



The Applicability of the Marketing Concept to the Nonprofit Sector

Bachelor Thesis

Jessica Gedamu (403220)

Bachelor Thesis

The Applicability of the Marketing Concept to the Nonprofit Sector

INHolland University/School of Communication

Academic Year 2008/2009

Jessica Gedamu

Student No. 403220

Thesis Tutor: Roger Lazenby

Date of Submittal: 23.07.2009

Executive Summary

Over the past decade, the nonprofit sector has seen drastic changes in regard to the way it attracts resources; government subsidies have decreased substantially and nonprofit organizations report ever fewer donations - leaving them in search of additional sources of revenue. As a result, many nonprofit organizations turn to the private markets to sell their products and services in order to achieve financial viability. This study examines the changes that commercial nonprofits have to adapt to; it focuses on nonprofit marketing, whether or not nonprofit organizations must engage in marketing activity and adjust to conditions similar to the private sector. Against the backdrop of this issue, the key business theory of the marketing concept will be tested on its applicability to the nonprofit sector.

After an introductory first chapter, the second chapter reviews prior literature on the nonprofit sector. It examines different definitions and finally adopts the structural-operational definition, in which Salamon and Anheier classify the nonprofit sector as an assembly of entities that are organized, private, non-profit-distributing, self-governing and voluntary (1997, pp.33-34). Furthermore, it elaborates on the key differences between the private and nonprofit sector, which are identified as products, revenue structure, governance, employees, and performance measurement. The section suggests that while for-profit firms traditionally offer a clearly defined product or service, which they strive to produce as efficiently as possible in order to maximize returns, NPOs commonly offer goods that are much less tangible and whose input efficiency is more difficult to measure. Weisbrod's multiproduct organization approach is given further attention, as he argues that nonprofit organizations produce three types of products that are labeled preferred collective good, preferred private good and nonpreferred private good. Hereby, the first one encompasses the NPO's output mission, while the latter two are merely produced to generate revenue for the first good. The study concludes that it is exactly those latter two products that must receive the attention of marketing activity. In terms of revenue structure, the study explicates that nonprofit organizations attract resources either through donations or through charging a fee in exchange for the usage of service, as for example membership or tuition fees. Again, the multiproduct approach is referred to, connecting the second method of financing, fees, to the preferred private good, resulting in the argument that because this product competes in the marketplace, traditional marketing theories must be employed to increase competitiveness. When researching into the various governance models it becomes apparent that nonprofit management commonly assigns only minor importance to the function of marketing which might be due to the perception of NPO governing bodies that marketing activities are undesirable, too costly, and a misuse of stakeholders' funds (Helmig, Jegers, and Lapsley, 2004, p.108). The following section on employees points out an important similarity to private sector firms; both sectors compete for the same employees in terms of capabilities and competences, but nonprofit organizations often have less to offer in regard to salaries and benefits. Referring back to the multiproduct approach, the section on performance measurement brings forward that – although

nonprofit performance is argued to be hardly measureable – there exist different degrees of measurability. The study agrees that the preferred collective good is difficult to measure against financial figures; however, it is argued that the preferred private good, since it competes in the marketplace with the aim of attracting resources, can indeed be measured with help of input-output relations. The chapter goes on to investigate marketing in the nonprofit sector and points out the two different types of nonprofit organizations. The first type is normally charitable and thus collects resources from donors for the benefit of a third party. The second type is commercial, meaning that its clients are identical with its donors. The difference is that the first type has two primary sets of marketing exchange, donors and clients, and the second type has only one set of marketing exchange, providing it with a self-regulating function as poor product policy results in a decrease of consumer satisfaction, which leads to decreased resource attraction. This argument emphasizes the importance of the marketing concept for commercial nonprofit organizations as clients are in the position to withdraw funds and thus decrease the organization's financial viability. The argument concludes with the proposition that for this reason the key business philosophy of the marketing concept is indeed directly applicable to nonprofit organizations, in that they must increase client satisfaction, in order to increase their competitiveness in the face of ever growing competition for funds.

The third chapter elaborates on the research methodology implemented to test the proposition. A longitudinal single case study was employed to test the presence or absence of the independent concept *value*, which is defined as the product policy implemented by the organization, and compare the resultant findings with the level of the dependent concept *success*, which is defined as the amount of members with the organization and thus resource attraction. The organization selected for the case study was the International Design Center Berlin as it had shown a rather large variation in the level of the dependent concept over time. Due to ties with the design center it was ascertained that access to relevant data, interview partners and general information needed to test the proposition was possible. It was expected that the decreasing level of success observed in the organization would be closely related with the level of value offered. Six instances between 1999 and 2009 were selected and tested on the presence of five predetermined variable clusters. Those variable clusters had been defined with help of descriptive research through qualitative unstructured interviews with selected members of the organization. Seven members had been interviewed in order to identify their level of satisfaction in regard to the current benefits; whether they perceived that the value clusters exists, how they would describe concrete benefits within the category, whether they consider it valuable, and how they would improve it.

The fourth chapter presents the data collected in the research and discusses its findings. It becomes obvious that the levels of the concepts *success* and *value* have deviated almost identically in all

instances tested, hence leading to the confirmation of the hypothesis. The study shows that at times when the organization denoted many members and thus a high level of the dependent concept success, the value of the services offered to members was also very high, which supports the argument that nonprofit organizations must allocate their resources in the best possible way in order to increase client satisfaction and thus enhance resource attraction. It is argued that although nonprofit organizations indisputably differ from private sector firms in many aspects, the implementation of the marketing concept does not conflict with these particular differences, but might even compliment them. In conclusion, it is said that the study has confirmed the proposition that there exists a correlation between resource allocation, satisfaction and resource attraction for the nonprofit sector, and that the marketing concept is equally applicable and desirable for commercial nonprofit organizations whose clients are identical with its donors.

Lastly, the fifth chapter provides recommendations on how the organization introduced in the longitudinal single case study, the IDZ, could improve its situation. It is argued that the organization must become more client-oriented and implement the marketing concept if it wants to prevent more members from terminating their membership. After suggestions on how the IDZ should internally work on its client orientation, concrete recommendations are given on how to re-design the marketing mix in order to increase client satisfaction and resource attraction.

Table of Content

1. Chapter: Introduction.....	8
1.1 Background.....	8
1.2 Personal Motivation	10
1.3 Definition of Key Terms	11
1.4 Expected Contribution to Academic Literature and Practice	12
2. Chapter: Literature Review	14
2.1 The Nonprofit Organization (NPO)	14
2.1.1 The Third Sector.....	14
2.1.2 Definitions of the Nonprofit Organization.....	15
2.1.3 Types of Nonprofit Organizations	16
2.2 Differences between For-Profit and Nonprofit Organizations.....	17
2.2.1 Products.....	18
2.2.2 Revenue Structure	19
2.2.3 Governance	20
2.2.4 Employees.....	21
2.2.5 Performance Measurement	22
2.3 Marketing in Nonprofit Organizations	25
2.3.1 The Marketing Concept	27
2.4 Membership Programs in Nonprofit Organizations.....	29
2.5 Member Retention.....	30
3. Chapter: Methodology	33
3.1 Theory.....	33
3.1.1 Object of Study.....	33
3.1.2 Concepts	34
3.1.3 Propositions	34
3.1.4 Domain	34
3.1.5 Conceptual Model.....	35
3.2 Research Objective	35
3.3 Research Strategy.....	35
3.4 Candidate Cases	36
3.5 Case Selection	36
3.5.1 Hypotheses.....	38
3.5.2 Measurement	38
4. Chapter: Findings.....	44
4.1 Data Presentation	44
4.2 Data Analysis.....	45
4.2.1 Descriptive Research: Interviews.....	45
4.2.2 Hypothesis Testing Research	46
4.3 Discussion of Results	49
4.4 Conclusion	50

5. Chapter: Excerpt from Graduation Project – Recommendations for the IDZ.....	54
5.1 Conclusions from Research	54
5.2 Implementing the Marketing Concept	55
5.3 Improving Resource Allocation: Re-designing the Marketing Mix.....	57
5.3.1 Product Policy	57
5.3.2 Price Policy.....	64
5.3.3 Communication Policy	64
5.3.4 Distribution Policy	66
5.4 Concluding Remarks	66
6. Chapter: Appendices	68
6.1 References	68
6.2 Appendix 1: Interview Transcripts.....	70
6.3 Appendix 2: Data Presentation for Discriptive Research	101

1. Chapter: Introduction

1.1 Background

In today's world everything changes rapidly and competition increases in all sectors. This is true not only for private sector firms, but also for nonprofit firms, operating in the so-called third sector. In recent years massive changes have taken place in the nonprofit sector, leading organizations to search for other, rather commercial sources of funding. Since the 1990's nonprofit organizations (NPOs) have had to face significant cutbacks in their regular sources of revenue, such as subsidies and donations, changes in their client mix as well as strong competition from other nonprofit organizations, but also from for-profit firms operating in the same industries. As a result, museums, hospitals, universities, interest unions and other forms of NPOs alike have begun to focus notably on additional sources to generate financial revenue. It can therefore be argued that in this sense nonprofit organizations do not distinguish themselves from private sector firms as they must be "just as influenced by business motives and opportunities for self-aggrandizement" (Weisbrod, 2000, p.2).

The changes in the revenue structure of NPOs, however, have led them to increasingly turn to the marketplace in order to generate financial resources independently from subsidies. Thereby, a distinction between charitable and so-called commercial nonprofit organizations must be made. Charitable nonprofits include the Red Cross, the Salvation Army and other organizations that collect donations for the benefit of a third party. Commercial nonprofits, on the other hand, are universities, hospitals or interest unions and seek funds in order to support their own activities which usually benefit clients or members. Nonprofit organizations exist with manifold orientations, goals and values; they are found in all areas and cater to multiple constituents. However, all nonprofit organizations, charitable and commercial, have in common that they compete for resources – no matter how these resources are attracted and what they are eventually used for. Consequently, an orientation towards private markets is widely spread among nonprofit organizations, leading to the fact that the greatest challenges they face today are competitive. Considering the consequences of this situation, it seems logical that nonprofits must not only be able to offer goods and services in the marketplace, but they also need to engage in marketing activity in order to differentiate the organization's private goods from others. Nonprofit management, however, often denies the necessity of marketing activity as it is seen as a waste of time and stakeholder's money. Management faces a conflict between the urge to fulfill ideals and mission and the need to generate revenue in order to keep the operations running – and more often than not find these two aspects irreconcilable with each other.

It is important to recognize at this point that marketing, by many nonprofit leaders, is often understood exclusively as communication or advertising. It goes largely unnoticed that marketing

involves much more than the odd communication campaign and instead provides a multilayered strategic tool that focuses on satisfying customer needs by choosing the optimal price, distribution channels, communication methods and product policy of the organization's good on offer. Marketing, as defined by the Chartered Institute of Marketing (CIM), is "the management process that identifies, anticipates and satisfies customer requirements profitably" (www01). This definition does not only look at customer needs, but also places emphasis on satisfying them in the short term and anticipating them in the future. The underlying concept here is customer satisfaction – the exchange of value between customer and provider, which is an important fact that NPO management is often unaware of. The relationship between value, customer satisfaction and organizational success is summarized in the key business philosophy, the marketing concept, which states that customer-driven organizations are most likely to be successful (Kotler and Andreasen, 2003, p.42).

However, the applicability of the marketing concept to nonprofit organizations is still being questioned. On the one hand, it is argued that significant cultural differences exist between the nonprofit and the private sectors, which result from factors such as the nonprofit sector's reliance on voluntary labor, its distinguishing social character and different legal status (Billis, 1993, pp.319-341). On the other hand, scholars have brought forward the argument that in order to be competitive, nonprofits must adapt to private business practice and become more customer-driven. Hence, they must act similarly to for-profit firms and incorporate marketing into the organization by considering each of the aspects of the marketing mix as to how it could add value to the good or service on offer and hence increase customer satisfaction (Kotler and Andreasen, 2003, pp.48-49). The organization-centered belief that a member's or donor's identification with the ideals of the organization or the dedication to a "good cause" should be sufficient to attract resources must change into an attitude that puts customer needs, perceptions, and demands first.

This study seeks to contribute to this debate through an investigation of the relationship between customer orientation and resource attraction in nonprofit membership associations. Against the backdrop of this issue, the research question guiding this study focuses on the impact of the presence or absence of customer value on the measure of "success", which is defined as resource attraction. The research question, therefore, is formulated as "How does the presence or absence of value influence resource attraction in nonprofit organizations?" In the interest of shedding light on the aspects related to this question, the study will concentrate on commercial nonprofit organizations whose donors are identical with its clients who benefit from the organization's service – such as country clubs, interest unions and member-associations. Firstly, however, it will elaborate on the third sector in general and discusses different definitions, types and characteristics which distinguish nonprofit organizations from the private sector. Secondly, it will examine the marketing concept with regard to client satisfaction and its impact on organizational success – that is, resource attraction through annual fees paid by the organization's members. Thirdly, the marketing concept and its

potential applicability to the nonprofit sector will be discussed and tested in a real life context. The purpose of the study is to determine whether the implementation of the marketing concept, which is expected to lead to increased customer satisfaction, also has impact on member retention. Moreover, the objective is to examine whether success, defined as many members who contribute with their membership fees to the organization's financial resources, is dependent on the value offered by the organization.

1.2 Personal Motivation

My personal motivation for this research derives from the graduation project I completed in a nonprofit organization, which is concerned with design and aims at creating a network of German designers. The organization was interested in exploring the reasons for its significant loss of members over the last ten years and asked me for an assessment of its current performance and recommendations on how to increase member retention and possibly even acquire new members. In an exploration of practice I realized that the organization was not sufficiently customer-oriented and hardly carried out any marketing activity, which I suspected to be part of the problem. In order to provide the organization with well founded advice on how to decrease membership lapsing I began reading articles and books on nonprofit marketing and on the concepts implemented to increase organizational performance. I was surprised to find relatively little information on member retention in the context of nonprofit organizations, and to find that literature deals predominantly with either nonprofit management or funding strategies. I became interested in the topic when I detected the varying lines of thought in the available literature on nonprofit member retention and even more so when I read about the ongoing discussion about the applicability of the marketing concept to nonprofit marketing. As I had dealt extensively with for-profit marketing during my studies, I had presumed that the marketing concept was generally applicable to all sectors serving one or more constituencies; however, the wide spread lack of nonprofit organizations acknowledging the importance of marketing and incorporating the marketing concept made me curious as to the reasons for this reluctance. In addition to the above, I was interested in exploring whether nonprofit associations should operate in a manner akin to for-profit organizations by trying to improve services or benefits to increase member satisfaction, or whether there was no relationship between these concepts. For this reason, I chose this research question "How does the presence or absence of value influence resource attraction in nonprofit organizations?" for my thesis in order to test the proposition in a theoretical domain. Thus, the general research objective of this study is to establish the relationship between value offered and member retention which is equated with organizational success.

Since this research paper concentrates on nonprofit associations specifically in a paid membership context, the following will be explored: Assessing the impact of decreased value on member satisfaction; determining the factors that are understood as valuable to clients, and investigating into the relationship between member satisfaction and organizational success.

1.3 Definition of Key Terms

The key terms of this paper focus mainly on the nonprofit sector, however, terminology derived from for-profit strategies and concepts will also be explained below.

Third Sector/Nonprofit Sector: The third sector is defined as the space between private and public functions, meaning that societal functions that do not yield a profit but do not require public control either are commonly taken up by nonprofit organizations. The third sector consists of museums and other cultural institutions, hospitals, professional and trade organizations, social cause agencies, political parties, unions and fraternal organizations and churches.

Nonprofit Association: An association is a formal organization of individuals or groups of individuals who join together because they have a common interest, activity, or purpose (Merriam-Webster Dictionary, www02). In the context of nonprofit organizations, individuals may become members with the association for an annual fee and in return are involved in the activities of the organization. In order to qualify as association, most nations require a written document such as bylaws or articles of association, in which the purpose and activities of the organizations are described.

Preferred collective good, preferred private good, unpreferred private good: According to Weisbrod (2000, pp.49-50), nonprofit organizations can produce three types of goods. The *preferred private good* encompasses the NPO's output mission, which usually involves some form of public good. The *preferred private good* and *unpreferred private good* involve goods, which are not part of the organization's mission, but contribute financial resources in order for the organization to be able to fund its *preferred collective good*. Hence, the *preferred private good* can be offered in private markets and commonly appears in the form of memberships or, as in the case of educational institutions, of paid access to universities. The *nonpreferred private good* is exclusively produced to generate financial resources for the preferred good; for example through advertisement for the organization's product on TV.

Customer Satisfaction: The term satisfaction has been defined various times in academic literature; however, this paper assumes the definition provided by Oliver who concludes that "Satisfaction is the consumer's fulfillment response. It is a judgment that a product or service feature, or the product or

service itself, provided (or is providing) a pleasurable level of consumption-related fulfillment, including levels of under- or overfulfillment” (1996, p. 12). Satisfaction can therefore be understood as the difference between the expectations of the consumer before buying the product and its experienced performance. In other words, if the performance of an organization’s product or service meets or exceeds the customer’s or member’s expectations, he or she is more likely to continue the relationship.

Resource Allocation: In this context, resource allocation describes the way in which the organization designs its product and creates value for the customer. Hence, resource allocation is the product policy implemented by the organization.

Resource Attraction: Resource attraction can be translated into revenue generated by the organization. In the private sector resource attraction would thus be sales, while the resources attracted by the nonprofit sector are either donations, subsidies, or revenue generated from the organizations preferred private good.

Marketing Concept: The marketing concept describes the notion that customer-driven organizations are most likely to achieve their goals. Kotler and Andreasen explicate that “A customer-mindset toward marketing holds that success will come to that organization that best determines the perceptions, needs and wants of target markets and continually satisfies them through the design, communication, pricing, and delivery of appropriate and competitively viable offerings.” (2003, p.41).

Relationship Marketing: Relationship marketing assumes that marketing’s main function is to establish, sustain, and improve relationships with customers and other constituents at a profit, with the goal of meeting the objectives of all parties involved (Grönroos, 1994, p.22). Furthermore, it assumes that relationship quality is positively related to satisfaction, which in turn results in enhanced loyalty and customer retention (Storbacka, Strandvik and Grönroos, 1994, p.21). Subsequently, if nonprofit membership associations make use of relationship marketing strategies they try to enhance relationship quality and satisfaction up to a point where the objectives of all parties involved are met. Hence, they aim to deliver value for their members in exchange for an annual membership fee.

1.4 Expected Contribution to Academic Literature and Practice

Firstly, this study seeks to contribute to prior research on nonprofit marketing by investigating into the impact of the marketing concept on organizational success. Literature on nonprofit marketing commonly focuses on nonprofit management and fundraising and even journals specifically for the

nonprofit sector pay only mild interest to nonprofit marketing, therefore, the results of this study might provide a small contribution to this field.

Secondly, the study attempts to add to research on member retention in a paid membership context, that is, in the environment of a nonprofit organization. There is little literature and hardly any empirical study to be found on that matter; as nonprofit organizations are highly diverse and only some of them offer memberships as their preferred private good, only few scholars have focused on the reasons for membership lapsing and whether a lack of member retention could be due to a lack of client satisfaction. With the findings of this research, the assumption that there is indeed a relationship between these concepts can be supported.

Ultimately, the study seeks to contribute to the discussion whether nonprofit organizations should behave similar to profit-driven firms in terms of marketing, whether they can engage into marketing activity without being suspected to waste time and money and lose integrity. The study attempts to shed light on the dichotomy faced by nonprofit management in regard to marketing, while the findings of the research can support the argument in favor of the implementation of the marketing concept.

2. Chapter: Literature Review

2.1 The Nonprofit Organization (NPO)

2.1.1 The Third Sector

Every society must cope with the various needs of its citizens such as food, clothing, shelter, health, education, recreation and personal and national security. In order to cater to these needs societies form two sectors; the first one is the private sector, which is driven by private economic motivation, while the second one is the public or governmental sector. Functions that do not yield profits or require public control such as defense, public works and justice are usually assigned to the government while tasks that can generate revenue are commonly steered by private businesses. The power assigned to these two sectors differs from one country to another; capitalistic states like the United States, for example, show a very strong orientation towards a large private sector with a few hundred businesses that control the economy. On the other hand, socialistic states like China or Cuba assign many tasks to public functions and avoid privatization of many sectors.

Next to private and public functions there remain a vast number of societal functions that need to be performed. While these functions do not yield profits, but do not require public control either, they are commonly taken up by nonprofit organizations that are neither private nor governmental. It is for this reason, that these organizations are named third, voluntary, nonprofit, or in recent times, civil society sector organizations. The third sector encompasses organizations such as museums and other cultural institutions, professional and trade organizations, social cause agencies, political parties, unions and fraternal organizations and churches. While some nations have privatized hospitals, health organizations, universities and colleges, others have assigned those functions to the non-profit sector as well.

Research conducted in 2003 by the Johns Hopkins University Center for Civil Society Studies for the UN Statistics Division (UNSD) revealed that the third sector is much larger than previously assumed (www03). In the eight developed countries that were surveyed in the research, among them the US, Japan, Canada, France, and the Czech Republic, the nonprofit sector has developed into a substantial economic

force, accounting for an average of 5% of the countries' GDP respectively. This contribution to the GDP outdistances that of key industries in the same countries; it is larger than that of the utility

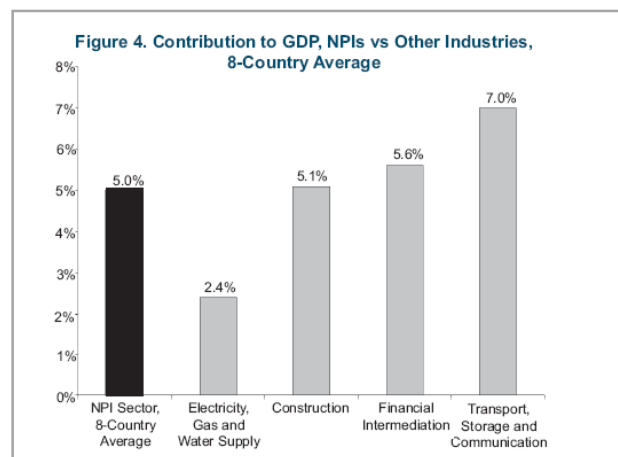


Figure 1

industry and is equal to the contribution of the finance and construction industries. Moreover, the nonprofit sector proves to be growing at a pace faster than the growth rate of the general economy in most of the countries on which time series data is obtainable. The contribution to GDP of the nonprofit sector in the surveyed nations increased at an average annual rate of 8.1 %, contrasting an average overall GDP growth in those countries of only 4.1 % annually.

2.1.2 Definitions of the Nonprofit Organization

Various institutions have proposed a range of definitions of the nonprofit sector. The *legal definition* classifies organizations that qualify for the nonprofit sector exclusively in accordance with its country's law; that, in turn, also conveys that every country provides its own definition of what characterizes the nonprofit organization (Salamon and Anheier, 1997, p. 30). The *economical/financial definition*, an approach taken by the UN System of National Accounts, rather considers the source of an organization's income as opposed to its legal form, as it constitutes that only those organizations qualify as NPOs that receive most of their revenue not from selling goods or services in the market, but from private membership fees or contributions of their supporters (UN Nonprofit Handbook, 2003, p.12). A third approach is the *functional definition*, which focuses on the functions and purposes carried out by the organization. As the functions mostly attributed to the nonprofit sector are of public interest, O'Neill (1989, p. 2) describes NPOs as "private organizations serving a public purpose", meaning that they carry out activities to serve the society. McCarthy, Hodgkinson and Sumariwalla (1992, p.3) further specify the third sector as organizations created "to serve underserved or neglected populations, to expand the freedom of or to empower people, to engage in advocacy for social change, and to provide services". However, the functional definition not only focuses on the broad term of public purpose, it also defines the nonprofit sector as an assembly of entities that represent mutual interests or concerns.

In view of the fact that the abovementioned definitions offer various and partly conflicting descriptions of the nonprofit sector, Salamon and Anheier have made a major contribution towards the development of a common definition by directing the "Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project". The project was launched in 1990 to research "into the scope, structure, history, legal position, and role of the nonprofit sector in a broad cross section of nations", and to develop a common definition (Salamon and Anheier, 1997, p.xi). In their *structural-operational definition*, they identify five features that classify the nonprofit sector as an assembly of entities that are organized, private, non-profit-distributing, self-governing and voluntary (Salamon and Anheier, 1997, pp.33-34). To be more specific; *organized* expresses that the organization is institutionalized, which in some nations is signified by a formal charter of incorporation and in others, where legal incorporation is either not chosen or not possible, by holding meetings on a regular basis, having officers and rules of procedure or otherwise proving a certain degree of organizational stability. *Private* conveys that the

organization is not associated with the government and is neither controlled by it, nor administered by boards that predominantly consist of government officials. *Non-profit-distributing* suggests that the organization does not return any earnings generated to their directors or owners. In explanation, even though nonprofit organizations are allowed to accumulate profits over a given year, the proceeds must be reinvested into the organization's basic mission and may not be divided among the owners or the governing board. Therefore, NPOs are private organizations that do not first and foremost exist to generate a profit. This also distinguishes them from the other segment of the private sector, namely, private businesses. In the context of nonprofit organizations, *self-governing* means that the organization is capable of deciding on its own activities; that it has internally defined procedures for governance and is not ruled by outside bodies. *Voluntary* implies that a certain degree of voluntary participation must be involved, which either can appear in the actual activities of the NPO or in the management in its affairs. This, however, does not mean that voluntary involvement should contribute for the larger part of the organization's income or that all employees should be volunteers, it merely means that some voluntary input – may it be through a board of directors consisting of volunteers – is necessary to qualify an organization as NPO.

2.1.3 Types of Nonprofit Organizations

Nonprofit organizations can be categorized into formal and informal organizations. Informal organizations only assemble for the organization of an event or project and disperse on completion. They are usually operated by volunteers and do not have paid employees. Formal nonprofit organizations, on the other hand, are commonly larger in terms of staff and functions and are chartered or registered with the government in their country (Gomes/Knowles, 2006, pp. 8-9). Similar to for-profit organizations they attempt to grow larger in order to achieve their goals and objectives and eventually begin to employ more professional staff and separate managerial tasks into functional areas just as in growing for-profit organizations. This study always refers to formal nonprofit organizations when speaking about NPOs.

Kotler and Murray (1975, pp. 467-468) classify non-profit organizations into three broad groups; firstly, self-serving organizations, such as trade organizations or political parties, secondly, client/member-serving organizations such as universities, special interest unions or welfare agencies, and thirdly, general-serving organizations such as museums or churches. Client-serving organizations, on which this study focuses, are commonly organized into corporations or associations and are usually created under the laws and statutes dealing with corporations in their respective country. However, many countries categorize different types of nonprofit organizations, which may take form of charities, trusts, associations, public benefit organizations, and communal economic corporations.

Even though types, structure, and mission of nonprofits are highly diverse, Hansmann (2006, p.28) categorizes nonprofits into two main forms; organizations that receive most of their funding through donations are called *donative* NPOs, while organizations whose income mainly stems from the sale of goods or services are called *commercial* nonprofits. Thereby, the Red Cross or Amnesty International would be an example of a donative NPO, consequently, most nonprofit universities or hospitals would be classified as commercial NPO.

2.2 Differences between For-Profit and Nonprofit Organizations

Kotler and Murray (1975, pp. 467-468) define three main differences of the third sector in comparison to the public or private sectors. The first one is its orientation towards social responsiveness as third sector organizations are not driven by generating profits or gaining authority or power as opposed to private or public functions. The second difference is that they are often dependant on volunteerism and rely on donations of time, money and other services. Public agencies and private businesses, on the other hand, depend on paid workers and are financed through taxes or profits, respectively. The third distinguishing factor is that nonprofit organizations are commonly more oriented towards change than for-profit or public functions since their existence is often the result of governmental and business failure to meet certain social needs. Since economic profit is not a driving force for NPOs, they can be more open to new solutions and try to optimize their practices without being influenced heavily by the need to be profitable. On the other hand, Kotler and Murray emphasize that nonprofits strongly rely on their own initiative and innovative responses to social needs as their objective, just as in the case of for-profits, is to cater to their client's needs.

However, apart from the earlier described features identified by Salamon and Anheier in their structural-operational definition, and the differences recognized by Kotler and Murray mentioned above, various differences exist that distinguish nonprofit organizations from private businesses. The following overview focuses on the most distinctive features separating the nonprofit from the private sector.

2.2.1 Products

From the viewpoint of traditional microeconomic theory models the firm is seen as a technology set (Speckbacher, 2003, p.269), which results into a general similarity of nonprofit and for-profit firms as both use inputs in order to produce goods and services. But while for-profit firms traditionally offer a clearly defined product or service, which they strive to produce as efficiently as possible in order to maximize returns, NPOs usually offer goods that are much less tangible and whose input efficiency is more difficult to measure. As opposed to charitable nonprofit organizations, which rely mainly on donations of altruistic nature and normally do not offer a commercial product, even “commercial” NPOs, who actually sell a product or service, can often not define their offer to their clients as clearly as for-profit firms can. In this context Weisbrod (2000, p.48) argues that nonprofit organizations can

be viewed as “multiproduct organizations potentially producing three types of good that contribute in various direct and indirect ways to the organization’s mission”. Those three types of products are labeled preferred collective good, preferred private good and nonpreferred private good (see figure 2). While private firms sell one private good or service and try to increase the sale of this product with help of marketing, nonprofit organizations often have one primary and two supporting goods. The first category, the

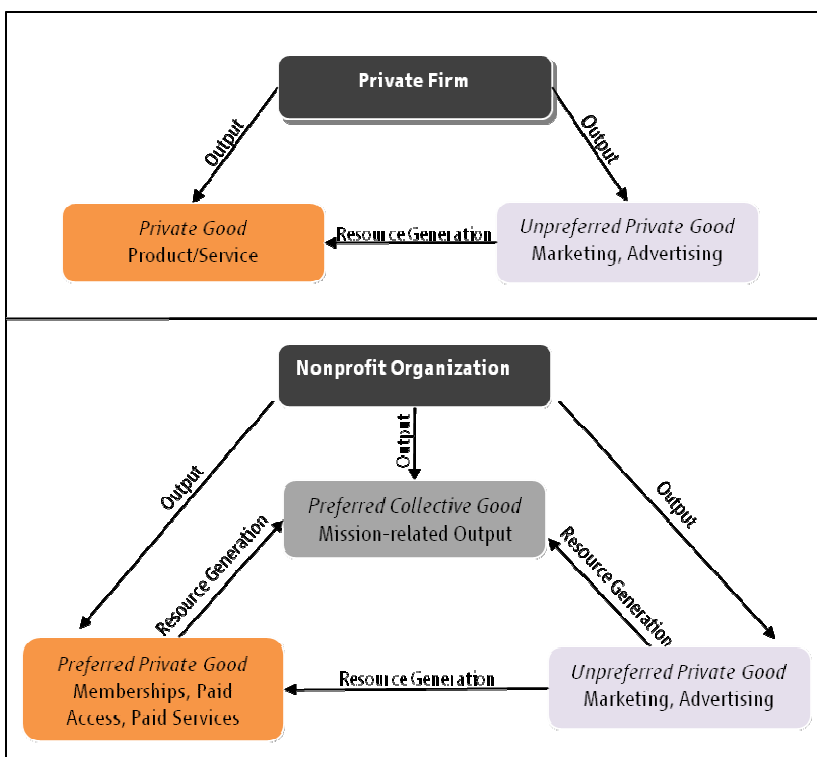
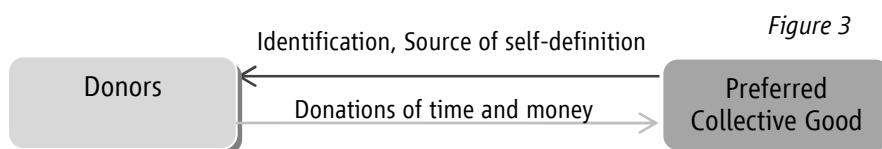


Figure 2 *preferred collective good*, encompasses the NPO’s output mission, which usually involves some form of public good. Examples hereof are medical care for the poor or preservation of cultural heritage. The second and the third category involve private goods, which are not part of the organization’s mission, but contribute financial resources in order for the organization to be able to fund its primary, mission-related output. Consequently, the *preferred private good* can be offered in private markets and commonly appears in the form of memberships, or, as in the case of educational institutions, of paid access to universities. In any case, the second type of good provides the organization with the opportunity to collect a fee to support its mission-related good. The third category, the *nonpreferred private good*, is exclusively produced to generate financial resources for the preferred good; for example through advertisement for the organization’s product on TV (Weisbrod 2000, pp.49-50). It is assumed that the NPO can decide on the quantity it will produce of each good and, in dependence on the organization’s rivals, the price it sells the good for. When

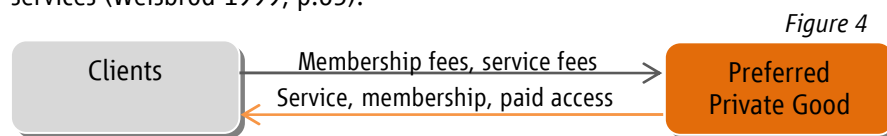
thinking about marketing in the context of nonprofit organizations, it seems logical that it is the preferred private good with which NPOs enter the marketplace. The preferred collective good in some way has the ability to speak for itself; charitable goals such as healthcare for the poor are easy for potential clients to identify with. For the preferred collective good identification is an important factor. Identification theory states that individuals identify with an organization, if they perceive similarities between the attributes of the organization and their own attributes as a person. Hence, if potential customers or clients can identify with the mission and activities of an organization they are more likely to show loyalty towards the organization. The difficult part, however, is that nonprofit organizations need more than followers who believe in the organization's mission. In order to be able to accomplish its mission-related good (*the preferred collective good*) the organization needs individuals to purchase its *preferred private goods*, such as membership or paid access. This is where marketing comes in; the preferred private good is usually a product which, just as in for-profit firm, requires implementation of excellent marketing strategies in order to be competitive in the marketplace. This fact, however, has received little attention in scholarly literature and will be further discussed in the proposition of this paper.

2.2.2 Revenue Structure

Nonprofit organizations differ from private business mainly in the way they generate and use funds. A for-profit firm commonly obtains its venture capital from creditors, who lend money because they expect the received interest to be worth the risk, and investors, who invest in the firm because they expect to make a profit on their equity. After the initial phase the for-profit firm generates its funds from the sale of its products or services. Nonprofit organizations, on the other hand, raise finance by means of two key methods (Hansmann, 1981, pp.835-901). The first method is through grants and donations. When applying Weisbrod's theory of the multiproduct organization to this line of thought, the first pillar is linked to the preferred collective good. In other words, donors give money to the organization because they believe in the organization's mission and want to contribute to the accomplishment of the preferred collective good. When taking the thought even further, the underlying concept becoming apparent again is identification – donors identify with the organization and want to be associated with its mission and activities.



The second method of financing the nonprofit organization is through charging a fee in exchange for the usage of its service, as for example professional organizations or interest unions do by charging their members a monthly or annual membership fee. Again, applying Weisbrod's theory, this method fits the context of the preferred private good mentioned above. In order to raise finance for its mission-related good, the organization offers a private good with which it can enter the marketplace, such as a service or a membership. Additionally, some organizations create commercial projects in order to generate an earned income, which usually is a central source of the organization's operating funds. The best case result, therefore, is achieved when the organization is able to launch and maintain initiatives by having its clients and customers finance part or all of the cost of delivering services (Weisbrod 1999, p.65).



Depending on the nature of the organization, some NPOs are able to raise sufficient working capital for their operations through donations, while others depend more heavily on financial contributions in form of membership fees or payment of their service. However, only a small minority of non-profit organizations is entirely donative or entirely commercial (Frumkin and Kim, 2000). Since the number of organizations in need of private contributions increases rather than decreases (Boris 1999), competition within the third sector raises and makes it more difficult for NPOs to achieve financial stability. Facing a tight market for contributions, most nonprofits try to adjust and diversify their funding bases from relying predominantly on donations toward a more balanced method that also focuses on earned income. Earned income, however, relies on the sale of the organization's preferred private good, which supports the case that nonprofits must partly act like profit-maximizing private firms with the exception that they reinvest every profit generated in the organization. The fact that tight competition results in an emphasis on earned income brings forward the argument that nonprofits also have to act like their private sector siblings in terms of marketing as to improve their competitive position within the market.

2.2.3 Governance

The literature on nonprofit governance displays a number of different approaches to the topic. Most of them are normative in nature and stem from traditional management models, which have been modified to cope with the difficulty of managing in organizations where performance and success are not easily definable. The prevailing model hereby is the *policy governance model*, which is based on the argument that power should be separated between the board and the CEO/staff (Bradshaw, Hayday, Armstrong, 2007, p.3). Thus, the board is responsible for governing the organizations success; its strategic direction and efficiency. The CEO functions as interface between board and the organization itself and is responsible for ensuring that the board's strategic directions are followed,

including coordination of employee activity, budgeting, administrative tasks, operating policies and leadership of the staff according to board policy. He provides operational leadership in managing the NPO to accomplish its mission. Coevally, the board resigns a position as trustee on behalf of its constituencies and must ensure responsiveness to them by articulating a clear vision and set of values that guide the organization as well as, for example, ends, board-CEO relationships, executive limitations, and governing process policies (Carver, 2006, p.6). Assumptions on which the policy governance model relies are the practicality of long-term planning, the importance of hierarchy, the capability not to engage in power struggles, and that transparency of responsibility and fields of influence can be accomplished. However, policy governance has also received criticism as it is said to be oriented strongly towards traditional top-down management theory, which might make the organization static and decrease its ability to innovate and change.

Although other models differ somewhat from the policy governance model, when researching into the various governance models in regard to the role of marketing management, it becomes apparent that all of them do not assign it a dominant position in the process of formulating strategic direction. In general, nonprofit literature does not give the function of marketing management a great amount of attention which might also be due to the perception of NPO governing bodies that marketing activities are undesirable, too costly, and a misuse of stakeholders' funds (Helmig, Jegers, and Lapsley, 2004, p.108). As a result, most nonprofit organizations do not have governance or management for the area of marketing, which, due to the resulting lack of marketing for the preferred private good, makes being competitive even harder.

2.2.4 Employees

As mentioned above, the structural-operational definition of the nonprofit organization (Salamon and Anheier, 1997, pp.33-34) concludes as one of its criteria that the organization features voluntary work. This is not to say that staff of NPOs must generally consist of volunteers, but rather that a certain number of individuals within the workforce volunteer their time and working capacity for philanthropic reasons, which is one of the major differences to private businesses. However, nonprofit organizations almost always have regular employees which, just as in profit-driven firms, must be compensated for the work they do. Interestingly, Hopkins (2004, p.51) argues that there is a notion in our societies to expect employees of NPOs to work for lower levels of compensation than employees of their for-profit counterparts, as the nonprofit characteristic of the NPO is transferred to the nonprofit staff. This might be true in some cases where the organization is bound by budgetary limitations; however, more often than not the employee adopts the nonprofit mentality, resulting in his assumption that he cannot expect adequate compensation. This mentality is also due to the general assumption that NPO staff is driven by a higher level of dedication to the cause of the organization. This, in turn, can be related to organizational identity theory as nonprofits are expected

to offer greater source of identification, in the sense that the individual identifies with the goals and mission of the organization – the preferred collective good. As a result, even though there are a few cases in which nonprofit employees earn more money than their for-profit counterparts, most employees of nonprofit organizations are undercompensated.

The difficulty here is that most NPOs, such as universities, major charities and hospitals, require staff that is equally high qualified and competent as profit-driven firms. However, such talented employees are often not willing to work under the conditions associated with nonprofit organizations in terms of salary, retirement programs, and benefits. Therefore, when nonprofits compete for the same labor markets as profit-driven firms, they have to offer equally attractive conditions on the one hand, or be highly appealing in terms of organizational identity to find dedicated employees, on the other hand. The challenge faced by nonprofits, when trying to offer attractive conditions to potential employees, is that they usually are constrained by the private inurement doctrine (Hopkins, 2004, p.51), i.e. that due to their tax-exempt status all salaries paid to insiders must be reasonable, meaning comparable to community standards. Because of the common expectation of nonprofit employees being driven more by dedication than by personal profits, high salaries, however deserved or not, often draw public scrutiny to the organization. This results in a need to attract employees, who are willing to compromise a high salary, for the sake of the preferred collective good. From a standpoint of recruiting, therefore, organizational marketing is important to firstly communicate the organization's mission and secondly praise benefits other than high salaries when working for the organization.

2.2.5 Performance Measurement

Measuring performance is a difficult task in all kinds of organizations; however, scholars argue that it is especially difficult for NPOs as the main determinants for performance measurement are simply not available. Those determinants are the primacy of owners, the homogeneity and measurability of owners' interests and a common currency for assessment and delegation (Speckbacher, 2003, pp. 267). Contrarily to nonprofit organizations, businesses always have a clearly defined interest group; its owners, whose interests guide the firm's policy. It is argued that NPOs have a variety of diverse stakeholders – most of which would like to influence the organization's policy, but do not provide a unified interest group. Moreover, their interests are not necessarily homogeneous, neither are they easily communicated. However, although all of these aspects are accurate, the argument concerned with difficulties regarding performance measurement of NPOs is fundamentally based on the assumed lack of a common currency, such as financial figures, with help of which an organization's performance can be clearly assessed. Admittedly, nonprofits are usually built upon their mission or bylaws, which hardly provide a measure, nonetheless, the argument leaves out the important aspect of most nonprofit's participation in the marketplace. Returning to the multiproduct approach of

Weisbrod, it becomes apparent that different measures must be applied to the different goods offered by the organization.

When looking at the preferred collective good, it seems reasonable that conventional cost-accounting methods are only applicable to a certain extent. Assessing the progress on the achievement of a collective good, such as, *"a future free from the fear of breast cancer"* (Breakthrough Breast Cancer UK, www04) or *"a world without poverty in which people work together to fulfill their potential"* (Voluntary Services Overseas, www05) is hard to come by as this product is intangible, bundled and barely measureable in hard figures. One possibility for NPOs to measure performance is to monitor costs for priceable inputs (Speckbacher, 2003, p.270). Nonetheless, improving input-output relations and making a choice on which outputs to produce is impossible to decide by using simple profit-based calculations. Because of the difficulties that various scholars have recognized when measuring performance of nonprofit organizations, Moss, Kanter and Summers (1987, p. 164) conclude that "The ideal performance assessment system in a nonprofit organization would acknowledge the existence of multiple constituencies and build measures around all of them. It would acknowledge the gap between grand mission and operative goals and develop objectives for both the short term and the long term." They argue that by developing a precise but multifaceted range of performance tests, which balance clients and donors, board and professionals, groups of managers, and any of the other constituencies with a stake in the organization, NPOs could more easily measure their performance. Furthermore, they suggest the usage of a balanced scorecard (see figure 5), which is a tool originally used for profit-driven firms.

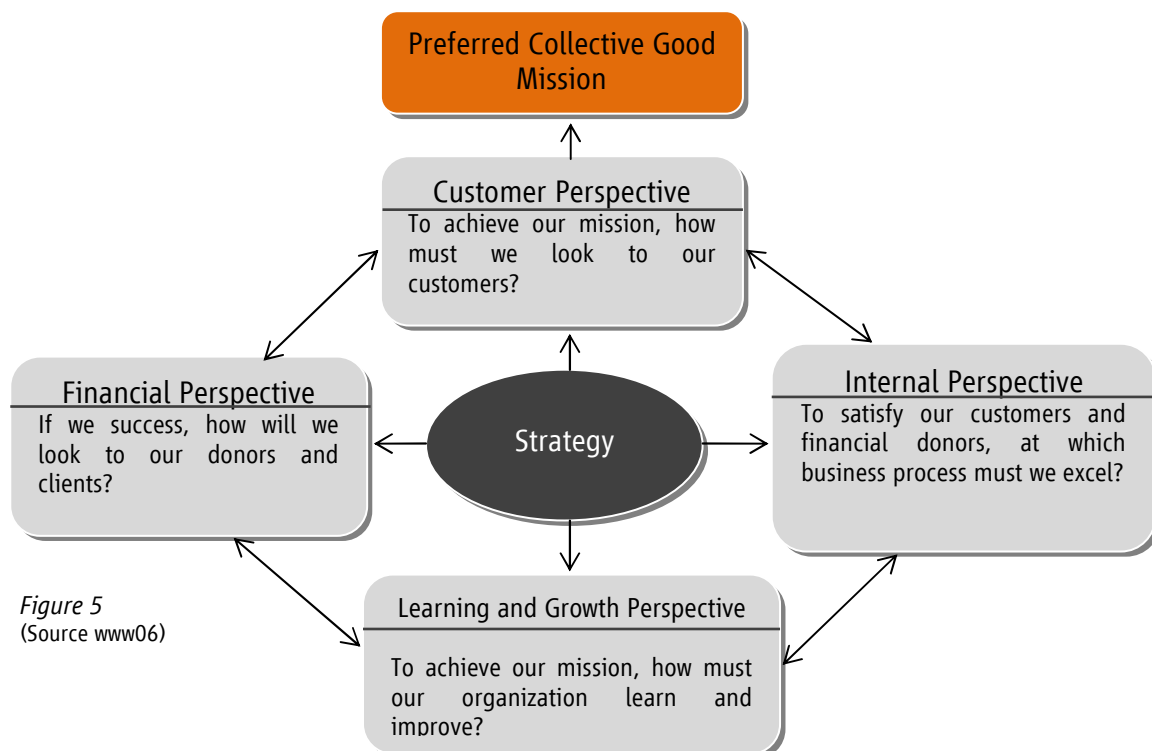


Figure 5
(Source www06)

As opposed to traditional measures of performance, the balanced scorecard considers financial indicators as well as nonfinancial indicators that measure the organization's ability to gather not only tangible, but also intangible resources. These include the skills and capabilities of the firm's staff, its innovative services, customer acquisition and retention, products, and information technology. The mission-driven Balanced Scorecard model encompasses five perspectives; mission, customer, internal, financial, and learning and growth perspectives, which are connected in a cause and effect relationship. For each perspective the organization defines measures, targets, and initiatives in order to measure progress based on financial and non-financial measures. Balanced Scorecards commonly have about 20-25 measures, which are divided on the four perspectives respectively. Targets express the aspired level of the measure which should be achieved, while initiatives are the projects which aim at closing the performance gap between the current state and the target on a measure (www06). Hence, although the archival of the organization's mission is not entirely measurable in facts and figures, scholars have developed methods to measure performance of the preferred collective good. But how about the other products offered by the organization?

The preferred private good is a product with which the organization seeks to compete in the marketplace. Hence, it makes sense that the nonprofit organization also behaves like it seeks competitiveness, thus implementing tools and strategies that are clearly aimed at improving its competitive position. The nonpreferred private good on the other hand, is exclusively produced to generate financial resources for the preferred good (Weisbrod 2000, pp.49-50); as such, operational and marketing costs would also fall under this domain. By competing with the preferred private good in the marketplace, nonprofit organizations adopt a behavior traditionally assigned to private sector firms, which not only generates revenue for the organization, but also provides it with indisputably measurable figures. Thereby, inputs for the nonpreferred private good, such as operational and marketing cost, can be weighed against an outcome, which is the revenue generated from the preferred private good such as membership fees or services sold. The input-output relationship can then be used as a measure for the organization's performance.

This argument therefore concludes that the most obvious difference between private sector firms and nonprofit organizations in regard to performance measurement is the approach to either one single private good (private sector firms) or multiple products with varying degrees of measurability and differing tools for performance measurement. The balanced scorecard, however, is a tool that has been adjusted for both private and nonprofit organizations and thus provides a common denominator for both sectors.

2.3 Marketing in Nonprofit Organizations

An important distinction between private business and nonprofit organizations in terms of marketing is the question of marketing constituencies. Private businesses generate their revenue through sales of their goods and services to the firm's customers. As a result, the firm has one primary set of transaction or exchange – providing value to the customer and receiving revenue generated with this transaction. Nonprofit organizations, on the other hand, often have two primary sets of exchange. One is with donors, who provide the financial resources for the organization, the other one is with clients, who benefit of the organization's goods and services. Figure 6 below shows the relationship of a) the profit-driven firm and b) the nonprofit organization.

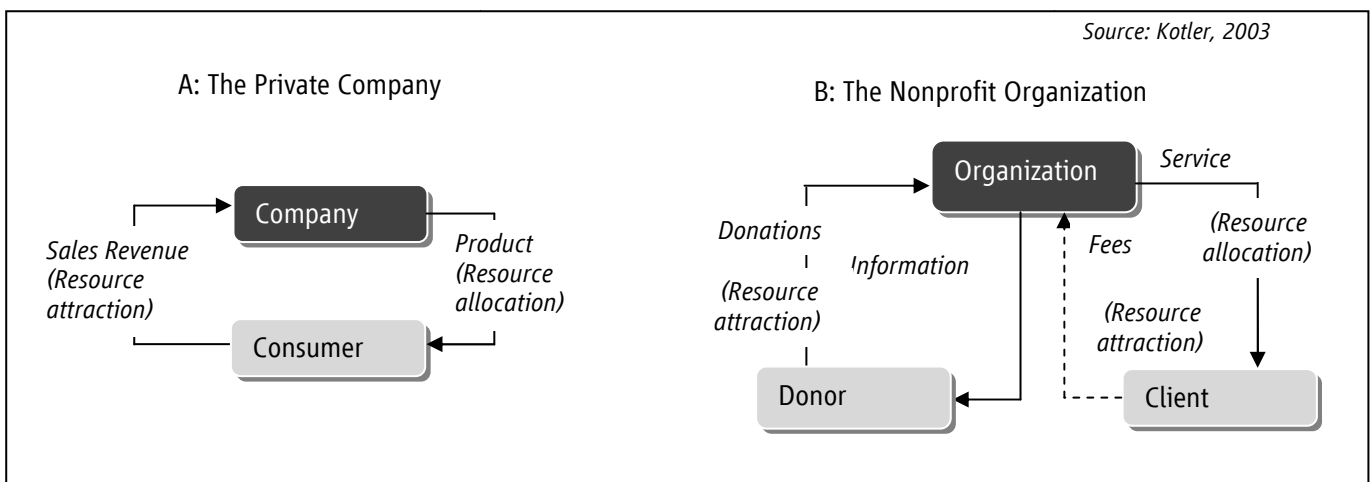
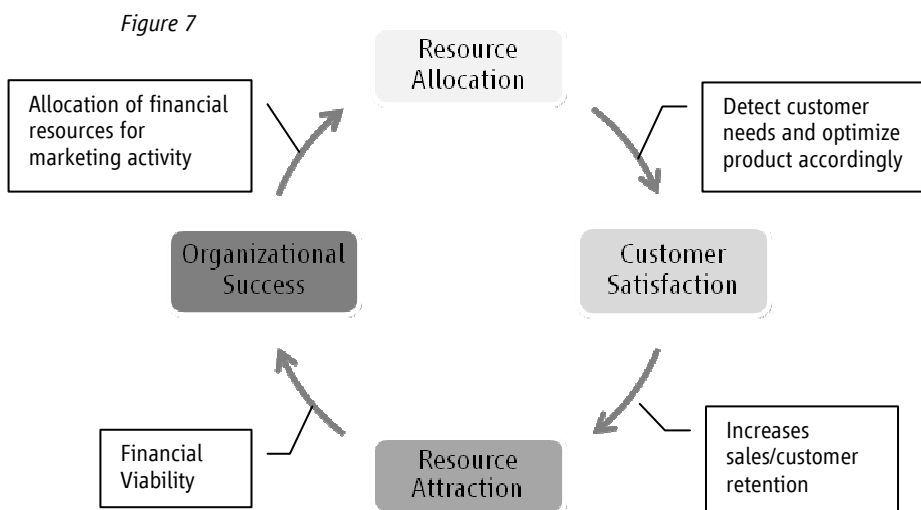


Figure 6 As visible in the figure above both organizations have to allocate and attract resources. In the for-profit firm resource attraction – sales revenue generation – is clearly a marketing function. Since firms draw their funds mainly from sales of goods and services, successful marketing results in attraction of sales revenue. Resource allocation, on the other hand, is also a marketing tool as it deals

with product policy (Shapiro, 1974, p.20). The main feature of product policy, consecutively, is the marketing concept, which emphasizes the significance of satisfying consumer needs. Simply stated, if the company allocates its resources in a way that achieves customer satisfaction, sales will increase, leading to profit generation and the company will continue to

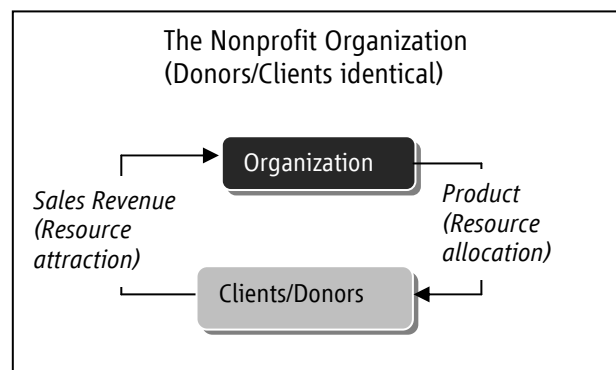
thrive. The important point of this concept is the direct connection between resource allocation,



consumer satisfaction and resource attraction. Hence, for profit-oriented firms this system has a self-regulating function because poor product policy results in a decrease of consumer satisfaction which leads to decreased sales.

Many nonprofit organizations are different for that matter. Thereby, it must be distinguished between mainly donative and mainly commercial nonprofits. Shapiro (1974, p.21) argues that in donative nonprofit organizations the self-regulating mechanism is typically not present as the client, who benefits from resource allocation, is mostly someone different than the donor who provides the funds. Hence, there are detached resource allocation and resource attraction functions – contrarily to private businesses having one marketing function for both resource allocation and attraction. This makes marketing for the nonprofit organization more complex as it needs to carry out two functions and must satisfy two sets of “consumers”. This also makes it difficult to measure marketing success. For-profit firms are commonly measured against sales; if consumers keep on buying it can be assumed that the firm is successful. This formula partly also counts for nonprofit organizations – if the contributors contribute, it can be assumed that they are satisfied. Contributions, however, are not a valid measure for the success of the charitable nonprofit organization; it merely reveals that the organization is successful at raising funds, but does not say anything about the satisfaction level of its clients. Hence, the success of charitable nonprofits is only measurable against the achievement of objectives related to client satisfaction, which, unfortunately, is already difficult to define and even more difficult to measure.

The important point here, however, is that for nonprofits whose clients are identical with its donors – as in the case of country clubs, interest or member unions – the traditional measure of business success, financial viability, is a legitimate measure of the organization’s success on the whole. Shapiro (1974) points out that in these organizations the “stockholders” are the clients



and the long-term financial goal is to operate at breakeven, where total cost equal total sales. This line of thought clearly supports the argument that as long as donors and clients are identical, nonprofit organizations must engage into the marketing, and especially into the concept of product policy, meaning that they seek to improve resource allocation in order to increase client satisfaction, which will then result in enhanced resource attraction.

2.3.1 The Marketing Concept

Modern marketing has seen substantial evolution over the years and so has the business orientation towards marketing in the private sector. In order to understand why this evolution of private sector marketing is important for nonprofit marketing, it is essential to briefly review the different mindsets toward marketing, examples of which all exist today. The first and oldest mindset towards marketing is the product mindset, which, in essence, is based on the belief that a good product or service will attract sales only because it is offered to the public. This product orientation was especially common in the beginning of the 20th century as a multitude of new products entered the markets, but still today many organizations are so convinced of their product that they fail to inquire into what the consumer actually wants. Kotler and Andreasen (2003, p.41) identify that "A product mindset toward marketing holds that success will come to those organizations that bring to market goods and services they are convinced will be good for the public".

The years of the great depression of the 1930s saw the business mindset towards marketing change when it moved away from producing a low-cost inventive product and merely offering it to the public towards an extremely strong sales orientation. Because consumers simply had no money for anything but bare necessities, marketers had to invest much effort into convincing the consumer of their product, thus investing heavily into sales force and advertising campaigns. The selling orientation continues to be persistent in our times as some firms rather allocate large budgets for advertising, sales promotion, and personal selling than invest into the improvement of their product. Kotler and Andreasen (2003, p.41) explain that the sales mindset toward marketing holds "that success will come to those organizations that best persuade the customers to accept their offerings rather than competitor's or no offering at all."

Those first two stages of marketing's development had one thing in common; they approached

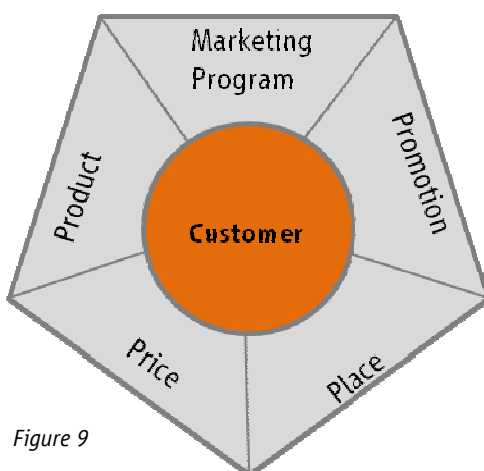


Figure 9

marketing planning from the organization's point of view and decided what it wanted to offer instead of what the customer needed or wanted. Over the years, however, consumers became demanding and less willing to settle for just any product. At that point, marketers eventually realized that it is the consumer who determines the organization's success by choosing what to buy and that marketing, therefore, must start with the consumer and not with the organization. This customer mindset became the essence of modern marketing and requires that organization's continuously study the

needs, preferences, perceptions, and satisfaction of their customers. With help of this information the organization must systemically improve its products in order to meet the customer's needs better. As

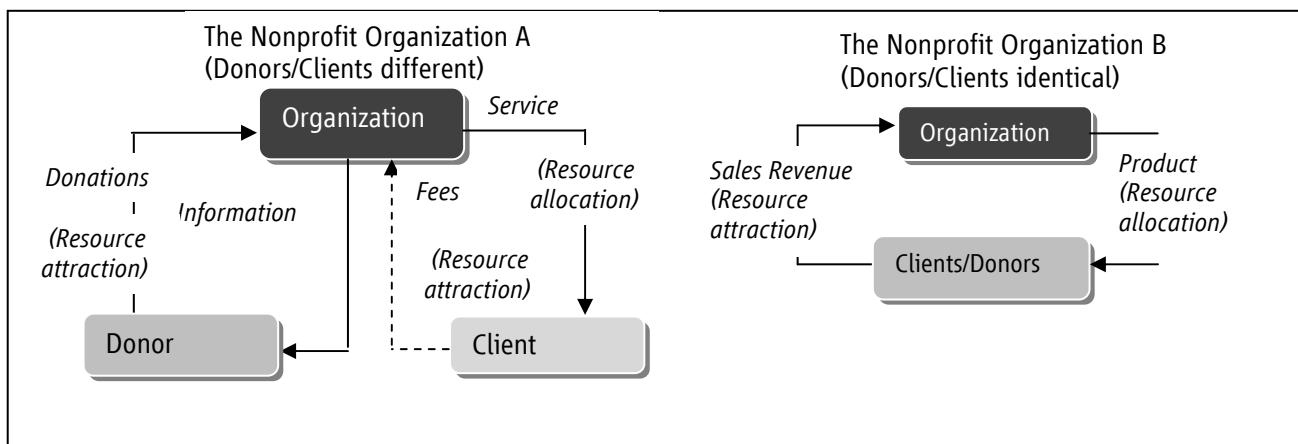
visible in figure 9, the customer is placed at the very center of all marketing activity in order to design the organization's products in accordance with his needs. Kotler and Andreasen explicate that "A customer mindset toward marketing holds that success will come to those organizations that best determines the perceptions, needs and wants of target markets and continually satisfies them through the design, communication, pricing, and delivery of appropriate and competitively viable offerings." The consumer mindset also provides the very essence of the marketing concept, which is the notion that 'customer-driven' organizations are most likely to achieve their goals.

The three mindsets toward marketing can also be observed in nonprofit marketing. Most nonprofit organizations today still have a product mindset toward marketing, as they believe that offering their product should be enough to sell it. Especially in regard to the preferred collective good nonprofits often expect – since the product supports at a good cause – that it is obvious to clients why they should buy/fund the product. They simply consider their product or the behavior they promote as inherently desirable and cannot understand that customers might disagree. This attitude, however, looks exclusively at the organization and does not take client needs and perceptions into consideration. Furthermore, a wide spread obstacle to adopting a customer orientation is that managers of nonprofit organizations often argue that they neither have the time, nor the financial capacities to engage in marketing. Even more significant is the fear that engaging into marketing activity might decrease the credibility and integrity of the organization. This is not only true for small volunteer-run NPOs, but also for large international organization. In a conversation with a PR manager of Amnesty International I learned that it took Amnesty more than three years to decide on an integrated corporate design, which would make recognition easier for clients, because various branches of the organization considered the marketing tool of communication unnecessary and a waste of money. Those organizations, who actually believe they are customer-centered, usually are not – which becomes evident when looking at the organization's attitude toward its product, the minor role it affords to customer research, the belief that marketing is primarily promotion, and its one "best" marketing strategy classically employed in approaching the market (Kotler and Andreasen, 2003, p.45). What many nonprofits do not realize is that client satisfaction is critical for the organization's success, especially for those NPOs whose donors are identical with its clients. Hence, it does not seem too farfetched that the key business philosophy of the marketing concept is indeed directly applicable to nonprofit organizations in that they must increase client satisfaction, in order to increase their competitiveness in the face of ever growing competition for funds.

2.4 Membership Programs in Nonprofit Organizations

Nonprofit organizations, especially those that are not subsidized by government funds, are in a position where it is critical to attract resources. This is true for all nonprofit organizations, however, the varying nature of nonprofit organizations allows for different tools to achieve these goals. As mentioned before, there are two typical models of nonprofit organizations (see figure 10). The first model is that of charitable organizations (figure 10, Nonprofit Organization A), who serve two different constituencies, hence they attract resources from donors which then benefit a third party, the organization's clients. Examples of these organizations include the Red Cross, Amnesty International, the WWF, Greenpeace, and the World Hunger Relief to only name a few.

Figure 10



Those organizations have two different constituencies; their donors, on the one hand, and their clients, on the other hand. As illustrated in the figure above, the organization seeks to attract resources from donors, which it then uses to allocate its resources, in other words, to design its services for its clients. Some organizations, such as hospitals or universities are hybrids in that they attract resources from donors, but additionally charge their clients a fee as another means of resource attraction. Two-constituency organizations, however, face a situation in which they must market their organization to donors, in order to attract funding, but must also market the organization to its clients, in order to make them use their services. The problem hereby is that although the organization must justify its actions to its donors, it is not under pressure to allocate its resources in the best possible way for its clients as these clients do not have the power to withhold funds.

Contrarily, the second model is that of so-called "commercial" nonprofits whose donors are identical with their clients, meaning that the organization's services are directed at the same people who fund the organization (figure 10, Nonprofit Organization B). An important difference here is that if the clients are not satisfied with the organization's services, they have full power to withhold funding. Those commercial organizations include country clubs, interest unions and associations such as the American Automobile Association, the YMCA and various other unions. Of course, there are also hybrids of both models such as universities who charge students tuition fee, but also rely on

donations or hospitals, which are funded partly by donations and partly by fees charged. This study, however, will concentrate on the one-constituency model, meaning on those organizations whose clients provide the funding.

In order to ensure a regular source of income many nonprofits establish membership programs. Efficiency and optimization of membership programs in private sector firms have been studied widely in the context of customer retention, customer loyalty, and repeat buying behavior and have been found a useful marketing tool also for the nonprofit sector. Referring to Weisbrod's multiproduct approach, the mission, goals and purpose are the preferred collective good and the membership is the preferred private good, which is designed to attract resources for the former. The key in this concept is to get members to stay members – through the extension of their membership – in order to have a reliable source of funding. In for-profit membership programs this is referred to as customer loyalty and, broadly speaking, can be compared to repeat buying (Bhattacharya, 1998, p.31). The relation to the marketing concept is very simple; if the customer is satisfied with the organization's service it is more likely that a membership will be extended and financial viability is secured. A mobile phone contractor, for example, experiences repeat buying if a customer is satisfied with the service offered and renews his contract and hence his membership in the firm. The same counts for nonprofit membership programs. Since clients are in the position to offer or withhold funds, it is just as critical to ensure client satisfaction, which, according to the marketing concept, leads to client loyalty and resource attraction. Contrarily to the above argument, some scholars maintain that there is a difference between for-profit and nonprofit memberships in that members of nonprofit organizations join the organization to support its mission, which cannot be compared to for-profit customer retention, where the customer purchases a product or service and punishes the firm with complaint or exit. The argument concludes that "even though traditional notions of utility maximization, use of the organization's services, and satisfaction are no doubt relevant, such memberships are often characterized by greater "affiliation" with the organization" (Bhattacharya, 1998, p.32). Glynn, Bhattacharya and Rao (1995, p.46) suggest that clients, in their role as members, identify with an organization and they support the theory of identification and self-definition as a motivation for membership.

2.5 Member Retention

Various scholars have investigated into the topic of customer retention, not only in paid membership programs, but in general product or service buying behavior. They have identified various determinants that play a significant role in terms of customer retention, which, together with satisfaction and relationship quality, are mostly discussed in the framework of relationship marketing.

Relationship marketing assumes that marketing's main function is to establish, sustain, and improve relationships with customers and other constituents at a profit, with the goal of meeting the objectives of all parties involved. This goal is achievable if reciprocal exchange between the parties exists and promises are fulfilled (Grönroos, 1994, p.22). Instead of focusing on single transactions, relationship marketing places its emphasis on retaining customers and developing the relationship with them further as the cost of acquiring new customers is higher than the cost of retaining a current customer.

In the context of customer retention, the marketing concept with its focus on customer needs has identified *satisfaction* as a main aspect in the decision of the customer to remain in or discontinue a product or service relationship (Bolton, 1998, pp.45-65). Kotler even concludes that "the key to customer retention is *customer satisfaction*" (Kotler, 1994, p.20). The argument in favor of this statement proposes that relationship quality has an impact on satisfaction, satisfaction on customer loyalty (retention), and retention in turn on profitability. The dominating opinion within the relationship quality research assumes that relationship quality has a positive correlation with satisfaction, which in turn results in enhanced loyalty (Storbacka, Strandvik and Grönroos, 1994, p.21).

The term satisfaction has been defined many times in academic literature; however, this paper assumes the definition provided by Oliver, who concludes that "Satisfaction is the consumer's fulfillment response. It is a judgment that a product or service feature, or the product or service itself, provided (or is providing) a pleasurable level of consumption-related fulfillment, including levels of under- or overfulfillment" (1996, p. 12). Satisfaction can therefore be understood as the difference between the expectations of the consumer before buying the product and its experienced performance. Very simply stated; if the performance of an organization's product or service meets or exceeds the customer's or member's expectations, he or she is more likely to continue the relationship.

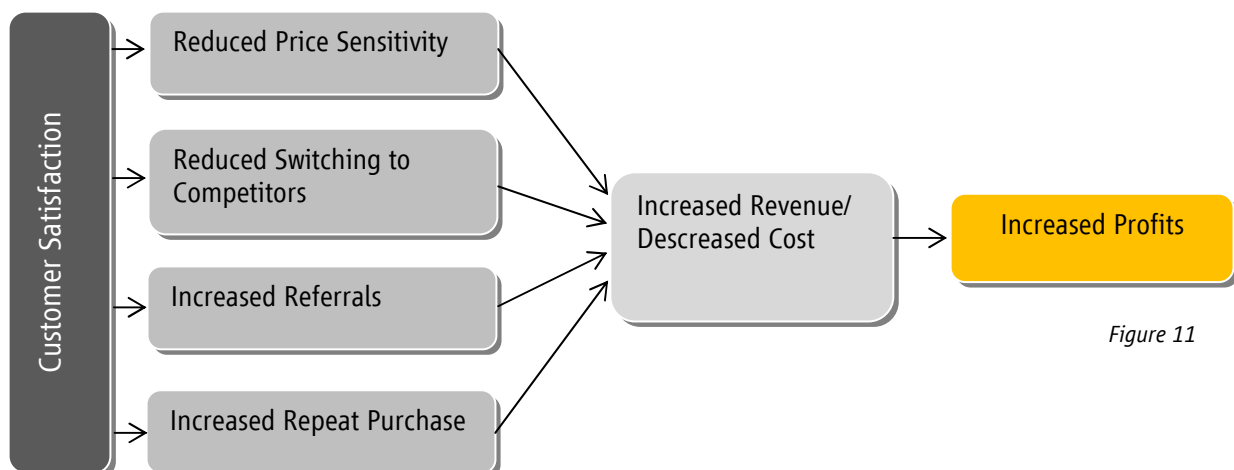


Figure 11

This assumption brings forward the logical consequence that by enhancing the provider's service, satisfaction will also be enhanced, which in turn strengthens the relationship between organization and customer and leads to customer retention. Retaining clients ensures a steady source of revenue over time and improves profitability. The current satisfaction paradigm assumes that customers' buying behavior is based on their perception of quality and satisfaction, that customers have the benefit of choice, and that a loyal customer is more profitable than a less loyal customer (Storbacka, Strandvik and Grönroos, 1994, p.22). Figure 11 (source [www07](#)) illustrates this relationship as it shows that customer satisfaction leads to reduced price sensitivity, less switching, increased referrals and increased repeat purchases, hence customer loyalty. Customer loyalty in turn increases revenue and profits. Typically, customer satisfaction is a construct mainly related to private sector settings. Nevertheless, following the argument that the marketing concept is very much applicable to the nonprofit sector, the concept of satisfaction as a means of member retention is applicable to the nonprofit sector as well.

This study seeks to test the argument of the applicability of the marketing concept to the nonprofit sector with help of the following research. It is assumed that there exists a relationship between the service quality (value) offered by the organization and organizational success.

3. Chapter: Methodology

3.1 Theory

3.1.1 Object of Study

The literature review exposes that there are various opinions about the applicability of the marketing concept to the nonprofit context. The marketing concept is a key business philosophy which states that those organizations that have a customer focused mindset, which is expressed in that they best determine the needs and wants of their target audience and continuously satisfy them through product policy, pricing, communication and delivery, will eventually succeed (Kotler and Andreasen, 2003, p.42). The marketing concept holds that a described result of this mindset is increased customer satisfaction, leading to increased customer retention and thus higher resource attraction.

The argument is underlined by theories from the field of relationship marketing which proposes that service quality, thus the quality of the service provided, has a positive correlation with customer satisfaction, customer satisfaction with customer loyalty (retention), and retention in turn with profitability (Storbacka, Strandvik and Grönroos 1994, p.21). This assumption brings forward the coherent consequence that by enhancing the organization's service by optimizing it with help of the marketing mix, satisfaction will also be enhanced, which consequently reinforces the relationship between organization and customer and leads to customer retention. The resultant decreased risk of lapsing ensures a steady source of revenue over time and improves profitability.

According to the marketing concept, it is critical for nonprofits to be customer-driven and try to continuously enhance the organization's service by evaluating its client's needs. Shapiro contributes to the argument (1974, p.20) by further elaborating on the relationship. He assigns value creation to the marketing function of resource allocation, which in this context is product policy. In other words, if the company allocates its resources in a way that achieves customer satisfaction, resource attraction and sales will increase; leading to financial viability and the company will continue to thrive.

The aspect under investigation for this study is the assumed direct correlation between resource allocation, consumer satisfaction and resource attraction. The object of study, therefore, is to assess whether the marketing concept and thus its component client satisfaction is also applicable for nonprofit organizations and has influence on member retention in paid membership contexts.

3.1.2 Concepts

The concepts of interest are:

- *Value*. Broadly speaking, value is created in the way the organization allocates its resources. In accordance with Shapiro's argument this study will focus on product policy, meaning the way the product or service is designed and in what way it offers value to the organization's clients. The variables for this concept will be further specified during the study.
- *Organizational Success*. Because this study focuses on member associations, *success* in this context is defined as a large number of members, who contribute with their annual membership fee to the financial resources of the nonprofit organization. In other words, success is equal to resource attraction.

3.1.3 Propositions

This study proposes that the lack of customer-or rather member-satisfaction is the cause for decreasing resource attraction and thus declining organizational success in nonprofit organizations. Following this line of argument, if the organization allocates its resources poorly and offers its clients little value, client satisfaction will decrease, which in turn leads to decreased success for the organization. Consequently, successful associations are assumed to denote high member satisfaction, the cause of which is assumed to be a result of the high value they offer. Based on this theory, the following deterministic proposition can be formulated.

Proposition: A decrease of the value offered by the nonprofit organization to its members causes a decrease of organizational success.

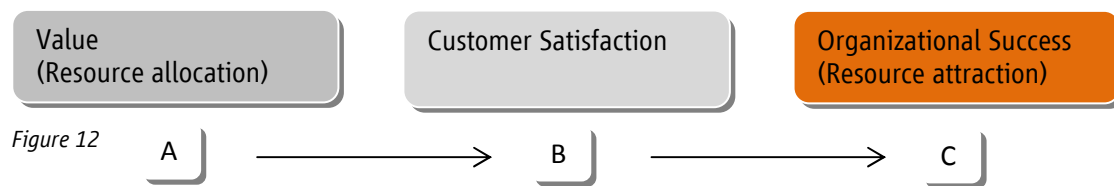
The contention of this proposition is that there are no associations that do not experience decreased resource attraction if the value offered to members is decreased.

3.1.4 Domain

The theory applies to commercial nonprofit associations worldwide in the context of full-choice paid membership programs, preconditioned that donors and clients of the organization are identical. German nonprofit associations are instances from this domain.

3.1.5 Conceptual Model

The theory on which the proposition is based states that decreased value is positively related to membership lapsing. The relationship of the different concepts is visualized in the conceptual model below, where it is assumed that value (independent concept A) leads to customer satisfaction (mediator, concept B) which then results in organizational success defined as many members (dependent concept C).



3.2 Research Objective

The objective of this study is to contribute to the theory about the relationship between offered value (resource allocation) and organizational success (resource attraction) of nonprofit member associations by testing the following proposition:

Proposition: A decrease of the value offered by the nonprofit organization to its members causes a decrease of organizational success.

3.3 Research Strategy

The proposition is deterministic in nature, stating that if there is less of concept A, then there will be less of concept B, resulting in less concept C. This deterministic relationship works in both directions; one could also conclude that if there is more A, there will be more B and consequently more C. The research objective is therefore to test whether concept A and the resulting mediator concept B are positively related to concept C. Testing of the propositions requires that at least one instance in which organizational success, defined above as a large number of members, does not decrease with a decline of value.

According to Dul and Hak (2008, p.220) the preferred method for testing a deterministic relationship in business research is the experiment. Since an experiment would have been too time-consuming and would have exceeded the timeframe given for this thesis, I decided to make use of the second-best research strategy recommended by the researchers, the longitudinal single case study. In general, case study research has been supported as a valid research method in various fields by a range of scholars, especially when the topic is very broad and highly complex, when there is not much literature available, or when the context is critical for the result (Jans and Dittrich, p.25, 2008). In the longitudinal single case study a single case is selected which demonstrates a fairly large "natural" variation in the value of one concept in the course of time. To test the proposition, the corresponding concept for each moment in time, either in real-time or post hoc, is measured.

3.4 Candidate Cases

The universe of instances of the object of study to which the theory is applicable consists of all nonprofit associations that are (at least partly) dependent on membership fees, in order to finance their activities and whose donors are identical with its clients. Obviously there does not exist a comprehensive list of all these candidate cases worldwide, however, it would be possible to construct a very extensive list of nonprofit associations in Germany. A German empirical study shows that there are 594.277 registered associations in Germany (www08), differing widely in size and purposes. The study classifies the associations into the categories environmental, culture, welfare, interest unions, sports, leisure and job/business/politics, which is in accordance with the categories proposed by the John Hopkins Project.

3.5 Case Selection

From the universe of instances I chose the International Design Center Berlin for the longitudinal single case study for two reasons. Firstly, the association had shown a rather large variation in the value of the dependent concept over time, as it had denoted a constant decrease of members (*success/ resource attraction*) over the last ten years. This fact offered the opportunity to investigate into the value of the independent concept in order to test the proposition. Secondly, due to ties with the design center it was ascertained that I would have access to relevant data, interview partners and general information needed to test the proposition.

The International Design Center Berlin e.V. (IDZ) is one of the oldest design centers in Germany and was founded in 1968. The aim at that time was to create an international forum for the advancement of good design. In the years to follow, the IDZ established itself in the regional and national design scene as an important design institution, which was concerned not only with the knowledge transfer

of design content, but also aspired to become an interface between economy, society and culture by carrying out design relevant projects, research and events. The members of the organization come from various areas of design as well as from the design interested public and are grouped into business members, individual members and students. The amount of members, however, started decreasing from 1999 on, thus showing a decrease in resource attraction. The service offered to members until that time had included consulting for businesses and designers, the organization of exhibitions, events, conferences, seminars, workshops and projects concerning design-relevant topics and the publication of various books, journals and pamphlets. Hence, the interest of this study lies in investigating whether value (resource allocation) has decreased after 1999, being the cause for the decrease of organizational success.

Since the change of the level of the independent concept must be measured over the course of time, the majority of instances have to be considered in retrospect. The post hoc approach is valid for the longitudinal single case study, which is based on the argument of Dul and Hak (2008) who, in their definition of case study research, explicate that case studies are studies in which either one case (single case study) or a small number of cases (comparative case study) in their real life context are chosen and in which scores attained from these cases are investigated in a qualitative manner. They add that this definition is applicable also to the study of instances of objects of study that existed or occurred in the past.

From the history of the IDZ six instances were chosen to test the propositions. The first instance is ten years in the past; the point of time where the association denoted its peak in terms of success (defined as many members, dependent concept C). From thereon, instances are selected every other year, totaling six instances between 1999 and 2009 (see table 1). The last instance is contemporary, meaning the current status of the IDZ in regard to its value offered and amount of members.

Case	Time	Success (Amount of Members)
T1	1999	570
T2	2001	450
T3	2003	370
T4	2005	228
T5	2007	208
T6	2009	191

Table 1

3.5.1 Hypotheses

The proposition states that a decrease of value offered causes decreased success. Consequently, it is assumed that decreased success, as in the case of the International Design Center, is resultant of a decrease of value offered to members. Therefore, it is expected that the value offered over the years must have decreased in the same manner as success, in the form of members, has decreased over the years. As a result, the hypothesis for this study is formulated as:

Hypothesis: For each pair of measurement points in time, the value of the independent concept "value" differs in the same direction as the value of the dependent concept "success".

3.5.2 Measurement

All instances were to be tested on the presence or absence of a number of variables. In order to test the hypothesis, however, the independent concept *value* must be further defined as to be able to test the chosen instances on the absence or presence of the concept. Therefore, rationally grouped variable domains were formed, bundling different benefits into the following categories: *professional networking, member presentation, knowledge transfer, events/activities of the IDZ* and *economic benefits*. The variable domains were defined with help of discussions with the director of the IDZ and research into the activities of comparable design institutions.

However, in order to be able to test the hypothesis in the course of the study, it was necessary to further specify variables within the above mentioned categories, which more distinctively convey the independent concept value. Hence, the first part of the research needed to define variables for the hypothesis testing research. Earlier on, the concept *value* was defined in terms of product policy by Kotler and Andreasen (2003, p.42) and further explained as the way customers benefit from the product or service offered by the organization. Thereby, it was noted that organizations must try to satisfy customer needs in order to achieve customer satisfaction. As a result, descriptive research was designed to determine these customer needs, the presence or absence of which could then be tested in the hypothesis testing research. Furthermore, it aimed at confirming or rejecting the relevance of the predetermined potential value clusters, inquiring into the current level of client satisfaction and map out expectations of clients towards the organization.

The interviews were conducted with seven members of the organization in order to find out how satisfied members are with the current benefits, whether they perceive that the above mentioned benefit categories exist, how they would describe concrete benefits within the category, whether they consider it valuable and what they would improve.

3.5.2.1 Digression: Methodology for Descriptive Research

The interviews have been conducted as descriptive research, meaning that the hypothesis described above was not yet to be confirmed or rejected with its findings, but rather should it be seen as a contribution to the accumulated knowledge regarding the case study. The candidate population consisted of all members of the IDZ, from which a sample of seven members (N=7) was selected through nonprobabilistic sampling, meaning that the candidates have been chosen deliberately in order to represent the population. Because the current membership structure of the IDZ consists of 66% individual members and 34% company members, the composition of the sample was 5:2 members of each group. Furthermore, the membership structure can be divided into designers of several design disciplines such as product-, graphic-, industrial design, architecture, and marketing. Therefore, the sample denotes at least one designer of each discipline, with graphic design being represented twice as the population shows a greater number of graphic designers. The division into discipline representatives is based on the assumption that designers of different disciplines have differing needs and expectations towards their membership.

The descriptive research was divided into three phases; preparation, conducting the interviews and analyzing the results. The preparation phase began with the collection of relevant information and was supported by an exploration of practice. Thereafter, the questionnaire for the interviews could be developed, which was achieved in cooperation with Cornelia Horsch, the director of the IDZ, and Mr. Nikolaus Petersen, a quality manager at TÜV Nord Cert, the German Technical Inspection Authority, who had offered his help when he heard of the research project. Since he is very experienced with surveys and questionnaires for quality control I was grateful to receive his support.

The questions were designed with the aim of inquiring into different aspects of the satisfaction of IDZ members, as well as the attempt to find out about expectations and wishes for concrete benefits. The questionnaire was divided into three parts; general questions, main body and finishing questions. The general part consisted of questions that should provide an impression of why the particular designer had become a member of the IDZ and therefore questioned his/her motivation for joining. Furthermore, it should provide information on how involved the member is with the association; therefore asking about the frequency with which the member visits or is in contact with the IDZ. Because the objective of the descriptive research was to determine the needs and expectations of members and to find out whether or not members are satisfied with the current value offered, the main body inquired about the perceived relevance of each category (*professional networking, member presentation, knowledge transfer, events/activities of the IDZ and economic benefits*), and asked about expectations, performance, and satisfaction level in regard to the category. The interviewees were to be asked open questions on each of these categories; whether they perceive that the category of benefit exists, how they would describe concrete benefits within the category, whether

they consider it valuable and how they would improve it. Each section included one closed question in which the respondents were to rate their satisfaction level for the particular category between 1= highly dissatisfied and 5= highly satisfied. The concluding part of the questionnaire aimed at possible additional value that members might be expecting, for example economical benefits such as reductions on products or services other than those provided by the IDZ. The questionnaire closed with another structured question, asking the respondent to rate his/her satisfaction with the IDZ on a scale from 1-5. The structured questions were included in order to have some quantifiable figures, which provided information on the general attitude of the respondent towards the IDZ.

In order to gather as much information as possible, the interview questionnaire was built of unstructured questions, to which the respondents were free to answer in their own words. The advantage of unstructured interviews is that they may provide additional information as they give the interviewer the opportunity to ask broad questions without a predetermined set of answers. Furthermore, the interviewer can explore paths of questioning occurring to him unexpectedly during the interview. A disadvantage of unstructured interviews, however, is that responses are more difficult to quantify and that they can become very lengthy. In order to be able to compare the findings of the different interviews, all respondents were asked the same questions in the same order. However, if it became obvious that a question was not relevant or that it had been answered beforehand, it was removed from the questionnaire.

Within the preparation phase, a sample of twelve members was selected, who were then contacted by the director Cornelia Horsch via email. She provided the members with a brief overview of my project, the objectives of my research and asked them kindly to participate in the interviews. The request for the interview was intentionally sent to more members than needed for the interview because it was expected that not all would reply or would have time to participate. After those seven members had replied via email to the request of the director I approached them via phone to make an appointment. Most of the interviews were conducted at a private space in the office location of the respondent, in order to make the situation as convenient as possible for the interviewee. As an interviewer, I first introduced myself and my research project, and presented myself as independent from the IDZ with the aim of making the respondent feel more at ease when expressing negative or critical views of the organization. Two interviews were conducted over the phone due to time limitations of the interviewees. All interviews were recorded with a digital voice recorder and transcripts were made immediately afterwards. Because the IDZ is a German association operating in Berlin, almost all members are German, which is why the interviews were conducted entirely in the German language. Transcripts of the interviews can be found in appendix 1.

Data extracted from unstructured interviews is difficult to measure as the information cannot be easily quantified. To determine the member's needs, their level of satisfaction, and to investigate into their expectations in regard to value, the results of the interviews were compared in order to discover a pattern of information and overlaps of opinions. Since the questions had been asked in the same order, similar answers could be discovered leading to a pattern of shared opinions which confirmed the relevance of the predetermined benefit categories (*professional networking, presentation of the member or the member's company, knowledge transfer, and events/activities of the IDZ, economic benefits*). The shared opinions also revealed aspects to define these categories further into concrete client needs which could then be tested in the hypothesis testing research that was to follow. Furthermore, it shed light on the satisfaction level as well as on expectations towards offered value. The replies of the respondent were entered in a table (see example below) which accumulated the statements into sections of relevance, needs and satisfaction for each benefit category.

	<i>Professional Networking</i>		
	<i>Relevance of Value Category</i>	<i>Client Needs and Expectations</i>	<i>Satisfaction with current state</i>
Respondent 1			
Respondent 2			
Respondent 3			
Respondent 4			
Respondent 5			
Respondent 6			
Respondent 7			

Table 2

3.5.2.2 Measurement for Hypothesis Testing Research

The interviews illustrated two important aspects; first of all, they contributed to the further definition of the variables for the hypothesis testing research, second of all, they provided interesting insight into the satisfaction level of the selected members, which will be further elaborated on in chapter four. For the continuance of my research, however, the findings of the interviews added to a more detailed definition of the variable clusters. As mentioned above, in order to test the hypothesis every instance was tested for absence or presence of V1: Professional Networking, V2: Member Presentation, V3: Knowledge Transfer, V4: Events/Activities, V5: Economic Benefit. The descriptive research had aimed at identifying three variables: relevance of the value category, client needs and expectations within the category, and satisfaction level of the member for each category. The interviews had confirmed the relevance of all five categories and identified client needs and expectation with help of the research method outlaid above. Comparing the opinions of the interviewees (see appendix 2) had resulted into a definition of the following client needs for each category:

V1: Professional Networking

- V1a: Internal networking events, members-only
- V1b: Business Conferences (members and non-members)
- V1c: Network of national renowned designers (members)
- V1d: Network of national and international renowned designers (members)

V2: Member Presentation

- V2a: Presentation of members in annual report
- V2b: Member presentation through events organized by members
- V2c: Member presentation on the homepage
- V2d: Members-only events in which members present themselves

V3: Knowledge Transfer

- V3a: Newsletter (via email or post)
- V3b: Publications on design topics available for members
- V3c: Library available for members
- V3d: Design consultancy offered by the IDZ

V4: Events/Activities

- V4a: Design Exhibitions
- V4b: Design Conferences
- V4c: Seminars on design topics
- V4d: Lectures on design topics

V5: Economic Benefits

- V5a: Price reductions on seminars, workshops, and conferences
- V5b: Free entrance to exhibitions
- V5c: Discounts on products or services of other firms/institutions
- V5d: Other price reductions

To confirm or reject the hypothesis each instance was tested on the presence or absence of the above defined variables. Absence or presence of the variables was determined by examining the annual reports of the year of the given instance, speaking with former directors and staff of the IDZ, and going through the archive of the association to seek evidence of former activities. For

	V1			
	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>
t1	1/0	1/0	1/0	1/0
t2	1/0	1/0	1/0	1/0
t3	1/0	1/0	1/0	1/0
t4	1/0	1/0	1/0	1/0
t5	1/0	1/0	1/0	1/0

Table 3

measurement, the presence of each sub-variable is given 1 point, i.e. every category can reach a maximum of four points (see table 3). This process is repeated for every category; hence, five such tables eventually result in a cumulated value of maximum 20 points for the independent variable for each instance (tv_1 , tv_2 , tv_3 , tv_4 , tv_5 , and tv_6).

For each instance $t_1 - t_6$ the value of the dependent concept C (ts_1 , ts_2 , ts_3 , ts_4 , ts_5 , and ts_6) was entered into a table (for example see table 4), indicating the success, defined as many members, at the exact same point of time. After determining the cumulated value for concept A, the numbers could also be entered in a table (see table 4), which provides an overview over the numerical relationship between the concepts.

	t_1	t_2	t_3	t_4	t_5	t_6
tv (Value offered)						
ts (Success)						

Table 4

The hypothesis states that for each pair of measurement points in time, the value of the independent variable differs in the same direction as the value of the dependent variable. Therefore, it is expected that for each pair of measurement points, i.e. for each instance in which the value of the dependent concept success ($ts_1 - ts_6$) is measured against the value of the independent concept value offered ($tv_1 - tv_6$), the value of the dependent concept has decreased continuously due to an expected decline of the value of the independent concept. In the case that the test shows this numerical correlation relationship of continuously decreasing values for each measurement point, the hypothesis will be confirmed. If the table above fails to illustrate the described relationship the hypothesis will be rejected.

4. Chapter: Findings

4.1 Data Presentation

The data retrieved from the six instances identified in the previous chapter were entered into the cells of a table. Each instance was tested on the presence or absence of the in chapter 3 determined variables of the independent concept, whereby presence of the variable was rated with one point and the absence with zero points (see table 5).

Table 5

	V1				V2				V3				V4				V5				Total
	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	
t1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	18
t2	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	14
t3	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	12
t4	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	7
t5	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	6
t6	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	5

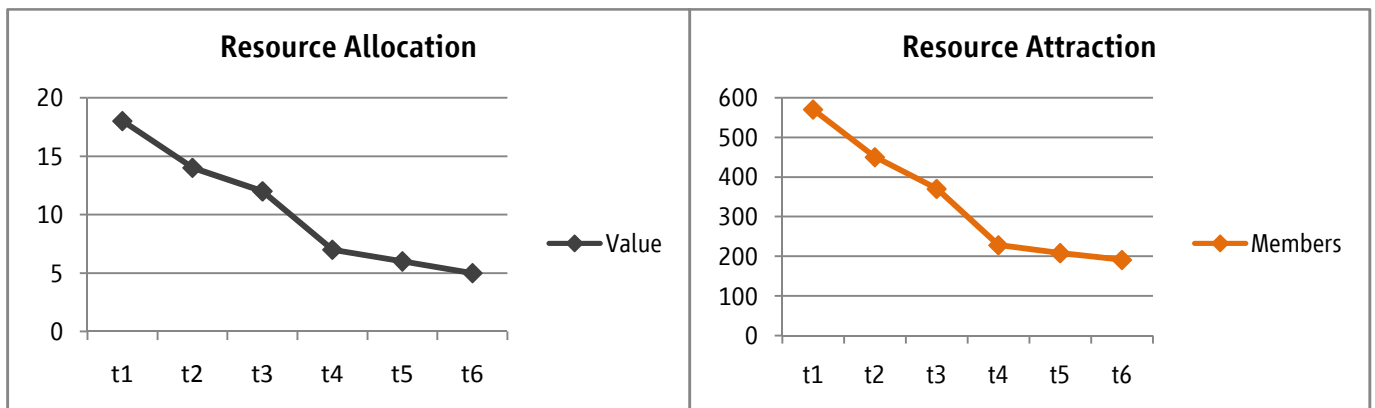
The cumulated figures were then entered into another table which showed the value of the independent as well as the dependent concept for each instance of the longitudinal single case study.

	t1	t2	t3	t4	t5	t6
t _v (Value offered)	18	14	12	7	6	5
t _s (Success)	570	450	370	228	208	191

Table 6

The level of value and the level of success as can be seen in table 5 show the relationship between resource allocation and resource attraction. The table can also be represented in graphs, as shown in figure 13.

Figure 13



4.2 Data Analysis

4.2.1 Descriptive Research: Interviews

Although not in order to confirm or reject the hypothesis, but rather to gain additional information, descriptive research in the form of interviews has been carried out. Seven members of the IDZ have been interviewed regarding their satisfaction level for each of the identified value categories. The aim was not only to inquire how satisfied members were with the service offered, but also to further define the categories into concrete benefits accordant to member's needs and wants. For each category members were asked whether they perceive that the particular value is offered by IDZ, whether they consider it valuable, how satisfied they are with the category, and what they think could be further

improved. Considering that the IDZ has lost many of its members over the years, it was expected that client satisfaction would be rather low, an assumption that was confirmed during the interviews. The interviewees generally perceived the level of service rather low, they communicated that they have the feeling that the

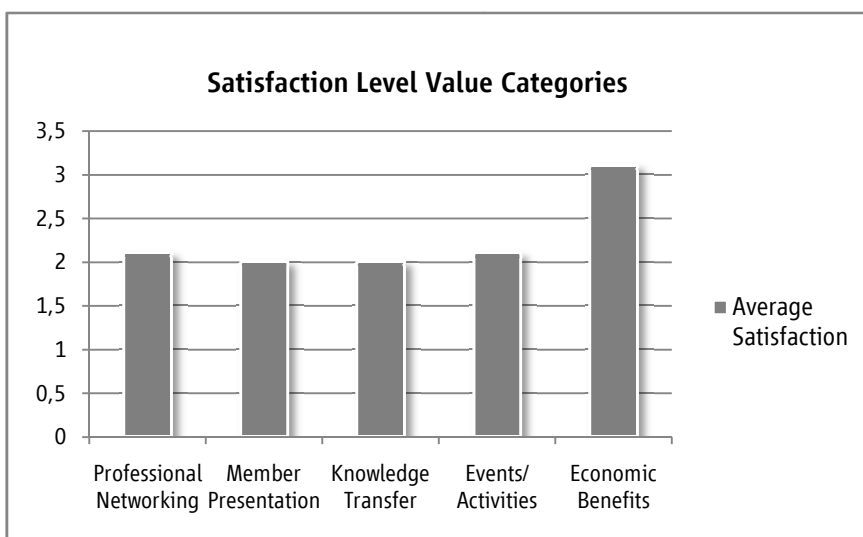


Figure 14

organization has good intentions, but does not really know how to put them into practice. The perceived value of the activities carried out by the IDZ was equally low – members felt that most of the service activities were not designed to fulfill their needs and wants. As can be seen in figure 14, the satisfaction level for each of the value categories is rather low. On a scale from 1-5 (1=highly dissatisfied, 2=rather dissatisfied, 3=medium satisfied, 4=satisfied, 5=highly satisfied) only one category scored above 2 (rather dissatisfied) which was due to the members' opinion that economic benefits are not really relevant for a design institution.

Interestingly, most of the interviewees, when asked for their motivation to join the organization, did not name any concrete benefits, but associated their motivation rather with the aims and mission of the organization. Nevertheless, the same members stated later that they were not content with the service offered and three of them even considered leaving the organization. Although only those members, who had been with the organization for a couple of years, should have been able to compare the current membership-benefits with that of former instances, even those individuals who had been members for only one year reported a lack of quality and a perceived decrease in value offered.

Next to a commonly perceived lack of value offered by the organization, five of the interviewees communicated that they missed a sense of community within the organization. They criticized that members hardly know each other and felt that the organization had neglected its responsibility to create a sense of community and network among designers. However, six out of seven interviewees stated that generally they would like to stay a member with the organization as they liked the belonging to a design community, hoped for opportunities to expand their networks or just wanted to keep up to date in regard to developments of the design world – that is, if the value identified in the value categories was indeed offered by the organization.

4.2.2 Hypothesis Testing Research

The hypothesis states that for each pair of measurement points in time, the value of the independent concept *value* differs in the same direction as the value of the dependent concept *success*. The hypothesis was tested by collecting data on the presence or absence of the five dimensions of the independent concept *value*, which stands for product policy and resource allocation, for six instances in the timeframe between 1999 and 2009.

The longitudinal single case study has shown that at times when the organization denoted many members and thus a high level of the dependent concept success, the value of the services offered to members was also very high. Investigation into the activities and service of the nonprofit organization, the International Design Center Berlin, revealed that until 1999 the organization had offered wide-ranging membership

benefits to its members and shown a strongly client-oriented attitude towards its product policy. The value offered to members had been established over the years of the organization's existence and had repeatedly been adjusted to its client's needs. Value was offered in the form of intangible benefits, such as knowledge transfer, an extensive network of designers,

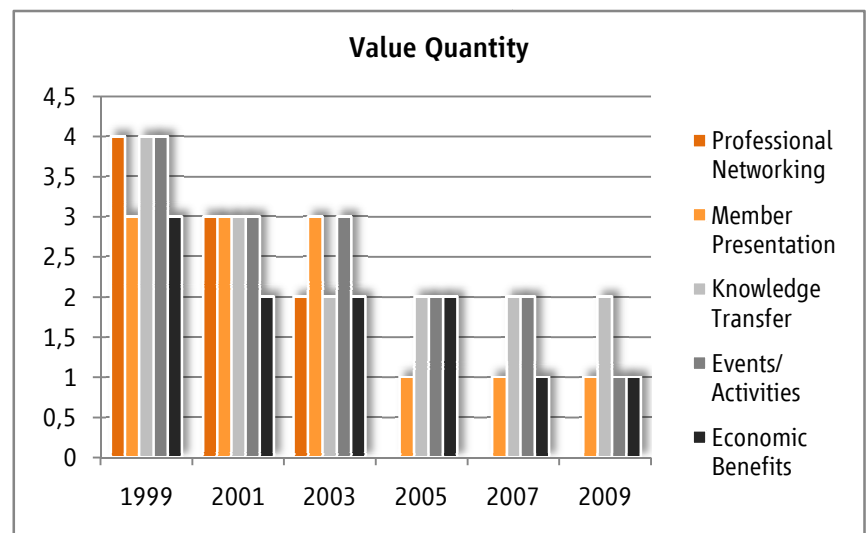


Figure 15

firms and government bodies and the prospect of self-presentation for the organization's members. The research also revealed, however, that the amount and quality of services began decreasing after 1999 (see figure 15). It showed that in the contemporary instance (t6) only a small portion of the service originally offered is available to the members, which became obvious when researching the presence or absence of the variable categories for the different instances. Beginning in the 1970s,

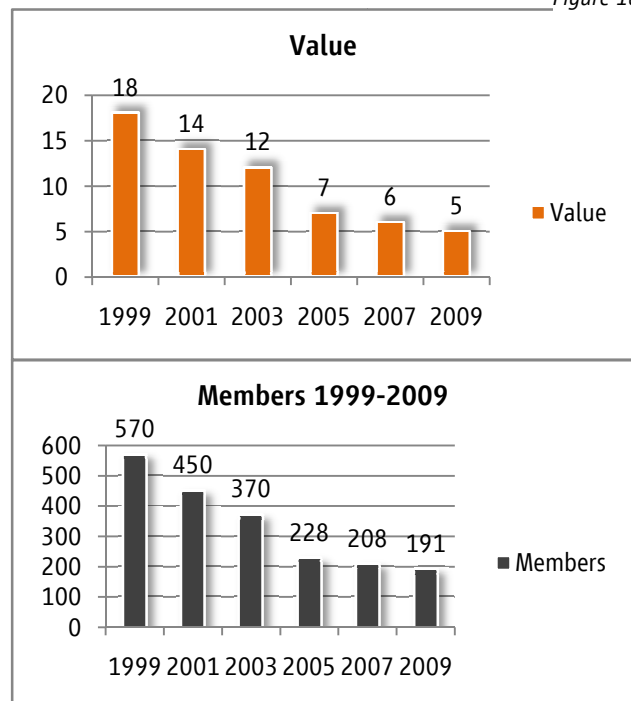
the IDZ had increasingly focused on tailoring its activities according to the needs of its members. It was within this context that a public information- and consulting room was established, which not only accommodated picture registers and exhibition and firm catalogues, but it also contained a large library accounting for more than 1000 volumes relating to design, architecture, visual communication, new media, corporate identity, marketing and web design and 150 ongoing international journals. The library was sold in 2000, taking an important source of knowledge transfer from the organization's members. Furthermore, business conferences for members and nonmembers were not longer held after the year 2000, reducing the chance for members to expand their networks. Also, members were not further encouraged to organize their own events in cooperation with the organization, thus providing less opportunity to create a sense of community among members. By 2001 (instance t2) the organization had lost 120 members.

Between instance t2 and t3 (2001-2003) further activities and service offers ceased to exist for members. Not only had the network of members decreased significantly, but also most international designers had left the organization. Networking events were not longer organized and also the service of design consultancy offered by the organization no longer took place. It is therefore not surprising that the membership in 2003 was reduced by another 80 members.

The worst decrease of members took place from 2003 to 2005 when the IDZ lost about 38% of

its members, leaving the organization with 228 members. Within the same timeframe, however, the value offered by the organization also decreased by about 30% (see figure 16). Services offered to members for self-presentation were drastically reduced over the years. In the beginning of the 1990s the organization had offered its members a panel called „Profiles: IDZ Members introduce themselves“, which had become a tool for members to present themselves and their work. Every year, the panel had introduced a number of members who presented and made transparent exemplary working processes of single designers or design agencies who were members with the organization. In addition, the members introduced in the panel were also introduced in the IDZ's annual report. In 1997, in line with the IDZ's intensified customer orientation, the format „Business Talks“ was established complementing the already existing format „Profiles“ which was aimed at providing a

Figure 16



platform for executive managers of associate companies to curb the exchange of information. Both events were not continued after 2003 and also the annual report does not exist anymore.

By instance t4 (2005) conferences and seminars for designers aiding the exchange of communication and experiences of members were not longer organized and only exhibitions and lectures continue to be held today. While in 1999 members still received a 30% discount on seminars, workshops, and conferences, price reduction on the products of cooperation partners and free entrance to lectures and exhibitions, the organization has decreased the financial benefits offered to members and today only grants free entrance to exhibitions. Today, the only medium members find recognition through is the organization's homepage, which provides a list of all members.

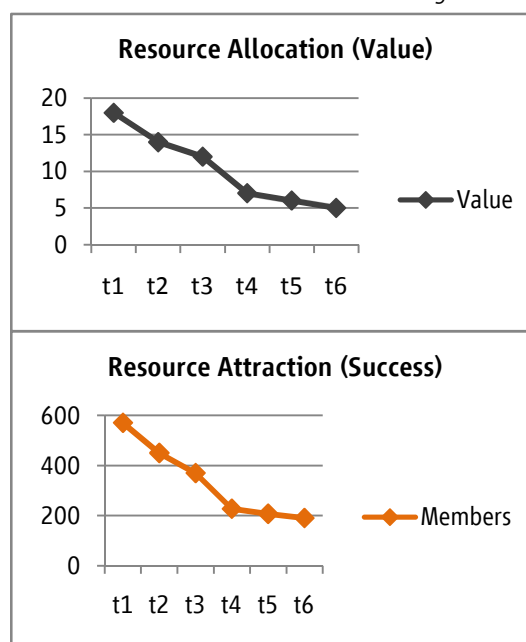
The decrease of members slowed down after instance t4 while value offered also decreased only marginally. Nonetheless, by instance t6, which is the contemporary instance, the organization had lost 66% of the amount of members it had denoted in 1999. Similarly, the value offered to members was decreased by 64%.

From these extracts of the organization's service it becomes apparent how significant the decrease of value offered to members over the period of study actually is. Although the organization used to be very client-focused until the late 1990's, its orientation seems to have changed afterwards. Reasons for this can be manifold; however, a fact that is likely to have contributed to the transformation is that board and directors have changes various times since the late 90's and with them different emphases and various opinions on nonprofit marketing.

Interestingly, the concept *value* and the concept *success* have decreased almost in unison to each other over the period of study. As can be seen in the graphs in figure 17, both concepts seem to differ in the same direction by fairly the same amount. When analyzing the dependent concept *success*, it can be observed that the membership numbers do not decrease evenly from instance to instance, but show rather random inconsistencies of decline. For example, the decrease of *success* from t2 to t3 amounts to 18%, while the decrease from t3 to t4 is about 38%. At the same time, the point system of the independent concept *value* shows the same

pattern. Here, the decline of *value* from t2 to t3 amounts to 17% while the decrease from t3 to t4 is significantly higher, amounting to 40%. Generally, the level of the independent concept *value* shows

Figure 17



a similar deviation as the level of the dependent concept *success*. This allows for the conclusion that the relationship between the independent concept *value* and the dependent concept *success* is one of direct dependency, meaning that with the decrease of value a decrease of success must inevitably follow. Furthermore, the levels of both concepts at the different instances show that not only seems there to be a direct connection between *value* and *success*, but due to the fact that both vary in the same direction by roughly the same amount, the relationship is additionally enforced. As a result, the hypothesis for this study, which proposes that each pair of measurement points differs into the same direction, can be confirmed for this research project.

4.3 Discussion of Results

The confirmation of the hypothesis implies that the proposition on which the research hypothesis is based also fails to reject. The proposition states that a decrease of the value offered by the nonprofit organization to its members causes a decrease of organizational success. It is based on the theory that a lack of client satisfaction is the reason for decreasing resource attraction and thus declining organizational success in nonprofit organizations. In other words, if the organization allocates its resources poorly and offers clients little value, client satisfaction will decrease, which in turn leads to decreased success for the organization, defined in this study as the number of members with the organization. It was stated earlier that successful associations are assumed to denote high member satisfaction, the cause of which is assumed to be a result of the high value they offer. Support of this argument can be found in the longitudinal single case study of the International Design Center Berlin, as the level of success has decreased coevally with the level of value offered to clients. In 1999, members were offered various benefits and wide-ranging services and the number of members in this instance was with 570 extremely high. The study shows that within a period of ten years, the service quality, and thus the way the organization allocated its resources, decreased significantly, which justifies the reported decrease of members, thus resource attraction. Interviews conducted with selected members further revealed that those members were rather dissatisfied with the service provided by the nonprofit organization and that they felt that the services promoted by the IDZ were not, or hardly, existent. Especially those members who have been with the organization for five or more years reported a significant decline of the value offered by the membership over time and three of the seven interviewees stated that they considered terminating their membership. As hypothesised, both the interviews and the results of the longitudinal case study indicate that resource allocation is closely linked to client satisfaction, which, in turn, influences resource attraction. Because resource allocation is the equal to the product policy implemented by the organization – in other words, the quality or value of the product offered to the client – it seems critical that nonprofit organizations develop a client-focused orientation and incorporate the marketing concept. Even though some

scholars still question the applicability of the marketing concept to the nonprofit sector, based on the argued significant cultural differences between the for-profit and nonprofit sectors (Seargent, 1999, pp.4-7), this study shows that for those organizations where clients are donors and hence are the source of the organization's funds, it is important that client satisfaction is high. As in the case of the IDZ, clients of these organizations are in the position to terminate their donations – and thus decrease the financial resources the organization needs to operate. Hence, it seems logical that the marketing concept is equally applicable to the nonprofit sector and that a client-focused orientation will increase competitiveness of the nonprofit organization.

4.4 Conclusion

The literature review elaborated on a number of differences between for-profit and nonprofit organizations, the most significant of which were identified as products, revenue structure, governance, staff, and performance measurement. A question that might appear is whether the implementation of the marketing concept is desirable or even possible considering these differences. The first difference was identified in the products offered by both sectors. Hereby it must be distinguished between charitable and commercial nonprofits; charitable organizations like Amnesty International, the WWF or the Red Cross commonly offer a preferred collective good which encompasses the NPO's output mission and usually involves some form of public good. Only some of them offer a preferred private good to support funds they receive from donors. Commercial nonprofits, on the other hand, almost always bid a preferred private good to be offered in private markets, which provides the financial resources for the organization to be able to fund its primary, mission-related output. The preferred private good is often offered in the form of memberships, whereby the members of the organization contribute funds with their annual membership fees. Memberships, of course, are hardly a tangible product as in the case of private sector firms – nonetheless, the marketing concept is equally applicable. Because these members provide the funds for the organization it is of utmost importance to keep them satisfied, otherwise the risk of lapsing is increased and financial viability of the organization is endangered. It is, therefore, critical that the organization adopts a client-driven orientation and continuously ensures that client needs are met.

The second difference identified was the revenue structure and how it differs from profit-driven organizations. It is often assumed that nonprofit organizations draw their entire resources from donations and government subsidies, this, however, is far from the truth. In the United States almost half the nonprofit organization raised significantly less money in donations over in 2008, the same counts for Germany and most of Europe (www09). Furthermore, government subsidies are continuously decreasing, urging nonprofits to search for alternative sources of revenue. These

alternative sources of revenue can be found in preferred private goods offered to private markets, but because these markets, even for nonprofits, are highly competitive it is just as important for the organization to set itself apart from rivals and increase its competitive position as it is for profit-driven firms. This all speaks very much in favor of the implementation of the marketing concept; however, a common argument is that nonprofit organizations should not waste their donors' money on marketing and product- or service-optimization. Contrarily, it can be argued that funds spent on marketing and product policy will, in the long run, benefit the client and support the organization's mission-related output. For this reason, a stronger orientation towards the client and his needs, perceptions and wants, will eventually advance the preferred collective good.

The third difference acknowledged is governance. As mentioned above, nonprofit management often questions desirability of marketing and assumes that a client-orientation will harm the organization's integrity. Managers of nonprofit organizations often argue that they neither have the time, nor the financial capacities to engage in marketing and fear that marketing might decrease the credibility of the organization. Contrarily, Kotler (2003, p.46) maintains that large human and financial resources are not necessary for marketing activity; instead, it is an attitude that must be internalized by managers and employees. This attitude encompasses that managers and employees recognize the importance of understanding their client's or member's needs and satisfying these. Understanding this should already yield the first benefit of marketing, that is, increased customer satisfaction. The second aspect of a marketing orientation is technical knowledge on how different marketing tools work separately and together in influencing the market. Even though gaining this knowledge requires paying a marketing or advertisement manager, NPOs can reduce costs by hiring a consultant on a when-needed basis or seek help from professionals volunteering their services. Thus, the implementation of the marketing concept requires nonprofit governance to facilitate a client-oriented culture within the organization and among employees, which is the basis for following client-oriented activities.

Lastly, it is argued that performance measurement for nonprofit organizations differs strongly from private sector firm and hence that the results of marketing activity are hardly measureable. This, however, is not the case for organizations whose clients are identical with its donors. Similar to the private sector, those organizations have a self-regulating function as poor product policy results in a decrease of client satisfaction, which then leads to decreased resource attraction. On the one hand, it is often argued that financial measures are not applicable to the nonprofit sector as its organizations do not strive to make a profit. On the other hand, nonprofits very well do seek to increase revenue – the only difference is that they do not distribute those profits among the owners. In commercial nonprofits, therefore, marketing performance can be measured with help of numbers of the members

or clients as well as the resources attracted in any given year; in this way, the success of implementing the marketing concept can be monitored.

In conclusion, it can be said that this study has confirmed the proposition that there exists a relationship between resource allocation, satisfaction and resource attraction for the nonprofit sector and that the marketing concept is equally applicable and desirable for commercial nonprofit organizations whose clients are identical with its donors.

While the studied organization, the International Design Center, and the market it operates in represent important aspects of nonprofit marketing, it should be noted, however, that this study is not representative of the entire domain of nonprofit markets and organizations in which the influence on product policy on resource attraction could be studied. The shortcoming of the case-study approach is that it is said to be a one-shot method, meaning that it, although the research was carried out adequately and the conclusions regarding the hypothesis were accurate, test results might differ if tested in a different instance. Therefore, even though the proposition of this study was confirmed it does not necessarily suggest that the proposition is supported in general, hence, the result cannot be generalized to the entire domain. In order to reliably support the proposition for the specified domain, replication, which confirms the proposition in a large number of instances, is necessary.

This thesis bases its proposition on theoretical papers of several well established authors in the fields of marketing, the nonprofit sector and nonprofit management. The marketing concept and its applicability has been discussed before, however, there is not much literature and even less empirical research available on the consequences of implementing the marketing concept in nonprofit organizations. This study explores whether organizational success is related to the presence or absence of a client orientation, but since most findings of this paper are explorative in nature, the generalizability strongly depends on a large sample size. Therefore, as recommendation for further research I suggest that replication of the study could serve to increase the representativeness of the outcome, which would further support the theory. Furthermore, the confirmation of the proposition in this study only suggests that the marketing concept is applicable to commercial nonprofit organizations whose clients are identical with its donors. However, further research should shed light on whether the confirmed relationship between resource allocation, satisfaction and resource attraction is also true for a) charitable nonprofit organizations, where clients are not identical with donors and thus lack the self-regulating function and b) commercial nonprofit organizations operating in markets other than design. This study has explored the relationship between value offered to clients and organizational success. Value offered, in this context, was defined as product policy, based on the key business theory of the marketing concept. It would be interesting to

understand, however, which part identification with the focal organization plays in the concept of client satisfaction and how this source of self-definition can be used in order to retain clients and improve resource attraction. Hence, further research into identification might reveal interesting aspects for the field of nonprofit marketing.

5. Chapter: Excerpt from Graduation Project – Recommendations for the IDZ

5.1 Conclusions from Research

The previous chapters have shown that the proposition, which assumed a decrease of value offered by the International Design Center as the cause of its diminishing success can be confirmed for this study. This conclusion brings forward the argument that the IDZ must implement the marketing concept and thus increase client satisfaction in order to increase organizational success. The marketing concept states that the organization must determine client needs and allocate its resources in the best possible way as to achieve client satisfaction – which will then lead to increased resource attraction. Resource allocation, in this context, was defined by Kotler (2003, p. 43) as the organization's product policy, meaning the component of the marketing mix, which specifically determines the organization's product or service. Resource attraction, in the case of the IDZ, would be an increase of members who contribute with their membership fees to the budget of the organization.

In order for the International Design Center to attract more members, decrease lapsing behavior among the existing members, and to eventually achieve financial viability it is therefore of great significance to improve the organization's product policy and marketing activity in general. In general, the ultimate goal of marketing is to influence the behavior of an organization's target audience by presenting an appealing package of benefits in return for a desired behavior, such as the purchase of the product (Kotler and Andreasen, 2003, p.311). Contrarily to profit-driven firms, nonprofit organizations promote these benefits first and foremost to benefit the target audience, while their own need to survive and grow is often subordinated. This behavior is also observable in the case of the International Design Center, as the organization wants to create a network for designers in which professional exchange and knowledge transfer ought to be facilitated, and does not have the ambition to grow as big and influential as possible.

Similar to profit-driven firms, however, nonprofit organizations cannot survive in the long term without offering something essentially attractive. Furthermore, they are equally unable to grow if they do not distinguish their product or service from those of rivals, because even the most efficient and creative advertisement cannot sell an otherwise unattractive product. Therefore, nonprofit organizations, including the IDZ, need to put emphasis on trying to enhance their offering in order to satisfy client needs.

5.2 Implementing the Marketing Concept

Kotler and Andreasen (2003, p.311) define the marketing offer as “a proposal by a marketer to make available to a target customer a desirable combination of positive and negative consequences if, and only if, the customer takes a desired action.” Hereby, positive consequences can result from the service used by the member, such as the possibility to visit events organized by the IDZ or extend one’s network. Negative consequences in this case would be the annual membership fee paid by the member. In order to know what the actual benefits or positive consequences on offer are, the IDZ needs to clearly define the bundle of benefits that encompasses its “value offer”, in other words, its service. Hereby, it is important to keep in mind that the member sees the organization’s service, be it events, knowledge transfer or an extensive network, as a delivery of positive consequences, meaning that it is crucial to design the service offer in a way that members consider valuable.

Since the IDZ’s value offer is not a tangible product but a service, five characteristics emblematic to services apply to the offer. Services in general are intangible, inseparable from its producers, variable in its characteristics, perishable, and dependent on the involvement of the customer in its production (Kotler and Andreasen, 2003, p.317). These characteristics must be taken into consideration when applying the marketing concept to the organization and the good on offer. The first characteristic, intangible, means that a service cannot be seen, touched, felt or heard before it is bought; hence, potential members of the IDZ do not know the value of the service before becoming a member. They have to rely on hearsay and on their confidence in the IDZ. Considering this characteristic of intangibility, the IDZ must lay emphasis on making a good impression on existing and potential members, which can be achieved through creating an atmosphere that is attractive and gives potential members confidence in the positive consequences of the service on offer.

The second characteristic, inseparability, means that the service cannot be separated from the providing source (Kotler and Andreasen, 2003, p.317). The act of creating the service, in the case of the IDZ events, networking get-togethers, lectures, or knowledge transfer, requires that employees of the organization are present to organize and execute the service. That also means that the perceived quality of the service is often impossible to differentiate from the person who delivers it. Hence, the IDZ must make sure that every employee realizes that any encounter with its members is important to achieve client satisfaction because each of these contact moments gives the member a chance to build an impression of the organization. Internal marketing, as this process of truly internalizing the marketing concept throughout the organization is called, holds that encounters with members can be improved through small things such as answering the phone in a nice and helpful manner when members call the organization or acting competent and courteous when meeting members at events.

The third characteristic of services, variability, means that because a service is inseparable from its source the quality with which it is provided can vary strongly. Managing variability involves trying to consistently deliver high quality services, which can be achieved through rigorously training staff and establishing client satisfaction monitoring systems. If the IDZ was to conduct regular surveys on member satisfaction or set up a suggestion and complaint system, it would be much easier for the organization to monitor client satisfaction and to take action immediately in order to prevent membership lapsing.

The fourth characteristic, perishability, conveys that a service, in contrast to a product, cannot be stored until it is bought. With stable demand for the service this might not be a problem, but, for example, if the IDZ does not know how many members to expect for a particular event it is unclear how many employees are required to service the present members. A way to manage perishability is trying to balance demand and supply by introducing reservation systems, developing nonpeak demand or staffing part-time employees who are ready to help out on a when-needed basis. In this way, the service can be delivered to members in a timely and efficient manner without wasting organized capacities (Kotler and Andreasen, 2003, p.322).

The last characteristic, client involvement, implies that service exchanges, as an area of nonprofit marketing, require far-reaching involvement of the target audience in the production of the service (Kotler and Andreasen, 2003, p.322). For example, members of the IDZ need to actively take part in the issues of the organization, they need to show interest in design and visit events in order to make use of the service of network creation. The participation of the member, therefore, influences the perceived quality of the service offered by the organization and can thus also impact client satisfaction. As a result, managing client involvement requires modifying the service offer as far as possible to the individual member's ability to consume and value it. Of course, the IDZ has many different members from different design disciplines (such as product-, media-, graphic design or architecture), and various different backgrounds and age groups, which makes it difficult to accurately determine specific needs of the individual member. Nonetheless, the IDZ should try to categorize different types of members in order to cater to their specific needs as this would make members feel more taken care of and is therefore likely to increase satisfaction.

In conclusion, it can be said that in order to increase resource attraction and organizational success, the International Design Center must become more client-focused and try to increase satisfaction at every single encounter with its clients. Thereby, it is important that the implementation of the marketing concept is not seen as something executed only by the director or management – it is crucial the client-orientation becomes an attitude internalized by every employee of the organization. Only if this is achieved the organization can begin re-designing its value offer. As explained in the

context of the hypothesis of this study, resource allocation, meaning the value offered to the client, has significant influence on the client's satisfaction level. Suggestions to enhance the value of the IDZ' service with help of the marketing mix will be given in the next section.

5.3 Improving Resource Allocation: Re-designing the Marketing Mix

5.3.1 Product Policy

The longitudinal case study has revealed that the current value offer of the IDZ is very low in comparison to previous years and that members are rather dissatisfied with this development. Therefore, the organization needs to focus on its product policy in order to enhance its service, increase client satisfaction and eventually improve resource attraction. The following suggestions are divided into the different value categories identified in the previous research; benefits for each category should be enhanced as to extend the value offer and more specifically cater to member needs.

5.3.1.1 Network Function

At this moment, the IDZ offers its members hardly any possibilities to extend and improve their networks. The interviews revealed that the respondents are rather dissatisfied with the current offer and that they miss an internal network among members as well as networking contacts brought in from outside the organization. The following suggestions are therefore designed to improve the networking possibilities for members of the IDZ.

Event: IDZ Member Forum

- **Description:** A quarterly event only for members at which they are given a forum to get to know each other, exchange experiences, and make contacts. Members are given the chance to design the evening according to their wishes and – in cooperation with the IDZ bring up topics on the agenda that they consider important. The atmosphere should be casual and not too formal so as to make members feel comfortable in their surroundings. Furthermore, it would be important for members of the board to be present at the event as it would show members that they are important and that their needs are taken seriously. Furthermore, it would give member a chance to meet these high profile individuals from the design scene in a more casual setting and possibly make important contacts. At the member forum new members should be presented and given a chance to introduce themselves as this would provide a further opportunity from members to interconnect. Another benefit of the event is that on the one hand, it members the possibility to make active use of the IDZ' service, on the other hand, it gives the IDZ the chance to gain insight into member's needs, wishes, and satisfaction level.
- **Objectives:** Internal networking, creating a sense of community, strengthening the identification with the association.
- **Responsibilities/Organization:** IDZ/Members

- **Special Features:** Alternative seating furniture other than rows of chairs facing a lectern, bulletin board for information published by members.
- **Financial Coverage:** Other than personnel costs expenditures for snacks and beverages will occur. These could be covered by selling beverages for 1€ per glass.
- **Participation:** Members only
- **Number of Participants:** Not limited

Event: IDZ Think Tank

- **Description:** The IDZ Think Tank serves as an event specialized on knowledge transfer and strategy development among business members. It can be held as a regular workshop for a selected group of business members, in which they can develop strategies regarding design and business, discuss problems and share experiences. Because business members pay higher annual contributions they should be entitled to more service and be given a chance to create networks that are important for their particular business. Every Think Tank should be organized by one member, who sets a topic and agenda for the event and hosts the Think Tank at his/her facilities. As a result, organization efforts and costs for the IDZ are reduced; moreover, members are given the chance to be a guest at a different company every time.
- **Objective:** Knowledge- and information transfer, strategy development, intensive networking.
- **Responsibilities/Organization:** The IDZ is responsible for coordination, arrangement of dates and invitations, while the hosting member is in charge of program and agenda, food and beverage.
- **Special Features:** Exclusively for business members. Hosted at the company of the member, a member of staff of the IDZ should always be present.
- **Financial Coverage:** Through hosting business member
- **Participation:** Members-only
- **Number of Participants:** 5-10 members

Interdisciplinary Event: IDZ Action

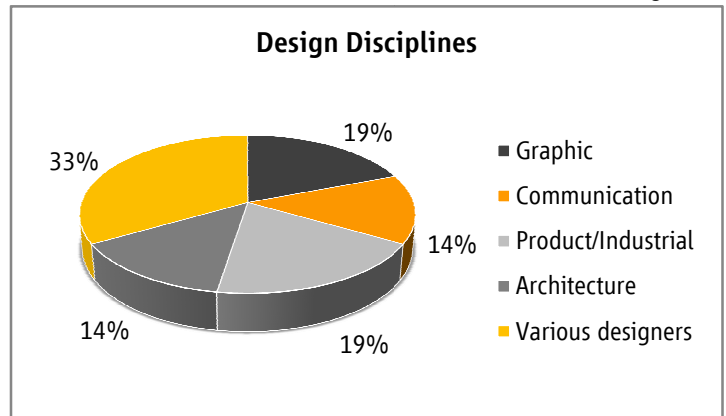
- **Description:** The event IDZ Action should resemble a workshop; members from all design disciplines discuss a topic in the beginning and work in interdisciplinary groups to find solutions, results or suggestions, which will then be presented to all participants. Focus should be laid on creating a “workshop atmosphere”; seating arrangements should be set up in groups rather than in rows, flipcharts, paper and pens should be available and the whole atmosphere could be slightly chaotic and organized at the same time in order to facilitate innovative and creative solutions. Topics and results should be published on the homepage, which has the additional benefit that prevailing topics for online knowledge transfer would be available on a regular basis.
- **Objective:** Networking, interdisciplinary knowledge transfer
- **Responsibilities/Organization:** IDZ
- **Special Features:** “Workshop atmosphere”, tables for working groups with required material, flipcharts, bulletin boards etc. The event should be introduced on the website, results and findings should later on be published in a special section of the IDZ homepage.

- **Financial Coverage:** Through contributions towards expenses by non-members.
- **Participation:** Internal/External
- **Number of Participants:** 20-25 individuals

Segment-oriented Event: IDZ Focus

Figure 18

- **Description:** Kotler explains (2003, p.211) that in order to be truly client-oriented, organizations must try to cater to the needs of the individual member. With almost 200 members this is not really possible; however, it is indeed possible to define the membership into segments with different interests and needs. One approach is to classify segment on account of their belonging to a specific design discipline such as product-, industrial-, graphic-, communication design or architecture (see figure 19). In order to cater to their specific interests, the event IDZ Focus tries to bring together designers of one discipline; which provides them with the opportunity to discuss topics and problems related only to their discipline. The event could be held in a private setting of one member, at which a host or lecturing member introduces a topic that will then be discussed. Again, a hosting member would give participants the chance to get to know each other better, possibly show their facilities and would reduce costs for the IDZ.
- **Objective:** Networking for designers of separate design disciplines, information exchange, problem solving
- **Responsibilities/Organization:** The IDZ is responsible for coordination, arrangement of dates and invitations, while the hosting member is in charge of the agenda, food and beverages.
- **Special Features:** Happening in the private setting of one member.
- **Financial Coverage:** Through hosting member
- **Participation:** Members-only
- **Number of Participants:** 8-10 members



5.3.1.2 Member Presentation

The case study has shown that the way members are presented by IDZ has been reduced significantly over the last ten years. Currently, the only chance for self-aggrandizement given to members is through their name which can be found on a members list on the IDZ' homepage and, in case of business members, a link to their own website. Additionally, the interviews have shown that the respondents clearly perceive a lack of service quality in this area. The following suggestions are therefore designed to increase value in the field of member presentation.

Event: IDZ Profiles

- **Description:** The format IDZ Profiles used to be organized until the later 1990's and could be resumed at this point of time. Each time the event is held one member – a company, design office, or freelancing designer – invites other members and present himself, his work and his working space. The event should provide the member with opportunity for self-aggrandizement and give attending members a chance to chat, exchange experiences, and extend their networks in an informal atmosphere. Hereby, the hosting member could not only present his company, but also current works and problems he is dealing with, which could then be discussed with colleagues and other designers. The event should be open to members and non-members and should be communicated with help of the newsletter as well as a separate invitation.
- **Objective:** Member presentation, networking
- **Responsibilities/Organization:** The IDZ is responsible for coordination, date arrangement and communication through newsletter and invitations. The presenting member is in charge of the agenda, food, and beverages.
- **Financial Coverage:** Through presenting member
- **Participation:** Internal/External
- **Number of Participants:** Depending on the size of the presenting design office/company

Exhibition: IDZ Annual Exhibition

- **Description:** An IDZ annual exhibition would give business member a unique opportunity for self-aggrandizement and moreover can achieve great media attention for the IDZ. The annual exhibition would feature designers of all design disciplines, who could present themselves and their work for ten days at the facilities of the IDZ. Thereby, it might be advisable to grant participation exclusively to business members as this would define a difference between the two kinds of membership and can increase the motivation of single members to change their individual membership into a business membership and thus pay higher annual fees. An exhibition would also be of interest to the design-interested public and will draw many potential members into the facilities of the IDZ.
- **Objective:** Establishing the IDZ Annual Exhibition as "the" design exhibition in Berlin, create public attention for the IDZ, provide members with a chance to present themselves.
- **Responsibilities/Organization:** IDZ
- **Special Features:** The IDZ Annual Exhibition should be one of highest standards and participating designers shall consider it an honor to be invited to exhibit there. This can be achieved with help of a curator, who selects business members to participate on the basis of high quality standards. Furthermore, the exhibition needs to be advertised appropriately with a focus on communicating the exclusivity of the event.
- **Financial Coverage:** Through contributions to expenses by the exhibiting member. Contributions, however, should not be higher than the annual membership fee.
- **Participation:** Internal/External

Short Profile on the IDZ Homepage

- **Description:** In order to give existing as well as potential members further motivation to begin/continue their membership a personalized profile of the member and/or his design office could be published on the IDZ homepage. The profile should be created and designed by the members themselves with help of a by the IDZ prepared template as it would make the profile more personal and reduce costs and working hours for the organization. The profile should feature work samples, company objectives, and contact details – which first of all would increase member presentation opportunities and second of all would give other members the chance to learn more about their fellow members without having to browse the internet excessively.
- **Media:** IDZ Homepage
- **Expenditure of human labor:** One time effort to create the profiles on the homepage (text and graphics will be provided by the member), updating of the profiles if requested by the member.

Member Section on the IDZ Homepage

- **Description:** If the IDZ was to create a “Member” section on its homepage members could be presented much more prominently than before. The section should be divided into different sub-sections such as “Events”, “Awards” (members who have won a design award can be honored here), “Profiles” (featuring the current member from the event IDZ Profiles), and a job forum in which members can seek and offer professional employment. A member section provides the advantage of member presentation on the one hand, and shows the organization’s interest in its members, on the other hand.
- **Media:** IDZ Homepage
- **Expenditure in human labor:** Creation of the section online, text writing, maintenance

5.3.1.3 Knowledge Transfer

The interviews have shown that members perceive that knowledge transfer takes place exclusively through the monthly newsletter, while other media through which the IDZ communicates are hardly made use of at all. In order to integrate the IDZ homepage, a less expensive medium in comparison to print, more into the communication, the website must be improved and made more attractive and user friendly. This does not only hold true for the arrangement and structure of the site, but also for the published content. In order to more effectively use this inexpensive medium the following suggestions for the improvement of knowledge transfer focus on features that would increase the value of the organization’s homepage.

IDZ Forum/Blog

- **Description:** In order to make the IDZ’s homepage more interactive and interesting, the creation of an online forum or blog would provide a relatively simple and inexpensive opportunity to encourage members to exchange information and to discuss present topics online. It would be important in this context to induce members and those who signed up for

the newsletter mailing list to participate in the forum, in order to create active dialogue that would turn the website into a contact point for present topics. Also, if the IDZ's website was established as an online design forum, the organization's reputation could improve tremendously.

- **Media:** IDZ Homepage
- **Expenditure in human labour:** Set up, maintenance, regular assessment of topics in terms of relevance

Online Log-in Area for Members

- **Description:** Although an exclusive members-only log-in area on the homepage would be more costly in terms of the set up and maintenance, it would offer the opportunity to involve even distant members with the association. Moreover, it could help to separate exclusive content for members from the rest of the homepage. A download section and access to the current newsletter would provide the chance to make use of web-based communication and thus save costs and expenditure in human labor. Furthermore, the establishment of closed user groups could facilitate board-internal communication and provide opportunity to create project overviews online. Another advantage of a log-in area is cost reduction and an increase of efficiency of standardized processes such as changes of account- or contact details of members, membership applications for potential members, and donation receipts. The success of a log-in area, however, does not only depend on technical conditions and financial feasibility, but also relies on active information management.
- **Media:** Website
- **Expenses:** Cost for corresponding software, set up costs and preventive maintenance
- **Expenditure of human labour:** Information management, maintenance

5.3.1.4 Economic Benefits

- **Description:** In order to offer its members also economic benefits, the IDZ should seek for co-operations with different companies and cultural institutions. This could include discounted subscriptions for interest magazines like "Designreport", "Brand Eins", "Form", or "wörkshop", special tariffs for cultural institutions and even less design related benefits such as the prospect of writing a column for a Berlin newspaper. Furthermore, the IDZ could approach its business members and try to negotiate special tariffs for other members with them – after all the IDZ has a selection of business members whose companies might be interested in supporting the IDZ in this way and at the same time earning additional revenue.
- **Examples:** Discounted room rates at the Ku'Damm 101 hotel in Berlin (the company is a business member), discounts for large orders at the Bücherbogen at the Savignyplatz (the owner is an individual member) or free entry at selected events at the Berlin fair trade as well as the art forum Berlin.

5.3.1.5 General Service Improvements

The interviews revealed a lack of a collective conscience and “community-feeling” among IDZ members. Therefore, it is important that the IDZ attempts to help its members to identify with the association as this strengthens a collective conscience. Furthermore, members stated that they did not feel that the organization is really interested in them, which shows a need for general service improvements. The following recommendations aim at strengthening a collective conscience and provide suggestions on how the organization’s service could be improved with help of small details.

Welcome Package/Annual Package

- **Description:** It is important to make new members feel welcome and to attend to them personally. This, of course, requires manned effort; however, a standardized welcome package sent to new members could support this effectively. A similar package could be sent to all members at the beginning of each calendar year after they have renewed their membership.
- **Content:** Up to date IDZ Image brochure, membership card, a CD with the IDZ’s high resolution quality data of the membership logos, up-to-date list of members, the organization’s bylaws, and a current publication of the IDZ.
- **Expenditure of human labor:** Preparation of content (Image brochure, membership-card, burning of the CD), compilation of the package, shipment

Distinctions for award-winning members

- **Description:** Whenever members receive distinctions or win prizes at design contests these honors should be made public – especially by a design association like the IDZ. Obtained prizes could easily be communicated via the IDZ’s website, while an additional congratulation mail would show the association’s interest in its members.
- **Media:** Email, homepage (member section), newsletter
- **Expenditure of human labor:** Communication of this possibility for distinction to the members, preparation of the template for the website

Membership-card

- **Description:** IDZ members would receive a memberships-card that grants them discounts on events and offers by the cooperation partners. The card would not only make it easier to identify members, but it also strengthens the feeling of a certain exclusiveness that comes with the membership. Furthermore, surplus value for business members could be emphasized by granting them two, three or four cards, depending on the size of the firm. Moreover, a membership card might speed up payments of membership fees if members were sent a new card only once they have paid their annual contribution.
- **Expenditure of human labor:** Annual issuance of the membership-card, information management regarding new/ leaving members.

Membership Logo

- **Description:** If the IDZ offered its members a specially designed logo, which conveys the membership with the IDZ, this logo could be used by members on their personal website, in letter communications or for advertising purposes. This not only widens the scope in which members can identify with the association, but also helps to increase visibility of the IDZ. The membership logo ought to be related to the IDZ's logo and should either be sent with the membership-card or be downloadable in the members area on the IDZ's website.
- **Media:** May be downloaded by members in the exclusive membership area or be sent on a CD.
- **Expenditure of human labor:** Design of the logo, burning of the high resolution quality data on CD.

5.3.2 Price Policy

At this stage, a 12 months membership costs 130 € for individual members, 250 € to 1500 € for company members and 50 € for students. Considering the rather marginal value offered to members at this point in time, an increase of the annual contributions should not be considered. Only after the value members receive from their membership has been increased noticeably and the level of client satisfaction has been improved, considerations in this direction would be appropriate. Otherwise, if the fee were to be increased at this point in time, members could perceive the price-performance ratio as inequitable, which, consequently, would impact negatively on the IDZ.

5.3.3 Communication Policy

At this point in time, the IDZ almost exclusively presents itself by means of online media and measures of PR; active member acquisition does not take place. However, in order to draw new members to the association word-of-mouth propaganda is not sufficient, especially not since many members are dissatisfied with the IDZ and are therefore less likely to recommend the organization to others. However, membership courting is an important aspect in terms of communication policy, as this helps the target audience in learning about the services of the IDZ. Therefore, despite financial straits, the IDZ should try and compile a basic communication package for their membership advertisement.

Image Folder

- **Description:** The image folder bears the advantage that information relating to the IDZ as well as documents required for a membership are summed up in one attractive dossier. Accordingly, this would allow for image folders to be carried to events where the IDZ presents itself. Hereby, potential members would be able to acquire general information regarding the membership, services and advantages at once. The image file should include the following documents:

- **Content:**
 - Image brochure, which presents the IDZ, its history and vision
 - Membership application
 - Communication data form to be filled in by the potential member including contact data and billing address, occupational title and, for business members, the name of a contact person
 - Direct debit order of the annual membership fee
 - Up to date members list
 - A document pertaining to the IDZ's concrete services and an explanation relating to the advantages of a membership.
 - Articles of association/Bylaws
- Other informative material, depending on up-to-datedness
- **Objective:** Medium for advertisement of the IDZ, to be used at internal and external events
- **Expenditure of human labor:** Design of image brochure and contact form, printing of all documents, compilation of folder
- **Expenses:** Creative design of the image brochure, printing costs

Personal Selling/Membership Campaigning

- **Description:** In order to gain new members it should be considered internally which companies, design agencies, or individual persons might be interested in a membership. In the interest of doing so, it may be helpful to go over the membership lists of other design institutions to gain an insight as to which persons or design oriented companies should be approached personally to foster their interest in a membership. The advantage of this approach is the IDZ's proactive role in the contact making process, which would enable the association to reflect on which services or benefits could suit the company or person and argue accordingly. Ideally, one person working for the IDZ would be in charge of the personal selling and members support in general, as this has bear the advantage of building a personal and long lasting relationship with the members.
- **Objective:** Gaining new members, resource attraction
- **Expenditure of human labor:** Research regarding the targeted individuals, arrangement of dates, preparation of the meeting, post- processing.
- **Expenses:** labor costs, travel expenses, material costs

Communication of new services

New events or services, as recommended in this report, should be communicated both via the IDZ's website and the newsletter. The IDZ's newsletter mailing list includes about 4000 recipients and thus presents a good opportunity to reach and inform the wider public about the IDZ's new offers. Exclusively internal events might motivate non-members to join the IDZ – provided they know about it and are receptive to this exclusiveness.

5.3.4 Distribution Policy

In terms of distribution policy it is important to make the service as available and accessible as possible. For example, out of the 191 current members only 24% do not live in Berlin and only 1% does not live in Germany. Conversely, it would improve the reputation of the IDZ significantly if it denoted members from all over Germany and, ideally, from all over the world. However, the services of the organization are simply not accessible to individuals outside Berlin, a fact that decreases the motivation to join for anyone not resident in the city. Therefore, measures should be taken to increase the availability of the IDZ, and, at the same time, increase convenience of availability for all members. For this reason it is important to consider how to increase value even for persons who do not live in Berlin. One opportunity would be to expand the IDZ's online services – which emphasizes the necessity of an exclusive member's area on the IDZ's website – to allow distant members to take part in the knowledge- and information transfer and to create a medium for communication with the association. At the same time, distant members should be animated to come to Berlin in order to participate in events or visit the IDZ. This, however, would require the offered event to be in line with the concerned member's interests. Presentation of or lectures by renowned designers might also make such a journey worthwhile for members. Additionally, despite the distance, the organization should try and establish a personal contact with the members. If this was the case, member support staff could point out interesting events to members or invite distant members to events directly.

5.4 Concluding Remarks

The previous chapters have shown that there are clear similarities between for-profit and nonprofit marketing, given that the nonprofit organization's clients are identical with its donors. An exploration of practice revealed that the nonprofit organization who commissioned this study, the International Design Center Berlin, was in the problem diagnosis stage of the intervention cycle. The problem had been identified as the significant decrease of members over the last ten years, thus, the objective for this study was to reveal the reasons for the membership lapsing and to provide the organization with suggestions on how to solve it.

An exploration of theory exposed that in for-profit marketing there exists a correlation between the value offered to the customer, his level of satisfaction, and organizational success. This relationship is summarized in the key business philosophy of the marketing concept. Interestingly, many aspects that count for profit-driven firms are equally applicable to nonprofit organizations such as the self-regulating function that conveys that customers, who are not satisfied with the service offered, punish the organization with exit and thus decrease resource attraction. Hence, the study focused on testing the applicability of the marketing concept in the nonprofit sector; in particular, it researched into the possible correlation between value offered and organizational success in the case of the International

Design Center. A longitudinal case study was employed to test this relationship and it revealed that the IDZ has decreased its value offer significantly over the last ten years, which is the assumed cause for the lack of organizational success and resource attraction. Consequently, the notion that the marketing concept is applicable to the nonprofit sector, and that its implementation is of high importance in order for the IDZ to be competitive, could be confirmed for this study.

Interviews with members of the organization furthermore uncovered that the current satisfaction level is very low and that further membership lapsing can be expected, should the IDZ not become more customer-oriented and increases its value offer. The last chapter of the study, therefore, gives advice on how to improve the organization's customer orientation in general and provides concrete suggestions on formats, events, and measures that will increase client satisfaction. If the organization implements the given recommendations it can be expected that client satisfaction will rise and, as a result, that resource attraction and organizational success will increase.

6. Chapter: Appendices

6.1 References

Bhattacharya, C.B.: *When Customers are Members: Customer Retention in Paid Membership Contexts*, Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 26, No. 1, 1998

C. B. Bhattacharya, C.B., Rao, H. and Glynn, A.M.: *Understanding the Bond of Identification: An investigation of Its Correlates Among Art Museum Members*, Journal of Marketing, Vol. 59, October 1995

Billis, D.: 'What Can Nonprofits and Businesses Learn from Each Other?' in Hammach, D. C. and Young, D. R. (eds) 'Nonprofit Organizations in a Market Economy', Jossey-Bass, San Francisco, 1993

Bolton, R.: *A Dynamic Model of the Duration or the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction*, Marketing Science. 17(1), 1998

Boris, E.T.: "Nonprofit Organizations in a Democracy: Varied Roles and Responsibilities," in Nonprofit and Government, ed. by Elizabeth T. Boris and Eugene Steuerle, Washington, D.C.: Urban Institute Press, 1999

Bradshaw, P., Hayday, B, and Armstrong, R.: *Non-Profit Governance Models: Problems and Prospects*, The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Volume 12(3), 2007, article 5

Carver, J.: *Boards that make a difference: a new design for leadership in nonprofit and public organizations*, John Wiley and Sons, 2006

Dul, J. and Hak, T.: *Case Study Methodology in Business Research*, Elsevier Ltd, 2008

Frumkin, P. and Kim, M.T.: *Strategic Positioning and the Financing of Nonprofit Organizations: Is Efficiency Rewarded in the Contributions Marketplace?* The Hauser Center for Nonprofit Organizations and The Kennedy School of Government, Harvard University, October 2000, Working Paper No. 2

Gomes, R. and Knowles, P.A.: *Nonprofit Marketing: Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations*, 2006, SAGE

Grönroos, C.: *From Marketing Mix to Relationship Marketing. Towards a Paradigm Shift in Marketing*, Management Decision, Vol. 32 No.2, pp.4-32, 1994

Hansmann, H.: *The Role of Nonprofit Enterprise*, Yale Law Journal 89, 1980

Hansmann, H.: *The Nonprofit Sector – A Research Handbook*, 2006, Yale University Press

Helmig, Jegers, and Lapsley: *Challenges in Managing Nonprofit Organizations: A Research Overview*, Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations Vol. 15, No. 2, June 2004

Hopkins, B. R.: *Starting and managing a nonprofit organization: a legal guide*, John Wiley and Sons, 2004

Jans, R. and Dittrich, K.: *A review of case studies in business research*, in: Case Study Methodology in Business Research, ed. Dul and Hak, Elsevier Ltd, 2008

McCarthy, K.D., Hodgkinson, V. and Sumariwalla, R.: *The Nonprofit Sector in the Global Community*, 1992, Jossey-Bass Publishers, San Francisco

Kotler, P.: *Marketing management. Analysis, planning, implementation, and control* (8th ed.), Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1994

Kotler, P. and Murray, M.: *Third Sector Management - The Role of Marketing*, Public Administration Review, Vol. 35, No. 5 (Sep. - Oct., 1975), Blackwell Publishing

Kotler, P. and Andreasen, A.R.: *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice Hall, 6th Edition, 2003

Moss Kanter, R. and Summers, D.V.: *Doing Well While Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organizations and the Need for a Multi-Constituency Approach*. In W. W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, Yale University Press, 1987

Oliver, R. L.: *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, 1996, McGraw-Hill

O'Neill, M.: *The Third America: The Emergence of the Nonprofit Sector in the United States*, 1989, Jossey-Bass Publishers, San Francisco

Salamon, L.M. and Anheier, H.K.: *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-national Analysis*, Manchester University Press, 1997, Manchester

Sargeant, A.: *Nonprofit Marketing: The Defense of a Discipline*, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 4, 1999

Shapiro, B.P.: *Marketing in Nonprofit Organizations*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 3, 1974

Speckbacher, G.: *The Economics of Performance Management*, Nonprofit Management and Leadership, vol. 13, no. 3, 2003, Wiley Periodicals, Inc.

Storbacka, Kaj, Strandvik, Tore and Grönroos, Christian: *Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality*, International Journal of Service Industry Management, Vol. 5 No. 5, 1994, pp. 21-38, MCB University Press

United Nations: *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*, 2003, New York

Weisbrod, B.E.: *To Profit Or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge University Press, 2000

www01: http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_what_is_marketing.htm (20.06.2009)

www02: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/association> (08.06.2009)

www03: <http://www.ccss.jhu.edu/pdfs/ILO/MCS.pdf> (07.05.2009), *Measuring Civil Societies and Volunteering – Initial Findings from the Implementation of the UN Handbook on Nonprofit Organizations*

www04: http://www.breakthrough.org.uk/who_we_are/index.html (20.06.2009)

www05: <http://www.vso.org.uk/about/who-we-are/index.asp> (20.06.2009)

www06: <http://www.surevista.com/benefits-customer-satisfaction.html> (19.07.2009)

www07: <http://knol.google.com/k/dylan/balanced-scorecard-for-nonprofit/2jkz0rqi5uoj/3#> (19.07.2009)

www08: <http://www.openpr.de/pdf/63171/594-277-eingetragene-Vereine-in-Deutschland.pdf> (08.06.2009)

www09: <http://southflorida.bizjournals.com/southflorida/stories/2009/03/30/daily14.html> (02.07.2009)

6.2 Appendix 1: Interview Transcripts

Respondent 1: Mr. N. P., Quality Manager TÜV Nord Cert
24.03.2009, Berlin

Allgemein

1. *Herr Petersen, Sie sind seit 2 Jahren Mitglied des Internationalen Design Zentrums, was war Ihre Motivation dem Verein beizutreten?*

Meine Motivation war damals und ist auch heute, dass ich privat an Design, oder an dem Diktum modernen Designs sehr interessiert bin.

- a. War die Motivation hauptsächlich persönlicher oder beruflicher Natur?*

Es war ein reines Privates Interesse, ich habe keinerlei berufliche Beziehung zu Design, außer eben durch das Universal Design. Ich bin besonders an Gegenständen des täglichen Bedarfs interessiert, meine Tochter hat Kommunikationsdesign studiert und ich versuche mich da ein bisschen auf dem Laufenden zu halten.

- b. Wie haben Sie vom IDZ erfahren?*

Frau Prof. Katrin Hinz hat mich hierher gebracht – sie sagte: Nikolaus, wir machen jetzt mit dem IDZ zusammen dieses Universal Design Qualitätszeichen. In diesem Rahmen habe ich zum ersten Mal vom IDZ gehört.

- c. Was hat Sie zu diesem Zeitpunkt an einer Mitgliedschaft besonders angesprochen?*

Mich hat die Umgebung angesprochen, war mir sympathisch sagen wir mal so, ich dachte ja gut, wenn es hier jemand gibt der sich drum kümmert, der Design und auch neue Trend kommuniziert, dann finde ich das schon mal sehr interessant. Und der Mitgliedsbeitrag macht mich so arm nicht. Es war die Möglichkeit sich über das Thema Design mehr oder weniger umfassend und aktuell zu informieren.

2. *Wie oft treten Sie mit dem IDZ außerhalb von organisierten Veranstaltungen in Kontakt?*

Ich habe also in den letzten zwei Jahren natürlich im Rahmen des Projekts natürlich permanent mit dem IDZ Kontakt gehabt, sonst, seit Abschluss des Projektes eher nicht.

- a. Also nutzen Sie das IDZ auch nicht beispielsweise für Beratung, Informationsaustausch oder als Netzwerk?*

Ich habe im Moment keine Zeit.

- b. Könnten Sie es sich denn vorstellen, das IDZ zu nutzen?*

Ja, ich könnte mir vorstellen herzukommen, die Bibliothek zu wildern, mal rein zu gucken, mal was zu lesen und dann wieder wegzugehen, man muss diese Dinge ja nicht selber Zuhause haben.

- c. Besuchen Sie das IDZ auch unabhängig von Veranstaltungen?*

Nein, gar nicht im Moment.

Leistungen

3. *Inwiefern ziehen Sie persönlichen/beruflichen Nutzen aus Ihrer Mitgliedschaft im IDZ?*

Beruflich jetzt schon gar nicht mehr, da ich Rentner bin seit 01.10. letzten Jahres, aber vorher natürlich schon, mit dem Universal Design Zeichen war ein 100% berufliches Interesse da – heute ist es nur noch privat, überhaupt keine beruflichen Interessen mehr.

- a. Damals waren es ja berufliche Interessen die aber auf der Kooperation beruhten – könnten Sie sich auch vorstellen, dass eine Mitgliedschaft das Unternehmen in dem Sie arbeiten auch weiterbringt?*

Also ich tue mal so, also wäre ich nicht in Rente. Für den Tüv Nord ist die Kooperation mit dem IDZ ein großer Schritt. Weil sich der Tüv bis jetzt immer mit Technik, aber nie mit Design beschäftigt hat. Ich denke, dass dadurch auch bei unseren Tüv-Zertifizierern eine Bewusstseinsweiterung passiert ist. Weil man sich auf einmal auch mit Qualität von Design auseinandersetzt. Denn Design ist Emotion und Emotion ist schwieriger messbar als technische und laborische Werte.

4. *Ist die Mitgliedschaft im IDZ für Ihre Kundenbeziehungen vorteilhaft?*

Nein. Für das Produkt Universal Design war die Mitgliedschaft schon vorteilhaft, wobei, Tüv Nord ist kein Mitglied im IDZ. Frau Klaus wollte das zwar immer, aber das haben wir damals nicht gemacht. Die Kooperation reichte in dem Zusammenhang.

5. *Welche Leistungen erbringt das IDZ Ihrer Meinung nach für seine Mitglieder?*

Da gucke ich locker auf die Website. Ich kann mich nicht an alles erinnern, aber diese professionelle Designberatung das wäre schon ganz schön, und was ich nicht mehr so genau weiß die Präsentation des Unternehmens – das habe ich nicht feststellen können außer dem Link zur eigenen Homepage. Designberatung, Designmanagement – ja. Im Flyer stand, und das wird bei mir jetzt wieder aktuell, Qualitätsmanagementberatung – da bin ich ja mit dem Vorstand im Gespräch, dass wir da was machen. Da weiß ich ein bisschen was von.

6. *Das heißt Sie kennen das Leistungsangebot des IDZ durch den Flyer und die Website?*

Ja.

7. *Wie beurteilen Sie die Leistungen des IDZ in Hinblick auf:*

a. *Professionelles Networking?*

Also mit der Professionalität des IDZ habe ich manchmal so Probleme. Ich denke da jetzt einfach so zurück an unser Projekt damals. Frau Klaus hat es ja geschafft sehr kompetente Designkoryphäen zu holen wie beispielsweise Frau Schmit-Ruland von der UdK, das war schon wichtig, aber ich sag mal vom Design her hätte ich dem Personal des IDZ das nicht unbedingt zugetraut. Also die Beurteilung des Designs. Ist vielleicht auch nicht Aufgabe so eines Netzwerks, vielleicht mehr dass man jemand kennt und der hilft dann.

b. *Das bezieht sich ja nun sehr auf die Professionalität des IDZ im Allgemeinen, aber in Hinblick der Leistungen die es Ihnen gegenüber als Mitglied erbringt im Rahmen von Networking – merken Sie da etwas von, können Sie dies nutzen?*

Privat merke ich natürlich nichts davon, weil ich komme zu Veranstaltungen, gucke mir das manchmal an, z.B. die Ausstellung die hier war zu Universal Design, die jetzt als Roadshow geplant ist, das finde ich einfach nur gut. [Das Netzwerk] hat für mich relativ wenig persönlichen Nutzen. Und den Nutzen des Netzwerks des IDZ, damals beim Universal Design, davon hab ich nicht wirklich was gemerkt.

i. *Gibt es Ihrer Meinung nach etwas, das man daran verbessern könnte?*

Ja...kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren. Kommunizieren was das IDZ alles Tolles kann – mit Beweisen!

ii. *Beweise in welcher Form?*

Korrekt gemanagte Projekte – sagen, hier sind unsere Stärken, auch in die Mitgliedschaft hinein kommunizieren was es kann. Nicht nur irgendein Knotenpunkt sein wo man sich ab und zu mal trifft, sondern richtig, sondern die, im wahrsten Sinne des Wortes, Aktivitäten des IDZ besser präsentieren.

iii. *Wen würden Sie im Rahmen einer Veranstaltung gerne einmal treffen wollen? (Designer/Unternehmen/Kultur/Politik/Bildung)*

Natürlich würde ich mal jemanden wie Herrn Colani gern mal treffen, oder andere Designkoryphäen, um mit denen auch mal zu diskutieren, warum ausgerechnet so. Einfach mit Designern mal was diskutieren...warum sie es ausgerechnet so machen und nicht anders. Von Politik halte ich nicht so viel. [...] Oder mit Herrn Henze, das wäre auch noch mal ein Wunsch wegen Vorträgen... machen wir's doch mal an Herrn Henze fest. Von der deutschen Bahn, die Fusion von der Reichsbahn zum heutigen Erscheinungsbild – was läuft hinter so einem Prozess ab? Oder mal von WMF jemand holen, der kann dann mal erzählen wie so eine Kaffeekanne, die wir auch zertifiziert haben, entsteht – von der ersten Idee, ich möchte schnell Kaffee mit Kaffeepads herstellen, bis zum fertigen Produkt. Und einfach mal diese Schritte einem interessierten Publikum präsentieren. Wobei ich natürlich nicht weiß, ob das die Mitglieder im IDZ überhaupt interessiert, die das ja alles selber können.

iv. *Auf einer Skala von 1-5, wie zufrieden sind Sie mit dieser Leistungskategorie?*

2

c. *Selbstpräsentation/Präsentation Ihres Unternehmens?*

Das kann ich nicht beantworten, weil ich es nicht weiß.

- i. *Sehen Sie denn für sich irgendeine Möglichkeit sich über das IDZ als Einzelperson zu präsentieren?*

Als Einzelperson sowieso nicht. Ich meine, ich kann mich ja nicht hinstellen und sagen ich bin Nikolaus Petersen... Als Unternehmen...ich meine das IDZ hat uns natürlich eingebunden in die Präsentation des UD Qualitätszeichens, aber als Projektpartner. Ich kann Ihnen die Frage wirklich nicht beantworten.

- ii. *Sie sind nun natürlich Einzelmitglied, aber angenommen dass nicht, in der Zeit in der Sie beim TÜV waren, könnten Sie sich vorstellen das IDZ als Plattform zur Präsentation zu nutzen?*

Also wenn ich im Designbusiness wäre, könnte ich mir das durchaus vorstellen. Also vor allem zusammen mit dem Netzwerk. Wenn ich sage, ich habe da ne tolle Idee und möchte das gerne präsentieren – ja, sicher.

- iii. *Auf einer Skala von 1-5, wie zufrieden sind Sie mit dieser Leistungskategorie?*

3

- d. *Wissens-/Informationstransfer?*

Der findet nicht statt. Also Informationstransfer findet bei mir nur sehr sporadisch statt. Nicht so toll.

- i. *Welche Art von Informationen beziehen Sie durch das IDZ und In welcher Form greifen Sie darauf zu? (Webseite, Publikationen, Fachzeitschriften im IDZ)*

Also ich kriege die Rechnung über den Mitgliedsbeitrag, und ich bekomme, dann und wann wenn hier was ist, Einladungen zu Veranstaltungen.

- ii. *Bekommen Sie Emails oder Updates?*

Nicht wirklich. Da müssen wir den Emailverteiler noch mal checken.

- iii. *Wie beurteilen Sie diese Informationen in Bezug auf Relevanz, Aktualität, Regelmäßigkeit?*

Gleich null. Findet nicht statt.

- iv. *Auf einer Skala von 1-5, wie zufrieden sind Sie mit dieser Leistungskategorie?*

1

- e. *Veranstaltungen, Seminare, Foren, Vorträge?*

Seminare kann ich nicht beurteilen, weil ich daran noch nicht teilgenommen habe. Ansonsten, ich kann mich erinnern, vor einiger Zeit war eine Turin-Präsentation, zur Kulturhauptstadt Europas, das war sehr schön, sehr interessant, mit interessanten Partnern, oder die Japan-Kooperation die mal hier war, das fand ich sehr informativ.

- i. *Nach welchen Kriterien wählen Sie Veranstaltungen aus die Sie besuchen?*

Ob mich das Thema interessiert oder nicht.

- ii. *Gibt es bestimmten Themen zu denen Sie sich Veranstaltungen wünschen?*

Ja, Möbeldesign, Glasdesign, oder was hier so war, das Universal Design. Man muss da ja auch immer abwägen, eine Ausstellung kostet ein Schweinegeld, das haben wir ja gesehen, ein Vortrag ist sicher einfacher. Oder das man mal sagt, wir haben jetzt hier ein Literaturverzeichnis, diese Bücher sind bei uns in der Bibliothek – wer will kann kommen und sich das angucken. Mitnehmen geht natürlich nicht, aber als Präsenzbibliothek geht das ja auch. Da kann man sich dann hier informieren.

- iii. *Hätten Sie generell Interesse selbst einen Vortrag zu einem bestimmten Thema zu halten oder eine Veranstaltung anderer Art aktiv mitzugestalten? Wenn ja, zu welchen Themen?*

Das hängt vom Thema ab, klar, das Qualitätsmanagement rollt jetzt offensichtlich auf mich zu – ja natürlich mach ich da mit, klar, da hab ich mich ja selber gemeldet. Da war was im Flyer und das hab ich nirgendwo anders gefunden – was macht ihr denn da eigentlich? Ich habe die Frage mal gestellt und da kam leider keine Antwort. Und da hab ich gesagt, ja ich mach's, ich mach mir jetzt ein Konzept.

- iv. *Gibt es abgesehen vom Qualitätsmanagement noch Themen bei denen Sie sich gerne engagieren würden?*

Ich hab da nicht die richtige Ausbildung fürchte ich. Technische Sicherheit, ich kann da natürlich was vermitteln aufgrund meiner Vergangenheit, aber da kann sich das IDZ direkt über den Kontakt zum TÜV Nord auch richtig verbinden und planen.

v. Auf einer Skala von 1-5, wie zufrieden sind Sie mit dieser Leistungskategorie?

3

f. Qualifizierung/Professionalisierung?

Da kann ich nur sagen, dass ich keine Informationen habe. Und was hier vor einer Weile mal gemacht wurde, das Designmanagement – vielleicht nehme ich es mal wahr weil es mich interessiert – aber ich kann es wirklich nicht beurteilen, ich habe keine Veranstaltung mitgemacht.

i. Könnten Sie sich denn vorstellen, an einer solchen Veranstaltung (Seminar, Workshops und Weiterbildungen) im IDZ teilzunehmen?

Ja, das kann ich mir durchaus vorstellen.

ii. Welche Themen wären für Sie relevant und inwiefern könnten Sie daraus Nutzen ziehen?

Designmanagement würde mich auch mal interessieren, wenn Sie so wollen, ein rein passives Interesse. Zur persönlichen Weiterbildung, aber ohne, dass es irgendwann in Umsätzen zurückkommt. Weil ich halt Privatier bin.

iii. Wären Sie zu einer aktiven Mitarbeit bereit?

Ja, auch geben, besonders im Bereich Qualitätsmanagement und auch andere Fragen wenn es denn um Konzepte oder technische Fragen geht. Natürlich.

g. Beratung im Bereich Designmanagement und Designberatung?

Kann ich nicht beurteilen. Also, Designberatung nicht, höchstens Designbeurteilung. Anhand der Produkte die wir damals beim Universal Design ausgezeichnet haben. Also Beratung weiß ich nicht...Designbeurteilung...ja, schon.

i. Und wie würden Sie die Kompetenz des IDZ dort einschätzen?

Ich glaube, dass das IDZ da selber keine Kompetenz hat. Ich glaube, dass das IDZ als wichtiger Knoten in einem Netzwerk jederzeit in der Lage ist entsprechende Kompetenz zu beschaffen. Was ich auch per se für viel besser halte. Man muss nicht alles selber können. Wenn ich das IDZ als Networkingagentur sehe, dann ist das schon gut genug.

Abschluss

8. Gibt es über die besprochenen Themen hinaus noch andere Leistungen die Sie sich persönlich vom IDZ wünschen würden?

Nein, hab ich alles schon gesagt.

9. Neben immateriellen Vorteilen wie Networking und Wissenstransfer, gibt es materielle „Benefits“ die Sie als wichtig erachten würden?

Wenn es welche gäbe, würde ich nicht nein sagen. Mir fällt aktuell nichts ein.

10. Sind Sie Mitglied in anderen Designzentren, Verbänden oder Institutionen und wenn ja in welchen?

Nein.

11. Auf einer Skala von 1 – 5, (1=sehr schlecht, 5= sehr gut) wie zufrieden sind Sie generell mit Ihrer Mitgliedschaft im IDZ?

Lohnt es sich für mich im IDZ Mitglied zu sein? Eine drei. Es ist nett, aber ob ich nun Mitglied im IDZ bin oder nicht, würde die Welt für mich nicht wesentlich verändern.

Respondent 2: Ms C. F., Company Member, Interior Designer
25.03.2009, Berlin

Allgemein

1. *Sie sind seit 6 Jahren Mitglied des Internationalen Design Zentrums, was war Ihre Motivation dem Verein beizutreten?*

Dass man das Marketing für Design in der Stadt unterstützt und dass man ein Instrument hat was es kommuniziert, es nach Außen trägt, und dass man Netzwerke bildet, das ist auch wichtig. Und dass natürlich auch ein bisschen für die Fortbildung was getan wird, also dass das allgemeine Bewusstsein von Design nach vorne kommt. Das war damals so die Veranlassung und natürlich kannte ich die Dame, die es damals gemacht hat, die Hanna Schnackenberg, die kannte ich gut und Hanna hat ja auch so Sachen gemacht wo die Frauen so nach vorne gebracht wurden und das IDZ brachte mir auch so ein bisschen die Erkenntnis, dass auch Frauen Netzwerke bilden müssen. Da gab's ja mal „Frauen in Design“ oder das „Designerinnen Forum“, also das ist halt auch ein Punkt. Und dann hatte ich schon mal Berührung [mit Frauennetzwerken] in den 90er Jahren und da hatte ich mich immer noch so gesträubt und gedacht, na ja, wir Frauen, das muss man nicht unbedingt machen - aber man muss es machen. Also das war auch so ein Grund zu sagen, ja, innerhalb dieser Verbindungen trifft man immer wieder Leute und da passiert was – also das anzuerkennen, dass man Netzwerke braucht und auch speziell Frauennetzwerke.

- a. *War die Motivation hauptsächlich persönlicher oder beruflicher Natur?*

Eher beruflicher. Man will ja, dass die Arbeit vorankommt und man braucht einfach auch Arbeit und das sind sehr vertrauensgebundene Jobs die wir machen, das heißt man muss viele Leute treffen – Bilder bringen bei uns nur mittelbar was, weil die Welt ja von Bildern überflutet ist. Und ich weiß nicht wie es bei Produktdesignern ist, aber bei uns Innenarchitekten, wir sind ja auch so Grenzgänger zwischen Architektur und Produkt – da schwenken wir ja so hin und her – und für uns ist es ganz besonders wichtig, viele Leute zu treffen. Also dass man einfach in Kontakt kommt und dass man wirklich ins Gespräch kommt das ist ganz was Wichtiges.

- b. *Wie haben Sie vom IDZ erfahren?*

Wir haben damals, da war doch auch eine Ausstellung die das IDZ mal vor vielen Jahren gemacht hat. Und das war in den 80er Jahren noch, da hab ich mal teilgenommen an einem Frauenseminar, es ging um Frauennetzwerk und das hat aber das IDZ Stuttgart gemacht. Das war 1989. Da gab es diese Veranstaltung und da hatte das IDZ auch was mit zu tun. Ich lebe seit '82 in Berlin und ich musste mich da auch so ein bisschen durchfitzen. Gucken was so passiert.. und dann war ich '86 in so einer Gruppe von Berliner Gestaltern, Berlinetta, Inge Sommer und so weiter und über diese Schiene bin ich dann auch mit zu dieser Ausstellung gekommen und durfte da auch was ausstellen. Und ich will wohl meinen, dass wir da die erste Ausstellungsbesprechung – vielleicht bilde ich mir das auch ein – ich meine [im IDZ gehabt haben] weil da gab es ja damals schon Ausstellungen, auch unter Frau Schönenberger. Und so kannte ich das dann schon. Und dann dachte ich – ich bin seit '86 selbstständig – das man einfach viele Kanäle anstecken muss, damit ein bisschen etwas fließt, und da war natürlich das IDZ auch so ein Mittel wo man sagt, ja da will man mittun, denn da wird man kommuniziert, und da geht was weiter. Ja, so war der Kontakt. Ich bin da so reingewachsen, ich glaub auch über die UdK.

- c. *Was hat Sie zu diesem Zeitpunkt an einer Mitgliedschaft besonders angesprochen?*

Ne, so was Spezielles hat mich nicht angesprochen – es gab damals keinen verbilligten Kaffee bei Starbucks, das war damals noch nicht so. Wobei an das Fortbildungsprogramm erinner ich mich auch, es gab da noch immer so Vorträge, wie sie dann in der Rotherstraße waren, dann gab es mal so Lesungen, dann hab ich im IDZ auch einmal vorgetragen über ein Projekt, da hatte Hanna mich dann auch eingeladen, über Büroausbauten, das war aber 2003 glaub ich. [...] Das war damals aber auch noch anders, auch dass man so gerungen hat um Aufträge, da war die Dichte nicht so hoch, dass man gesagt hätte, ich muss jetzt aber immer irgendwas tun, dass Akquise ein stetiges Mittel ist – denn mit der Zeit war das IDZ für mich auch ein Mittel der Akquise.

2. *Wie oft treten Sie mit dem IDZ außerhalb von organisierten Veranstaltungen in Kontakt und benutzen Sie das IDZ beispielsweise für Beratung, Informationsaustausch oder als Netzwerk?*

Ach in letzter Zeit, ich krieg ja immer den Newsletter, und dann denk ich oft, jetzt geh ich da mal hin, und dann mach ich's doch nicht, weil ich dann zu wenig Zeit habe dafür oder zu faul bin – und ich glaub das letzte Mal war ich im IDZ...also ich war schon zwei Mal da seit dem es an dem neuen Standort ist. Und da war es ein Vortrag von Rackstar heißen die glaube ich, die diese Teppiche machen, ja, da war ich bei so was. Und seit Cornelia das jetzt macht war ich noch gar nicht da. Ich nehm mir auch immer vor, dass ich dann mal zur Mitgliederversammlung gehe, weil ich ja auch weiß, wie schwierig das ist. Aber das letzte Mal war ich nicht in Berlin und da bin ich wieder nicht hingegangen. Ich bin auch verkammert; also ich bin auch noch in der Architektenkammer, das muss ich ja sein, sonst darf ich die Berufsbezeichnung nicht führen, und da bin ich noch in der Aus- und Fortbildung engagiert. Und da wird mir das einfach manchmal zu viel. Aber ich finde die Angebote, die das IDZ macht auch sehr interessant, weil die sehr interdisziplinär sind, in alle Richtungen und eigentlich sehr stimulant wirken, aber warum ich da nicht hingeh und aber immer brav meinen Mitgliedsbeitrag zahle...da fehlt es mir dann einfach an Zeit, wir haben ja auch immer einen 12 Stunden Tag.

Leistungen

3. *Inwiefern ziehen Sie persönlichen/beruflichen Nutzen aus Ihrer Mitgliedschaft im IDZ?*

Also Cornelia kenne ich ja über eine langjährige Mitarbeiterin, die Constance Notnagel, und da ist natürlich auch so eine Langfädigkeit entstanden. Und ich denke auch die Anregungen die ich immer über den Newsletter kriege, da gibt es schon so kleine Frischzellenkuren die man natürlich erweitern könnte. Aber das ist auch ein typisches Großstadtproblem glaube ich, man hat so ein Überangebot an Dingen. Und es kommt auch ein bisschen daher, dass wir so hin und her pendeln zwischen Architektur und Produkt – und auch Grafik. Also wir bringen ja viele so Dinge zusammen da [...]. Da sind ja auch die Zielgruppen unscharf. Also so ein Industriedesigner der sagt, ich muss jetzt aber hier einen Kontakt machen zu Stelton oder Medico-technischen Dingen, und für mich sind eigentlich alle Kontakte gut, weil Räume umgeben alle und schön ist, wenn sie dann sagen, Mensch, ich fühl mich hier aber unwohl, wir brauchen was. Und da kann ich in alles einschwenken und sortier diese Sachen dann zusammen [...], und deswegen hab ich da immer...die Frage war, ob ich da?

Ob Sie persönlichen Nutzen von der Mitgliedschaft haben...

Ach so. Also sagen wir mal so, es gibt immer so kleine Hinweise, so kleine Kicks.

4. *Welche Leistungen erbringt das IDZ Ihrer Meinung nach für seine Mitglieder?*

Na die Verlinkung...dann der Newsletter, macht Veranstaltungen, organisiert Dinge, hält diese Geschäftsstelle aufrecht, bemüht sich – vielleicht wäre das so eine Anregung, ich weiß gar nicht ob's noch so Jahresberichte gibt,

Nein, die gibt es nicht mehr.

Naja da fehlt es wahrscheinlich am Finanziellen. Und Berlin als Designhauptstadt, was sind wir hier? Design Capital, da gibt's meiner Meinung nach noch viel Kommunikatives zu tun was das IDZ so in der Breitenwirkung auch nicht so macht. Also in meiner Wahrnehmung - Breitenwirkung...hab ich im Tagesspiegel was gelesen? Hab ich da was gelesen? Weil diese Metiers verkommen ja auch so ein bisschen so zum Popstarkult, also so mit Designhotel und da ist dann Richard Hutten mit einer Perlenkette abgebildet, und da denk ich, da würd ich mir vielleicht wünschen, war ja auch eine ursächliche Veranlassung, dieses in die Breite kommunizieren, das wär mir schon wichtig. Das ist dann auch so ein bisschen sehr fachspezifisch, wendet sich natürlich an die Mitglieder, die Avantgarde ist voraus - was ich ja auch wichtig finde, also wenn einer dann eben so da ein bisschen avantgardistisch sein will, dann kann er das ja sein, aber um dann doch mehr zu erreichen an Bewusstsein, also das Ästhetik auch ein Grundrecht ist, wo wir Deutschen ja auch ein Problem mit haben, wir sind da ja gebrochen, wir dürfen ja nichts Schönes haben, also da könnte man noch mehr tun. Und sonst hab ich da jetzt kein, also ich geh da gerne hin, ich nehm den Kick in Anspruch. Und es war auch immer so, also Hanna war da auch immer so in diese Frauenrichtung, [sie sagte] trag du doch da auch mal vor, und so weiter. Also das waren so ganz persönliche Dinge...aber sonst bin ich froh, dass es das gibt, also ich würde es auch nach wie vor unterstützen. Ich würde jetzt nicht sagen, ich geb da nichts mehr rein, weil ich glaube, es ist so eine kleine Pflanze die, wenn man nicht gleich

Nutzen haben kann, die es halt auch immer schwer hat. Ich weiß ja nicht, also die Cornelia die macht das ja jetzt auch schon drei Monate, oder ein bisschen länger? Aber wechseln ja auch oft und es ist ja auch nicht einfach...

5. *Kennen Sie das Leistungsangebot des IDZ – z.B. vom Flyer oder der Website?*

Ja, die Webseite hab ich auch schon mal besucht...das ist aber schon lang her, ich hab da gar kein Bild mehr von im Kopf.

6. *Wie beurteilen Sie die Leistungen des IDZ in Hinblick auf:*

a. *Professionelles Networking?*

Vielleicht versteh ich das gar nicht mit dem professionellen Networking...

Ich meine das so in dem Sinne, in Bezug auf Netzwerke und Kontakte, fühlen Sie sich da gut aufgehoben im IDZ, gibt das IDZ Ihnen in diesen Bereichen Möglichkeiten?

Ach doch, doch. Bei sowas würde ich schon ans IDZ denken...aber ich weiß nicht, wie das Ihnen geht, aber ich habe das ja schon mal mit dem Netzwerk angeöffnet, das meint, wenn da eine Veranstaltung ist und die Zeit es erlaubt, dass ich auch da hin. Ob ich mir jetzt aus dem IDZ unbedingt einen Mitarbeiter rekrutieren würde oder so einen Berufskontakt, das ist nicht so das erste an das man denkt. Wenn ich jetzt zum Beispiel einen Grafiker bräuchte, dass ich dann sage, geh ich ins IDZ und gucke mal, ob ich dann da mit jemanden verlinkt werde, ich denk so nicht. Ich denke dann, wie viele Grafiker kenn ich persönlich und mit wem würde ich was machen, wer könnte das? Und dann würde ich erst mal so rumfragen. Also ich würde es nicht so direkt als so eine Zugmaschine nutzen.

i. *Gibt es Ihrer Meinung nach etwas, das man daran verbessern könnte und inwiefern würden Sie als Designer/Unternehmen davon profitieren??*

Ja, vielleicht könnte man auch sagen, nutzen Sie das IDZ als Suchmaschine, dann müsste aber diese Erscheinensfrequenz, diese Kickfrequenz erhöht werden, damit es noch mehr ins Bewusstsein kommt, also man müsste sagen, Haben Sie schon probiert, man könnte doch auch so oder so oder so... Das fände ich wichtig, dann könnte man natürlich auch so interdisziplinäre Dinge machen, dass man sagt, ja also die Leute die da alle drin sind, was haben die denn für Interessen, was wollen die machen, welche kuriosen Verknüpfungsmomente könnte ich erzeugen? Also um da auch Spannungen aufzubauen, damit dann nicht der eine Grafiker den anderen trifft, sondern dass es innerhalb der Disziplin [verknüpft ist] also dass man dann auch mal rüber zu den Architekten spinkst, zur Industrie – das gab's ja früher auch mal, dass man dann Leute vom Senat einlud, und dann hatte man mal diese Sache mit Wall, als es dem IDZ wieder mal schlecht ging, da hat man überlegt, ob man da so einen Designpreis ausloben solle – ich bin kein großer Freund von [Design]preisen. Aber ich finde immer alles was so mit menschlichen Kontakten zu tun hat, das finde ich eben sehr spannend, da könnte man auch noch mal gucken, ob man andere Formate wählt – also den Stehempfang, das ist eben mehr Workshops gibt, das man Kooperationen macht. [...] Ich glaube es ist wichtig, dass man solche starren Gruppierungen aufbricht, denn auf der einen Seite vernetzt sich alles und auf der anderen spezialisiert es sich – dieses Vernetzen ist dann wichtig. Und könnte man vielleicht noch mal andere Formate überlegen. Also ich bin ja ahnungslos, aber diese Formate, dass man immer einen Stehempfang macht und eine Ausstellung, da gibt's ja noch so was wie Kongresse und so was, Workshops, das ist so was wo man noch mehr dran arbeiten könnte.

ii. *Wen würden Sie im Rahmen einer Veranstaltung gerne einmal treffen wollen? (Designer/Unternehmen/Kultur/Politik/Bildung)*

Ich würde jetzt vielleicht hingehen, wenn H.G. Merz da sprechen würde – das ist ein Architekt der Ausstellungsgestaltung macht und so. Und mich interessiert auch alles was mit Architektursoziologie zu tun hat, also wie nennt man so was, nicht mit der eigenen Disziplin sondern wo Forschung im Gange ist. Oder Philosophen zur Wahrnehmung von Ästhetik – solche Dinge interessieren mich da immer. Und da gibt's bestimmt Menschen deren Namen ich überhaupt nicht kenne, das hängt wieder mit diesem Aufmischen im Kopf zusammen. Wenn da so Fremde kommen und die dann richtig beworben werden – also wenn man sagt, da kommt dann der Greg aus den USA oder irgendjemand anders, also dann komm ich. Ich denke, das würde das IDZ auch attraktiv machen, wenn es in der Lage wäre solche Koryphäen zu rufen und die kämen. Oder auch mal, wenn man sagt da kommt Alfredo Häberli oder auch Richard Hutten, dass man den mal sieht mit seiner Perlenkette, der hat ja

bestimmt auch was zu berichten und was ist das für ein Mensch, dann würde ich da auch hingehen, auch im Sinne von Celebrity begucken.

- i. *Auf einer Skala von 1-5, wie zufrieden sind Sie mit dieser Leistungskategorie?*

3

b. *Selbstpräsentation/Präsentation Ihres Unternehmens?*

- i. *Das IDZ propagiert als einen Vorteil der Mitgliedschaft die „Plattform für die Präsentation Ihres Unternehmens“; nutzen Sie dieses Angebot über den Link auf der Website hinaus?*

Es verlinkt, oder? Weiß ich jetzt gar nicht, also ich glaube, wenn ich ein bisschen suche, dann bin ich als Mitglied verlinkt mit der Webseite. Und was vom IDZ vielleicht auch mal ganz hübsch wäre, wenn es über dieses von Außen kommende hinaus Mitglieder vielleicht auch mal so ein bisschen – wobei das jetzt wahrscheinlich auch superschwierig ist – aber Mitglieder vielleicht so ein bisschen pushen konnte in dem man sagt, einmal im Monat hält ein Mitglied einen Vortrag. Oder die könnten da auch mal was ausstellen oder zeigen, also kriegen da auch mal ein kleines Forum. Und es gibt ja viele so Internetportale, auch Berlin Design.net und da kann man überall drin sein – aber wir sind zu klein, um die alle pflegen zu können.

- ii. *Sind Sie mit der Art und Weise, wie Mitglieder auf der Homepage präsentiert werden, zufrieden?*

Ich finde es manchmal ganz gut, wenn man eine gute Webseite hat, und ist dann verlinkt – man kann bestimmt so was auch mal auf die Startseite machen, für's IDZ muss man Aktualität haben – so dass das nicht so eine statische Seite ist. Ich weiß nicht, ist das in der Form auch beim Newsletter, dass wenn man das aufmacht, dass man zuerst das Aktuelle sieht? Dass so was dann der Fall wäre, so was würde mir auch gut gefallen. Dass es interaktiv ist, dass man mehr teilnehmen kann und dass man da vielleicht mal mit dem Zufallsgenerator die Mitglieder da mal durchlaufen lässt.

- iii. *Auf einer Skala von 1-5, wie zufrieden sind Sie mit dieser Leistungskategorie?*

3

c. *Wissens-/Informationstransfer?*

- i. *Welche Art von Informationen beziehen Sie durch das IDZ und In welcher Form greifen Sie darauf zu? (Webseite, Publikationen, Fachzeitschriften im IDZ)*

Den Newsletter. Also ich habe schon das Gefühl, dass da was passiert und die Wahrnehmung erfolgt über diesen Newsletter. Es ist schon gut, dass der immer kommt – die Kammer hat zum Beispiel keinen Newsletter, die sind entsetzlich statisch. Also dagegen ist das IDZ schon wirklich eine Gazelle – schnell und macht was. Und da kriegt man dann eben auch diese Denkanstöße, wenn man liest der Typograph XY kommt, das sind eben ganz kleine Blinker, wo man sich dran festmacht und einen Moment wenigstens drüber nachdenkt, auch wenn man nicht hinget.

- ii. *Wie beurteilen Sie diese Informationen in Bezug auf Relevanz, Aktualität, Regelmäßigkeit?*

Wissen Sie was mir da manchmal auffällt? Dass ich denke, da ist so eine gewisse Redundanz drin, dass ich denke am Anfang gibt es so eine kleine Übersicht, so Headlines, und dann kommt immer noch mal so ein kleiner ausgebreiteter Link wo ich dann denke, habe ich mir das jetzt schon mal durchgelesen? Dann würde ich mir auch noch ein bisschen grafischere Prägnanz wünschen, das ist ja jetzt nur reiner Text, da wäre so ein bisschen Bildwerk noch fällig. So von der Frequenz, manchmal beklagt man sich, wir haben jetzt die Emailadresse ein paar Mal geändert und dann kommt es doch noch drei Mal, obwohl man gesagt hat, ja Mensch schickt das doch dahin, damit man sicher ist, dass es auch ankommt. Das ist auch redundant. Und auch von der Gliederung her könnte er noch ein bisschen frischer sein. Von der Frequenz her reicht das einmal im Monat, denn wenn man in so verschiedenen Institutionen ist, und kriegt dann Stylepark, den Newsletter, und dann im Baunetz sind wir, die Kammer schickt keinen – aber wenn man die nur ganz kurz mal durchliest, sind da auch schon Verlinkungen drin? Also Verlinkungen finde ich dann auch immer ganz gut...

Abgesehen vom Newsletter, sehen Sie für sich eine Möglichkeit Informationen durch das IDZ zu beziehen, also zum Beispiel durch Publikationen etc?

Ist mir nicht präsent genug muss ich sagen, obwohl ich weiß, dass da eine komplette Bibliothek ist. Das ist mir nicht präsent genug, macht man ja doch eigentlich alles übers Internet.

iii. Auf einer Skala von 1-5, wie zufrieden sind Sie mit dieser Leistungskategorie?

2

d. Veranstaltungen, Seminare, Foren, Vorträge?

Och, die Male die ich da war, die habe ich eigentlich in guter Erinnerung, da habe ich irgendwie immer was mitgenommen. Da wartet man bis die Vorträge vorbei sind und dann gibt's noch eine Brezel und ein Glas Wein und so ist das halt. Wenn man gut drauf ist, dann trifft man auch irgendwen und dann geht man wieder weg. Wie gesagt, es ist eine Frage der Formate. Ich glaube, dass man da prinzipiell an den Formate mal arbeiten könnte und da mehr über dieses Gesellschaftliche hinaus machen kann.

i. Wie oft nehmen Sie an Veranstaltungen teil und welcher Art sind diese Veranstaltungen für gewöhnlich?

Na ja, das letzte Mal war ich bei diesem Rackstar-Menschen, das war ja 2006 oder so. Dann gab's ja früher noch so Firmenkooperationen...und dann waren wir einmal bei diesem Holländer, wie heißt der noch mal? Royal Ahrend oder so, diesem Büromöbelhersteller.

ii. Nach welchen Kriterien wählen Sie Veranstaltungen aus die Sie besuchen?

Ob die Themen, die mir wichtig sind, besetzt sind. Ich geh ja nicht unbedingt hin, wenn es um die ganzen Grafikdesigner geht. Bei mir fängt es dann an beim Produkt- und natürlich habe ich noch eine hohe Affinität zu Möbel- und Lichtdesign, das kommt aus meinem Metier. Und zu diesen übergeordneten, wissenschaftlichen Dingen, das finde ich auch immer ganz spannend – wenn es dann Themenstellungen gibt so was wie „Produktdesign im Alter“ oder wie die Gesellschaft sich wandelt.

iii. Gibt es bestimmten Themen zu denen Sie sich Veranstaltungen wünschen würden?

Also wenn man noch mal so an die Breitenwirkung der Gestaltung denkt, dann gibt es ja Aedes als zweibeiniges Forum der Architektur, aber eigentlich ist es was Produkt- angeht oder Interior-, da ist Berlin immer noch unterversorgt. Aber so aktuelles Design, das gab's ja auch mal, dass das IDZ das gemacht hat. Das waren damals die Holländer, Droog Design oder so was, die haben ja eine Ausstellung gemacht da in der Kulturbrauerei. Und ich finde dieses die Dinge in die Breite zu bringen, dass die nicht nur im Möbelgeschäft sind oder im Designladen, sondern dass die auch wirklich mal in ihrer Entstehung gezeigt werden, da würde ich mir noch mehr wünschen. Also dass da mehr für Fans auch passiert, also dass die Leute das auch sehen können. Und auch so Kooperationen, [...] wir haben so viele Designhochschulen, UdK, DFH, Weißensee, Potsdam und eigentlich ist es zu wenig präsent. Auch die Leute die hier alle arbeiten, die könnten da mehr diesen Raum auch nutzen und Ausstellungen anbieten. Es sind ja physische Dinge, die will man ja auch sehen und nicht nur drüber reden.

iv. Hätten Sie generell Interesse selbst einen Vortrag zu einem bestimmten Thema zu halten oder eine Veranstaltung anderer Art aktiv mitzugestalten? Wenn ja, zu welchen Themen?

Ja, sicher. Das habe ich ja auch schon gemacht, und eben auch darüber zu sprechen, ja es ist mir ein Anliegen in die Breite zu gehen.

v. Auf einer Skala von 1-5, wie zufrieden sind Sie mit dieser Leistungskategorie?

2

e. Qualifizierung/Professionalisierung?

i. Hätten Sie grundsätzlich Interesse an Seminaren, Workshops und Weiterbildungen im IDZ teilzunehmen?

Na ja, IDZ könnte ja auch wie so ein Gütesiegel wirken, so dass man dann sagt, Mitglied des IDZ, so wie die Architekten dann immer schreiben BDA., deutsches Architekten Gütesiegel. Wobei, wenn man

sagt, guten Tag, ich will Mitglied werden, dann zahlt man und da ist ja dann kein Merit damit verbunden – bei den Architekten wird man dann vorgeschlagen, das ist auch so eine Adellung dann. Ich kann da jetzt keine qualifizierte Aussage zu machen, ich weiß nur bei den Architekten fängt das jetzt schon an, dass man sich immer weiterbildet. [...] Ich würde das IDZ eher so sehen als eine Inspiration, ich weiß nicht, ob sie in der Lage sind – auch verwaltungstechnisch – so zertifizierte Veranstaltungen auszurichten. Ich weiß auch nicht, ob das die wirkliche Aufgabe wäre. Eigentlich müsste man da über die Breitenwirkung noch mehr Leute dazu bringen – und wenn nur 5000 Leute nur 10,- Euro im Jahr zahlen würden, das wäre ja auch schon was, um einfach finanziell potenter zu werden.

ii. Welche Themen wären für Sie relevant?

Also unsere Berufspolitischen Gegenstände, die dienen wir ja in der Kammer ab, also Honorarverträge, Konfliktmanagement, Büroführung und so, das ist ja bei uns so ein bisschen speziell. Und wenn man so Kongresse und Veranstaltungen macht, dann bedient das IDZ für mich eher so eine ideelle Ebene als so eine kommerzielle oder professionelle. Also es ist eher so etwas was man dazu nimmt, weil dieses berufspolitische kann es für mich gar nicht leisten. Also ich glaube, da sind die Ganzen die keine geschützten Berufsbezeichnungen haben, die sind da mehr noch schützenswert, weil ich hab ja diesen Schutz. Also für mich persönlich sehe ich das nicht in dieser Qualifikationssituation, eher dass ich dann inspiriert werde.

iii. Wären Sie zu einer aktiven Mitarbeit bereit?

Eigentlich schon, aber ich muss immer gucken, dass ich auch mit meinem anderen Zeug durchkomme. Da bin ich ein unsicherer Kantonist, ich kann nicht zu viele ehrenamtliche Dinge machen.

Abschluss

7. Gibt es über die besprochenen Themen hinaus noch andere Leistungen die Sie sich persönlich vom IDZ wünschen würden?

Nö, also das mit den Ausstellungen, veränderten Formaten, mit mehr Breitenwirkung, bisschen veränderter Newsletter, also mehr kann's auch nicht leisten. Wenn es das leisten würde, dann hätte es für mich seine Aufgabe auch gut erfüllt.

8. Sind Sie Mitglied in anderen Designzentren, Verbänden oder Institutionen und wenn ja in welchen?

Nein. Also in der Kammer das ist ja so eine Zwangsmitgliedschaft, weil es da ja auch um die Rentenversorgung geht, aber dem Bund deutscher Innenarchitekten habe ich mich bis jetzt erfolgreich entzogen.

9. Auf einer Skala von 1 – 5, (1=sehr schlecht, 5= sehr gut) wie zufrieden sind Sie generell mit Ihrer Mitgliedschaft im IDZ?

Also ich würde denen jetzt erstmal im Rahmen der Möglichkeiten eine 4 geben. Weil ich weiß, dass das schwer ist. Und eigentlich ist es irgendwie toll, dass die da immer wieder am Machen sind und sich selbst wieder neu erfinden und sich aufrichten. Das ist ein schweres Geschäft in Deutschland. Holländer sind da anders. Deswegen finde ich, dass die das schon ganz gut machen.

Allgemein

1. *Sie sind seit einem Jahr Mitglied des Internationalen Design Zentrums, was war Ihre Motivation dem Verein beizutreten?*

Meine Ursprungsmotivation war die Vernetzung mit anderen Designern und die Ausrichtung des Vereins gefällt mir gut, die Mischung aus Wirtschaft, Politik und Design – diese drei Bereiche zusammen.

- a. *War die Motivation hauptsächlich persönlicher oder beruflicher Natur?*

Da für mich mein Beruf Berufung ist vermischt sich da beides.

- b. *Wie haben Sie vom IDZ erfahren?*

Das war durch eine Tätigkeit bei der Allianz Deutscher Designer, weil ich damals im Verband tätig war, und da gab es eine Kooperation für eine Designausstellung mit dem IDZ zusammen und so bin ich auf das IDZ aufmerksam geworden. Ich hatte auch vorher schon mal im Internet geguckt, weil das damals noch bei mir ganz in der Nähe war, hab es aber nie geschafft dahin zu kommen. Und sie hatten damals auch noch eine ganz schreckliche Webseite – rot-, gelb-, blaufarbig, das hat mich damals schon abgeschreckt.

- c. *Was hat Sie zu diesem Zeitpunkt an einer Mitgliedschaft besonders angesprochen?*

Es war eher der Wunsch [als aktive Mitgliedschaftsvorteile]. Dafür hat das Angebot einerseits nicht gereicht, so diese wirtschaftlichen Sachen, aber andere große Vorteile habe ich nicht gesehen – wäre natürlich wünschenswert.

2. *Wie oft treten Sie mit dem IDZ außerhalb von organisierten Veranstaltungen in Kontakt?*

Persönlich trete ich in Kontakt, wenn das IDZ mich kontaktiert, also durch den Newsletter, Mailings oder Ähnliches, oder wenn eine Ausstellung ist.

- a. *Nutzen Sie das IDZ beispielsweise für Beratung, Informationsaustausch oder als Netzwerk?*

Na ja, wenn dann durch die Veranstaltungen und die entsprechenden Get-togethers.

- b. *Besuchen Sie das IDZ auch unabhängig von Veranstaltungen?*

Nein. Also ich war schon mal da und die Räumlichkeiten selber sind schön, aber um die mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu erreichen ist das einfach ganz grausam und von daher lege ich da keine große Relevanz drauf.

Leistungen

3. *Inwiefern ziehen Sie persönlichen/beruflichen Nutzen aus Ihrer Mitgliedschaft im IDZ?*

Also vom Status her spielt es für mich keine Rolle, es ist für mich eher der berufliche Nutzen. Dass ich Leute kennen lerne, der Auslöser sind die Veranstaltungen, und dass darüber eher Kontakte entstehen und vielleicht auch berufliche Partnerschaften.

Haben sich da schon mal berufliche Partnerschaften ergeben?

Ich bin dabei. Es passiert gerade eine Anbahnung.

4. *Ist die Mitgliedschaft im IDZ für Ihre Kundenbeziehungen vorteilhaft?*

Nein gar nicht, das ist auch eher nicht bekannt.

5. *Kennen Sie das Leistungsangebot des IDZ – z.B. vom Flyer oder der Website?*

Das gesamte Angebot [kenne ich] nicht, die Webseite bietet da echt wenig, und von daher – nein.

6. *Wie beurteilen Sie die Leistungen des IDZ in Hinblick auf:*

- a. *Professionelles Networking?*

Da würde ich Ihnen die Frage stellen, wie definieren Sie die Leistungen des Vereins? Ja...die Möglichkeit besteht ja aufgrund der Teilnehmer die man trifft auf den Events, wozu ich jetzt noch nicht so den Bezug habe sind die einzelnen IDZ Mitglieder innerhalb der Verbandsstruktur. Aber da ist auch so eine Zurückhaltung bei mir.

- i. *Gibt es Ihrer Meinung nach etwas, das man daran verbessern könnte?*

Ja, gerne auch Veranstaltungen unabhängig von öffentlichen Veranstaltungen oder Vereinsmitgliedertreffen, weil das oft auch etwas trocken ist. Also schon auch innerhalb [des Vereins] – natürlich basierend auf dem Designthema, also einfach eine Aktivität innerhalb des Vereins.

Dass man sich auch untereinander mehr kennen lernt?

Ja, genau.

ii. Wen würden Sie im Rahmen einer Veranstaltung gerne einmal treffen wollen? (Designer/Unternehmen/Kultur/Politik/Bildung)

Also wen ich innerhalb des Netzwerks treffen möchte wäre der Herr Pläcking der im Bereich der Marktwirtschaft unterwegs ist, außerhalb des Netzwerks wünsche ich mir Kooperationen oder Veranstaltungen mit international bekannten Designern aus verschiedenen Designdisziplinen – denn im Moment ist es doch sehr stark Deutsch-lastig. Das fehlt mir in Hinsicht eines europäischen Gefühls meinerseits und eines Internets, das mir jeden Tag die Welt zeigt. Und gerne auch internationale englischsprachige, anderssprachige Designdisziplinen und Designer wie zum Beispiel Joshua Davis oder Carl Cooper – neue Youngbloods. Einerseits. Und andererseits gerne auch so Ikonen des Designs. Und davon sollten wir in Deutschland eigentlich genug haben. Solche Leute würde ich mir in Veranstaltungen wünschen.

iii. Auf einer Skala von 1-5, wie zufrieden sind Sie mit dieser Leistungskategorie?

2

b. Selbstpräsentation/Präsentation Ihres Unternehmens?

Im Rückblick darauf, dass ich seit einem Jahr dabei bin, denke ich, sie habe sehr gute Schritte in die richtige Richtung gemacht. Dann weiß ich auch von Projekten die eine sehr schöne Intention haben, die dann aber total absaufen...wie zum Beispiel diese Designdatenbank. Es gab ja auch mal ein Handout, also ein Buch dazu – Designszene Berlin – fand ich besser als die Webseite, denn im Netz sind alle und die Koppelung von crossmedialen Sachen Print/Online fand ich sehr schön, weil man auch so was zum ins Regal schieben hätte. Die Frage war aber was es gibt und nicht was ich mir wünsche, oder?

Sowohl als auch. Wie beurteilen Sie die aktuellen Leistungen und was würden Sie sich wünschen?

Also, ich wünsche mir einen Mitgliederbereich, also einen internen Bereich und nicht nur ein namentliches Verzeichnis – ich weiß aber nicht, ob die Altersstruktur der Mitglieder das hergibt. Denn natürlich ist ein persönlicher Kontakt immer noch wünschenswerter als so eine Onlinegeschichte.

i. Sind Sie mit der Art und Weise, wie Mitglieder auf der Homepage präsentiert werden, zufrieden?

Ich meine da kann das IDZ doch wunderbar seine Position auch bei Google verbessern in dem Sie da einfach mal Backlinks setzen zu einzelnen Firmen, zu ihren Unternehmen, bzw. auch ganz kleine Banner anbieten – einfache Marketingtools. Die namentliche Listung finde ich gut, man könnte sich überlegen wie man's ausbaut mit Unternehmenswebseite. Die Frage ist, ob sie das möchten – ich würde es begrüßen.

ii. Auf einer Skala von 1-5, wie zufrieden sind Sie mit dieser Leistungskategorie?

2

c. Wissens-/Informationstransfer?

Es ist ja ein Verein, und von daher ist es ein Geben und Nehmen. Sie könnten ein bisschen mehr geben. Da gibt es von den Mitgliedern her so große Potentiale, sehr große Namen, imageträchtige Namen auch im Vorstand, die man wieder mehr aktiv mit einbeziehen könnte, um das Thema auch wieder mehr ins Leben zurück zu holen.

i. Welche Art von Informationen beziehen Sie durch das IDZ und In welcher Form greifen Sie darauf zu? (Webseite, Publikationen, Fachzeitschriften im IDZ)

Es gibt den Newsletter, die Mailings...

Würden Sie sich da mehr wünschen?

Wunderschön fände ich eine eigene Publikationsreihe, um auch die Marke IDZ voranzutreiben – als ich mich damals bei Verein einschrieb gab es eine Kooperation mit der FHTW, da entstanden dann so vier Büchlein die ganz süß waren, aber von der Wertigkeit her, von der Art des Printprodukts kann man da noch viel, viel mehr machen. Ich wünsche mir mehr.

ii. Auf einer Skala von 1-5, wie zufrieden sind Sie mit dieser Leistungskategorie?

2

d. Veranstaltungen, Seminare, Foren, Vorträge?

Die waren in den letzten Jahren sehr wirtschaftslastig, was für mich nicht so interessant war, es ging verstärkt um Designmanagement in meiner Wahrnehmung.

i. Nach welchen Kriterien wählen Sie Veranstaltungen aus die Sie besuchen?

Nach meinen Interessen. Wie wir schon sagten am Anfang, das ist ja bei mir sehr vernetzt. Dann gucke ich natürliche auf das Thema – Marken, Markenstrategie und Kommunikation und das beinhaltet Dinge wie PR, Design im Rahmen von Corporate Design. Demzufolge ist meine Wahrnehmung im Moment auch sehr selektiv und dahingehend wähle ich die Veranstaltungen aus. Also alles was zum Beispiel zum Produktdesign ist interessiert mich da nicht so.

ii. Gibt es bestimmten Themen zu denen Sie sich Veranstaltungen wünschen würden?

Da würde ich mir Kongresse wünschen oder Salons, Formate in denen man sich austauschen kann – nicht so dieses Frontalformat was sonst immer so ist; eine Stuhreihe und ein Vortragspult, mehr so ein Austausch, vielleicht auch eine Open Space Veranstaltung. Und dann so klassische Sachen wie gemeinsame Besuche von Museen, oder Abgesandte vom IDZ gehen in die Politik oder in die Wirtschaft hinein, Gruppen AGs...

Wenn Sie von Kongressen sprechen, gibt es dort bestimmte Themen die Sie sich wünschen würden?

Ja, zum Beispiel Ausbildung der Designer jetzt an den Hochschulen. Durch die digitale Welt hat sich alles verändert, also grade auch im Grafikdesign, dem Bereich aus dem ich komme, das ist nach wie vor so das die Designer dieser Disziplin kaufmännisch überhaupt nichts drauf haben. Da würde ich auch von Seiten des IDZ [etwas erwarten] - wenn sie schon mit Wirtschaft und Politik hangeln.

Ich würde mir auch Veranstaltungen wünschen die Austausch auf Augenhöhe, ohne geschäftliche Interessen, fördern – so dass Mitglieder untereinander auch eine Plattform bekommen, wo sie aus dem Geschäft raus sind und einfach die Chance haben mit hochkarätigen Leuten untereinander zu kommunizieren ohne dass ein Dienstleister dabei ist der was will. Und diese entspannte Atmosphäre nutzen können, die ein IDZ bieten könnte, um eine Plattform zu schaffen. Nicht networking, sondern wirklich nur Gespräche führen. Ohne Ergebnisdruck, so eine Art Forum. Vielleicht könnte man das gleich auch mit so einer kleinen kreativen Sachen, einem Sushi-Kochkurs oder einer Weinprobe verbinden und man philosophiert dann über ein Thema. Kamingespräche vielleicht...

iii. Hätten Sie generell Interesse selbst einen Vortrag zu einem bestimmten Thema zu halten oder eine Veranstaltung anderer Art aktiv mitzugestalten? Wenn ja, zu welchen Themen?

Ja, denn ein Verein lebt ja auch davon, dass Mitglieder sich einbringen und miteinander arbeiten.

iv. Auf einer Skala von 1-5, wie zufrieden sind Sie mit dieser Leistungskategorie?

3

e. Qualifizierung/Professionalisierung?

Weil ich da jetzt selbst nicht dran teilgenommen habe schwierig, von der Außenwirkung her habe ich einfach das Image, dass es eine gute Veranstaltung war, auch durch die Namen, die Vernetzung, die in diesem Zusammenhang genannt wurden. Also ich glaube schon, dass das IDZ da einen Anspruch hat und auch hält und da würde ich mir wünschen, dass es den nicht stärker, aber tiefer kommuniziert. Denn es geht ja nicht um die breite Veröffentlichung sondern um die Tiefe.

i. Hätten Sie grundsätzlich Interesse an Seminaren, Workshops und Weiterbildungen im IDZ teilzunehmen?

Ja, Interesse schon.

ii. Welche inhaltlichen Anforderungen hätten Sie an so einen Workshop?

Bestätigung...hmm, kann man das irgendwie absetzen? Also es geht mir da nicht um ein Zeugnis, ich will da kein Zeugnis bekommen sondern eine Erkenntnis die ich dann anwenden kann im privaten oder beruflichen Bereich. Dass ein Impuls gegeben wird der sich dann Designleistung ausdrückt.

iii. Welche Themen wären für Sie relevant?

Nach wie vor, reite ich gerne auch wieder drauf rum, das Thema Markenstrategie und Markenführung. Also; was gibt es da für Möglichkeiten, wie wird Design nach Außen kommuniziert, auf welchen Ebenen kann man sich kommunizieren und was gibt es für Aktivitäten? Design auf Unternehmensseite. In welchen Abteilungen steckt das Geld? Auch so das Verruchte des Designers...wo werden da Grenzen gezogen in diesen Bereichen?

f. Beratung im Bereich Designmanagement und Designberatung?

i. Könnten Sie sich vorstellen, Beratungsangebote im IDZ wahrzunehmen?

Ich habe das selbst noch nicht aktiv genutzt, ich weiß aber, dass da so diverse Veranstaltungen waren...auch mit der FHTW zusammen.

Abschluss

7. Gibt es über die besprochenen Themen hinaus noch andere Leistungen die Sie sich persönlich vom IDZ wünschen würden?

Natürlich...einmal die ganze Bandbreite der Benefits! Grade in Berlin zum Beispiel, wo der Verein auch gesehen wird und wo es so viele Museen gibt und kulturelle Einrichtungen, gibt es sicher auch Möglichkeiten von Seiten des IDZ da auch ein Marketing zu etablieren und dementsprechend auch Benefits für die Mitglieder zu bekommen.

8. Neben immateriellen Vorteilen wie Networking und Wissenstransfer, gibt es materielle „Benefits“ die Sie als wichtig erachten würden?

Ja auf jeden Fall, da bin ich sehr offen für.

9. Sind Sie Mitglied in anderen Designzentren, Verbänden oder Institutionen und wenn ja in welchen?

Ich war in der ADD fünf Jahre lang aktives Mitglied – seit August 2008 nicht mehr. Ansonsten bin ich noch sehr aktiv in Online-Communities im Designbereich Mitglied, die aber nicht den deutschen Deckmantel eines Vereins haben.

a. Falls ja, wie würden Sie die Mitgliedschaftsvorteile im Vergleich beurteilen? (Was ist gut im IDZ und wo gibt es Verbesserungspotenzial?)

Das kann man so nicht vergleichen, weil die Onlinegeschichten sehr viel aktiver sind und sehr viel offener sind was Gestaltung oder Kooperation die geschlossen werden angeht. Das ist einfach agiler.

10. Auf einer Skala von 1 – 5, (1=sehr schlecht, 5= sehr gut) wie zufrieden sind Sie generell mit Ihrer Mitgliedschaft im IDZ?

Eine drei. Eins war schlecht, fünf war gut? Ja, eine drei.

Also verbesserungsfähig aber auch nicht schlecht?

Genau.

Allgemein

1. *Frau Runge, Sie sind seit einem Jahren Mitglied des Internationalen Design Zentrums, was war Ihre Motivation dem Verein beizutreten?*

Zum einen war das – ich mach ja PR – und ich habe ein Designnetzwerk in Berlin gesucht, wo ich dann auf der einen Seite die Chance habe das Designthema mitzuverfolgen und auf der anderen Seite das Gefühl habe, in dem Umfeld fühle ich mich ganz wohl. Das war eigentlich meine Motivation.

- a. *War die Motivation hauptsächlich persönlicher oder beruflicher Natur?*

Beides eigentlich. Ich meine mein Beruf hat ja auch mit meiner Persönlichkeit zu tun und ich habe ja auch privat mit Design zu tun... Und wenn ich Veranstaltungen besuche, dann mache ich das ja eher als Privatperson und nicht als Berufsperson – also ich trenn das ja da auch gar nicht.

- b. *Wie haben Sie vom IDZ erfahren?*

Na ach, das kenn ich ja schon seit vielen Jahren. Aber woher ich mal irgendwann vom IDZ gehört habe, das weiß ich gar nicht mehr. Das gibt's ja auch schon ganz lange in Berlin und ich kenn das ja auch nicht erst seit den letzten Jahren, ich kannte das ja auch schon vorher durch Ausstellungseröffnungen oder wie auch immer...

- c. *Was hat Sie zu diesem Zeitpunkt an einer Mitgliedschaft besonders angesprochen?*

Das war unter anderem auch Möglichkeit – sie haben ja diese Workshops gemacht im letzten Jahr – dass man als IDZ Mitglied da nur 50% bezahlen musste, das war glaube ich auch so der konkrete Anlass. Dass ich so dachte, ach, dann kann ich da ja jetzt auch endlich man Mitglied werden.

2. *Wie oft treten Sie mit dem IDZ außerhalb von organisierten Veranstaltungen in Kontakt?*

Also ich bin eigentlich eher zu Veranstaltungen da, also wie gesagt, ich gucke mir die Ausstellungen an die mich interessieren, gehe dann da auch zu Veranstaltungen, also ich war letztes, also letztes Jahr bei so einer Podiumsveranstaltung, da war die Frau Klaus noch mit dabei.

- a. *Nutzen Sie das IDZ beispielsweise für Beratung, Informationsaustausch oder als Netzwerk?*

Ne, das hab ich noch nicht wirklich genutzt.

- b. *Besuchen Sie das IDZ auch unabhängig von Veranstaltungen?*

Nein, eher aus konkreten Anlässen und nicht weil ich so Lust habe mal im IDZ vorbei zu gucken.

Leistungen

3. *Inwiefern ziehen Sie persönlichen/beruflichen Nutzen aus Ihrer Mitgliedschaft im IDZ?*

Ich glaube, wenn ich mich stärker beteiligen würde, könnte ich da vielleicht auch stärker noch Netzwerkaktivität, ja diesen Austausch da pflegen würde, dann hätte ich bestimmt auch beruflich noch ein bisschen mehr davon. Aber das ist ja manchmal auch eine Zeitfrage und im Moment ist es ja auch so diese Informationsangebote die Sie Ihren Mitgliedern so geben, die sind ja auch ganz schön, dass ich da auf dem neusten Stand gehalten werde. Aber wenn man jetzt so eine Kosten/Nutzenrechnung aufmachen würde, ist glaub ich mein Nutzen noch relativ gering. Aber das liegt bestimmt sehr viel auch an mir.

4. *Welche Leistungen erbringt das IDZ Ihrer Meinung nach für seine Mitglieder?*

Ja ich glaube da ist im Moment auch wirklich das IDZ so ein bisschen am überlegen – was bieten wir unseren Mitgliedern an? Wer wollen wir da eigentlich sein? Ich glaube, dass das IDZ da vielleicht eine stärkeren Fokus darauf hat, das Thema Design in Berlin und überregional stärker zu verankern, als dass es wirklich so konkret um Leistungen für die Mitglieder geht. Das ist mein Eindruck...aber vielleicht täusche ich mich da auch... Bei manchen Vereinen da gibt's ja dann immer so diese Rechtsberatung, wo ich dann weiß, als Mitglied, das kann ich kostenlos in Anspruch nehmen oder Sie kriegen irgendeine Zeitung zugeschickt oder was auch immer – wo ich dann immer jeden Monat sehe, ah ja, da bin ich ja Mitglied und ich kriege das und das und das, also außer Emails die dann so kommen sehe ich da nicht so sehr viel.

5. *Kennen Sie das Leistungsangebot des IDZ – z.B. vom Flyer oder der Website?*

Da muss ich mich glaub ich noch mal genauer mit beschäftigen. Ich denke, dass ich da bestimmt nicht auf dem neusten Stand bin – aber das ist ja oft so, dass man nicht alle Angebote von A-Z kennt, sondern vielleicht nur Ausschnitte. Das ist auch kein Vorwurf an Sie!

6. *Haben Sie die Webseite des IDZ schon einmal besucht?*

Ja natürlich! Die kenne ich, ja ja, klar.

7. *Wie beurteilen Sie die Leistungen des IDZ in Hinblick auf:*

a. *Professionelles Networking?*

Naja, die Möglichkeiten die muss man glaub ich auch nutzen, also ich habe schon das Gefühl, ich könnte mich da einbringen, wenn ich da stärker die Kontakte die vielleicht im IDZ vorhanden sind nutzen würde. Da ist die Frage, mach ich das auch wirklich? Jetzt nur mal ein Beispiel, ich hab am Dienstag, da war ja diese Designveranstaltung im Bundeswirtschaftsministerium, die Möglichkeit genutzt und habe Frau Horsch mal persönlich guten Tag gesagt. Aber ich bin da auch eher jemand der da nach wie vor persönliche Kontakte bevorzugt und jetzt nicht in irgendwelchen virtuellen Welten Kontaktpflege macht.

i. *Gibt es Ihrer Meinung nach etwas, das man daran verbessern könnte und inwiefern würden Sie davon profitieren?*

Ja also ich was dann schon ganz schön fände, wäre wenn da relativ regelmäßig – das kann auch einmal im Vierteljahr sein – eine spezielle Veranstaltung stattfindet wo vielleicht auch auf Wünsche von Mitgliedern eingegangen wird und diese dann auch vor Ort stärker vernetzt werden. Ein bisschen so das klassische XING in der Realität. Da würde ich dann auch hinkommen.

ii. *Wen würden Sie im Rahmen einer Veranstaltung gerne einmal treffen wollen? (Designer/Unternehmen/Kultur/Politik/Bildung)*

Hm, also ich fand das ganz schön die Frau Hering von Hering Porzellan am Dienstagabend mal kennengelernt zu haben und das wären dann so Leute, also kleine und mittelständische Firmen in Berlin die einen hohen Designanspruch haben und auf einem guten Weg sind – also an solchen, also die Leute finde ich dann auch spannend die dann auch für mich als PR Frau auch interessant sind. Und ansonsten, also bis hin zu in Berlin ansässigen Designjournalisten, also von der ARD die ich sonst immer nur kurz auf Messen mal sehe oder mit denen ich kurz mal telefoniere, aber wo ich weiß – ich hab mal den Oliver Jasa auch auf einer Veranstaltung im Stilwerk kennengelernt – und dann kann man schon auf so einer Veranstaltung auch mal fünf Minuten anders mit denen reden, als wenn die die ganze Zeit im Messe-Superstress sind.

iii. *Auf einer Skala von 1-5, wie zufrieden sind Sie mit dieser Leistungskategorie?*

3

b. *Selbstpräsentation/Präsentation Ihres Unternehmens?*

Naja, ich bin da im Internet präsent...

i. *Das IDZ propagiert als einen Vorteil der Mitgliedschaft die „Plattform für die Präsentation Ihres Unternehmens“; nutzen Sie dieses Angebot über den Link auf der Website hinaus?*

Das könnte man bestimmt ausbauen! Bis hin zu so einer Art Pinnwand, wenn es so eine Veranstaltung gibt, dass man so eine Pinnwand macht von den Anwesenden...dann sieht man, ach ja, die mach das und das und das, da nehm ich mir vielleicht mal die Karte mit. Da ist man dann so auch stärker, nicht immer nur dieses Namensschild, also irgendwie so eine Möglichkeit wo man sich dann vielleicht auch noch mal eine Karte mitnimmt von jemandem.

ii. *Sind Sie mit der Art und Weise, wie Mitglieder auf der Homepage präsentiert werden, zufrieden und was können wir für Sie verbessern?*

Naja, das könnte man bestimmt ein bisschen ausführlicher machen – also nicht nur das könnte man, wenn das ein bisschen ausführlicher wäre, vielleicht mit so einem kleinen Profil – wobei ich könnte mir auch vorstellen, dass sich manche da auch weigern, weil sie sagen, sie kriegen da sowieso schon zu viele Mails oder werden zugeordnet mit Material...

Aber für Sie persönlich?

Für mich persönlich, ja gerne! Denn so viele PR Frauen gibt es ja glaub ich auch nicht die im IDZ Mitglied sind, und ich meine wenn wirklich mal jemand sucht und durch diese IDZ Liste geht, da könnte man sich ja schon vorstellen, dass vielleicht auch mal jemand anrufen und sagt lassen Sie uns doch mal kennenlernen und gucken, ob wir zusammen passen – wir sind doch gemeinsam Mitglied da im IDZ, so was verbindet ja auch schon mal.

iii. Auf einer Skala von 1-5, wie zufrieden sind Sie mit dieser Leistungskategorie?

3

c. Wissens-/Informationstransfer?

i. Welche Art von Informationen beziehen Sie durch das IDZ und In welcher Form greifen Sie darauf zu? (Webseite, Publikationen, Fachzeitschriften im IDZ)

Also durch Email, und dann kriegt man ja glaub ich einmal im Jahr von Ihnen Post von der Mitgliederversammlung, aber überwiegend Email, also die Art von Informationen die Sie an Ihre Mitglieder per Email verschicken. Und ich glaube ich bin auch in Ihrem Presseverteiler, ich krieg immer die Pressemitteilungen von den aktuellen Ereignissen, Ausstellungen und Veranstaltungen.

ii. Wie beurteilen Sie diese Informationen in Bezug auf Relevanz, Aktualität, Regelmäßigkeit?

Das finde ich völlig ausreichend, also ich habe nicht das Gefühl vom IDZ krieg ich jetzt jede Woche einen Newsletter wo eigentlich nichts drinsteht, den sie aber schreiben müssen, weil sie sich das irgendwann mal so vorgenommen haben, sondern man kriegt die Informationen wenn sie aktuell sind, wenn sie relevant sind und wie die Informationen bei mir ankommen, also die Qualität ist sehr gut, da hab ich nichts rumzukriteln, also man weiß worum es geht und dann stehen da ja alle notwendigen Informationen so nach dem Motto wo es stattfindet und wann, wie man sich anmelden muss. Und die Häufigkeit ist glaube ich der Arbeitsweise und dem was Sie tun auch angemessen. Also das würde ich auch gar nicht öfters haben wollen, also ich finde das dezent und deshalb nimmt man es dann auch wahr – weil Sie eben nicht einen Newsletter nach dem anderen rausschicken, wo man die Informationen dann suchen muss.

iii. Auf einer Skala von 1-5, wie zufrieden sind Sie mit dieser Leistungskategorie?

3

d. Veranstaltungen, Seminare, Foren, Vorträge?

Na Ausstellungen ganz gut. Ich weiß gar nicht was Sie dieses Jahr an Veranstaltungen so planen – das Workshopangebot aus dem letzten Jahr das fand ich ganz gut, wobei, ich fand ja die Resonanz gar nicht so berauschend auf diese Art von Veranstaltung. Aber so was, wo man vielleicht den Mitgliedern auch noch mal die Möglichkeit gibt, neues Wissen zu erfahren und sich auf den aktuellsten Stand zu bringen. Und 2007 war ja die große IDZ Konferenz, so was finde ich natürlich immer sehr gut, wobei mir klar ist, dass man das nicht jedes Jahr machen kann.

i. Wie oft nehmen Sie an Veranstaltungen teil und welcher Art sind diese Veranstaltungen für gewöhnlich?

Aufs Jahr gerechnet...also letztes Jahr war ich vielleicht vier Mal da...einmal zum Workshop, dann habe ich mir diese finnische Designausstellung angeguckt und noch irgendeine andere. Und dann noch bei diesem Forum, ich weiß nicht ob das Anfang diesen Jahres stattgefunden hat – wenn ja, dann war ich dieses Jahr einmal bei Ihnen.

ii. Nach welchen Kriterien wählen Sie Veranstaltungen aus die Sie besuchen?

Also ich entscheide das spontan, je nach dem, ob mich das Thema interessiert, ob ich dann Zeit habe, ja, und dann gehe ich dahin.

iii. Gibt es bestimmten Themen zu denen Sie sich Veranstaltungen wünschen würden?

Also ich finde ja das Thema nachhaltiges, ökologisches Design sehr interessant – da sind Sie ja auch dran, ich weiß, und was mich sonst persönlich interessiert ist eigentlich – da ging's ja auch am Dienstag so in dem Bundeswirtschaftsministerium drum – also das große Thema, wie schafft man es das Thema Design in der Öffentlichkeit zu verankern und gerade auch mittelständische Unternehmen

darauf aufmerksam zu machen, welchen Vorteil sie eigentlich haben, wenn sie Design in ihrem Unternehmen verankern würden. Und was da im Moment in Deutschland auch so passiert und wie da auch so die aktuelle Entwicklung ist, das finde ich auch so ganz interessant. [...] Und da Berlin ja auch Hauptstadt der Kreativität ist, kann man nur hoffen, dass es hier stärker schon in den Köpfen verankert ist – ob man es dann umsetzt, das sei dann mal so dahingestellt. Aber so was wie Best Practice Beispiele zeigen, denn ich denke nur auf diesem Weg kann auch der einzelne Designer in den nächsten 20 Jahren als Freiberufler überleben. Und das finde ich dann auch interessant, wie das andere machen – also ich weiß, dass bayern design da viel weiter...

- iv. *Haben Sie generell Interesse selbst einen Vortrag zu einem bestimmten Thema zu halten oder eine Veranstaltung anderer Art aktiv mitzugestalten? Wenn ja, zu welchen Themen?*

Das ist ja witzig, dass Sie mich das fragen, denn ich habe, als ich im letzten Jahr einen Workshop da mitgemacht hatte, von dem Herrn von Köln Design, na wie heißt der denn? Na jedenfalls der, der das ganze eigentlich konzipiert hat, jedenfalls gab es da einen Workshop und der hieß so was Ähnliches wie „Pressearbeit für eine Zeitung“ oder so, und dann wollte ich mal gucken wer da so den Vortrag mitgestaltet – und da gab es einen Boris Irgendwer, das ist der Pressesprecher vom ADD in Berlin, und ich weiß, der macht vielleicht auch Pressearbeit oder schreibt ein bisschen was, aber der arbeitet nicht wirklich für Designer. Und das war so, wo ich auch dachte – wieso macht der das jetzt eigentlich? Ich halte seit vier, fünf Jahren immer wieder mal Workshops und Seminare zu diesem Thema Pressearbeit und Kommunikationsarbeit für Designer und habe auch gedacht, wenn ich mal irgendwann entspannt bin, würde ich gerne auch mal ein Gespräch mit der Frau Horsch führen, inwieweit es denn möglich ist, dass man sich auch Leute aus der Praxis holt. Man muss das ja jetzt nicht so fett machen wie das der Herr von Köln Design gemacht hat – denn ich dachte, das ist schon wieder so aufgeblasen und so. Also eher so ein bisschen handfester und Leute aus der Praxis holen – die dann meinetwegen auf der einen Seite über Rechte für Designer sprechen oder halt Pressearbeit, das man dann wirklich auch mal Designjournalisten mit sitzen hat. Also das hab ich schon mal überlegt und bin da auch ganz offen, das würde ich gerne mal machen.

- v. *Auf einer Skala von 1-5, wie zufrieden sind Sie mit dieser Leistungskategorie?*

3

- e. Qualifizierung/Professionalisierung? (Frau Runge hat an Improve Design Business teilgenommen)

- i. Hätten Sie grundsätzlich Interesse/Bedarf an Seminaren, Workshops und Weiterbildungen im IDZ teilzunehmen?

Ja, also Interesse habe ich, das ist dann halt auch immer eine Kosten- und eine Zeitfrage, aber ich bin der Meinung, dass man immer lernen muss.

- ii. Welche Themen wären für Sie relevant?

Ja, hm, also das für das IDZ vielleicht nicht so spannend, aber für mich wäre da zum Beispiel schon interessant „Kommunikation im 21. Jahrhundert“, denn ich glaube nicht so richtig daran, dass wir in Zukunft nur noch über Internet, Email und Handy kommunizieren werden, sondern dass die raren persönlichen Kontakte dann da von völlig anderer Glaubwürdigkeit und Relevanz sein werden. Also das Thema finde ich interessant und ansonsten immer auch neuester Tendenzen im Design, also wo geht's hin?

Und dazu dann aber auch ein Seminar oder einen Workshop?

Ne, das müsste dann eher ein Vortrag sein...ach so, aber Sie meinten jetzt einen Workshop? Hm, also da müsste ich noch mal drüber nachdenken...da fällt mir jetzt spontan nichts ein. Das ist ja auch so, man sieht dann was und denkt, ach ja, das machst du jetzt mit – aber dann selber so einen Bedarf zu formulieren, das ist ja dann noch mal was Anderes. Vermittlungsmöglichkeiten für Design, das so, weil ich auch immer wieder erleben, dass Designer die eigene Arbeit und das was sie tun, also die Masse, die können das nicht gut an Mann und Frau bringen. Die sind dann so in ihrer Designsprache gefangen, also ich stelle Fragen, aber das macht ja nicht jeder...also so was – Vermittlungsmöglichkeiten von Design, das finde ich gut. Das ist ja auch eine Form von Vernetzungsleistung die da stattfinden muss.

Abschluss

8. *Gibt es über die besprochenen Themen hinaus noch andere Leistungen die Sie sich persönlich vom IDZ wünschen würden?*

So spontan – ich hab Ihnen ja schon viel erzählt.

9. *Neben immateriellen Vorteilen wie Networking und Wissenstransfer, gibt es materielle „Benefits“ die Sie als wichtig erachten würden?*

Naja, so was wir Rechtsberatung finde ich immer ganz sinnvoll. Weil ich jetzt auch nicht jemand bin, der 100.000 Versicherungen und Rechtsschutzversicherung etc. abgeschlossen hat. Und dass man da vielleicht doch noch mal einen Rechtsanwalt fragen kann, nach dem Motto, ist der Honorarvertrag hier jetzt richtig formuliert oder habe ich etwas vergessen, so was finde ich immer ganz schön. Wenn so was mit drin ist, ohne dass man dann immer gleich hunderte von Euros auf den Tisch legen muss.

10. *Sind Sie Mitglied in anderen Designzentren, Verbänden oder Institutionen und wenn ja in welchen?*

- a. *Falls ja, wie würden Sie die Mitgliedschaftsvorteile im Vergleich beurteilen? (Was ist gut im IDZ und wo gibt es Verbesserungspotenzial?)*

Nein.

11. *Auf einer Skala von 1 – 5, (1=sehr schlecht, 5= sehr gut) wie zufrieden sind Sie generell mit Ihrer Mitgliedschaft im IDZ?*

Drei. Verbesserungsfähig, aber auch nicht ganz unten.

Respondent 5: Mr. J. I., Dipl. Designer, Founder G. Gestaltungsbüro 01.04.2009, Berlin

Allgemein

1. *Sie sind seit 5 Jahren Mitglied des Internationalen Design Zentrums, was war Ihre Motivation dem Verein beizutreten?*

Die ursprüngliche Motivation war diese, dass der ehemalige Vorstand, Herr Mühr, der wiederum mein Lehrer an der Hochschule war, gefragt hat, ob wir nicht eine Ausstellung gestalten wollen die das IDZ macht. Und das haben wir dann gemacht, aber [das ging] nur unter der Prämisse, dass wir auch im IDZ sind, oder dass ich im IDZ bin. Und deswegen bin ich da im IDZ, weil ich das IDZ eigentlich immer als so einen altherren-, langweiligen Club empfunden habe.

- a. *Also war in diesem Rahmen die Motivation hauptsächlich beruflicher Natur?*

Ja, beruflicher Natur.

Wie kam es dazu, dass Sie dabei geblieben sind?

Weil ich dann festgestellt habe, dass da sehr viel gar nicht läuft, das war teilweise menschlich nicht so gut und da habe ich gedacht, na ja, vielleicht sollte man doch selber auch mal gucken... und gleichzeitig war es so, wir waren mal ganz am Anfang dabei bei dieser Designmaigeschichte, sind dann auch ausgestiegen sehr früh weil uns das zu viel Gequatsche war. Ich finde es aber interessant, dass man eine Art Vertretung hat für seinen Berufszweig und dass man sich da engagieren könnte, wenn ich schon mal da drin bin, und wiederum den Designmaileuten da nicht mehr so gesonnen bin und auch Creative City, da waren auch so bestimmte Leute, und das fand ich am IDZ auch bis jetzt gut, dass das nicht so bestimmte Leute sind, die das Ding so geblockt haben. Aber ich habe es einfach noch nicht geschafft, mich da zu engagieren.

- b. *Was hat Sie zu diesem Zeitpunkt an einer Mitgliedschaft besonders angesprochen?*

Was ich gut finde, ist dass es diesen Newsletter gibt, dass man erfährt was so läuft das finde ich ganz gut. Dass die auch immer wieder so Seminare machen, dass kann ich mir gut vorstellen, grade so für jüngere Kollegen finde ich das sehr interessant.

2. *Wie oft treten Sie mit dem IDZ außerhalb von organisierten Veranstaltungen in Kontakt?*

Einmal, zweimal im Jahr, aber dann zu Veranstaltungen.

a. *Nutzen Sie das IDZ beispielsweise für Beratung, Informationsaustausch oder als Netzwerk?*

Nein.

b. *Besuchen Sie das IDZ auch unabhängig von Veranstaltungen?*

Ewig nicht mehr. Vielleicht seit fünf Jahren einmal, wegen der Ausstellung.

Leistungen

3. *Inwiefern ziehen Sie persönlichen/beruflichen Nutzen aus Ihrer Mitgliedschaft im IDZ?*

Aktuell gar keinen.

4. *Welche Leistungen erbringt das IDZ Ihrer Meinung nach für seine Mitglieder?*

Was sie sollten oder was sie tun? Das zweite weiß ich ja eigentlich nicht so genau. Ich glaube mal, dass es das Ganze vernetzt, es ist ja auch assoziiert oder getragen vom – nicht deutschen Werkbund, vom Rat für Formgebung, und das ist natürlich eine Szene – da kann ich mir schon vorstellen, dass dadurch der Standort Berlin auch ein bisschen gestärkt wird, so für die Lobbyarbeit. Aber was ich bis jetzt noch nicht erfahren habe, ist was es da wirklich als Mehrwert gibt. Ich habe eher das Gefühl das ist halt so eine Interessensvertretung zur Selbstbespiegelung, den Mehrwert habe ich noch nicht so ganz mitbekommen. Aber das ist immer so bei so Institutionen, dass die sich immer um sich selbst drehen und dann etwas generieren, was vielleicht interessant ist, aber nicht unbedingt notwendig.

5. *Kennen Sie das Leistungsangebot des IDZ – z.B. vom Flyer oder der Website?*

Ja, das kenne ich. Also was es für Seminare gibt, und so weiter, das weiß ich schon.

6. *Wie beurteilen Sie die Leistungen des IDZ in Hinblick auf:*

a. *Professionelles Networking?*

Ich kann das beurteilen nur im Hinblick auf die Ausstellung und wie das da gelaufen ist. Und da fand sehr wenig networking statt. Da ging es darum, die neuen EU Länder vorzustellen, das fand ich auch als Idee ganz schön, wie die Designszene dort ist und um auch eine Verbindung herzustellen. Und da wurden Leute eingeladen ihre Sachen zu zeigen, das wurde auch kuratiert von uns, und das war schon sehr schwierig, weil das Designempfinden oder Standards sehr Andere waren. [...] Und ich dachte, weil ich ja Mitglied bin, muss ich ja auch dem Verein da was geben und wir haben uns also sehr engagiert für diese Ausstellung und ich fand das auch total nett die Leute kennenzulernen. [...] Und dann waren nachher alle da und wir waren auch ganz froh darüber, das so präsentiert zu haben und dann war es aber so, dass niemand vom IDZ her sich um [die Designer] gekümmert hat eigentlich. Es geht ja nicht nur darum zu so einer Ausstellung einzuladen und die zu eröffnen, danach muss man sich auch um sie kümmern – das ist ja auch viel Geld was die Designer da bezahlt haben und an dem Abend hat sich niemand um sie gekümmert und letztendlich haben wir das dann gemacht – aber das gehörte überhaupt nicht zu unserem Job. Und da hab ich gemerkt, dass der fachliche Austausch sehr schwach war. Und da dachte ich, da müsste ich selber was tun, aber das habe ich ja wie gesagt noch nie geschafft. Da bin ich dann schwach, oder wir haben da keine Zeit für.

i. *Gibt es Ihrer Meinung nach etwas, das man daran verbessern könnte?*

Was mich immer stört ist ja, dass Design immer noch so en bloc gesehen wird, als einen Luxusartikel. Und diese Vermittlung, wie es zum Beispiel in Holland ja eher ist, das es auch im Staatsetat mit 1% verbucht ist, das es einen gesellschaftlichen Mehrwert hat und nicht nur ein Schickmachen von Ecken ist, dieses Vermitteln, das finde ich schon sehr, sehr interessant – wie man das hinkriegt.

ii. *Wenn ja, wie würden Sie sich das vorstellen und inwiefern würden Sie als Designer/Unternehmen davon profitieren?*

Nicht nur dieses „Business, Business, Business“ sondern so eine Vermittlung in die Gesellschaft hinein. Das finde ich eigentlich ganz wichtig. Es geht ja darum, den Begriff Design oder

Produktdesign anders in der Gesellschaft als Mehrwert zu verankern, um dann auch einen Rückhalt zu kriegen auch von der Politik und von Geldgebern. Wie man das genau macht, das weiß ich auch nicht so genau.

iii. Wen würden Sie im Rahmen einer Veranstaltung gerne einmal treffen wollen? (Designer/Unternehmen/Kultur/Politik/Bildung)

Also wenn man schon von Netzwerk redet, wäre das eine Vermittlung zwischen Kultur, das kann aber auch Geisteswissenschaft sein, und der Politik, weil ich glaube, dass da ziemlich viel im Argen ist. Und mich interessiert primär nicht so sehr die Wirtschaft – die weiß was Design ist, wenn ich einen guten Unternehmer habe, der weiß was Design ist – und wenn ich einen schlechten Unternehmer habe, dann ist er selbst schuld, das ist sein Problem. Aber es gibt trotzdem eine Relevanz, und die zu definieren wäre vielleicht interessant. Und darüber mit einem Politiker, einem Philosophen und einem Theatermacher zu reden – was verstehen die denn darunter so? Aber ich finde es nicht interessant wieder mit einem Designer und einem Produktmenschen zu reden, ich weiß ja wovon ich rede und das bringt mich nicht weiter. So brauche ich auch keine Lobbyvertretung, denn mich selbst kann ich ja irgendwie vertreten.

iv. Auf einer Skala von 1-5, wie zufrieden sind Sie mit dieser Leistungskategorie?

2

b. Selbstpräsentation/Präsentation Ihres Unternehmens?

i. Das IDZ propagiert als einen Vorteil der Mitgliedschaft die „Plattform für die Präsentation Ihres Unternehmens“; nutzen Sie dieses Angebot über den Link auf der Website hinaus?

Ich glaube erstens macht das nur Sinn, wenn andere auf das IDZ zugehen und diese Plattform nutzen – und ich glaube die nutzt kaum jemand und so macht es wenig Sinn. Im Prinzip finde ich es gut. Je mehr Plattform umso mehr Verlinkungen funktionieren, also zum Beispiel das Konkurrenzprodukt „Creative Cities“, das funktioniert glaube ich schon besser, weil es bekannter ist. Meines Erachtens sind das aber alles nur Gebilde, um sich selbst zu rechtfertigen – also die funktionieren nicht wirklich als Netzwerke. Wenn wir Kontakte kriegen, kriegen wir die darüber, dass wir jemanden ansprechen oder dass Leute auf uns zukommen. Und das hat nichts zu tun mit irgendeiner Vertretung.

ii. Auf einer Skala von 1-5, wie zufrieden sind Sie mit dieser Leistungskategorie?

1

c. Wissens-/Informationstransfer?

i. Welche Art von Informationen beziehen Sie durch das IDZ und in welcher Form greifen Sie darauf zu? (Webseite, Publikationen, Fachzeitschriften im IDZ)

Das hatte ich ja vorhin schon mal kurz angedeutet, ich beziehe den Newsletter, denn dann weiß man was für Ausstellungen passieren, welcher Designer hat jetzt was gemacht, wo gibt es vielleicht eine Veranstaltung zu der ich hingehge, das finde ich gut. Also als Informationsplattform für alles was in unserem Genre so passiert, das nutze ich auch. Da gucke ich mal rein und denke, ach ja, da hätte ich ja mal hingehen können.

ii. Wie beurteilen Sie diese Informationen in Bezug auf Relevanz, Aktualität, Regelmäßigkeit?

Finde ich gut. Ich kümmerge mich da auch nicht so richtig drum, und darüber kriegt man einfach so eine Info was gerade läuft. Vielleicht wäre es auch noch besser, aber das ist natürlich immer schwierig, zu gucken was die Unternehmen eigentlich machen. Dann müsste ich da natürlich auch unsere Sachen rein geben, aber das ist vielleicht nicht ganz so wichtig wie das war drum herum so passiert. Aber es wäre vielleicht interessant zu hören was die jetzt gerade machen... Das haben wir auch selber schon gemacht an Hochschulen und das wäre für Mitglieder vielleicht auch ganz gut, um sich so selber zu profilieren und um sich aber auch der Kritik der Kollegen zu stellen. Das finde ich eigentlich ganz gut.

iii. Auf einer Skala von 1-5, wie zufrieden sind Sie mit dieser Leistungskategorie?

d. *Veranstaltungen, Seminare, Foren, Vorträge?*

i. *Wie oft nehmen Sie an Veranstaltungen teil und welcher Art sind diese Veranstaltungen für gewöhnlich?*

Ganz selten. Und ich finde die Veranstaltungen meistens auch nicht so spannend. Es ist nicht so, dass ich denke, da müsste ich jetzt mal hingehen. Das ist jetzt sehr persönlich, aber mir fehlen diese Querverbindungen einfach. Das ist sehr in sich geschlossen.

ii. *Nach welchen Kriterien wählen Sie Veranstaltungen aus die Sie besuchen?*

Dass ich sie spannend finde.

iii. *Gibt es bestimmten Themen zu denen Sie sich Veranstaltungen wünschen würden?*

Hardcore Theorie finde ich gut, also wenn zum Beispiel ein Altdesigner über seine Ansichten redet oder eine Theorie die er hat. Oder vielleicht ein Philosoph der etwas über Bewegung erklärt, also nicht so konkret, sondern eher aus dem Theoretischen. Da würde ich auch viel eher hingehen, denn da geht es nicht ums Glas, sondern um Begrifflichkeiten. Und so kann man ja vielleicht auch zu neuen und anderen Ansätzen kommen. Das finde ich sehr interessant. Design ist ja alles oder nichts – und dieses alles oder nichts immer wieder auf Themen zurück zu führen, das ist für mich interessant. Nicht unbedingt Produkte, sondern Themen. Man redet zum Beispiel im Moment viel von Entschleunigung. Es gibt ja die Beschleunigung, auch durch Internet und so, und die Gegenbewegung nennt sich Entschleunigung. So wie „Slow Food“ oder dass man auf Flughäfen überlegt, wie man mit den Wartezonen umgeht, gerade das ist ein entschleunigter Ort. Und wie das dann aussehen könnte, so ein Raum, das kann ich mir ja überlegen, aber was steckt dahinter? Was bedeutet das für uns? Angenommen ich muss fünf Minuten warten, da gibt es ja auch philosophische Überlegungen zu. Oder es gibt zeittheoretische Überlegungen, physikalische Überlegungen. Es ist ja nicht immer so, dass ich mir eine Bank überlegen muss auf der ich bequem sitze, sondern es gibt ja vielleicht noch ganz andere Vorstellungen. Und so was fände ich interessant.

iv. *Haben Sie generell Interesse selbst einen Vortrag zu einem bestimmten Thema zu halten oder eine Veranstaltung anderer Art aktiv mitzugestalten? Wenn ja, zu welchen Themen?*

Ja könnte ich mir schon vorstellen. Es ist nur immer mit der Zeit so eine Sache... Ob es dann wirklich schaffbar ist, weiß ich nicht so genau.

v. *Auf einer Skala von 1-5, wie zufrieden sind Sie mit dieser Leistungskategorie?*

e. *Qualifizierung/Professionalisierung?*

i. *Hätten Sie grundsätzlich Interesse/Bedarf an Seminaren, Workshops und Weiterbildungen im IDZ teilzunehmen?*

Ich glaube schon, dass das so ganz gut ist. Aber ich glaube, dass das jüngere Kollegen anspricht. Das sind jetzt auch nicht so die Themen bei denen ich dann nicht mehr so genau Bescheid weiß. Wäre das gut gemacht, könnte ich mir das aber schon vorstellen. Ich glaube auch, dass das IDZ das auch gar nicht schlecht machen würde.

ii. *Welche Themen wären für Sie relevant?*

Also so spontan fällt mir da jetzt nichts ein. Für Jüngere Designer vielleicht auch ganz praktische Sachen, Kurse in InDesign zum Beispiel. Oder eine Weiterbildung für einen vergünstigten Preis. Ich glaube, das wäre auch für mittlere und kleinere Designbüros nicht schlecht. Ganz praktische Sachen. Und wenn man das dann mit einer Mitgliedskarte vergünstigt bekommen würde, das ist natürlich schon ganz gut.

f. *Beratung im Bereich Designmanagement und Designberatung?*

i. *Könnten Sie sich vorstellen, Beratungsangebote im IDZ wahrzunehmen?*

Also ich fände es so als Sparringpartner ganz interessant. Gar nicht, dass ich bei uns im Unternehmen irgendetwas vermisste, aber ich könnte mir vorstellen, dass bei bestimmten Aufgabenstellungen es bestimmt ganz interessant wäre, wenn man dann mal reden könnte. Aber ich sehe es jetzt nicht als Mehrwert, oder dass ich jetzt Fragen hätte, das eher nicht, eher als Erweiterung.

Abschluss

7. *Gibt es über die besprochenen Themen hinaus noch andere Leistungen die Sie sich persönlich vom IDZ wünschen würden?*

Also ich fände dieses „Profile“ Ding ganz gut, man stellt sich gegenseitig vor. Und ich glaube dieses Verknüpfen mit der internationalen Szene, das wäre schon sehr wichtig. Denn Berlin ist, was Design betrifft, im europäischen Rahmen nicht so richtig hip und nicht so gut vertreten. Die Leute die zum Beispiel im Stuttgarter Raum leben, die sind besser vernetzt, vertreten und haben dadurch auch ein besseres Standing. Man muss gucken, dass man das rauskitzelt, was Berlin kann und hat. Aber ich weiß auch, dass das viel mit Geld zu tun hat. Und da würde ich mir wünschen, dass das IDZ finanziell unabhängiger ist.

8. *Neben immateriellen Vorteilen wie Networking und Wissenstransfer, gibt es materielle „Benefits“ die Sie als wichtig erachten würden?*

Nein. Also, das wäre schön, aber das muss nicht sein. Also was ich mir noch gut vorstellen könnte, wäre so auf der juristischen Seite...es gibt ja Verbände die bieten das an. Denn egal wie lange man so was macht, manchmal steht man ein bisschen blöd da. Zum Beispiel bei Lizenzrechten, also bei so ganz trockenen Themen. Und das ist manchmal ganz schwierig, da gute Leute zu finden. Und das geht natürlich jetzt über den Rechtsanwalt, aber ich könnte mir genauso gut vorstellen, dass ich das über den Verein regle – da kann man auch glaube ich ein ziemliches Profil drüber kriegen.

9. *Sind Sie Mitglied in anderen Designzentren, Verbänden oder Institutionen und wenn ja in welchen?*

- a. *Falls ja, wie würden Sie die Mitgliedschaftsvorteile im Vergleich beurteilen? (Was ist gut im IDZ und wo gibt es Verbesserungspotenzial?)*

Nein.

10. *Auf einer Skala von 1 – 5, (1=sehr schlecht, 5= sehr gut) wie zufrieden sind Sie generell mit Ihrer Mitgliedschaft im IDZ?*

Das ist ganz schwer. Eigentlich habe ich gar keinen Anspruch an diese Mitgliedschaft, da kann ich auch nicht zufrieden oder unzufrieden sein. Ich kann die Frage gar nicht beantworten, denn ich kann gar nicht unzufrieden sein, weil genau weiß, woran es liegt. Da müsste ich mich erstmal selber engagieren.

Respondent 6: Mr. N. B., Dipl.- Designer, Vorstand bildbau ag neue medien
16.04.2009, Berlin

Allgemein

1. *Sie sind seit 5 Jahren Mitglied des Internationalen Design Zentrums, was war Ihre Motivation dem Verein beizutreten?*

Über die Ausbildung eigentlich. Das war dann so als Designer, dass man dann auch in entsprechenden Verbänden sein sollte. Und da war das IDZ das Naheliegendste, auch durch den Berliner Kontakt – sonst gab es da keinen besonderen Auslöser. Es ging einfach um den Austausch mit Kollegen. Und hätte das IDZ in Berlin gesessen, hätte ich es nicht gemacht.

- a. *War die Motivation hauptsächlich persönlicher oder beruflicher Natur?*

Beruflicher.

- b. *Wie haben Sie vom IDZ erfahren?*

Gute Frage...keine Ahnung. Na gut, das war mir durch die UdK, damals AdK auch schon bekannt - im Fachbereich für Design war das IDZ natürlich auch präsent.

- c. *Gab es zu diesem Zeitpunkt besondere Vorteile die Sie an einer Mitgliedschaft angesprochen haben?*

Nein, erst mal gar nichts.

2. *Wie oft treten Sie mit dem IDZ außerhalb von organisierten Veranstaltungen in Kontakt?*

Ich trete eigentlich nur über den Newsletter in Kontakt, in letzter Zeit bin ich gar nicht mehr da gewesen.

- a. *Nutzen Sie das IDZ beispielsweise für Beratung, Informationsaustausch oder als Netzwerk?*

Nein. Ich habe für das IDZ mal irgendwann selbst Beratung gemacht in irgendeinem Projekt das über das IDZ lief – Designberatung, kann das sein? Da habe ich selber beraten für Firmen.

Leistungen

3. *Inwiefern ziehen Sie persönlichen/beruflichen Nutzen aus Ihrer Mitgliedschaft im IDZ?*

Ich würde sagen sehr wenig. Es hat mir was gebracht damals, als ich diese Betreuung übernommen habe – das hat damals auch beruflich einen Effekt gehabt, aber sonst ist es eher sehr wenig. Nur zu den Veranstaltungen – wenn sie denn interessant sind – an denen ich früher häufiger teilgenommen habe, aber in letzter Zeit dann leider nicht mehr.

4. *Welche Leistungen erbringt das IDZ Ihrer Meinung nach für seine Mitglieder?*

Das weiß ich nicht. Die letzten Jahre hatte ich das Gefühl, dass es sich eher mit sich selbst beschäftigt hat – wer im Vorstand ist und wie welche Struktur, und dass es dringend neue Mitglieder bräuchte, das war eigentlich das was hauptsächlich kommuniziert wurde. Das war dann auch der Grund, warum ich mich dann irgendwann dort ausgeklinkt habe. Darum bin ich auch bereit für das Interview zur Verfügung zu stehen, denn ich finde das sehr schade, dass es da so ein bisschen ein Kaninchenzüchterimage [bekommen hat].

5. *Wie beurteilen Sie die Leistungen des IDZ in Hinblick auf:*

- a. *Professionelles Networking?*

- i. *Gibt es Ihrer Meinung nach etwas, das man daran verbessern könnte?*

Gute Frage...da ich mit vielen Mitgliedern halt auch so im Kontakt stehe, beschränken sich diese Kontakte nicht zwingend auf das IDZ. Deswegen ist das sehr schwierig zu sagen. Aber ich würde als Mitglied das IDZ nicht als die ideale Plattform sehen, um wirkliches Networking zu machen – so kommt es irgendwie nicht rüber. Es werden Veranstaltungen gemacht bei denen hat man dann, wie bei jeder anderen Veranstaltung, die Möglichkeit Leute kennenzulernen. Es ist aber nicht präsent, dass es da eine Networkingperformance gibt.

- ii. *Wen würden Sie im Rahmen einer Veranstaltung gerne einmal treffen wollen? (Designer/Unternehmen/Kultur/Politik/Bildung)*

Da hab ich jetzt keinen direkten Wunsch – es wäre natürlich toll, wenn man über den Namen IDZ dann auch spannende Leute einladen würde, die dann diskutieren. Es gab mal eine tolle

Veranstaltung, als der Colani da war – oder lief das über die media.net und gar nicht über das IDZ? Ich glaube, da saß dann der Spiekerman auf dem Podium, das war eine spannende Runde, es ging heiß her – so was wäre natürlich klasse.

iii. Auf einer Skala von 1-5, wie zufrieden sind Sie mit dieser Leistungskategorie?

2

b. Selbstpräsentation/Präsentation Ihres Unternehmens?

i. Das IDZ propagiert als einen Vorteil der Mitgliedschaft die „Plattform für die Präsentation Ihres Unternehmens“; nutzen Sie dieses Angebot über den Link auf der Website hinaus?

Also dass es Plattform für die Präsentation des Unternehmens sein soll, davon habe ich ja noch nie was mitbekommen.

Sehen Sie sich denn durch das IDZ auf irgendeine Art und Weise repräsentiert?

Nein, glaube ich nicht. Also durch das Design hat man natürlich Anknüpfungspunkte – aber so als mein Sprachrohr kommt es nicht wirklich rüber.

ii. Sind Sie mit der Art und Weise, wie Mitglieder auf der Homepage präsentiert werden, zufrieden?

Bin ich da präsentiert?

iii. Falls nein, was sollten wir für Sie daran ändern?

Es wäre natürlich eine tolle Sache, wenn es da eine Möglichkeit zur Selbstdarstellung gäbe. Also vielleicht so ein Tool „Design in Berlin“ mit Ansprechpartnern im Berliner Umland.

Also ähnlich wie die Designszene Berlin?

Ja vielleicht, so was in der Richtung. Aber ich würde mich jetzt nicht so aktiv dort einbringen – wenn es das gibt würde ich mich da gerne einbringen, ich halte das für eine gute Idee.

iv. Auf einer Skala von 1-5, wie zufrieden sind Sie mit dieser Leistungskategorie?

1

c. Wissens-/Informationstransfer?

i. Welche Art von Informationen beziehen Sie durch das IDZ und In welcher Form greifen Sie darauf zu? (Webseite, Publikationen, Fachzeitschriften im IDZ)

Sehr, sehr wenig. Also in letzter Zeit eigentlich hauptsächlich nur irgendwelche Problem mit den Mitgliedschaften und irgendwelche Umzüge, das ist das einzige, das irgendwie wirklich aktiv angekommen ist.

ii. Wie beurteilen Sie diese Informationen in Bezug auf Relevanz, Aktualität, Regelmäßigkeit?

Mal irgendwelche Veranstaltungen oder ein Newsletter – aber das ist dann auch nicht so dolle.

iii. Auf einer Skala von 1-5, wie zufrieden sind Sie mit dieser Leistungskategorie?

1

d. Veranstaltungen, Seminare, Foren, Vorträge?

i. Wie oft nehmen Sie an Veranstaltungen teil und welcher Art sind diese Veranstaltungen für gewöhnlich?

War ich lange nicht mehr da...früher habe ich das öfter gemacht, aber es war schon...na ja, meistens sehr altbacken. Also es war nett und okay, aber...

ii. Nach welchen Kriterien wählen Sie Veranstaltungen aus die Sie besuchen?

Ob mich das Thema interessiert oder die Person die dort auftaucht.

iii. Gibt es bestimmten Themen zu denen Sie sich Veranstaltungen wünschen würden?

Nein, jetzt nichts so spontan.

iv. Haben Sie generell Interesse selbst einen Vortrag zu einem bestimmten Thema zu halten oder eine Veranstaltung anderer Art aktiv mitzugestalten? Wenn ja, zu welchen Themen?

Ja, könnte ich mir vorstellen.

v. Auf einer Skala von 1-5, wie zufrieden sind Sie mit dieser Leistungskategorie?

1

e. Qualifizierung/Professionalisierung?

Da habe ich nicht mitgemacht, da kann ich nichts zu sagen.

Trauen Sie denn dem IDZ eine entsprechende Kompetenz zu?

Warum nicht? Also vom Personal her grundsätzlich schon. Es ist ja auch die Mitgliedschaft so, dass man das dem IDZ zutraut. Da sollte es auch noch ein bisschen mehr in diese Richtung gehen, dass es sich so positioniert.

Abschluss

6. Gibt es über die besprochenen Themen hinaus noch andere Leistungen die Sie sich persönlich vom IDZ wünschen würden?

Nein, jetzt aktiv nicht.

7. Neben immateriellen Vorteilen wie Networking und Wissenstransfer, gibt es materielle „Benefits“ die Sie als wichtig erachten würden?

Ja es ist schon die Frage, was bringt mir die Mitgliedschaft? Das ist eine ernsthafte Überlegung die ich auch habe, ob ich das aufrechterhalte, weil es mir sehr wenig zurückgibt. Also als Sprachrohr für Szene, da kommt zuwenig. Daher muss ich mir schon ernsthaft überlegen, ob ich die Mitgliedschaft überhaupt will.

8. Sind Sie Mitglied in anderen Designzentren, Verbänden oder Institutionen und wenn ja in welchen?

a. Falls ja, wie würden Sie die Mitgliedschaftsvorteile im Vergleich beurteilen? (Was ist gut im IDZ und wo gibt es Verbesserungspotenzial?)

Nein.

9. Auf einer Skala von 1 – 5, (1=sehr schlecht, 5= sehr gut) wie zufrieden sind Sie generell mit Ihrer Mitgliedschaft im IDZ?

2-3.

Respondent 7: D. S., CEO of a Design Agency, Company Member 28.04.2009, Berlin

Allgemein

1. Sie sind seit 13 Jahren Mitglied des Internationalen Design Zentrums, was war Ihre Motivation dem Verein beizutreten?

Ich glaube, die Motivation war, dass das IDZ damals noch eine ganze Reihe von sehr designnahen Veranstaltungen gemacht hat, bei denen man eigentlich in Berlin dabei war. Wenn man etwas auf sich hielt, war man da dabei und da hat man eigentlich alle getroffen, die man gerne treffen wollte. Das war eine Art Gemeinschaft, die sich auf einem sehr hohen Niveau ausgetauscht hat.

Als Sie dem Verein beitraten, war es ja auch kurz nach der Gründung von Kognito, richtig?

Ja, 1994 haben wir uns gegründet und 1996 hatten wir dann auch schon ein paar Leute. Und da war es dann so, dass wir über den Beitritt auch als Büro die Möglichkeit haben wollten, informiert zu sein und unseren Leuten sagen zu können: Guckt mal, da ist was, geht da mal hin.

a. War die Motivation hauptsächlich persönlicher oder beruflicher Natur?

Ich glaube, das war persönlicher Natur. Die Veranstaltungen, um die es damals ging waren Veranstaltungen die vielleicht einen Einblick in Prozesse ermöglicht haben, die man sonst aus der

Distanz in unserer Arbeit vielleicht nicht so bekommen hätte. Aber ich wäre jetzt nicht IDZ Mitglied geworden, um dort Kurse in Software oder irgendwelchen betriebswirtschaftlichen Fragen zu bekommen. Dafür ist mir das irgendwie nicht klar genug.

b. Wie haben Sie vom IDZ erfahren?

Das IDZ war einfach präsent, da gab es große Ausstellungen die dann auch entsprechend bekannt gemacht wurden, ich erinnere mich noch an diesen Schaukasten am Ku'dam – klar, da ist man nicht dran vorbei gegangen, aber es war einfach präsent, es war da. Und auf eine Art und Weise war es auch privilegiert.

2. *Wie oft treten Sie mit dem IDZ außerhalb von organisierten Veranstaltungen in Kontakt?*

Praktisch gar nicht.

a. *Nutzen Sie das IDZ beispielsweise für Beratung, Informationsaustausch oder als Netzwerk?*

Eigentlich auch nicht. Das IDZ ist für mich, als Institution die mich beraten kann, nicht wirklich interessant.

b. *Besuchen Sie das IDZ auch unabhängig von Veranstaltungen?*

Nein.

Leistungen

3. *Inwiefern ziehen Sie persönlichen/beruflichen Nutzen aus Ihrer Mitgliedschaft im IDZ?*

Eigentlich im Moment gar nicht. Und das ist sicherlich ein ernster Faktor. Das IDZ hat leider, vielleicht auch unverschuldet, es nicht schaffen können diesen Sprung zu machen wo es für mich persönlich ein interessanter Ort ist, an dem ich mich gerne einmischen möchte.

4. *Welche Leistungen erbringt das IDZ Ihrer Meinung nach für seine Mitglieder?*

Im Moment würde ich sagen, dass das IDZ in allererster Linie – und das ist jetzt wahrscheinlich wahnsinnig gemein – eine Sonnenbank für Profilierungssüchtige ist.

Inwiefern?

Man macht beim IDZ irgendwie mit, um dann im Vorstand mit dabei zu sein, aber ohne wirklich essentiell etwas beizutragen. Ich war auf der letzten Mitgliederversammlung, da war der Vorstand noch nicht einmal vollständig anwesend. Das ist eigentlich ein Witz. Und ich glaube, die Veranstaltungen die stattfinden, aufgrund der Personaldecke die es im IDZ gibt, die werden dann auch oft von Leuten bestritten, die dann auch ganz bestimmte Angebote anbieten möchten. Ich war ja selbst mal bei so einer Veranstaltung dabei, wo ich eine Art Miniworkshop gemacht habe und mich eigentlich nur gewundert habe, mit was für einer Erwartungshaltung die Leute zum IDZ hingehen. Das war schon sehr stark marketinggetrieben – und da könnte man jetzt eine Diskussion anfangen, wie viel Marketing ein Designzentrum verträgt. Ein Designzentrum wäre für mich eigentlich eine Art Schutz, wo ich sagen würde, vielleicht genau an diesem Ort so wenig Marketing wie irgendwie möglich. Und da steuert meines Erachtens das IDZ genau in die andere Richtung.

5. *Kennen Sie das Leistungsangebot des IDZ – z.B. vom Flyer oder der Website?*

Ja, ich kenne das schon, ich gucke mir das ab und zu an. Vor allem was jetzt an neuen Veranstaltungen mit dem Rat für Formgebung zusammen organisiert wird und auch was an Ausstellungen, Publikationen oder Workshops gelaufen ist. Aber es ist so, dass es wirklich ganz wenig bis gar nichts gibt, was mich als Designschaffender wirklich im Moment bewegt.

6. *Wie beurteilen Sie die Leistungen des IDZ in Hinblick auf:*

a. *Professionelles Networking?*

Ich glaube, das ist eben genau für diese Marketing- und Strategieleute vielleicht interessanter ist. Aber da würde ich auch sagen, dass der Vorstand sicher ein bisschen die Visitenkarte dafür ist, welches Publikum das ansprechen soll – aber ich kenne es anders. Ich kenne das so, dass das einfach die Kreativen – und Kreative sind jetzt auch schon wieder so ein Klischeebegriff – aber ich kenne das so, dass die Kreativen, die jetzt tatsächlich am Tisch sitzen und im Team arbeiten und sich neue visuelle Ausdrucksformen oder auf der Ebene kulturelle Beiträge schaffen, dass das einfach ein anderes Klientel ist. Und das Networking - also wenn da vorne ein Henze, ein Öffentlichkeitsarbeitsmensch von der deutschen Bahn sitzt, das ist für mich keine Gallionsfigur, die

mich repräsentiert. So nett er ist, er repräsentiert eigentlich eher so eine Kategorie von anzugtragenden, krawattentragenden Designmanagern. Und das mag alles schön und gut sein, aber ich würde da gerne eine jüngere Generation sehen, die mehr von dieser unabhängigeren und, wie die Berliner so sind, unangepassteren Designwelt repräsentiert.

- i. *Gibt es Ihrer Meinung nach etwas, das man daran verbessern könnte? Wie würden Sie sich das vorstellen und inwiefern würden Sie als Designer/Unternehmen davon profitieren?*

Dafür ist das IDZ einfach zu schmal aufgestellt. Ich kenne von unseren Arbeiten in Korea die Designzentren in Seoul zum Beispiel, und die sind da einfach viel professioneller organisiert. Ich halte es für einen ganz großen Verlust, dass das IDZ seine Bibliothek nicht mehr hat, da die früher auch ein Ort war an den man, wenn man etwas gesucht hat, auch noch hingehen konnte. Ich glaube, dass das IDZ, wenn es dieses Networking gerne machen möchte, dann müsste es auf eine unkomplizierte Art und Weise seine Facilities besser zur Verfügung stellen – so kenne ich das von anderen Designzentren, die dann sagen, so, unsere Mitglieder haben das Recht einmal im Monat diesen Raum für eine Veranstaltung zu benutzen. Und dann haben wir eine tolle Bibliothek und für die Industriedesigner gibt es eine Materialbibliothek, wir können Räume zur Verfügung stellen, die mit Beamern ausgestattet sind – wenn das IDZ solche Dienstleistungen erbringen würde, dann könnte der Mitgliedsbeitrag meinerwegen doppelt so hoch sein. Wenn ich als kleines Büro sagen kann, da kann ich auch Sachen machen, das wäre gut. Ich glaube in Asien wird das generell mehr win-win mäßig aufgezoogen; was hat das Mitglied davon, dass es bei mir ist und was habe ich davon, wenn das Mitglied zu mir kommt. Und das müsste man sich viel genauer angucken.

- ii. *Wen würden Sie im Rahmen einer Veranstaltung gerne einmal treffen wollen? (Designer/Unternehmen/Kultur/Politik/Bildung)*

Ja klar, ich würde gerne mal einen John Maeda oder so jemand treffen, also jemand, der vielleicht in die Stadt kommt und hier zu tun hat und wo das IDZ vielleicht Kontakte in diese Welt der wichtigen Impulse und Taktgeber im Design hat. So dass das IDZ solche Protagonisten auch mehr als Magneten einsetzt. Aber ich möchte nicht einen Workshop mit irgendwelchen Designmarketingfuzzies machen, das ist nicht mein Ding.

- iii. *Auf einer Skala von 1-5, wie zufrieden sind Sie mit dieser Leistungskategorie?*

1

- b. *Selbstpräsentation/Präsentation Ihres Unternehmens?*

- i. *Das IDZ propagiert als einen Vorteil der Mitgliedschaft die „Plattform für die Präsentation Ihres Unternehmens“; nutzen Sie dieses Angebot über den Link auf der Website hinaus?*

Also, wir haben jetzt unseren Eintrag bei der Designszene Berlin aktualisiert, weil der gar nicht mehr gestimmt hat – ich glaube aber ganz im Ernst, dass diese Werbeplattform oder Networkingplattform von solchen Institutionen nicht viel helfen, weil sie viel zu unspezifisch sind. Das bringt überhaupt nichts, denn als Außenstehender ist mir auch gar nicht klar, warum jemand dort dabei ist. Früher was das Mitglied sein beim IDZ vielleicht noch so etwas wie eine Auszeichnung, man hat sich dann auch noch mit den Zielen und den Werten des IDZ identifiziert – da hat man das auch noch auf seine Visitenkarte geschrieben, „Mitglied im IDZ“ – aber um so was machen zu können, muss es Werte und Ideen geben mit denen man sich identifiziert. Und wenn das nicht mehr gegeben ist, dann bieten auch diese Plattformen keinen Wert mehr. Jemand außenstehendes trifft dann auf Plattformen die so austauschbar sind, da kann er genauso gut ins Telefonbuch schauen. Und wir haben noch, in der ganzen langen Zeit, über diese Plattform eine Anfrage bekommen. Es bringt also nichts, es bringt höchstens auf der Ebene etwas, wo man sagt, ja, da verbindet einen etwas. Und da ist von der Attitüde her CREATE BERLIN sehr viel stärker. CREATE BERLIN, die irgendwie so diese Idee haben die kreative Community Berlins nach außen hin zu vertreten und da auch diesen Geist der Stadt mit reinzuspielen – wo man dann sagt, ja, das ist Berlin und das ist toll. Das ist so wie im Fanclub finde ich; man kann nur von etwas Fan sein und sich damit identifizieren, wenn es die entsprechenden interessanten Botschaften und Werte gibt. Und da ist beim IDZ eigentlich gar nichts, das ist ein Vakuum – inzwischen.

- ii. *Sind Sie mit der Art und Weise, wie Mitglieder auf der Homepage präsentiert werden, zufrieden?*

Ich finde, dass das IDZ radikal eine Jahresausstellung seiner Mitglieder machen müsste. Es gibt in Berlin keine Institution, die in der Lage ist die wichtigen Büros dazu zu bewegen sich einmal im Jahr an so etwas Öffentlichem zu beteiligen. Das könnte das IDZ machen – wenn es nicht von CREATE BERLIN schon gemacht wird, wobei die sind dort auch schon wieder sehr spartenmäßig aufgestellt. Aber das fände ich gut, wenn es so eine jährliche Geschichte gäbe, bei der sich die Firmenmitglieder einmal präsentieren können. Diese Ansätze hat das IDZ bisher nicht, das ist irgendwie alles so Second Hand Recycling vom Rat oder von irgendjemand anderem.

Es ist natürlich auch immer eine finanzielle Sache, wären Sie denn als Aussteller auch bereit sich in irgendeiner Art und Weise an den Umkosten zu beteiligen?

Ich glaube, wenn das jetzt eine realistische Größe wäre, und damit meine ich jetzt, dass die nicht höher als der Jahresbeitrag sein dürfte, dann ja. Oder man sagt, Ihr habt hier mehrere Möglichkeiten; Ihr könnt entweder ein Display ausstatten, und das kostet in der Produktion vielleicht 100 Euro, oder Ihr könnt eine Vitrine bespielen, und da kostet die Miete der Vitrine so und so viel. Dass man so Kategorien hat und es einen Kurator gibt, vielleicht eine Person die in Berlin auch gerade spannende Sachen macht, dann klar, dann wäre man da schon auch gerne dabei, wenn die Ausstellung dann zwei Wochen geht. Und wenn es in einer guten Zeit ist – also vielleicht nicht gerade in den Sommerferien – so September, Oktober, das wäre so eine Geschichte. Also die IDZ Ausstellung, das könnte eine Institution sein. Eine Ausstellung ist ja etwas total Klassisches, aber das ist immer noch ein Aushängeschild.

- iii. *Auf einer Skala von 1-5, wie zufrieden sind Sie mit dieser Leistungskategorie?*

1

- c. *Wissens-/Informationstransfer?*

- i. *Welche Art von Informationen beziehen Sie durch das IDZ und In welcher Form greifen Sie darauf zu? (Webseite, Publikationen, Fachzeitschriften im IDZ)*

Gar keine. Wir beziehen gar keine Informationen vom IDZ. Da sind die Berührungspunkte, die Schnittstellen nicht wirklich klar genug.

- ii. *Auf einer Skala von 1-5, wie zufrieden sind Sie mit dieser Leistungskategorie?*

1

- d. *Veranstaltungen, Seminare, Foren, Vorträge?*

Ich glaube, dass die Aktivitäten, die jetzt dort stattfinden, mit ganz elementaren Gestaltungsfragen nicht mehr viel zu tun haben. Mit ganz elementar meine ich jetzt nicht, ob grün eine schöne Farbe ist oder welche Schrift man benutzt, sondern als einen Ort der Auseinandersetzung an dem einfach sehr kompetente professionelle Mitglieder ihre verschiedenen Sichtweisen reflektieren. Jetzt ist es eher eine Einrichtung, die absenderorientiert bei bestimmten Veranstaltungen bestimmte Zielgruppen bedienen möchte, deshalb ist der Spielraum, sich außerhalb bestimmter festgelegter Themenstellungen mit dem IDZ auseinanderzusetzen, einfach viel zu klein. Es sind alles ganz spezielle Veranstaltungen, die ganz spezielle Leute interessieren - aber praktisch keinen anderen. Und die paar Ausstellungen, die da jetzt waren, da gab es letztes Jahr die von Michael Klar, die war noch so allgemein, dass man da hätte vielleicht noch ein paar Leute treffen können bei der Eröffnung, aber ansonsten waren sie schon wieder sehr speziell.

- i. *Wie oft nehmen Sie an Veranstaltungen teil und welcher Art sind diese Veranstaltungen für gewöhnlich?*

Nie. Also, bei Ausstellungseröffnungen war ich.

- ii. *Gibt es bestimmten Themen zu denen Sie sich Veranstaltungen wünschen würden?*

Mich würden einfach die Menschen mehr interessieren und was diese Menschen bewegt. Ich finde Design ist ein People's Business, da geht es in erster Linie um Menschen und ihre Ideen und wie sie damit umgehen. Ich finde dieses Instrumente- und Methodenwissen was im Moment im IDZ eher im

Vordergrund steht eher problematisch. Ich weiß, dass es viele Leute gibt, die ihr Heil darin sehen beigebracht zu bekommen wie sie eine richtige Akquise vorbereiten – so Tools also – aber ich glaube, dass die Inspiration über Projekte und Persönlichkeiten stärker ist. Mich würden solche Sachen mehr interessieren. Wenn das IDZ in der Lage wäre, alle sechs Wochen jemand zu einem Vortrag einzuladen, wenn man wüsste, jeden ersten Dienstag gehe ich dorthin und höre mir etwas an für eine halbe Stunde, danach rede ich noch ein bisschen mit den Kollegen und dann gehe ich wieder heim, so etwas fände ich viel interessanter als diese Workshopstrukturen und Seminare – das ist nichts für mich.

iii. Auf einer Skala von 1-5, wie zufrieden sind Sie mit dieser Leistungskategorie?

1

e. Qualifizierung/Professionalisierung?

Also, bei dem Workshop den ich selbst gegeben habe war ich überrascht, was die Qualitätskriterien sind. Ich habe einen Vortrag gehalten, da hat noch jemand anderes einen Vortrag gehalten – und diesen Vortrag von diesem anderen Menschen, den fand ich ein absolutes Desaster. Und das war auch ein Merkmal für das IDZ, dass dort niemand mal in der Lage ist zu erkennen, was nun Qualität ist und was nicht. In dem anschließenden Workshop spiegelte sich das auch genauso wieder; bei mir waren so 15 Leute und bei dem Anderen waren zwei oder so. Ich finde, es muss irgendwie klar sein, was das Niveau dieser Informationen ist. Und da hatte ich eher das Gefühl, dass in der Vergangenheit sehr im eigenen Saft geschmort wurde – da bin ich einfach andere Standards gewöhnt. Bevor da jemand bei so einer Veranstaltung vor 20 Leuten etwas erzählen darf, muss der schon auch wirklich was zu sagen haben und man muss auch wissen, wofür der dann auch steht. Ich finde, das kann sich das IDZ nicht leisten.

i. Hätten Sie grundsätzlich Interesse/Bedarf an Seminaren, Workshops und Weiterbildungen im IDZ teilzunehmen?

Nein.

ii. Wären Sie zu einer aktiven Mitarbeit bereit?

Ich würde das natürlich schon machen, aber ich fühle mich nicht als jemand, der vom IDZ nicht schon oft genug in so eine privilegierte Situation gebracht worden wäre. Ich glaube, dass es wichtiger wäre junge Leute anzusprechen und dann auch über einen wirklich kompetenten Fachbeirat wirklich mal zu gucken, was gerade los ist und wo gerade etwas passiert. Ich glaube, wenn das so weiter geht, dass diese windschnittigen Rat-für-Formgebungsthemen dominieren und es immer mehr um Autos und Geschirrspüler geht, dann eher nicht.

Abschluss

7. Gibt es über die besprochenen Themen hinaus noch andere Leistungen die Sie sich persönlich vom IDZ wünschen würden?

Ich finde, dass das IDZ diese Stimme, die es mal hatte leider an CREATE BERLIN abgegeben hat, da dies in irgendeiner Form eine Interessensvereinigung ist die für das kreative Berlin steht. Das IDZ müsste aber schon darüber nachdenken, inwiefern es neben den publikumswirksamen Aktionen von CREATE BERLIN tatsächlich auch auf einer qualitativen Ebene eine Stimme sein kann. Das IDZ muss einfach präsenter sein.

8. Neben immateriellen Vorteilen wie Networking und Wissenstransfer, gibt es materielle „Benefits“ die Sie als wichtig erachten würden?

So Rabatt im Freibad? Nein, eigentlich nicht.

9. Sind Sie Mitglied in anderen Designzentren, Verbänden oder Institutionen und wenn ja in welchen?

Ja, wir sind noch Mitglied im Triple ID in Wien, das uns fachlich sehr nahe liegt, und das ist es eigentlich im Moment. Über andere Mitgliedschaften denken wir nach, aber diese Mitgliedschaften sind in den meisten Fällen mit einem sehr hohen Maß an Idealismus verbunden. Und es ist im Moment schwer diese Ideale so eindeutig formulieren zu können. Wenn alles sich so schnell verändert; in der Arbeitsweise, in den Kundenanforderungen, wenn alles so schnell in Bewegung ist,

dann ist es unheimlich schwer, die Fixpunkte auszumachen, wer denn jetzt wirklich für einen interessant ist. [...] Wir merken, dass dieses ganze Designmarketing ein riesengroßer Markt geworden ist, in dem wir die Zielgruppe sind. Sei es jetzt red dot oder der Rat oder iF Design – alle fangen an, um unsere Aufmerksamkeit zu buhlen, weil es letztendlich darum geht Geld zu verdienen. Und das macht uns ein bisschen vorsichtig. Ich empfinde mich nicht als Markt, ich möchte einen interessanten und nützlichen Beitrag für die Welt, in der wir leben, leisten.

Ist denn das IDZ eine Institution, die diesen ideellen Wert besitzt oder besaß?

Ich glaube, dass es schon sehr stark von Idealen geprägt war. Das waren wichtige Leute, die für das IDZ standen und das heißt, dass man am IDZ auch nicht vorbei kam. Ich erinnere mich an die Diskussion, als über das neue Corporate Design von Berlin diskutiert wurde, das muss 92/93 gewesen sein – da fanden diese Diskussionen im IDZ statt. Und die Ausstellung der Wettbewerbsbeiträge fand im IDZ statt. Die Zeiten haben sich natürlich geändert, aber es war auch so, dass es eine ganze Reihe Leute gab, die für das IDZ standen und da hätte man sich das nicht getraut, dass am IDZ vorbei zu machen. Wenn man das IDZ mit einer jungen, spannenden Generation anreichern könnte, die sehr viel kontroverser ist, als das IDZ sich in den letzten Jahre verstanden hat, und wenn man diese Plattform bieten würde für eine kontroverse Auseinandersetzung, anstatt dieser jährlichen Mitgliederversammlung wo jede Kontroverse droht im Keim erstickt zu werden, das wäre wirklich ein Wert.

10. Auf einer Skala von 1 – 5, (1=sehr schlecht, 5= sehr gut) wie zufrieden sind Sie generell mit Ihrer Mitgliedschaft im IDZ?

Im Moment würde ich sagen 1. Null wäre dann gar nichts mehr und ich glaube, dass da wirklich etwas passieren muss. Ich weiß gar nicht, ob hier im Büro noch jemand weiß, was das IDZ ist – ich glaube fast nicht.

6.3 Appendix 2: Data Presentation for Discriptive Research

	<i>Professional Networking</i>		
	<i>Relevance of Value Category</i>	<i>Client Needs and Expectations</i>	<i>Satisfaction with current state</i>
Respondent 1	Yes	▫ Internal networking events, members-only ▫ International and well-known designers to cooperate with the IDZ ▫ Network of designers to help and support each other ▫ Communication between association and members	Rather not satisfied (2)
Respondent 2	Yes	▫ International and well-known designers to cooperate with the IDZ ▫ Network of German designers to meet and possibly cooperate ▫ Interdisciplinary networks among designers of different fields ▫ Different kinds of events	Medium satisfied (3)
Respondent 3	Yes	▫ Members-only events to create networks ▫ Important designers to hold lectures at the IDZ ▫ Members of the board to be more integrated in the membership and events	Rather not satisfied (2)
Respondent 4	Yes	▫ Networking events to get to know other members ▫ Contacts ▫ Business events for members and non-members ▫ Popular designers to be members of the IDZ	Medium satisfied (3)
Respondent 5	Yes	▫ International events to create networks with international designers ▫ Events to create networks between design, politics, culture	Rather not satisfied (2)
Respondent 6	Yes	▫ More networking performance initiated by the IDZ ▫ National and international designers to cooperate with the IDZ	Rather not satisfied (2)
Respondent 7	Yes	▫ More design events for members ▫ Events organized by members for members ▫ Contacts to important designers	Highly dissatisfied (1)

	Member Presentation		
	<i>Relevance of Value Category</i>	<i>Client Needs and Expectations</i>	<i>Satisfaction with current state</i>
Respondent 1	Not really	Members-only events in which they present themselves	Medium satisfied (3)
Respondent 2	Yes	- Events by the IDZ in which they present single members - Presentation though homepage	Medium satisfied (3)
Respondent 3	Yes	- Designer database - Annual report - Member presentation events	Rather not satisfied (2)
Respondent 4	Yes	- Better representation though more channels (e.g. Black Board, Homepage) - Member profile on homepage	Medium satisfied (3)
Respondent 5	Yes	- Platform for designers where they connect and might even find jobs - Representation though homepage	Highly dissatisfied (1)
Respondent 6	Yes	- Member presentation on the homepage with profile - Member presentation through year book or annual report	Highly dissatisfied (1)
Respondent 7	Not really	- Member presentation through events organized by members - Stronger identity exuded by the IDZ so that members can identify with the organization	Highly dissatisfied (1)

	Knowledge Transfer		
	<i>Relevance of Value Category</i>	<i>Client Needs and Expectations</i>	<i>Satisfaction with current state</i>
Respondent 1	Yes	- Newsletter - Library	Highly dissatisfied (1)
Respondent 2	Yes	- Newsletter once a month - Publications available for members - Design Library	Medium satisfied (3)
Respondent 3	Yes	- Newsletter - Publications by the IDZ	Rather not satisfied (2)
Respondent 4	Yes	- Newsletter - Design Consultancy	Medium satisfied (3)
Respondent 5	Yes	- Informational meetings - Newsletter - Design Management Seminars for members	Medium satisfied (3)
Respondent 6	Yes	- Newsletter - Consultancy on design topics - Design Library	Highly dissatisfied (1)
Respondent 7	Yes	- More information transfer - Publications available for members	Highly dissatisfied (1)

	Events/Activities		
	<i>Relevance of Value Category</i>	<i>Client Needs and Expectations</i>	<i>Satisfaction with current state</i>
Respondent 1	Yes	▫ Lectures ▫ Exhibitions ▫ Design conferences	Medium satisfied (3)
Respondent 2	Yes	▫ Interactive seminars ▫ Exhibitions by members	Rather not satisfied (2)
Respondent 3	Yes	▫ Design Conferences/Congresses ▫ Design salon for members	Medium satisfied (3)
Respondent 4	Yes	▫ Interdisciplinary workshops ▫ Exhibitions	Medium satisfied (3)
Respondent 5	Yes	▫ Lectures by designers or people from culture, business or politics ▫ Seminars	Rather not satisfied (2)
Respondent 6	Yes	▫ Lectures ▫ Conferences ▫ Multidisciplinary events with interesting designers	Highly dissatisfied (1)
Respondent 7	Yes	▫ Interdisciplinary events ▫ Exhibitions	Highly dissatisfied (1)

	Economic Benefits		
	<i>Relevance of Value Category</i>	<i>Client Needs and Expectations</i>	<i>Satisfaction with current state</i>
Respondent 1	Medium	▫ Unspecified, but would appreciate financial benefits	Medium satisfied (3)
Respondent 2	Not really	▫ Reductions on events organized by the IDZ	Satisfied (4)
Respondent 3	Yes	▫ Price reductions on seminars, workshops, and conferences ▫ Discounts on products or services of other firms/institutions such as museums etc.	Rather not satisfied (2)
Respondent 4	Yes	▫ Price reductions on services of other organizations ▫ Price reductions on seminars, workshops, and conferences ▫ Other price reductions	Medium satisfied (3)
Respondent 5	Not really	▫ Price reductions on seminars, workshops, and conferences ▫ Price reductions on services of other organizations such as layers, design managers	Satisfied (4)
Respondent 6	Yes	▫ Free entrance to IDZ events	Rather not satisfied (2)
Respondent 7	Not really	▫ Unspecified price reductions	Satisfied (4)