

**Markus Berg**

# Möglichkeiten von Merchandising für Nonprofit-Organisationen

Am Beispiel des Deutschen Alpenvereins e.V.

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1998 Diplom.de  
ISBN: 9783832410322

**Markus Berg**

# **Möglichkeiten von Merchandising für Nonprofit-Organisationen**

**Am Beispiel des Deutschen Alpenvereins e.V.**



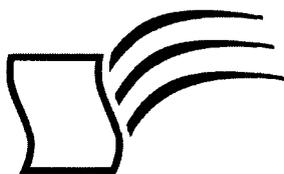
---

Markus Berg

# Möglichkeiten von Merchandising für Nonprofit-Organisationen

*Am Beispiel des Deutschen Alpenvereins e. V.*

Diplomarbeit  
an der Fachhochschule München  
August 1998 Abgabe



**Diplomarbeiten Agentur**  
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey  
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke  
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k  
22119 Hamburg

agentur@diplom.de  
www.diplom.de

ID 1032

Berg, Markus: Möglichkeiten von Merchandising für Nonprofit-Organisationen: Am Beispiel des Deutschen Alpenvereins e.V. / Markus Berg – Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1998  
Zugl.: München, Fachhochschule, Diplom, 1998

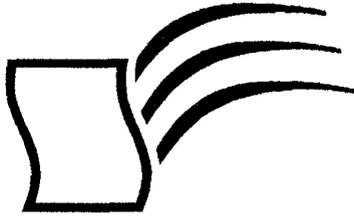
---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR  
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg  
Printed in Germany



**Diplomarbeiten Agentur**

## **Wissensquellen gewinnbringend nutzen**

**Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität** zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

**Wettbewerbsvorteile verschaffen** – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

**<http://www.diplom.de>** bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

**Individueller Service** – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

### **Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur**

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –  
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —  
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————  
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————  
Fax: 040 / 655 99 222 —————

agentur@diplom.de —————  
www.diplom.de —————

## Inhaltsverzeichnis

### **„Möglichkeiten von Merchandising für Nonprofit-Organisationen“**

	Seite
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>VII</b>
<b>I. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit</b>	<b>1</b>
<b>II. Die Darstellung des Deutschen Alpenvereins e.V. (DAV)</b>	<b>2</b>
2.1. Die Nonprofit-Organisation	2
2.1.1. Charakterisierung von Nonprofit-Organisationen	3
2.1.2. Definition und Möglichkeit von Nonprofit-Marketing	8
2.1.3. Instrumente der Mitgliederbindung im Nonprofit-Bereich	9
2.2. Aufgaben und Ziele des DAV	11
2.2.1. Auszüge aus dem Programm des DAV	14
2.2.2. Eine kritische Betrachtung und Zielkonflikte des DAV	16
2.2.3. Das Unique Selling Position (USP) des DAV	18
2.2.4. Politische Einflußnahmen des DAV	18
2.3. Die Organisationsstruktur des DAV	19
2.3.1. Bundesgeschäftsstelle und Referate des DAV	20
2.3.2. Sektionen und Hütten des DAV	21

2.3.3. DAV Summit Club, Service GmbH und das Haus des Alpinismus	23
2.3.4. Finanzielle Grundlagen des DAV	24
2.3.5. Die Marktsituation des DAV	25
2.4. Image und Mitgliederstruktur des DAV	29
2.4.1. Der DAV aus der Sicht seiner Mitglieder und statistische Daten	31
2.4.2. Die Positionierung des DAV bei den Zielgruppen	34
2.4.3. Öffentlichkeitsarbeit des DAV	36
2.4.4. Merchandising - eine Möglichkeit für den DAV sich in der modernen Gesellschaft zu positionieren	38
<b>III. Merchandising als Grundlage zur Erreichung der Sollposition</b>	<b>39</b>
3.1. Begriffsbestimmung und Einordnung von Merchandising im Rahmen des Marketing-Mix	39
3.1.1. Definition von Merchandising	40
3.1.2. Positionierung von Merchandising im Marketing-Mix	42
3.1.3. Abgrenzung zur Verkaufsförderung	43
3.1.4. Abgrenzung zur Distribution	45
3.2. Zielbestimmung von Merchandising	47
3.2.1. Ziele von Handelsunternehmen	47
3.2.2. Zielsetzung des DAV im Merchandising-Bereich	49
3.2.3. Zielkonflikte beim Merchandising innerhalb des DAV	52
3.2.4. Erfolgskontrolle - eine komplexe Aufgabe	57

3.3. Strategische Voraussetzung für wirksames Merchandising	60
3.3.1. Standortanalyse	61
3.3.2. Analyse der Zielgruppen	63
3.3.3. Kommunikationspolitik speziell im Merchandising	65
3.3.4. Sortiments- bzw. Produktpolitik	68
3.4. Wahl einer zielführenden Merchandising-Strategie	71
<b>IV. Auswertung der Fragebogenerhebung</b>	<b>74</b>
4.1. Ablauf und Bewertung der empirischen Untersuchungen	74
4.2. Auswertung	75
4.2.1. Macht Ihre Sektion beim Merchandising-Programm der DAV-Bundesgeschäftsstelle mit? (Frage 1)	75
4.2.2. Wie schätz Sie die Erfolge in Ihrer Sektion durch Merchandising-Maßnahmen ein? (Frage 2)	76
4.2.3. Welchen Aussagen zum Thema Merchandising stimmen Sie zu? (Frage 3)	80
4.2.4. Wie zufrieden sind Sie mit dem Merchandising-Programm des DAV? (Frage 4)	81
4.2.5. Verkaufserfolge? (Frage 5)	90
4.2.6. Wie sind Sie mit der Zusammenarbeit mit dem Partner „debis concepts + products GmbH“ zufrieden? (Frage 6)	92
4.2.7. Werden Sie Ihre Aktivitäten im Bereich Merchandising ...? (Frage 7)	93
4.2.8. Wenn Ihre Sektion das Merchandising verstärken will, sollten dann die Hütten miteinbezogen werden? (Frage 8)	94
4.2.9. Hier können Sie Vorschläge für eigene Produkte machen: (Frage 9)	94

4.2.10. Ist Ihnen das Merchandising-Programm des DAV bekannt? (Frage 10)	95
4.2.11. Welche Gründe gibt es, warum Merchandising in Ihrer Sektion nicht eingeführt worden ist? (Frage 11)	97
<b>V. Empfehlung zur operativen Gestaltung des Merchandising</b>	<b>100</b>
5.1. Steuerung und Durchführung	100
5.1.1. Praktische Umsetzung	101
5.1.2. Ausgewählte Serviceleistungen	106
5.1.3. Verkauf in den Sektionen	109
5.1.4. Verkauf auf den Hütten	110
5.2. Präsentationskonzept	111
5.2.1. Ladengestaltung	112
5.2.2. Warenpräsentation	113
<b>VI. Die Entwicklung des Merchandising für Nonprofit-Organisationen</b>	<b>116</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>119</b>
<b>Anhang:</b>	
Anhang Nr. 1: Fragebogen	125
Anhang Nr. 2: Ehrenwörtliche Erklärung zur Diplomarbeit	136

## Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Der Interessensverband und seine Austauschbeziehungen	4
Abb. 2: Zahl der Vereine in Deutschland	5
Abb. 3: Die soziale Funktion der Vereine	6
Abb. 4: Stadien der Mitglieder(un)zufriedenheit	10
Abb. 5: Die strategischen und operativen Ziele des DAV	13
Abb. 6: Jährliche Aufenthaltsdauer der Mitglieder im Gebirge	31
Abb. 7: Mitgliederzahlen von 1995-1997	32
Abb. 8: Altersstruktur der DAV-Mitglieder	33
Abb. 9: Position des DAV bei den Zielgruppen in seinen Kernbereichen	34
Abb. 10: Dachmarkenkonzept „Zukunft schützen“	35
Abb. 11: Kommunikationsmaßnahmen- /Zielgruppen-Matrix	35
Abb. 12: Ziele von Handelsunternehmen	48
Abb. 13: Ausgewählte Kontrollmethoden	59
Abb. 14: Corporate Communications als Koordinationskonzept	67
Abb. 15: Marketingstrategisches Grundraster	72
Abb. 16: Sortimentsbildung und Einkaufsstättengestaltung in Abhängigkeit möglicher Erlebniswerte	112

**Abkürzungsverzeichnis**

CI	Coporate Identity
DAV	Deutscher Alpenverein
DPK	Direkte-Produkt-Kosten
DPR	Direkte-Produkt-Rentabilität
EAN	Europäische Artikelnummer
Gfk	Gesellschaft für Konsumforschung mbH
JDAV	Jugend im Deutschen Alpenverein
ÖA	Öffentlichkeitsarbeit
P.o.P.	Point of Purchase
P.o.S.	Point of Sale
USP	Unique Selling Position
VIMA	Vida Marketing GmbH
W&V	Werben & Verkaufen

## **I. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Vor dem Hintergrund der veränderten Marktverhältnisse suchen Vereine und Nonprofit-Organisationen nach neuen Wegen, um die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit für sich zu gewinnen.

Ebenso müssen Nonprofit-Organisationen erkennen, daß konventionelle Mitgliederwerbung nicht mehr ausreicht, um im Wettbewerb die Mitglieder bzw. Kunden zufriedenzustellen, langfristig zu binden und auch noch Nebeneinkünfte zu erwirtschaften. (vgl. Schmitz „Informationsprogramm“ 1990 S.7)

Ein strategisch wirksam angewandtes Merchandising bietet einer Nonprofit-Organisation hier die Möglichkeit der Zieleverwirklichung. Ziel der vorliegenden Arbeit, die sich in einen theoretischen und empirischen Teil gliedert, ist es, ausgewählte strategische Merchandising-Maßnahmen, kritisch zu analysieren.

Im theoretischen Teil werden der Deutsche Alpenverein, die Grundlagen des Merchandising und die operative Gestaltung des Merchandising vorgestellt. Den Abschluß der Arbeit bildet ein Ausblick auf die Entwicklung des Merchandising für Nonprofit-Organisationen.

Anhand einer Fragebogenerhebung wird die empirische Realität, wie sie sich derzeit in den Sektionen, also an der Basis der Mitglieder darstellt, beschrieben und kommentiert.

Auf die in Kapitel I beschriebenen Einleitung folgt in Kapitel II sowohl eine Bestimmung des Begriffs „Nonprofit-Organisation“ als auch Aufgaben und Ziele, Organisationsstruktur, Image und Mitgliederstruktur des DAV.

Welche Grundlagen das Merchandising haben muß, um die Sollposition zu erreichen, wird in Kapitel III mit Merchandising im Rahmen des Marketing-Mix, Zielbestimmung von Merchandising, strategische Voraussetzung für wirksames Merchandising und Wahl einer zielführenden Merchandising-Strategie dargestellt.

Im Anschluß daran wird in Kapitel IV die Fragebogenerhebung ausgewertet und in Kapitel V die Empfehlung zur operativen Gestaltung des Merchandising anhand der Steuerung und Durchführung und eines Präsentationskonzepts gegeben. Im Kapitel VI wird noch ein Ausblick auf die Entwicklung des Merchandising für Nonprofit-Organisationen gemacht.

An dieser Stelle dankt der Verfasser sehr herzlich all jenen Sektionen, die durch ihre Auskunftsbereitschaft anläßlich der Fragebogenerhebung einen aufschlußreichen Einblick in die Praxis ermöglichten.

Weiterer Dank gilt Herrn Asenhuber, der mir Unterlagen zur Verfügung stellte und durch Informationsgespräche den Einstieg in das Thema sehr erleichterte und zusätzliche Neugierde weckte.

## **II. Die Darstellung des Deutschen Alpenvereins e.V.** **(DAV)**

### **2.1. Die Nonprofit-Organisation**

Um einen Einblick in das Thema Nonprofit-Organisation zu geben wird im folgenden die Nonprofit-Organisation charakterisiert sowie ein Überblick über das Nonprofit-Marketing gegeben.

Abschließend werden einige greifende Instrumente der Mitgliederbindung im Nonprofit-Bereich vorgestellt.

Nonprofit-Organisationen können gegenüber erwerbswirtschaftlichen Unternehmen wie folgt unterteilt werden:

- *Hilfsorganisationen*
- *Interessensverbände (Kammern, Parteien, Vereine, etc.)*
- *dem Gemeinwohl dienende Organisationen*

(vgl. Kotler „Marketing für Nonprofit-Organisationen“ 1978 S.31)

Der Nonprofit-Bereich wird manchmal auch als Dritter Sektor, neben Markt und Staat, verstanden und stellt dabei - sozusagen als Puffer, einen bedeutsamen Beitrag zur Sozialen Marktwirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland dar. (vgl. Agricola *Vereinswesen in Deutschland* 1993 S.33)

### 2.1.1. Charakterisierung von Nonprofit-Organisationen

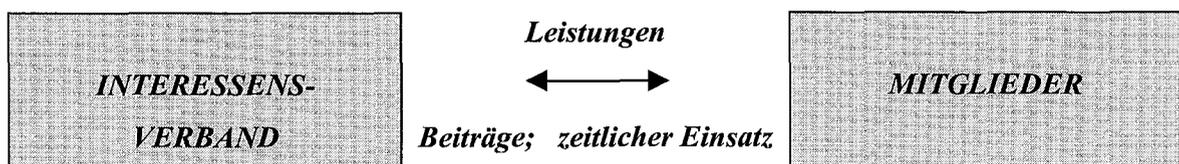
Das wesentliche Merkmal einer Nonprofit-Organisation ist das fehlende Gewinnstreben, wobei Gewinn hier im bilanziellen bzw. steuerlichen Sinn zu verstehen ist.

Das Oberziel besteht im wesentlichen in der Abgabe von Real- (z.B. Essen auf Rädern), oder Nominalgütern (z.B. Stipendien), Dienstleistungen (z.B. Seelsorge) oder Ideen (z.B. Abrüstung) und nicht in der Erhöhung des Einkommens des jeweiligen Eigentümers. (vgl. Leven „Nonprofit-Organisationen“ 1987 S.633)

Für diese Arbeit von Bedeutung ist die Betrachtung der Interessensverbände und dabei im besonderen der Vereine.

Sie zeichnen sich durch folgende Austauschbeziehungen aus:

Abbildung 1: Der Interessensverband und seine Austauschbeziehungen



Quelle: Kotler, P.: a.a.O., S. 31