

## Diplomlehrgang Marketing Management

2020/21

### DIPLOMARBEIT



**Ines Ziegler, BA**

Betreuung: Mag. Harald Rametsteiner

Juni 2021



# Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass ich

1. die vorliegende Diplomarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
2. diese Diplomarbeit bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter/einer Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

<Wien, 23.05.2021>

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized cursive letters, positioned above a horizontal line.

Unterschrift



**„Competition has no place in animal welfare.  
It's the same mission, I wish everyone good luck.“**

**Carol Byers**



# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>1</b>
<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>3</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>5</b>
Ausgangssituation / Problemstellung .....	5
Leitfrage.....	5
Vorgehensweise / Gliederung .....	6
<b>2. Allgemeines.....</b>	<b>7</b>
Nonprofit-Marketing nach Bruhn .....	7
Besonderheiten von Nonprofit-Leistungen .....	7
NGO vs. NPO .....	8
<b>3. Aktuelle Marktsituation.....</b>	<b>10</b>
Animal Care Austria .....	10
<i>Care Days</i> .....	11
<i>Kommunikation</i> .....	11
Marktanalyse .....	14
Wettbewerbsanalyse.....	17
Umfeldanalyse .....	19
<i>Trendanalyse</i> .....	19
SWOT-Analyse .....	21
<b>4. Ziele und Einflussfaktoren .....</b>	<b>22</b>
Marketingziele.....	22
<i>Organisationsbezogene Ziele</i> .....	22
<i>Anspruchsgruppengerichtete Ziele</i> .....	23
<i>MitarbeiterInnenengerichtete Ziele</i> .....	23

Einflussfaktoren .....	24
<i>Mikro-Umfeld</i> .....	24
<i>Makro-Umfeld / PESTEL-Analyse</i> .....	25
<b>5. Marketingstrategie .....</b>	<b>27</b>
Geschäftsfeldstrategien .....	27
<i>Marktfeldstrategie</i> .....	27
<i>Wettbewerbsvorteilsstrategie</i> .....	29
Marktteilnehmerstrategien .....	31
<i>Marktbearbeitungsstrategie</i> .....	31
<i>Anspruchsgruppengerichtete Verhaltensstrategien</i> .....	32
<i>Wettbewerbsgerichtete Verhaltensstrategie</i> .....	34
<i>Marketinginstrumentestrategien</i> .....	35
<b>6. Aktionsprogramme / Marketing Mix .....</b>	<b>37</b>
Ressourcenpolitik .....	38
<i>Personalpolitik</i> .....	38
<i>Finanzpolitik</i> .....	38
<i>Partnerschaften &amp; Kooperationen</i> .....	44
Absatzpolitik .....	45
<i>Leistungspolitik</i> .....	45
<i>Preis- und Gebührenpolitik</i> .....	45
Kommunikationspolitik .....	45
Marketingbudget, Verantwortliche & Timing .....	47
<b>7. Finanzen .....</b>	<b>48</b>
<b>8. Kontrolle .....</b>	<b>49</b>
<b>9. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>52</b>
<b>10. Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>55</b>
<b>11. Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>56</b>



# Abkürzungsverzeichnis

<b>Abb.</b>	Abbildung
<b>ACA</b>	Animal Care Austria
<b>NGO</b>	Non-Governmental-Organisation (dt.: Nichtregierungs-Organisation)
<b>NPO</b>	Nonprofit-Organisation (dt.: Nicht-Gewinnorientierte Organisation)



# Zusammenfassung<sup>1</sup>

Die vorliegende Marketingstrategie wurde mit dem Ziel verfasst, die Spendeneinnahmen des Tierschutzvereins Animal Care Austria mithilfe von – vor allem – digitalem Marketing zu erhöhen. Diese Fragestellung entstand für den Verein aufgrund der Coronavirus-Pandemie, die wichtige Fundraising-Veranstaltungen mehr als ein Jahr lang unmöglich machte.

Als besondere Herausforderung stellte sich im Zuge dessen heraus, dass der Verein über keinerlei Budget für Marketing und Kommunikationsmaßnahmen verfügt. Bei jeder Überlegung galt es also sicherzustellen, dass die Umsetzung entweder intern oder, wenn nötig, durch externe ehrenamtliche Hilfe kostenlos möglich ist.

Trotz dieser finanziellen Einschränkung war es mir wichtig, Maßnahmen zu erarbeiten, welche Animal Care Austria einerseits als Marke stärken und andererseits potenzielle SpenderInnen ansprechen, die bisher noch nicht erreicht werden konnten. Dafür wird ACA künftig neue Wege in Form von Suchmaschinen- und klassischer Mediawerbung gehen. Beides wird dadurch ermöglicht, dass Nonprofit-Organisationen in der Werbebranche Benefits in Anspruch nehmen können. Meine Arbeit in der Mediaplanung konnte hier glücklicherweise Türen öffnen.

Weiters habe ich im Zuge einer groß angelegten Fundraising-Kampagne eine Sprachregelung erarbeitet, die auch abseits dieser Kampagne in der Kommunikation angewendet werden kann. Diese richtet sich gezielt an den Grund, aus dem die meisten Menschen spenden – Emotion. Sie soll auch dabei helfen, die Beziehung zwischen ACA und UnterstützerInnen zu vertiefen, was sich wiederum positiv auf die künftige Spendenbereitschaft auswirken soll. Mit der spendenfreudigen Altersgruppe 60+ konnte außerdem eine für ACA besonders relevante Zielgruppe identifiziert werden. Da diese aber nur eingeschränkt digital erreichbar ist, gilt es hier in Zukunft weiterführende Anstrengungen zu unternehmen.

Die in dieser Arbeit beschriebenen Marketinginstrumente und -maßnahmen erstrecken sich auf einen neuen Werbebereich für Animal Care Austria, der dazu beitragen wird, neue SpenderInnen zu erreichen und ein Bewusstsein für Tierschutz zu schaffen. Durch die Arbeit an diesem Projekt wurde ich eingeladen, Teil des ACA-Teams zu werden, und ich freue mich darauf, die Maßnahmen zum Wachstum der Organisation umzusetzen.

---

<sup>1</sup> Aufgrund von Originalzitataten kommt es fallweise innerhalb der Arbeit zu Abweichungen von der aktuellen Gender-Regelung. Es sind dennoch natürlich alle Geschlechter angesprochen.

## Abstract<sup>2</sup>

The present marketing strategy was written with the aim of increasing the donation income of animal welfare organisation Animal Care Austria with the help of - mostly - digital marketing. The Coronavirus Pandemic presented a difficult challenge to the organisation, making important fundraising events impossible for more than a year.

Particularly challenging was the fact that the organisation has no marketing and communications budget. With every consideration, it was important to ensure that implementation was possible either internally or, if necessary, through external voluntary help free of charge.

Despite this financial restriction, it was important to me to develop measures that on one hand strengthen Animal Care Austria as a brand and on the other hand appeal to potential donors who have not yet been reached. To this end, ACA will in the future break new ground in the form of search engine- and classic media advertising. Both are made possible by the fact that nonprofit organizations can claim benefits in the advertising industry. Fortunately, my work in media planning was able to open doors here.

Furthermore, in the course of a large-scale fundraising campaign, I developed a language regulation that can also be used in communication outside of this campaign. This is aimed specifically at the motivation for which most people donate - emotion. It should also help to deepen the relationship between ACA and supporters, which in turn should have a positive effect on future willingness to donate.

With the donation-happy age group 60+, a target group that is particularly relevant for ACA was identified through research for this thesis. However, since this group can only be reached to a limited extent via digital channels, further efforts must be made to make sure the message gets through to them.

The marketing tools and measures outlined in this thesis extend into a new area of promotion for Animal Care Austria that will help reach new donors and generate awareness for the cause. Through work on this project, I have been invited to become a part of the ACA team and I look forward to implementing the measures to help grow the organisation.

---

<sup>2</sup> Due to original quotes, there may be deviations from the current gender regulation within the thesis. Nevertheless, all genders are of course addressed.

# 1. Einleitung

## Ausgangssituation / Problemstellung

Animal Care Austria (in der vorliegenden Arbeit auch als ACA bezeichnet) ist ein gemeinnütziger Tierschutzverein, der 2006 von der US-amerikanischen Opernsängerin Carol Byers gegründet wurde. Die MitarbeiterInnen der Organisation mit Sitz in Wien sind alle ehrenamtlich tätig. ACA ist es gelungen, die Arbeit neben Österreich auf weitere fünf Länder auszuweiten: Ungarn, Rumänien, Slowakei, Serbien und Indien. Animal Care Austrias Zielsetzung ist es, mit lokalen Tierschutzorganisationen in diesen Ländern zusammenzuarbeiten um auch dort Tierleid zu bekämpfen und langfristig das Tierschutzbewusstsein zu stärken. Zusätzlich zur Unterstützung von sogenannten Care Station-Tierheimen gibt es in diesen Ländern Kastrationsprojekte, Stipendien zum Veterinärstudium, Tierschutzprojekte in der Gestalt von Theaterstücken und Musicals für Schulen sowie Veranstaltungen zur Verbesserung der Mensch-Tier-Beziehungen und der Lebensqualität aller.<sup>3</sup> Außerdem werden Tiere aus den Care Station-Heimen zur Adoption vermittelt

Um diese Arbeit jeden Tag leisten zu können, ist ACA als gemeinnütziger Verein auf Sach-, Futter- und Geldspenden angewiesen. Die Coronavirus-Pandemie hat dem Verein seine Arbeit 2020 sehr erschwert – durch geschlossene Grenzen war das Überbringen der dringend benötigten Sachspenden an die Tierheime sowie die Vermittlung der Tiere sehr schwer bis stellenweise unmöglich. Auch die so wichtigen Fundraising-Veranstaltungen wie Galen und Feste konnten nicht stattfinden. Trotzdem hat ACA es geschafft, im letzten Jahr mehr Spenden zu lukrieren als bisher. Zu verdanken ist das der ehrenamtlichen Arbeit der für Fundraising, Website und Social Media zuständigen MitarbeiterInnen. Die vorliegende Marketingstrategie soll diese dabei unterstützen, auf ihren bisherigen Erfolgen aufzubauen und auf die Erreichung der nächsten Ziele hinzuarbeiten.

## Leitfrage

**Wie kann Animal Care Austria digitales Marketing gezielt einsetzen, um die Spendeneinnahmen zu erhöhen?**

---

<sup>3</sup> Vgl. (Byers & Tabatabay-Chury, Wir helfen Tieren in Not. Animal Care Austria Portrait, o.A. S.4f)

## Vorgehensweise / Gliederung

Diese Arbeit wurde in Kooperation mit Animal Care Austria verfasst, um die praktische Anwendbarkeit der Marketingstrategie zu gewährleisten. Während des gesamten Prozesses standen mir Präsidentin Carol Byers und Marketing-Verantwortliche Kylie Carlson-Mitteramskogler mit Rat und Tat zur Seite. Weiters konnte ich Gespräche mit der Social Media-Verantwortlichen Barbara Deutsch und der Care Day-Organisatorin Romana Dworak führen. Vielen Dank für eure Hilfe!

Zu Beginn der Arbeit folgt auf die Einleitung das Kapitel „Allgemeines“, in dem ich kurz auf die Besonderheiten von Nonprofit-Marketing eingehe. Auch eine Definition des Begriffs „Nonprofit-Organisation“ ist hier zu finden.

Darauf folgt das Kapitel „Aktuelle Marktsituation“. In diesem werden der Verein Animal Care Austria und seine aktuellen Kommunikationsmaßnahmen vorgestellt. Außerdem wird hier eine Analyse von Markt, Wettbewerb und Umfeld vorgenommen. Im darauffolgenden Kapitel „Ziele und Einflussfaktoren“ werden die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Vereins in seinem Umfeld sowie interne und externe Einflussfaktoren mittels SWOT- und PESTEL-Analysen aufgeschlüsselt. Aufbauend auf diesen werden schließlich die Ziele formuliert.

Um diese Ziele zu erreichen, wurde eine Marketingstrategie erarbeitet, die sich auf die beiden Säulen Geschäftsfeld- und Marktteilnehmerstrategie stützt. Der im darauffolgenden Kapitel erarbeitete Marketing-Mix wird auf die Werkzeuge Ressourcen-, Absatz-, und Kommunikationspolitik aufgeschlüsselt dargestellt. Dieser Aufbau unterscheidet sich aufgrund der Natur von Nonprofit-Organisationen von „klassischen“ Strategien anhand der vier oder sieben „Ps“.

Anschließend folgt das Kapitel „Finanzen“, in dem kurz erläutert wird, mit welchen Entwicklungen bei den Einnahmen und Ausgaben von Animal Care Austria gerechnet wird. Abschließend wird im Kapitel „Kontrolle & Optimierung“ darauf eingegangen, anhand welcher Kennzahlen der Erfolg der Marketingstrategie gemessen und bei Bedarf optimiert werden kann.

## 2. Allgemeines

### Nonprofit-Marketing nach Bruhn

Diese Arbeit orientiert sich in ihrem Aufbau und der Erarbeitung der Marketingstrategie an Manfred Bruhns „Marketing für Nonprofit-Organisationen“. Das Buch überträgt nicht nur das Vorgehen im klassischen Marketing auf NPOs, sondern zeigt zusätzlich eine eigenständige Herangehensweise an NPO-Marketing auf. Da Bruhn zu den Koryphäen im modernen Marketing gehört, betrachte ich sein Buch als ein Standardwerk auf diesem Gebiet und als sinnvollen Leitfaden für die Erarbeitung einer Nonprofit-Marketingstrategie. Er nennt folgende Definition für Nonprofit-Marketing:

„Nonprofit-Marketing ist eine spezifische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Aktivitäten, die durch eine Ausrichtung am Nutzen und den Erwartungen der Anspruchsgruppen (z.B. Leistungsempfänger, Kostenträger, Mitglieder, Spender, Öffentlichkeit) darauf abzielen, die finanziellen, mitarbeiterbezogenen und insbesondere aufgabenbezogenen Ziele der Nonprofit-Organisation zu erreichen.“<sup>4</sup>

Laut dieser Definition ist Marketing für NPOs also nicht nur als betriebswirtschaftliche Funktion sondern vielmehr als ganzheitliche Organisationsphilosophie zu betrachten. Bruhn geht sogar so weit, Nonprofit-Marketing als „Führungskonzept für nichtkommerzielle Organisationen“ zu bezeichnen.<sup>5</sup>

Aufgrund der Besonderheiten von Nonprofit-Organisationen und deren Leistungen unterscheiden sich manche Werkzeuge und Herangehensweisen von jenen im kommerziellen Marketing.

### Besonderheiten von Nonprofit-Leistungen

Laut Bruhn sind Nonprofit-Leistungen „in erheblichem Umfang als eine spezifische Art von Dienstleistungen zu charakterisieren. Deshalb bietet es sich an, Nonprofit-Leistungen in enger Anlehnung an den allgemeinen Begriff Dienstleistung zu kennzeichnen.“<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> (Bruhn, 2011, S.55)

<sup>5</sup> Vgl. (Bruhn, 2011, S.55)

<sup>6</sup> (Bruhn, 2011, S.39)

Bruhn unterscheidet weiter vier Definitionsansätze, die er in folgendem Absatz zusammenfasst:

„Nonprofit-Leistungen sind selbstständige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Potenzialorientierung). Interne und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich der Nonprofit-Organisation liegen), werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Nonprofit-Leistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen, deren Objekten oder Lebensräumen Nutzen stiftende Wirkung zu erzielen (Ergebnisorientierung).“<sup>7</sup>

Eine weitere Besonderheit der Nonprofit-Arbeit ist, dass das Ergebnis nicht anhand von betriebswirtschaftlichem Gewinn gemessen werden kann. Man greift daher auf eine international vergleichbare Wirkungsanalyse zurück, die sich mit der Messung des Nutzens von gemeinnützigen Projekten befasst. Die gängigste Methode ist dabei die „Social Return On Investment“ (SROI) Analyse. Diese untersucht, was mit investierten Ressourcen wie Geld oder Zeit bewirkt wird. Das Ergebnis ist eine Kennzahl, die den Ertrag einer Investition darstellt – wie beim „herkömmlichen“ Return On Investment (ROI).<sup>8</sup>

## NGO vs. NPO

Im allgemeinen Sprachgebrauch außerhalb des Marktes werden meiner Erfahrung nach die Begriffe NGO (Non-Governmental-Organisation) und NPO (Nonprofit-Organisation) oft gleichbedeutend verwendet. Beide arbeiten gemeinnützig, es gibt aber grundlegende Unterschiede zwischen den beiden Organisationsformen.

Laut Duden handelt es sich bei einer Nichtregierungsorganisation um eine in unterschiedlichen Politikbereichen tätige, nicht staatliche Organisation.<sup>9</sup> Eine NGO ist also eine privat gegründete Organisation die politisch tätig ist, etwa in den Bereichen Tier- und Menschenrechte oder Umweltschutz.

Im Gegensatz dazu definiert Manfred Bruhn eine NPO wie folgt:

„Eine Nonprofit-Organisation ist eine nach rechtlichen Prinzipien gegründete Institution (privat, halb-staatlich, öffentlich), die durch ein Mindestmaß an formaler Selbstverwaltung,

---

<sup>7</sup> (Bruhn, 2011, S.41)

<sup>8</sup> Vgl. (Fundraising Verband Austria, 2019, O.S.)

<sup>9</sup> Vgl. ("Nichtregierungsorganisation" auf Duden online)

Entscheidungsautonomie und Freiwilligkeit gekennzeichnet ist und deren Organisationszweck primär in der Leistungserstellung im nicht-kommerziellen Sektor liegt.“<sup>10</sup>

Eine NPO ist also nicht zwangsläufig im politischen Bereich tätig. Jedes Unternehmen, das nicht gewinnorientiert organisiert ist und dessen Arbeit als gesellschaftlich sinnvoll erachtet wird – sei es ein Verein, eine Stiftung, eine Wohlfahrtsorganisation oder auch eine Kirche – fällt unter den Sammelbegriff NPO. **Jede NGO ist also eine NPO, aber nicht jede NPO ist eine NGO.**<sup>11</sup>

Anhand dieser Begriffsdefinition handelt es sich bei Animal Care Austria um eine NPO. ACA ist, im Gegensatz zu anderen österreichischen Tierschutzorganisationen wie Vier Pfoten oder Verein gegen Tierfabriken, nicht im politischen Umfeld tätig. Vielmehr gilt die Arbeit des Vereins dem Tierschutz auf gesellschaftlicher und sozialer Ebene.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> (Bruhn, 2011, S.21)

<sup>11</sup> Vgl. (Brosius, 2018)

<sup>12</sup> Vgl. (Byers & Tabatabay-Chury, Wir helfen Tieren in Not. Animal Care Austria Portrait, o.A., S.4ff)

### 3. Aktuelle Marktsituation

#### Animal Care Austria<sup>13</sup>

Animal Care Austria ist einer der wenigen bekannten Tierschutzvereine in Österreich, die in ihrer Gesamtheit ehrenamtlich geführt und organisiert sind. Es gibt keineN einzigen bezahlteN MitarbeiterIn – mit Ausnahme eines Transporters um Sachspenden in die Partnertierheime zu bringen, Telefonkosten und nötigen Versicherungen verfügt der Verein über keinerlei materiellen Besitz oder Organisation und Verwaltung betreffende Kostenstellen. In den Worten von Präsidentin Carol Byers: „What you see is what you get“ – die eingenommenen Spendengelder kommen fast in ihrer Gesamtheit direkt den Tieren zugute. Animal Care Austria trägt seit Jahren das österreichische Spendengütesiegel, die steuerliche Abschreibbarkeit von Spenden sollte dem Verein im Lauf des Jahres 2021 ebenfalls zugesprochen werden.

ACA nimmt jährlich Spenden in der Höhe von ca. einer viertel Million Euro ein. Während der Ende 2020 stattgefundenen Überprüfung im Zuge der Verlängerung des österr. Spendengütesiegels wurde Byers darauf aufmerksam gemacht, dass es sich dabei um sehr hohe jährliche Einnahmen für einen gemeinnützigen Verein handelt. Diese sind allerdings auch budgetiert und werden benötigt. Generiert werden diese Spenden vor allem durch Fundraising Events, die aufgrund der Coronavirus-Pandemie in den Jahren 2020 und 2021 nicht stattfinden konnten und können.

Der Verein setzt schon lange auch auf digitale Fundraising-Events – aufgrund der Pandemie wurden diese im Jahr 2020 noch viel wichtiger. Und sie waren sehr erfolgreich – es wurden auf diesem Weg mehr Spenden eingenommen als bisher in der Geschichte von ACA, pro Event konnten Einnahmen von durchschnittlich 5.000€ generiert werden. Und das ganz ohne Kosten da, wie eingangs erwähnt, alle Beteiligten ehrenamtlich arbeiten.

Zum Zeitpunkt des Verfassens der vorliegenden Arbeit gab es 20 DauerspenderInnen die für fixe monatliche Einnahmen von etwa 400€ sorgten. Das führt dazu, dass der Verein im Grunde nur von einem Fundraising-Event zum nächsten planen kann.

---

<sup>13</sup> Vgl. (Byers & Carlson-Mitteramskogler, 2021a)

## Care Days

Eine der Aktivitäten, die Animal Care Austria auszeichnet und von anderen heimischen Tierschutzvereinen unterscheidet, sind die sogenannten Care Days. Es handelt sich dabei um Aktionstage an denen TierärztInnen, VetMed-StudentInnen, HundefriseurInnen und andere freiwillige HelferInnen gemeinsam in eines der Care Station-Tierheime reisen, um dort die Tiere zu versorgen. Dabei werden diese nicht nur veterinärmedizinisch und mit Fellpflege versorgt, sondern bekommen vor allem auch Auslauf und Aufmerksamkeit. All das können die MitarbeiterInnen der Heime aufgrund der großen Anzahl an Tieren nur sehr eingeschränkt gewährleisten. Die Care Days bieten außerdem die Möglichkeit, die lokale Bevölkerung auf den aktiven Tierschutzgedanken aufmerksam zu machen und führen oft zu Adoptionen oder Pflegeübernahmen.<sup>14</sup>

Vor jedem Care Day wird online um Spenden in der Höhe von 10€ gebeten, mit denen jeweils ein Tier versorgt werden kann. Diese Spendenaufrufe generieren Einnahmen in der Höhe von 50-60€ pro Care Day.<sup>15</sup>

## Kommunikation

- **Instagram**

Hier gibt es einerseits Adoptions-Postings. In diesen werden Bilder von einzelnen Tieren aus den Care Station-Tierheimen zusammen mit einer kurzen Beschreibung von Charakter und Vergangenheit geteilt um Interesse von potenziellen Adoptivfamilien zu generieren.



**Abb. 1: Beispiel ACA Instagram Post - Adoption**

<sup>14</sup> (Byers & Tabatabay-Chury, Wir helfen Tieren in Not. Animal Care Austria Portrait, o.A.)

<sup>15</sup> (Byers & Carlson-Mitterramskogler, 2021a)

Außerdem werden sogenannte „ACA Happy Storys“ gepostet. Dabei handelt es sich um Bilder von bereits vermittelten Tieren und Briefe von deren BesitzerInnen, die das gemeinsame Leben beschreiben. Diese Happy Storys schicken die TierbesitzerInnen selbstständig an den Verein, auf Instagram gibt es einmal wöchentlich einen entsprechenden Post.<sup>16</sup>



Abb. 2: Beispiel ACA Instagram Post - Happy Story

- **Facebook**

Zusätzlich zu denselben Adoptions-Postings und Happy Storys werden hier Bilder und Info-Posts zum Thema (Haus-)Tiere geteilt.



Abb. 3: Beispiel ACA Facebook Post

<sup>16</sup> (Carlson-Mitteramskogler & Deutsch, 2021)

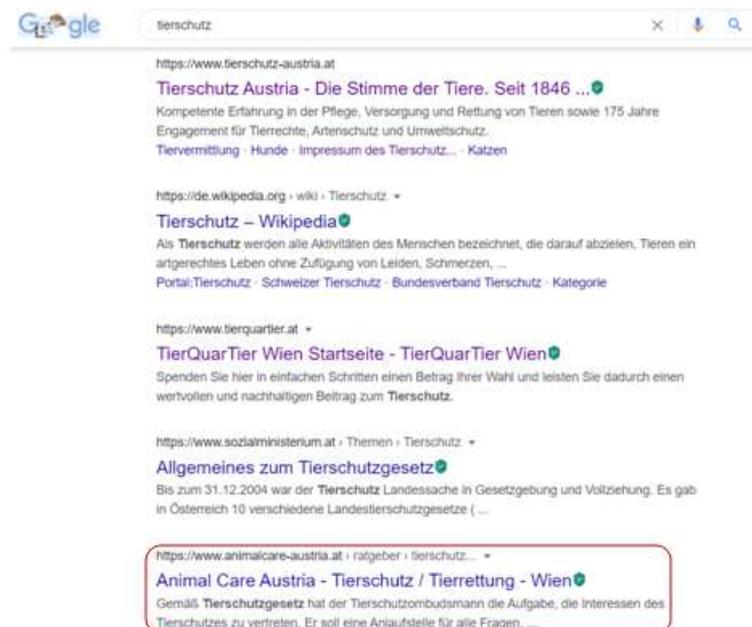
Spendenaktionen direkt auf Facebook sind derzeit aus technischen Gründen nicht möglich. Warum genau ist noch nicht bekannt, an der Behebung wird mit dem Facebook-Kundenservice gearbeitet.

- **Youtube**

ACA verfügt über einen eigenen Youtube-Kanal. Dieser wird dafür genutzt kurze Videos von Adoptions-Tieren hochzuladen, um sie auf der Website einzubetten. Eigener Content wird für die Plattform derzeit nicht erstellt.

- **Website**

Die Website des Vereins ist schnell, übersichtlich und wird regelmäßig aktualisiert sowie gewartet. Hier präsentiert ACA sich und seine Arbeit, zur Adoption stehende Tiere, Happy Storys (hier wird fast täglich eine gepostet), aktuelle Fundraising-Kampagnen, etc. Die Seite wird in den organischen Google-Suchergebnissen bei relevanten Keywords wie „Tierschutz“ in den Top 10 angezeigt.



**Abbildung 4: Organische Google-Suchergebnisse zu "Tierschutz", Zugriff am 26.04.21**

Das klassische Face-to-Face-Fundraising (Fördererwerbung im öffentlichen Raum durch eigens dafür abgestelltes Personal oder Agenturen) oder Telefonfundraising, wie es große Organisationen betreiben um Spenden zu generieren, wird von Animal Care Austria aus kostengründen derzeit nicht eingesetzt.

## Marktanalyse

NPOs werden dem sogenannten **Dritten Sektor der Volkswirtschaft** zugeordnet. Dieser Begriff beschreibt die „[...] Gesamtheit jener Organisationen, die in einer strikten Auseinandersetzung weder dem idealtypischen Pol ‚Markt‘ noch ‚Staat‘ zugeordnet werden können.“<sup>17</sup> In anderen Worten: NPOs stellen ihre Leistungen jenen Bevölkerungsgruppen zur Verfügung, für die der Staat bzw. der Markt keine ausreichende Versorgung bietet.<sup>18</sup>

Laut Erhebungen des Fundraising Verband Austria gibt es drei verschiedene Organisationsformen innerhalb des gemeinnützigen Sektors in Österreich:



**Abb. 5: Organisationsformen innerhalb des Dritten Sektors. Quelle: Fundraising Verband Austria, 2019**

Insgesamt gab es im Jahr 2019 also fast 125.000 gemeinnützige Organisationen in Österreich.

250.000 Menschen sind im dritten Sektor beschäftigt, das sind deutlich mehr als z.B. in der Land- und Forstwirtschaft und fast so viele wie in Beherbergung und Gastronomie. Rund 2,3 Mio. ÖsterreicherInnen engagieren sich ehrenamtlich. Die Wertschöpfung, die beide Gruppen von Beschäftigten gemeinsam für die Gemeinnützigkeit generieren, beträgt 15 Mrd. €, das sind 4,5% der gesamten Bruttowertschöpfung des Landes.<sup>19</sup>

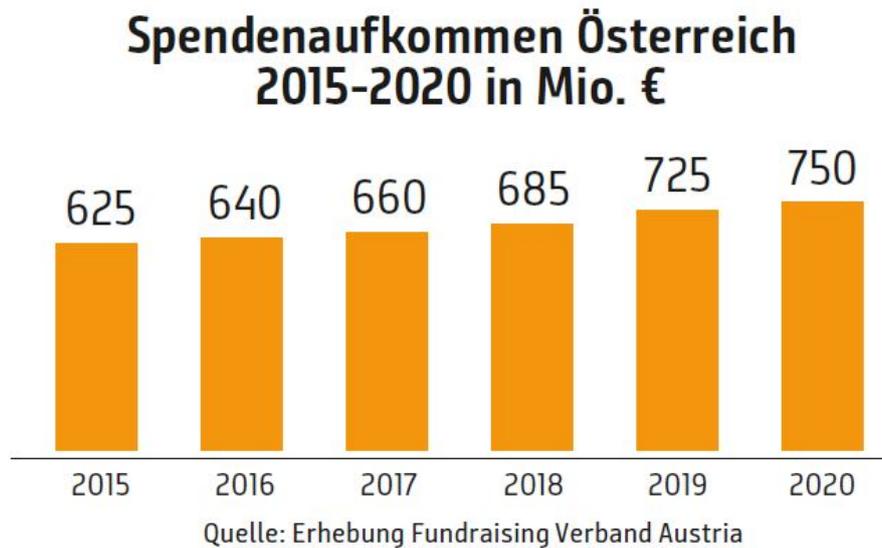
---

<sup>17</sup> (Helmig, 2018)

<sup>18</sup> Vgl. (Bruhn, 2011, S.15)

<sup>19</sup> Vgl.(Fundraising Verband Austria, 2019, O.S.)

Das Spendenaufkommen insgesamt steigt in Österreich seit dem Jahr 2015 kontinuierlich an:



**Abb. 6: Spendenaufkommen Österreich, Quelle: Fundraising Verband Austria, 2020, S.4**

Die Erhebungen des Fundraising Verbandes, veröffentlicht im Spendenbericht 2020, zeigen außerdem, dass **Tierschutz erstmals der wichtigste Spendenzweck** für ÖsterreicherInnen war:

„Beim Ranking der Zwecke, die den Menschen in Österreich am meisten am Herzen liegen, finden sich aktuell zum ersten Mal Tiere mit rund 33 % Zustimmung auf Platz eins. [...] Mit einem Plus von 11 % hat das Spendenziel Tiere gegenüber dem Vorjahr am stärksten zugelegt.“<sup>20</sup>

Eine Entwicklung, von der auch Animal Care Austria profitierte. Laut Carol Byers beendete der Verein das Jahr 2020 mit einem finanziellen Polster, der die Aktivitäten für weitere vier bis fünf Monate sicherte. Eine Premiere in der fast 15-jährigen Geschichte von ACA.<sup>21</sup>

Die Erhebungen des Fundraising Verband Austria zeigten weiters, dass Frauen nicht nur insgesamt einen höheren SpenderInnenanteil aufweisen, sondern dass sie „hinsichtlich der Bandbreite [...] tendenziell auch vielseitiger [sind] als Männer. Das weibliche Geschlecht richtet sein Augenmerk besonders auf Kinder, Tiere, Kirchen/religiöse Vereinigungen sowie

---

<sup>20</sup> (Fundraising Verband Austria, 2020, S. 6)

<sup>21</sup> (Byers & Carlson-Mitteramskogler, 2021b)

die Bekämpfung von Krankheiten und Seuchen. Bei Männern überwiegen dagegen Sport sowie Parteien/Bürgerinitiativen.“<sup>22</sup>

Dies bestätigt die Wahrnehmung von Animal Care Austria, dass, abgeleitet von den Followern der Social Media-Kanäle, die Zielgruppe des Vereins tendenziell eher weiblich ist.<sup>23</sup>

Was die Altersgruppen der SpenderInnen in Österreich betrifft, heben sich laut Fundraising Verband Austria über 60-jährige mit einer Beteiligung von 81% gegenüber Jüngeren ab. Dieser SpenderInnengruppe liegen außerdem, unter Anderem, Tiere besonders am Herzen.<sup>24</sup> Fundraising-Berater Kai Fischer nennt als mögliche Erklärung dafür, dass „ältere Zielgruppen noch selbst Leid und Not in Kriegs- und Nachkriegszeiten erfahren“ haben.<sup>25</sup>

Abgesehen vom Markt der NPOs in Österreich bewegt sich Animal Care Austria mit seiner Arbeit im **Markt des Betriebes und der Erhaltung von Tierheimen**. Diese Arbeit findet zu einem großen Teil im Ausland statt, während die Fundraising-Aktivitäten sich auf Österreich, und hier bei Offline-Events auf Wien konzentrieren.<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> (Fundraising Verband Austria, 2020, S. 6)

<sup>23</sup> (Carlson-Mitteramskogler & Deutsch, 2021)

<sup>24</sup> (Fundraising Verband Austria, 2020, S. 6)

<sup>25</sup> (Fischer, 2020, S.12)

<sup>26</sup> (Wir helfen Tieren in Not. Animal Care Austria Portrait, S.4-11)

## Wettbewerbsanalyse

Laut Liste der 100 größten NPOs Österreichs, veröffentlicht vom Fundraising Verband Austria in seinem Spendenbericht 2020, ist Vier Pfoten die Tierschutzorganisation mit den höchsten Spendeneinnahmen. Sie ist auf dem zehnten Platz hinter der Naturschutzorganisation Greenpeace und acht Organisationen mit dem Fokus auf Hilfe für Menschen gereiht.

Die Zahlen sind in Millionen Euro angegeben:

Organisation	2019	2018
1 Österreichisches Rotes Kreuz	77,09	72,87
2 Caritas Österreich	74,59	71,70
3 SOS Kinderdorf	38,16	37,42
4 Ärzte ohne Grenzen	24,31	23,53
5 Dreikönigsaktion	17,61	17,46
6 Licht ins Dunkel	16,90	15,47
7 Greenpeace	16,56	15,20
8 St. Anna Kinderkrebsforschung	12,85	10,72
9 Licht für die Welt Österreich	12,00	11,09
10 Vier Pfoten	11,72	10,43

**Tabelle 1: Ausschnitt aus "Die 100 größten NPOs Österreichs". Quelle: Fundraising Verband Austria, 2020, S.26**

Als erste NPO mit Tierheim-Betrieb ist Tierschutz Austria mit Einnahmen in der Höhe von 3,79 Mio. € auf Platz 31 gereiht.<sup>27</sup> Animal Care Austria ist, laut Günther Lutschinger vom Fundraising Verband, „sicher nicht unter den 200 größten Spendenorganisationen“ des Landes vertreten.<sup>28</sup>

Der gewinnorientierte Betrieb eines Tierheims ist in Österreich vom Gesetzgeber ausdrücklich ausgeschlossen. Das bedeutet, dass sich der Wettbewerb in diesem Markt ausschließlich aus NPOs zusammensetzt. Da ACA die Tiere österreichweit vermittelt, umfasst der Wettbewerb alle derzeit in Österreich aktiven Tierheime. Laut der Kommunikationsplattform für VerbraucherInnen-gesundheit des Bundesministeriums für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz gibt es zum Zeitpunkt des Verfassens

---

<sup>27</sup> Vgl. (Fundraising Verband Austria, 2020, S.26)

<sup>28</sup> (Lutschinger, 2021)

dieser Arbeit 36 aktive Tierheime in Österreich.<sup>29</sup> Im Raum Wien, wo sich der Sitz von Animal Care Austria befindet, sind die wohl bekanntesten das TierQuarTier und das Tierschutzhaus Vösendorf von Tierschutz Austria.

Bei **bedürfnisorientierter Marktabgrenzung** – das Bedürfnis lautet hier „Beschaffung eines Haustieres“ – zählen auch TierzüchterInnen zum Wettbewerb oder Privatpersonen, die ein neues Zuhause für ihr Tier suchen. Nach meiner persönlichen Erfahrung stellt sich für den Großteil der Menschen auf der Suche nach einem Haustier die Frage „Tierheim oder ZüchterIn“ allerdings eher nicht. Wer aus diversen Gründen ein Tier einer bestimmten Rasse aufnehmen möchte, wendet sich meist an ZüchterInnen. Auch AnfängerInnen in der Tierhaltung tendieren oft zu Tieren von ZüchterInnen da diese, nach allgemeiner Auffassung, nicht potenziell traumatisiert und damit „einfacher“ in der Handhabung sind. Im Gegensatz dazu stehen VertreterInnen der „Adopt don't shop“-Bewegung, für die etwas anderes als eine Adoption aus dem Tierheim nicht in Frage kommt. Natürlich bestätigen Ausnahmen die Regel – eine starke Konkurrenz zwischen Tierheimen und ZüchterInnen ist, meiner persönlichen Ansicht nach, allerdings aufgrund dieser unterschiedlichen Haltungen nicht gegeben.

Animal Care Austria selbst hat einen anderen Zugang zum Thema Wettbewerb. Carol Byers antwortete auf die Frage, welche Organisationen sie als Wettbewerb betrachtet: **„Competition has no place in animal welfare, I'm happy for everyone who can make a difference. It's the same mission, I wish everyone good luck.“**<sup>30</sup> Weiters führte sie aus, dass sich Animal Care Austria nicht mit staatlich geförderten Institutionen wie Tierschutz Austria oder TierQuarTier messen kann, dass sich ihrer Ansicht nach aber andere Organisationen in vergleichbarer Größe ohne staatliche Subvention schwer tun würden, zu erreichen, was ACA erreicht. Auch in dieser Hinsicht sieht sie keine Gefährdung durch Wettbewerb.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> (Kommunikationsplattform VerbraucherInnengesundheit)

<sup>30</sup> (Byers & Carlson-Mitteramskogler, 2021b)

<sup>31</sup> (Byers & Carlson-Mitteramskogler, 2021b)

# Umfeldanalyse

## Trendanalyse

Das deutsche Zukunftsinstitut nennt als einen der zwölf aktuellen Megatrends „**New Work**“. Dieser basiert auf der Beobachtung, dass sich das Verständnis von Arbeit und die Art und Weise, wie und wo gearbeitet wird, im Wandel befinden.<sup>32</sup> Auch die Leiterin des Gallup-Instituts, Andrea Fronaschütz, führt in ihrer Studie zum Thema „Arbeiten in Zeiten von COVID-19“ aus:

„Für die Zukunft wünschen sich die Befragten vor allem mehr Spielraum bei der Arbeitsgestaltung: 79% befürworten flexiblere Arbeitszeiten, 55% ‚hybrides‘ Arbeiten (zum Teil im Home Office und zum Teil am bisherigen Arbeitsort).“<sup>33</sup>

Das deckt sich mit Erkenntnissen des Zukunftsinstituts:

„[...] Denn auch wenn man zuvor noch nicht oder nur in Ausnahmefällen von zuhause aus arbeiten konnte, festigte sich der Wunsch, auch in Zukunft regelmäßig Home Office nutzen zu können. [...] Mehr als zwei Drittel der Befragten, die Home Office bei ihrer Tätigkeit grundsätzlich für möglich halten, wünschen sich auch künftig mehr Home Office.“<sup>34</sup>

Profis auf dem Gebiet der Trendanalyse sind also der Meinung, dass sich die Arbeitswelt durch die Coronavirus-Pandemie nachhaltig verändern und Home Office zur neuen Normalität gehören wird. Das ist für die vorliegende Arbeit deshalb relevant, weil **Menschen die von zu Hause aus arbeiten mehr Zeit für Haustiere haben.**<sup>35</sup>

Wie die Tageszeitung Der Standard berichtet, macht sich diese Entwicklung nicht nur bei TierzüchterInnen und im Zoofachhandel sondern auch in den österreichischen Tierheimen bemerkbar. Vor allem die Nachfrage nach Hunden hätte sich, so ein Sprecher von Tierschutz Austria, seit dem ersten Lockdown verdreifacht und bleibe weiter hoch. Auch eine vermehrte Abgabe sei, Stand März 2021, nicht festzustellen. Um diese Entwicklung auch in Zeiten, in denen das Reisen wieder vermehrt möglich ist, beizubehalten, würden das Unternehmen Fressnapf und der Rewe-Konzern zusammen an speziellen hundefreundlichen Reiseangeboten arbeiten.<sup>36</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. (Zukunftsinstitut GmbH)

<sup>33</sup> (Fronaschütz, 2021, O.S.)

<sup>34</sup> (Horx-Strathern)

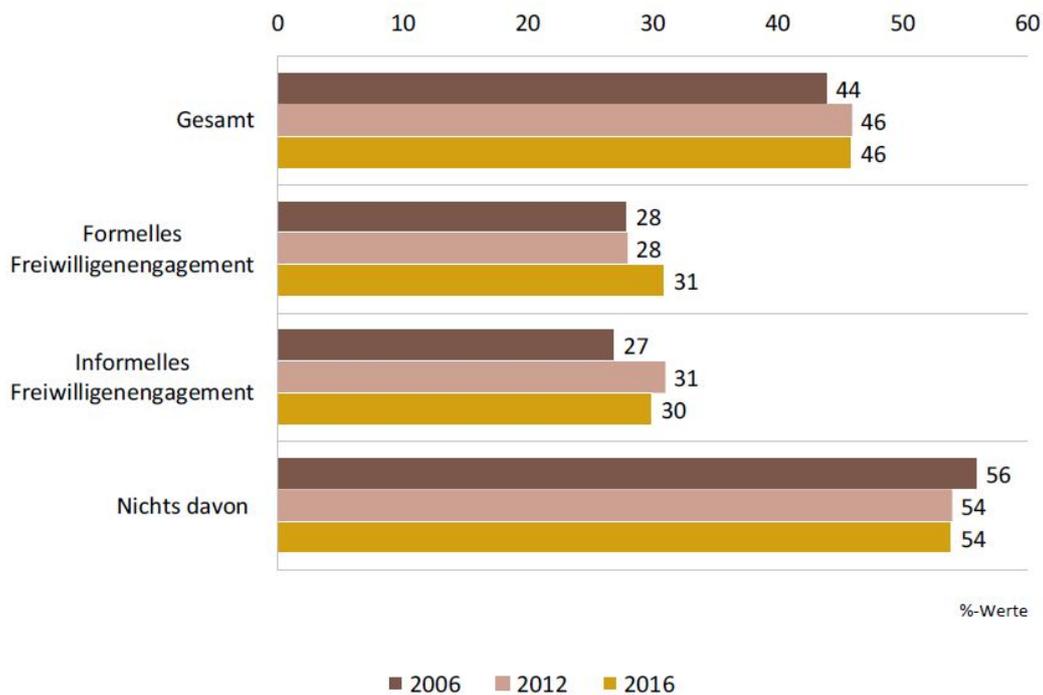
<sup>35</sup> Vgl. (TASSO e.V., 2020). Siehe auch (Hahn, 2021) sowie (Berger, 2021)

<sup>36</sup> Vgl. (Hahn, 2021)

Das Vergabeteam des Wiener TierQuarTier schätzt, dass die Anfragen seit Beginn der Pandemie um 20% gestiegen sind. Auch bemerkt man laut Marketingleiterin Evelyn Horak Stand März 2021 noch keine Trendumkehr. Privatabgaben sind dort zwar nicht möglich, jedoch sehe man „bei den Zahlen der ausgesetzten Tiere [...] aktuell zum Glück noch keinen merkbaren Anstieg“. Vor einem solchen mit Ende der Lockdowns und Reisebeschränkungen habe man „allerdings tatsächlich Angst“.<sup>37</sup>

Die Gefahr, dass mit Ende der Pandemiebeschränkungen einige adoptierte Tiere ihre neuen Zuhause wieder verlieren, ist durchaus real. Die Prognosen der Trendforscher und Entwicklungen auf dem Markt lassen aber annehmen (und hoffen), dass nicht mit einer über die Maßen hohen Zahl an Ab- und Rückgaben an Tierheime zu rechnen ist.

Eine weitere relevante Entwicklung ist jene der **ehrenamtlichen Arbeit**. Wie Karmasin Research & Identity in einer 2019 publizierten Studie zum Thema feststellte, waren im Jahr 2016 46% aller ÖsterreicherInnen ab 15 Jahren ehrenamtlich tätig. Diese Zahl schien im Großen und Ganzen seit 2006 gleich geblieben zu sein, wie folgende Grafik zeigt:<sup>38</sup>



Quelle: Institut für empirische Sozialforschung, Freiwilligenengagement, Bevölkerungsbefragung 2016, 2016

**Abb. 7: Beteiligungsquote Ehrenamt. Quelle: Karmasin Research & Identity, 2019**

<sup>37</sup> Vgl. (Horak, 2021)

<sup>38</sup> Vgl. (Karmasin Research & Identity, 2019)

## SWOT-Analyse

Bei der SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) handelt es sich um ein Werkzeug zur Analyse der Entwicklung und Prognose relevanter Einflussfaktoren. Dabei werden externe Chancen und Risiken sowie interne Stärken und Schwächen dargestellt.<sup>39</sup>

### interne Einflussfaktoren

Strengths / Stärken	Weaknesses / Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstant hohe Spendeneinnahmen</li> <li>• Kaum Kosten für Verwaltungsapparat – jeder Cent geht zu den Tieren</li> <li>• Motivierte ehrenamtliche MitarbeiterInnen mit hoher Identifikation mit dem Verein</li> <li>• 2020 höchste Spendeneinnahmen bisher durch Online-Fundraiser</li> <li>• Gute Suchmaschinen-Platzierungen, ohne dass bisher gezielt Maßnahmen in diese Richtung gesetzt wurden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuständigkeiten „verstreut“ – jedeR arbeitet für sich, es gibt relativ wenige Entscheidungen „von oben“ (betrifft z.B. Tierversmittlung oder Social Media-Auftritte)</li> <li>• Wenige DauerspenderInnen / schlechte finanzielle Planbarkeit</li> <li>• Kein Budget für Marketing und Fundraising</li> <li>• Care Days als Alleinstellungsmerkmal bisher eher wenig kommuniziert</li> <li>• Bisher wenig Sichtbarkeit in klassischen Werbeformen wie TV, Print, Außenwerbung</li> </ul>
Opportunities / Chancen	Threats / Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voraussichtlicher Zuspruch der Spendenabsetzbarkeit im Lauf des Jahres</li> <li>• Image (Kompetenz, Zuverlässigkeit)</li> <li>• Lockdowns u. Homeoffice geben Menschen Bedürfnis nach und Zeit für Haustiere</li> <li>• Über 60-jährige mit hohem Spendepotential und Affinität für Tierschutz</li> <li>• Benefits für NPOs bei Mediawerbung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschlossene Grenzen aufgrund der Coronavirus-Pandemie</li> <li>• Sinkende Kaufkraft durch Pandemie kann sich negativ auf Spendenbereitschaft auswirken</li> <li>• Veranstaltung von Offline-Fundraising-Events aufgrund der Pandemie schwer bis nicht planbar</li> <li>• Kommunikation von Tierschutzthemen ist sensibel und manchmal schwierig</li> </ul>

Tabelle 2: SWOT-Analyse für Animal Care Austria (eigene Darstellung)

### externe Einflussfaktoren

<sup>39</sup> Vgl. (Rametsteiner, 2020, S. 24)

## 4. Ziele und Einflussfaktoren

### Marketingziele

Laut Manfred Bruhn ist als Ausgangspunkt für die Ableitung sämtlicher Ziele die Mission der Nonprofit-Organisation zu betrachten.<sup>40</sup> Die Mission von Animal Care Austria ist es, mit lokalen Tierschutzorganisationen in den Ländern Österreich, Ungarn, Rumänien, Slowakei, Serbien und Indien zusammenzuarbeiten, um in diesen Ländern Tierleid zu bekämpfen und das allgemeine Tierschutzbewusstsein zu stärken. Gleichzeitig werden Tiere aus Partnertierheimen in Ungarn und Serbien zur Adoption nach Österreich aber auch andere europäische Länder vermittelt.<sup>41</sup>

Bruhn unterscheidet in „Marketing für Nonprofit-Organisationen“ weiters zwischen den drei Zielkategorien „Organisationsbezogene Ziele“, „Anspruchsgruppengerichtete Ziele“ und „MitarbeiterInnenengerichtete Ziele“.<sup>42</sup> Diese werden im Folgenden kurz erläutert und für ACA definiert:

### Organisationsbezogene Ziele

„Die organisationsbezogenen Ziele leiten sich direkt aus dem Oberziel der Nonprofit-Organisation, d.h. der effizienten Erfüllung der Nonprofit-Mission, ab. [...] Organisationsbezogene Ziele sind beispielsweise Absatzmengen, Deckungsbeiträge, Umsätze usw.“<sup>43</sup>

- Care Station-Tierheime sollen weiterhin mit Geld- und Sachspenden sowie mit ehrenamtlicher Arbeit unterstützt werden, um eine adäquate Versorgung der dort beherbergten Tiere zu gewährleisten.
- Tiere aus Care Station-Heimen sollen weiterhin zur Adoption vermittelt werden. Das inkludiert eine Überprüfung der InteressentInnen und deren Lebenssituation, um das Risiko nicht-artgerechter Haltung und/oder Rückgabe der Tiere zu minimieren.
- Fundraising-Aktionen sollen weiterhin regelmäßig, projektbezogen und mit realistischen finanziellen Zielen durchgeführt werden. Nach Umsetzung entsprechender (neuer) Marketingmaßnahmen sollen diese Ziele allerdings höher angesetzt werden können als bisher.

---

<sup>40</sup> Vgl. (Bruhn, 2011, S.134)

<sup>41</sup> Vgl. (Byers & Tabatabay-Chury, o.A., S.4f)

<sup>42</sup> Vgl. (Bruhn, 2011, S.147-152)

<sup>43</sup> (Bruhn, 2011, S.147)

## **Anspruchsgruppengerichtete Ziele**

In dieser Kategorie sind „sämtliche Ziele subsummiert, die sich auf die aktuellen sowie potenziellen externen Zielgruppen der Nonprofit-Organisation beziehen (Leistungsempfänger, Spender, Sponsoren, usw.).“<sup>44</sup>

- Das bestehende Image von ACA als kompetente und auf ihrem Gebiet erfolgreiche Organisation soll gestärkt werden.
- Die bereits positive Qualitätswahrnehmung der Arbeit des Vereins soll ebenfalls gestärkt werden.
- Die Zahl der DauerspenderInnen soll kontinuierlich erhöht werden.
- Es sollen Wege gefunden werden, um potenzielle SpenderInnen der Altersgruppe 60+ verstärkt anzusprechen.
- Die Interaktion mit den Anspruchsgruppen soll auf Social Media durch entsprechenden Content verstärkt werden, um Beziehungsqualität und Commitment zu verbessern.

## **MitarbeiterInnengerichtete Ziele**

„Nonprofit-Organisationen sind oftmals auf das Engagement freiwilliger Mitarbeitender angewiesen, die prinzipiell die Organisation jederzeit verlassen können. Nicht zuletzt aus diesem Grund bildet die Erreichung der mitarbeiterorientierten Ziele, d.h. einer hohen Mitarbeitermotivation, -zufriedenheit und -bindung, eine zentrale Voraussetzung dafür, dass die Leistungen [...] auf einem hohen Niveau erbracht werden.“<sup>45</sup>

- Regelmäßige MitarbeiterInnen zeichnen sich bereits durch hohe Motivation und Identifikation mit den Vereinszielen aus. Diese Einstellung soll, trotz der pandemiebedingt schwierigen Zeiten, aufrecht erhalten werden.
- Unregelmäßig Mitarbeitende und/oder Interessierte sollen motiviert werden, sich aktiv zu beteiligen.

Um den Rahmen nicht zu sprengen fokussiert sich diese Arbeit vor allem auf die definierten anspruchsgroupengerichteten Ziele sowie auf das organisationsbezogene Ziel einer erfolgreichen, groß angelegten Online-Fundraising-Aktion. Nach deren Vorbild können in Zukunft weitere Spendensammlungen umgesetzt werden.

---

<sup>44</sup> (Bruhn, 2011, S.149)

<sup>45</sup> (Bruhn, 2011, S.152)

# Einflussfaktoren

## Mikro-Umfeld

Als Mikro-Umfeld oder interne Einflussfaktoren werden all jene Faktoren bezeichnet, die im Nahumfeld des Unternehmens / der Organisation auf den Markt einwirken und von diesem / dieser gesteuert werden können. Die wichtigsten Akteure im Mikroumfeld eines Unternehmens sind das Unternehmen selbst, die LieferantInnen, die Marketing-MittlerInnen, die KundInnen und Märkte, die KonkurrentInnen sowie die Öffentlichkeit.<sup>46</sup>

In dieser Hinsicht kann Animal Care Austria wie folgt beeinflusst werden:

- Die **Organisation** selbst verfügt über kein Budget für Marketingaktivitäten und nur sehr eingeschränkte personelle Ressourcen um diese umzusetzen.
- **LieferantInnen** gibt es nicht, daher keine Auswirkungen.
- „**Marketing-Mittler** unterstützen das Unternehmen bei Werbung, Vertrieb, Logistik und bei der Finanzierung.“<sup>47</sup> Anhand dieser Definition handelt es sich bei allen ehrenamtlichen MitarbeiterInnen um Marketing-MittlerInnen. Da diese nicht vertraglich an ACA gebunden sind, können sie ihre Arbeit theoretisch jederzeit niederlegen und dem Verein den Rücken kehren.
- Bei **KundInnen** handelt es sich einerseits um die Tierheime, die unterstützt werden, andererseits um Personen, die mithilfe von ACA Tiere adoptieren, aber auch um die SpenderInnen. Während der Unterstützungsbedarf der Tierheime und somit die finanzielle Belastung von ACA voraussichtlich steigen oder zumindest vorerst gleich bleiben wird, ist mit einem Nachlassen der Spendenbereitschaft aufgrund externer Faktoren zu rechnen.
- Tritt dieser Fall ein, werden staatlich unterstützte **KonkurrentInnen** wie Tierschutz Austria und TierQuarTier die Situation leichter verkraften als ein vergleichsweise kleiner Verein wie ACA.
- Das Image in der **Öffentlichkeit** spielt für NPOs eine existenzielle Rolle. Daher ist der besonders sorgsame und transparente Umgang mit Spendengeldern essenziell, um schwerwiegende negative Auswirkungen zu vermeiden.

Die oben genannten Faktoren Organisation, KundInnen und Öffentlichkeit haben, meiner Einschätzung nach, aktuell den größten Einfluss auf die Arbeit des Vereins.

---

<sup>46</sup> Vgl. (Rametsteiner, 2020, S.16ff)

<sup>47</sup> (Rametsteiner, 2020, S. 17)

## **Makro-Umfeld / PESTEL-Analyse**

Unter dem Makro-Umfeld oder den externen Einflussfaktoren versteht man alle Faktoren, die auf den Markt einwirken, aber losgelöst vom Unternehmen und dessen direktem Einflussbereich sind. „Ein bekannter Ansatz zur Analyse der externen Einflussfaktoren ist die PESTEL Analyse. Diese Methode der Analyse unterscheidet sechs Gruppen von Einflussfaktoren im Makroumfeld (PESTEL als Abkürzung der englischen Begriffe): politische, wirtschaftliche, soziale, technologische, ökologische und rechtliche Faktoren“.<sup>48</sup>

Die folgenden Einflussfaktoren auf Animal Care Austria basieren auf eigenen Einschätzungen sowie Inputs von Kylie Carlson-Mitteramskogler:

### **Politisch:**

- Geschlossene Grenzen wegen Coronavirus-Pandemie erschweren Versorgung und Vermittlung der Tiere in ausländischen Heimen erheblich.
- Verbot von Veranstaltungen aufgrund der Pandemie schränkt Fundraising-Möglichkeiten ein und verändert die Kommunikation mit den SpenderInnen.

### **Wirtschaftlich:**

- Wirtschaftskrise / sinkende Kaufkraft durch Coronavirus-Pandemie und
- steigende Arbeitslosigkeit durch Pandemie lassen sinkende Spendenfreudigkeit erwarten.

### **Sozial:**

- Lockdowns, Homeoffice, Kurzarbeit etc. geben Menschen Bedürfnis nach und Zeit für Haustiere.
- Durch Veränderungen in der Arbeitswelt und Angebote wie hundefreundliche Reisen ist zu erwarten, dass auch in Zukunft der Lebensstil von mehr Menschen als bisher mit Haustieren vereinbar sein wird.
- Ein flexibleres Arbeitsumfeld bedeutet außerdem mehr Zeit und Möglichkeit für ehrenamtliches Engagement.
- Gesundheitliche und wirtschaftliche Themen sorgen dafür, dass der Tierschutzgedanke allgemein in Pandemiezeiten in den Hintergrund gerückt ist.

---

<sup>48</sup> (Rametsteiner, 2020, S.19)

**Technologisch:**

- Fokus auf digitales Fundraising bei NPOs wegen Coronavirus-Pandemie verändert deren Arbeit nachhaltig.

**Ökologisch:**

- Klimaerwärmung wird in Zukunft neue Herausforderungen an die Tierhaltung in Heimen stellen. Beschattung und kühlende Böden etwa werden bei Haltung im Freien wichtiger werden.

**Rechtlich:**

- Strikte rechtliche Auflagen für NPOs bzgl. Fixkosten, Budgetierung, Fundraising, etc.
- Evtl. sind Einschränkungen / striktere Vorgaben nach Zuspruch der steuerlichen Absetzbarkeit zu erwarten.

Die Pandemie wirkt sich also auf fast alle der externen Einflussfaktoren aus und wird den Markt nachhaltig verändern. Die politischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Faktoren stellen potenzielle Bedrohungen für die Arbeit von ACA dar, während die sozialen und technologischen als Chancen begriffen werden können. Der ökologische Faktor hat nicht zwingend akute Auswirkungen, sollte aber in die langfristigen Planungen des Vereins einbezogen werden.

# 5. Marketingstrategie

## Geschäftsfeldstrategien

„ [...] die strategische Marketingplanung von Nonprofit-Organisationen [dient] der Konkretisierung der bisher getroffenen Entscheidungen. Ziel einer strategischen Marketingplanung ist ein bedingter, langfristiger und globaler Verhaltensplan zur Erreichung der relevanten Marketingziele einer Nonprofit-Organisation sowie eine Definition von darauf aufbauenden Strategien in den einzelnen Marketingmix-Bereichen einer Nonprofit-Organisation.“<sup>49</sup>

## Marktfeldstrategie

Eine Marktfeldstrategie bestimmt die strategische Stoßrichtung, welche die langfristige Erreichung der Marketingziele sicherstellen soll. Manfred Bruhn überträgt dafür in „Marketing für Nonprofit-Organisationen“ die klassische Ansoff-Matrix auf NPOs<sup>50</sup>:

Märkte Leistungen	Vorhanden	Neu
Vorhanden	<p><b>Marktdurchdringung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verwaltungsdienstleistungen</li> <li>▪ Vernetzung der einzelnen Einrichtungen (Case Management)</li> <li>▪ Optimierung der Geschäftsprozesse</li> </ul>	<p><b>Marktentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neue geografische Räume (Berlin, Brandenburg, Polen)</li> <li>▪ Wohngruppen in Brandenburg</li> </ul>
Neu	<p><b>Leistungsentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mobile Rehabilitation</li> <li>▪ Erweiterung der Dienstleistungspalette (Reinigung, Renovierung)</li> <li>▪ Call Center sozialer Dienstleistungen</li> <li>▪ Suppenküche, Obdachlosenheim</li> </ul>	<p><b>Diversifikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erziehungsstellen in Brandenburg</li> <li>▪ Ambulante Betreuungsleistungen (Spazieren gehen, Arztbesuche usw.)</li> <li>▪ Haus der sozialen Dienstleistungen</li> <li>▪ Angebote „Grenzbereich Psychiatrie“</li> </ul>

Tabelle 3: Ansoff-Matrix für NPOs nach Bruhn. Quelle: Bruhn, 2011, S.177

<sup>49</sup> (Bruhn, 2011, S.175)

<sup>50</sup> Vgl. (Bruhn, 2011, S.176f)

Für Animal Care Austria ausgearbeitet ergeben sich folgende Erkenntnisse:

	<b>Vorhandene Märkte</b>	<b>Neue Märkte</b>
<b>Vorhandene Leistungen</b>	<p><b>Marktdurchdringung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterstützung v. Care Station-Tierheimen sowie</li> <li>- Vergabe von VetMed-Stipendien und</li> <li>- Stärkung d. Tierschutzbewusstseins in Österreich, Ungarn, Rumänien, Slowakei, Serbien u. Indien</li> <li>- Vermittlung von Tieradoptionen aus diesen Ländern hauptsächlich in Österreich, aber auch in anderen europäischen Ländern</li> </ul>	<p><b>Marktentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erweiterung von Care Station-Heimen um neue geografische Räume oder</li> <li>- Internationalisierung durch Gründung von Büros in anderen Ländern sind mögliche Strategien, die derzeit aber nicht angestrebt werden</li> </ul>
<b>Neue Leistungen</b>	<p><b>Leistungsentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kostenpflichtige Beratungsleistungen für TierhalterInnen oder</li> <li>- eine Erweiterung der Aktivitäten auf z.B. Umweltschutz wäre möglich, ist derzeit aber nicht geplant</li> </ul>	<p><b>Diversifikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eine Option wäre z.B. die Entwicklung eines Mitglieder-Magazins. Aus Kosten- und Zeitgründen derzeit aber nicht geplant</li> </ul>

**Tabelle 4: Ansoff-Matrix für Animal Care Austria (eigene Darstellung)**

Da die Leistungen von Animal Care Austria bereits sehr breit aufgestellt sind und derzeit personelle und zeitliche Ressourcen für eine Erweiterung oder Neueinführung von Leistungen fehlen, strebt diese Arbeit eine **Marktdurchdringungsstrategie** an. Das bedeutet, dass die vorhandenen Leistungen den (potenziellen) LeistungsempfängerInnen verstärkt kommuniziert und für ebendiese Leistungen verstärkt Fundraising betrieben werden soll.

Bruhn unterscheidet für eine solche Strategie drei Ansatzpunkte, die isoliert oder kombiniert verfolgt werden können:

- Schaffung von Anreizen zur Erhöhung der Leistungsnutzung
- Gewinnung von LeistungsempfängerInnen, die bisher bei anderen Nonprofit-Organisationen Leistungen in Anspruch genommen haben
- Gewinnung bisheriger Nichtverwender der Nonprofit-Leistung<sup>51</sup>

ACA nimmt durch Adoptionen zwar Geld ein, die Erbringung der anderen Leistungen verursacht dem Verein aber Kosten. Gedeckt werden diese durch Spendeneinnahmen, die mit Fundraising-Aktionen generiert werden. Eine Erhöhung der Leistungsnutzung kann also nicht ohne gleichzeitiger Erhöhung der Spendeneinnahmen vorangetrieben werden. Um dem Verein einen finanziellen Polster zu schaffen, der in weiterer Folge eine Erweiterung der angebotenen Leistungen erlaubt, liegt das Hauptaugenmerk dieser Arbeit auf der **Steigerung von Spendeneinnahmen**. Bruhns Ansatzpunkte müssen in diesem Fall also wie folgt aussehen:

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Schaffung von Anreizen zur Erhöhung der Spendenbereitschaft</li><li>• Gewinnung von SpenderInnen, die bisher für andere Nonprofit-Organisationen gespendet haben</li><li>• Gewinnung bisheriger Nichtspender für Nonprofit-Organisationen</li></ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Wettbewerbsvorteilsstrategie

Der Bestimmung des Wettbewerbsvorteils aus Sicht der LeistungsempfängerInnen (oder anderer Anspruchsgruppen) kommt laut Bruhn eine zentrale Rolle zu. Dieser liegt vor, wenn:

- **Wahrnehmbarkeit**  
... der Vorteil von LeistungsabnehmerInnen als solcher erkannt werden kann
- **Bedeutsamkeit**  
... der Vorteil für LeistungsabnehmerInnen von zentraler Wichtigkeit ist
- **Dauerhaftigkeit**  
... und der Vorteil von anderen NPOs nicht kurzfristig imitiert werden kann<sup>52</sup>

Der klare Wettbewerbsvorteil von Animal Care Austria sind die **minimalsten Kosten zur Selbsterhaltung**. Diese betragen mit ca. 10% der jährlichen Einnahmen weit weniger, als für den Zuspruch des österr. Spendengütesiegels gestattet wäre (20%).<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Vgl. (Bruhn, 2011, S.176f)

<sup>52</sup> Vgl. (Bruhn, 2011, S.180f)

Dieser Vorteil erfüllt definitiv die Punkte Bedeutsamkeit (Gewissheit für SpenderInnen, dass ihre Spende bei den Tieren landet) und Dauerhaftigkeit (vor allem große NPOs, die den wichtigsten Wettbewerb darstellen, beschäftigen oft viele MitarbeiterInnen in mehreren Ländern. Für sie ist es unmöglich, sich diesen Wettbewerbsvorteil anzueignen ohne in ihren Leistungen massiv einzubüßen). Beim Punkt der Wahrnehmbarkeit ist noch Luft nach oben. Zwar ist auf der Website des Vereins unter „Unsere Philosophie“ zu lesen:

„Die Mitarbeiter-Innen unserer kompetenten Tierschutzorganisation mit Sitz in Wien sind alle ehrenamtlich tätig.“<sup>54</sup>

Diese Information weist auf den Vorteil hin, wirkt im Gesamtkontext der Seite aber eher wie eine Randnotiz. Eine klare, unmissverständliche Kommunikation dieses Vertrauen stiftenden Alleinstellungsmerkmals fehlt derzeit noch und wurde dem Verein von meiner Seite bereits ans Herz gelegt.

Ein weiterer Wettbewerbsvorteil von ACA ist die (in nicht-Pandemiejahren) regelmäßige Durchführung von **Care Days**. Bedeutsamkeit für SpenderInnen ist hier dadurch gegeben, dass die Durchführung dieser Aktionen nachweislich dem Vereinszweck dient, Sachspenden zu überbringen und die Tiere vor Ort zu pflegen. Auch Dauerhaftigkeit ist klar gegeben, da für solche Aktionen eine Organisations- und HelferInnenstruktur nötig ist, die nicht einfach und kurzfristig von anderen NPOs geschaffen werden kann. Wahrnehmbarkeit ist in diesem Fall ebenfalls gegeben – der Verein kommuniziert die Care Days in Veröffentlichungen und auf Online-Auftritten und führt eigene Fundraiser dafür durch. Diese sind laut Carol Byers bisher allerdings wenig erfolgreich und bringen pro Aktion nur etwa 50-60€ ein.<sup>55</sup>

Bei beiden Wettbewerbsvorteilen ergibt sich also die Möglichkeit, diese **durch gezielte Kommunikation zu stärken**. Während die Kommunikation der geringen Selbstkosten vor allem eine vertrauensbildende Maßnahme ist die sich nur indirekt finanziell auswirken wird, kann eine verstärkte Kommunikation der Care Days vor deren Durchführung eine direkte Auswirkung auf die Höhe der diesbezüglichen Spendeneinnahmen haben.

---

<sup>53</sup> Vgl. (Byers & Carlson-Mitteramskogler, 2021b)

<sup>54</sup> (Animal Care Austria, o.A.b)

<sup>55</sup> (Byers & Carlson-Mitteramskogler, 2021a)

## Marktteilnehmerstrategien

„Die Überlegungen im Rahmen der Marktteilnehmerstrategien betreffen zum einen die marktteilnehmerübergreifende Marktbearbeitung, zum anderen das Verhalten der Nonprofit-Organisation gegenüber den einzelnen Marktakteuren auf Basis dieser Marktbearbeitungsstrategie. Als relevante Marktteilnehmer sind in diesem Zusammenhang die Anspruchsgruppen allgemein sowie die Wettbewerber einer Nonprofit-Organisation zu unterscheiden.“<sup>56</sup>

## Marktbearbeitungsstrategie

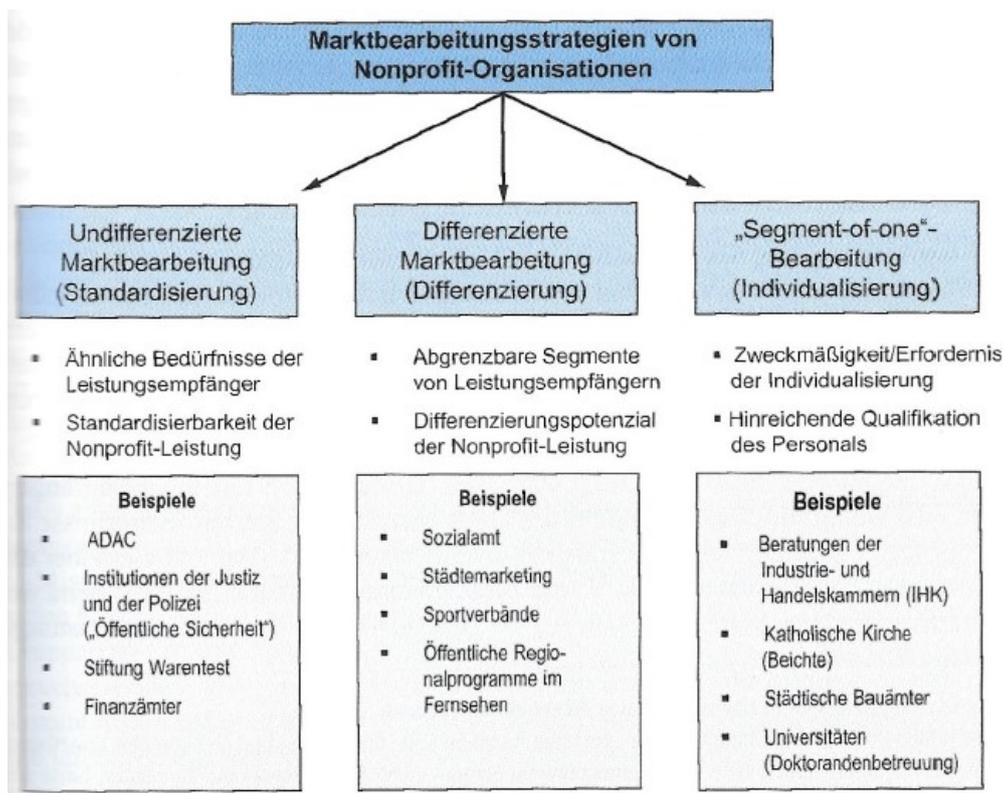


Abb. 8: Marktbearbeitungsstrategien für NPOs nach Bruhn. Quelle: Bruhn, 2011, S.191

Unter den Gesichtspunkten von Animal Care Austria betrachtet ergibt sich die Notwendigkeit eines „**Segment-of-one**“-Ansatzes. Bei der Vermittlung von Tieradoptionen handelt es sich um eine Dienstleistung, die stark von den betreffenden Individuen (menschlicher und tierischer Natur) abhängig ist. Ähnliches gilt für die Unterstützung von Tierheimen. Jedes ist aufgrund seiner geografischen, finanziellen und organisatorischen Lage unterschiedlich und bedarf individueller Betreuung. Eine Standardisierung der Leistungen würde unvermeidbar zu Qualitätseinbußen führen.

<sup>56</sup> (Bruhn, 2011, S.190)

## **Anspruchsgruppengerichtete Verhaltensstrategien**

„Da Nonprofit-Organisationen in einem komplexen Beziehungsgeflecht und teilweise Abhängigkeitsverhältnis zu unterschiedlichen Anspruchsgruppen stehen, ist es für sie mehr als für andere Marktakteure von zentraler Bedeutung, ein systematisches Beziehungsmanagement zu den relevanten Anspruchsgruppen zu etablieren.“<sup>57</sup> Die Anspruchsgruppen werden in diesem Zusammenhang vergleichsweise weit gefasst – der Begriff inkludiert hier alle Individuen, Gruppen oder Institutionen sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation, die Ansprüche an diese richten oder Einfluss auf sie nehmen können. Anspruchsgruppen können auch, wie im klassischen Marketing üblich, als Stakeholder bezeichnet werden.<sup>58</sup>

Bruhn unterscheidet in Anlehnung an den Beziehungslebenszyklus vier Anspruchsstrategien:

- Anspruchsgruppenakquisitionsstrategie
- Anspruchsgruppenbindungsstrategie
- Anspruchsgruppenrückgewinnungsstrategie
- Beziehungsbeendigungsstrategie<sup>59</sup>

Bei Animal Care Austria sollen, in Anbetracht der erarbeiteten Ziele, die beiden erstgenannten Strategien verfolgt werden. Bei diesen lassen sich weitere Unterscheidungen vornehmen:

---

<sup>57</sup> (Bruhn, 2011, S.193)

<sup>58</sup> Vgl. (Bruhn, 2011, S.193), siehe auch (Thommen, 2018)

<sup>59</sup> Vgl. (Bruhn, 2011, S.193)

## Akquisitionsstrategie

	<b>Stimulierungsstrategie</b> Emotionale Stimulierung etwa durch drastische Bilder	<b>Überzeugungsstrategie</b> Dokumentation v. Leistungsfähigkeit u. Kompetenzen
<b>Faktisch</b>	Zielt auf Impulsreaktion durch leistungsbezogene Anreize ab (z.B. Sonderangebote, Gewinnspiele)	Leistungsbezogene Argumentation der Vorteile (z.B. durch Leistungsproben)
<b>Symbolisch</b>	Impulsgebende Stimulierung wird über Marke und Image erreicht	Argumentativ und ohne direkten Leistungsbezug (z.B. durch Zertifizierungen, Gütesiegel)

Tabelle 5: Akquisitionsstrategien nach Bruhn (eigene Darstellung)<sup>60</sup>

Animal Care Austria legt ausdrücklich wert darauf, nicht mit drastischen und traurigen Bildern zu schockieren. Die Würde eines Tieres ist unantastbar und wird, laut ACA-Mitarbeiterin Barbara Deutsch, daher niemals ausgenutzt um Geld einzunehmen. Außerdem sollen nicht die Probleme sondern deren Lösungen aufgezeigt werden.<sup>61</sup> ACA setzt also auf positive emotionale Stimulierung. Leistungsbezogene Anreize zum Auslösen von Impulsreaktionen gibt es in der Kommunikation des Vereins nicht, die aktuelle Strategie kann also als **symbolische Stimulierungsstrategie** kategorisiert werden. Eine symbolische Überzeugungsstrategie stellt bezugnehmend auf das Österr. Spendengütesiegel und die steuerliche Absetzbarkeit von Spenden außerdem eine Option für künftige Kampagnen dar.

<sup>60</sup> Vgl. (Bruhn, 2011, S.193f)

<sup>61</sup> Vgl. (Carlson-Mitteramskogler & Deutsch, 2021)

## Bindungsstrategie

	<b>Gebundenheit</b> Bindung ist für gewissen Zeitraum verbindlich fixiert	<b>Verbundenheit</b> rein freiwilliger Bindungszustand
<b>Kurzfristig</b>	Kurz- bis mittelfristige Wechselbarrieren (z.B. vierteljähriges Spendenengagement)	Auslösen v. nicht dauerhafter positiver Beurteilung d. Organisation (z.B. kleine Geschenke für SpenderInnen)
<b>Langfristig</b>	Langfristige Wechselbarrieren (z.B. Patenschaften, Kündigungsfristen)	Gezieltes Auslösen dauerhaft positiver Wirkung (z.B. langfristige Betreuung)

Tabelle 6: Bindungsstrategien nach Bruhn (eigene Darstellung)<sup>62</sup>

Animal Care Austria bietet Futtersponsorings für Tierheimhunde á 30€/Monat an und setzt damit zumindest teilweise auf Gebundenheit. Diese ist allerdings kurzfristig, da die Engagements nur zwischen wahlweise einem und sechs Monaten andauern. Abgesehen davon arbeitet der Verein meist auf Basis einer kurzfristigen Verbundenheitsstrategie. Die Zahl der DauerspenderInnen zu erhöhen ist eines der Marketingziele.

## Wettbewerbsgerichtete Verhaltensstrategie

Als letzten Teil der Marktteilnehmerstrategie von NPOs nennt Manfred Bruhn „[...] die Art und Weise [...], in der eine Nonprofit-Organisation ihren (Haupt-) Wettbewerbern gegenübertritt. Dabei ist anzunehmen, dass wettbewerbsgerichtete Überlegungen – im Sinne von Konkurrenzdenken – für viele Nonprofit-Organisationen eher befremdend anmuten [...]“<sup>63</sup>

Diese Annahme trifft auf Animal Care Austria definitiv zu. Wie bereits im Kapitel Wettbewerbsanalyse ausgeführt, hält Carol Byers Konkurrenzdenken im Tierschutz für fehl am Platz.<sup>64</sup> ACA arbeitet seit mittlerweile 15 Jahren nach dem Prinzip, dass alle Tierschutzorganisationen im selben Boot sitzen. Diese Einstellung ist ein Teil der DNA des Vereins und soll daher unangetastet bleiben.

<sup>62</sup> Vgl. (Bruhn, 2011, S.196f)

<sup>63</sup> (Bruhn, 2011, S.202)

<sup>64</sup> Vgl. (Byers & Carlson-Mitteramskogler, 2021b)

## Marketinginstrumentestrategien

Die Marketinginstrumentestrategien einer NPO fungieren als Konkretisierung der in den letzten Kapiteln getroffenen Entscheidungen, sowie als Grundlage für den Marketing-Mix. Manfred Bruhn unterscheidet hier sechs Teilbereiche<sup>65</sup>, die ich im Folgenden erkläre und für ACA definiere:

- **Leistungspolitik**

Welche Leistungen werden wie und in welcher Qualität angeboten? Beinhaltet Planungen für neue oder Zusatzleistungen, etc.

→ Die von Animal Care Austria erbrachten Leistungen sollen bis auf Weiteres unverändert bleiben.

- **Preis- und Gebührenpolitik**

Zu welchen Konditionen werden die Leistungen angeboten?

→ 360€ für die Adoption eines Tieres, für andere Leistungen wird kein Entgelt verlangt. Auch hier sind keine Änderungen geplant.

- **Vertriebspolitik**

Auf welchen Wegen werden Leistungen angeboten, in welcher Form wird mit LeistungsempfängerInnen interagiert?

→ Die Leistungen werden vorwiegend online angeboten. Die Interaktion mit LeistungsempfängerInnen erfolgt reaktiv und entweder online oder telefonisch. Es gibt keinen Standort wie eine Filiale, in der die Leistungen angeboten werden.

- **Kommunikationspolitik**

Welche Informations- und Beeinflussungsmaßnahmen werden durchgeführt? Ergibt sich direkt aus Geschäftsfeld- und Marktteilnehmerstrategien.

→ Zusammenarbeit mit diversen österr. Unternehmen um neue Zielgruppen und Einnahmequellen zu erschließen; stärkere Kommunikation der minimalen Selbsthaltungskosten und Care Days zur Vertrauensbildung und zum Abheben vom Wettbewerb; positive emotionale Stimulierung durch Aufzeigen von Lösungen als Grundlage aller Kommunikationsinstrumente; stärkere Kommunikation der Möglichkeit, DauerspenderIn zu werden.

---

<sup>65</sup> Vgl. (Bruhn, 2011, S.207ff)

- **Personalpolitik**

Nach außen gerichtete Kommunikationsmaßnahmen sollen im Einklang mit den Interessen der MitarbeiterInnen durchgeführt werden.

→ Alle ehrenamtlich Mitarbeitenden sind motiviert, arbeiten selbstständig und identifizieren sich mit der Mission von ACA. Alle Marketingmaßnahmen werden im Vorfeld mit den betroffenen Personen besprochen. Weitere personalpolitische Maßnahmen sind im Zuge der vorliegenden Arbeit nicht geplant.

- **Finanzpolitik / Partnerschaften u. Kooperationen**

Sicherung der finanziellen Basis – welche Geldeinnahmequellen sind zu erschließen und wie können sie langfristig optimal ausgeschöpft werden?

→ ACA hat sich in den 15 Jahren seit Vereinsgründung eine stabile finanzielle Basis durch Spendeneinnahmen geschaffen. Durch stärkere emotionale Kommunikation sowie verstärkte Kommunikation der Möglichkeit, DauerspenderIn zu werden, soll diese vorhandene Basis nun gestärkt werden. Desweiteren sollen durch gezielte Maßnahmen potenzielle SpenderInnen der Altersgruppe 60+ angesprochen werden. Geplant ist außerdem, Partnerschaften / Kooperationen mit veganen österr. Unternehmen einzugehen.<sup>66</sup>

Details zur Kommunikation werden im nächsten Kapitel „Aktionsprogramm“ beschrieben. In diesem wird auf den Marketing-Mix des Nonprofit-Marketing eingegangen. Dieser gibt einen Überblick darüber, welche Schritte gesetzt werden sollen, um die in den letzten Kapiteln erarbeiteten Ziele zu erreichen.

---

<sup>66</sup> Vgl. (Bruhn, 2011, S.207ff)

## 6. Aktionsprogramme / Marketing Mix

In diesem Kapitel wird die konkrete Anwendung der zur Verfügung stehenden Marketinginstrumente festgelegt. Diese Werkzeuge, die kombiniert und eingesetzt werden um auf dem Zielmarkt bestimmte Reaktionen und Nachfrage hervorzurufen, bilden zusammen den Marketing-Mix.<sup>67</sup> Während im klassischen Konsumgüter-Marketing die vier Ps Product, Price, Place und Promotion zum Einsatz kommen, werden diese im Dienstleistungsmarketing noch um drei weitere Ps – Person, Physical Environment und Process – erweitert. Für NPOs macht es Sinn, auf diesen aufbauend einen eigenen Marketing-Mix zu erstellen:

„Da die Mehrzahl der Leistungen von Nonprofit-Organisationen insbesondere der Kategorie der Interessen, Ideen und Werte sowie der Kategorie der Dienstleistungen zuzuordnen ist, d.h., die Leistungen immaterieller Art sind, weist das Nonprofit-Marketing in seinem Kern Parallelen zum Dienstleistungsmarketing auf. Entsprechend sind bei der Konzeptionierung eines Nonprofit-Marketing die Erkenntnisse aus dem Dienstleistungsmarketing zu integrieren und um nonprofitspezifische Besonderheiten zu ergänzen.“<sup>68</sup>

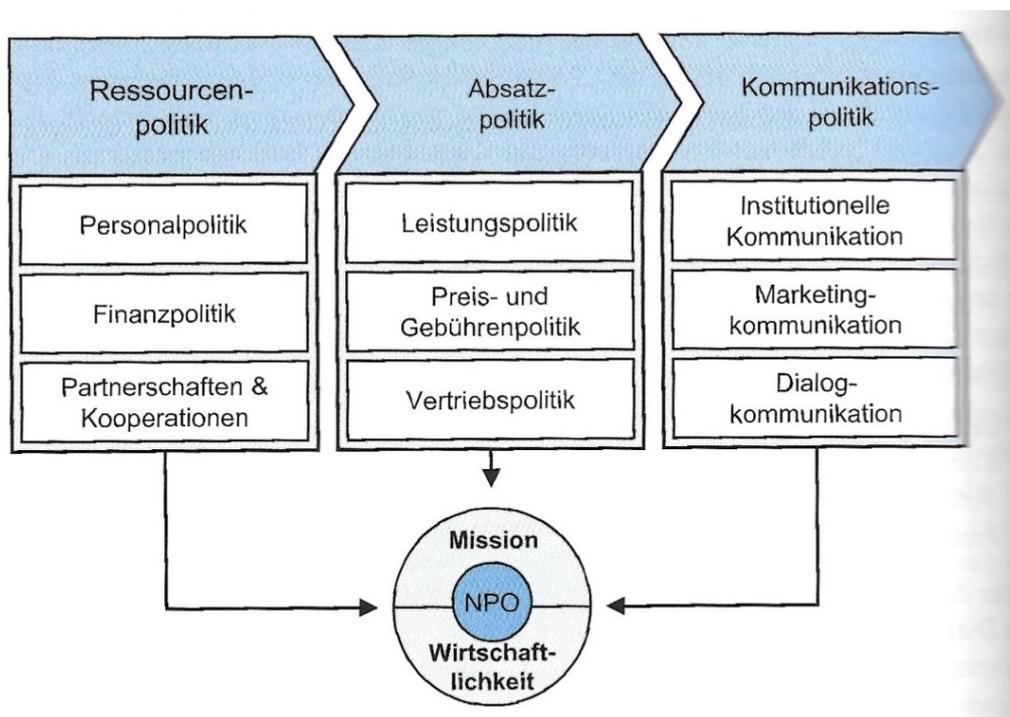


Abbildung 9: Marketing-Mix für NPOs nach Bruhn. Quelle: Bruhn, 2011, S.264

<sup>67</sup> Vgl. (Rametsteiner, 2020, S.27)

<sup>68</sup> (Bruhn, 2011, S.30)

# Ressourcenpolitik

## Personalpolitik

Dieser Teil des Aktionsprogramms fokussiert sich auf Personalakquisition und –führung für NPOs. Animal Care Austria verfügt über motivierte und kompetente ehrenamtliche MitarbeiterInnen, die von Carol Byers ebenso motiviert und kompetent geführt werden. Niemand erhält ein Entgelt für die Mitarbeit – eine Entscheidung, die bewusst getroffen wurde und nicht verändert werden soll. Hier besteht kein Handlungsbedarf.

## Finanzpolitik

### Fundraising

Mit Ausnahme von gelegentlichen, zeitlich begrenzten Fundraising-Aktionen bietet Animal Care Austria keine Produkte oder Dienstleistungen zum Verkauf an. Der Verein finanziert sich ausschließlich durch Spenden, daher sind (digitale) Fundraising-Aktionen essenziell.

„Fundraising ist die systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten einer gemeinwohlorientierten Organisation, welche darauf abzielen, alle benötigten Ressourcen (Geld-, Sach- und Dienstleistungen) durch eine konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Ressourcenbereitsteller (Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen, öffentliche Institutionen) zu möglichst geringen Kosten zu beschaffen.“<sup>69</sup>

In Österreich setzen zu diesem Zweck viele NPOs auf Spendenbriefe, Telefonmarketing und Face-to-Face-Fundraising auf der Straße. Zur Durchführung solcher Aktionen braucht es allerdings einen relativ großen Personal-, Zeit- und Geldaufwand. Oft werden diese Tätigkeiten an externe Fundraising-Anbieter ausgelagert. Das erleichtert den Personal- und Zeitaufwand, geht aber mit zusätzlichen Kosten einher. Da es zum Selbstverständnis von Animal Care Austria gehört, dass kein Geld für Personal, Marketing, etc. ausgegeben wird, ist das keine Option. Stattdessen soll, wie schon im Jahr 2020, weiterhin verstärkt auf digitales, aktionsbezogenes Fundraising gesetzt werden. Eine Investition in Face-to-Face-Fundraising kann aber für die Zukunft im Hinterkopf behalten werden, werden doch ca. 80% aller Dauerspenden über diese Methode gewonnen.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> (Urselmann, 2020)

<sup>70</sup> Vgl. (Fundraising Verband Austria, 2020), S. 14



„Gemeinsam die Welt zu retten und sie gezielt zu verändern ist eine Haltung, die besser zu jüngeren Zielgruppen passt. [Anm.: Jünger als die spendenstarke Nachkriegszeit-Generation] Geschichten von Veränderungen zu erzählen, die sich auf eine gemeinsam geteilte Mission beziehen, kann eine erfolgreichere Strategie sein als das Erzählen von Opfern, denen dringend geholfen werden muss.“<sup>72</sup>

Weiters führt er aus, dass „das Erzählen der Geschichte über eine individualisierte Person“ ein erster Schritt ist, um eine Beziehung zwischen Spendenden und SpendenempfängerInnen aufzubauen. Und weiter: „Je stärker die Sympathie mit den Empfängern ausfällt, desto eher sind Menschen bereit, sich finanziell zu engagieren.“<sup>73</sup>

Folgende Projektbeschreibung wurde von mir erarbeitet und enthält Inputs von der Werbeakademie-Vortragenden Cornelia Engl<sup>74</sup>:

**Botschaft:** „Mit einer Spende veränderst du vielleicht nicht die Welt, aber du veränderst MEINE Welt!“



**Abb. 11: Stimmungsbild 1 für Zaun-Fundraiser Herbst 2021,  
Quelle: Animal Care Austria**

Zielgruppe: TierliebhaberInnen und –besitzerInnen, Alter 20+, weiblich. Ansprache: per Du, freundschaftlich

Plattformen: Youtube und Website → Videos, FB → Bilder + Header, IG → Bilder + bewegte Clips aus den Videos für Storys, evtl. TV

Länge der Kampagne mind. vier Wochen, jede Woche mind. ein

entsprechendes Posting auf FB u. IG. Die Postings werden vom Social Media Team erstellt, Bilder und Videoclips dafür werden vom Marketing-Team zur Verfügung gestellt.

Die Idee: zwei verschiedene Hunde aus dem ungarischen Tierheim, ein Männchen und ein Weibchen. Keine Welpen, nach Erfahrungen von ACA kann das Posten von solchen für

---

<sup>72</sup> (Fischer, 2020, S.12)

<sup>73</sup> Vgl. (Fischer, 2020, S.13)

<sup>74</sup> Vgl. (Engl, 2021)

negative Reaktionen sorgen. Daher ausgewachsene Hunde, gerne auch Senioren und / oder mit körperlicher Einschränkung. Pro Hund ein Spot á 1 Minute..

Text OffsprecherIn: „Hallo! Mein Name ist ..., ich bin ... Jahre alt. Ich lebe seit ... im Tierheim Kiskunlacháza in Ungarn. Am liebsten mag ich ... . Man kümmert sich hier gut um uns, nur haben wir leider nicht besonders viel Platz. Deshalb will Animal Care Austria ein Gelände einzäunen, auf dem wir laufen und uns austoben können bis wir ein Zuhause finden. Du kannst ihnen dabei helfen – mit einer Spende in der Höhe von 30€ Euro kann ein Meter Zaun gebaut werden. Mit deiner Spende an Animal Care Austria veränderst du vielleicht nicht die Welt – aber du veränderst MEINE Welt! Danke! Dein/e ...“

Der Hund wird in verschiedenen Situationen in seinem Alltag gezeigt. Die allererste Szene soll die ZuseherInnen direkt „einfangen“ (z.B. der Hund beschnüffelt / interagiert mit der Kamera). Der Spot soll nicht traurig machen sondern, im Gegenteil, mit einem Lächeln auf dem Gesicht zurücklassen. Einblendung des

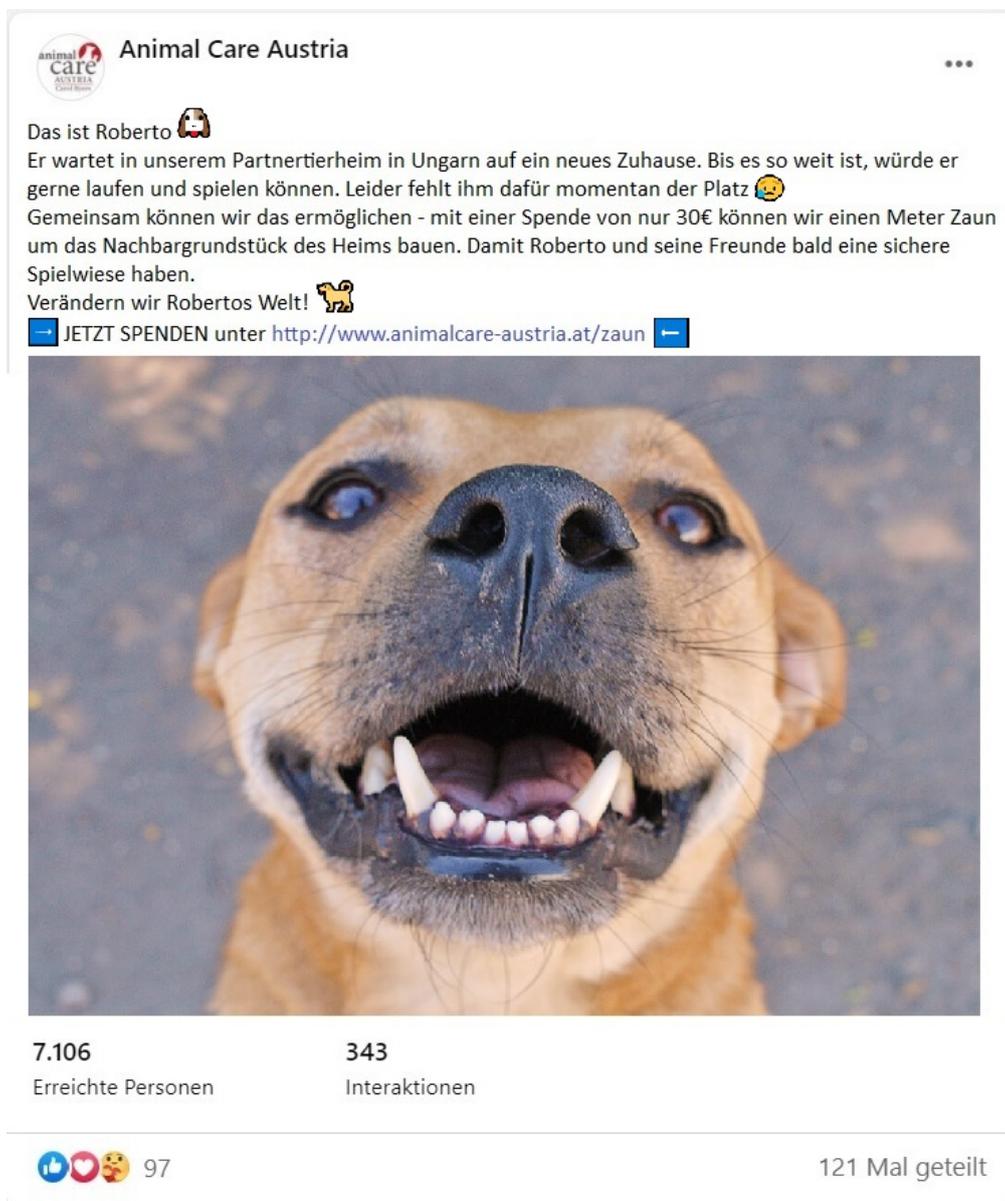


**Abb. 12: Stimmungsbild 2 für Zaun-Fundraiser Herbst 2021, Quelle: Animal Care Austria**

ACA-Logos am Beginn (um auch beim „drüberscrollen“ auf Social Media gesehen zu werden) und am Schluss. Zweite Stimme spricht am Ende: „Jetzt spenden, unter animalcare-austria.at“. Danach wird noch der Hinweis eingeblendet, dass der gezeigte Hund ein neues Zuhause sucht, inkl. Kontaktdaten der zuständigen Person bei ACA.

Der Drehzeitpunkt ist von der Pandemieentwicklung und damit einhergehenden Grenzöffnungen abhängig. Die Dreharbeiten müssen aber im Laufe des Sommers 2021 stattfinden, um eine rechtzeitige Fertigstellung zu gewährleisten. Gedreht wird direkt im Tierheim von einem kleinen Team aus FilmstudentInnen, die ehrenamtlich arbeiten und die Spots dafür für ihre Ausbildung bzw. zur Eigenwerbung nutzen dürfen. Auch die Off-SprecherInnen (eine weibliche und eine männliche Stimme werden benötigt) spenden ihre Zeit.

Bei der Erstellung der **Social Media-Posts** zur Kampagne soll besonderes Augenmerk auf Inkludierung eines deutlichen Call to Action gelegt werden. Außerdem soll der Leitsatz der Kampagne, die Welt der Hunde zu verändern, in jedem Post eingebaut werden. Jeder Post soll mit einem Bild versehen sein, das entweder direkt aus dem Spot stammt oder einen anderen Tierheimhund in Bewegung und / oder Interaktion mit den BetrachterInnen zeigt. So sollen die Posts sich deutlich von den Adoptionsposts von ACA abheben. In jedem Post soll das Tier beim Namen genannt und so eine emotionale Verbindung aufgebaut werden. Eine Bewerbung der Posts ist mangels Werbebudget nicht vorgesehen. Eine Zusammenarbeit mit (Mikro-) InfluencerInnen aus den Bereichen Tierschutz und Veganismus kann angedacht werden, um die Reichweite zu erhöhen. Auch kleine Gewinnspiele mit Preisen aus Kooperationen sind eine Möglichkeit, um Reichweite zu generieren.



**Animal Care Austria**

Das ist Roberto 🐕

Er wartet in unserem Partnertierheim in Ungarn auf ein neues Zuhause. Bis es so weit ist, würde er gerne laufen und spielen können. Leider fehlt ihm dafür momentan der Platz 😞

Gemeinsam können wir das ermöglichen - mit einer Spende von nur 30€ können wir einen Meter Zaun um das Nachbargrundstück des Heims bauen. Damit Roberto und seine Freunde bald eine sichere Spielwiese haben.

Verändern wir Robertos Welt! 🐕

➔ JETZT SPENDEN unter <http://www.animalcare-austria.at/zaun> ➔

7.106 Erreichte Personen      343 Interaktionen

👍❤️🐾 97      121 Mal geteilt

Abb. 13: Mögliches FB-Posting für Zaun-Fundraiser (eigene Darstellung)

Die Informationen zum Fundraiser auf der **Website** sollen am „F“ orientiert angeordnet werden. Das bedeutet, dass die wichtigsten Informationen oben links und daran angrenzend stehen sollen, während weniger wichtige Informationen weiter rechts stehen. Dieser Aufbau folgt der Lesegewohnheit unserer Augen und sorgt dafür, dass die wichtigen Informationen auch wirklich wahrgenommen werden.<sup>75</sup> Das kann so aussehen:



**Abb: 14: Textbeispiel für Zaun-Fundraiser Herbst, eigene Darstellung**

Zur Reichweitengenerierung ist eine Bewerbung des Fundraisers in nationalen Massenmedien ideal. Unter gewissen Voraussetzungen gibt es die Möglichkeit für NPOs, **kostenlos in TV, Radio, Print und Außenwerbung zu werben**. Um dafür in Frage zu kommen, muss eine Organisation nicht-gewinnorientiert sein und der direkten Notlinderung Rechnung tragen. Es darf sich bei der Kampagne nicht um Imagewerbung handeln, und es muss im Interesse der Öffentlichkeit geworben werden. Wenn dies zutrifft, können Medien Werbepplätze gratis zur Verfügung stellen. Die Vermittlung erfolgt in der Regel über eine Mediaagentur. Der Nachteil dabei ist, dass keine Aussage getroffen werden kann, wann genau die Werbung geschaltet wird.<sup>76</sup> Dies kann also nicht fix eingeplant werden, ist aber

<sup>75</sup> Vgl. (Fischer, 2020, S.14)

<sup>76</sup> (Kluger, 2021)

trotzdem eine Option, die ab sofort bei jedem Fundraiser mitbedacht wird. Ich arbeite selbst in der Mediaplanung und übernehme ACA ab Mai 2021 als pro bono Kunden.

## **Sponsoring**

„Unter Sponsoring von Nonprofit-Organisationen ist eine Kooperation zwischen kommerziellen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen zu verstehen, die auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung beruht.“<sup>77</sup>

Die Idee zur Kooperation mit **veganen und / oder tierfreundlichen lokalen Unternehmen** stammt von Carol Byers<sup>78</sup>. Das Vorhaben soll nicht nur zur gegenseitigen Unterstützung in bzw. nach der herausfordernden Pandemiezeit dienen, sondern auch für die Zielgruppe relevanten Content generieren. Weiters kann so die Reichweite des Vereins vergrößert werden. Kylie Carlson-Mitteramskogler hat dazu eine detaillierte Kampagnenbeschreibung verfasst, die hier aus Platzgründen nicht inkludiert wird. Eine Liste mit interessanten Unternehmen und InfluencerInnen wurde von Kylie und mir bereits zusammengestellt. Ein zeitlicher Plan für die Durchführung wurde mangels Planbarkeit der Pandemieentwicklung und Öffnungsschritte noch nicht festgelegt. Die Liste liegt aber bereit, die Kontaktaufnahme kann jederzeit beginnen.

## **Partnerschaften & Kooperationen**

Eine weitere Aufgabe im Rahmen der Ressourcenpolitik besteht laut Manfred Bruhn darin, „Partnerschaften und Kooperationen mit wichtigen Ressourcenlieferanten oder anderen Nonprofit-Organisationen einzugehen.“<sup>79</sup>

Nach dem Beispiel der Aktion Deutschland Hilft wäre es möglich, einen Zusammenschluss mehrerer Tierschutzorganisationen anzustreben. Diese könnten ihre Kompetenzen und Ressourcen bündeln um einander bei großen Projekten zu unterstützen. Weiters könnten im Falle von Katastrophen gemeinsam Hilfsmissionen organisiert werden.

---

<sup>77</sup> Vgl. (Bruhn, 2011, S. 292f)

<sup>78</sup> Vgl. (Byers & Carlson-Mitteramskogler, 2021b)

<sup>79</sup> (Bruhn, 2011, S. 296)

## Absatzpolitik

## Leistungspolitik

Derzeit ist keine Erweiterung oder Veränderung des Leistungsportfolios geplant.

## Preis- und Gebührenpolitik

Hier werden die Bedingungen festgelegt, zu welchen Leistungen oder auch Produkte einer NPO mit den Abnehmern getauscht werden.<sup>80</sup> Auch hier sind keine Änderungen geplant.

## Kommunikationspolitik

„Im Rahmen der Festlegung einer Kommunikationsstrategie erfolgt eine Schwerpunktsetzung der zu ergreifenden Kommunikationsanstrengungen. Dabei äußert sich diese Schwerpunktsetzung in mittel- bis langfristigen Verhaltensplänen, die verbindlich angeben, mit welchen Anstrengungen die formulierten Kommunikationsziele einer Nonprofit-Organisation erreicht werden.“<sup>81</sup>

- **Die Marke Animal Care Austria soll geschärft und gestärkt werden**

Das ist wichtig um Vertrauen aufzubauen und das wahrgenommene Risiko – das dazu führen kann, dass nicht gespendet wird – zu minimieren. Um das zu erreichen, sollen das Spendengütesiegel und die bemerkenswert geringen Selbsterhaltungskosten des Vereins verstärkt kommuniziert werden. Entsprechende Beiträge auf der Website, auf Social Media und im Newsletter sind dafür eine gute Möglichkeit.

- **Konkrete Ergebnisse von Fundraisern sollen kommuniziert werden**

Wieviele Kilo Hundefutter oder Schachteln Medikamente konnten angeschafft, wieviele Meter Zaun gebaut werden, etc. Alles belegt mit Bildern und unter Einbeziehung der SpenderInnen. Die Sprache soll in diesem Zusammenhang vor allem das „wir“, das gemeinsam geschaffte vermitteln. Und natürlich soll den SpenderInnen für ihren Einsatz gedankt werden, ohne den das Erreichen des Ziels nicht möglich gewesen wäre. Diese Transparenz über den Einsatz der Spendengelder soll ebenfalls Vertrauen schaffen und das wahrgenommene Risiko minimieren.

- **Sprache soll das gemeinsame Erreichen von Zielen hervorheben**

Auch bei den Fundraising-Aktionen selbst soll die Sprache weg von „Bitte helfen Sie uns“, und hin zur Aussage „Gemeinsam schaffen wir das“ verändert werden, immer in

---

<sup>80</sup> Vgl. (Bruhn, 2011, S. 321)

<sup>81</sup> (Bruhn, 2011, S. 354)

Verbindung mit einem deutlichen Call to Action. So entsteht ein Zusammengehörigkeitsgefühl, das die emotionale Bindung von UnterstützerInnen an Animal Care Austria stärken soll.

- **Care Days sollen verstärkt kommuniziert werden**

Da die Care Days ein Alleinstellungsmerkmal von ACA sind, sollen sie in Zukunft verstärkt kommuniziert werden. Wichtig ist dabei im Vorhinein die Information worum es konkret geht, wann der nächste Care Day stattfindet und wie man selbst teilnehmen kann. Am Tag des Care Days soll laufend Social Media Content gepostet werden. EinE MitarbeiterIn übernimmt für den Tag die Accounts des Vereins und hält, ähnlich wie in einem Vlog oder Liveticker, die Follower in Form von Posts und Storys auf dem Laufenden. Wichtig ist dabei wieder die persönliche Komponente. Den Followern soll das Gefühl vermittelt werden, von einem Freund oder einer Freundin durch den Tag geführt zu werden. Weiters soll bei Care Days auch Material für zukünftigen Content gesammelt werden, um die Veranstaltung regelmäßig wieder in Erinnerung zu rufen. Dafür soll vorbereitend ein entsprechender Plan erstellt werden. (Mikro-) InfluencerInnen aus den Bereichen Tierschutz und Veganismus können gezielt eingeladen werden, an einem Care Day teilzunehmen und darüber zu posten.

- **Animal Care Austria soll ein Gesicht verliehen werden**

Ein weiterer Schritt, um die Beziehung zwischen ACA und UnterstützerInnen auf eine persönlichere Ebene zu bringen, ist das Vorstellen von MitarbeiterInnen. Unter dem Hashtag #WirSindACA könnten Fotos und kurze Texte gepostet werden, die Mitarbeitende und ihren Beitrag zur Arbeit des Vereins vorstellen.

- **E-Mail-Newsletter soll regelmäßiger verschickt werden**

Der Newsletter soll künftig mindestens zweimal im Jahr verschickt werden. Er soll über die Arbeit der letzten Monate sowie geplante Aktionen informieren und Tiere vorstellen, die dringend ein Zuhause oder eine Pflegestelle brauchen. Auch hier soll auf die neue Sprachregelung sowie darauf geachtet werden, das Positive und Geschaffte in den Vordergrund zu stellen. Zu besonderen Anlässen wie dem Welttierschutztag, vor einem Care Day oder einem wichtigen Fundraiser kann ein extra Newsletter verschickt werden.

- **Die Altersgruppe 60+ soll angesprochen werden**

Dieses Ziel ist digital am schwierigsten zu erreichen, hier bietet sich am ehesten der Newsletter an. Offline ist diese Zielgruppe über Werbung in Print und Außenmedien erreichbar – ein weiterer Grund, diese Möglichkeit künftig zu nützen.

- **Suchmaschinenmarketing soll implementiert werden**

Um die Reichweite zu steigern ist es wichtig, von potenziell interessierten Personen gefunden zu werden. Daher soll künftig Suchmaschinenwerbung eingesetzt werden. Google bietet mit AdGrants eine Möglichkeit für Nonprofits, dies kostenlos umzusetzen. Damit kann sofort begonnen werden.

- **Die Möglichkeit, DauerspenderIn zu werden, soll verstärkt kommuniziert werden**

In jedem Newsletter und regelmäßigen Social Media Posts (z.B. ein Mal im Monat) soll die Bedeutung von DauerspenderInnen für den Verein hervorgehoben werden. Mit einem deutlichen Call to Action und einer darauf optimierten Landing Page soll der Weg vom Interesse zur Anmeldung möglichst kurz und ohne Hürden gestaltet werden.

## **Marketingbudget, Verantwortliche & Timing**

Wie bereits erwähnt verfügt Animal Care Austria über kein Marketingbudget.

Verantwortlich für die Umsetzung der geplanten Marketingmaßnahmen sind Präsidentin Carol Byers, Barbara Deutsch und Romina Koller für Social Media, Marianne Prutsch für Website-Content sowie Kylie Carlson-Mitteramskogler und ich als Marketingteam.

Die Timings wurden, falls bereits fix geplant, in den letzten Kapiteln inkludiert. Alles andere wird je nach Pandemieentwicklung und zeitlichen Möglichkeiten umgesetzt.

## 7. Finanzen

„Jeder Marketingplan benötigt die Durchrechnung der Finanzen. Dabei wird der Zusammenhang zwischen Umsatz, Kosten und Gewinn berechnet und im Hinblick auf die Unternehmens- und Marketingziele bewertet.“<sup>82</sup>

Animal Care Austria nimmt im Jahr etwa 250.000€ an Spendengeldern ein. Die jährlich anfallenden Fixkosten zur Selbsterhaltung betragen davon nur rund 10%, also 25.000€. Weiters sind monatlich ca. 12.000€ fix für die Unterstützung der Tierheime eingeplant.<sup>83</sup> Jährlich ergeben sich dadurch insgesamt Fixkosten in der Höhe von 169.000€, was durch die Spendeneinnahmen abgedeckt ist. 2020 konnten die Fixkosten durch einen Telefonanbieterwechsel und niedrige Treibstoffpreise sogar noch gesenkt werden. Einen Anstieg der Fixkosten über Inflationsanpassungen hinaus erwartet Carol Byers nicht.<sup>84</sup>

Das Spendenvolumen steigt aus Erfahrung des Vereins jährlich um ca. 20.000€, davon wird trotz Pandemie auch in Zukunft ausgegangen.<sup>85</sup> Es ist also zu erwarten, dass die Fixkosten weiterhin mit demselben Überschuss wie bisher gedeckt werden können.

---

<sup>82</sup> (Rametsteiner, 2020, S.28)

<sup>83</sup> Vgl. (Byers & Carlson-Mitteramskogler, 2021b)

<sup>84</sup> Vgl. (Byers & Carlson-Mitteramskogler, 2021c)

<sup>85</sup> Vgl. (Byers & Carlson-Mitteramskogler, 2021c)

## 8. Kontrolle

Um die Erreichung der Marketingziele zu gewährleisten, sind Beobachtung und Kontrolle nötig. Nur so können eventuelle Veränderungen am Markt oder unvorhergesehene Probleme rechtzeitig erkannt und die Marketingmaßnahmen entsprechend angepasst werden. Das Marketing-Controlling dient daher dem Sicherstellen von Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung.<sup>86</sup>

Folgende Marketingziele wurden für Animal Care Austria definiert:

- Erhöhung der Spendeneinnahmen
- Gewinnen von DauerspenderInnen
- Stärkung der Marke

Die **Höhe der Spendeneinnahmen** lässt sich leicht beobachten und messen. Aus Erfahrung sind Einnahmen von ca. 5.000€ pro Kampagne möglich. Das Ziel ist es, diese durch die zusätzlichen Marketingmaßnahmen um 10% (500€) zu übertreffen. Hier bietet sich ein Soll-Ist-Vergleich am Ende jeder Kampagne an. Sollte das Ziel nicht erreicht worden sein, gilt es die Gründe dafür zu hinterfragen und die Learnings daraus bei der nächsten Kampagne anzuwenden.

Beim Einsatz von Suchmaschinenwerbung sollte zusätzlich auf die Kennzahlen Klickrate und Conversion Rate (Umwandlungsrate – wieviele Klicks auf die Anzeige führen zu einer Spende?) geachtet werden. Bei zu geringer Klickrate müssen die Anzeigentexte überarbeitet, bei niedriger Conversion Rate die Suchbegriffe und / oder Landingpage optimiert werden.

Die **Zahl der DauerspenderInnen** lässt sich ebenfalls leicht beobachten. Da ACA bisher noch nicht viel Erfahrung mit der gezielten Kommunikation dieser Spendenmöglichkeit hat, kann nur schwer prognostiziert werden, wie UnterstützerInnen darauf reagieren werden. Derzeit gibt es 20 DauerspenderInnen, diese wurden im Zuge einer gezielten Kampagne gewonnen. Wenn das Thema wie geplant regelmäßig und über mehrere Kanäle kommuniziert wird, scheint eine Steigerung um 50% (10 SpenderInnen) innerhalb des ersten Jahres realistisch. Sollte dieses Ziel nicht erreicht werden, kann eine gezielt darauf ausgerichtete Kampagne angedacht werden.

---

<sup>86</sup> Vgl. (Rametsteiner, 2020, S.241)

**Markenstärke** basiert auf Indikatoren wie Image, Bekanntheit und Vertrauen, diese können schwer gemessen werden. Für eine verlässliche Datenerhebung wäre hier Marktforschung nötig, welche allerdings aus Kostengründen keine Option ist. Um dennoch einen Eindruck über die Wirkung der Marketingmaßnahmen zu gewinnen, können folgende Kennzahlen herangezogen werden:

- Anzahl der Follower auf Facebook und Instagram
- Interaktionen wie Likes, Kommentare und Shares auf Facebook und Instagram
- Anzahl der Websiteaufrufe
- Anzahl der Tieradoptionen
- Anzahl der TeilnehmerInnen bei Care Days

Das Ziel ist es, dass diese Kennzahlen in allen Bereichen steigen. Sollte das nicht der Fall sein, müssen die Gründe dafür hinterfragt und die entsprechenden Kommunikationsmaßnahmen angepasst werden. Schrauben an denen hier gedreht werden kann sind etwa Wording, Bilder, Häufigkeit und Zeitpunkt von Posts und Newslettern, etc.



## 9. Literaturverzeichnis

"adoptieren" auf Duden online. (kein Datum). *"adoptieren" auf Duden online*. Abgerufen am 3. März 2021 von <https://www.duden.de/node/13195/revision/13222>

"Nichtregierungsorganisation" auf Duden online. (kein Datum). *"Nichtregierungsorganisation" auf Duden online*. Abgerufen am 3. März 2021 von <https://www.duden.de/node/103092/revision/103128>

Animal Care Austria. (o.A.a). *animalcare-austria.at*. Abgerufen am 10. März 2021 von [animalcare-austria.at](https://www.animalcare-austria.at/Content/img/aca-logo.jpg): <https://www.animalcare-austria.at/Content/img/aca-logo.jpg>

Animal Care Austria. (o.A.b). *Unsere Philosophie*. Abgerufen am 1. April 2021 von Animal Care Austria-Website: <https://www.animalcare-austria.at/de/ueber-uns/unsere-philosophie/>

Arhant, C., Binder, R., Kadlik, S., Konicek, C., & Wogritsch, R. (2011). *Beurteilung von Tierheimen in Österreich. Endbericht zum Forschungsprojekt*. Wien: Eigenverlag Institut für Tierhaltung und Tierschutz.

Berger, S. (22. Februar 2021). *Auf den Hund gekommen: Mit Haustieren gegen die Corona-Einsamkeit*. Abgerufen am 12. März 2021 von [sn.at](https://www.sn.at/salzburg/chronik/auf-den-hund-gekommen-mit-haustieren-gegen-die-corona-einsamkeit-100109857#login): <https://www.sn.at/salzburg/chronik/auf-den-hund-gekommen-mit-haustieren-gegen-die-corona-einsamkeit-100109857#login>

Brosius, A. (26. März 2018). *NGO und Non-Profit-Organisationen: Definition und Unterschiede*. Abgerufen am 3. März 2021 von [utopia.de](https://utopia.de/ratgeber/ngo-und-non-profit-organisationen-definition-und-unterschiede/): <https://utopia.de/ratgeber/ngo-und-non-profit-organisationen-definition-und-unterschiede/>

Bruhn, M. (2011). *Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen - Konzepte - Instrumente* (2. Ausg.). Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.

Byers, C., & Carlson-Mitteramskogler, K. (29. Jänner 2021a). Gedächtnisprotokoll Gespräch C. Byers u. K. Carlson-Mitteramskogler a. (I. Ziegler, Interviewer) Wien, Österreich.

Byers, C., & Carlson-Mitteramskogler, K. (5. März 2021). Gedächtnisprotokoll Gespräch C. Byers u. K. Carlson-Mitteramskogler b. (I. Ziegler, Interviewer)

Byers, C., & Carlson-Mitteramskogler, K. (17. Mai 2021). Gesprächsprotokoll Gespräch C. Byers, K. Carlson-Mitteramskogler c. (I. Ziegler, Interviewer)

Byers, C., & Tabatabay-Chury, N. (o.A.). *Wir helfen Tieren in Not*. Animal Care Austria Portrait. Wien.

Carlson-Mitteramskogler, K., & Deutsch, B. (8. Februar 2021). Gedächtnisprotokoll Gespräch K. Carlson-Mitteramskogler u. B. Deutsch, 1. (I. Ziegler, Interviewer) Telefongespräch, Wien, Österreich.

Duden online. (kein Datum). *"Nichtregierungsorganisation" auf Duden online*. Abgerufen am 3. März 2021 von <https://www.duden.de/node/103092/revision/103128>

Engl, C. (9. März 2021). E-Mail-Austausch zum Zaun-Fundraiser. (I. Ziegler, Interviewer)

Fischer, K. (2020). *Online-Fundraising. Digitales Spendensammeln: Wie Sie soziale Projekte und Organisationen erfolgreich finanzieren*. (J. Reschke, Hrsg.) Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Fronaschütz, A. (2021). *Arbeiten in Zeiten von COVID-19: Als die Österreicher begannen, mit dem Home Office zu leben*. Wien: Österreichisches Gallup-Institut.

Fundraising Verband Austria. (März 2019). *Österreichs Gemeinnützige in Zahlen*. Wien, Österreich: Fundraising Verband Austria.

Fundraising Verband Austria. (2020). *Spendenbericht 2020*. Wien: Fundraising Verband Austria Service GmbH.

Hahn, A. (9. März 2021). *Hund und Katze: Haustiere boomen in der Pandemie*. Abgerufen am 12. März 2021 von [derstandard.at: https://www.derstandard.at/story/2000124768690/hund-und-katze-haustiere-boomen-in-der-pandemie](https://www.derstandard.at/story/2000124768690/hund-und-katze-haustiere-boomen-in-der-pandemie)

Helmig, B. (19. Februar 2018). *"Dritter Sektor" auf Gabler Wirtschaftslexikon Online*. Abgerufen am 9. März 2021 von [wirtschaftslexikon.gabler.de: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/dritter-sektor-33764/version-257284](https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/dritter-sektor-33764/version-257284)

Horak, E. (16. März 2021). Anfrage per E-Mail an TierQuarTier. (I. Ziegler, Interviewer)

Horx-Strathern, O. (kein Datum). *Hoffice: Über die mentale Verschmelzung von Zuhause und Arbeit*. Abgerufen am 12. März 2021 von [zukunftsinstitut.de: https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/wohnen/hoffice-mentale-verschmelzung-von-zuhause-und-arbeit/](https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/wohnen/hoffice-mentale-verschmelzung-von-zuhause-und-arbeit/)

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Strategisches Management. Eine Einführung* (9. Ausg.). München: Verlag Pearson Studium.

Karmasin Research & Identity. (2019). Studie zum Thema "Freiwilligenarbeit und Ehrenamt".

Klein, B. (10. Februar 2021). Gedächtnisprotokoll Gespräch B. Klein, 1. (I. Ziegler, Interviewer) Videotelefonat via Webex, Wien, Österreich.

Kluger, C. (1. März 2021). E-Mail-Austausch zu Gratiswerbung für NPOs. (I. Ziegler, Interviewer)

Kommunikationsplattform VerbraucherInnengesundheit. (kein Datum). *Tierheime in Österreich*. Abgerufen am 4. März 2021 von verbrauchergesundheits.at: <https://www.verbrauchergesundheits.at/tiere/tierschutz/heime/tierheime.html>

Lutschinger, G. (22. März 2021). Anfrage per E-Mail an Fundraising Verband Austria. (I. Ziegler, Interviewer)

Neumann, S. (2006). *TierHEIM. Schicksal oder Chance?!* Bernau: animal learn Verlag.

Rametsteiner, H. (September 2020). Marketing. Diplomlehrgang Marketing Management 2020/21. *Skriptum der Werbe Akademie des WIFI Wien*. Wien.

Roosdari, A. W. (27. September 2015). *Adoption statt Kauf. Sechs Gründe, warum Sie einen Hund lieber adoptieren statt kaufen sollten*. Abgerufen am 3. März 2021 von focus.de: [https://www.focus.de/wissen/natur/hunde/adoption-statt-kauf-sechs-gruende-warum-sie-einen-hund-lieber-adoptieren-statt-kaufen-sollten\\_id\\_3662104.html](https://www.focus.de/wissen/natur/hunde/adoption-statt-kauf-sechs-gruende-warum-sie-einen-hund-lieber-adoptieren-statt-kaufen-sollten_id_3662104.html)

Statistik Austria. (2020). Bevölkerung am 1.1.2020 nach Alter und Bundesland - Insgesamt. [https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung\\_nach\\_alter\\_geschlecht/index.html](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung_nach_alter_geschlecht/index.html).

TASSO e.V. (Juli 2020). *Corona-Krise: Anzahl neu registrierter Hunde bei TASSO e.V. in Deutschland bis 2020*. Abgerufen am 11. März 2021 von statista.com: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1198860/umfrage/corona-krise-anzahl-der-neu-registrierten-hunde-bei-tasso/>

Thommen, J.-P. (14. Februar 2018). *"Anspruchsgruppen" auf Gabler Wirtschaftslexikon Online*. Abgerufen am 2. April 2021 von wirtschaftslexikon.gabler.de: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/anspruchsgruppen-27010/version-250673>

Urselmann, M. (14. April 2020). *"Fundraising" auf Gabler Wirtschaftslexikon Online*. Abgerufen am 24. April 2021 von wirtschaftslexikon.gabler.de: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fundraising-36017/version-377737>

Wissmeier, U. K. (2010). *Marketing mit kleinem Budget. Der Praxiswegweiser für Selbstständige, kleine und mittlere Unternehmen*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG.

Zukunftsinstitut GmbH. (kein Datum). *Megatrend New Work*. Abgerufen am 12. März 2021 von zukunftsinstitut.de: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/>

## 10. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Beispiel ACA Instagram Post - Adoption .....	11
Abb. 2: Beispiel ACA Instagram Post - Happy Story .....	12
Abb. 3: Beispiel ACA Facebook Post.....	12
Abbildung 4: Organische Google-Suchergebnisse zu "Tierschutz", Zugriff am 26.04.21 .....	13
Abb. 5: Organisationsformen innerhalb des Dritten Sektors. Quelle: Fundraising Verband Austria, 2019 .....	14
Abb. 6: Spendenaufkommen Österreich, Quelle: Fundraising Verband Austria, 2020, S.4 ...	15
Abb. 7: Beteiligungsquote Ehrenamt. Quelle: Karmasin Research & Identity, 2019.....	20
Abb. 8: Marktbearbeitungsstrategien für NPOs nach Bruhn. Quelle: Bruhn, 2011, S,191 .....	31
Abbildung 9: Marketing-Mix für NPOs nach Bruhn. Quelle: Bruhn, 2011, S.264 .....	37
Abb. 10: Zaun-Fundraiser Frühjahr 2021, Zugriff am 01. April 21 .....	39
Abb. 11: Stimmungsbild 1 für Zaun-Fundraiser Herbst 2021, Quelle: Animal Care Austria ..	40
Abb. 12: Stimmungsbild 2 für Zaun-Fundraiser Herbst 2021, Quelle: Animal Care Austria ..	41
Abb. 13: Mögliches FB-Posting für Zaun-Fundraiser (eigene Darstellung).....	42
Abb. 14: Textbeispiel für Zaun-Fundraiser Herbst, eigene Darstellung .....	43

# 11. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ausschnitt aus "Die 100 größten NPOs Österreichs". Quelle: Fundraising Verband Austria, 2020, S.26.....	17
Tabelle 2: SWOT-Analyse für Animal Care Austria (eigene Darstellung).....	21
Tabelle 3: Ansoff-Matrix für NPOs nach Bruhn. Quelle: Bruhn, 2011, S.177.....	27
Tabelle 4: Ansoff-Matrix für Animal Care Austria (eigene Darstellung) .....	28
Tabelle 5: Akquisitionsstrategien nach Bruhn (eigene Darstellung) .....	33
Tabelle 6: Bindungsstrategien nach Bruhn (eigene Darstellung) .....	34