

Marketing Management in einer Nonprofit-Organisation – Der Marketing-Mix am Beispiel von PETA Deutschland



Ausgearbeitet von:

Kateřina Schneiderová

Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden

BA International Business

Marketing Forschung und Management

Betreuer: Prof. Dr. rer. pol. Anja Stöhr

Abgegeben am: 24.6.2010

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	i
Abkürzungsverzeichnis	ii
1. Einleitung	1
2. Vorstellung der PETA Deutschland	2
3. Theorie:	3
3.1. Merkmale einer Nonprofit-Organisation	3
3.2. Grundlagen des Social Marketing	5
3.3. Marketing-Mix bei NPOs	6
4. Marketing-Mix der PETA Deutschland	10
4.1. Produktpolitik	10
4.2. Preispolitik	11
4.3. Vertriebspolitik	12
4.4. Kommunikationspolitik	12
4.5. Personalpolitik	14
5. Handlungsimplikationen für PETA Deutschland	14
6. Zusammenfassung	15
Quellenverzeichnis	
Anhang	

Abkürzungsverzeichnis

NPO – Nonprofit-Organisation

PETA – People for Ethical Treatment of Animals

1. Einleitung

Die Problemstellung dieser Projektarbeit lautet *Marketing Management in einer Nonprofit-Organisation – Der Marketing-Mix am Beispiel von PETA Deutschland*.

Wir leben in einer Welt, in der Staatsregierungen nicht in der Lage sind, soziale Umwelt und ihre Problematik erfolgreich zu verwalten. Demzufolge versuchen Bürger diese Leistungslücke durch Gründung von den so genannten Nonprofit-Organisationen und Bürgerinitiativen zu schließen. Es handelt sich um Restrukturierung der bisher bekannten zwei Sektoren – Staat und Unternehmen, es entsteht ein dritter Sektor. Diese Neugestaltung wird als Global Associational Revolution¹ bezeichnet. Der Begriff beschreibt den Grund für wachsende Notwendigkeit von gemeinnützigen Organisationen, die von der breiten Öffentlichkeit oft als die einzige wahre Lösung für viele soziale und Umweltprobleme, wie Welthunger, Armut, Aussterben von Tierarten oder Wasserknappheit in Asien und Afrika, empfunden werden.

Die gemeinnützigen Organisationen verfügen über finanzielle Mittel in Form von Spenden, die sie für Verfolgung immaterieller eng begrenzter Ziele verwenden. In der immateriellen Zielsetzung, z.B. Armutsbeseitigung, erkennt man den Unterschied zwischen NPO und profitorientierten Organisationen, deren Hauptziel alleine die Gewinnerzielung ist. Unternehmen unterwerfen alle Nebenziele dem Gewinn und deswegen sind sie als Lösung weltlicher Sozialproblematik ungeeignet.

In nächsten Kapiteln werden wir erkennen, dass NPO ähnlich wie profitorientierte Firmen verwaltet werden, und sogar ähnliche Methoden verwenden. Sie sind für die heutige Welt extrem relevant, werden jedoch in ökonomischer Fachliteratur sehr vernachlässigt. Um aber erfolgreich agieren zu können, brauchen diese Organisationen erfahrene und ausgebildete Mitarbeiter und Manager, die ihre Feinheiten in Marketing, Operationen und Führung erkennen und anwenden.

Ziel dieser Projektarbeit ist die Auseinandersetzung mit den Unterschieden im Marketing und Management zwischen den gemeinnützigen und profitorientierten Organisationen.

Zuerst werden Nonprofit-Organisationen definiert, damit man sich später auf Social Marketing und die Unterschiede zwischen dem Marketing-Mix in einer NPO und einem Unternehmen konzentrieren kann. Um die theoretischen Aspekte mit Praxis

¹ Der Begriff „Global Associational Revolution“ wurde von Lester M. Salamon definiert, es beschreibt das Zusammenagieren von den drei Sektoren – Staat, Unternehmen und NPOs.

verbinden zu können, wird anschließend am Beispiel von PETA Deutschland den Marketing-Mix dargestellt und kritisch betrachtet. Zum Schluss werden für PETA Deutschland Verbesserungsvorschläge hinsichtlich der Leistung, Werbung und Prozesse präsentiert.

Diese Arbeit befasst sich zwar vor allem mit PETA Deutschland, jedoch werden im Marketing-Mix auch einige Maßnahmen von PETA US betrachtet, da diese auch in PETA Deutschland Anwendung finden, nur nicht von der Schwesterorganisation öffentlich kommuniziert werden.

2. Vorstellung der PETA Deutschland

PETA Deutschland e. V. ist eine eingetragene gemeinnützige Organisation mit Hauptsitz in Gerlingen, die in 1994 als Schwesterorganisation der amerikanischen *PETA US* in Deutschland gegründet wurde.²

Der Name *PETA* steht für *People for Ethical Treatment of Animals*, auf Deutsch *Menschen für den Ethischen Umgang mit Tieren*. Die internationale Organisation behauptet mit mehr als zwei Millionen weltweit Agierenden die größte Tierrechtsschutzorganisation zu sein.

Das Ziel der Organisation ist alle Menschen darüber aufzuklären, dass Tiere genauso wie Menschen Recht auf Leben haben, und dass dieses Recht aber leider weltweit oft auf brutalste Weise verletzt wird. Misshandlung und Ausbeutung der Tiere muss, ihrer Meinung nach, bestraft und in Zukunft möglichst verhindert werden. *PETA Deutschland* kämpft vor allem für Verbesserung der Lebenslage der in Lebensmittelindustrie eingesetzten Tiere und bemüht sich Tierversuche in Medizin- und Kosmetikindustrie sowie Auftritte von Tieren im Zirkusentertainment komplett zu stoppen. Sie arbeitet auch in Partnerschaft mit anderen Organisationen und Bloggern, beispielsweise *VegCooking* oder *VeganBasics*, um Vegetarismus/Veganismus bei breiter Öffentlichkeit als die beste Art und Weise des Lebens zu vermarkten.³

Im Kern der Arbeit befinden sich zeitlich begrenzte Kampagnen und langzeitlaufende Kampagnengruppen. Die aktuellen Kampagnen heißen *Kanadas Schande*, *Der Wiesenhofskandal*, *Wildtiere raus aus dem Zirkus*, *Freiheit für*

² Vgl. „Bahnbrechende Erfolge von PETA“. <<http://www.peta.de/web/erfolge.34.html>>. 1.6.2010. 12:00.

³ Vgl. „Über PETA. People for Ethical Treatment of Animals“. <http://www.peta.de/web/ueber_peta.7.html>. 1.6.2010. 11:35.

Hummer, *Peta2.de* und *Peta kids*. Diese werden im nächsten Abschnitt näher erläutert, um dem Leser einen tieferen Einblick in *PETA*s breite Aktivitäten zu ermöglichen.

In der *Kanadas Schande* Kampagne wird über das grausame Abschlachten von Robben in Kanada für den Fleischkonsum aufgeklärt.⁴ In dem *Wiesenhofskandal* hat *PETA Deutschland* eine Strafanzeige wegen Tierquälerei an die *PHW-Gruppe* und ihre Marke *Wiesenhof*, den deutschen Marktführer in Geflügelproduktion, getätigt.⁵ Die *Wildtiere raus aus dem Zirkus* Kampagne setzt sich für Wildtierhaltungsverbot und für Wildtierverschleiss im Zirkuseinsatz ein.⁶ *Freiheit für Hummer* versucht allen Menschen zu erklären, dass alle Tiere, obwohl viele von ihnen sehr oft als „gefühllose Lebensmittel“ wahrgenommen werden, Schmerz fühlen können und durch Konsumentenunbewusstheit in der Lebensmittelindustrie täglich einer extremen Qual ausgesetzt werden. Gerade Hummer sind gute Beispiele, denn sie werden lebend gekocht. *PETA* rät Konsumenten davon ab, Krebstiere zu essen, denn laut vieler Wissenschaftler gibt es keine Möglichkeit sie human zu töten.⁷ *Peta2.de* ist ein interaktives Kampagnenportal von *PETA Deutschland*, das vor allem auf junge Leute abzielt und sie zum Handeln auffordert.⁸ Als ein wichtiges Marketingmittel wird dieses Portal in nächsten Kapiteln im Detail analysiert. *Peta kids* ist ein Portal, das das gleiche Ziel verfolgt, wie *Peta2.de*. Es wurde für Zielgruppe Kinder gestaltet und es möchte sie von der Geburt an für Tierrechte und ihre Lebenswürde sensibilisieren.⁹ Auch dieses Marketingmittel wird im Marketingmix näher vorgestellt.

3. Theorie

3.1. Merkmale einer Nonprofit-Organisation

NPOs sind staatsunabhängige gemeinnützige Organisationen.¹⁰ Wenn die Organisation beim Finanzamt als gemeinnützig eingetragen ist, wird sie grundsätzlich von Gewerbe- und Körperschaftssteuer befreit. Es gibt vier

⁴ Vgl. „Kanadas Schande“. <<http://www.peta.de/web/robbenmassaker.3141.html>>. 1.6.2010. 13:15.

⁵ Vgl. „Der Wiesenhof-Skandal“. <<http://www.peta.de/wiesenhof>>. 1.6.2010. 13:19.

⁶ Vgl. „Startseite PETA Zirkus“. <<http://www.peta.de/zirkus>>. 1.6.2010. 13:23.

⁷ Vgl. „Hummer: Gekocht werden tut weh.“ <<http://www.freiheit-fuer-hummer.de/>>. 1.6.2010. 13:30.

⁸ Vgl. „Startseite PETA2“. <<http://www.peta2.de/>>. 1.6.2010. 13:35.

⁹ Vgl. „Startseite Peta kids“. <<http://www.petakids.de/>>. 1.6.2010. 13:40.

¹⁰ Vgl. „Non-Profit-Organisation“. Wirtschaftslexikon. <<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/non-profit-organisation/non-profit-organisation.htm>>. 20.6.2010, 21:12.

unterschiedliche Rechtsformen: Vereine, gemeinnützige Kapitalgesellschaften (gGmbH), Stiftungen und Genossenschaften.

NPOs sind in verschiedenen Sektoren aktiv. Es gibt aber keine klaren Abgrenzungsregeln für die einzelnen Sektoren. In der Übersicht wird eine mögliche Abgrenzung zusammen mit Beispielen von in den Sektoren agierenden Organisationen präsentiert.

Agierungsfeld	NPO Beispiele
Soziale Arbeit	Bundesverband Deutsche Tafel e.V. SOS Kinderdörfer e.V.
Rettung	mfs Rettungsdienstgesellschaft mbH Arbeiter-Samariter-Bund Deutschland e.V.
Umweltschutz	Greenpeace WWF Deutschland
Politik	CorpWatch
Menschen und Bürgerrechte	Amnesty International Reporter Ohne Grenzen e.V.
Katastrophenhilfe	Caritas International ADRA Deutschland
Denkmalschutz	Rheinischer Verein für Denkmalpflege und Landschaftsschutz e.V. Saarländischer Verein für Denkmalschutz e.V.

Abb.1: Übersicht der Sektoren und Organisationsbeispiele

Die Ziele von NPOs sind wirkungsorientiert, im Gegensatz zu profitorientierten Unternehmen, deren Ziel eine gewinnerzielende Ressourcenverteilung ist.¹¹ Für gemeinnützige Organisationen ist ein Gewinn nicht das oberste Ziel. „Das Fehlen eines Anspruchs von Individuen [...] auf den wertmäßigen Überschuss der Organisation“ (nach Clarkson, übersetzt)¹² ist eine Voraussetzung für jede Nonprofit-Organisation.

Weitere Unterschiede zwischen NPOs und Firmen gibt es vor allem bei der Größe der Organisation, Finanzierungsstruktur und dem Abnehmerverhalten. NPOs sind meistens sehr klein und informal, finanziert werden sie mithilfe von Spenden, Sponsoring, Staatszuschüsse und dem Gewinn durch Verkauf eigener Produkte oder Dienstleistungen.¹³ Bei profitorientierten Unternehmen sind Abnehmer gleich den Kunden, die für die Leistung bezahlen. Bei karitativen Organisationen sind

¹¹ Vgl. „Non-Profit-Organisation“. Wikipedia. <<http://de.wikipedia.org/wiki/Non-Profit-Organisation>>. 20.6.2010, 21:29.

¹² Zitiert von: Werner. Harald. Hasitschka. Hruschka. „Nonprofit-Marketing“. Verlag München, 1982. Seite 8.

¹³ Vgl. Werner. Harald. Hasitschka. Hruschka. „Nonprofit-Marketing“. Verlag München, 1982. S.13.

Abnehmer nicht die, die für die Leistung in Form einer Spende bezahlen, sondern Dritte. Es handelt sich um Befriedigung eines Fremdbedarfs. Bei eigenbedarfsdeckenden Organisationen, z.B. Sportvereinen, sind Leistungsabnehmer die Organisationsträger selbst.¹⁴

3.2. Grundlagen des Social Marketing

Der Begriff Social Marketing stammt aus den USA und wurde von Philip Kotler im Jahr 1971 eingeführt. Die Definition wurde von Bruhn and Tilmes in 1994 übersetzt und sagt, dass Social Marketing „(...) die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von Marketingstrategien und –aktivitäten nichtkommerzieller Organisationen, die direkt oder indirekt auf die Lösung sozialer Aufgaben gerichtet sind“¹⁵, ist.

Kotler behauptet, dass man profitorientierte Marketingmaßnahmen, vor allem aus dem Dienstleistungsmarketing, auch beim gemeinnützigen Anliegen anwenden kann. D.h., man untersucht seine Zielgruppen und ihre Probleme und Bedürfnisse, um daraus danach ein soziales Produkt ableiten zu können.¹⁶

Klassisches Marketing übt Einfluss auf seine Zielgruppe aus, um die Absatzziele des Unternehmens zu verfolgen. Social Marketing versucht hingegen, Ausprägung sozialer Werte oder eine Verhaltensänderung bei seiner Zielgruppe zu erreichen. Meistens zielt es darauf ab, die Bevölkerung auf bestimmte Themen aufmerksam zu machen, beispielsweise auf globale Erwärmung oder Tierartenschutz.

Heute kann man Social Marketing aus drei verschiedenen Perspektiven betrachten. Als erstes wird damit das allgemeine Marketing für die ganze NPO bezeichnet, das der Organisation hilft eigene Reputation und den Bekanntheitsgrad zu steigern. Die zweite Perspektive des Sozialen Marketings ist das Kampagnenmarketing für gemeinnützige Ziele. Als letztes kann als Social Marketing auch das Marketing von profitorientierten Unternehmen bezeichnet werden, die verantwortungsvoll und nachhaltig handeln und soziale Ziele in ihr Portfolio mit einbeziehen, um sich von

¹⁴ Vgl. Werner, Harald, Hasitschka, Hruschka. „Nonprofit-Marketing“. Verlag München, 1982. Seite 20.

¹⁵ Zitiert von: Koziol, Pförsch, Heil, Albrecht. „Social Marketing. Erfolgreiche Marketingkonzepte für Nonprofit-Organisationen.“ Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2002. Seite 4.

¹⁶ Vgl. Koziol, Pförsch, Heil, Albrecht. „Social Marketing. Erfolgreiche Marketingkonzepte für Nonprofit-Organisationen.“ Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2002. Seite 4.

der Konkurrenz besser abzuheben. In dieser Arbeit werden lediglich die ersten zwei Betrachtungsweisen untersucht.¹⁷

In diesem Abschnitt wird kurz das Kampagnenmarketing näher erläutert. Eine soziale Kampagne ist „ein von einer Gruppe (...) betriebenes systematisches Bemühen mit dem Ziel, andere (Zielgruppe) zur Annahme, Änderung oder Aufgabe bestimmter Vorstellungen, Einstellungen, Gewohnheiten und Verhaltensweisen zu bewegen.“¹⁸ Das Ergebnis einer erfolgreichen Sozialkampagne aus der Geschichte ist beispielsweise die Abschaffung der Sklaverei.

Jedoch ist es extrem schwer soziale Kampagnen erfolgreich abzuschließen. Dafür gibt es zwei Hauptgründe. Die Kampagnen sollen Menschen oft auf negative Aspekte des Lebens aufmerksam machen. Menschen haben aber die Tendenz unangenehme negative Informationen zu vergessen oder sogar zu ignorieren.¹⁹ Desweiteren handelt es sich dabei meistens um etwas ungreifbares und kompliziertes. Menschen sollen dazu gebracht werden etwas zu tun oder nicht tun, zum Beispiel Vegetarier zu werden oder keinen Pelz zu tragen. Dieses ist natürlich viel schwerer realisierbar, als wenn ein Unternehmen sein traditionelles Produkt, z.B. Duschgel verkaufen möchte. Das Unternehmen muss nämlich nicht die Konsumenten vom Duschen überzeugen.²⁰

Bei NPOs unterscheidet man normalerweise zwischen zwei Arten des Marketings. Es gibt ein Beschaffungsmarketing, dessen Aufgabe die Beschaffung aller Ressourcen ist. Zu den Ressourcen gehören Mitarbeiter, Interessenten, Finanzen und Materialien. Im Output-Bereich wird das Leistungsabgabemarketing eingesetzt, um die Produktabnahme zu ermöglichen und die Öffentlichkeit zu informieren. Für die Durchführung beider Marketinggruppen wird ein Marketing-Mix eingesetzt.²¹

3.3. Marketing-Mix bei NPOs

Da der Marketing-Mix bei gemeinnützigen Organisationen dem Marketing-Mix bei Dienstleistungsanbietern ähnelt, werden statt den traditionellen vier Ps die sieben Ps betrachtet.

¹⁷ Vgl. Koziol. Pförtsch. Heil. Albrecht. „Social Marketing. Erfolgreiche Marketingkonzepte für Nonprofit-Organisationen.“ Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2002. Seite 5.

¹⁸ Zitiert von: Kotler. Roberto. „Social Marketing.“ Econ Verlag, Düsseldorf, 1991. Seite 18.

¹⁹ Vgl. Kotler. Roberto. „Social Marketing.“ Econ Verlag, Düsseldorf, 1991. Seite 19.

²⁰ Vgl. Kotler. Roberto. „Social Marketing.“ Econ Verlag, Düsseldorf, 1991. Seite 23.

²¹ Vgl. Skript: „Marketing I.“ Prof. Dr. Peter Wald. Fach: Management von Nonprofit-Organisationen. Studiengang IB 2009. Vorlesung 7, Folie 11.

Produktpolitik

Bei gemeinnützigen Organisationen gibt es drei Arten von Produkten. Die materiellen Produkte sind zum Beispiel Bücher oder Arzneimittel. Immaterielle Produkte können Dienstleistungen, sowie Werte und Ideen sein.²² Eine Spezialität der NPOs sind demzufolge Leistungen, die zur Veränderung von Verhalten oder zur Annahme neuer Werte führen.

Der Hauptunterschied zwischen Firmen und gemeinnützigen Organisationen liegt jedoch in der unterschiedlichen Ansicht einer Leistungsabgabe. Für Unternehmen ist das oberste Ziel ein Gewinn, um diesen zu erreichen, muss man eine Leistung abgeben. Für eine NPO ist eine Leistungsabgabe, beispielsweise eine Impfung, das oberste Ziel ihrer Existenz.²³

Genau wie bei normalen Firmen gibt es im Dritten Sektor mehrere Ziele, die die Mission der Organisation bilden. Die Ziele von NPOs sind aber meistens sehr allgemein gehalten und nicht messbar formuliert. Eine Herausforderung für jede Organisation ist die Operationalisierung eigener Zielsetzungen²⁴, um diese später beim Controlling anwenden zu können.

Preispolitik

Für NPOs sind Finanzen die Mittel zur Erreichung eines höheren gesellschaftlichen Ziels. Trotz allem sind heutige gemeinnützige Organisationen sehr kostenorientiert, um effizienter arbeiten zu können. Sie bekommen ihre Geldmittel von öffentlichen Instituten, verantwortlichen Unternehmen, Spendern und oft auch durch Eigeneinnahmen.²⁵

Preispolitik wird im Nonprofit-Bereich oft auch Gegenleistungspolitik²⁶ genannt, da die Gegenleistung nicht nur monetär, in Form von Gebühren oder Spenden, sondern auch nicht-monetär erfolgen kann. Nicht-monetäre Gegenleistung ist beispielsweise eine ehrenamtliche Beschäftigung.²⁷ Oft ist es auch der Fall, dass der Gegenleistende gar nicht der Leistungsabnehmer ist.

NPOs verfolgen mit der Preispolitikgestaltung verschiedene Ziele. Eher als um eine Gewinnmaximierung handelt es sich um Deckung laufender Kosten und Schaffung

²² Vgl. Koziol. Pförtsch. Heil. Albrecht. „Social Marketing. Erfolgreiche Marketingkonzepte für Nonprofit-Organisationen.“ Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2002. Seite 58.

²³ Vgl. Werner. Harald. Hasitschka. Hruschka. „Nonprofit-Marketing“. Verlag München, 1982. Seite 18.

²⁴ Vgl. Werner. Harald. Hasitschka. Hruschka. „Nonprofit-Marketing“. Verlag München, 1982. Seite 16.

²⁵ Vgl. Koziol. Pförtsch. Heil. Albrecht. „Social Marketing. Erfolgreiche Marketingkonzepte für Nonprofit-Organisationen.“ Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2002. Seite 14-23.

²⁶ Vgl. Koziol. Pförtsch. Heil. Albrecht. „Social Marketing. Erfolgreiche Marketingkonzepte für Nonprofit-Organisationen.“ Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2002. Seite 58.

²⁷ Vgl. Kotler. Roberto. „Social Marketing.“ Econ Verlag, Düsseldorf, 1991. Seite 204.

sozialer Gerechtigkeit, in dem Preise von Einkommen der Zielpersonen abhängig gemacht werden.²⁸

Grundsätzlich gilt, dass ein erhöhter Preis, eine Anzahl von Zielpersonen an einem Produktkauf hindert. Demzufolge wäre es für gemeinnützige Organisationen sinnvoll, Leistungen für Bedürftige kostenlos anzubieten. Jedoch wird dieses dadurch erschwert, dass ein Preis vor allem für ungebildete oder unerfahrene Menschen ein Mittel zur Qualitätsbeurteilung repräsentiert.²⁹ Wird ihnen dieses Mittel weggenommen, verlieren sie manchmal den Mut diese Produkte, beispielsweise Arzneimittel, zu nutzen. Somit muss jede Organisation vor allem bei unerfahrenen Konsumenten Nutzung anderweitiger Qualitätsbeurteilungskriterien unterstützen.

Vertriebspolitik

Unter Vertriebspolitik versteht man einen Prozess, mit dessen Hilfe Produkte oder Dienstleistungen an Bedürftige verteilt werden.³⁰ Bei immateriellen Produkten, wie Werteänderung oder Informationsvermittlung werden zum Vertrieb Medien eingesetzt. Bei materiellen Produkten gelten ganz normale Vertriebswege. Bei gemeinnützigen Organisationen werden Leistungen meistens direkt und selektiv vertrieben, d.h. Endabnehmer müssen bestimmte Kriterien erfüllen, um Leistungen direkt von der NPO zu erhalten. Desweiteren werden zwei Methoden angewendet, die Bring- und die Holmethode. Bei Bring-Methode wird der Abnehmer die Leistung zugeliefert oder erteilt bekommen, bei der Holmethode muss er sich selber einbringen, um die Leistung zu erhalten.³¹

Kommunikationspolitik

Objekt der Kommunikation ist entweder eine Leistung oder eine Organisation selbst. Meistens wird man eine so genannte institutionelle Werbung beobachten können, d.h., dass die kommunizierten Produkte/Leistungen mit dem Namen der NPO verbunden bleiben.³² Dieses ist hingegen im profitorientierten Sektor ungewöhnlich, dort wird nämlich eher mit einer Marke als mit dem Produzenten geworben. Soziale Kommunikationspolitik ist sehr schwer zu managen. Sie muss aus moralischen Gründen möglichst billig sein und dazu ist sie durch die immaterielle Kommunikationsobjekte wesentlich erschwert.

²⁸ Vgl. Kotler. Roberto. „Social Marketing.“ Econ Verlag, Düsseldorf, 1991. Seite 199-200.

²⁹ Vgl. Kotler. Roberto. „Social Marketing.“ Econ Verlag, Düsseldorf, 1991. Seite 197.

³⁰ Vgl. Kotler. Roberto. „Social Marketing.“ Econ Verlag, Düsseldorf, 1991. Seite 58.

³¹ Vgl. Koziol. Pförtsch. Heil. Albrecht. „Social Marketing. Erfolgreiche Marketingkonzepte für Nonprofit-Organisationen.“ Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2002. Seite 60-61.

³² Vgl. Werner. Harald. Hasitschka. Hruschka. „Nonprofit-Marketing“. Verlag München, 1982. Seite 115.

Die Organisation muss mit Hilfe eigener Kommunikationsmaßnahmen ihre Reputation stärken und Vertrauen in der Öffentlichkeit wecken. Glaubwürdigkeit ist für NPOs von essenzieller Bedeutung, da diese meistens mit Finanzmitteln umgehen, die von Anderen zur Verfügung gestellt worden sind. Ein Spender muss glauben, dass sein Geld effektiv und effizient eingesetzt wird. NPOs versuchen meistens mit Hilfe von Experten- und Prominentenanhängern das Vertrauen der Bevölkerung zu gewinnen. Experten, wie Wissenschaftler, verschaffen objektive Informationen und Prominenten bilden eine emotionale Verbindung mit der Öffentlichkeit.³³

Es wird oft diskutiert, welcher Ton einer emotionalen Botschaft bessere Wirkung hat. Verschiedene Studien haben bewiesen, dass negative Botschaften einen besseren Effekt haben, wenn zusammen mit ihnen auch eine Lösung der Problematik angeboten wird. So eine Botschaft könnte klingen: „Jährlich sterben Millionen von Tieren durch einen grausamen blutigen Tod. Stoppen sie das Mordern der Unschuldigen, in dem sie aufhören Pelz zu kaufen und zu tragen!“ Positive Botschaften werden angewendet, wenn die Zielpersonen zur Verhaltensänderung gebracht werden sollen, die zu ihren Gunsten spielt.³⁴ Beispielsweise, „Werden sie Veganer, um ein glückliches Leben führen zu können“.³⁵

Es werden alle möglichen Werbemittel eingesetzt, besonders beliebt sind Flyers und Online-Maßnahmen wie eigene Homepage, Blog und soziale Netzwerke, weil diese mit einem niedrigen Kostenaufwand verbunden sind. Persönliches Direktmarketing wird durchgeführt, um detaillierte Informationen an eine bestimmte Zielgruppe zu weiterleiten. Werbespots im Fernsehen oder Radio werden nur wenig eingesetzt, da diese sehr teuer sind und meistens nur eine schwache Wirkung zeigen. Die Spots werden oft ignoriert und sie sind zu kurz³⁶, um eine ausreichende Auseinandersetzung mit der Problematik zu ermöglichen.

Personalpolitik

In gemeinnützigen Organisationen gibt es drei verschiedene Mitarbeiterarten. Das Prinzip der Nichtprofitorientierung basiert auf einer freiwilligen Arbeit. Freiwillige Mitarbeiter sind Mitglieder einer NPO, die kostenlos bei der Verfolgung ihrer Ziele mithelfen. Ehrenamtliche Mitarbeiter werden für ihre Arbeit auch nicht bezahlt, vertreten aber im Vergleich zu den Freiwilligen eine Funktion innerhalb der Organisation, beispielsweise Vorstandsmitgliedschaft. Professionalisierte Vereine und gemeinnützige Kapitalgesellschaften verfügen über bezahlte Festangestellte.

³³ Vgl. Kotler. Roberto. „Social Marketing.“ Econ Verlag, Düsseldorf, 1991. Seite 176.

³⁴ Vgl. Kotler. Roberto. „Social Marketing.“ Econ Verlag, Düsseldorf, 1991. Seite 220.

³⁵ Beide Botschaften sind von der Mission von PETA inspiriert geworden.

³⁶ Vgl. Kotler. Roberto. „Social Marketing.“ Econ Verlag, Düsseldorf, 1991. Seite 20.

Wie man sehen kann, gibt es einen rapiden Unterschied hinsichtlich der Vergütung zwischen den Mitarbeitergruppen. Da die freiwilligen bzw. ehrenamtlichen Mitarbeiter keine monetäre Vergütung für ihre Gegenleistung erhalten, müssen sie anderweitig geführt, motiviert und belohnt werden.³⁷ Viele Manager von NPOs erkennen diesen Unterschied nicht und untergehen somit riesige Fehler, die in einem Verlust vieler freiwilliger Mitstreiter resultieren.

Prozesspolitik

Die meisten Nonprofit-Organisationen arbeiten simultan an mehreren Projekten oder Kampagnen. Im Unterschied zu profitorientierten Firmen ist im dritten Sektor nicht nur das finale Ergebnis, sondern vor allem der ganze lange Weg dahin von größter Bedeutung. Schauen wir uns ein Beispiel in der Bildung an. Um einen ausgebildeten Menschen sehen zu können, muss man dabei stets den langen sorgfältigen Ausbildungsprozess als eine Voraussetzung für das Ergebnis betrachten. Als zweites Beispiel, nur ein langfristiges Schützen des Urwaldes kann zu dem Ergebnis führen, dass die reiche dort lebende Tierartenzahl erhalten bleibt.

Physische Ausstattung

Den NPOs stehen grundsätzlich die gleichen Mittel zur Verfügung wie den profitorientierten Organisationen. Jedoch müssen die gemeinnützigen Unternehmen stets unter einem Effizienzdruck arbeiten und aus ethischen Gründen auf luxuriöse, ressourcenaufwendige Ausstattung verzichten.

4. Marketing-Mix der PETA Deutschland

Im nächsten Abschnitt werden die theoretischen Erkenntnisse an einem praktischen Beispiel demonstriert. Es werden Produkt-, Preis-, Vertriebs-, Kommunikations- und Personalpolitische Maßnahmen von *PETA Deutschland* untersucht. Die Prozess- und Ausstattungsmaßnahmen können leider nicht analysiert werden. PETA hat sich nicht für eine Kooperation an diesem Projekt entschieden, und demzufolge fehlen wichtige interne Informationen, ohne die die letzten zwei Ps nicht untersucht werden können.

4.1. Produktpolitik

PETA Deutschland bietet materielle sowie immaterielle Produkte an. Sie kämpft für Rechte aller Tiere und unternimmt sofortige Handlungsaktionen, wenn irgendwelchen Tieren innerhalb Deutschlands ein Unrecht geschieht. In letzten zwei Monaten wurden mehrere Anzeigen gegenüber verschiedenen Firmen gestattet, die

³⁷ Vgl. Kotler, Roberto. „Social Marketing.“ Econ Verlag, Düsseldorf, 1991. Seite 194.

exotische Tiere und Hühner nicht unter ausreichenden Konditionen gehalten haben. Aktuell handelt es sich um das Wiesenhofer Skandal³⁸ und eine Anzeige wegen Tierquälerei gegen Zoo in Dresden³⁹. Eine weitere Aufgabe, und somit auch eine Leistung der Organisation, ist eine Informierung breiter Öffentlichkeit über die Tierrechte und vegane Ernährung. Meistens erfolgt das Informieren mit Hilfe von lokalen Events, die durch Freiwillige veranstaltet werden oder durch Bau von Infoständen in größeren Städten. Um auch bei Regierung Aufmerksamkeit zu erwecken werden verschiedene Protestaktionen durchgeführt. Am 24. April 2010 hat in Berlin ein Protest gegen das Robbenabschlachten in Kanada stattgefunden. Fast nackte Freiwillige haben auf dem Potsdamer Platz blutverschmierte Robben gespielt, während dessen weitere Aktivisten Protestunterschriften gesammelt haben.⁴⁰

In einem Online-Shop verkauft *PETA* in Zusammenarbeit mit *VeganBasics* materielle Produkte wie Bücher und Flyers, Stickers mit Informationen über Tierrechte und Tierquälerei.

4.2. Preispolitik

Eigeneinnahmen erzielt *PETA* durch den Produktenverkauf im Online-Shop. Sie macht jedoch keinen Gewinn daraus. Die Preise der Produkte indizieren, dass damit *PETA* eher versucht die Produktions- oder Druckkosten für Werbematerialien zu decken.

Mitglieder von *PETA* müssen einen jährlichen finanziellen Beitrag leisten. Der genaue Betrag wurde nicht nach oben begrenzt, es gibt nur eine untere Grenze von 30€ Mitgliedsbeitrag pro Jahr. Einmalige Spenden sind schon ab 5€ möglich.⁴¹

Interessierte haben auch die Möglichkeit, eine nicht-monetäre Gegenleistung zu erbringen, indem sie sich bei dem Aktivisten-Netzwerk anmelden und dann bei zahllosen Aktionen mitmachen.⁴²

³⁸ Vgl. „Dieter Bohlen: Kein Recall für Wiesenhof – PETA Klage“ Vip-Chicks. <<http://www.vip-chicks.de/dieter-bohlen-kein-recall-fuer-wiesenhof-peta-klage-8029.html>>. 22.6.2010, 00:40.

³⁹ Vgl. Tierquälerei – eine Tradition in Zoo Dresden?“ April 2010. <<http://www.peta.de/thabo>>. 21.6.2010, 00:31.

⁴⁰ Vgl. „Blutiges Protest für Kanadas Robben.“ PETA. <http://www.peta.de/web/termin_blutiger.3298.html>. 20.6.2010, 13:51.

⁴¹ Vgl. „PETA benötigt Eure Hilfe“. PETA. <<https://ssl.kundenserver.de/ssl.peta.de/spenden/spenden2.php>>. 20.6.2010, 09:34.

⁴² Vgl. „Aktivisten-Netzwerk“. PETA. <<http://www.peta.de/web/aktivistennetzwerk.15.html>>. 19.6.2010, 07:44.

4.3. Vertriebspolitik

Die Hilfe für Tiere in Qual vor Ort und das Anwerben von neuen Mitgliedern erfolgen durch einen direkten Vertrieb. Die Organisationen leisten aber auch eine indirekte Unterstützung der Tiere, indem sie protestiert, Petitionen unterschreibt und somit Regierungen dazu bringt neue Gesetze zu verabschieden und Firmen von ihren unmenschlichen Praktiken durch Einsatz von Drohungen abrä. Die materiellen Produkte werden durch *VeganBasics* an interessierte Konsumenten verschickt, somit werden materielle Leistungen auch indirekt vertrieben.

4.4. Kommunikationspolitik

Die Werbungsmaßnahmen von *PETA* sind meistens sehr radikal und schockierend. Der Verein unterscheidet zwischen drei Kommunikationszielgruppen: den Kindern, der Jugend und den gebildeten Erwachsenen. Diese Gruppen werden auch differenziert angesprochen.

Die Organisation setzt erfolgreich das Engagement von Prominenten und Experten um. Im Kern der Promotion stehen Musiker, Schauspieler, Sportler und Modelle, die sich thematisch fotografieren lassen und somit Unterstützung für *PETA* und Tiere zeigen. Die Bilder sind sehr geschmacksvoll visuell verarbeitet und werden von professionellen bekannten Fotografen gemacht. Es werden regelmäßig Studien über eine vegetarische/vegane Ernährung bei Menschen sowie Tieren veröffentlicht. Im Jahr 2006 wurde zum Beispiel eine Studie über den gesundheitlichen Zustand von Hunden veröffentlicht, die eine vegetarische Ernährung regelmäßig bekommen haben.⁴³

Das beliebteste Kommunikationsmedium von *PETA* ist Internet. Die Organisation kooperiert mit ganz vielen Tierschutz-Bloggern oder Vegetarier-Bloggern, die auf ihren Blogs eigene Meinung und Erfahrungen zu der Thematik veröffentlichen. Der Verein ist präsent bei *Facebook*. Die Gruppe *PETA Deutschland* hat momentan über 18.600 Fans. In dieser Gruppe werden Neuigkeiten postiert und die Fans haben eine Möglichkeit über die Themen zusammen zu diskutieren. *PETA* hat das Konzept von Social Media erfolgreich umgesetzt, denn die Gruppe wird regelmäßig aktualisiert, bei Bedarf sogar mehrmals täglich.⁴⁴ Somit entwickelt sie sich langsam zu einer lebendigen Plattform, wo Fans den Inhalt unaufgefordert mit ihren eigenen Freunden teilen. Hier ist es wichtig zu sagen, dass nicht alle NPOs so geschickt

⁴³ Vgl. „Studie über den Gesundheitszustand vegetarisch ernährter Hunde“. *PETA*. <<http://www.peta.de/web/seite.158.html>>. 21.6.2010, 21:08.

⁴⁴ Vgl. „*PETA Deutschland*“. *Facebook*. <<http://www.facebook.com/?ref=logo#!/PETADeutschland?v=wall&ref=ts>>. 22.6.2010, 09:12.

Social Media wie *Facebook* nutzen können. Viele haben dort zwar eine Gruppe angelegt, aber ihre niedrige Aktivität und langsame Reaktionen haben sie daran gehindert, der starren Struktur einer typischen Webseite zu entfliehen. Die Gruppe *PETA Deutschland* ist für alle Zielgruppen angedacht. Für junge Aktivisten gibt es noch eine Kopie der Plattform *Peta2.com* bei *Facebook*, wo aktuelle Kampagnen präsentiert werden und junge Menschen zum Handeln aufgefordert werden. Die Gruppe *Peta2.Com* ist nicht nach Ländern geteilt und hat somit fast 150.000 Fans aus der ganzen Welt.⁴⁵ Außer bei *Facebook* findet man *PETA* auch noch bei *Twitter*, *Flickr* und *MySpace*. Die Organisation nimmt die Wichtigkeit von Social Media so ernst, dass sie in USA sogar eine Job-Position als „Social Media Manager“ anbieten.⁴⁶

Die Homepage von *PETA Deutschland* zielt vor allem auf erwachsene Aktivisten ab. Für junge Tierschützer wurde die Internetseite *Peta2.de* entworfen, wo junge Menschen genauso wie bei *Facebook* aktiv werden können. Das Portal bietet alles Mögliche rund um das vegane Leben und Tierrecht an, in dem Flair, das genau zu der jungen rebellischen Zielgruppe passt. Im Anhang 1 und 2 gibt es Screenshots von der *Peta2.de* Webseite. Für ganz kleine Kinder wurde die Seite *Petakids.de* gestaltet. Auf der Homepage für Kinder gibt es zahlreiche interessante Informationen über Tiere und eine Menge didaktischer Online-Spiele. Kinder werden damit durch Spaß mit Tierschutz vertraut. Im Anhang 3 und 4 gibt es Screenshots von der Seite *Petakids.de*.

Wie schon bei Produktpolitik erklärt, veranstaltet *PETA* im Rahmen des Direktmarketing viele Events um auf Probleme aufmerksam zu machen und um neue Mitglieder anzuwerben.

Bei *YouTube* hat *PETA* einen eigenen Videokanal gestartet⁴⁷, wo ganz viele Videos, Interviews und Tv-Spots angeschaut werden können. Damit spart die Organisation extrem viel Geld an Fernsehwerbung, und die Verbreitung wird noch schneller und effektiver als beim Fernseher. *YouTube* kann nämlich mit den sozialen Netzwerken verbunden werden und die Videos können dort abgespielt und mit Freunden geteilt werden.

⁴⁵ Vgl. „Peta2.Com“. *Facebook*. <<http://www.facebook.com/?ref=logo#!/peta2?ref=ts>>. 22.6.2010, 09:23.

⁴⁶ Vgl. „Social Media Manager“. *Mashable*. <<http://jobs.mashable.com/a/jbb/job-details/340339>>. 22.6.2010, 11:56.

⁴⁷ Vgl. „officialpeta“. <<http://www.youtube.com/user/officialpeta>>. 22.6.2010, 15:09.

4.5. Personalpolitik

Die meisten Mitarbeiter von PETA sind Freiwillige und Ehrenamtliche. Sie werden mit Hilfe von regionalen Datenbanken sehr gut betreut. Die Aktivisten sind nicht verpflichtet an den Veranstaltungen teilzunehmen. Wenn sie sich bei einem von den sozialen Netzwerken anmelden, bekommen sie einen freien Zugang zu enormen Informationsmengen, der gewährleistet, dass sie sich nicht wertlos oder vergessen fühlen. Sie haben jeden Tag eine Möglichkeit bei zahlreichen Online-Petitionen oder Aktionen mitzumachen. Sie können sich mit anderen gleichdenkenden Tierschützern austauschen.

5. Handlungsimplicationen für PETA Deutschland

PETA wird international als eine Organisation mit professionellen Marketingkenntnissen angesehen. Sie kann ihre begrenzten Ressourcen effizient einsetzen, um daraus Benefits in Form von neuen Anhängern und gewünschter Aufmerksamkeit zu entziehen. Es wird sogar auch von vielen Kritikern gesagt, dass egal ob man persönlich die Werbemaßnahmen gut oder zu brutal findet, erzielen diese genau das, was sie erzielen sollen.⁴⁸ Es wird über sie geredet und somit landet sie im Unterbewusstsein der Bevölkerung.⁴⁹ Viele Menschen können kein Fleisch mehr essen, nachdem sie sich die brutalen Abschachtungsdokumente von *PETA* angeschaut haben.

Ihre Werbung wird oft von der konservativen Bevölkerung als zu sexistisch, zu schockierend, respektlos und sogar frauenverachtend bezeichnet. Das beweist auch die gerichtliche Entscheidung, dass *PETA* in ihrem Slogan die Schlachthöfe nicht mit dem Holocaust vergleichen darf. Die Entscheidung wurde zwar von dem Obersten Gerichtshof in Österreich im Jahr 2006 aufgehoben, jedoch ist die Organisation mit der Kampagne „Holocaust auf Ihrem Teller“ nach Meinung vieler Menschen einfach ein Schritt zu weit gegangen.⁵⁰ In Deutschland ist die Kampagne nicht erlaubt, da sie laut des Bundesverfassungsgerichts in Karlsruhe das Persönlichkeitsrecht von Juden verletzen könnte.⁵¹

⁴⁸ Vgl. „PETA’s Gorilla Marketing Tactics“. MarketingProfs.
<<https://www.marketingprofs.com/login/join.asp?adref=rdblk&source=http%3A%2F%2Fwww.marketingprofs.com%2F7%2Fhandle6.asp>>. 22.6.2010, 17:29.

⁴⁹ Vgl. „PETA and getting your message out there.“ David Roberts.
<<http://www.grist.org/article/peta-and-getting-your-message-out-there/>>. 21.6.2010m 18:19.

⁵⁰ Vgl. „PETA’s “Holocaust auf Ihrem Teller“-Kampagne rechtmäßig“. PETA,
<http://www.peta.de/web/petas_holocaust.856.html>. 22.6.2010, 23:45.

⁵¹ Vgl. „Verbot von Holocaust-Vergleich für Tierschützer“. März 2009.
<http://www.focus.de/politik/deutschland/karlsruhe-verbot-von-holocaust-vergleich-fuer-tierschuetzer_aid_384285.html>. 20.6.2010, 01:00.

PETA sollte Vergleiche der Tiere mit Holocaust, stillenden Frauen und Kindermord meiden. Ihr Ziel ist es doch nicht, Gefühle von Menschen zu verletzen. Es existiert nämlich ein Unterschied zwischen psychisch-verletzten und schockierten Menschen. Die verletzten Menschen werden nach solcher Kampagne nie in der Lage sein, mit *PETA* in Diskussion zu treten. Sie werden sie für immer hassen und als unkompetent und extremistisch einstufen. Das wär gegen alle Marketingziele.

PETA sollte auch bei Kinderwerbung vorsichtig sein und statt mit Schock mit Vernunft und Zuneigung spielen, sonst werden Kinder Tiere mit negativen Erinnerungen verbinden. Der Verein könnte seine Aktivitäten bei kleinen Tierschützern noch mehr erweitern, in dem er mit Grundschulen an Praxisprojekten teilnehmen würde, damit Kinder auch über das wirkliche Leben mit Tieren erfahren würden.

Desweiteren wird *PETA* oft auch wegen ihrer Prominentenwahl kritisiert. Es gab schon mehrere Skandale, wo Schauspielerinnen zwar für *PETA* geworben haben, in der Freizeit aber Jacken und Taschen aus Pelz getragen haben. Eine vorsichtige Wahl der Stars wäre für eine erfolgreiche Vorbildsbildung von großer Wichtigkeit. Die Organisation sollte auch weniger mit Nacktheit und schönen Frauen werben, denn physische Attraktivität kann die eigentliche Aussage erdrücken.

Und als letztes muss die Organisation ihre Arbeit im Feld und ihre direkte Hilfe für Tiere besser mit breiter Öffentlichkeit kommunizieren. Die meisten Menschen wissen nämlich gar nicht, dass *PETA* so was macht, sie denken, *PETA* sei nur eine Gruppe von provozierenden Naturschützern, die großen Humbug machen, aber nie was tatsächlich erreichen. Wenn Bevölkerung mehr von den humanen Aktivitäten von *PETA* wüsste, würden bestimmt auch die Spendenzahlen wachsen.

6.Zusammenfassung

Gemeinnützige Organisationen haben keinen Anspruch auf eine Gewinnausschüttung und verfolgen soziale Ziele. Bei ihrem Beschaffungs- und Leistungsabgabemarketing werden vor allem Aspekte des Dienstleistungsmarketing eingesetzt.

Die Produkte können außer materiellen Produkten und immateriellen Dienstleistungen auch die Form von Werten- und Verhaltensänderung haben. Die Preispolitik wird auch als Gegenleistungspolitik bezeichnet und es kommt meistens vor, dass der Gegenleistende gar nicht der Leistungsabnehmer ist. Der Vertrieb erfolgt direkt, sowie indirekt und meistens selektiv. Es gibt höhere Ansprüche an die Kommunikationspolitik als bei profitorientierten Unternehmen, weil die vermarkteten Produkte oft sehr komplex sind und das Produktnutzen für den Einzelnen nicht

deutlich und einfach dargestellt werden kann. Aus ethischen Gründen müssen die Werbemaßnahmen billig sein, so dass man als Kommunikationsmedium am meisten den direkten Zugang zu Menschen und Internet benutzt. Die Manager von NPOs müssen bewusst unterschiedliche Motivationsmaßnahmen bei den freiwilligen und den angestellten Mitarbeitern anwenden. Desweiteren agieren die meisten gemeinnützigen Organisationen mithilfe von verschiedenen Kampagnen und Projekten, so dass die daraus folgenden Prozesse eine höhere Wichtigkeit besitzen, als das Ergebnis. Die Ausstattung muss aus ethischen Gründen billig angeschaffen gewesen sein und effektiv genutzt werden, auf Luxusgüter wird verzichtet.

PETA Deutschland ist ein Verein, der Tierrechte verteidigt und breite Öffentlichkeit über sie informiert. Es wird oft auch als ein Expert in Social Marketing bezeichnet, andere Nonprofit-Organisationen können ihren Einsatz von Social Media und das Management von freiwilligen Aktivisten als einen Benchmark für eigene Aktivitäten nehmen. Jedoch wird PETA auch oft kritisiert, da ihre Kommunikationsmaßnahmen oft sehr schockierend und brutal sind. Manche Kampagnen wurden sogar so extrem, dass sie von der Regierung verboten wurden. Es wird der Organisation also empfohlen mehr auf Vernunft und weniger an Emotionen appellierende Botschaften und Maßnahmen zu nutzen, damit auch mehr ältere und konservative Anhänger gewonnen werden und damit die Gefahr gemindert wird, dass eines Tages das Hauptgedanke unter dem Blutbad und den nackten schönen Körpern der Promis verloren geht.

Quellenverzeichnis

Literaturquellen

Kotler, Roberto(1991): „Social Marketing.“ Econ Verlag, Düsseldorf. ISBN: 3-430-15646-7.

Koziol, Pförtl. Heil. Albrecht. (2002): „Social Marketing. Erfolgreiche Marketingkonzepte für Nonprofit-Organisationen.“ Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart. ISBN: 13-978-3-7910-2511-7.

Prof. Dr. Peter Wald.(2009): Skript: “Marketing I.” Fach: Management von Nonprofit-Organisationen. Studiengang IB 2009.

Werner, Harald. Hasitschka. Hruschka (1982): „Nonprofit-Marketing“. Verlag München. ISBN: 38006 09606.

Internetquellen

Facebook

<<http://www.facebook.com/?ref=logo#!/PETADeutschland?v=wall&ref=ts>>

<<http://www.facebook.com/?ref=logo#!/peta2?ref=ts>>

Focus Online

<http://www.focus.de/politik/deutschland/karlsruhe-verbot-von-holocaust-vergleich-fuer-tierschuetzer_aid_384285.html>

Grist

<<http://www.grist.org/article/peta-and-getting-your-message-out-there/>>

MarketingProfs

<<https://www.marketingprofs.com/login/join.asp?adref=rdbl&source=http%3A%2F%2Fwww.marketingprofs.com%2F7%2Fhandle6.asp>>

Mashable

<<http://jobs.mashable.com/a/jbb/job-details/340339>>

PETA Deutschland

<<http://www.peta.de/web/erfolge.34.html>>

<http://www.peta.de/web/ueber_peta.7.html>

<<http://www.peta.de/web/robbenmassaker.3141.html>>

<<http://www.peta.de/wiesenhof>>

<<http://www.peta.de/zirkus>>

<<http://www.freiheit-fuer-hummer.de/>>

<<http://www.peta.de/thabo>>

<http://www.peta.de/web/termin_blutiger.3298.html>

<<https://ssl.kundenserver.de/ssl.peta.de/spenden/spenden2.php>>

<<http://www.peta.de/web/aktivistennetzwerk.15.html>>

<<http://www.peta.de/web/seite.158.html>>

<http://www.peta.de/web/petas_holocaust.856.html>

Peta2.de

<<http://www.peta2.de>>

<<http://www.peta2.de/de/aktivistenguide.608.html>>

Petakids.de

<<http://www.petakids.de>>

<<http://www.petakids.de/p4/stars.html>>

Vip-Chicks

<<http://www.vip-chicks.de/dieter-bohlen-kein-recall-fuer-wiesenhof-peta-klage-8029.html>>

Wikipedia

<<http://de.wikipedia.org/wiki/Non-Profit-Organisation>>

Wirtschaftslexikon

<<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/non-profit-organisation/non-profit-organisation.htm>>

YouTube

<<http://www.youtube.com/user/officialpeta>>

Quellen von Abbildungen

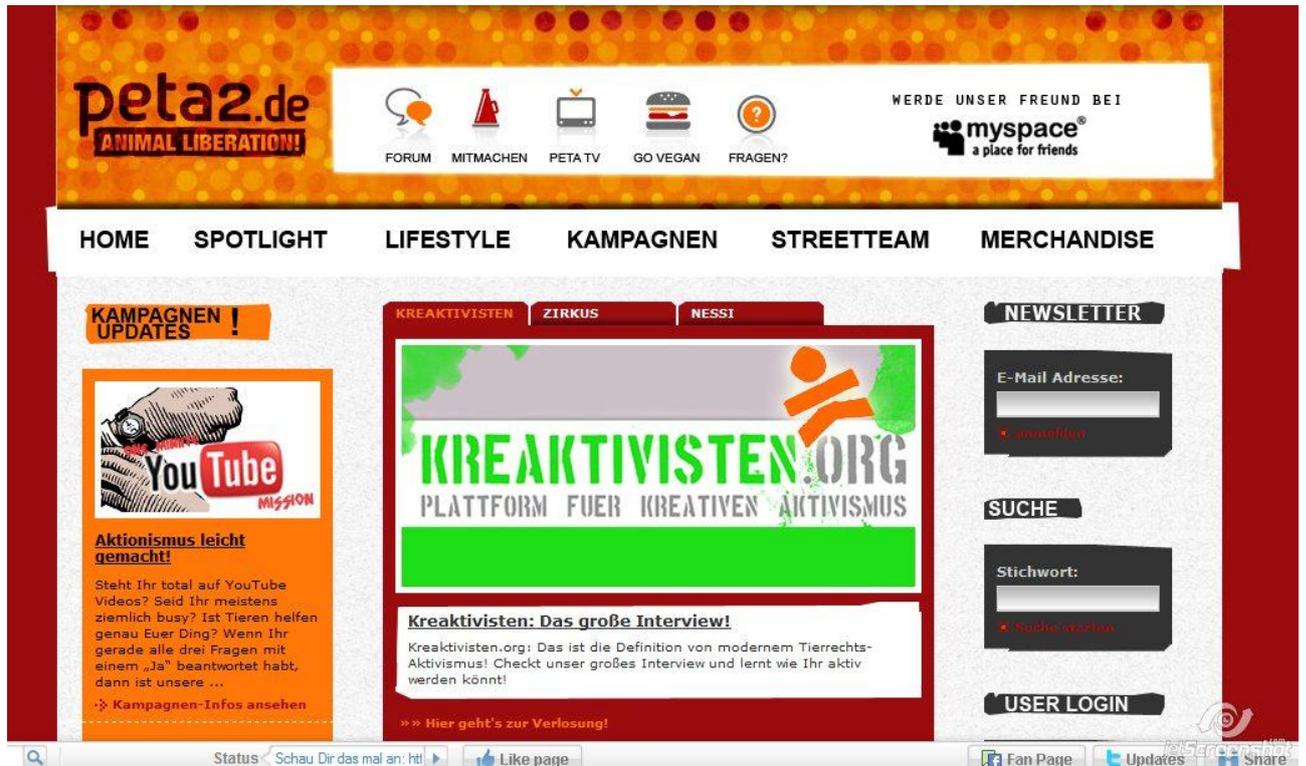
Abbildung 1: Übersicht der Sektoren und Organisationsbespiele

Wikipedia

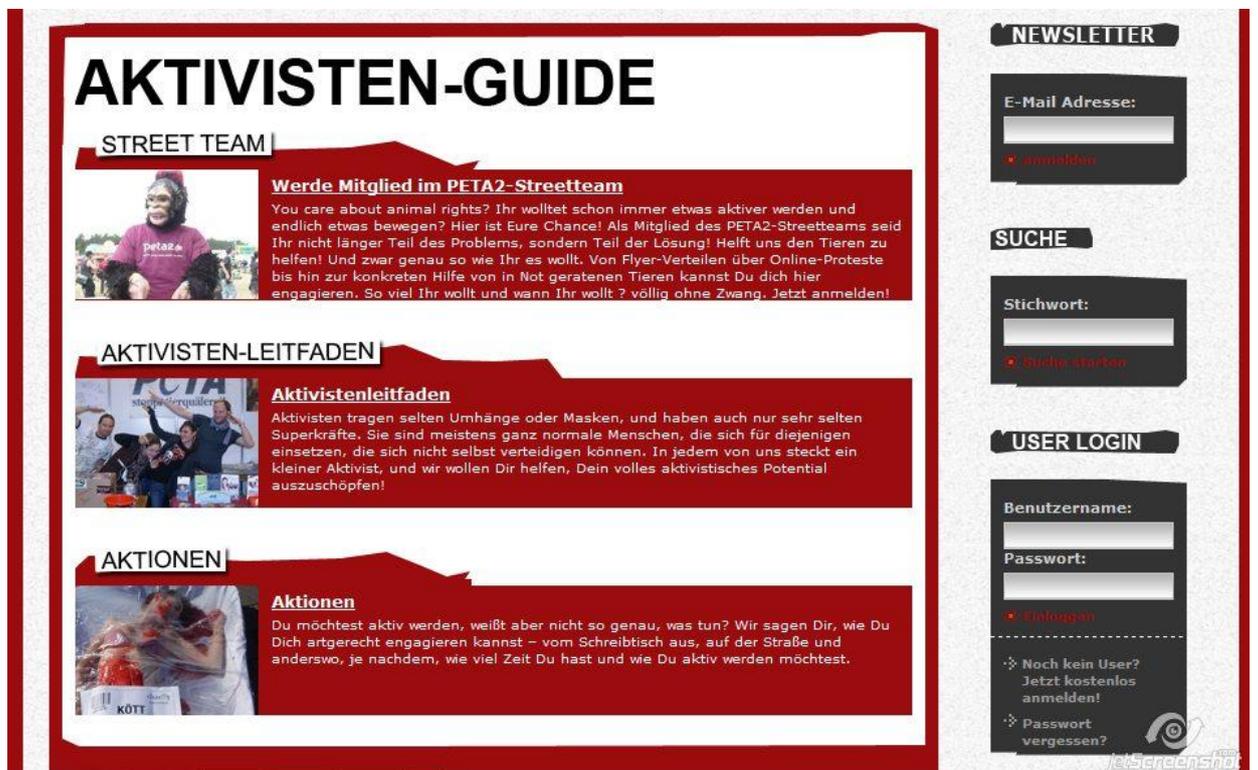
<<http://de.wikipedia.org/wiki/Non-Profit-Organisation>>

Anhang

Anhang 1: Screenshot Peta2.de Home



Anhang 2: Screenshot Peta2.de Aktivisten-Guide



Anhang 3: Screenshot Petakids.de Home

Anhang 4: Screenshot Petakids.de Stars!