

**Dienstleistungsmarketing von Kleintierpraxen  
an den Beispielen der  
kommunikationspolitischen Instrumente  
Werbung, Social Media-Kommunikation,  
Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring  
vor dem Hintergrund  
veränderter Rahmenbedingungen**

von Ingo Erich Mengel

Inaugural-Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde  
der Tierärztlichen Fakultät der Ludwig-Maximilians-Universität  
München

**Dienstleistungsmarketing von Kleintierpraxen  
an den Beispielen der  
kommunikationspolitischen Instrumente  
Werbung, Social Media-Kommunikation,  
Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring  
vor dem Hintergrund  
veränderter Rahmenbedingungen**

von Ingo Erich Mengel  
aus  
Düsseldorf

München 2016

Aus dem Zentrum für Klinische Tiermedizin der Tierärztlichen Fakultät  
der Ludwig-Maximilians-Universität München

Lehrstuhl für Innere Medizin und Chirurgie des Pferdes sowie für Gerichtliche Tiermedizin

Arbeit angefertigt unter der Leitung von: Univ.-Prof. Dr. Hartmut Gerhards

Gedruckt mit Genehmigung der Tierärztlichen Fakultät  
der Ludwig-Maximilians-Universität München

Dekan: Univ.-Prof. Dr. Joachim Braun

Berichtersteller: Univ.-Prof. Dr. Hartmut Gerhards

Korreferent/en: Univ.-Prof. Dr. Katrin Hartmann  
Univ.-Prof. Dr. Rüdiger T. Korbelt

Tag der Promotion: 16.Juli 2016

*Meiner Familie*

**INHALTSVERZEICHNIS**

Inhaltsverzeichnis .....	I
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Die Kleintierpraxis als Dienstleistungsanbieter.....</b>	<b>5</b>
2.1 Volkswirtschaftliche Einordnung von Kleintierpraxen .....	5
2.2 Dienstleistungen und ihre konstitutiven Merkmale.....	5
<b>3 Grundlagen des Dienstleistungsmarketings in der Kleintierpraxis.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1 Der Marketingbegriff.....</b>	<b>10</b>
<b>3.2 Das Marketinginstrumentarium .....</b>	<b>13</b>
3.2.1 Produkt-/Leistungspolitik .....	17
3.2.2 Preispolitik .....	18
3.2.3 Kommunikationspolitik.....	21
3.2.4 Distributionspolitik.....	23
3.2.5 Personalpolitik .....	23
<b>3.3 Einfluss der konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen auf das         Dienstleistungsmarketing .....</b>	<b>25</b>
3.3.1 Einfluss der Immaterialität des Leistungsergebnisses .....	25
3.3.1.1 Immaterialität.....	25
3.3.1.2 Nichtlagerfähigkeit .....	28
3.3.1.3 Nichttransportfähigkeit .....	29
3.3.2 Einfluss der Integration des externen Faktors.....	29
<b>3.4 Marketing als Managementprozess .....</b>	<b>30</b>
3.4.1 Situationsanalyse.....	33
3.4.2 Zielfestlegung .....	37
3.4.3 Entwicklung einer Marketingstrategie.....	45
3.4.3.1 Die drei Säulen einer zeitgemäßen Marketingstrategie.....	47
3.4.3.2 Marketingstrategie-Varianten.....	53
3.4.3.2.1 Marktfeldstrategien .....	53
3.4.3.2.2 Wettbewerbsorientierte Strategien .....	54
3.4.4 Marketingmix .....	56
3.4.5 Erfolgskontrolle .....	57
<b>4 Die externe Kommunikationspolitik in der Kleintierpraxis.....</b>	<b>59</b>
<b>4.1 Die aktuelle Situation auf dem Markt für tierärztliche Dienstleistungen an         Kleintieren und die veränderten Rahmenbedingungen für         kommunikationspolitische Maßnahmen .....</b>	<b>62</b>

4.1.1	Wettbewerbssituation .....	63
4.1.2	Veränderte Einstellungen und verändertes Informationsverhalten der Verbraucher ..	72
4.1.3	Rechtliche Rahmenbedingungen für die Anwendung kommunikationspolitischer Instrumente .....	76
4.1.3.1	Die Berufsordnungen .....	78
4.1.3.2	Das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) .....	81
4.1.3.3	Das Heilmittelwerbegesetz (HWG) .....	82
4.1.3.4	Die Gebührenordnung für Tierärzte (GOT).....	83
4.1.3.5	Das Telemediengesetz (TMG).....	84
4.1.3.6	Sanktionen gegen Wettbewerbsverstöße .....	85
4.1.4	Drohende Abschaffung der GOT und des tierärztlichen Dispensierrechts .....	87
<b>4.2</b>	<b>Theoretische Grundlagen der Kommunikation .....</b>	<b>88</b>
<b>4.3</b>	<b>Implikationen der dienstleistungsspezifischen Eigenschaften für die Kommunikationspolitik .....</b>	<b>90</b>
<b>4.4</b>	<b>Das Konzept der Integrierten Kommunikation .....</b>	<b>92</b>
<b>4.5</b>	<b>Das Corporate Identity-Konzept .....</b>	<b>95</b>
<b>4.6</b>	<b>Kommunikationsziele .....</b>	<b>102</b>
<b>4.7</b>	<b>Festlegung der Kommunikationsstrategie und Zielgruppen-planung .....</b>	<b>108</b>
4.7.1	Begriff und Dimensionen einer Kommunikationsstrategie .....	108
4.7.2	Strategietypen und deren Auswahl.....	111
4.7.3	Zielgruppenplanung .....	113
<b>4.8</b>	<b>Budgetierung.....</b>	<b>114</b>
<b>4.9</b>	<b>Ausgewählte Instrumente der externen Kommunikationspolitik und deren Anwendung in der Kleintierpraxis.....</b>	<b>118</b>
4.9.1	Werbung .....	121
4.9.1.1	Begrifflichkeiten der Werbung.....	121
4.9.1.2	Aufgaben der Werbung.....	122
4.9.1.3	Prozess der Werbeplanung .....	124
4.9.1.3.1	Festlegung des Werbeobjekts .....	125
4.9.1.3.2	Festlegung der Werbesubjekte bzw. -zielgruppen .....	126
4.9.1.3.3	Festlegung der Werbeziele .....	127
4.9.1.3.4	Festlegung des Werbebudgets .....	129
4.9.1.3.5	Festlegung der Werbeaussage.....	131
4.9.1.3.6	Mediaplanung .....	135
4.9.1.3.6.1	Mediengattungen .....	136
4.9.1.3.6.2	Mediaselektion .....	214
4.9.1.3.6.3	Timing.....	218
4.9.1.3.7	Werbedurchführung .....	220
4.9.1.3.8	Werbeerfolgskontrolle .....	220
4.9.2	Social Media-Kommunikation .....	225
4.9.2.1	Begriffsbestimmung und Wesen der Social Media .....	225

4.9.2.2	Bedeutung der Social Media für die Unternehmenskommunikation.....	227
4.9.2.3	Begrifflichkeiten der Social Media-Kommunikation.....	229
4.9.2.4	Spezifische Eigenschaften der Social Media-Kommunikation.....	230
4.9.2.5	Chancen und Risiken der Social Media-Kommunikation.....	233
4.9.2.6	Ziele der Social Media-Kommunikation .....	238
4.9.2.7	Erscheinungsformen und Anwendungsmöglichkeiten der Social Media .....	240
4.9.2.7.1	Soziale Netzwerke .....	241
4.9.2.7.2	Weblogs .....	253
4.9.2.7.3	Mikroblogs.....	260
4.9.2.7.4	Webforen.....	266
4.9.2.7.5	Medienportale .....	270
4.9.2.7.6	Bewertungs-/Empfehlungsportale.....	280
4.9.3	Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations .....	286
4.9.4	Sponsoring.....	293
<b>5</b>	<b>Schlussbetrachtung.....</b>	<b>301</b>
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>306</b>
<b>7</b>	<b>Summary .....</b>	<b>309</b>
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>311</b>
8.1	Literatur.....	311
8.2	Gesetze / Verordnungen / Berufsordnungen .....	337
<b>9</b>	<b>Danksagung .....</b>	<b>338</b>

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

Abs.	Absatz
Az.	Aktenzeichen
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BO	Berufsordnung
BPT	Bundesverband Praktizierender Tierärzte e.V.
BTÄO	Bundes-Tierärzteordnung
DTBI.	Deutsches Tierärzteblatt
HWG	Gesetz über die Werbung auf dem Gebiete des Heilwesens, abgekürzt Heilmittelwerbegesetz
USP	Unique Selling Proposition bzw. Unique Satisfaction Proposition
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
TDG	Teledienstgesetz
TMG	Telemediengesetz

## 1 Einleitung

Bis in die 1990er-Jahre war der Markt für tierärztliche Dienstleistungen ein Verkäufermarkt<sup>1</sup>. In dieser Zeit schienen jegliche Marketing- und damit auch kommunikationspolitischen Maßnahmen aus Sicht der Tierärzteschaft überflüssig zu sein. Hinzu kamen ausgesprochen rigide rechtliche Bestimmungen, die Tierärzten die Anwendung von in anderen Branchen gängigen Kommunikationsmaßnahmen ohnehin weitestgehend untersagt hätten. Inzwischen sieht sich der niedergelassene Kleintierpraktiker allerdings einer grundlegend gewandelten Situation ausgesetzt.

Diese ist geprägt von einem zunehmend verschärften Wettbewerb als unmittelbare Folge einer drastischen Zunahme der auf dem Gebiet der Kleintiermedizin tätigen Tierärzte während der vergangenen zwanzig Jahre<sup>2</sup> und einem demgegenüber vergleichsweise geringen Anstieg der Nachfrage nach tierärztlichen Dienstleistungen. Aufgrund des hierdurch entstandenen Angebotsüberhangs kämpfen viele, vor allem kleinere Praxen um ihre wirtschaftliche Existenz. So erwirtschaften 40 % der Praxen kein Vollzeiteinkommen (Held 2013b). Mit ihrem zumeist austauschbaren, da homogenen Leistungsangebot stehen diese mit einer wachsenden Zahl gleichgelagerter Praxen im Wettbewerb um eine zunehmend kritischere und anspruchsvollere Kundschaft.

Je höher der Sättigungsgrad eines Marktes und je größer die Austauschbarkeit der dargebotenen Leistungen sind, umso entscheidender ist die Rolle des Marketings und hier insbesondere der Kommunikationspolitik für den Unternehmenserfolg, da diese maßgeblich zu einer Differenzierung des Unternehmens und seiner Leistungen gegenüber Wettbewerbern und damit zu einer Verbesserung der Wettbewerbsposition beitragen. Das bedeutet, dass sich der Tierarzt<sup>3</sup> von seiner passiven Rolle früherer Jahre (warten auf Patienten), in denen ihm die Patienten quasi ohne sein Zutun „zugelaufen“ sind, verabschieden muss. Es reicht nicht mehr, allein eine fachlich gute Leistung anzubieten, vielmehr muss diese auch entsprechend publik gemacht werden.

Bislang führt jedoch eine unheilvolle Kombination mehrerer Faktoren dazu, dass das aktive „Werben“ um Kunden in weiten Teilen der Tierärzteschaft noch immer mit Argwohn betrachtet wird und daher kommunikationspolitische Aktivitäten als Teil des Marketings in

---

<sup>1</sup> Ein Markt gilt dann als Verkäufermarkt, wenn die Nachfrage nach den dort gehandelten Gütern oder Dienstleistungen das Angebot bei weitem übersteigt.

<sup>2</sup> Die Zahl der auf dem Gebiet der Kleintiermedizin tätigen Tierärzte in Deutschland hat sich allein im Zeitraum von 1994 bis 2014 mehr als verdoppelt (Bundestierärztekammer e.V. 2015b; Schöne und Ulrich 1995).

<sup>3</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit im Fall personenbezogener Ausdrücke die maskuline Form verwendet. Diese Schreibweise schließt die feminine Form mit ein.

vielen Praxen bisher eher ein „stiefmütterliches“ Dasein fristen. Hier sind die fehlenden Kenntnisse auf dem Gebiet der Betriebswirtschaft im Allgemeinen sowie des Marketings im Speziellen<sup>4</sup> und der immer noch weit verbreitete Irrglaube, dass Tierärzten grundsätzlich jede Art von „Werbung“ verboten ist, zu nennen. Des Weiteren ist in der deutschen Tierärzteschaft immer noch ein besonderes Berufsverständnis anzutreffen, aufgrund dessen sich viele Tierärzte einzig und allein der Heilung der Tiere verpflichtet zu sein scheinen, dabei aber jegliche wirtschaftliche Erfordernisse weitgehend außer Acht lassen und damit mittel- bis langfristig die Existenz ihrer Praxis gefährden. Dazu gehört auch die Ablehnung kommunikationspolitischer Maßnahmen – zumeist mit „Werbemaßnahmen“ gleichgesetzt – die nach wie vor von vielen als unvereinbar mit dem Berufsethos des Tierarztes angesehen werden. Dabei kann der Tierarzt heutzutage auf einen großen Fundus an Kommunikationsinstrumenten und -maßnahmen zurückgreifen, die noch vor wenigen Jahren undenkbar waren. Dies ist im Wesentlichen zwei voneinander unabhängigen Entwicklungen zu verdanken. Hier ist zum einen anderen die Liberalisierung des tierärztlichen Werbeverbots und zum anderen die Weiterentwicklung des Internets der ersten Generation zum so genannten Web 2.0<sup>5</sup> zu erwähnen.

Die im Zuge dessen neu gewonnenen Möglichkeiten gilt es zu nutzen. Dabei kann die Humanmedizin durchaus als Vorbild dienen. Spätestens seit dem Wegfall des generellen Werbeverbots hat hier Marketing als angewandte Disziplin einen ähnlich hohen Stellenwert wie in den USA – und das obwohl dort gewiss keine geringeren ethischen Bedenken bestehen als in der Tiermedizin. Entsprechend gibt es für den Bereich der Humanmedizin zahlreiche deutschsprachige Fachbücher, die sich explizit mit dem Thema Praxismarketing befassen. Im angelsächsischen Raum gibt es sogar mehrere gleichermaßen bedeutende wie umfangreiche Standardwerke zum Praxismanagement für Tierärzte (z.B. JEVING-BÄCK/BÄCK [2007], SHILCOCK/STUCHFIELD [2008], ACKERMAN [2014], OPPERMAN [2014]), die sich eingehender der Kommunikationspolitik widmen, als auch Spezialliteratur, die ausschließlich kommunikationspolitische Themen behandelt, wie z.B. das Werk von TASSAVA (2010) zum Thema Social Media für Tierärzte. Trotz wachsender Bedeutung der Thematik ist hierzu im deutschen Sprachraum bisher keine umfassende Abhandlung verfügbar. Lediglich eine oberflächliche Auseinandersetzung mit der Thema-

---

<sup>4</sup> Diese Kenntnisse werden in der Regel im Rahmen des tierärztlichen Studiums nicht vermittelt. Lediglich an der Freien Universität Berlin wird seit kurzem ein Wahlpflichtkurs „BWL für Veterinärmediziner“ zur freiwilligen Teilnahme angeboten.

<sup>5</sup> Dieser Begriff wurde von O'REILLY (2005) im Jahr 2004 geprägt. Er steht für die „so genannte zweite Generation des Internets, die den Nutzer nicht nur passiv (Abruf von Informationen), sondern auch aktiv (Verbreitung und Austausch von Informationen) agieren lässt.“ Mittels interaktiver Anwendungen können die Nutzer umfangreiche Inhalte selbst erstellen, bearbeiten und verteilen (Seeborn 2011, S. 231-232).

tik im Rahmen allgemein gehaltener Publikationen zu den Themen Praxismanagement oder Praxismarketing für Tierärzte findet sich in den Werken von OUWERKERK/SCHLEGEL (1999), ZIFFUS/DOLLE (2000), BLÄTTNER/MATZNER (2010) und KNOOP (2011). Insbesondere Ausführungen zum Thema Social Media-Kommunikation sucht man dort bedingt durch das fortgeschrittene Alter der Veröffentlichungen vergeblich.

Diese Arbeit soll daher einen Beitrag dazu leisten, die derzeit bestehende Lücke an Veröffentlichungen zu diesem Thema zu schließen, indem diesbezügliche Erkenntnisse aus branchenunspezifischen Veröffentlichungen zum (Dienstleistungs-)Marketing aber auch aus anderen Themenbereichen im Rahmen eines Wissenstransfers auf die Branche der Kleintierpraktiker übertragen werden. Dabei kann bedingt durch die Komplexität des Themas kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden. Es wird vielmehr Wert darauf gelegt, dem Leser einen Überblick über das tierärztliche Marketing im Allgemeinen und die tierärztliche Kommunikationspolitik im Speziellen und ihre vielseitigen Gestaltungs- und Einsatzmöglichkeiten zu verschaffen und ihm gleichzeitig – vor dem Hintergrund der Marktsituation – die Notwendigkeit der Anwendung kommunikationspolitischer Maßnahmen zu verdeutlichen. Im besten Fall sollten die dargebotenen Informationen den Leser dazu anregen, sich eingehender mit der Thematik auseinanderzusetzen, um das dabei erworbene Wissen anschließend in die Praxis umzusetzen.

Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen die kommunikationspolitischen Instrumente der Werbung, der Social Media-Kommunikation, der Öffentlichkeitsarbeit und des Sponsorings<sup>6</sup>. Es wurden diese Instrumente ausgewählt, da hier eine große Diskrepanz, zwischen der Bedeutung für den praktischen Einsatz in der tierärztlichen Praxis und der Anzahl der Veröffentlichungen, die sich diesen Instrumenten widmen, festzustellen ist.

Gegenstand des zweiten und dritten Kapitels dieser Arbeit ist die Darstellung der wesentlichen Grundlagen und Besonderheiten des Marketings für tierärztliche Dienstleistungen. Im Anschluss befasst sich Kapitel 4 explizit mit den Kommunikationsinstrumenten Werbung, Social Media-Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring. Dabei erfolgt zunächst eine Bestandsaufnahme der aktuellen Marktsituation sowie der Rahmenbedingungen für kommunikationspolitische Maßnahmen. Anschließend an eine Abhandlung der Grundlagen der Kommunikation und der Kommunikationspolitik werden die ausgewählten Instrumente der externen Kommunikationspolitik hinsichtlich ihrer Eigenschaften, Bedeutung, Erscheinungsformen sowie ihrer Anwendungsfelder im Marketing von tierärztlichen

---

<sup>6</sup> Sofern nicht ausdrücklich anders erwähnt, stehen die Begriffe Tierarztpraxis und Kleintierpraxis in der vorliegenden Arbeit stets auch für Kleintierkliniken und der Begriff Unternehmen sowohl für Kleintierpraxen wie auch -kliniken.

---

Dienstleistungen erläutert. Im Rahmen der Schlussbetrachtung findet dann eine Auseinandersetzung mit den ethischen Bedenken gegenüber der Anwendung kommunikationspolitischer Maßnahmen in der tierärztlichen Praxis statt.

## 2 Die Kleintierpraxis als Dienstleistungsanbieter

### 2.1 Volkswirtschaftliche Einordnung von Kleintierpraxen

In der Klassifikation der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamtes (Statistisches Bundesamt 2008, S. 47) werden Tierarztpraxen einschließlich Kleintierpraxen als Wirtschaftszweig „75.00.1 Tierarztpraxen“ im „Abschnitt M – Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen“ aufgeführt. Kleintierpraxen zählen somit aus volkswirtschaftlicher Sicht zum Dienstleistungssektor bzw. tertiären Sektor, ungeachtet der Tatsache, dass tierärztliche Praxen in der Regel zusätzlich zur reinen Dienstleistung auch Handel (z.B. mit Medikamenten oder Futtermitteln) betreiben.

Der Umstand, dass Tierarztpraxen in erster Linie Anbieter von Dienstleistungen sind, hat entscheidende Konsequenzen für deren Marketing und somit auch für die Kommunikationspolitik als Teilbereich des Marketings, da sich das Marketing für Dienstleistungen in wesentlichen Punkten vom Marketing anderer Wirtschaftszweige bzw. dem Sachgütermarketing unterscheidet. Angesichts einiger dienstleistungsspezifischer Besonderheiten ist eine einfache Übertragung der Erkenntnisse des Sachgütermarketings auf das Marketing von Dienstleistungen nicht möglich, was zur Begründung der Disziplin des Dienstleistungsmarketings geführt hat (Pepels 2012, S. 1151). Im Folgenden soll daher zunächst das dieser Arbeit zugrunde liegende Dienstleistungsverständnis einschließlich seiner konstitutiven Merkmale dargelegt werden.

### 2.2 Dienstleistungen und ihre konstitutiven Merkmale

Die Klassifikation der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamtes (Statistisches Bundesamt 2008) bietet keine explizite Definition des Dienstleistungsbegriffs, während man in der einschlägigen Fachliteratur im deutschsprachigen Raum je nach Autor auf unterschiedliche Begriffsauffassungen stößt. Bis heute existiert daher keine allgemeingültige Definition. Die Hauptgründe hierfür sind die ausgeprägte Heterogenität des Dienstleistungssektors sowie die Problematik der Abgrenzung von Dienstleistungen gegenüber Sachgütern<sup>7</sup> (Haller 2012, S. 6).

---

<sup>7</sup> Eine eindeutige Abgrenzung ist dann nicht möglich, wenn eine Kombination aus Dienstleistung und Sachgut vorliegt.

Die in der Literatur zum Dienstleistungsmarketing zu findenden Definitionsansätze lassen sich in drei Gruppen einordnen (Corsten und Gössinger 2007, S. 21):

- 1.) *Definition mittels Enumeration*, das heißt Begriffsbestimmung durch Aufzählung der Branchen, die zum Dienstleistungssektor gehören: Hierbei ist eine vollständige Aufzählung der zugehörigen Branchen aufgrund der Heterogenität des Dienstleistungssektors sowie der permanenten Innovation neuer Dienstleistungen zum Scheitern verurteilt (Haller 2012, S. 6).
- 2.) *Negativdefinition*, in dem eine Abgrenzung gegenüber Sachgütern vorgenommen wird: Hier steht die Frage „Was gehört nicht zu den Sachgütern?“ im Vordergrund, wie es z.B. in der Definition von RASMUSSEN (1977, S. 46) zum Ausdruck kommt: „*Dienstleistungen sind alle Tätigkeiten, die sich nicht auf die unmittelbare Gewinnung, Verarbeitung oder Bearbeitung von Sachgütern richten.*“
- 3.) *Definition durch Herausstellung konstitutiver Merkmale von Dienstleistungen*: Es werden jene Eigenschaften aufgeführt, die charakteristisch für Dienstleistungen sind. Hierzu zählen die Immaterialität (Nichtgreifbarkeit) und die damit verbundenen akzessorischen Attribute der Nichtlagerfähigkeit (keine Produktion auf Vorrat möglich) sowie der Nichttransportfähigkeit. Des Weiteren zählt dazu die Integration des Kunden bzw. eines dem Kunden gehörenden Objekts als externer Faktor (Menschen, Tiere, Objekte, immaterielle Güter) in den Prozess der Leistungserstellung. Daraus resultiert wiederum die Individualität der Leistungserstellung und deren mangelnde Standardisierbarkeit respektive schwankende Qualität<sup>8</sup>. Diese Denkrichtung wird u.a. von SCHEUCH (2002, S. 12–22) und KOTLER et al. (2007, S. 552–556) vertreten.

---

<sup>8</sup> Die hier angeführten Eigenschaftsbegriffe werden in Kapitel 1.1 eingehender erläutert.

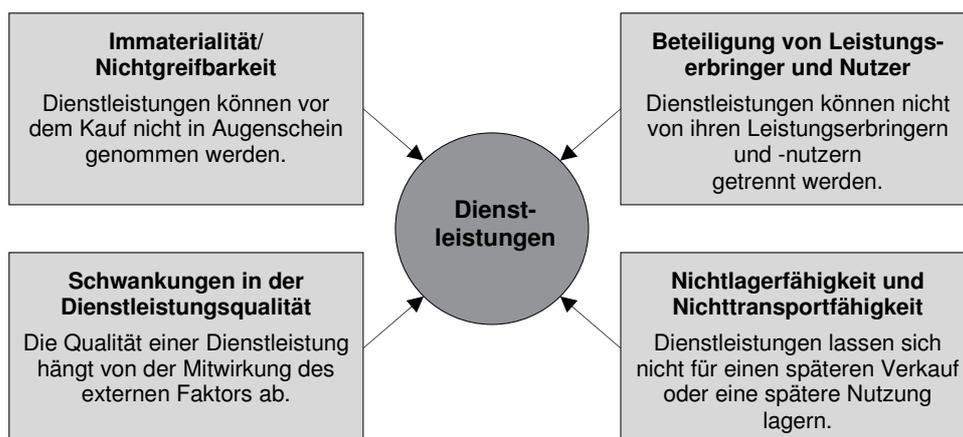


Abb. 1: Konstitutive Eigenschaften von Dienstleistungen

In ihrem deutschsprachigen Standardwerk zum Thema Dienstleistungsmarketing sehen MEFFERT et al. (2015a, S. 12) nur die letztgenannte Gruppe von Definitionsansätzen als geeignet zur Ableitung von Marketingimplikationen an. Dieser Sichtweise schließen sich auch andere regelmäßig zitierte Autoren wie z.B. HALLER (2015, S. 13-14), BIEBERSTEIN (2006, S. 28) und BÜHLER (1999, S. 76) an.

Zur Herausarbeitung der konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen bedient man sich einer phasenorientierten Betrachtung, die zwischen den Phasen Potential, Prozess und Ergebnis einer Dienstleistung differenziert. Es ergeben sich somit die folgenden drei Definitionsebenen (Bieberstein 2006, S. 28-38; Bühler 1999, S. 77; Haller 2015, S. 11-13):

#### Potentialorientierte Definitionsebene:

Hier sind Dienstleistungen durch Menschen oder Maschinen geschaffene Potentiale bzw. Fähigkeiten eines Dienstleistungsanbieters, bestimmte Leistungen zu erbringen. Das heißt, hier steht die Fähigkeit und Bereitschaft eines Dienstleistungsanbieters zur Kombination so genannter Produktionsfaktoren (Sachmittel, Personal) im Vordergrund, die er am Markt anbietet und zur Erbringung von Dienstleistungen bereithält, um diese bei auftretender Nachfrage befriedigen zu können. Es handelt sich also um eine reine Bereitstellungslieferung (Dienstleistung im Sinne einer Fähigkeit und Bereitschaft zur Erbringung einer Dienstleistung). So muss z.B. eine Tierarztpraxis tierärztliches Fachpersonal (Produktionsfaktor Personal) mit dem notwendigen Fachwissen und den erforderlichen medizinischen Geräten bzw. Instrumenten (Produktionsfaktor Sachmittel) bereithalten, um bei Bedarf eine medizinische Behandlung durchführen zu können.

Prozessorientierte Definitionsebene:

Dienstleistungen werden verstanden als Tätigkeiten mit materieller oder immaterieller Wirkung, die der Bedarfsdeckung Dritter dienen. Dabei sind für diese Tätigkeit eine Synchronisation von Produktion und Konsum bzw. von Erbringung und Inanspruchnahme („Uno-Actu-Prinzip“) charakteristisch (Dienstleistung im Sinne einer Tätigkeit). Das „Uno-Actu-Prinzip“ bedingt, dass bei Dienstleistungen Produktions- und Absatzmenge stets identisch sind. Produktion und Konsumtion einer Dienstleistung bzw. Behandlung erfolgen zeitgleich. Dieser Umstand resultiert aus der Nichtlagerfähigkeit von Dienstleistungen. So kann beispielsweise eine tierärztliche Leistung in der Regel nicht auf Vorrat produziert werden. Darüber hinaus ist das Einbringen eines externen Produktionsfaktors, oft auch als Fremdfaktor bezeichnet, in den Herstellungsprozess erforderlich (Integration eines externen Faktors). Das bedeutet, der Auftraggeber einer Dienstleistung muss immer sich selbst oder ein in seiner Verfügungsmacht stehendes Objekt (z.B. Haustier) zum Leistungserstellungsprozess beisteuern, damit die jeweilige Dienstleistung vollzogen werden kann. Übertragen auf eine tierärztliche Dienstleistung bedeutet das, dass das zu behandelnde Tier während der Leistungserbringung anwesend und kooperativ sein muss.

Ergebnisorientierte Definitionsebene:

In der Ergebnisphase steht das immaterielle Ergebnis einer Tätigkeit im Vordergrund. Das heißt, aus dem Leistungsprozess resultiert eine Modifikation beim Dienstleistungsnachfrager oder bei einem von ihm eingebrachten externen Faktor. Auf tiermedizinische Behandlungsleistungen übertragen, wäre z.B. die wiederhergestellte Gesundheit eines Tieres das immaterielle Ergebnis des vorangegangenen Leistungserstellungsprozesses.

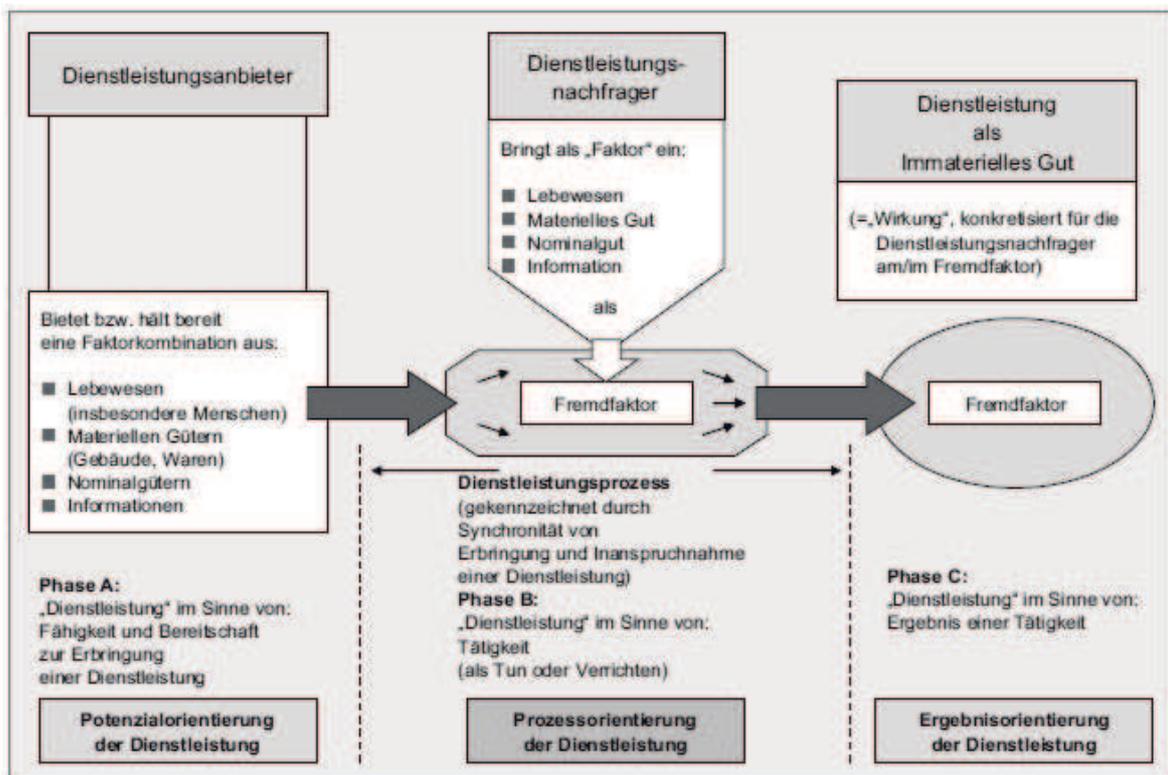


Abb. 2: Phasenbezogener Zusammenhang zwischen den drei konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen (Meffert et al. 2015a, S. 14; Hilke 1989, S. 15)

Durch diese phasenbezogene Betrachtungsweise werden die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen miteinander kombiniert. Nach MEFFERT et al. (2015a, S. 13) kann der Charakter einer Dienstleistung nur erfasst werden, wenn jede dieser drei Phasen durch jeweils ein gesondertes Merkmal in die Dienstleistungsdefinition eingeht. Dies berücksichtigend definieren sie den Begriff Dienstleistung wie folgt (Meffert et al. 2015a, S. 14):

*„Dienstleistungen sind selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (z.B. Versicherungsleistungen) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (z.B. Friseurleistungen) verbunden sind (Potentialorientierung). Interne (z.B. Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (z.B. Kunden) und deren Objekten (z.B. Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (z.B. Inspektion beim Auto) zu erzielen (Ergebnisorientierung).“*

Aus den hier aufgeführten zentralen Eigenschaften von Dienstleistungen ergeben sich für das Marketing relevante Konsequenzen, auf die im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch einzugehen sein wird.

## **3 Grundlagen des Dienstleistungsmarketings in der Kleintierpraxis**

### **3.1 Der Marketingbegriff**

Es gibt nur wenige betriebswirtschaftliche Fachbegriffe, die in der Öffentlichkeit so häufig fehl interpretiert oder missbräuchlich verwendet werden, wie der aus dem angelsächsischen Sprachgebrauch stammende Begriff Marketing. Insbesondere im (tier)medizinischen Bereich wird der Begriff häufig mit dem der Werbung oder dem des Verkaufs gleichgesetzt. Die Werbung ist jedoch lediglich für eines von vielen Instrumenten der Kommunikationspolitik, die wiederum ein Instrument des Marketings ist. Marketing ist also weit mehr als Werbung oder Verkauf. Selbst in der übergeordneten Fachdisziplin der Wirtschaftswissenschaften existieren, je nach Epoche und Sichtweise des jeweiligen Autors, unterschiedliche Auslegungen des Marketingbegriffs. Wörtlich in das Deutsche übersetzt bedeutet der Terminus Marketing Vermarktung. Dieses Wort gibt jedoch nicht annähernd den ganzen Bedeutungsinhalt des Marketingbegriffs wieder.

Bis in die 60er Jahre des vergangenen Jahrhunderts wurde im deutschsprachigen Raum der Begriff der Absatzpolitik als Synonym für Marketing verwendet. Der Pionier der deutschen Betriebswirtschaftslehre ERICH GUTENBERG (1955, S. 2) prägte diesen Begriff zu einer Zeit, in der die Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen das Angebot bei weitem überstieg. Es lag ein so genannter Verkäufermarkt vor. Damals subsumierte man unter dem Begriff der Absatzpolitik sämtliche Maßnahmen, die der Gestaltung der Verkaufstätigkeit und Verkaufsverhältnissen eines Unternehmens, also der Vermarktung von Gütern und Dienstleistungen, dienten. Eine aus heutiger Sicht sehr eng gefasste Auslegung, die die Beschränkung der absatzpolitischen Maßnahmen auf die Verteilung bzw. Distribution produzierter Güter und Dienstleistungen infolge des damals vorherrschenden Nachfrageüberhangs widerspiegelt. Erst in den 1960er Jahren – eine Zeit, die von zunehmenden Angebotsüberhängen geprägt war (so genannter Käufermarkt) – setzte sich auch im deutschen Sprachgebrauch der Marketingbegriff gegenüber dem der Absatzpolitik durch. Marketing galt zu dieser Zeit als eine operative Beeinflussungstechnik, mit dem potenzielle Käufer zum Kauf eines Produkts bzw. einer Leistung bewegt werden sollten (Meffert et al. 2015b, S. 7-8).

Seit seiner Einführung hat der Begriff Marketing einen tiefgreifenden Bedeutungswandel durchlaufen. Auch die Komplexität des Begriffs hat im Laufe der folgenden Jahrzehnte

stetig zugenommen. Das gilt sowohl für den Begriffsinhalt an sich, als auch für die Anzahl der verschiedenen Marketinginstrumente. Im Lauf der Zeit sind stetig immer mehr Instrumente hinzugekommen wie z.B. die Servicepolitik. Marketing wurde inzwischen verstanden als Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die Märkte<sup>9</sup> ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Diese Begriffsauffassung ging damit schon weit über den ursprünglichen Bedeutungsinhalt hinaus. Erstmals wurde Marketing nicht nur als einzelner Funktionsbereich eines Unternehmens – gleichberechtigt mit anderen Funktionsbereichen wie z.B. der Beschaffung oder Produktion – gesehen, sondern als Führungsphilosophie im Sinne einer bewussten Führung des gesamten Unternehmens vom Absatzmarkt her. Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass der Kunde mit seinen Bedürfnissen<sup>10</sup> und die konsequente Erfüllung dieser Bedürfnisse im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns stehen (Becker 2009, S. 3). NIESCHLAG et al. (2002, S. 7) sprechen in diesem Zusammenhang vom Marketing als Konzept marktorientierter Unternehmensführung. In diesem Sinn ist Marketing als ganzheitliches Konzept zu verstehen. Diese Sichtweise hat sich mittlerweile fest etabliert.

Die weiteste Auslegung des Begriffs liefert der US-amerikanische Begründer des modernen Marketings PHILIP KOTLER mit der folgenden Definition (Kotler et al. 2007, S. 11):

*„Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Austauschobjekte von Wert erzeugen, anbieten und miteinander tauschen.“*

Hierbei handelt es sich um eine generische Interpretation des Marketings, die Marketing als ein universelles Konzept der Beeinflussung sowie als Sozialtechnik versteht, die sich auf jegliche Austauschprozesse zwischen Einzelpersonen und Gruppen anwenden lassen (Meffert et al. 2015b, S. 10). Dazu gehört beispielsweise auch die Belohnung eines Arbeitnehmers durch Beförderung (Zentes und Swoboda 2001, S. 347).

Die gegenwärtig in der Betriebswirtschaftslehre vorherrschende Auslegung des Marketingbegriffs ist die eines integrierten marktorientierten Führungskonzeptes, das eine funktionsbezogene mit einer funktionsübergreifenden Dimension vereint. Marketing kann demnach als duales Führungskonzept angesehen werden (siehe Abbildung 3), das auf den folgenden Ansätzen basiert (Meffert et al. 2015b, S. 14):

---

<sup>9</sup> Dabei steht der Begriff Markt hier für den ökonomischen Ort des Zusammentreffens von Angebot und Nachfrage (Poth et al. 2008, S. 258).

<sup>10</sup> In den Wirtschaftswissenschaften versteht man unter einem Bedürfnis den „Ausdruck des Mangels an Zufriedenstellung“ (Kotler et al. 2007, S. 12).

- 1.) *Marketing als Leitkonzept der Unternehmensführung* bzw. als unternehmerische Denkhaltung im Sinne einer marktorientierten Koordination aller Wertschöpfungsprozesse eines Unternehmens. Dahinter verbirgt sich die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf die Bedürfnisse aktueller und potenzieller Kunden, was die Integration der Marketingkonzeption im gesamten Unternehmen, also auch in der Beschaffung, Produktion, Finanzierung etc., bedingt (Bieberstein 2006, S. 23).
- 2.) *Marketing als gleichberechtigte Funktion innerhalb einer Unternehmensorganisation* neben anderen betriebswirtschaftlichen Grundfunktionen, wie z.B. der Produktion oder der Finanzierung. STEFFENHAGEN (2004, S. 60) beschreibt Marketing in diesem Kontext als eine absatzmarktbezogene Unternehmensfunktion, die die Informationsgewinnung über Absatzmärkte, die Festlegung der Betätigungsfelder des Unternehmens in den auszuwählenden Märkten sowie die Beeinflussung von Marktbeteiligten in Räumen kommerzieller Transaktionen bzw. Geschäftsbeziehungen umfasst.

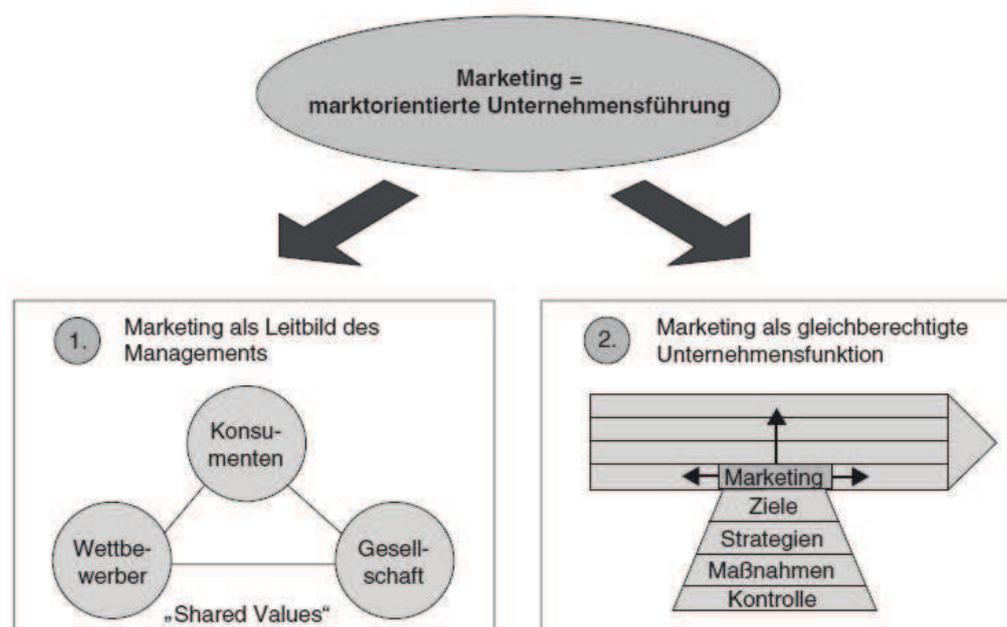


Abb. 3: Marketing als duales Führungskonzept (Meffert et al. 2015b, S. 14)

Beide Ansätze verfolgen letztlich den Zweck, durch gezielte Bedürfnisbefriedigung den Absatz eines Produkts mit dem Ziel der Umsatzsteigerung zu erhöhen. Handelt es sich bei dem Produkt um eine Dienstleistung, so spricht man von Dienstleistungsmarketing.

Dieses stellt eine Teildisziplin des Marketings dar und unterscheidet sich aufgrund der konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen in einigen Punkten vom Sachgütermarketing. Diese werden in Kapitel 1.1 thematisiert.

### **3.2 Das Marketinginstrumentarium**

Das Marketinginstrumentarium umfasst jene Aktionsinstrumente, mit denen am Markt agiert und reagiert werden kann, um gesetzte Ziele und daraus abgeleitete Strategien zu realisieren. Marketinginstrumente stellen also die konkreten, auf die bearbeiteten Zielgruppen bzw. Märkte gerichteten Marketingmaßnahmen dar (Becker 2009, S. 487). Gleichbedeutend wird in der einschlägigen Marketingliteratur gemeinhin vom so genannten absatzpolitischen Instrumentarium gesprochen (Bruhn 2015, S. 9; Gutenberg 1984, S. 104; Nieschlag et al. 2002, S. 20; Scheuch 2002, S. 28; Zentes und Swoboda 2001, S. 4). Zentrale Aufgabe dieses Instrumentariums ist es, einen Austausch von Leistungen für potenzielle Nachfrager bzw. Kunden attraktiver zu machen (Steffenhagen 2004, S. 128).

Die überwiegende Zahl der Marketingpublikationen orientiert sich bei der Ausgestaltung des Marketinginstrumentariums an der so genannten 4 **P**-Systematik von MC CARTHY (1960, S. 45-47), gemäß der die folgenden vier Marketinginstrumente unterschieden werden:

- **P**roduct,
- **P**rice,
- **P**lace,
- **P**romotion.

In der deutschsprachigen Marketingliteratur finden sich hierfür je nach Autor unterschiedliche Entsprechungen:

GUTENBERG (1984, S. 8-9):

- Produktgestaltung
- Preispolitik
- Absatzmethode
- Werbung

NIESCHLAG et al. (2002, S. 20):

- Produkt- und Programmpolitik
- Preispolitik (vormals: Entgeltpolitik)
- Distributionspolitik
- Kommunikationspolitik

BRUHN KP (2015, S. 10):

- Produktpolitik
- Preispolitik
- Vertriebspolitik
- Kommunikationspolitik

MEFFERT und BRUHN (2006, S. 385-386):

- Leistungspolitik
- Preispolitik
- Distributionspolitik
- Kommunikationspolitik

Diese vier nach außen, sprich auf den Absatzmarkt gerichteten Instrumente stammen alle aus dem Sachgütermarketing. Bisher herrscht in der Fachwelt keine Einigkeit darüber, ob dieser Ansatz deckungsgleich auf das Dienstleistungsmarketing übertragen werden kann. In der deutschsprachigen Literatur wurde bisher zumeist die Systematik der „4 P´s“ vom Sachgütermarketing auf das Dienstleistungsmarketing übertragen.

Dienstleistungen unterscheiden sich jedoch in ihren Eigenschaften wesentlich von Sachgütern. Vor dem Hintergrund dieser Besonderheiten (siehe Kapitel 2.2), wie der Immaterialität oder der Integration des externen Produktionsfaktors in den Leistungserstellungsprozess wird daher regelmäßig eine Erweiterung der klassischen „4 P´s“ auf „5 P´s“ bzw. „7 P´s“ diskutiert. Die zusätzlichen „P´s“ stehen für die Instrumente

- Personalpolitik (**P**ersonnel),
- Ausstattungspolitik (**P**hysical Facilities),
- Prozesspolitik (**P**rocess Management) (Meffert et al. 2015a, S. 268).

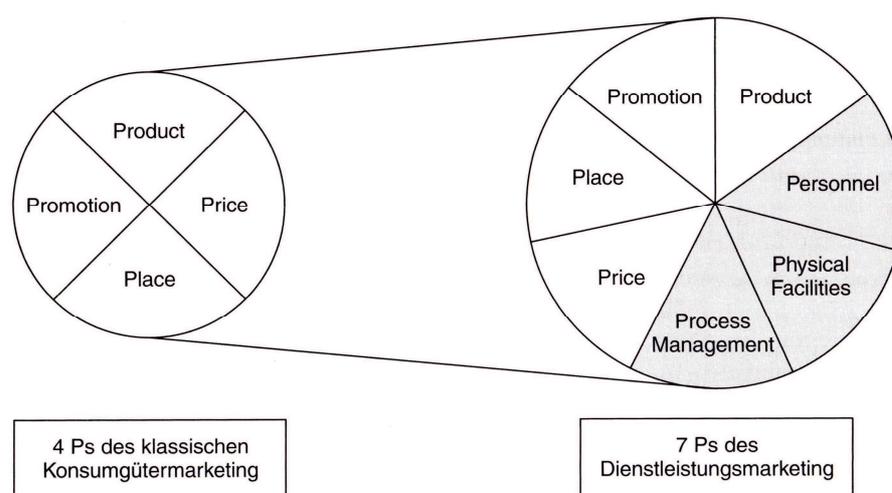


Abb. 4: Erweiterter Marketingmix im Dienstleistungsbereich (Meffert und Bruhn 2006, S. 388; Magrath 1986)

In den zahlreichen Veröffentlichungen zum Dienstleistungsmarketing, wie z.B. bei BIEBERSTEIN (2006, S. 45), HALLER (2012, S. 103) und MEFFERT et al. (2015a, S. 268-269), wird insbesondere der *Personalpolitik* (Personell) eine große Bedeutung als eigenständiges fünftes Marketinginstrument beigemessen, da das Personal als interner Produktionsfaktor ein zentraler Erfolgsfaktor bei der Erbringung einer Dienstleistung ist. MEFFERT et al. (2015a, S. 268) sprechen diesbezüglich von der Berücksichtigung interner Kunden und meinen hiermit das Dienstleistungspersonal. Im Gegensatz zu den vier klassischen Instrumenten, deren Adressaten sich außerhalb des Unternehmens befinden, handelt es sich bei der Personalpolitik folglich um ein internes Marketinginstrument.

Zu den Aufgaben der *Ausstattungs politik* (Physical Facilities) gehört die Ausgestaltung des physischen Umfelds, in dem die Dienstleistung erbracht wird (Blättner und Matzner 2010, S. 26). Dazu zählt neben anderem sowohl der Außenbereich des Gebäudes als auch dessen Ausstattung (Wartezimmer, Behandlungsraum etc.). MEFFERT et al. (2015b, S. 22) verstehen darunter die physisch fassbaren Leistungspotentiale des Anbieters.

Unter der *Prozesspolitik* (Process Management) sind jene Marketinginstrumente vereint, die der Steuerung und Gestaltung eines reibungslosen und effizienten Dienstleistungserstellungsprozesses und damit letztendlich einer Optimierung der Leistungserstellung dienen, wie z.B. die Personaleinsatzplanung oder die Terminvergabeoptimierung (Bühler 1999, S. 155; Ebert 2006, S. 42).

Die überwiegende Zahl der deutschen Autoren, so u.a. HALLER (2012, S. 95), KREUTZER (2013, S. 403), MEFFERT et al. (2015a, S. 269) sowie WIESNER und SPONHOLZ (2007, S. 131), präferiert das Modell der „5 P´s“, bestehend aus der Produkt- bzw. Leistungspolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik, Distributionspolitik sowie der Personalpolitik. Abbildung 5 zeigt diese fünf Instrumente mit den dazugehörigen Subinstrumenten.

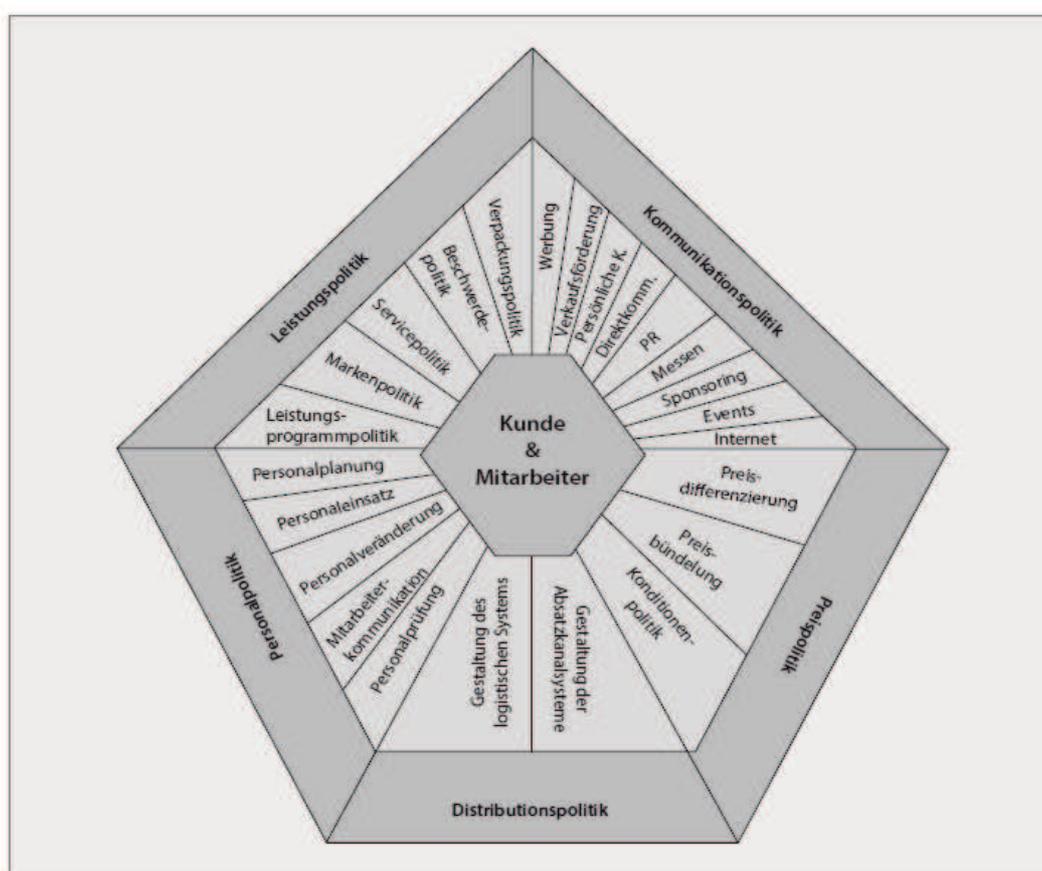


Abb. 5: Das Marketinginstrumentarium von Dienstleistungsunternehmen (Meffert et al. 2015a, S. 269)

Die folgenden Gründe sprechen für die Einführung eines fünften eigenständigen Instruments in Gestalt der Personalpolitik (Meffert et al. 2015a, S. 268-269):

Aufgrund ihrer *Immaterialität* sind Dienstleistungen für den Kunden nicht greifbar. Stattdessen steht das durchführende Personal zumeist stellvertretend für die eigentliche Leistung und dient damit als Beurteilungsmaßstab für die Qualität einer Dienstleistung. Das gilt in besonderem Maß für tiermedizinische Dienstleistungen.

Durch die *Integration des externen Faktors* kommt es gewöhnlich zum direkten Kontakt und somit zu einer intensiveren Kommunikation zwischen Dienstleistungspersonal und Kunde. Auf das Verhalten der Kunden kann daher mithilfe personalpolitischer Maßnahmen unmittelbar Einfluss genommen werden.

Die Tatsache, dass es sich bei einer Dienstleistung um eine *Bereitstellungsleistung* handelt, der Dienstleister also seine permanente Leistungsfähigkeit gewährleisten muss, macht eine Aufrechterhaltung und kontinuierliche Verbesserung des Fähigkeitenpotenzials des Dienstleistungspersonals erforderlich. Dies ist eine der Aufgaben der Personalpolitik.

Die vorliegende Arbeit folgt der Mehrheitsmeinung und orientiert sich daher im Folgenden am Modell der „5 P's“ für das Dienstleistungsmarketing.

### **3.2.1 Produkt-/Leistungspolitik**

Der Begriff Produktpolitik stammt ursprünglich aus dem Sachgütermarketing. Dabei soll unter einem Produkt alles verstanden werden, was einer Person angeboten werden kann, um einen Wunsch oder ein Bedürfnis zu befriedigen (Kotler et al. 2007, S. 12). In diesem Sinne ist auch eine Dienstleistung als Produkt anzusehen. Der Begriff Produktpolitik kann daher auf das Dienstleistungsmarketing übertragen werden. Einige Autoren verwenden synonym die Begriffe Leistungspolitik (Haller 2012, S. 112; Meffert et al. 2015a, S. 268) bzw. Angebotspolitik (Bieberstein 2006, S. 189).

Die Produktpolitik ist das Kernelement zur Profilierung im Wettbewerb. Sie beschäftigt sich mit der Frage, welche Leistungen das Dienstleistungsunternehmen anbieten will und bedient sich hierbei verschiedener Instrumente, wie z.B. der Produkt- bzw. Leistungsprogrammpolitik. Auf diese soll hier exemplarisch kurz mit Bezug auf tierärztliche Dienstleistungen eingegangen werden:

Die Leistungsprogrammpolitik bietet vier Handlungsoptionen: die *Leistungsvariation*, die *Leistungs differenzierung*, die *Leistungsinnovation* sowie die *Leistungseliminierung*. (Frodl 2008, S. 100–101).

Eine *Leistungsvariation* liegt vor, wenn einzelne Teileigenschaften einer bereits bestehenden Dienstleistung im Zeitablauf verändert werden, während die Grundkonzeption erhalten bleibt. Die variierte Leistung löst in diesem Fall das Vorgängerangebot ab (Kreutzer 2013, S. 241). Ein Beispiel ist die Umstellung von konventionellem Röntgen auf digitales Röntgen.

Unter einer *Leistungs differenzierung* versteht man eine Erweiterung der Angebotspalette, in dem zusätzlich zur ursprünglichen Leistung, abgestimmte, zueinander passende Leistungen angeboten werden (Frodl 2008, S. 101). Dies ist beispielsweise bei der Einführung von physiotherapeutischen Therapieverfahren als Ergänzung zu chirurgischen Behandlungsmethoden der Fall.

Von einer *Leistungsinnovation* spricht man bei neuentwickelten Leistungen, wie z.B. der minimalinvasiven Chirurgie.

Werden unrentable bzw. ertragsschwache Leistungen aus dem Leistungsprogramm gestrichen, so liegt eine *Leistungseliminierung* vor.

### **3.2.2 Preispolitik**

Kernaufgabe der Preispolitik, manche Autoren sprechen auch von Kontrahierungspolitik (Bieberstein 2006, S. 302; Dincher et al. 2004, S. 83; Frodl 2008, S. 100; Haller 2012, S. 128) oder Entgeltspolitik (Frodl 2008, S. 100), ist die Festlegung der Leistungspreise einschließlich der Gewährung von Rabatten. Die zentrale Frage lautet also: „Welches Entgelt sollen wir für unsere Produkte/Leistungen verlangen?“ (Becker 2009, S. 513). Ein weiterer Bestandteil der Preispolitik ist die Ausgestaltung der Zahlungskonditionen.

Bei tierärztlichen Dienstleistungen spielt die Preispolitik im Vergleich zu den anderen Marketinginstrumenten eine untergeordnete Rolle, weil der Handlungsspielraum bei der Preisgestaltung und der Einräumung von Rabatten durch eine Reihe gesetzlicher Vorschriften, wie der Gebührenordnung für Tierärzte (GOT) in Verbindung mit dem dazuge-

hörigen Gebührenverzeichnis, den Berufsordnungen für Tierärzte der jeweiligen Landestierärztekammern sowie bei Arzneimittelverkäufen aufgrund der Arzneimittelpreisverordnung (AMPreisV), stark eingeschränkt ist. Diese gesetzlichen Regelwerke sind für alle in Deutschland praktizierenden Tierärzte rechtlich bindend.

Die GOT schreibt für die einzelnen Leistungen verbindliche Gebührensätze vor. Eine tierärztliche Leistung kann demnach in einem festgelegten Rahmen vom mindestens einfachen bis zum maximal dreifachen Gebührensatz liquidiert werden. Hierzu heißt es im § 2 der GOT:

*„Die Gebühr ist innerhalb dieses Rahmens unter Berücksichtigung der besonderen Umstände des einzelnen Falles, (...) nach billigem Ermessen zu bestimmen.“*

Eine Konkretisierung erfährt die GOT in den Berufsordnungen der jeweiligen Landestierärztekammern. Stellvertretend für diese soll an dieser Stelle ein Auszug aus dem § 14 Abs. 2 der Berufsordnung für die Tierärzte in Bayern angeführt werden:

*„Es ist in der Regel unzulässig, Gebühren unterhalb des Einfach-Satzes des Gebührenverzeichnisses zu vereinbaren oder zu fordern. Das Überschreiten des dreifachen oder das Unterschreiten des einfachen der Gebührensätze ist im begründeten Einzelfall durch schriftliche Vereinbarung zwischen Tierhalter und Tierarzt vor Erbringung der Leistung zulässig. (...)“*

Anders als in anderen Branchen, bei denen üblicherweise eine freie Preisgestaltung möglich ist, kann der Preis für tierärztliche Dienstleistungen also nur in der vorgegebenen Bandbreite des ein- bis dreifachen Gebührensatzes der GOT – „unter Berücksichtigung der besonderen Umstände des einzelnen Falles“<sup>11</sup> (§ 2 Satz 2 GOT) – angesetzt werden. Hiervon ausgenommen sind lediglich so genannte Individualvereinbarungen zwischen Kunde und Tierarzt gemäß § 4 Abs. 1 der GOT, wonach „im begründeten Einzelfall“ eine Überschreitung des dreifachen oder eine Unterschreitung des einfachen Gebührensatzes erlaubt ist. In der täglichen Praxis kommt dieses legale Instrument jedoch nur vereinzelt zum Einsatz.

Deutschland ist auf dem Tierarztsektor neben Österreich das letzte Land mit verbindlichen Gebührensätzen (Oehler 2015). Die gängige Praxis sieht jedoch schon jetzt anders aus. Bereits heute ist eine Unterschreitung des einfachen Gebührensatzes ohne begründeten Anlass – entgegen der gesetzlichen Bestimmungen – in zahlreichen Tierarztpraxen häufig anzutreffen.

---

<sup>11</sup> Zu diesen besonderen Umständen zählen laut GOT die Schwierigkeit der Leistung, der Zeitaufwand, der Wert des Tieres sowie die örtlichen Verhältnisse.

Derzeit gibt es auf EU-Ebene Bestrebungen die GOT im Rahmen der europäischen Dienstleistungsrichtlinie abzuschaffen (Oehler 2015; Steele 2013). In Abhängigkeit vom Ausgang dieser Bestrebungen bleibt abzuwarten, inwieweit es zukünftig mehr Spielraum bei der tierärztlichen Preisgestaltung geben wird. Bis dahin stehen sich bei maximaler Ausnutzung der von der GOT vorgegebenen Bandbreite zwei extreme Preisstrategien gegenüber: Am unteren Ende der Skala die Discount-Strategie, am oberen Ende die Premium-Strategie (Becher 2013).

BECHER (2013) sieht jedoch keine Alternative zur Premium-Strategie, da der wirtschaftliche Erfolg einer Discount-Strategie immer auf Masse baue, was unvereinbar mit der tierärztlichen Dienstleistung wäre. Aus ihrer Sicht kommt die Discount-Strategie einer „*medizinischen, berufspolitischen und menschlichen Bankrotterklärung*“ gleich. Der auf Gesundheitsmarketing spezialisierte Marketingprofessor GERHARD RIEGL spricht in diesem Kontext von einem „Armutzeugnis“ für Tierärzte (Hofmann 2010b). Auch aus seiner Sicht ist eine Niedrigpreisstrategie keine Option, da sie unweigerlich eine preisliche Abwärtsspirale bei tierärztlichen Leistungen zur Folge hätte. Gestützt werden diese Aussagen durch das so genannte Price-Impact-Model, das die drastischen negativen Auswirkungen von Preissenkungen auf die Ertragslage respektive den Gewinn einer Tierarztpraxis verdeutlicht (Steele 2009).

Bei der Kalkulation von Arzneimittelpreisen sind, im Falle von verschreibungspflichtigen Arzneimitteln, vorgegebene Zuschlagssätze gemäß der Arzneimittelpreisverordnung (AMPreisV) maßgeblich. Bei apothekenpflichtigen sowie freiverkäuflichen Arzneimitteln gewährt der Gesetzgeber hingegen einen Kalkulationsspielraum, indem er eine freie Preisbestimmung ab der Höhe des Mindestabgabepreises gestattet. Dieser setzt sich aus dem Einkaufspreis zuzüglich der Mehrwertsteuer zusammen.

Dagegen ist dem Tierarzt die Gestaltung der Zahlungskonditionen frei überlassen. Hierzu zählen die Zahlungsweise (Barzahlung, EC-Kartenzahlung, Zahlung per Rechnung, Ratenzahlung, Anzahlung etc.) sowie das Zahlungsziel. Das gilt sowohl für tierärztliche Dienstleistungen als auch für Arzneimittel und Handelsware<sup>12</sup>.

Eine gänzlich freie Preisbestimmung existiert nur im Fall von tierärztlicher Handelsware sowie bei nicht-tiermedizinischen Dienstleistungen (z.B. Hunde-Sitting, Tierpension).

---

<sup>12</sup> Unter einer Handelsware versteht man eine Ware, die in bereits verkaufsfertigem Zustand eingekauft und anschließend in unverändertem Zustand, sprich ohne weitere Be- oder Verarbeitung, mit einem Preisaufschlag weiterveräußert wird (Ripper 2013). Dazu gehören u.a. Tierzubehör, Futtermittel und Pflegeprodukte.

### 3.2.3 Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik wird gerne als „Sprachrohr“ des Marketings bezeichnet (Dincher et al. 2004, S. 115). Bevor nun aber der Begriff der Kommunikationspolitik näher erläutert wird, ist es hilfreich, zunächst den Terminus „Kommunikation“ im absatzpolitischen Kontext zu bestimmen<sup>13</sup>.

*„Kommunikation bedeutet die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zwecke der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen.“*  
(Bruhn 2015, S. 3)

Zum Begriff der Kommunikationspolitik – manche Autoren sprechen auch von der Unternehmenskommunikation – finden sich in der Fachliteratur zwei unterschiedliche Auslegungsrichtungen. Die engere Begriffsauslegung (Poth et al. 2008, S. 196; Zentes und Swoboda 2001, S. 279) sieht die Kommunikationspolitik als bewusste bzw. aktive Gestaltung der auf die (Absatz-)Märkte gerichteten Informationen von Unternehmen bzw. Organisationen. Dazu zählt auch die folgende Definition von SCHMITZ und RIEDEL (2009b):

*„Die Kommunikationspolitik beinhaltet alle Maßnahmen, mit denen entweder die Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmers oder das Unternehmen bzw. der Unternehmer selbst dem potentiellen Kundenkreis angeboten bzw. vorgestellt werden.“*

Konkreter im Hinblick auf die Intention der Kommunikationspolitik ist die Definition von WINKELMANN (2013, S. 413):

*„Die Kommunikationspolitik als Instrument des Marketing umfasst alle Maßnahmen zur Gestaltung und zur Verbreitung von Botschaften mit den Zielen, bei definierten Zielgruppen und Kunden Aufmerksamkeiten, Erinnerungen, Kaufpräferenzen, Kaufimpulse und unverwechselbare Identitäten für Produkte (Marken) oder Unternehmen zu erreichen.“*

Andere Autoren, so z. B. BRUHN (2015, S. 3), MEFFERT et al. (2015a, S. 312) und MEYER (1998, S. 1066), legen den Begriff der Kommunikationspolitik wesentlich weiter aus, indem sie neben den marktgerichteten, *externen* Kommunikationsmaßnahmen (z.B. Werbung) auch innerbetriebliche, *interne*<sup>14</sup> (Kommunikation mit den Mitarbeitern; z.B. Intranet, Mitarbeitermagazin) sowie *interaktive* Kommunikationsmaßnahmen (Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Kunden; z.B. Kundenberatungsgespräch) zur Kommunikationspolitik zählen.

---

<sup>13</sup> Eine eingehende Betrachtung der theoretischen Grundlagen der Kommunikation folgt in Kapitel 4.2.

<sup>14</sup> An dieser Stelle gibt es Überschneidungen mit dem personalpolitischen Instrument der Mitarbeiterkommunikation.

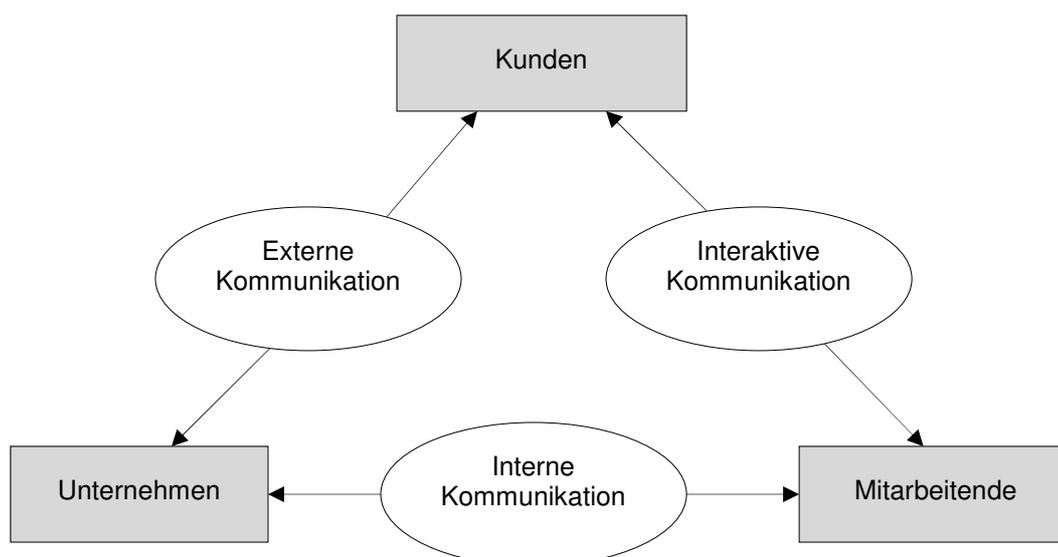


Abb. 6: Erscheinungsformen der Kommunikation von Unternehmen (Bruhn 2011, S. 4)

Gleich welcher Begriffsauslegung man folgt, letztlich bezweckt die Kommunikationspolitik immer eine Beeinflussung der Adressaten bzw. relevanter Zielgruppen<sup>15</sup> durch kommunikative Maßnahmen, so dass sich dieser Adressatenkreis im Sinne der Unternehmensziele verhält (Scheuch 2002, S. 259). Dabei bedient sie sich einer Vielzahl kommunikationspolitischer Maßnahmen. Diese werden zum Zweck einer systematischen Erfassung entsprechend ihrer Ähnlichkeit gedanklich zu unterschiedlichen Kommunikationsinstrumenten gruppiert<sup>16</sup> (Bruhn 2011, S. 217). Hierzu zählen z.B. die Werbung oder die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations).

---

<sup>15</sup> Nach neuerer Auffassung zählen hierzu neben den bestehenden und den potenziellen Kunden auch die Beschaffungsmärkte (Lieferanten) sowie die allgemeine Öffentlichkeit.

<sup>16</sup> Kapitel 4 wird sich eingehend mit dieser Thematik befassen.

### **3.2.4 Distributionspolitik**

Die Distributionspolitik umfasst sämtliche Entscheidungen und Handlungen, die mit der Übermittlung von materiellen und/oder immateriellen Leistungen vom Hersteller zum Endabnehmer im Zusammenhang stehen (Meffert et al. 2015b, S. 512). Dazu gehört die Wahl des Praxisstandortes genauso, wie die Wahl des Ortes der Leistungserstellung, also die Entscheidung, ob die Dienstleistungen beim Anbieter, sprich in der Praxis, oder beim Nachfrager, das heißt im Zuge eines Hausbesuches, erbracht wird. Auch die Optimierung der räumlichen (z.B. Parkplätze) und zeitlichen Erreichbarkeit (z.B. Öffnungszeiten) ist Bestandteil der Distributionspolitik (Bühler 1999, S. 159).

Ein weiteres Instrument der Distributionspolitik ist die Gestaltung der Absatzwege. Hierbei geht es um die Frage, ob ein direkter oder indirekter Absatzweg gewählt wird. Auf dieses Instrument wird an dieser Stelle nicht näher eingegangen, da eine tierärztliche Dienstleistung nicht lagerfähig ist und somit grundsätzlich auf direktem Weg zum Endabnehmer gelangt, das heißt ohne Zwischenschaltung weiterer Vertriebsstufen.

### **3.2.5 Personalpolitik**

Die Personalpolitik ist das einzige interne Marketinginstrument, weswegen in der Fachliteratur (Bühler 1999, S. 149; Haller 2012, S. 170-171; Kotler et al. 2007, S. 556) hierfür häufig auch der Begriff des Internen Marketings verwendet wird. Angesichts des hohen Interaktionsgrades zwischen Mitarbeitern und Kunden (Integration des externen Faktors) sowie des damit einhergehenden Umstands, dass das Personal als Dienstleistungserbringer repräsentativ für die Qualitätswahrnehmung der gesamten Dienstleistung ist, hat die Personalpolitik eine Schlüsselstellung im Marketing von Dienstleistungsunternehmen. Dabei gibt es einen kausalen Zusammenhang zwischen Personalmotivation, Dienstleistungsqualität, Kundenzufriedenheit und ökonomischem Erfolg (Bieberstein 2006, S. 379).

Bestandteil der Personalpolitik sind alle personenbezogenen Marketinginstrumente, die dazu dienen, die Mitarbeiter-Kunden-Interaktion im Sinne der Unternehmerziele zu beeinflussen (Bühler 1999, S. 151). Sie beinhaltet u.a. die folgenden Instrumente (Haller 2012, S. 171):

- *Personalbeschaffung und -auswahl,*
- *Personalentwicklung,*
- *Anreiz- und Belohnungssysteme,*
- *Mitarbeiterkommunikation.*

Die *Personalbeschaffung und -auswahl* kann als Ausgangspunkt einer kundenorientierten Personalpolitik gesehen werden, da sie an dem Zeitpunkt ansetzt, zu dem ein potenzieller Mitarbeiter noch gar nicht Teil des Unternehmens ist. Durch eine sorgfältige Auswahl neuer Mitarbeiter, die sowohl über Fachkenntnisse als auch zwischenmenschliche Fähigkeiten verfügen, wird man der Schlüsselrolle des Dienstleistungspersonals für die Dienstleistungsqualität gerecht.

Aufgabe der *Personalentwicklung* ist die kontinuierliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter entsprechend ihrer Kenntnisse und den Stellenanforderungen mithilfe von Bildungs- und Förderungsmaßnahmen (Meffert et al. 2015a, S. 413). Dies beinhaltet interne wie auch externe Schulungs- bzw. Weiterbildungsveranstaltungen (Seminare, Vorträge, Tagungen etc.).

*Anreiz- und Belohnungssysteme* dienen dazu, die Mitarbeiter-Motivation in Bezug auf das Erreichen von Unternehmenszielen zu erhöhen. Man differenziert materielle von immateriellen Anreizen. Zu letzteren zählen z.B. Lob und Anerkennung durch die Vorgesetzten. Materielle Anreize werden weiter unterteilt in finanzielle (Beförderung, Gehaltserhöhung, leistungsbezogene Prämien etc.) und nicht-finanzielle Anreize (Dienstleistungen, Betriebsausflüge etc.) (Haller 2012, S. 252-254).

Unter der *Mitarbeiterkommunikation* subsumiert man alle Informations- und Kommunikationsabläufe in einem Unternehmen, die der Steuerung von Meinungen, Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften dienlich sind (Meffert et al. 2015a, S. 420). Dazu gehören beispielsweise Mitarbeiter-Besprechungen, Workshops, Unternehmensbroschüren/-zeitungen/-videos, Aushänge sowie die Mitarbeiterkommunikation im eigentlichen Sinn.

### **3.3 Einfluss der konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen auf das Dienstleistungsmarketing**

Die grundsätzlichen Aufgaben und Ziele des Dienstleistungsmarketings und somit auch des tierärztlichen Praxismarketings sind prinzipiell deckungsgleich mit denen des Sachgütermarketings. Auch hier geht es darum, durch gezielte Maßnahmen Präferenzen bei bereits existierenden und potenziellen Kunden zu schaffen, um damit Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten zu erlangen (Frodl 2004, S. 73). Aus den konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen (siehe Kapitel 2.2) ergeben sich jedoch Besonderheiten für das Dienstleistungsmarketing, die nun Gegenstand der Betrachtung sein sollen. Darüber hinaus unterliegen das tierärztliche Praxismarketing und hier insbesondere das Instrument der Kommunikationspolitik diversen rechtlichen Beschränkungen, die sich u.a. aus den tierärztlichen Berufsordnungen, dem Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) und dem Heilmittelwerbegesetz (HWG) ergeben. Da diese Beschränkungen vorrangig Maßnahmen der Kommunikationspolitik betreffen, wird auf sie später im Zuge der Abhandlung ebendieser eingegangen.

#### **3.3.1 Einfluss der Immaterialität des Leistungsergebnisses**

Wie bereits in Kapitel 2.2 erwähnt, gehen mit dem dienstleistungsspezifischen Merkmal der Immaterialität die beiden akzessorischen Eigenschaften der Nichtlagerfähigkeit und der Nichttransportfähigkeit einher. Deren direkte Auswirkungen auf das Dienstleistungsmarketing werden nachfolgend erörtert.

##### **3.3.1.1 Immaterialität**

Die Immaterialität einer Dienstleistung schlägt sich grundsätzlich in ihrer Nichtgreifbarkeit für den Dienstleistungsnachfrager nieder. Anders als bei einem Sachgut liegt es bei Dienstleistungen in der Natur der Sache, dass eine Begutachtung des Endergebnisses vor der Kaufentscheidung nicht möglich ist. Dem Dienstleistungsnachfrager wird lediglich ein Leistungsversprechen auf eine noch zu erbringende Dienstleistung angeboten (Bieberstein 2006, S. 53). Folglich kann auch kein objektiver Vergleich mit Alternativangeboten stattfinden (geringe Markttransparenz). Das Leistungsversprechen ist zunächst die einzige Orientierungshilfe für die anstehende Kaufentscheidung. Eingedenk des Mangels

an objektiven Beurteilungskriterien steht der Nachfrager folglich vor dem Problem einer erschwerten Qualitätsbeurteilung der Dienstleistung. Das gilt im besonderen Maß für tierärztliche Dienstleistungen. Aufgrund ihrer Vertrauenseigenschaften und ihrer Komplexität entziehen sich diese weitestgehend einer objektiven Qualitätsbeurteilung durch die im Regelfall mit Laienwissen ausgestatteten Nachfrager auch nach der Inanspruchnahme der Dienstleistung (Ouwkerk und Schlegel 1999, S. 19). Tierärztliche Dienstleistungen zählen daher zu den so genannten Vertrauensgütern<sup>17</sup>.

So kann z.B. ein ausbleibender Behandlungserfolg nicht zwingend dem behandelnden Tierarzt angelastet werden, sondern kann ebenso auf nicht beeinflussbare Faktoren, wie z.B. die individuelle Konstitution oder die mangelnde Kooperationsbereitschaft des Patienten, zurückzuführen sein. Hier liegt eine Informationsasymmetrie zwischen Dienstleistungsanbieter auf der einen und Dienstleistungsnachfrager auf der anderen Seite vor. Da dieses Informationsdefizit zu einer großen Unsicherheit beim Nachfrager bezüglich der anstehenden Kaufentscheidung führt, zieht dieser zur Kompensation des Mangels an objektiven Beurteilungskriterien Ersatzindikatoren heran, um damit das wahrgenommene Kaufrisiko zu reduzieren. Dies kann der Eindruck, den das Dienstleistungspersonal (Freundlichkeit, Sauberkeit etc.) vermittelt, aber auch ein Qualitäts- oder Fort-/Weiterbildungszertifikat oder – im Fall einer tierärztlichen Praxis – die allgemeine Praxisatmosphäre und -ausstattung sein.

Eine besondere Rolle als Beurteilungskriterium spielt das Image<sup>18</sup> des Unternehmens und seiner Leistungen. Zudem werden gerade im Fall von Dienstleistungen regelmäßig Meinungen und Erfahrungen von Drittparteien (Mundpropaganda) zur Entscheidungsfindung herangezogen (Blättner und Matzner 2010, S. 26; Bühler 1999, S. 99; Ebert 2006, S. 22). In zahlreichen Veröffentlichungen, so u.a. bei BLÄTTNER und MATZNER (2010, S. 26), HERZOG (2014), KOTLER et al. (2011, S. 695) und THIELE (2009, S. 21–22), wird immer wieder die große Bedeutung der Mundpropaganda hervorgehoben. Laut einer Umfrage des INSTITUTS FÜR VETERINÄRÖKONOMIE & PRAXISMANAGEMENT wird die Mehrzahl der Neukunden von tierärztlichen Praxen und Kliniken durch Empfehlungen zufriedener Bestandskunden generiert (Fix 2012c). Dementsprechend ist es essenziell, so genannte Weiterempfehlen<sup>19</sup> und Meinungsführer<sup>20</sup> zu gewinnen und dafür zu sorgen,

---

<sup>17</sup> In den Wirtschaftswissenschaften versteht man unter einem Vertrauensgut ein Gut, dessen Qualität selbst nach dem Kauf durch den Kunden nicht sicher beurteilt werden kann (Springer Gabler Verlag 2016d).

<sup>18</sup> Unter einem Image soll hier das „Vorstellungsbild, das sich als eine Summe von Meinungen, Vorurteilen, Erfahrungen oder Erwartungen bei Einzelnen oder Gruppen oder der Öffentlichkeit über eine natürliche oder juristische Person oder irgendein anderes Objekt entwickelt hat“ (Oeckl 1964, S. 347), verstanden werden.

<sup>19</sup> Das ist der Personenkreis, der die beworbenen Leistungen nicht nur selbst in Anspruch nimmt, sondern von der Qualität dieser Leistungen derart überzeugt ist, dass er darüber hinaus auch bei anderen für ebendiese Leistungen wirbt.

dass diese das Dienstleistungsunternehmen in ihrem Umfeld weiterempfehlen. Dieser Thematik widmet sich eine eigene Disziplin im Marketing – das Empfehlungsmarketing. Dieses umfasst sämtliche Aktivitäten der Neukundengewinnung, die sich der Mundpropaganda bedienen.

Da derzeit keine konkreten Zahlen bezüglich der Bedeutung der Mundpropaganda für die Neukundengewinnung von Tierarztpraxen verfügbar sind, bietet sich ein Blick auf allgemeine Verbraucherzahlen sowie die Verhältnisse in der Humanmedizin an. So hat eine in Deutschland und den USA durchgeführte Umfrage der Unternehmensberatung BOOZ ALLEN HAMILTON ergeben, dass 90 Prozent der Verbraucher bei Kaufentscheidungen den Empfehlungen von Freunden und Bekannten vertrauen (Schramm 2012, S. 100). Für den Bereich der Humanmedizin liegt eine Studie vor, nach der über 85 Prozent der Neupatienten von Arztpraxen durch Empfehlungen von Stammpatienten gewonnen werden (Schramm 2012, S. 101). Überdies fungiert bei Dienstleistungen oftmals auch der Preis als Qualitätsindikator, indem von einem hohen Preis auf eine entsprechend hohe Qualität geschlossen wird.

Ein erfolgreiches Marketing muss folglich an den genannten Punkten ansetzen, um die Unsicherheit beim Nachfrager zu verringern und somit zur Reduzierung des wahrgenommenen Kaufrisikos beizutragen. Der Dienstleistungsanbieter muss hierzu die Qualität der Dienstleistung bezeugende Informationen und Vertrauensbotschaften anbieten (Dincher et al. 2004, S. 13). DINCHER (2004, S. 13) spricht diesbezüglich von „leistungsbezeugenden“ Hinweisen. Dazu gehören durch das Marketing steuerbare Faktoren, wie Informationsmaterialien, Leistungsort, transparente Leistungsprozesse, Personal, Ausstattung, Symbole und Qualitätszertifikate, die die Seriosität und die Leistungsfähigkeit dokumentieren (Dincher et al. 2004, S. 13). Es gilt insgesamt, ein positives Leistungs- und Qualitätsimage des Anbieters im Bewusstsein des Nachfragers zu schaffen (Bieberstein 2006, S. 54). In diesem Kontext sind die Kommunikationspolitik mit ihren Instrumenten, wie z.B. der Öffentlichkeitsarbeit (PR), aber auch das Konzept der Corporate Identity als zentrale Erfolgsfaktoren im Dienstleistungsmarketing anzusehen. Sie tragen dazu bei, das „unsichtbare Gut Dienstleistung“ sichtbar zu machen (Bruhn 2015, S. 21-22).

---

<sup>20</sup> Meinungsführer, in der Fachsprache auch Multiplikatoren, Influencer oder Opinion Leader genannt, sind sehr kommunikative, überdurchschnittlich risikofreudige Menschen, die sich durch ihre fachliche Kompetenz in einem bestimmten Bereich auszeichnen und daher von anderen Menschen bevorzugt um Rat gefragt werden. Dabei gilt: Je höher das Ansehen bzw. Vertrauen ist, das der Multiplikator in der breiten Öffentlichkeit genießt, desto eher wird seiner Empfehlung gefolgt.

### **3.3.1.2 Nichtlagerfähigkeit**

Der Konsument einer Dienstleistung kann diese nur in dem Moment der Produktion der Dienstleistung in Anspruch nehmen, das heißt, Produktion und Konsumtion erfolgen simultan (Uno-actu-Prinzip) (Meffert et al. 2015a, S. 34). Das Leistungsergebnis kann also nicht vorproduziert und auch nicht gelagert werden.

Die Tatsache, dass Dienstleistungen nicht auf Vorrat produziert werden können, bedingt eine intensive Abstimmung zwischen Dienstleistungsproduktion und -nachfrage und erfordert somit große Flexibilität bei der Planung von Dienstleistungskapazitäten (Dincher et al. 2004, S. 12). Probleme ergeben sich insbesondere bei schwankender Nachfrage, wie es in tierärztlichen Praxen an der Tagesordnung ist, da kein Ausgleich von Nachfrageschwankungen durch Lagerung erfolgen kann. So entstehen durch die permanente Leistungsbereitschaft erhebliche Vorhaltekosten in Form von ungenutzten Kapazitäten (Personal und Ausstattung) (Dincher et al. 2004, S. 12). Andererseits gilt es längere Wartezeiten für die Dienstleistungsnachfrager zu vermeiden. Es sind daher Marketingmaßnahmen geboten, die im Sinne eines Kapazitätsmanagements eine bessere Koordination zwischen Angebot bzw. Produktionskapazität und Nachfrage ermöglichen. Grundsätzlich kann eine solche Steuerung sowohl an der Nachfrage als auch am Angebot ansetzen:

#### Maßnahmen zur Nachfrageanpassung

(Dincher et al. 2004, S. 13; Kotler et al. 2007, S. 555):

- Regulierung der Nachfrage durch preispolitische Maßnahmen (z.B. Preissenkungen in nachfrageschwachen Zeiten)
- Regulierung der Nachfrage durch leistungspolitische Maßnahmen (verbesserte Leistungsangebote in nachfrageschwachen Zeiten)
- Terminvergabe, um Wartezeiten zu vermeiden bzw. zu verkürzen
- kostenlose Zusatzangebote, um Wartezeiten angenehmer zu gestalten (Lektüre, Wartezimmer-TV, Getränke, Spielzeug)

Maßnahmen zur Angebotsanpassung

(Dincher et al. 2004, S. 13; Kotler et al. 2007, S. 555):

- variable Personalkapazitäten durch Einsatz von Teilzeitpersonal
- Umschichtung bestimmter Tätigkeiten (z.B. administrative Arbeiten) auf nachfragegeschwache Zeiten
- Umschichtung von Personalkapazitäten auf Spitzenzeiten
- gemeinschaftliche Erstellung von Dienstleistungen (z.B. gemeinsame Anschaffung und Nutzung aufwendiger medizinischer Geräte durch mehrere Praxen/Kliniken)

**3.3.1.3 Nichttransportfähigkeit**

Die Immaterialität und die Nichtlagerfähigkeit von Dienstleistungen implizieren gleichzeitig deren Nichttransportfähigkeit. Das gilt in der Regel auch für tierärztliche Dienstleistungen. Dieser Umstand beeinflusst insbesondere die Distributionspolitik. So fällt die Gestaltung der Absatzwege im Falle tierärztlicher Dienstleistungen weg (siehe Kapitel 3.2.4). Dafür nimmt hier aber die Standortfrage eine bedeutende Rolle ein, da die Erreichbarkeit des Dienstleistungsanbieters für den Kunden ein zentrales Auswahlkriterium darstellt (Bieberstein 2006, S. 54). Allerdings gibt es im Fall tierärztlicher Dienstleistungen auch Ausnahmen. Bestimmte tierärztliche Leistungen, wie z.B. Impfungen, können im eingeschränkten Umfang auch im Rahmen von Hausbesuchen erbracht werden.

**3.3.2 Einfluss der Integration des externen Faktors**

Unter der Integration des externen Faktors versteht man die zwingende Einbringung eines externen Produktionsfaktors (Fremdfaktor), das heißt des Kunden selbst oder eines dem Kunden gehörenden Objekts (z.B. Haustier), in den Prozess der Dienstleistungserstellung. Leistungserbringer und Dienstleistungsnachfrager bzw. dessen Objekt bilden während der Leistungserstellung eine untrennbare Einheit. Sie sind beide Teil der Dienstleistung und beeinflussen somit beide das Dienstleistungsergebnis (Kotler et al. 2011, S. 696).

Aus dieser Integrativität resultiert die Individualität einer Dienstleistung bzw. das Problem ihrer Standardisierung, da das Ergebnis und dessen Qualität immer auch vom in den Erstellungsprozess eingebrachten Fremdfaktor abhängig sind. Das Resultat einer tierärztlichen Dienstleistung variiert beispielsweise in Abhängigkeit von den individuellen Eigen-

schaften des jeweiligen Tieres und seines Besitzers. Hierbei spielen Faktoren, wie die Kooperationsbereitschaft des Tieres oder die Compliance des Tierbesitzers, eine entscheidende Rolle.

Im selben Maß steht und fällt das Leistungsergebnis auch mit der Qualität und Kompetenz des Dienstleistungspersonals, da auch dieses bei der Leistungserstellung selbst Teil der Dienstleistung wird (Dincher et al. 2004, S. 14). Folglich nimmt die Personalpolitik im Rahmen des Dienstleistungsmarketings eine entscheidende Stellung ein. Dabei geht es darum, eine hohe Qualität des Dienstleistungspersonals zu gewährleisten, was bereits mit einer sorgfältigen Personalauswahl beginnt und sich in regelmäßigen Trainings-, Fortbildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen fortsetzt. Des Weiteren können Anreize zu kundenorientiertem Verhalten, z.B. durch „Mitarbeiter-des-Monats“-Programme, geschaffen werden (Kotler et al. 2011, S. 697). Es gilt: Je größer die vom potenziellen Kunden erwartete Kompetenz (des Dienstleistungspersonals [Anm. d. Verf.]), desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine Leistung nachgefragt wird (Dincher et al. 2004, S. 14)

Aus der Standardisierungsproblematik von Dienstleistungen ergeben sich vor allem Konsequenzen für die Produktpolitik und die Kommunikationspolitik. Im Rahmen der Produktpolitik ist dafür Sorge zu tragen, dass Qualitätsschwankungen vermieden oder zumindest minimiert werden, indem Leistungsprozesse soweit wie möglich standardisiert werden (z.B. durch festgelegte, personenunabhängige Handlungsanweisungen im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems). Die Kommunikationspolitik hat zu gewährleisten, dass dem Dienstleistungsnachfrager alle Qualitätsmerkmale der Dienstleistung bekannt gemacht werden (Dincher et al. 2004, S. 14). Wie bereits erwähnt muss es das Ziel sein, die aus der asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Dienstleistungsanbieter und -nachfrager resultierende Unsicherheit und das damit einhergehende wahrgenommene Kaufrisiko beim Kunden zu minimieren.

### **3.4 Marketing als Managementprozess**

Versteht man Marketing als marktorientiertes Führungskonzept für Unternehmen (siehe Kapitel 3.1), so sollte deutlich sein, warum auch eine Tierarztpraxis heutzutage nicht mehr ohne Marketing auskommen kann, wenn sie erfolgreich auf dem Markt bestehen will. Eine Tierarztpraxis ist zweifelsfrei ein Unternehmen, das sich am Markt behaupten muss. Folglich ist der niedergelassene Tierarzt, in seiner Eigenschaft als Eigentümer einer Tierarztpraxis, ein Unternehmer, das heißt, er trägt die Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg seiner Praxis.

Die Zeiten, in denen ein selbständiger Tierarzt sein ganzes Denken und Handeln nahezu ausschließlich auf die Behandlung und Heilung der Patienten ausrichten konnte, gehören der Vergangenheit an. Heutzutage muss er sein Augenmerk, aufgrund des Überangebotes an tiermedizinischen Dienstleistungen und des daraus resultierenden gestiegenen Konkurrenzdrucks, vermehrt auf die Kundengewinnung und -bindung richten (Ouwkerk und Schlegel 1999, S. 18). Diese beiden Punkte gehören zu den Kernaufgaben des Marketings.

Die zentralen Erfolgsfaktoren hierbei sind die konsequente Ausrichtung aller Aktivitäten auf die Bedürfnisse des Tierbesitzers und seines Tieres und die damit verbundene Befriedigung dieser Bedürfnisse. Dabei gilt es, sich von den Mitbewerbern zu differenzieren, indem man mindestens ein Alleinstellungsmerkmal schafft, durch das die jeweilige Praxis als einzigartig von (potenziellen) Kunden wahrgenommen wird und sich hierdurch deutlich (positiv) von Wettbewerbern abhebt. Ziel ist demnach die Vermeidung der Austauschbarkeit der Praxis und ihres Leistungsangebots gegenüber konkurrierenden Anbietern. SCHÜLLER und DUMONT (2013, S. 27) haben hierfür den Begriff der Unique Satisfaction Proposition (USP, auch Unique Selling Proposition genannt) eingeführt und meinen damit das Versprechen einer einzigartigen und unverwechselbaren Befriedigung von Wünschen und Bedürfnissen. Es geht also im Prinzip darum, „anders zu sein“ als die Konkurrenz und dadurch den Kunden letztendlich einen höheren Nutzen im Vergleich zu konkurrierenden Unternehmen zu bieten (Frank 2010, S. 20). Dieser höhere Nutzen (häufig als Zusatznutzen bezeichnet [Anm. d. Verf.]) muss allerdings auch von den (potenziellen) Kunden wahrgenommen werden. Er muss für ihn wichtig bzw. relevant sein und er sollte von der Konkurrenz schwer einholbar sein (Zentes und Swoboda 2001, S. 547).

Es bedarf einer wirkungsvollen Außendarstellung der eigenen Praxis und ihres Leistungsangebots, damit (potenzielle) Kunden auf diese aufmerksam werden und sie als einzigartig wahrnehmen. Das probate Mittel hierfür ist ein systematisches und zielgerichtetes Marketingkonzept<sup>21</sup> auf der Basis eines strukturierten Marketingplanungsprozesses. Dieser Prozess gliedert sich in die fünf Teilschritte Situations- bzw. Marktanalyse, Festlegung der Marketingziele, Entwicklung der Marketingstrategie, Auswahl und Anwendung der Marketinginstrumente (im Rahmen des so genannten Marketingmix<sup>22</sup> [Anm. d. Verf.]) sowie die abschließende Erfolgskontrolle (Blättner und Matzner 2010, S. 11).

---

<sup>21</sup> Ein Marketingkonzept soll hier als grundlegender Leitplan für eine marktorientierte Unternehmensführung verstanden werden.

<sup>22</sup> Der Begriff des Marketingmix wird in Abschnitt 3.4.4 näher erläutert.

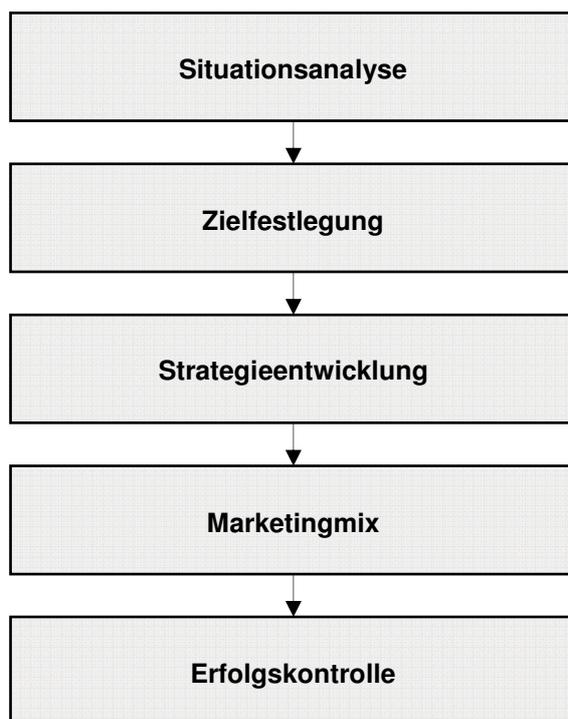


Abb. 7: Marketing als Managementprozess

Ausgehend von einer Analyse der Ist-Situation der Praxis (Situationsanalyse) werden anschließend die Marketingziele festgelegt, damit der gewünschte Soll-Zustand operationalisiert werden kann. Daraufhin erfolgt die Entwicklung einer entsprechenden Marketingstrategie, die festlegt, wie die Ziele erreicht werden sollen. Mit der konkreten Auswahl und dem Einsatz der Marketinginstrumente in Form des Marketingmixes erfolgt die praktische Umsetzung der zuvor entwickelten Marketingstrategie. Am Ende des Prozesses steht die Erfolgskontrolle, die der Bestimmung des Zielerreichungsgrads dient.

### **3.4.1 Situationsanalyse**

Die Situationsanalyse stellt den Ausgangspunkt des Marketingprozesses dar, da jede Marketingentscheidung grundsätzlich von der eigenen Situation, der Beurteilung der Markt- und Umweltgegebenheiten und den Ressourcen und Kernkompetenzen des eigenen Unternehmens abhängt (Meffert et al. 2015b, S. 219). Sie dient der Erfassung der gegenwärtigen Situation, in der sich das Unternehmen bzw. die Praxis befindet (Ist-Situation) und bildet somit die Basis für die sich anschließende Festlegung der Marketingziele sowie der daraus abgeleiteten Marketingstrategien und die Auswahl der Marketinginstrumente (Schüller und Dumont 2013). Dabei erstreckt sie sich auf unternehmensinterne und -externe Rahmenbedingungen bzw. Einflussfaktoren.

*Unternehmensinterne Rahmenbedingungen* betreffen das Unternehmen an sich. Sie werden im Rahmen der so genannten Potenzialanalyse erhoben (Wiesner und Sponholz 2007, S. 49). Aufgabe der Potenzialanalyse ist die Erfassung der Ressourcen und Kompetenzen des eigenen Unternehmens. Hierzu zählen im Fall einer tierärztlichen Praxis u.a. die Praxisgröße bzw. der Standort, die Ausstattung der Praxis sowie die Personal- und Finanzsituation.

*Unternehmensexterne Rahmenbedingungen* beziehen sich auf das Umfeld des Unternehmens. Sie werden mithilfe der so genannten Marktanalyse (Betrachtung der Marktsituation und der Verbraucher) sowie der Konkurrenzanalyse (Untersuchung der Wettbewerber) erfasst (Wiesner und Sponholz 2007, S. 49). Die Marktanalyse bildet z.B. Informationen wie die Anzahl der Tiere bzw. Tierbesitzer im Einzugsgebiet einer Praxis, die allgemeinen Markttrends oder die gesetzlichen Rahmenbedingungen ab. Im Fokus der Konkurrenzanalyse stehen Fakten wie die Zahl der konkurrierenden Tierarztpraxen und deren Leistungsspektren.

Die nachfolgenden Tabellen zeigen eine Auswahl der für die Situationsanalyse einer Tierarztpraxis relevanten Informationen mit den entsprechenden Informationsquellen.

<b>Potenzialanalyse</b>	
<b>zu erhebende Informationen</b>	<b>Quellen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praxisgröße/-standort/-räumlichkeiten</li> <li>• Praxiseinrichtung/-ausstattung</li> <li>• Erreichbarkeit (zeitlich/räumlich)</li> <li>• Leistungsspektrum</li> <li>• Kernkompetenzen</li> <li>• Image</li> <li>• Patientenzahl und -struktur</li> <li>• Marktanteil<sup>23</sup></li> <li>• Praxisorganisation</li> <li>• Personal: <ul style="list-style-type: none"> <li>- quantitativ (Bestand)</li> <li>- qualitativ (Qualifikationen, Berufserfahrung, Motivation, Loyalität)</li> <li>- Betriebsklima</li> </ul> </li> <li>• Finanzen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Umsatzhöhe und -entwicklung</li> <li>- Ertragskraft</li> <li>- Kostenstruktur</li> <li>- Liquiditätslage</li> <li>- Kapitalstruktur</li> <li>- Preisstruktur</li> <li>- Beteiligungsverhältnisse</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eigene Buchhaltung/Steuerberater</li> <li>• Praxisverwaltungssoftware</li> <li>• Befragungen/Erhebungen</li> <li>• Beschwerdestatistiken</li> <li>• Kundenbewertungen</li> <li>• Mystery-Shopper/-Caller<sup>24</sup></li> <li>• eigenes Personal</li> </ul>

Tab. 1: Im Rahmen der Potenzialanalyse zu erhebende Informationen und deren Quellen

<sup>23</sup> Der Marktanteil eines Unternehmens ist der prozentuale Anteil des Unternehmens am gesamten Marktvolumen (Zentes und Swoboda 2001, S. 362). Dieses entspricht der in einer Branche effektiv abgesetzten Menge von Waren oder Dienstleistungen bzw. der Gesamtheit der Umsätze (Poth et al. 2008, S. 269). Bei einer Tierarztpraxis ist das Einzugsgebiet der Praxis als Bezugsgröße für das Marktvolumen anzusetzen.

<sup>24</sup> Unter den Bezeichnungen „Mystery-Shopper“ bzw. „Mystery-Caller“ versteht man verdeckt agierende Testkunden bzw. -anrufer, die im Auftrag des zu testenden Unternehmens zur Messung der Dienstleistungsqualität eingesetzt werden. Dieses Instrument stammt ursprünglich aus dem Einzelhandel.

<b>Marktanalyse</b>	
<b>zu erhebende Informationen</b>	<b>Quellen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktpotenzial<sup>25</sup> (Anzahl Tiere bzw. Tierhalter im Einzugsgebiet)</li> <li>• zukünftige Marktentwicklung (Wachstum/Stagnation/Schrumpfung) (Kreutzer 2013, S. 90)</li> <li>• Soziodemographische Struktur im Einzugsgebiet (Altersstruktur/Sozialstruktur/Familienstand/Kaufkraft) (Bieberstein 2006, S. 70)</li> <li>• Kundenwünsche und -bedürfnisse</li> <li>• komplementäre Einrichtungen (Tierheime, Tierpensionen, Hunde- bzw. Katzenvereine, Hundesalons, Züchter, Zoofachmärkte, Tierphysiotherapeuten, Tierverhaltenstherapeuten/-trainer)</li> <li>• Wahrscheinlichkeit des Eintritts neuer oder des Austritts etablierter Wettbewerber (Kreutzer 2013, S. 90)</li> <li>• Trends/Veränderungen des Konsumentenverhaltens (Wertewandel, Kaufverhalten etc.) (Kreutzer 2013, S. 90)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• amtliche Zahlen und Statistiken (Statistisches Bundesamt, lokale Behörden)</li> <li>• Fach- und Berufsverbände (Tierärztekammern, Bund Praktizierender Tierärzte, Industrieverband Heimtierbedarf, Zentralverband Zoologischer Fachbetriebe Deutschlands etc.)</li> <li>• Fachzeitschriften/-literatur</li> <li>• Marktforschung (eigene oder von Marktforschungsinstituten)</li> <li>• Kundenbefragungen</li> <li>• Kreditinstitute</li> </ul>

Tab. 2: Im Rahmen der Marktanalyse zu erhebende Informationen und deren Quellen

<sup>25</sup> Unter dem Begriff des Marktpotentials versteht man die maximale Absatzmenge bzw. den maximalen Umsatz, die/der von einem Unternehmen potenziell im Markt durchgesetzt werden kann (Poth et al. 2008, S. 266).

<b>Konkurrenzanalyse</b>	
<b>zu erhebende Informationen</b>	<b>Quellen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der niedergelassenen Tierärzte (Praxen, Kliniken) im Einzugsgebiet der Praxis</li> <li>• Fachrichtungen der niedergelassenen Tierärzte</li> <li>• Leistungsspektrum der niedergelassenen Tierärzte</li> <li>• Stärken und Schwächen der niedergelassenen Tierärzte</li> <li>• Anzahl der Tierheilpraktiker, Apotheken, Zoofachmärkte etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• amtliche Zahlen und Statistiken (Statistisches Bundesamt, lokalen Behörden)</li> <li>• Fach- und Berufsverbände (Tierärztekammern, Bund Praktizierender Tierärzte, Industrieverband Heimtierbedarf, Zentralverband Zoologischer Fachbetriebe Deutschlands etc.)</li> <li>• Kundenbefragungen</li> <li>• Marktforschung (eigene oder von Marktforschungsinstituten)</li> <li>• Kreditinstitute</li> </ul>

Tab. 3: Im Rahmen der Konkurrenzanalyse zu erhebende Informationen und deren Quellen

Für die Situationsanalyse stehen verschiedene Analysemethoden zur Verfügung, so z.B. die Umfeld-Analyse, die Branchen-Struktur-Analyse oder die Stärken-Schwächen- bzw. die Chancen-Risiken-Analyse. Neben der Abbildung der Ist-Situation dienen diese Verfahren der Komplexitätsreduktion, indem sie die gesammelten Informationen aus Unternehmen, Markt und Umfeld verdichten (Nieschlag et al. 2002, S. 69).

Die gebräuchlichste Methode ist die so genannte SWOT-Analyse, die an dieser Stelle exemplarisch erläutert werden soll. Der Begriff SWOT basiert auf den Anfangsbuchstaben der englischen Wörter Strengths (=Stärken), Weaknesses (=Schwächen), Opportunities (=Chancen) und Threats (=Bedrohungen, Gefahren) (Thiele 2009, S. 46). Es handelt sich hierbei um eine zweidimensionale Kombination aus der Stärken-Schwächen-Analyse und der Chancen-Risiken-Analyse. Sie bildet die Ist-Situation des eigenen Unternehmens zum Zeitpunkt der Informationsermittlung ab, indem sie die (internen) Stärken und Schwächen des Unternehmens den unternehmensexternen Chancen und Risiken, die sich aus den Markt- und Umweltgegebenheiten ergeben, in einer Matrix gegenüberstellt (Ackerman 2014, S. 344-345; Shilcock und Stutchfield 2008, S. 48-50). Bei der Ermittlung der Stärken und Schwächen ist jedoch stets zu beachten, dass diese zwingend immer nur in Relation zu den relevanten Wettbewerbern erfolgt, da häufig erst im unmittelbaren Vergleich mit diesen deutlich wird, ob es sich bei einer bestimmten Eigenschaft um eine Schwäche oder um eine Stärke handelt (Kreutzer 2013, S. 86).

beeinflussbare Aspekte	Stärken (S)	Schwächen (W)
nicht beeinflussbare Aspekte		
<b>Chancen (O)</b>	SO-Situation: - Stärken nutzen - Chancen nutzen	WO-Situation: - Schwächen abbauen - Chancen nutzen
<b>Bedrohungen/Risiken (T)</b>	ST-Situation: - Stärken nutzen - Risiken vorbeugen	WT-Situation: - Schwächen abbauen - Risiken vorbeugen

Abb. 8: SWOT-Matrix  
(modifiziert nach Thiele 2009, S. 48)

Die SWOT-Analyse ist eine umfassende und integrative Methode, da sie eine Vielzahl gesammelter Einzelinformationen aus der internen und externen Analyse auf das Wesentliche verdichtet und strukturiert darstellt (Bruhn 2015, S. 136). Auf diese Weise wird ersichtlich, mit welchen Stärken welche Risiken vermieden werden können und welche Chancen dem Unternehmen aufgrund seiner Schwächen zu entgehen drohen (Bruhn 2013, S. 111). Sie stellt sowohl ein Instrument der Situationsanalyse, als auch der Strategieformulierung dar, da aus ihren Ergebnissen auch strategische Handlungsoptionen abgeleitet werden können. So könnte sich beispielsweise aus der Schwäche „niedriger Bekanntheitsgrad der Tierarztpraxis im Einzugsgebiet“ die Handlungsoption „Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit der Praxis mit dem Ziel der Steigerung des Bekanntheitsgrades“ ergeben.

### 3.4.2 Zielfestlegung

Nachdem mithilfe der Situationsanalyse die strategische Ausgangsposition des Unternehmens festgestellt worden ist, gilt es anschließend klare Zielvorgaben für das Marketing in Form von Marketingzielen zu entwickeln. Denn nur wer konkrete, operativ messbare Ziele vorgibt, kann nachher auch den erreichten Erfolg beurteilen. Die Festlegung von Zielen ist also die Voraussetzung für die Erfolgsmessung (Lammenett 2014, S. 247). Grundsätzlich gibt es innerhalb eines Unternehmens eine Zielhierarchie. Auch die Marketingziele sind Teil dieses zielhierarchischen Systems, in welchem sie der Unternehmensmission und -vision sowie den allgemeinen Unternehmenszielen nachgeordnet sind (Becker 2010, S. 7). Um diese Zusammenhänge zu verdeutlichen, sollen zunächst die Begriffe der Unternehmensmission und -vision erläutert werden.

Damit ein Unternehmen seinen gesamt- und einzelwirtschaftlichen Aufgaben gerecht werden kann, muss es einen konkreten Unternehmenszweck, sprich eine Mission, verfolgen. Es geht um die Frage: „Was ist das Geschäft bzw. die Aufgabe des Unternehmens?“ Die Mission legt die klare Absicht des unternehmerischen Anliegens und Handelns fest und bestimmt somit die langfristige Ausrichtung des Unternehmens. Auf diesem Weg wird sowohl ein bestimmter Rahmen als auch eine bestimmte Richtung für das unternehmerische Handeln vorgegeben. Kernelement einer Unternehmensmission muss immer eine ausgeprägte und konsequente Markt- und Kundenorientierung sein (Becker 2010, S. 12-13). Die Mission einer Tierarztpraxis könnte beispielsweise wie folgt lauten: „Wir verschreiben uns der Prophylaxe und Heilung von Kleintieren unter besonderer Berücksichtigung naturheilkundlicher Methoden.“

Die Effektivität einer (Unternehmens-)Mission steht und fällt mit ihrem Realitätsbezug und dem Ausmaß, in welchem die Botschaft innerhalb des Unternehmens verstanden wird. Damit sie eine motivierende Funktion entfalten kann, darf sie keinesfalls nur „auf dem Papier“ existieren, sondern sie muss gelebt werden (Haller 2012, S. 61). Es ist die Aufgabe des internen Marketings diesbezüglich eine entsprechende Aufklärungsarbeit innerhalb des Unternehmens zu leisten (Becker 2010, S. 14).

Die (Unternehmens-)Vision kann als Weiterentwicklung der Mission verstanden werden (Becker 2010, S. 18). Sie ist eine sehr langfristige, bildhafte Zielvorstellung des Unternehmens und zeigt einen Zustand in der Zukunft auf, der unter Umständen nie erreicht wird, dem aber eine außerordentlich wichtige motivierende und leitende Funktion zukommt, da er den Mitarbeitern eine klare Vorstellung davon gibt, wo das Unternehmen langfristig stehen soll (Ouwkerk und Schlegel 1999, S. 73-74). Bildlich gesprochen wirkt eine Vision *„wie ein Leitvogel, der auf einem langen Flug die Richtung vorgibt“* (Weinberger 2010, S. 33). Darüber hinaus verfügt sie über eine identifikationsstiftende Wirkung (Ouwkerk und Schlegel 1999, S. 74).

Eine Vision soll die folgenden Fragen beantworten (Weinberger 2010, S. 40):

- Welchen Sinn hat das Unternehmen?
- Welchen Beitrag/Nutzen wollen wir liefern?
- Was treibt uns an?
- Was möchten wir verändern/verbessern?

Wegen ihrer großen Bedeutung kann die Entwicklung einer klaren Vision als ureigenste Aufgabe der Unternehmensleitung angesehen werden (Thiele 2009, S. 43). Gemeinsam mit der Mission schafft die Vision die Grundlage für die Unternehmensziele.

Ziele werden gemeinhin verstanden als Vorstellungen bzw. Aussagen über angestrebte Zustände, die durch bestimmte Handlungen erreicht werden sollen (Bieberstein 2006, S. 138). Kürzer gefasst, stellen Ziele „eine Konkretisierung angestrebter Zustände in der Zukunft“ dar (Kreutzer 2013, S. 131). Ziele sind die Basis für jede Planung und somit auch für das Marketingkonzept. Bezogen auf ein Unternehmen spricht man von *Unternehmenszielen*. Allgemein gesprochen dienen diese als Richtgrößen für unternehmerisches Handeln. Damit sie realisiert werden können, müssen detaillierte Teilziele für die einzelnen Funktionsbereiche des Unternehmens vorgegeben werden, so auch für das Marketing.

Marketingziele werden aus den ihnen übergeordneten Unternehmenszielen abgeleitet. Sie sind für den Bereich des Marketings angestrebte Endzustände, die durch den Einsatz absatzpolitischer Instrumente erreicht werden sollen (Frodl 2008, S. 93). Ihnen kommt eine besondere Steuerungs- und Koordinationsfunktion zu (Frodl 2004, S. 93). Sie bilden wiederum den Rahmen für die Instrumentalziele, also die Produkt-, Preis-, Distributions-, Personal- und Kommunikationsziele, welche „konkretisierte Unterziele der allgemeinen Marketingziele auf Ebene des absatzpolitischen Instrumentariums“ (Bruhn 2015, S. 177) darstellen. Die folgende Abbildung gibt die Einordnung der Marketingziele in die Zielhierarchie des Unternehmens wieder.

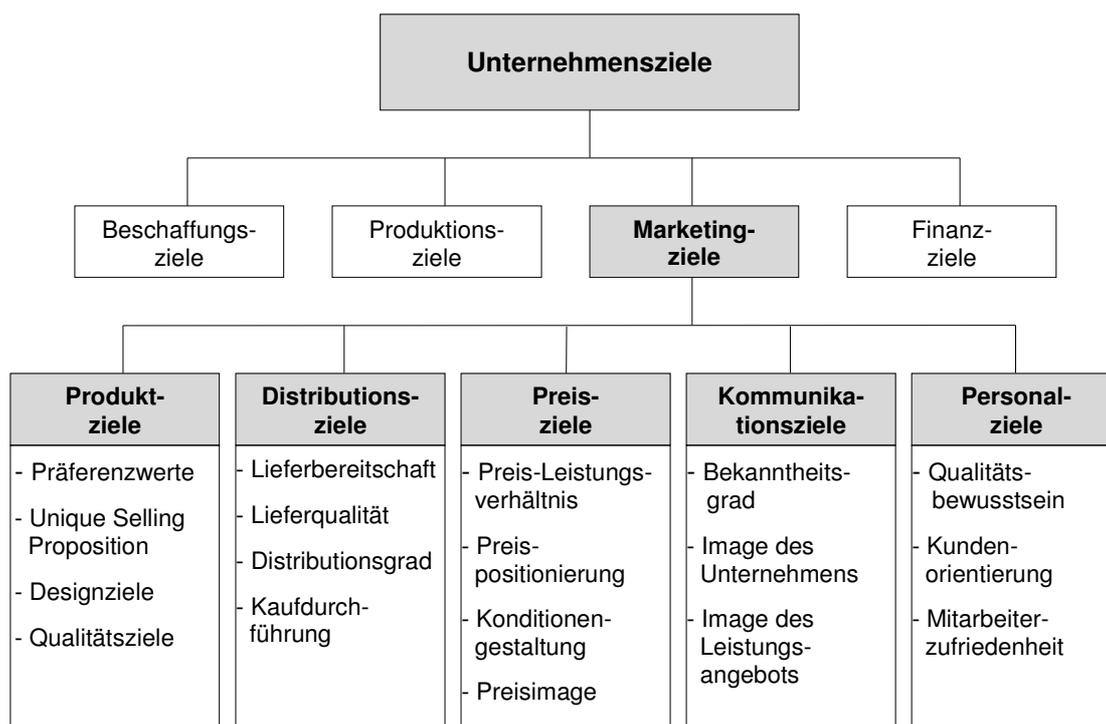


Abb. 9: Unternehmens- und Marketingziele  
(modifiziert nach Weis 2007, S. 27)

Im Fall von Marketingzielen lassen sich zwei Arten von Zielsetzungen unterscheiden. Neben marktökonomischen (z.B. Marktanteil, Umsatz, Absatzmenge) gibt es marktpsychologische Ziele (z.B. Kundenzufriedenheit, Bekanntheit, Image) (Bruhn 2015, S. 177). Ein konkretes Beispiel für ein marktökonomisches Marketingziel ist das Ziel eines jährlichen Umsatzwachstums auf dem Gebiet der Impfungen um 3 Prozent. Ein marktpsychologisches Ziel wäre hingegen die Vorgabe „Steigerung des Bekanntheitsgrades der Praxis im Einzugsgebiet um 10 Prozent bis zum Ende des Jahres 2015“.

Anhand verschiedener Aspekte können Marketingziele weiter differenziert werden. Es lassen sich beispielsweise kurz-, mittel-, langfristige, monetäre und nicht-monetäre sowie quantitative und qualitative Ziele unterscheiden (Weis 2007, S. 28). Abbildung 10 zeigt eine Auswahl quantitativer und qualitativer Marketingziele.

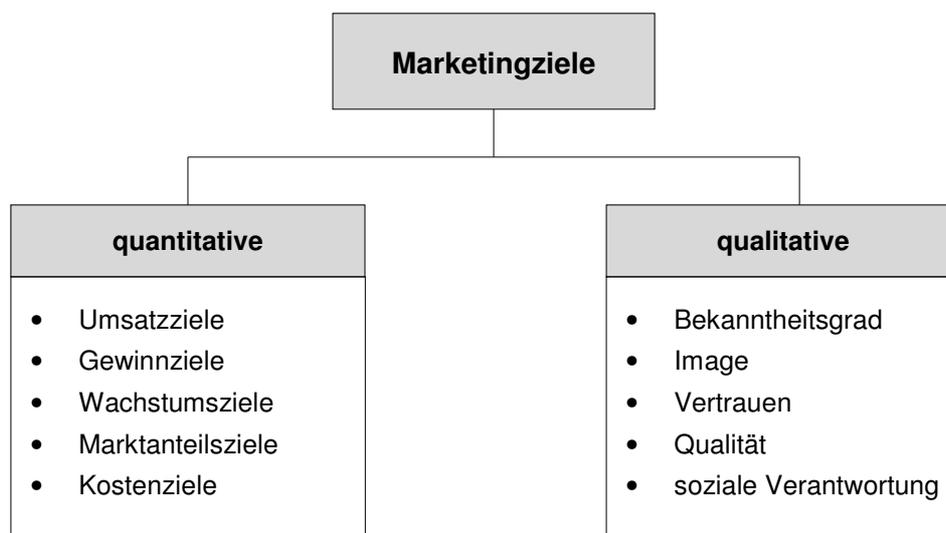


Abb. 10: Marketingziele  
(modifiziert nach Weis 2007, S. 28)

Allgemein erfüllen Ziele in einem Unternehmen u.a. die folgenden Funktionen (Blättner und Matzner 2010, S. 15; Bruhn 2013, S. 112; Nieschlag et al. 2002, S. 161):

- *Motivationsfunktion:*  
Aufgrund ihres Vorgabecharakters lösen Ziele Leistungsanreize aus.
- *Kontrollfunktion:*  
Durch das Setzen von Zielen können Handlungen und deren Ergebnisse im Hinblick auf den Grad der Zielerreichung überprüft werden.
- *Orientierungsfunktion:*  
Ziele tragen zur Orientierung bei, indem sie sämtlichen Mitarbeitern im Unternehmen als Rahmen für Entscheidungen und Handlungen dienen. Nur wenn die Mitarbeiter wissen, wohin die Reise gehen soll, können sie ihr Handeln auf das Ziel ausrichten.
- *Selektionsfunktion:*  
Erst durch das Setzen von Zielen wird eine Auswahlentscheidung zwischen mehreren Handlungsalternativen möglich.
- *Steuerungsfunktion:*  
Der Sollcharakter von Zielen ermöglicht die Steuerung der Mitarbeiter, ohne die dafür erforderlichen Einzelvorgaben erteilen zu müssen.

- *Koordinationsfunktion:*

Ziele tragen dazu bei, dass die Aktivitäten der einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen besser aufeinander abgestimmt werden, so dass es zu einer einheitlichen, gemeinsamen Ausrichtung des Handelns kommt.

- *Legitimationsfunktion:*

Entscheidungsträgern können Ziele bei der Rechtfertigung von unpopulären Maßnahmen gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen helfen.

Die hier genannten Funktionen sind jedoch nur dann gewährleistet, wenn eine Reihe von Anforderungen an die Formulierung von Zielen erfüllt wird. Damit ein Ziel operationalisierbar ist, müssen daher mindestens drei Dimensionen der Ziel-Konkretisierung vorgegeben werden (Thiele 2009, S. 44):

1. *Zielinhalt:* Was genau soll erreicht werden?
2. *Zielausmaß:* Wie viel davon soll erreicht werden?
3. *Zielperiode:* Bis wann soll es erreicht werden?

Da Zielaussagen stets präskriptiv sind, das heißt einen Vorschriftencharakter haben, muss der Zielinhalt präzise und eindeutig formuliert sein. Der Zielerreichungsgrad kann wiederum nur durch eine Fixierung des Zielausmaßes festgestellt werden. Schließlich ist die Nennung eines Zeitziels unabdingbar für die Durchführung eines Soll-Ist-Vergleichs (Becker 2009, S. 23-26). Nur so kann der Grad der Zielerreichung jederzeit im Sinne eines Controllings erfasst werden (Wiesner und Sponholz 2007, S. 14).

Einige Autoren, wie z.B. JEVRING-BÄCK und BÄCK (2007, S. 42) sowie BLÄTTNER und MATZNER (2010, S. 16-18), erweitern den Anforderungskatalog bezüglich der Zielformulierung auf fünf respektive sechs Punkte im Rahmen des so genannten SMART<sup>26</sup>-Prinzips:

- Specific** (= spezifisch) → eindeutig und unmissverständlich
- Measurable** (= messbar) → Messbarkeit der Zielerreichung  
(wichtig für die Marketingkontrolle)
- Action-orientated** (= aktionsorientiert)  
→ der Weg zum Ziel muss auf spezifischen  
Aktionen basieren
- Realistic** (= realistisch) → im Sinne einer grundsätzlichen Realisierbarkeit
- Time-limited** (= zeitlich begrenzt/terminiert)  
→ im Sinne einer zeitlichen Präzisierung.

JEVRING-BÄCK und BÄCK (2007, S. 42) führen zusätzlich den Begriff Responsibility ein. Er steht für die Frage, wer dafür verantwortlich ist, dass der Plan durchgeführt wird und die Ergebnisse anschließend analysiert werden.

Unter Berücksichtigung des soeben skizzierten Anforderungskatalogs werden in Tabelle 4 einige Positiv- und Negativbeispiele für Zielformulierungen aufgezeigt.

---

<sup>26</sup> Es handelt sich dabei um ein Akronym aus den Anfangsbuchstaben der genannten Punkte.

schlecht formulierte Ziele	gut formulierte Ziele
Der Praxisumsatz soll gesteigert werden.	Bis zum Ende des Jahres 2015 (Zielperiode) soll der Umsatz (Zielinhalt) um 12 Prozent (Zielausmaß) gesteigert werden.
Der Anteil an Heimtierpatienten soll wachsen.	Der Anteil an Heimtierpatienten (Zielinhalt) soll innerhalb der kommenden zwei Jahre (Zielperiode) von derzeit 12 Prozent auf 15 Prozent (Zielausmaß) steigen.
Es sollen mehr Kunden über Online-Werbung gewonnen werden.	Der Anteil der Neukunden, die über Online-Werbung auf uns aufmerksam geworden sind (Zielinhalt), soll bis zum Jahr 2015 (Zielperiode) um 10 Prozent (Zielausmaß) wachsen.

Tab. 4: Beispiele für Zielformulierungen

Neben den bereits genannten formalen Anforderungen sind bei der Formulierung von Zielen die vielfältigen Beziehungen, die sich zwischen mehreren Zielen ergeben, zu beachten, um ein konsistentes Zielsystem zu erhalten. Ziele sollten also nie isoliert voneinander betrachtet werden (Zapf 2010, S. 54). Es gibt Fälle einer *Zielkomplementarität* bzw. *-harmonie*, das heißt sich gegenseitig fördernder Ziele (die Zielerreichung eines Ziels geht einher mit einer besseren Erfüllung eines anderen Ziels), Fälle einer *Zielneutralität* bzw. *-indifferenz* (Realisierung des einen Ziels ist ohne Auswirkungen auf die Erreichung eines anderen Ziels) sowie Fälle eines *Zielkonflikts* bzw. *einer Zielkonkurrenz* (die Verwirklichung eines Ziels hat negative Auswirkung auf die Erfüllung eines anderen Ziels) (Becker 2009, S. 20). So handelt es sich beispielsweise bei den Zielen „Steigerung der Kundenzufriedenheit“ und „Erhöhung des Umsatzes“ um komplementäre Ziele, wohingegen eine Steigerung des Bekanntheitsgrades eines Unternehmens durch erhöhte Werbeaufwendungen zumindest kurzfristig in Konkurrenz zum Ziel einer kurzfristigen Gewinnsteigerung steht, da der gestiegene Werbeaufwand kurzfristig die Kosten erhöht und somit den Gewinn schmälert. Erst mit einer gewissen Zeitverzögerung „zahlen“ sich die Werbemaßnahmen unter Umständen aus, indem sie zu einem verstärkten Zulauf von Neukunden führen können und damit mittelbar gewinnerhöhend wirken.

Ein Beispiel für eine Zielindifferenz liegt bei den Zielen „Verdopplung des Futtermittelumsatzes“ und „Steigerung des Anteils an Katzenpatienten“ vor. Bei einer Zielindifferenz treten keine Auswahlprobleme auf, während im Fall von komplementären Zielvorgaben das jeweils operationalere maßgeblich sein sollte. Liegen konkurrierende Ziele vor, so ist vorab zu klären, ob sich die Ziele grundsätzlich widersprüchlich zueinander verhalten oder ob diese nur in bestimmten Bereichen miteinander kollidieren. Im ersten Fall liegt ein Denkfehler des Managements vor, im letzteren sollte ein bestimmtes Kriterium zur Entscheidungsfindung herangezogen werden (Meffert et al. 2015b, S. 242).

### **3.4.3 Entwicklung einer Marketingstrategie**

Die Auswahl und der Einsatz der richtigen operativen Marketinginstrumente („Beförderungsmittel“) setzt zwingend die Festlegung von Zielen („Wunschorte“) und Strategien („Route“) voraus, damit ein zielführender und strategieadäquater Instrumenteneinsatz im Sinne der Vermeidung eines unkoordinierten, ineffizienten Handelns („Aktionismus“) erfolgen kann (Becker 2009, S. 5). Da die festgelegten Ziele nicht unmittelbar in operatives Handeln umgesetzt werden können, bedarf es der Lenkung durch eine Strategie (Becker 2010, S. 39). Strategien nehmen somit eine wichtige Scharnierfunktion zwischen Zielfestlegung und Auswahl der Marketinginstrumente ein (Becker 2009, S. 5).

Bezogen auf ein Unternehmen stellt eine Strategie einen langfristigen, globalen Verhaltensplan für die Erreichung der Unternehmens- und Marketingziele dar (Meffert et al. 2015a, S. 130). Sie gibt also vor, wie bzw. auf welchem Weg die Zielvorgaben langfristig realisiert werden sollen. Entsprechend stellt eine Marketingstrategie ein Bindeglied zwischen den (strategischen) Zielvorgaben und dem (operativen) Marketinginstrumentarium dar (Dincher et al. 2004, S. 57). Sie dient der Realisierung von Marketingzielen, indem sie den Handlungsrahmen und die Stoßrichtung für den Einsatz der Marketinginstrumente vorgibt.



Abb. 11: Strategische Marketingebenen  
(modifiziert nach Wiesner 2007, S. 25)

Unternehmensintern tragen Marketingstrategien darüber hinaus dazu bei, die Ausgestaltung des absatzpolitischen Instrumentariums gegenüber Führungskräften und Mitarbeitern besser zu kommunizieren sowie die Identifikation dieser mit den Marketingmaßnahmen zu erhöhen. Unternehmensextern schafft eine Marketingstrategie ein unverwechselbares Profil beim Kunden und ermöglicht eine eindeutige Abgrenzung gegenüber den Wettbewerbern (Nieschlag et al. 2002, S. 176). Hierdurch wird ein strategischer Wettbewerbsvorteil generiert.

Die Festlegung einer Marketingstrategie ist im Rahmen des Marketingprozesses von besonderer Bedeutung, da die im weiteren Verlauf zu ergreifenden Marketingmaßnahmen je nach ausgewählter Strategie erfolgreich verlaufen oder auch ebenso scheitern können (Frodl 2004, S. 77-78). Insbesondere ist es erforderlich, dass sich eine Marketingstrategie an wichtigen Elementen wie den Bedürfnissen der Patienten (respektive der Patientenbesitzer [Anm. des Verf.]) und den Leistungen der Konkurrenz, unter Berücksichtigung des eigenen Leistungspotentials, orientiert (Frodl 2004, S. 99).

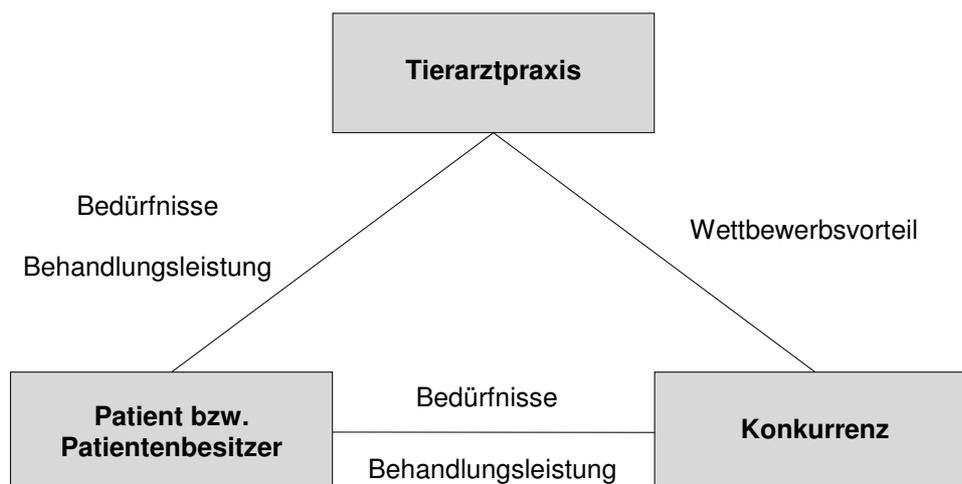


Abb. 12: Basiselemente für die Ausrichtung von Marketingstrategien (modifiziert nach Frodl 2004, S. 99)

### 3.4.3.1 Die drei Säulen einer zeitgemäßen Marketingstrategie

Das heutzutage in erfolgreichen Unternehmen vorherrschende Marketing-Konzept ist das eines zielgruppenorientierten Marketings statt eines undifferenzierten Massenmarketings (Thiele 2009, S. 99). Ein Unternehmen kann nicht allen Kunden bzw. Konsumenten gleichermaßen dienen, das heißt allen Bedürfnissen gerecht werden. Dafür sind die Bedürfnisse und Anforderungen der Konsumenten in einer zunehmend individualisierten Gesellschaft zu unterschiedlich. Der US-amerikanische Pionier des Tierarzt-Marketings LOWELL ACKERMAN (2007, S. 286) formuliert diesen Umstand treffend mit der Aussage: „*You can't be everything to everyone.*“

So hat z.B. der Halter eines Polizeidiensthundes andere Bedürfnisse und stellt somit andere Anforderungen an eine tierärztliche Dienstleistung als der Halter eines Familienhundes. Dasselbe gilt für an die eigene Praxis überweisende Kollegen, wie es bei Tierkliniken und tierärztlichen Fachpraxen (z.B. Fachpraxis für Augenheilkunde) häufig der Fall ist. Diese Klientel verlangt eine gänzlich andere Ansprache als die Tierhalter. Die Konsequenz hieraus ist ein zielgruppenorientiertes Marketing. Statt einer breiten Streuung der Marketingaktivitäten („Schrotflinten-Konzept“) mit entsprechenden Streuverlusten<sup>27</sup>, konzentriert man sich auf den Konsumentenkreis, dessen Bedürfnisse man am ehesten befriedigen kann bzw. möchte („Scharfschützen-Konzept“) (Kotler et al. 2007, S. 356). Letzt-

<sup>27</sup> Von Streuverlusten spricht man, wenn mit den Marketingmaßnahmen Personengruppen angesprochen werden, die nicht zur relevanten Zielgruppe gehören.

genannter Personenkreis stellt die Zielgruppe des Unternehmens dar. Es geht also darum, das für den jeweiligen Zielmarkt passende Leistungsangebot zu entwickeln sowie die übrigen Marketingmaßnahmen im Sinne eines maßgeschneiderten Marketingkonzepts hierauf abzustimmen. Mit der Beschränkung auf eine oder wenige Zielgruppen kann das Unternehmen seine Kräfte bezüglich der Marketingmaßnahmen bündeln (Frodl 2004, S. 96). Entsprechend basiert die korrespondierende Marketingstrategie auf den drei Säulen des so genannten STP-Ansatzes (Kotler et al. 2007, S. 356):

- der *Marktsegmentierung* (**S**egmenting),
- der *Zielmarktfestlegung bzw. Wahl der Zielgruppe* (**T**argeting),
- der *Positionierung* (**P**ositioning).

Diese Komponenten bauen aufeinander auf und müssen daher schrittweise erarbeitet werden.

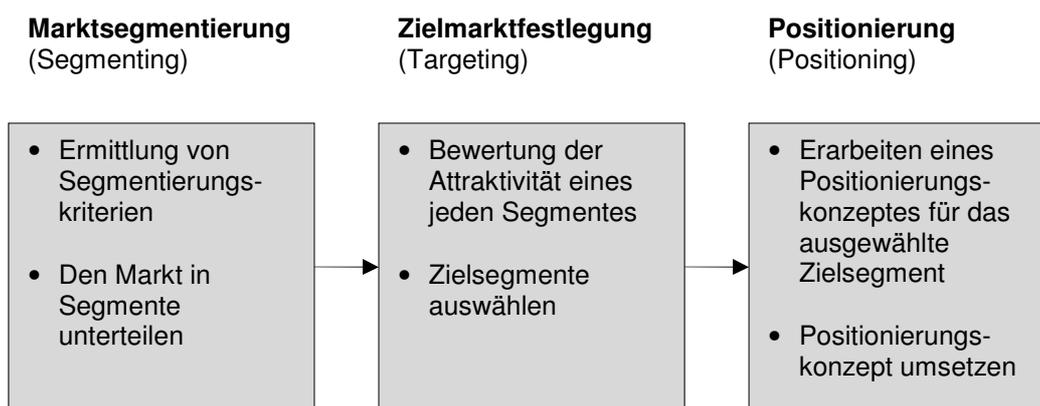


Abb. 13: Schrittfolge bei der Marktsegmentierung, Zielmarktfestlegung und Positionierung (modifiziert nach Kotler et al. 2007, S. 356)

Zu Beginn erfolgt die *Marktsegmentierung*. Sie ist die Voraussetzung für die Bildung von Zielgruppen und umfasst die Unterteilung des Absatzmarktes in klar voneinander abgegrenzte Konsumentengruppen bzw. Marktsegmente (z.B. Gruppe der Katzenbesitzer [Anm. d. Verf.]), die jeweils ein spezielles Leistungsangebot bzw. einen eigenen Marketingmix erfordern (Kotler et al. 2007, S. 356). Sie bildet die Grundlage für eine differenzierte Marktbearbeitung.

Die Konsumentengruppen sollten hinsichtlich marketingrelevanter Merkmale (Bedürfnisse, Erwartungen und Ansprüche an die Produkte bzw. Leistungen etc.) weitestgehend homogen sein und sich von anderen Gruppen diesbezüglich signifikant unterscheiden. Man spricht in diesem Fall von interner Homogenität und externer Heterogenität (Pepels 2014, S. 102). Für die Bildung dieser homogenen Gruppen bedient man sich verschiedener Segmentierungskriterien. Eine Auswahl der gebräuchlichsten Kriterien zeigt Tabelle 5.

<b>Soziodemographische Segmentierungskriterien</b>	<b>Psychographische Segmentierungskriterien</b>	<b>Geographische Segmentierungskriterien</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschlecht</li> <li>• Alter (ergänzend im Fall einer Tierarztpraxis: Alter der Haustiere [Anm. d. Verf.])</li> <li>• Familienstand</li> <li>• Ausbildung/Beruf</li> <li>• Bildung</li> <li>• Einkommen</li> <li>• soziale Schicht</li> <li>• Haushaltsgröße/Zahl der Kinder (ergänzend im Fall einer Tierarztpraxis: Art und Anzahl der Haustiere im Haushalt [Anm. d. Verf.])</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstellungen/Werte der Konsumenten; ergänzend im Fall einer Tierarztpraxis [Anm. d. Verf.]: Einstellung zum Tier (z.B. Kind-/Partner-Ersatz, Statussymbol etc.), Nutzung des Tieres (z.B. als Freizeithund, Arbeitshund etc.)</li> <li>• Motive</li> <li>• Konsumverhalten</li> <li>• Lebensgewohnheiten/Lifestyle</li> <li>• Interessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden aus der näheren Umgebung (Radius <math>\leq x</math> km um das Unternehmen herum)</li> <li>• Kunden aus dem weiteren Umfeld (Radius <math>&gt; x</math> km um das Unternehmen herum)</li> </ul>

Tab. 5: Segmentierungskriterien für die Bildung homogener Marktsegmente (modifiziert nach Bieberstein 2006, S. 168; Bruhn 2011, S. 363, Koschnick 1995, S. 347-348)

Ein neuerer und differenzierterer Ansatz ist die Einteilung der Konsumentengruppen in so genannten Lebenswelten (Anonym 2008). Die Grundidee hierhinter ist, dass Konsumentengruppen nicht isoliert anhand nur eines Kriteriums zu beschreiben sind, sondern gleichzeitig mithilfe mehrerer Kriterien (Bruhn 2011, S. 364). Es handelt sich also um einen mehrdimensionalen Ansatz, der eine realitätsnähere Abbildung der existierenden Konsumentengruppen ermöglicht.

Hierauf basierend haben diverse Sozialforschungsinstitute Typologien bzw. so genannten Milieus entworfen, die es ermöglichen, sich ein genaueres Bild von den Verbrauchergruppen zu machen (Anonym 2008). Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang das weit verbreitete Konzept der „Sinus-Milieus“, benannt nach dem Heidelberger Marktforschungsinstitut SINUS. Hierbei werden Konsumentengruppen nach Alltagseinstellung und Wertvorstellung zu Arbeit, Familie, Freizeit, Geld und Konsum differenziert. Personen, die sich in ihrer Lebensauffassung (Wertorientierungen) und Lebensweisen (Alltagshandlungen) ähnlich sind, werden in sozialen Milieus zusammengefasst (Bruhn 2011, S. 367). Ein Beispiel hierfür ist eine Studie über die Lebenswelten der deutschen Hundehalter, die die Sinus Markt- und Sozialforschung in Zusammenarbeit mit dem Verband für das deutsche Hundewesen (VDH) herausgegeben hat (Habig und Flaig 2005). Die daraus entnommene Abbildung 14 zeigt die Vorliebe für bestimmte Hunderassen in Abhängigkeit von der Zugehörigkeit des Hundebesitzers zu einem bestimmten „Sinus-Milieu“.

## Rassehunde in Deutschland

### Schwerpunktmäßige Verortung der Besitzer im Sinus-Milieumodell

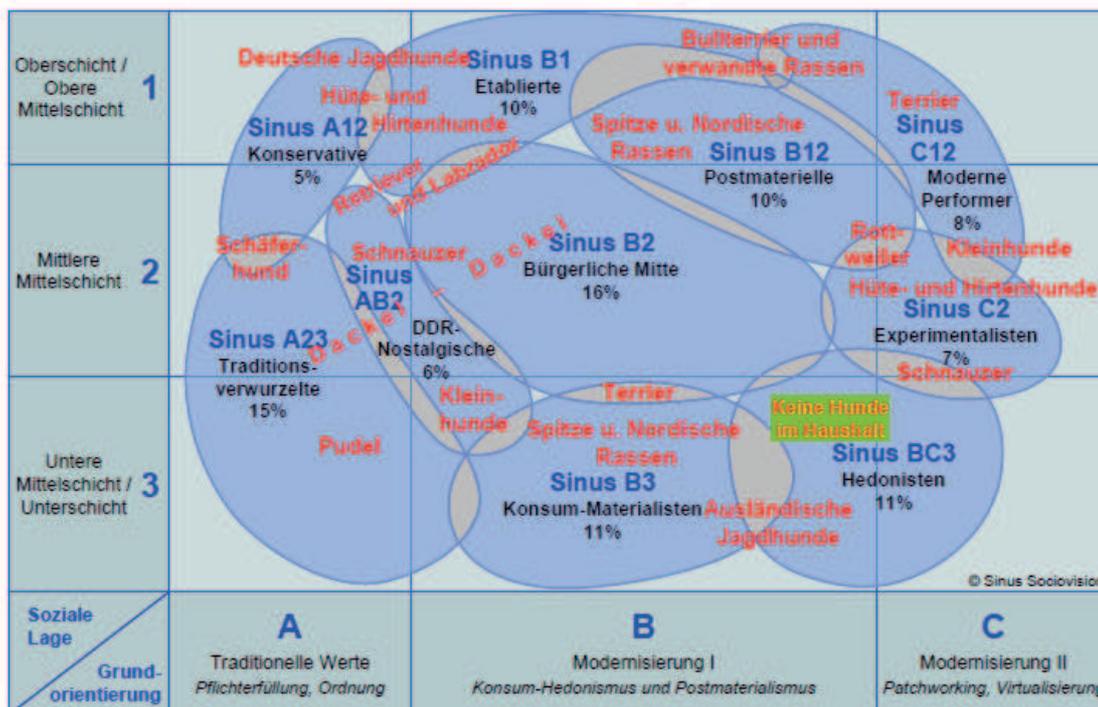


Abb. 14: Rassehunde in Deutschland – Schwerpunktmäßige Verortung der Besitzer im Sinus-Milieumodell (Habig und Flaig 2005, S. 22)

Der nächste Schritt ist die *Zielmarktfestlegung*. Sie beinhaltet die Bewertung der Attraktivität der verschiedenen Marktsegmente sowie die sich daran anschließende Auswahl der konkrete(n) Zielgruppe(n), das heißt die Bestimmung der Kundengruppe(n), auf welche sich das Unternehmen mit seinem Leistungsangebot fokussieren möchte und somit seine Marketingaktivitäten auszurichten hat. Je genauer man dabei das Profil seiner Zielgruppe(n) kennt, desto erfolgreicher werden die dann folgenden Aktivitäten sein (Schüller und Dumont 2013, S. 25).

Abschließend steht die strategische *Positionierung* des Unternehmens bzw. des Leistungsangebots an. Dies ist der entscheidende Schritt bei der Entwicklung einer Marketingstrategie. Sie legt fest, welche Identität bzw. welches Image das Unternehmen durch die Marketingaktivitäten erhalten soll (Hausegger 2007, S. 40; Thill 2005, S. 78). Das Unternehmen erhält dadurch ein klares Profil am Markt, wodurch eine deutliche Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern erreicht wird. Im Idealfall können aus der Positionierung Alleinstellungsmerkmale im Sinne einer USP für das Unternehmen entwickelt werden (siehe Kapitel 3.4). Letztendlich geht es darum, das eigene Leistungsangebot in der

Wahrnehmung der Konsumenten positiv vom Angebot der Wettbewerber abzuheben. Die strategische Positionierung muss für den Kunden deutlich erkennbar herausstellen, welche Besonderheiten, Vorteile und Nutzen (rational und emotional) das Unternehmen ihm persönlich bieten kann (Schüller und Dumont 2013, S. 27). Hierzu muss man sich bereits im Vorfeld über das Leistungsspektrum und die Kernkompetenzen des Unternehmens im Klaren sein. Die zentralen Fragen dabei lauten: Was unterscheidet die Praxis von der Konkurrenz und welche Erfolgsfaktoren machen das Unternehmen einzigartig? Diese Fragen sind im Rahmen der Potenzialanalyse zu beantworten (siehe Kapitel 3.4.1).

Es ist jedoch entscheidend, dass diese Differenzierung gegenüber Mitbewerbern vom Kunden wahrgenommen wird und die differenzierenden Eigenschaften des Anbieters bzw. Leistungsangebots aus Sicht des Kunden von besonderem Wert sind. Es ist die zentrale Aufgabe der Kommunikationspolitik, die Besonderheiten und Unterschiede des eigenen Leistungsangebots bzw. Unternehmens im Vergleich zu den Wettbewerbern gegenüber den Kunden zu kommunizieren. Hierauf wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch einzugehen sein.

Dem Unternehmen bieten sich zahlreiche Positionierungsmöglichkeiten. Dazu zählen unter anderem die folgenden (Müller und Sander 2011, S. 24-25):

- *Spezialisten-Positionierung:*  
Konzentration auf bestimmte Leistungen
- *Innovations-Positionierung:*  
Unternehmen steht für modernste Verfahren und Leistungen. Es werden immer die neuesten Verfahren und Geräte eingesetzt.
- *Produkt- bzw. Qualitäts-Positionierung:*  
Die Qualität der angebotenen Leistungen steht im Vordergrund.
- *Service-Positionierung:*  
Positionierung über besondere Service-Leistungen
- *Preis-Positionierung:*  
Preisgünstigkeit im Vergleich zur Konkurrenz

Ein Beispiel für die Positionierung als Spezialist ist eine Praxis, die sich auf Zahnbehandlung oder Exoten ausrichtet. Eine Innovations-Positionierung läge beispielsweise vor, wenn eine Praxis grundsätzlich die modernsten Untersuchungs- und Behandlungsmethoden anbietet. Eine Tierarztpraxis, die über ein offiziell zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem verfügt, kann dieses für eine Qualitäts-Positionierung nutzen. Im Fall einer Ser-

vice-Positionierung wird verstärkter Wert auf Service-Leistungen gelegt (z.B. Anbieten eines Hol- und Bringdienstes für weniger mobile Kunden). Eine Preis-Positionierung ist dagegen für Tierarztpraxen angesichts der einschlägigen gesetzlichen Beschränkungen einer freien Preisgestaltung von untergeordneter Bedeutung (siehe Kapitel 3.2.2).

Das Resultat einer erfolgreichen Positionierung sollte ein individuelles Unternehmensprofil sein, das sich im Idealfall durch ein unverwechselbares Erscheinungsbild, standesgemäßes Auftreten, klare Akzente und glaubwürdige Vermittlung gegenüber dem relevanten Umfeld auszeichnet (Frodl 2008, S. 98).

### **3.4.3.2 Marketingstrategie-Varianten**

Grundsätzlich steht einem Unternehmen eine ganze Reihe alternativer Marketingstrategien zur Verfügung, von denen jedoch nur wenige von praktischer Bedeutung für Tierarztpraxen sind. Zu den relevanten Marketingstrategien zählen sowohl die so genannten Marktfeldstrategien als Vertreter der Kundenstrategien als auch die konkurrenzorientierten Strategien. Beide werden nun exemplarisch erläutert.

#### **3.4.3.2.1 Marktfeldstrategien**

Marktfeldstrategien basieren grundsätzlich auf den zwei Entscheidungsdimensionen Leistungsangebot und Markt/Zielgruppe, aus deren Kombination in einer Matrix sich je nach Ausprägung („bisherig“/„neu“) vier alternative Strategien ableiten lassen. Die Kernfrage lautet: Mit welchem Leistungsangebot will sich das Unternehmen auf welchen Märkten betätigen bzw. an welche Zielgruppe richten? Abbildung 15 gibt einen Überblick über die Marktfeldstrategieoptionen einer Tierarztpraxis.

Markt Leistungs- angebot	bisherige Märkte/ Zielgruppen	neue Märkte/ Zielgruppen
bisheriges Behandlungs- angebot	Durchdringung: - Behandlungsangebot beibehalten - Zielgruppe beibehalten  = <i>Marktdurchdringungs- strategie</i>	Marktentwicklung: - Behandlungsangebot beibehalten - neue Zielgruppe erschließen  = <i>Marktentwicklungsstrategie</i>
neues Behandlungs- angebot	Neuheit: - Behandlungsangebot erweitern - Zielgruppe beibehalten  = <i>Dienstleistungs- entwicklungsstrategie</i>	Ausbruch: - Behandlungsangebot erweitern - neue Zielgruppe erschließen  = <i>Diversifikationsstrategie</i>

Abb. 15: Ableitungen von Marketingstrategien  
(Frodl 2004, S. 100)

Mit der *Marktdurchdringungsstrategie* wird eine Absatz- bzw. Marktanteilserhöhung mit dem bereits vorhandenen Leistungsangebot durch Gewinnung neuer Kunden auf den bisher bearbeiteten Märkten angestrebt (Dincher et al. 2004, S. 58).

Im Rahmen der *Marktentwicklungsstrategie* sollen neue Märkte bzw. Zielgruppen für das bestehende Leistungsangebot zu erschlossen werden (Bruhn 2013, S. 162).

Bei der *Dienstleistungsentwicklungsstrategie* geht es darum, für die bestehenden Zielgruppen/Märkte neue Leistungen anzubieten. Dies kann entweder in Form von Innovationen oder durch die Ausweitung der Angebotspalette erfolgen (Bruhn 2013, S. 163).

Im Zuge einer *Diversifikationsstrategie* sollen hingegen neue Leistungsangebote für neue Zielgruppen/Märkte geschaffen werden. DINCHER et al. (2004, S. 58) sehen in ihr eine Strategie der langfristigen Erfolgssicherung, weil sie die Abhängigkeit von einzelnen Produkten und Märkten vermindert und somit eine Risikostreuung gegeben ist.

### 3.4.3.2 Wettbewerbsorientierte Strategien

Im Fokus der wettbewerbsorientierten Strategien steht die Erzielung von komparativen Wettbewerbsvorteilen im Sinne einer Überlegenheit gegenüber den Angeboten der Mitbewerber (Kreutzer 2013, S. 172). Dies ist dem Umstand geschuldet, dass die relative

Stellung des Unternehmens zur Konkurrenz strategisch betrachtet für die langfristige Erfolgssicherung von entscheidender Bedeutung ist (Dincher et al. 2004, S. 62). Die relative Überlegenheit des eigenen Angebots fußt dabei – aus der Perspektive des Kunden – auf wahrnehmbaren, relevanten und dauerhaften Nutzenvorteilen gegenüber dem Konkurrenzangebot (Kreutzer 2013, S. 172).

Es gibt drei strategische Grundkonzeptionen zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen (Haller 2012):

- *Strategie der Kostenführerschaft*
- *Differenzierungsstrategie*
- *Nischenstrategie.*

Bei der *Strategie der Kostenführerschaft* steht der Erzielung eines Kostenvorsprungs gegenüber der Konkurrenz mittels niedrigerer Kosten bei der Leistungserstellung im Fokus. Durch den hierbei erzielten Kostenvorteil können wiederum günstigere Angebotspreise geschaffen werden.

Demgegenüber zielt die *Differenzierungsstrategie* darauf ab, sich durch andere – nicht preisliche – Leistungsmerkmale gegenüber der Konkurrenz zu profilieren. Dem Unternehmen bieten sich diesbezüglich eine Vielzahl von Handlungsoptionen (Kreutzer 2013, S. 176). Dazu zählt u.a. die Differenzierung über (Haller 2012, S. 68):

- die hohe Servicequalität der angebotenen Leistung,
- permanente Innovationen/neueste Technologien,
- das Leistungsprogramm (großes Leistungsspektrum, außergewöhnliche Leistungen),
- die physische Nähe (gute und schnelle Erreichbarkeit, eigene Kundenparkplätze etc.),
- den Aufbau einer eigenen Markenpersönlichkeit, da eine Marke Vertrauen schafft, somit das durch den Konsumenten empfundene Kaufrisiko reduziert und einer emotionalen Bindung an das Unternehmen dienlich sein kann.

Diese Maßnahmen führen letztlich alle zu einer reduzierten Preissensibilität beim Kunden, das heißt, die Bedeutung des Preises als Bewertungskriterium bei der Kaufentscheidung nimmt zugunsten anderer Kriterien ab.

Der *Nischenstrategie* liegt eine Konzentration auf bestimmte Schwerpunkte zugrunde, wie (Kreutzer 2013, S. 177):

- die Fokussierung auf bestimmte Abnehmergruppen,
- die Beschränkung des Leistungsprogramms,
- die Konzentration auf einen geographisch abgegrenzten Markt.

Entsprechende Beispiele in der tierärztlichen Praxis wären die alleinige Ausrichtung auf Katzenbesitzer oder eine Beschränkung auf operative Eingriffe.

Der Vorteil der Nischenstrategie liegt zum einen in einem Kompetenzgewinn und zum anderen in der zielgenaueren Einstellung auf die Bedürfnisse der in Frage kommenden Kundengruppen (Haller 2012, S. 69).

#### **3.4.4 Marketingmix**

Die operative Umsetzung der Marketingstrategie erfolgt durch den so genannten Marketingmix (Busse et al. 2010, S. 182). Nachdem Ziele („Wunschorte“) und Strategien („Route“) festgelegt worden sind, gilt es das ziel-strategisch Angestrebte operativ umzusetzen. Hierfür bedarf es eines ziel- und strategieorientierten kombinierten Einsatzes verschiedener operativer Marketinginstrumente („Beförderungsmittel“). Diesen kombinierten Einsatz von Marketinginstrumenten bezeichnet man als Marketingmix (Becker 2010, S. 91).

BRUHN (2015, S. 11-12) umschreibt den Begriff Marketingmix wie folgt:

*„Der Marketingmix eines Unternehmens ist der kombinierte und koordinierte Einsatz der Marketinginstrumente mit dem Ziel, durch eine harmonische Abstimmung der Instrumentenausprägungen die Unternehmens- und Marketingziele möglichst effizient zu erreichen.“*

Jedes Marketinginstrument soll demzufolge in Abstimmung mit den übrigen Instrumenten eingesetzt werden. Das bedeutet, dass die Beziehungsstrukturen der Instrumente berücksichtigt werden müssen. Dazu zählt die Frage, inwieweit generell oder auch nur phasenweise komplementäre, konkurrierende oder indifferente Instrumentenbeziehungen vorliegen. Alle Instrumente sind möglichst so auszurichten, dass sie sich im Hinblick auf die Marketing- und Unternehmenszielrealisierung komplementär, das heißt sich gegenseitig unterstützend, verhalten. Die Koordination zwischen den einzelnen Instrumenten bzw. den Instrumentalvariablen muss hierbei sowohl unter funktionalen als auch zeitlichen Aspekten erfolgen (Becker 2009, S. 785-786). Im Idealfall können durch diesen kombinierten

und koordinierten Einsatz mehrerer Instrumente Synergieeffekte im Hinblick auf die Erreichung der Marketingziele realisiert werden.

Diese Vorgaben sind im selben Umfang bei der Budgetierung<sup>28</sup>, das heißt bei der Bestimmung und Verteilung der für die Marketingmaßnahmen erforderlichen finanziellen Mittel, zu berücksichtigen.

### **3.4.5 Erfolgskontrolle**

Die letzte Phase des Marketingprozesses ist die Erfolgs- bzw. Marketingkontrolle. Sie soll als die laufende<sup>29</sup>, systematisch durchgeführte Überprüfung und Beurteilung aller marktbezogenen Prozesse im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs verstanden werden (Bieberstein 2006, S. 399) und dient der Feststellung des Zielerreichungsgrads der Marketingmaßnahmen. Wird beispielsweise der Werbeaufwand einer Tierarztpraxis erhöht, so lässt sich mithilfe von Kundenbefragungen („Wie sind sie auf unsere Praxis aufmerksam geworden?“) ersehen, ob diese Werbeaktivitäten zu einem signifikanten Anstieg der Neukundengewinnung geführt haben.

Neben der Effektivität ist stets auch die Wirtschaftlichkeit bzw. Effizienz der Marketingmaßnahmen zu beachten, indem man die in Verbindung mit einer Marketingmaßnahme anfallenden Kosten, den aus der Maßnahme resultierenden Nutzen respektive Ertrag gegenüberstellt (Knoop 2011, S. 40). In diesem Zusammenhang ist allerdings einschränkend anzumerken, dass die Nutzenermittlung und ihre Zuordnung zu konkreten Maßnahmen des Dienstleistungsmarketings mit Schwierigkeiten behaftet ist (Meffert und Bruhn 2006, S. 771). Dieser Umstand ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass zwischen den verschiedenen Marketinginstrumenten vielfältige Wechselwirkungen bestehen.

Zur Erfolgskontrolle gehört auch die Ermittlung der Ursachen, die zu einer eventuellen Abweichung von den Zielvorgaben geführt haben (Blättner und Matzner 2010, S. 34). OUWERKERK und SCHLEGEL (1999, S. 92) bezeichnen diesen Vorgang als Abweichungsanalyse. Falls Abweichungen von den Vorgaben zu Tage treten sollten, kann gegebenenfalls daran anschließend eine Anpassung des Marketingmixes erfolgen (Bieberstein 2006, S. 178).

---

<sup>28</sup> Der Prozessschritt der Budgetierung wird an späterer Stelle am Beispiel der Budgetierung in der Kommunikationspolitik besprochen.

<sup>29</sup> Damit Fehlentwicklungen durch frühzeitige Korrekturen rechtzeitig entgegengewirkt werden kann, ist die Erfolgskontrolle nicht als reine Abschlusskontrolle zu verstehen, sondern als permanente Überwachung („Controlling“) des Marketingprozesses (Dincher et al. 2004, S. 139).

Die Aufgabe der Erfolgskontrolle ist schlussendlich die Sicherstellung einer effizienten (und effektiven [Anm. d. Verf.]) Durchführung der geplanten Marketingaktivitäten (Bieberstein 2006, S. 178).

## 4 Die externe Kommunikationspolitik in der Kleintierpraxis

In Kapitel 3.2.3 hat bereits eine einführende Erläuterung der Begriffe Kommunikation und Kommunikationspolitik stattgefunden. Im Fokus der vorliegenden Arbeit steht die *externe* Kommunikationspolitik. Der Begrifflichkeit von BRUHN, MEFFERT und MEYER folgend, soll in dieser Arbeit unter *externer* Kommunikationspolitik das Marketinginstrumentarium der nach außen gerichteten bzw. marktgerichteten Kommunikation verstanden werden.

Die Zeiten, in denen man in der tierärztlichen Praxis das Wort Marketing noch gar nicht kannte und Werbung sich nahezu ausschließlich darauf beschränkte, die Praxis mit einem Praxisschild zu versehen oder im besten Fall einen Eintrag in den Gelben Seiten zu platzieren, sind vorbei. Es waren Zeiten, die von einer geringen Wettbewerbsintensität geprägt waren, da der niedergelassene Tierarzt in der Regel eine Monopolstellung in seinem Einzugsgebiet innehatte. Dieser Umstand ging mit einem hohen gesellschaftlichen Status des Tierarztes einher. Werbung, allzu oft als ein Synonym für Marketing verstanden, galt sowohl in der Ärzte- wie auch in der Tierärzteschaft schon allein aufgrund des beruflichen Selbstbildes, das mit jeglicher Art von Kommerz unvereinbar zu sein schien, als unschicklich und stand vermeintlich im Widerspruch zum Berufsethos. Hinzu kamen zahlreiche restriktive rechtliche Regelungen, die schon für sich allein genommen Marketing- bzw. kommunikationspolitische Maßnahmen, wie sie in anderen Branchen schon lange üblich waren, erheblich eingeschränkt oder gar unmöglich gemacht haben. Kommunikationspolitische Maßnahmen wurden daher, wenn überhaupt, nur spärlich eingesetzt. Häufig war man sich nicht einmal dessen bewusst, dass es sich dabei um Maßnahmen der Kommunikationspolitik handelte.

Heute sieht sich der Tierarzt mit radikal veränderten Rahmenbedingungen konfrontiert. Diese stellen Herausforderungen negativer aber auch positiver Art dar. Auf das Wesentliche reduziert, sind dies einerseits der merklich gestiegene Konkurrenzdruck und andererseits der neu gewonnene Spielraum bei der Ausgestaltung kommunikationspolitischer Maßnahmen aufgrund der faktischen Abschaffung des tierärztlichen Werbeverbots – aber auch aufgrund eines rasanten Wandels der Kommunikationstechnologien und -möglichkeiten (Internet). Obwohl diese Bedingungen nun schon seit einigen Jahren gegeben sind, wird das Potenzial der Kommunikationspolitik jedoch bisher bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Viele Praxen setzen die entsprechenden Instrumente nach wie vor – wenn überhaupt – nur sehr restriktiv ein. Die Ursachen hierfür sind sicher vielfältig. Wesentlich sind dabei aber die folgenden Punkte:

- fehlende Kenntnisse auf dem Gebiet der Betriebswirtschaft bzw. des Marketings,
- Unkenntnis oder Unsicherheit bezüglich der Zulässigkeit kommunikationspolitischer Maßnahmen,
- vermeintliche Unvereinbarkeit mit dem beruflichen Selbstbild.

In einer Zeit, die von gesättigten Märkten und daraus resultierend, von einem stetig wachsenden Wettbewerbsdruck geprägt ist, kommt aber gerade der Außendarstellung des Unternehmens mehr denn je eine entscheidende Rolle für den Unternehmenserfolg zu, deren praktische Umsetzung mithilfe der externen Kommunikationspolitik erfolgt. Das gilt in besonderem Maß für tierärztliche Praxen, da diese aufgrund eines zumeist homogenen Leistungsangebots häufig als austauschbar wahrgenommen werden und eine Differenzierung über günstige Preise aus den bereits genannten Gründen keine Option darstellt. Hier kann die Kommunikationspolitik maßgeblich zu einer Differenzierung gegenüber Wettbewerbern beitragen.

Die externe Kommunikationspolitik vereint mehrere Funktionen. Unter anderem dient sie dazu, die Praxis und ihr Leistungsangebot gegenüber (potenziellen) Kunden bekannt zu machen (*Bekanntmachungsfunktion*) und ein positives Praxis- und Leistungsimage aufzubauen (*Imagefunktion*). Letzterem kommt vor dem Hintergrund, dass es sich bei tierärztlichen Dienstleistungen um Vertrauensgüter handelt, eine besondere Bedeutung zu, da kommunikationspolitische Maßnahmen bei Anbietern von Vertrauensgütern zunächst auf eine Förderung der Reputation abzielen müssen, um damit letztendlich eine Reduktion des wahrgenommenen Kaufrisikos erreichen zu können (Zapf 2010, S. 60).

Aufgrund der in Kapitel 3.3.1.1 beschriebenen Informationsasymmetrie zwischen Dienstleistungsanbieter einerseits und –nachfrager andererseits und dem damit einhergehenden hoch empfundenen Kaufrisiko müssen hierbei insbesondere die Qualität der Dienstleistung selbst sowie Ersatzindikatoren für die Qualität (Personal, Praxisatmosphäre und -ausstattung) glaubhaft akzentuiert werden, um damit Vertrauen bei den (potenziellen) Kunden zu schaffen. Dabei gilt: Je austauschbarer die Praxis und das Angebot aus Sicht der Nachfrager wahrgenommen werden, desto mehr muss die Herausstellung eventuell vorhandener Unterscheidungsmerkmale einer Praxis im Vergleich zur Konkurrenz gegenüber (potenziellen) Kunden im Fokus der Kommunikationspolitik stehen (*Profilierungsfunktion*). Im besten Fall wird die Praxis und ihr Leistungsangebot dann von ihrer (potenziellen) Klientel als einzigartig im Sinne einer USP wahrgenommen.

Dahinter steht immer die Intention, die Attraktivität der eigenen Praxis gegenüber Wettbewerbern aus Kundensicht zu steigern, damit diese die Praxis gegenüber anderen Praxen bevorzugen (*Motivationsfunktion*). Diese Absicht beschränkt sich jedoch nicht auf die Neugewinnung von Kunden. Sie zielt gleichermaßen auch auf die Kundenbindung, sprich auf die Pflege bereits existierender Kundenbeziehungen. Auch für Stammkunden sollte der wahrgenommene Attraktivitätsvorsprung ihrer Stammpraxis gegenüber konkurrierenden Praxen jederzeit aufs Neue ersichtlich sein. Dies ist der Erkenntnis geschuldet, dass die Akquisition eines Neukunden im Allgemeinen wesentlich aufwendiger und kostenintensiver und somit ineffizienter ist, als die Bindung eines bereits bestehenden Kunden. SHILCOCK und STUTCHFIELD (2008, S. 115) sprechen in ihrem englischsprachigen Standardwerk zum tierärztlichen Praxismanagement diesbezüglich von fünffach höheren Kosten.

Die Anwendung kommunikationspolitischer Maßnahmen in der tierärztlichen Praxis zielt im Kern letztendlich darauf ab, dass:

- potenzielle Kunden wissen, dass die Praxis existiert,
- potenzielle Kunden eher ebendiese Praxis aufsuchen als eine andere,
- Neukunden der Praxis auch zukünftig die Treue halten, indem sie zu Stammkunden werden (Shilcock und Stutchfield 2008, S. 121).

Mithilfe kommunikationspolitischer Maßnahmen zeigt eine Praxis aber vor allem Präsenz in der Öffentlichkeit.

Da die Kommunikationspolitik integrativer Bestandteil des Marketingkonzepts eines Unternehmens ist, erfolgt deren praktische Umsetzung grundsätzlich auf der Grundlage der vorhergehenden Arbeitsschritte des Marketingprozesses (siehe Kapitel 3.4). Demgemäß gehen dem praktischen Einsatz der Instrumente die Prozessschritte der Situationsanalyse, der Zielbestimmung sowie der Strategiefestlegung einschließlich der Zielgruppenbestimmung voraus, bevor dieser, eingebunden im Marketingmix, vollzogen wird. Vor dem eigentlichen Einsatz des kommunikationspolitischen Instrumentariums ist jedoch die Frage nach der Festlegung und Verteilung der finanziellen Mittel für die kommunikationspolitischen Maßnahmen zu klären. Dies geschieht im Rahmen der Budgetierung. Abschließend findet, wie bei allen Marketingprozessen, eine Erfolgskontrolle statt (siehe Kapitel 3.4.5).

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels soll zunächst ein Überblick über die aktuelle Situation auf dem Markt für tierärztliche Dienstleistungen am Kleintier und die veränderten Rah-

menbedingungen für kommunikationspolitische Maßnahmen gegeben werden. Dabei geht es in erster Linie darum, die wachsende Bedeutung des Marketings und hier insbesondere der Kommunikationspolitik deutlich zu machen sowie die u.a. aufgrund der fortschreitenden Liberalisierung des Werberechts für Heilberufe neu entstandenen Handlungsspielräume für Kommunikationsmaßnahmen aufzuzeigen. Daran anschließend werden die in Kapitel 3.2.3 angerissenen theoretischen Grundlagen der Kommunikation weiter vertieft. In Anknüpfung an die Ausführungen in Kapitel 1.1 wird dann auf die sich aus den spezifischen Charakteristika von Dienstleistungen ergebenden Auswirkungen auf die Kommunikationspolitik eingegangen. Im Anschluss werden die Konzepte der Integrierten Kommunikation und der Corporate Identity erläutert. Abschließend erfolgt dann eine Abhandlung des Planungsprozesses der Kommunikationspolitik<sup>30</sup> einschließlich einer detaillierten Vorstellung der Instrumente der Werbung, der Social Media-Kommunikation, der Öffentlichkeitsarbeit und des Sponsorings. Da bereits in Kapitel 3.4 eine eingehende Betrachtung der einzelnen Prozessschritte im Rahmen des Marketingprozesses stattgefunden hat, werden im Folgenden beginnend mit Kapitel 4.6 nur die Schritte erörtert, die Besonderheiten in Bezug auf die Kommunikationspolitik aufweisen. Der auf der Ebene der einzelnen Kommunikationsinstrumente stattfindende Planungsprozess wird exemplarisch, stellvertretend für alle anderen Instrumente, anhand des Prozesses der Werbeplanung dargestellt.

#### **4.1 Die aktuelle Situation auf dem Markt für tierärztliche Dienstleistungen an Kleintieren und die veränderten Rahmenbedingungen für kommunikationspolitische Maßnahmen**

Der Markt für tierärztliche Dienstleistungen befindet sich seit einigen Jahren in einem tiefgreifenden strukturellen Wandlungsprozess mit komplexen Ursachen. Das gilt für die Anbieterseite (Tierarztpraxen) wie auch für die Nachfragerseite (Tierhalter). Neben der Wettbewerbssituation, den Einstellungen und dem Verhalten der Verbraucher sowie den Kommunikationstechnologien (Stichwort Internet) haben auch die rechtlichen Rahmenbedingungen für die tierärztliche Kommunikationspolitik in den letzten Jahren einen erheblichen Wandel erfahren. Darüber hinaus kündigen sich einschneidende Veränderungen vonseiten der EU an. So stehen sowohl die Gebührenordnung für Tierärzte (GOT) als auch das tierärztliche Dispensierrecht zur Disposition.

---

<sup>30</sup> Aus Vereinfachungsgründen wird im Folgenden der Begriff Kommunikationspolitik synonym für den der externen Kommunikationspolitik verwendet.

Diese Bedingungen haben unmittelbare Auswirkungen auf die tierärztliche Kommunikationspolitik. Zum einen verdeutlichen sie die Notwendigkeit kommunikationspolitischer Maßnahmen, zum anderen zeigen sie die Handlungsspielräume bei deren Anwendung auf. Die folgenden Ausführungen werden sich daher näher mit dieser Thematik beschäftigen.

#### 4.1.1 Wettbewerbssituation

Nach letzten Schätzungen erwirtschaften die deutschen Tierärzte jährlich insgesamt 1,8 bis 2,0 Mrd. Euro Umsatz mit Dienstleistungen an Kleintieren (Ohr 2014, S. 20). Oberflächlich betrachtet scheinen dies durchaus attraktive Zahlen zu sein. Wirft man aber einen Blick auf die einschlägigen Statistiken des tierärztlichen Berufsstandes und vergleicht die zahlenmäßige Entwicklung der auf dem Gebiet der Kleintiere praktizierenden Tierärzte in Deutschland der vergangenen Jahre mit der Entwicklung der Zahl der in deutschen Haushalten gehaltenen Heimtiere anhand der deutschen Heimtiermarkt-Statistiken des INDUSTRIEVERBANDS HEIMTIERBEDARF (IVH) und des ZENTRALVERBANDS ZOOLOGISCHER FACHBETRIEBE DEUTSCHLANDS (ZZF), so wird deutlich, warum die Wettbewerbsintensität auf dem Markt für tierärztliche Dienstleistungen an Kleintieren in diesem Zeitraum stetig zugenommen hat.

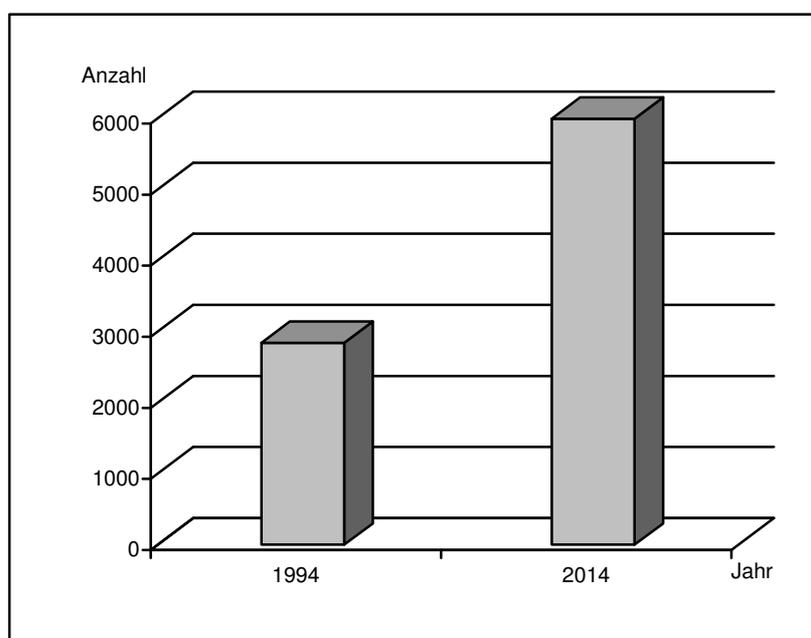


Abb. 16: Zahl der überwiegend auf dem Gebiet der Kleintiere praktizierenden niedergelassenen Tierärzte in Deutschland – Vergleich der Jahre 1994 und 2014 (grafisch dargestellt nach Schöne und Ulrich 1995; Bundestierärztekammer e.V. 2015 b)

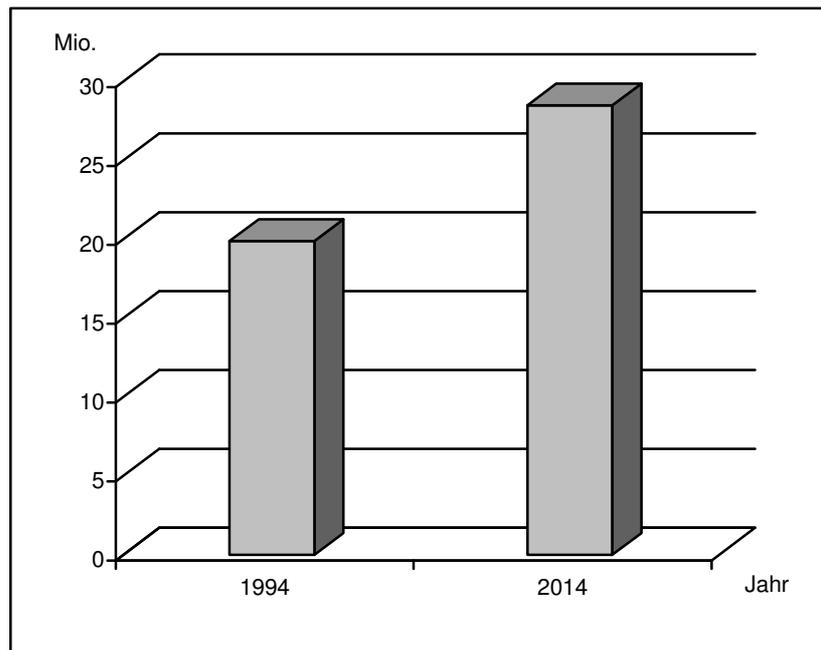


Abb.17: Zahl der in deutschen Haushalten gehaltenen Heim- bzw. Kleintiere (ohne Zierfische und Terrarientiere) – Vergleich der Jahre 1994 und 2014 (grafisch dargestellt nach Industrieverband Heimtierbedarf 1995; Industrieverband Heimtierbedarf und Zentralverband Zoologischer Fachbetriebe Deutschlands 2015)

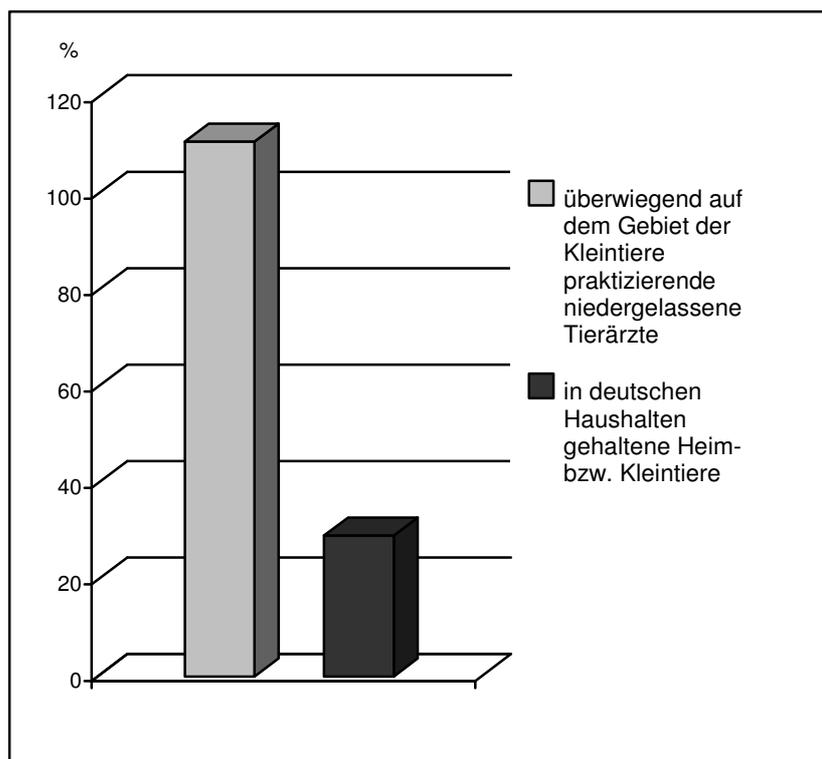


Abb.18: Vergleich der prozentualen Anstiege der überwiegend auf dem Gebiet der Kleintiere praktizierenden niedergelassenen Tierärzte mit dem Anstieg der in deutschen Haushalten gehaltenen Heim- bzw. Kleintiere im Zeitraum von 1994 bis 2014 (grafisch dargestellt nach Bundestierärztekammer e.V. 2015b; Industrieverband Heimtierbedarf 1995; Industrieverband Heimtierbedarf (IVH) und Zentralverband Zoologischer Fachbetriebe Deutschlands 2015; Schöne und Ulrich 1995)

So ist die Zahl der überwiegend auf dem Gebiet der Kleintiere praktizierenden Tierärzte in Deutschland im Zeitraum von 1994 bis 2014 um 110,9 Prozent von 2842 (davon 1469 weiblich) auf 5994 (davon 3774 weiblich) gestiegen (siehe Abbildung 16) und das obwohl die Gesamtzahl der jährlichen Absolventen der tiermedizinischen Ausbildungsstätten in Deutschland über die Jahre annähernd konstant geblieben ist (ca. 950 Absolventen pro Jahr) (Schöne und Ulrich 1995; Bundestierärztekammer e.V. 2015b). Dem steht ein wesentlich geringerer Anstieg der Zahl der in deutschen Haushalten gehaltenen Heimtiere (ohne Zierfische und Terrarientiere) von 19,9 Mio. auf 28,5 Mio. im selben Zeitraum gegenüber (siehe Abbildung 17) (Industrieverband Heimtierbedarf 1995; Industrieverband Heimtierbedarf (IVH) und Zentralverband Zoologischer Fachbetriebe Deutschlands 2015), was einem Zuwachs von lediglich 29,2 Prozent entspricht (siehe Abbildung 18). Dieses Auseinanderdriften von Angebot und Nachfrage musste zwangsläufig zu einer zunehmenden Marktsättigung und somit zu einer Verschärfung des Wettbewerbs zwischen den Tierarztpraxen führen, der inzwischen – trotz rechtlicher Restriktionen seitens der GOT – häufig über den Preis für die tierärztlichen Leistungen ausgetragen wird.

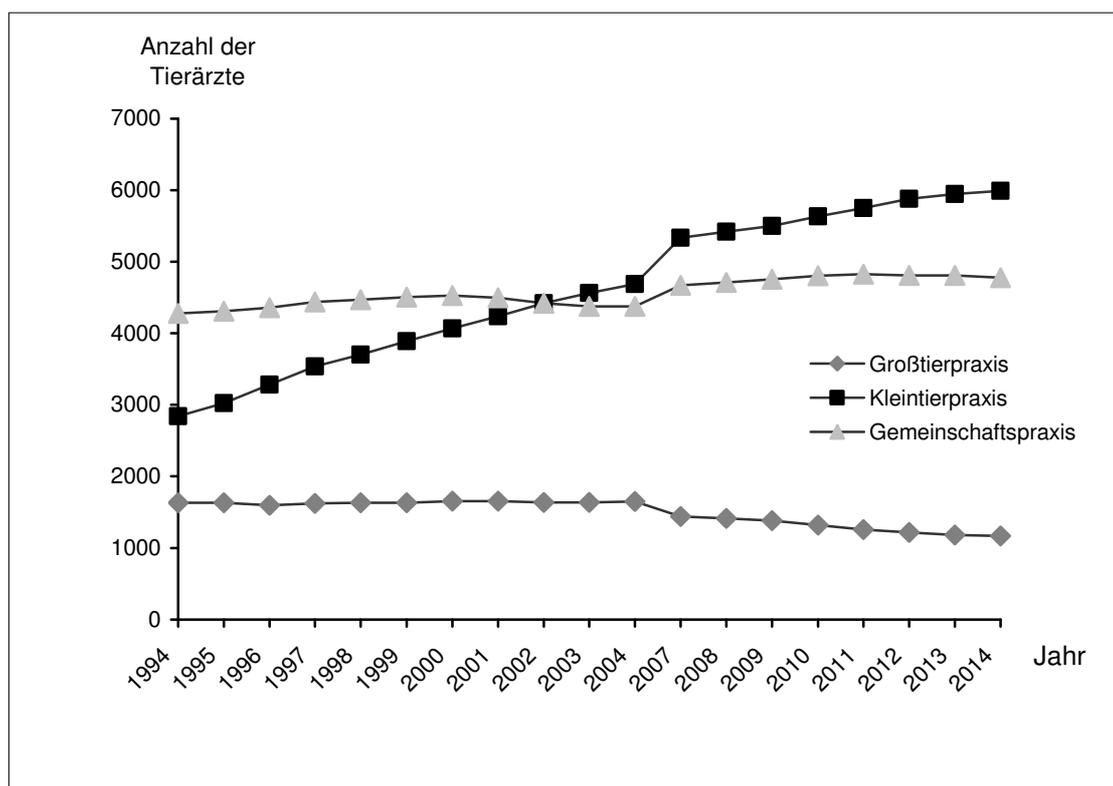


Abb. 19: Entwicklung der Tätigkeitsschwerpunkte niedergelassener Tierärzte in Deutschland im Zeitraum von 1994 bis 2014<sup>31</sup>  
(grafisch dargestellt nach Schöne und Ulrich 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003; Schöne und Jöhrens 2004, 2005; Bundestierärztekammer e.V. 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015a)

Wie aus Abbildung 19 ersichtlich ist die Zahl der überwiegend auf dem Kleintiersektor tätigen Tierärzte im selben Zeitraum auch in Relation zu der Zahl der in Gemischt- oder Großtierpraxen tätigen Tierärzte überproportional gestiegen. Eine der Ursachen hierfür ist die seit Jahren fortschreitende Feminisierung des tierärztlichen Berufstandes. Betrug der Anteil der weiblichen Absolventen an der Gesamtzahl der Tiermedizin-Absolventen an den fünf deutschen Ausbildungsstätten im Jahr 1994 noch 61,4 Prozent, so ist dieser im Jahr 2014 bereits auf 83,8 Prozent angewachsen (Bundestierärztekammer e.V. 2015b). Da Frauen gemeinhin eine höhere Affinität zum Kleintierbereich aufweisen als zum Großtierbereich<sup>32</sup> (Veauthier 2009) verhält sich analog hierzu – mit einem gewissen Zeitverzug – der Frauenanteil auf dem Sektor der Kleintierpraxen, wo weibliche Tierärzte mittlerweile deutlich in der Überzahl sind. Dieser Umstand schlägt sich wiederum in einer Neugründungswelle bei Kleintierpraxen während der vergangenen zwanzig Jahre nieder, weil das

<sup>31</sup> Der unregelmäßige Kurvenverlauf zwischen den Jahren 2004 und 2007 ist auf eine technische Umstellung der Zentralen Tierärztedatei im Jahr 2005 und einen Softwarefehler in der Zentralen Tierärztedatei im Jahr 2006 zurückzuführen.

<sup>32</sup> Dies ist in erster Linie auf die höhere körperliche Belastung im Großtierbereich sowie familienfreundlichere Arbeitszeitmodelle in der Kleintiermedizin zurückzuführen.

Gros der praktizierenden Tierärzte früher oder später in die Selbstständigkeit strebt. Die Branche der Kleintierpraktiker hat sich in der Folge zu einer Frauendomäne entwickelt. Dieser Trend ist derzeit ungebrochen. Erschwerend kommt hinzu, dass sich aufgrund struktureller Veränderungen in der Landwirtschaft – dem ehemaligen Hauptbetätigungsfeld für Tierärzte – über die vergangenen Jahrzehnte viele Großtierpraktiker ganz oder zumindest teilweise (in Form einer Gemischtpraxis) dem Kleintiersektor zugewandt haben (Thiele 2009, S. 50).

Besonders zugespitzt hat sich die Konkurrenzsituation in Ballungsgebieten, vor allem dort wo universitäre Ausbildungsstätten für Tiermedizin anzutreffen sind, wie etwa in Berlin oder München. Hier ist das Angebot an Kleintierpraxen im Verhältnis zur Nachfrage deutlich überproportional gewachsen (Knoop 2011, S. 8). Offensichtlich lassen sich Absolventen der Universitäten und ehemalige Universitäts-Tierärzte gerne in der Nähe ihrer früheren Wirkungsstätte nieder. Zu allem Überfluss finden sich gerade dort häufig quersubventionierte Nebenerwerbspraxen (umgangssprachlich als Hobbypraxen bezeichnet), deren vorrangiges Ziel nicht in der Erzielung eines realistischen Erwerbseinkommens besteht und die somit wettbewerbsverzerrend wirken. In manchen Regionen, wie z.B. im Großraum München, hat sich die Situation durch eine Gründungswelle bei den Tierkliniken zusätzlich verschärft. So kam es etwa allein München in den vergangenen 15 Jahren zur Neuansiedlung von vier Kleintierkliniken, mit der Folge dass sich mittlerweile in der Peripherie der Stadt in jeder Himmelsrichtung mindestens eine Klinik findet. Offiziell positionieren sich diese zwar überwiegend als Überweisungskliniken mit spezialisiertem Leistungsangebot und somit als Dienstleister für niedergelassene Kollegen, in der Realität machen sie jedoch auch den örtlichen Kleintierpraxen Marktanteile streitig. Vor allem die Kunden, die eine „Spitzenmedizin“ für ihr Tier in Anspruch nehmen wollen, wenden sich häufig direkt an eine Tierklinik, statt im Vorfeld eine herkömmliche Tierarztpraxis zu konsultieren.

Eine zusätzliche Herausforderung für die niedergelassenen Kleintierpraktiker könnte sich in naher Zukunft aus der Ausbreitung von tierärztlichen Filialsystemen ergeben. Dabei handelt es sich um Tierarztpraxisketten, die in der Regel an mehreren Standorten Praxen unter dem Dach einer privaten Eigentümergesellschaft betreiben. Während diese Praxisbetriebsform in den USA, Großbritannien<sup>33</sup> und Skandinavien auf dem Tierarzt-Sektor bereits weit verbreitet und sehr erfolgreich ist (z.B. BANFIELD PET HOSPITALS, VCA ANIMAL HOSPITALS, ANICURA, EVIDENSIA), befindet sie sich in Deutschland noch in der Aufbauphase. Die genannten Unternehmen zeichnen sich alle durch eine

---

<sup>33</sup> In Großbritannien gehört bereits nahezu ein Drittel aller Praxen solchen Filialsystemen an (Held 2013b).

große Wachstumsdynamik aus. Während beispielsweise in Schweden im Jahr 2012 praktisch noch keine Tierarztketten existierten, repräsentierten die schwedischen Marktführer ANICURA (55 Tierkliniken) und EVIDENSIA (90 Tierkliniken) im Jahr 2014 bereits 50 Prozent des Marktes (Held 2015).

Die in Deutschland mit 13 Filialpraxen einst größte Tierarztkette ACTIVET, ein Tochterunternehmen der FRESSNAPF-Gruppe, hat ihr Filialsystem im Jahr 2012 nach einigen Problemen zwar wieder aufgegeben, plant aber zwischenzeitlich einen Neustart mit vorerst sechs Standorten in nordrhein-westfälischen FRESSNAPF-Märkten (Held 2012b, 2016). 2015 auf dem deutschen Markt neu eingestiegen ist hingegen die schwedische Kette ANICURA mit derzeit 7 Standorten (Held 2015). Die älteste (seit 2005) und derzeit mit 20 Standorten plus mobilen Praxen größte deutsche Tierarztkette ist SMARTVET. Sie basiert auf einem anderen Konzept, indem sie neben den eigenen Filialsystemen auch Praxen im Fremdeigentum gemäß dem Franchise-Prinzip<sup>34</sup> betreibt. Hierbei fungiert ein rechtlich selbstständiger Tierarzt als so genannter Franchisenehmer. Dieser betreibt die Tierarztpraxis auf eigene Rechnung, ist jedoch vertraglich eng an den Franchisegeber (im vorliegenden Fall SMARTVET) gebunden, indem er gegen Entgelt in Form einer Franchisegebühr u.a. dessen Marketing- und Markenkonzept sowie den gemeinsamen Einkauf nutzt. Geläufige Beispiele für Franchising aus anderen Branchen sind die US-amerikanische Fast-Food-Kette MC DONALD'S oder die deutsche Heimwerkermarkt-Kette OBI.

Unabhängig vom jeweiligen Betreiberkonzept, weisen alle Filialsysteme eine Reihe nicht zu vernachlässigender Wettbewerbsvorteile gegenüber den herkömmlichen Einzelpraxen auf. Sie verfügen u.a. über deutliche Kostenvorteile, z.B. durch eine zentralisierte Verwaltung, Mengenvorteile durch den gemeinsamen Einkauf sowie einheitliche Werbekonzepte. Des Weiteren bieten sie insbesondere Frauen ein attraktives Betätigungsfeld, da sie deren Wunsch nach flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeiten (z.B. Teilzeitbeschäftigung, bessere Abdeckung von Bereitschaftsdiensten) nachkommen. Ein weiterer Pluspunkt für die teilnehmenden Tierärzte ergibt sich aus der Tatsache, dass sie ihre Arbeitszeit wieder weitestgehend für kurative Tätigkeiten verwenden können (Held 2012a; Sindern 2013). Es bleibt abzuwarten, inwieweit im Fall von SMARTVET und zukünftig auch wieder ACTIVET

---

<sup>34</sup> Der DEUTSCHE FRANCHISE-VERBAND (2016) definiert Franchising wie folgt: „Franchising ist ein auf Partnerschaft basierendes Vertriebssystem mit dem Ziel der Verkaufsförderung. Dabei räumt ein Unternehmen, das als er Franchise-Geber auftritt, seinen Partnern (den Franchisenehmern) das Recht ein, mit seinen Produkten oder Dienstleistungen unter seinem Namen ein Geschäft zu betreiben. Der Franchisegeber erstellt ein unternehmerisches Gesamtkonzept, das von seinen Franchise-Nehmern selbstständig an ihrem Standort bzw. Gebiet umgesetzt wird. Der Franchisenehmer ist ein rechtlich selbstständiger und eigenverantwortlich operierender Unternehmer. Als Gegenleistung für die vom Franchise-Unternehmen eingeräumten Rechte und Unterstützungsleistungen zahlt der Franchisenehmer in der Regel Eintritts- und Franchise-Gebühren“.

ein Standortvorteil durch die Ansiedlung in unmittelbarer Nähe von bzw. direkter Nachbarschaft zu Zoofachmärkten (z.B. FRESSNAPF) gegenüber anderen Praxen gegeben ist und ob sich in nächster Zeit tierärztliche Filialsysteme in Deutschland weiter etablieren werden und sich damit unter Umständen zu einer ernsthaften Bedrohung für die herkömmlichen Praxen entwickeln.

Neben diesen Herausforderungen aus der eigenen Branche werden die niedergelassenen Tierärzte jedoch mittlerweile auch mit einer Entwicklung aus einer anderen Richtung konfrontiert. Inzwischen gibt es eine wachsende Konkurrenz für Tierärzte aus anderen Branchen. Das gilt sowohl für die originär medizinischen Dienstleistungen eines Tierarztes als auch für den Handel mit Arzneimitteln, Medizinprodukten, Pflegemitteln, Futtermitteln und Tierzubehör. Auf dem Gebiet der medizinischen Dienstleistungen tummeln sich in Konkurrenz zum Tierarzt zunehmend mehr paramedizinische Berufsgruppen mit nicht geschützten Berufsbezeichnungen und häufig ohne jegliche fachliche Qualifikation wie Tierheilpraktiker, „Tierhomöopathen“, „Verhaltenstherapeuten“, selbsternannte „Tierheiler“, „Pferdeeinrenker“ oder Hundesalonbetreiber, die vereinzelt tierärztliche Leistungen (z.B. Zahnsteinentfernungen) anbieten (Sindern und Wendland 2014). Vor allem naturkundlich ausgerichtete Behandlungsmethoden erfreuen sich bei Tierhaltern seit Jahren wachsender Beliebtheit. So hat allein die Zahl der Tierheilpraktiker in Deutschland in einem Zeitraum von nur eineinhalb Jahren von Februar 2013 bis August 2014 um 10 Prozent zugenommen (Kübler 2015). Möglich wurde diese Entwicklung vor dem Hintergrund, dass bis dato in Deutschland – im Unterschied zu vielen anderen EU-Ländern – nach wie vor kein Gesetz zur Ausübung der Tierheilkunde existiert (Sindern und Wendland 2014). Erschwerend hinzu kommt, dass die besagten Berufsgruppen im Vergleich zu den Tierärzten oft die besseren „Verkäufer“ sind (Schimmel 2015).

In ihrer Eigenschaft als Apotheker und Händler sehen sich praktizierende Tierärzte vermehrt dem Wettbewerb mit Apotheken (stationär und online, z.B. MEDICANIMAL.DE, TIERARZT24.DE), Online-Versandhandel (z.B. ZOOPLUS.DE, ZOOROYAL.DE), Zoofachmärkten (z.B. FRESSNAPF), Garten- und Heimwerkermärkten, klassischem Einzelhandel (Lebensmitteleinzelhandel, Drogeriefachmärkte) sowie in zunehmendem Maß auch Lebensmitteldiscountern (ALDI, LIDL etc.) ausgesetzt. Sie alle haben den Heimtierbedarfsmarkt als attraktiven und dynamischen Wirtschaftszweig mit interessanten Wachstumsraten für sich entdeckt. So wuchs dieser Markt allein im Jahr 2014 um 2,9 Prozent gegenüber dem Vorjahr auf insgesamt 4,443 Mrd. Euro (Industrieverband Heimtierbedarf (IVH) und Zentralverband Zoologischer Fachbetriebe Deutschlands 2015).

Diese Wachstumsdynamik wird besonders deutlich, wenn man die Entwicklung der Umsatzzahlen der beiden Marktführer für Heimtierbedarf in Deutschland betrachtet. Beide Unternehmen befinden sich seit Jahren auf Wachstumskurs. Die FRESSNAPF-Gruppe, Branchenprimus unter den Zoofachmärkten, kann für das Jahr 2015 auf einen um 7 Prozent auf 1,786 Mrd. Euro gestiegenen Umsatz zurückblicken. Der deutsche Marktführer im Online-Handel, das Unternehmen ZOOPLUS, konnte im Geschäftsjahr 2015 sogar einen Umsatzsprung von 30 Prozent auf 742 Mio. Euro verzeichnen. Für das laufende Jahr wird eine weitere Steigerung auf mindestens 875 Mio. Euro prognostiziert (Fressnapf Tiernahrungs GmbH 2016; Zooplus AG 2016).

Seit der Versandhandel von Arzneimitteln für Apotheken im Jahr 2004 vom Gesetzgeber freigegeben wurden, sehen sich auch die Apotheken einem erhöhten Konkurrenzdruck ausgesetzt. Mittlerweile gibt es in Deutschland mehr als 3000 registrierte Versandapotheken, die einen massiven Preisdruck auf die stationären Apotheken ausüben (Held 2013c). Durch die Änderung des Arzneimittelgesetzes (AMG) im Jahr 2011 wurde schließlich auch der Versandhandel mit verschreibungspflichtigen Tierarzneimitteln zugelassen, sofern diese ausschließlich zur Anwendung bei Tieren, die nicht der Gewinnung von Lebensmitteln dienen, zugelassen sind (Landesapothekerkammer Baden-Württemberg 2011). Seitdem entdecken zunehmend mehr Apotheken, stationäre wie auch Online- bzw. Versandapotheken, den Markt für Tierarzneimittel für sich und treten aktiv, z.B. mit Werbemaßnahmen, auf dem Markt für Tiergesundheit in Erscheinung. Laut einer Studie des INSTITUTS FÜR HANDELSFORSCHUNG führen bereits 66 Prozent der befragten Apotheker rezeptfreie, also nicht verschreibungspflichtige, Tierarzneimittel für Hunde, Katzen und Heimtiere in ihrem Sortiment. Weiterhin bieten 25,5 Prozent der Apotheker Tierpflegeprodukte und knapp 8 Prozent diätetische Tiernahrung an (Institut für Handelsforschung (IFH) 2013).

Die ohnehin schwierige Situation der Tierarztpraxen wird dadurch verschärft, dass vor allem Online-Apotheken in der Regel sehr preisaggressiv agieren, indem sie ihren Preispielraum bei nicht verschreibungspflichtigen Arzneimitteln (Fachbezeichnung: OTC-Arzneimittel) bis zur untersten Preisspanne ausschöpfen. Gefördert wird diese Vorgehensweise durch eine offensive Mengenrabattpolitik der Arzneimittelhersteller, die zum Teil erhebliche Preisnachlässe in Abhängigkeit von der Abnahmemenge gewähren. Infolge der üblicherweise größeren Abnahmemengen haben die Versandapotheken dadurch einen Kostendegressionsvorteil, den sie in Form günstigerer Abgabepreise als entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber den niedergelassenen Tierärzten ausspielen können. Es wird sogar von Fällen berichtet, bei denen die Endverbraucherpreise der Versandapotheken den Einkaufspreisen der Tierärzte entsprechen (Hofmann 2010a;

Kübler 2014). Darüber hinaus hat zwischenzeitlich selbst die tierärztliche Genossenschaft WDT (Wirtschaftsgenossenschaft Deutscher Tierärzte) den Weg des Online-Versandhandels mit Tierarzneimitteln beschritten, weil sie bei der aktuellen Entwicklung nicht zusehen wollte. Im Jahr 2013 übernahm sie aus diesem Anlass die tschechische Versandapotheke BOONIFAPO.COM, um von dort aus den deutschen Markt mit Tiermedikamenten beliefern zu können (Held 2013a).

Zu allem Überfluss wird seit einigen Jahren immer wieder eine Abschaffung des tierärztlichen Dispensierrechts diskutiert<sup>35</sup>. Für Tierarztpraxen ist dies insgesamt eine bedenkliche Entwicklung, wenn man berücksichtigt, dass in Kleintierpraxen immerhin 15 bis 30 Prozent des Netto-Gesamtumsatzes aus dem Handel mit Medikamenten und Futtermitteln generiert werden und der Medikamentenhandel eine höhere Umsatzrendite aufweist als die medizinische Dienstleistung einer Kleintierpraxis. Das bedeutet, dass die Praxis an jedem Euro Umsatz aus dem Verkauf von Arzneimitteln mehr verdient als aus dem Verkauf medizinischer Dienstleistungen (Brennecke und Münow 2011).

Eingangs wurde bereits erwähnt, dass der Verdrängungswettbewerb zwischen den Tierarztpraxen immer öfter über den Preis ausgetragen wird. Das gilt vor allem für tierärztliche Dienstleistungen. Obwohl der Preisgestaltung angesichts der hierfür geltenden GOT offiziell eigentlich enge Grenzen gesetzt sind, werden die vorgeschriebenen Gebührensätze in der täglichen Praxis unzulässigerweise des Öfteren unterschritten, sprich es werden zu niedrige Preise in Rechnung gestellt. Abgesehen davon, dass hier ein Verstoß gegen die einschlägigen Regelungen in der GOT vorliegt, bringt diese Vorgehensweise ernsthafte Probleme mit sich. Dies lässt sich in anderen Branchen unter dem geläufigen Begriff des ruinösen Preiswettbewerbs beobachten und ist mittlerweile auch in der Tierarztbranche ein weit verbreitetes Phänomen. Forciert wird diese Entwicklung neuerdings durch Internet-Preisvergleichsportale für tierärztliche Leistungen wie z.B. das Portal TIERARZTKOSTEN.DE.

Die Realität zeigt jedoch, dass dieser Preiskampf keine Sieger kennt. Im Gegenteil, es wird eine Abwärtsspirale der Preise in Bewegung gesetzt, unter der letzten Endes alle Anbieter zu leiden haben. Haben sich der Verbraucher (Kunden) dann erst einmal an das niedrige Preisniveau gewöhnt, ist es aus Erfahrung sehr schwer, zukünftig wieder höhere Preise am Markt durchzusetzen. Darüber hinaus muss man sich die Frage stellen, inwieweit eine solche Niedrigpreisstrategie vereinbar mit dem Image einer hochwertigen Gesundheitsdienstleistung ist.

---

<sup>35</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.1.4.

Wie wenig zielführend die Niedrigpreisstrategie entgegen der weitverbreiteten Annahme vieler Tierärzte ist, zeigt eine im Auftrag vom BUNDESVERBAND PRAKTIZIERENDER TIERÄRZTE e.V. und dem Pharmaunternehmen NOVARTIS von dem Experten für Gesundheitsmarketing GERHARD RIEGL erstellte Studie zur Einstellung von Tierhaltern zu Tierärzten. Demnach spielt bei der Auswahl eines Tierarztes der Preis der tierärztlichen Leistung eine weitaus geringere Rolle als von den Praktikern vermutet, solange der Kunde mit dem gebotenen Service zufrieden ist. RIEGL merkt hierzu an: *„Ein Tierarzt, der null Ahnung von Marketing hat, dem gar nichts mehr einfällt – der versucht es über den Preis.“* (Hofmann 2010b). Auch wenn diese Zuspitzung sicher nicht jedem Einzelfall gerecht wird, so beschreibt sie doch ein in der Tierarztbranche weit verbreitetes Phänomen.

#### **4.1.2 Veränderte Einstellungen und verändertes Informationsverhalten der Verbraucher**

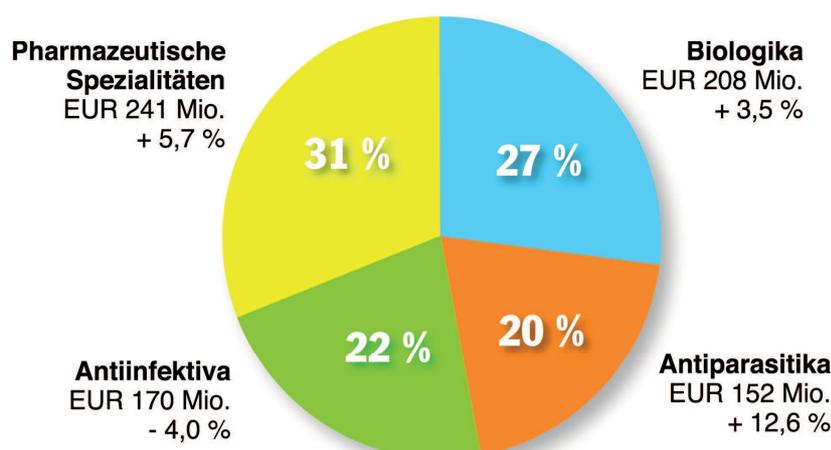
Heutzutage muss sich der niedergelassene Tierarzt mit einer Klientel auseinandersetzen, deren Einstellungen, Bedürfnisse und Anforderungen sich im Vergleich zu früheren Zeiten erheblich verändert haben. Hierzu haben gesellschaftliche, ökonomische aber auch technologische Entwicklungen während der letzten Jahrzehnte beigetragen.

Eine der einschneidendsten Entwicklungen ist sicherlich die mit der fortschreitenden Urbanisierung der Gesellschaft einhergehende zunehmende Emotionalisierung der Mensch-Tier-Beziehung. Sah man früher Haustiere eher als mehr oder weniger nützliche Hausgenossen („Wachhund“, „Hofkatze“) an, nehmen diese heutzutage eher die Rolle eines Familienmitglieds, Partnerersatzes oder Statussymbols ein. Aus dem gestiegenen ideellen Wert des Haustiers resultieren geänderte Anforderungen an den behandelnden Tierarzt. So sieht man den Tierarzt heute eher als Dienstleister und unterstützendem Partner bei der Gesunderhaltung und Heilung des geliebten Begleiters. Als direkte Folge lässt sich eine insgesamt gestiegene Ausgabenbereitschaft der Tierhalter beobachten. Laut Statistischem Bundesamt gaben die deutschen Privathaushalte allein im Jahr 2010 bereits 4,39 Mrd. Euro für den Posten „Haustiere“ (einschließlich Ge- und Verbrauchsgüter für die Tierhaltung) und 2,26 Mrd. Euro für den Posten „Veterinär- und andere Dienstleistungen für Haustiere“ aus. (Statistisches Bundesamt 2013). Vier Jahre zuvor (2006) waren es erst 3,37 Mrd. Euro respektive 1,55 Mrd. Euro (Statistisches Bundesamt 2009). Eine neuere Studie der Universität Göttingen geht sogar von einem jährlichen Umsatz von über 9,1 Mrd. Euro für die Heimtierhaltung aus. Davon entfallen alleine auf gesundheitsbezogene

Ausgaben<sup>36</sup> ca. 2,1 Mrd. Euro (Ohr 2014, S. 1). Die positive Entwicklung der Ausgaben für tiermedizinische Dienstleistungen lässt sich indirekt auch an den Umsatzzahlen des Marktes für Tierarzneimittel in Deutschland im Jahr 2014 ablesen. Demnach haben sich alle Segmente der Tierarzneimittel bis auf das der Antiinfektiva gegenüber dem Vorjahr positiv entwickelt (Antiparasitika +12,6 Prozent, Biologika +3,5 Prozent, Pharmazeutische Spezialitäten +5,7 Prozent) (Bundesverband für Tiergesundheit e.V. 2016).

#### TIERARZNEIMITTELMARKT 2014

Deutschland EUR 771 Mio. / Wachstum 4,2 %\*



\*Schätzung auf den Gesamtmarkt (Basis 2013 korrigiert)

Abb. 20: Tierarzneimittelumsätze in Deutschland im Jahr 2014  
(URL: <http://www.bft-online.de/portraet/tierarzneimittelmarkt/?L=0>, Zugriff: 20.03.2016)

Allerdings ist in den letzten Jahren auch das Anspruchsniveau im Hinblick auf tierärztliche Dienstleistungen gewachsen. Gestützt wird diese Entwicklung durch den rasanten Wissenszuwachs und technischen Fortschritt in der Medizin – hier nimmt die Humanmedizin zweifelsohne eine Vorreiterrolle ein – aber auch auf Seiten der Informationstechnologien (Internet). Gerade durch das Internet sind die Tierhalter immer schneller und besser über den medizinischen Fortschritt und die dadurch möglich werdenden Diagnose- und Therapiemöglichkeiten informiert. Auch deshalb wird daher – zumindest von Teilen der Kundenschaft – mit zunehmender Selbstverständlichkeit ein Leistungsniveau und -spektrum eingefordert, wie man es bereits aus der Humanmedizin kennt. Diese Klientel verlangt die „bestmögliche Behandlung“ für sein Tier. Dazu gehören sowohl Anwendungen aus der Schulmedizin (digitales Röntgen, Sonographie, Computertomographie, Magnetresonanztomographie, Chemotherapie, Strahlenmedizin, minimalinvasive Chirurgie etc.) als

<sup>36</sup> Diese umfassen die Umsätze, die Tierarztpraxen (inklusive der Umsätze für Tiermedikamente), Tierhomöopathen, Tierheilpraktiker und Tierphysiotherapeuten mit Dienstleistungen an Kleintieren erzielt haben.

auch Naturheilverfahren wie Akupunktur, Homöopathie oder biologische Tiermedizin. So hat eine Online-Umfrage der STIFTUNG WARENTEST aus dem Jahr 2010 zum Thema „Erfahrungen mit Tierärzten“ (Stiftung Warentest 2010) ergeben, dass zwei von fünf befragten Tierhaltern schon einmal für ihre Haustiere alternative Heilverfahren in Anspruch genommen haben. ZIFFUS und DOLLE (2000, S. 6) bezeichnen dieses Phänomen als „*Spiegelbildeffekt humaner zu veterinären Leistungen*“.

Um diesen Ansprüchen gerecht werden zu können, ist ein erhöhter finanzieller Aufwand erforderlich – sei es für die technische oder für die personelle Ausstattung der Praxis. Dieser Umstand begünstigt größere Praxiseinheiten (Gemeinschaftspraxen, Kliniken) im Wettbewerb. Die durch die bessere Ausstattung bedingten höheren Fixkosten verlangen allerdings eine hohe Auslastung der vorhandenen Kapazitäten. Auch hierzu können kommunikationspolitische Maßnahmen entscheidend beitragen.

Die aufgezeigte Entwicklung zeigt auch, dass die in der Tierärzteschaft weit verbreitete Annahme, die Kundschaft wäre generell nicht bereit, höhere Preise für tierärztliche Leistungen zu akzeptieren, ein Trugschluss ist. Der wachsende Anteil an Kliniken und Fachpraxen zeigt, dass Teile der tierärztlichen Klientel bei gewissen Leistungen durchaus bereit sind, höhere Rechnungsbeträge zu akzeptieren. Allerdings müssen diese Leistungen auch entsprechend kommuniziert werden. Auch hier ist die Kommunikationspolitik gefragt, mit deren Hilfe die Wertschätzung für das Gut tierärztliche Dienstleistung und somit die Preisakzeptanz gesteigert werden kann.

Der Tierarzt hat es heutzutage in der Regel mit einem selbstbewussteren, kritischeren und besser informierten Kunden zu tun, dessen Loyalität gegenüber „seinem“ Tierarzt in der Folge merklich abgenommen hat. Hierzu hat in erheblichem Maß das Internet in seiner Eigenschaft als „Informationszentrale“ beigetragen. Den entscheidenden Durchbruch brachte dabei die Entwicklung der Web 2.0-Technologie, die wiederum die Einführung der sozialen Medien möglich machte. Diese haben bis heute nicht nur das Informations- und Kommunikationsverhalten der Verbraucher nachhaltig verändert, sondern auch zu einem radikalen Wandel der Unternehmenskommunikation geführt. Als Teil der sozialen Medien sind dabei besonders die Online-Bewertungsportale hervorzuheben, auf denen jedermann öffentlich Bewertungen abgeben bzw. Kritik äußern kann. Diese haben u.a. dazu beigetragen, dass das aus der Humanmedizin bekannte „Arzt-Hopping“ (häufiger Arztwechsel) mittlerweile ein weit verbreitetes Phänomen ist – ein Grund dafür, warum der Kundenbindung im Praxismarketing so eine große Bedeutung beigemessen wird. Das ist insbesondere vor dem Hintergrund, dass es erfahrungsgemäß einen erheblichen Mehraufwand erfordert, einen Neukunden zu gewinnen statt einen Bestandskunden zu halten, durchaus

nachvollziehbar. Diesbezügliche Erfahrungswerte (vgl. Schmitz und Riedel 2009a; Shilcock und Stutchfield 2008, S. 115) schwanken je nach Untersuchung zwischen einem fünf- bis zehnfachen Aufwand.

Noch nie boten sich dem Verbraucher dermaßen einfache und schnelle Zugriffsmöglichkeiten von nahezu jedem Ort dieser Welt auf so viele Informationen wie in der heutigen Zeit, angefangen bei Wissensportalen wie z.B. WIKIPEDIA und Suchmaschinen (GOOGLE, YAHOO), über Unternehmens- und Praxis-Webseiten bis zu sozialen Netzwerken, Foren, Weblogs und Bewertungsportalen<sup>37</sup>. Diese Möglichkeiten kommen dem erhöhten Informationsbedürfnis des heutigen Tierarztkunden sehr entgegen. Deren Einführung hat dazu geführt, dass der Tierarzt als alleiniger Ansprechpartner für Fragen der Tiergesundheit ausgedient hat. Laut einer 2009 im Auftrag des BUNDESVERBANDS PRAKTIZIERENDER TIERÄRZTE durchgeführten, repräsentativen Internet-Umfrage unter 1000 Hunde- und Katzenbesitzern haben dann auch nur noch 58 Prozent der Befragten den Tierarzt als wichtigste Quelle für Fragen zur Tiergesundheit angegeben. Das Internet folgte bereits mit 26 Prozent, vor den Printmedien (Zeitschriften, Bücher) und den persönlichen Kontakten mit jeweils 8 Prozent (Bundesverband Praktizierender Tierärzte e.V. 2009). Eine aktuellere Studie aus dem Jahr 2011, die NIELSEN OTC-SURVEY (The Nielsen Company (Germany) GmbH 2012), hat für die Nutzung des Internets als Informationsquelle für Patienten in der Humanmedizin sogar einen Wert von 53 Prozent ermittelt. Konsequenterweise lautete der Titel einer Pressemitteilung des Branchenverbands BITKOM „Das Internet wird zum Gesundheitsratgeber“ (Lauer 2012b). Sinnbild für diese Entwicklung ist der aus der Humanmedizin stammende Begriff des „Dr. Google“, entstanden in Anspielung auf die Rolle der Internetsuchmaschine GOOGLE bei der Beschaffung medizinischer Fachinformationen durch Laien.

Es ist davon auszugehen, dass sich die Zahlen im Bereich der Tiermedizin zwischenzeitlich in ähnlicher Richtung entwickelt haben. Der Tierarzt büßt sein vormaliges Wissensmonopol damit zunehmend ein, da er sich im wachsenden Umfang der Informationskonkurrenz durch das Internet ausgesetzt sieht. Nicht nur unter dem Aspekt, dass Tierärzte ihr Geld auch mit Beratungsdienstleistungen verdienen, ist dies durchaus ein besorgniserregender Trend. Überdies findet er sich in einer Informationsdefensive gegenüber dem kritischen und vermeintlich gut informierten Kunden wieder. Diesem Problem kann der Tierarzt nur durch eine offensive Informationspolitik entgegentreten.

---

<sup>37</sup> Die hier aufgeführten Internet-Anwendungen werden in den entsprechenden Kapiteln näher erläutert.

Es wäre allerdings zu kurz gedacht, wenn man neue Informationstechnologien ausschließlich als Bedrohung ansehen würde. Sie schaffen auch positive Herausforderungen für den Praxisinhaber. So hat der Einzug moderner Computertechnologie in Verbindung mit dem Ausbau des Hochgeschwindigkeits-Internets das Praxismarketing revolutioniert, indem er die Nutzung des Internets als schnelles und interaktives Kommunikationsmittel gegenüber den Kunden möglich gemacht hat – sei es in Form einer eigenen Praxis-Website oder auch der Nutzung sozialer Medien.

Weiterhin lässt sich aus der Praxisverwaltungssoftware jederzeit eine ganze Reihe für das Marketing wichtiger Informationen über die Patienten und deren Besitzer gewinnen (entscheidend für ein zielgruppenausgerichtetes Marketing). Darüber hinaus kann diese Technologie auch zur eigenen Herstellung von Werbemitteln (z.B. Entwurf und Herstellung von Praxisbroschüren, Gestaltung von Annoncen) eingesetzt werden.

#### **4.1.3 Rechtliche Rahmenbedingungen für die Anwendung kommunikationspolitischer Instrumente**

Bevor im Anschluss die Ausgestaltungsmöglichkeiten der externen Kommunikationspolitik für Tierarztpraxen im Einzelnen thematisiert werden, bedarf es vorab einer Betrachtung der aktuellen Rechtslage in Bezug auf Maßnahmen der tierärztlichen Kommunikationspolitik<sup>38</sup>. Dies ist nicht zuletzt deshalb erforderlich, weil ein Tierarzt laut § 1 Satz 1 BTÄO kein Gewerbebetreibender ist, sondern den Status eines Freiberuflers innehat. Die Zugehörigkeit zu den freien Berufen bringt erhebliche Auswirkungen für die praktische Ausgestaltung der externen Kommunikationspolitik mit sich – vor allem in Form zahlreicher rechtlicher Restriktionen. Hiervon betroffen sind insbesondere die Instrumente der Werbung und der Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) sowie sämtliche Maßnahmen der Außendarstellung der Praxis, die sich des Internets als Medium bedienen. In der Mehrzahl der im Folgenden zitierten Quellen wird stellvertretend für die betreffenden Instrumente der Begriff der Werbung verwendet. Dem soll an dieser Stelle aus Gründen der Vereinfachung gefolgt werden.

Bis zum Jahr 2002 war Tierärzten, wie allen Angehörigen der freien Berufe (Ärzte, Rechtsanwälte etc.), faktisch nahezu jegliche Form von Werbung aufgrund sehr rigider Bestimmungen in den Berufsordnungen untersagt. Einschlägige Regelungen besagten,

---

<sup>38</sup> Es muss an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass kein Anspruch auf Vollständigkeit gewährt werden kann, da das den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Darüber hinaus unterliegen die rechtlichen Bestimmungen einer fortlaufenden Weiterentwicklung, so dass hier lediglich eine Momentaufnahme wiedergegeben werden kann.

dass Werbung grundsätzlich unzulässig sei und nur in bestimmten Ausnahmen statthaft wäre (Panek 2014). Es galt das Grundprinzip: Werbung ist grundsätzlich verboten – außer sie wird ausdrücklich erlaubt.

Der Grund hierfür war die seinerzeit geltende Auffassung, dass die Tätigkeit von Freiberuflern nach deren eigenem Selbstverständnis von einem besonderen Vertrauensverhältnis zum Klienten geprägt ist und sie sich daher nicht primär von dem Streben nach Gewinn leiten lassen sollten (Moog 2010). Das Werbeverbot sollte also einer unerwünschten Kommerzialisierung bestimmter Berufsgruppen vorbeugen.

Im selben Jahr entschied das Bundesverfassungsgericht in einem richtungsweisenden Beschluss (Beschluss vom 18.02.2002, Az. 1 BvR 1644/01), dass auch Tierärzten nicht jede, sondern lediglich berufswidrige Werbung verboten ist, wobei Werbung dann als berufswidrig anzusehen ist, wenn sie keine interessengerechte oder sachangemessene Information darstellt (Althaus et al. 2006, S. 19; Panek 2014). De facto bedeutet das eine weitgehende Aufhebung der werbebeschränkenden Regelungen in den tierärztlichen Berufsordnungen. Weiterhin berufs- und wettbewerbsrechtlich unzulässig ist allerdings jede Form der Außendarstellung, die als „reißerisch“, „marktschreierisch“ oder „übertrieben“<sup>39</sup> anzusehen ist oder geeignet ist, das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Integrität des tierärztlichen Berufs zu erschüttern (Bundesverband Praktizierender Tierärzte e.V. 2011, S. 2).

Die Konsequenz aus diesem Urteil ist, dass Verstöße gegen berufrechtliche Werbebeschränkungen nur dann mit Sanktionen belegt werden können, wenn sie gleichzeitig einen Verstoß gegen die einschlägigen Regelungen des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) oder des Heilmittelwerbegesetzes (HWG) darstellen (Panek 2014).

In den darauf folgenden Jahren ergingen zahlreiche weitere gerichtliche Entscheidungen, die zu einer weitgehenden Liberalisierung des tierärztlichen Standesrechts geführt haben<sup>40</sup>. Mittlerweile ist es Tierärzten grundsätzlich erlaubt, für sich und ihre Leistungen in der Öffentlichkeit zu werben. Das ehemalige tierärztliche Werbeverbot hat sich in ein tierärztliches Werberecht verwandelt, das dem Tierarzt umfangreiche Gestaltungsmöglichkeiten bietet, sich, seine Tätigkeit, Tätigkeitsschwerpunkte und Spezialisierungen in der Öffentlichkeit vorzustellen (Institut für Freie Berufe 2012, S. 2). Heute gilt das Prinzip: „Jede Werbung ist erlaubt, die nicht ausdrücklich verboten ist“ (Sikora 2010). Allerdings sind

---

<sup>39</sup> Eine Konkretisierung dieser Schlagwörter erfolgt im weiteren Verlauf dieses Kapitels anhand einiger Beispiele.

<sup>40</sup> Die Zahl der diesbezüglich relevanten Gerichtsentscheidungen ist zu groß, um an dieser Stelle erschöpfend darauf eingehen zu können. Es wird daher auf die weiterführende einschlägige Fachliteratur verwiesen.

hierbei nach wie vor diverse gesetzliche Vorschriften zu beachten, die im Folgenden näher beleuchtet werden. Im Übrigen gilt es, diesbezüglich die aktuelle Rechtsprechung zu verfolgen, da sich diese im stetigen Fluss befindet.

Der rechtliche Rahmen für die tierärztliche Kommunikationspolitik wird im Wesentlichen vorgegeben durch:

- die *Berufsordnungen* der jeweiligen Landestierärztekammern,
- das *Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb* (UWG),
- das Gesetz über die Werbung auf dem Gebiete des Heilwesens, abgekürzt *Heilmittelwerbegesetz* (HWG),
- die Gebührenordnung für Tierärzte (GOT).

Je nach Art der Maßnahme sind gegebenenfalls das *Telemediengesetz* (TMG), das *Bundesdatenschutzgesetz* (BDSG) sowie die einschlägigen Regelungen zum *Urheber- und Markenrecht* zu beachten. Das gilt im besonderen Maß für alle Aktivitäten im Rahmen der Online- sowie der Social Media-Kommunikation, da es hier erfahrungsgemäß häufig zu Verstößen kommt, die schwerwiegende finanzielle Folgen nach sich ziehen können.

Sobald beispielsweise bei einer Internetpräsenz Daten von Personen erhoben werden, greifen die Vorschriften des BDSG. Demgemäß muss die Internetpräsenz in einem solchen Fall eine Datenschutzerklärung enthalten. Diese sollte über Art, Umfang und Zweck der Erhebung und Verwendung der Daten informieren (Schramm 2012, S. 53-54).

Urheber- und markenrechtliche Bestimmungen sind hingegen prinzipiell dann zu beachten, wenn fremdes Bild-, Film-, Ton- oder Textmaterial verwendet werden soll. Hier gilt es u.a. das so genannte Recht am eigenen Bild zu wahren. Dies bedeutet, dass keine Personen abgebildet werden dürfen, die dazu nicht ihre explizite Einwilligung gegeben haben (Lauer 2012d).

#### **4.1.3.1 Die Berufsordnungen**

Berufsordnungen sind Satzungen der Landestierärztekammern, die die Pflichten eines Tierarztes und die für ihn geltenden Verbote regeln. Die Landestierärztekammern erlassen ihre eigenen länderspezifischen Berufsordnungen. Diese sind bundesweit zwar nicht identisch, entsprechen aber grundsätzlich sinngemäß den Formulierungen in der Musterberufsordnung der Bundestierärztekammer (MBO), die zwar keine unmittelbare Rechts-

wirkung besitzt, aber als Leitbild für die Landestierärztekammern dient (Bundestierärztekammer e.V. 1998, S. 2). Wenn auch die Berufsordnungen im Vergleich zu früher nur noch eine untergeordnete Rolle für kommunikationspolitische Maßnahmen spielen, so sind sie doch immer noch stets vor Inangriffnahme einer solchen Maßnahme zu beachten.

Wurde in früheren Fassungen der Berufsordnungen noch abschließend aufgezählt, welche Maßnahmen zulässig waren, so hat in den jeweiligen Neufassungen ein Paradigmenwechsel stattgefunden. Nunmehr findet sich in diesen Vorschriften eine abschließende Auflistung sämtlicher Tatbestände berufswidriger und damit unzulässiger Werbung (Stoltenhoff 2010, S. 1). Auch hier gilt der schon eingangs erwähnte Grundsatz, dass jede Werbung erlaubt ist, die nicht ausdrücklich untersagt ist. Hinter den berufsrechtlichen Vorschriften zur tierärztlichen Werbung steht die Intention, eine Verfälschung des tierärztlichen Berufsbildes infolge einer Kommerzialisierung des Tierarztberufes durch Werbemethoden, wie sie in der gewerblichen Wirtschaft üblich sind, im Interesse des Schutzes der Tierhalter zu verhindern (Althaus et al. 2006, S. 21).

Stellvertretend für die Berufsordnungen der Landestierärztekammern soll an dieser Stelle ein Blick auf die Berufsordnung (BO) für die Tierärzte in Bayern geworfen werden. So heißt es in § 24 Abs. 2 bis 4 der Berufsordnung für die Tierärzte in Bayern:

*„(2) Dem Tierarzt ist berufswidrige Werbung für sich oder für andere Tierärzte untersagt.*

*(3) Berufswidrig ist insbesondere eine nach Inhalt oder Form anpreisende, markt-schreierische, irreführende, wahrheitswidrige, vergleichende oder Preis-Leistungs-Werbung. Es ist ferner berufswidrig,*

- a) zu gestatten, dass die Person des Tierarztes oder seine Tätigkeit in Ankündigungen von Kliniken, Instituten, Vereinen oder anderen Unternehmen anpreisend herausgestellt wird,*
- b) öffentliche Danksagungen oder anpreisende Veröffentlichungen außerhalb der Fachkreise zu veranlassen,*
- c) unentgeltliche Behandlungen oder Behandlungen zu unterhalb der Mindestgebührensätze der Gebührenordnung liegenden Preisen anzubieten,*
- d) unaufgefordert tierärztliche Behandlungen anzubieten,*
- e) Patientenbesitzer in unlauterer Weise von anderen Kollegen abzuwerben,*
- f) zum Zwecke der Werbung Krankengeschichten in anderen als fachwissenschaftlichen Schriften oder in Vorträgen vor Nichtfachkreisen bekannt zu geben.*

*Werbeverbote aufgrund anderer gesetzlicher Bestimmungen bleiben unberührt. Der Tierarzt darf eine ihm verbotene berufswidrige Werbung durch Dritte weder veranlassen noch dulden.*

*(4) Tätigkeits- oder Interessenschwerpunkte sowie sonstige berufsrechtlich nicht geregelte Spezialisierungen dürfen nur dann öffentlich genannt werden, wenn sie nachweisbar sind und ihre Angabe nicht mit nach geregelter Weiterbildung erworbenen Qualifikationen verwechselt werden kann. (...).*“

Daneben finden sich in § 8 der BO Vorschriften zur Praxiskennzeichnung, sprich zur Gestaltung des Praxisschildes sowie in § 9 Vorgaben bezüglich der Gestaltung und Beschriftung von Briefbögen, Rezeptvordrucken und Visitenkarten. So finden sich dort u.a. konkrete Vorgaben zur Größe des Praxisschildes, zu erlaubten Angaben und zur Verwendung des tierärztlichen Berufslogos. Unter anderem darf ein Praxisschild nicht in aufdringlicher oder hervorhebender Form ausgestattet oder angebracht sein.

Insbesondere die unbestimmten Rechtsbegriffe einer „marktschreierischen“, „anpreisenden“, „irreführenden“ oder „vergleichenden“ Werbung bedürfen einer Konkretisierung, um sich deren Relevanz für die praktische Umsetzung tierärztlichen Werberechts vergegenwärtigen zu können.

Unter „marktschreierischer“ oder „anpreisender“ Werbung versteht die Bundestierärztekammer eine *„übersteigerte Form der Werbung, insbesondere eine solche mit reißerischen, aufdringlichen Mitteln“*. Diese läge beispielsweise dann vor, wenn die Werbeaussagen für den Adressaten inhaltlich ohne Aussage sind, also keinen Informationswert oder jedenfalls keinen objektiv nachprüfbaren Inhalt haben. „Anpreisende“ Werbung wird auch als *„besonders nachdrückliche Form der Werbung, wie etwa Blickfangwerbung, Verwendung von Superlativen, Eigenlob, Bezugnahme auf Empfehlungsschreiben und Danksagungen“* beschrieben. Dazu zählen Bezeichnungen wie „der beste Tierarzt“, „Spitzenmediziner“ oder Aussagen wie „Dr. Scharf ist der einzige Tierarzt, der diese Operationstechnik beherrscht“ (Institut für Freie Berufe 2012, S. 3).

„Irreführende“ Werbung liegt vor, wenn Bezeichnungen und Aussagen verwendet werden, die beim Patientenbesitzer irriige Vorstellungen über die Qualifikation des Tierarztes, seine therapeutischen Möglichkeiten oder seine Praxis hervorrufen. So darf z.B. nicht der Eindruck erweckt werden, dass ein therapeutischer Erfolg mit Sicherheit erwartet werden kann (Bundesverband Praktizierender Tierärzte e.V. 2011, S. 4). Auch ist es nicht erlaubt, Verfahren oder Behandlungen eine therapeutische Wirksamkeit und Wirkungen nachzusagen, die sie tatsächlich nicht aufweisen (Institut für Freie Berufe 2012, S. 4).

Eine Werbung ist „vergleichend“, wenn dabei auf die persönlichen Eigenschaften und Verhältnisse tierärztlicher Kollegen, konkurrierender Praxen oder Behandlungen durch

andere Tierärzte Bezug genommen wird. Dabei ist es unerheblich, ob dies in negativer oder in positiver Form geschieht (Althaus et al. 2006, S. 21). Das eigene berufliche Können und Wissen darf also nicht mit den Fähigkeiten anderer Kollegen im werblichen Kontext verglichen werden. Unzulässig sind daher Aussagen wie: „Im Vergleich zum Kollegen Dr. Schmidt verfügt unsere Praxis über die modernere technische Ausstattung“.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass die Berufsordnungen darüber hinaus unmittelbare Konsequenzen für die wettbewerbsrechtliche Beurteilung von Werbung haben. Missachtet ein Werbetreibender das im Ständesrecht zum Schutz allgemeiner Interessen festgelegte Werbeverbot, so verstößt er damit grundsätzlich gegen die §§ 3, 4 Nr. 11 und 5 des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb. Es kommt in diesem Fall nicht darauf an, ob sich der Werbende durch seine Handlung einen ungerechtfertigten Wettbewerbsvorsprung zu verschaffen versucht. Eine etwaige Verletzung der berufsrechtlichen Werbebeschränkungen stellt mithin regelmäßig auch eine unerlaubte Werbung gemäß den §§ 8 und 9 UWG dar (Althaus et al. 2006, S. 22).

#### **4.1.3.2 Das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)**

Das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) dient dem Schutz der Marktteilnehmer vor unlauteren geschäftlichen Handlungen und der Wahrung eines unverfälschten Wettbewerbs (Panek 2012a). Es ist für jeden im Geschäftsverkehr handelnden Tierarzt rechtlich bindend (Institut für Freie Berufe 2012, S. 2). Laut § 3 UWG sind jegliche Handlungen, die den Wettbewerb zum Nachteil der Mitbewerber, der Verbraucher oder der sonstigen Marktteilnehmer beeinträchtigen, unzulässig (Schmitz und Büll 2009). In § 4 UWG findet sich ein Beispielkatalog von unlauteren Wettbewerbshandlungen. Dazu zählen gezielte Behinderungen oder Herabsetzungen von Mitbewerbern wie auch intransparente Werbung (Köber 2012). Es ist demnach u.a. gesetzeswidrig, potenzielle Kunden durch Bedrohung oder Täuschung schriftlich von Mitbewerbern abzuwerben. Eine unlautere Handlung liegt ebenso vor, wenn potenzielle Kunden direkt vor der Tierarztpraxis eines Kollegen gezielt angesprochen werden, um auf die eigene Praxis aufmerksam zu machen (Kayser-Passmann und Knäble 2011, S. 86).

Wie in den Berufsordnungen für Tierärzte, findet der Begriff der Irreführung auch im UWG Verwendung. Eine Konkretisierung hierzu liefert § 5 UWG. Demgemäß liegt eine Irreführung dann vor, wenn eine Werbeaussage unwahre Angaben enthält oder sonstige zur Täuschung geeignete Angaben über bestimmte in der Vorschrift aufgeführte Umstände enthält. Dazu gehört u.a. eine Hervorhebung des Preises oder der Bedingungen, unter denen die Dienstleistung erbracht wird (Panek 2012b).

Eine Irreführung im Sinne des § 5 UWG ist auch dann gegeben, wenn ein Tierarzt seine Person mit Fachbezeichnungen bewirbt, die dazu geeignet sind, mit nach geregelter Weiterbildung erworbenen Qualifikationen (z.B. „Fachtierarzt für...“) verwechselt zu werden (Köber 2011). Hierzu zählen auch Praxis- oder Klinikbezeichnungen, die den unzutreffenden Eindruck einer besonderen Spezialisierung oder Qualifizierung in den angegebenen Tätigkeitsbereichen vermitteln bzw. nicht vorhandene Kenntnisse, Fähigkeiten und Weiterbildungen suggerieren. So hat es das Oberverwaltungsgericht Nordrhein-Westfalen (Beschluss vom 06.09.2010, Az. 13 A 583/08) einem Tierarzt mit dieser Begründung untersagt, seine Praxis unter der Bezeichnung „Fachpraxis für Zahnheilkunde und Kieferorthopädie“ zu führen (Jusmeum GmbH 2010).

#### **4.1.3.3 Das Heilmittelwerbegesetz (HWG)**

Das Heilmittelwerbegesetz (HWG) gilt für alle, die im beruflich Gesundheitsbereich tätig sind (Köber 2011). Die darin enthaltenen Vorschriften finden überall dort Anwendung, wo für Produkte oder Leistungen aus dem Gesundheitsbereich – das bedeutet Arzneimittel, Medizinprodukte, Behandlungen und medizinische Verfahren – geworben wird (Riegger 2009, S. V). Hinter der HWG steht die Absicht des Gesetzgebers, medizinische Laien vor unsachgemäßer oder undurchschaubarer Beeinflussung durch Werbung im Bereich des Heilwesens zu schützen (Busse et al. 2010, S. 177). Im Vordergrund steht hierbei die Abwehr von Gefahren, die mit gesundheitsbezogener Werbung einhergehen können. Daher sind Verstöße gegen die Vorschriften des HWG grundsätzlich straf- oder bußgeldbewehrt (Riegger 2009, S. V). Die einst rigiden Regelungen des HWG zur Publikumswerbung sind allerdings mit der im Jahr 2012 in Kraft getretenen Reform deutlich gelockert worden. Einige Verbote sind komplett weggefallen, andere sind zumindest abgeschwächt worden, so dass mittlerweile ein größerer Spielraum für Werbemaßnahmen gegeben ist (Siegerist 2012).

In § 3 HWG begegnet man erneut dem Verbot der irreführenden Werbung. Diese liegt im Sinne des Gesetzes z.B. dann vor, wenn Verfahren oder Behandlungen eine therapeuti-

sche Wirksamkeit oder Wirkungen zugesprochen werden, die sie nicht aufweisen. Das gilt ebenso für den Fall, dass der fälschliche Eindruck eines mit Sicherheit zu erwartenden Behandlungserfolgs erweckt wird (Panek 2012b). Im Grundsatz bedeutet dies, dass die Behauptung von Tatsachen und Wertungen, die falsch oder zumindest zweifelhaft sind, unzulässig ist (Stebner 2012).

In § 11 HWG findet sich eine Auflistung von Verboten für den werblichen Bereich, wovon sich die Mehrzahl auf den Bereich der Humanmedizin bezieht. Nur wenige hiervon sind relevant für tierärztliche Werbung. So ist es u.a. untersagt, außerhalb von Fachkreisen mit Angaben oder Darstellungen zu werben, die sich auf eine Empfehlung von Wissenschaftlern, von im Gesundheitswesen oder im Bereich der Tiergesundheit tätigen Personen oder anderen Personen beziehen, die aufgrund ihrer Bekanntheit zum Arzneimittelverbrauch anregen können (Stebner 2012).

Ferner ist es verboten, Krankengeschichten außerhalb von Fachkreisen wiederzugeben, „(...) wenn diese in missbräuchlicher, abstoßender oder irreführender Weise erfolgt oder durch eine ausführliche Beschreibung oder Darstellung zu einer falschen Selbstdiagnose verleiten kann, (...)“ (§ 11 Abs. 1 Satz 3 HWG).

Hingegen ist die Werbung mit Preisausschreiben oder Verlosungen (werden gerne im Rahmen eines „Tags der offenen Tür“ angeboten) nur noch dann nicht statthaft, falls diese Maßnahmen „(...) einer unzumutbaren oder übermäßigen Verwendung von Arzneimitteln Vorschub leisten, (...)“ (§ 11 Abs. 1 Satz 13 HWG).

#### **4.1.3.4 Die Gebührenordnung für Tierärzte (GOT)**

Die GOT ist nicht nur für die Preispolitik einer Tierarztpraxis von Relevanz, sie hat auch unmittelbare Auswirkungen auf die Kommunikationspolitik. Als so genannte Marktverhaltensregel im Sinne des § 4 Nr. 11 UWG verfolgt die GOT den Zweck, im Interesse eines funktionierenden Gesundheitswesens einen ruinösen Preiswettbewerb um Patienten zu verhindern sowie identische rechtliche Voraussetzungen für sämtliche Wettbewerber zu schaffen (Köber 2013). Sämtliche Verstöße gegen die GOT (z.B. tierärztliche Leistungen zu Dumpingpreisen unterhalb des Einzelsatzes der GOT) stellen daher zugleich ein wettbewerbswidriges Verhalten und somit einen Verstoß gegen das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb dar (Köber 2012).

Somit schließt sich auch eine Gewährung von Rabatten aus. Eine solche Rabattierung ist in der GOT nicht vorgesehen (Köber 2011). Das gilt im selben Maß für Naturalrabatte, da diese als grundsätzlich unzulässige Zugaben im Sinne von § 7 HWG gewertet werden können.

Ein unmittelbarer Einfluss der GOT auf die Kommunikationspolitik zeigt sich bei der Frage der Preiswerbung. Da es sich bei den in der GOT aufgeführten Gebührensätzen faktisch nicht um Festpreise handelt, ist jede Form der Preiswerbung problematisch, da grundsätzlich der Eindruck zu vermeiden ist, es gäbe Festpreise für tierärztliche Leistungen (Panek 2014). Mithin ist auch jede Werbung mit Pauschalpreisen unzulässig (Köber 2013).

#### **4.1.3.5 Das Telemediengesetz (TMG)**

Das Telemediengesetz hat mit Wirkung zum 01.03.2007 das bis dahin geltende Telemediengesetz (TDG) abgelöst. Sowie sich der niedergelassene Tierarzt im Zuge der Außenbearbeitung seiner Praxis eines Telemediums bedient, hat er die Vorschriften des TMG zu beachten. Dabei ist ein Telemedium jede Art von Online-Auftritt, wie beispielsweise eine eigene Website, ein Blog, ein Online-Shop oder auch ein Unternehmensauftritt in einem sozialen Netzwerk wie FACEBOOK<sup>41</sup> (Witte 2012a).

Aus § 5 TMG ergeben sich allgemeine Informationspflichten, die sich in der Obliegenheit zur Führung eines Impressums im Fall von gewerblichen Online-Veröffentlichungen niederschlagen. Es handelt sich hierbei de facto um eine Anbieterkennzeichnungspflicht im Sinne des Verbraucherschutzes. Das Impressum soll bestimmte Informationen über den Verantwortlichen des Online-Auftritts leicht erkennbar und unmittelbar erreichbar zur Verfügung stellen. Es muss von der Startseite sowie zusätzlich von jeder Ebene des Online-Auftritts für den Internetnutzer abrufbar sein (Schmitz und Büll 2009).

---

<sup>41</sup> Die hier verwendeten Begriffe werden in den entsprechenden Kapiteln dieser Arbeit näher erläutert.

Nachfolgend eine Liste der gemäß § 5 TMG erforderlichen Angaben im Impressum des Online-Auftritts einer Tierarztpraxis („Allgemeine Informationspflichten“) (TMG zitieren):

- Name des Tierarztes/der Tierarztpraxis,
- Anschrift der Praxis,
- Angaben, die eine schnelle elektronische Kontaktaufnahme und unmittelbare Kommunikation ermöglichen (mindestens eine E-Mail-Adresse und Telefonnummer),
- gesetzliche Berufsbezeichnung,
- Staat, in dem die Berufsbezeichnung verliehen wurde,
- zuständige Kammer, der der Tierarzt angehört,
- Bezeichnung der berufsrechtlichen Regelungen einschließlich Hinweis, wie diese zugänglich sind,
- bei gewerbetreibenden: Umsatzsteuer-Identifikationsnummer.

#### **4.1.3.6 Sanktionen gegen Wettbewerbsverstöße**

Es gibt in Deutschland keine behördliche Institution, die von staatlicher Seite die Einhaltung des Wettbewerbsrechts überwacht und somit für die Ahndung von Rechtsverstößen zuständig ist. Die Durchsetzung der gesetzlichen Bestimmungen liegt ausschließlich in den Händen der Marktteilnehmer sowie der Verbände und Kammern (Köber 2007).

Dazu zählen im Einzelnen (Köber 2007):

- die Wettbewerber,
- die Landestierärztekammern,
- die Verbraucherschutzeinrichtungen (z.B. Verbraucherzentrale),
- rechtsfähige Verbände zur Förderung gewerblicher Interessen (Berufsverbände, Wettbewerbszentrale etc.).

Verstöße können Sanktionen von zwei Seiten nach sich ziehen. So können die Landestierärztekammern bei Verstößen gegen wettbewerbsrechtliche Regelungen der Berufsordnungen eine Rüge oder einen Verweis erteilen. In gravierenden Fällen kann ein berufsgerichtliches Verfahren eingeleitet werden, das bei berechtigter Beanstandung die Verhängung eines Bußgeldes zur Folge haben kann.

Da Verstöße gegen die berufsrechtlichen Wettbewerbsbestimmungen automatisch Verstöße gegen das HWG und das UWG darstellen, drohen darüber hinaus Sanktionen von zivilrechtlicher Seite (Panek 2012b). Das HWG kennt – je nachdem, ob es sich bei dem Vergehen um eine Ordnungswidrigkeit oder einen Straftatbestand handelt – die Sanktionsmechanismen Geldbuße, Geldstrafe sowie Freiheitsstrafe (Hüttl 2009, S. 191). Den umfangreichsten Sanktionskatalog weist das UWG auf. Auch hier gibt es verschiedene „Eskalationsstufen“, wobei grundsätzlich zwei unterschiedliche Konfliktlösungsmechanismen zur Verfügung stehen: Das außergerichtliche Konfliktmanagement und die gerichtliche Auseinandersetzung. Zu den außergerichtlichen Konfliktlösungsmechanismen gehören die Abmahnung des wettbewerbswidrig Handelnden sowie die Einschaltung einer Einigungsstelle zur Beilegung von bürgerlichen Rechtsstreitigkeiten. Diese Einigungsstellen sind bei den Industrie- und Handelskammern angesiedelt (Hüttl 2009, S. 193-195).

Eine gerichtliche Auseinandersetzung kann wiederum auf zwei Ebenen ausgetragen werden. Ist der Tatbestand der strafbaren irreführenden Werbung gemäß § 16 Abs. 1 UWG erfüllt, so kann das Wettbewerbsvergehen mit strafrechtlichen Sanktionen belegt werden. Daneben ist eine wettbewerbsrechtliche Auseinandersetzung vor einem ordentlichen Zivilgericht möglich, in der eine unlautere Wettbewerbshandlung gerichtlich festgestellt wird. Neben dem klassischen Klageverfahren (Unterlassungsklage) kann der Kläger auch eine einstweilige Verfügung erwirken (Hüttl 2009, S. 195-198). Liegt gar vorsätzliches oder fahrlässiges Fehlverhalten vor, so sieht § 9 UWG darüber hinaus Schadensersatzzahlungen an dem Geschädigten vor (Hüttl 2009, S. 199).

Verstöße gegen die Vorschriften bezüglich der Kennzeichnung von Internetseiten im Impressum (§ 5 Abs. 1 TMG) können gebührenpflichtige Abmahnungen zur Folge haben (Althaus 2008).

Nicht nur angesichts der drohenden Sanktionen sollte grundsätzlich im Vorfeld einer Anwendung kommunikationspolitischer Instrumente eine eingehende Überprüfung der anstehenden Maßnahmen in Hinblick auf die Konformität mit den einschlägigen Rechtsvorschriften durchgeführt werden. Hier bietet sich eine Rücksprache mit der zuständigen Tierärztekammer an. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der sich auf diesem Gebiet ständig weiterentwickelnden Rechtsprechung zu empfehlen. Nötigenfalls kann zusätzlich ein darauf spezialisierter Rechtsbeistand zu Rate gezogen werden.

#### 4.1.4 Drohende Abschaffung der GOT und des tierärztlichen Dispensierrechts

Schon seit einigen Jahren wird eine Abschaffung der Gebührenordnung für Tierärzte (GOT) sowie des tierärztlichen Dispensierrecht diskutiert (Bundesverband Praktizierender Tierärzte e.V. 2014; Steele 2013). Im Zuge der angestrebten Harmonisierung der europäischen Gesetzgebung stehen derzeit zahlreiche nationale Gesetzesregelungen auf dem Prüfstand. Hiervon betroffen ist auch die GOT. Des Weiteren wurde, vor dem Hintergrund einer zunehmenden Gefährdung von Mensch und Tier durch Antibiotikaresistenzen, auch das Dispensierrecht vonseiten einiger Bundesländer infrage gestellt. Wenn auch dessen Abschaffung, im Rahmen eines im Jahr 2014 abgehaltenen Fachdiskurses zum Dispensierrecht, mit großer Mehrheit abgelehnt wurde, so herrscht doch nach wie vor Unsicherheit darüber, ob diesbezüglich zukünftig nicht neue Vorstöße auf EU-Ebene unternommen werden (Anonym 2015a).

Beide Vorhaben könnten unter Umständen gravierende Folgen für die wirtschaftliche Situation der niedergelassenen Tierärzte mit sich bringen. Derzeit lassen sich die konkreten Auswirkungen noch nicht abschließend abschätzen. Aktuell wird hierüber noch auf allen fachlichen Ebenen intensiv diskutiert. Bezüglich der bei einer Abschaffung der GOT zu erwartenden Folgen für die Ertragssituation der Tierärzte ist sich die Fachwelt noch uneinig (vgl. Oehler 2015; Anonym 2016a, 2013). Sicher ist jedoch, dass ein Wegfall des tierärztlichen Dispensierrechts spürbare Konsequenzen für die Ertragslage der Tierarztpraxen hätte. In Kapitel 4.1.1 wurde bereits auf die Bedeutung des tierärztlichen Handels mit Medikamenten hingewiesen. Diese Handelstätigkeit trägt einen großen Anteil zum Umsatz bei und ist dabei gleichzeitig lukrativer als die originären tiermedizinischen Dienstleistungen. Die Attraktivität des Handels mit Tierarzneimitteln zeigt sich auch daran, dass laut einer Umfrage des INSTITUTS FÜR HANDELSFORSCHUNG (2013) bereits zwei Drittel der deutschen Apotheken nicht-verschreibungspflichtige Tierarzneimittel in ihrem Sortiment führen und im Fall der Abschaffung des tierärztlichen Dispensierrechts rund 80 Prozent der befragten Apotheken in den Markt für verschreibungspflichtige Tierarzneimittel einsteigen würden<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> Es ist daher nicht verwunderlich, dass im Rahmen derselben Studie zwei Drittel der befragten Apotheken ihre Zustimmung zu einem Wegfall oder zumindest einer Beschränkung des tierärztlichen Dispensierrechts geäußert haben.

## 4.2 Theoretische Grundlagen der Kommunikation

Für eine praktische Umsetzung der Kommunikationspolitik ist es unabdingbar, sich den grundlegenden Vorgang eines Kommunikationsprozesses zu veranschaulichen. Kommunikation findet generell immer im Rahmen eines Kommunikationsprozesses statt, an dem mindestens zwei Parteien beteiligt sind. Dabei handelt es sich um einen mehrphasigen Vorgang der Informationsübermittlung (Pepels 2012, S. 731). Die übermittelten Informationen können sowohl aus rein kognitiv geprägten Fakten als auch aus affektiv vermittelten Emotionen bestehen (Hermanns und Marwitz 2008, S. 2). LASSWELL (1960, S. 117) hat den Kommunikationsprozess in sein Paradigma der Kommunikation überführt. Abbildung 21 gibt dieses Kommunikationsmodell in Anlehnung an LASSWELL wieder.

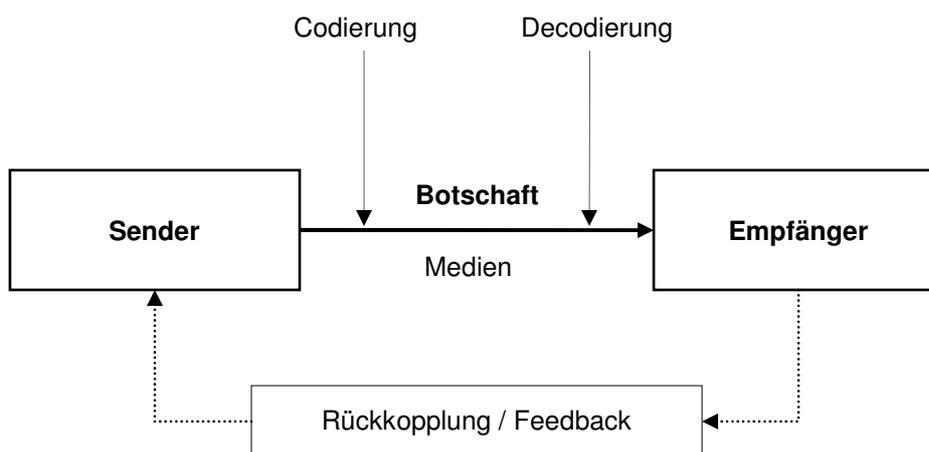


Abb. 21: Grundmodell der Kommunikation (modifiziert nach Kotler et al. 2015, S. 590)

Im vorliegenden Modell werden die fünf Elemente des Kommunikationsprozesses, Sender, Botschaft, Medium, Empfänger und Rückkopplung/-meldung, dargestellt. Diese Komponenten sind die grundsätzlichen Bestandteile eines jeden Kommunikationsprozesses. Das Grundschema wird durch die Frage,

- wer (Sender/Kommunikator),
- sagt was (Botschaft),
- über welchen Kanal (Träger/Medium),
- zu wem (Empfänger/Rezipient),
- mit welcher Wirkung (Feedback/Kommunikationseffekt, z.B. Kaufentscheidung, Imageänderung, Einstellungsänderung),

wiedergegeben. Bei der Gestaltung jeder Art von Kommunikation, ob sprachlich, bildlich, akustisch, ob persönlich oder unpersönlich, sollte diese „Kommunikationsformel“ immer berücksichtigt werden (Weis 2007, S. 424).

Die Botschaft wird zunächst vom Sender verschlüsselt (codiert), bevor sie versendet wird und anschließend vom Empfänger nach der Aufnahme entschlüsselt (decodiert) (Bühler 1999, S. 161-162). Die Verschlüsselung erfolgt in Form von Signalen wie Worten, Bildern, Tönen, Formen oder Farben. Für das Senden der Botschaft bedarf es eines Kanals. Typische Kommunikationskanäle im Marketing sind z.B. das Radio oder die Zeitung. Nach Aufnahme und Verarbeitung der Botschaft durch den Empfänger findet schließlich eine Rückkopplung zum Sender statt (Feedback) (Haller 2012, S. 157).

Dieses vereinfachte Schema darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich bei einem Kommunikationsprozess um einen hochkomplexen Vorgang handelt. Insbesondere die Vorgänge der Codierung sowie der Decodierung der Botschaft sind störanfällig, da Sender und Empfänger nicht zwangsläufig über die gleiche Sprache bzw. den gleichen Code zur Ver- und Entschlüsselung der gesendeten Botschaft verfügen. Dieser Umstand gibt Raum für Fehlinterpretationen. Darüber hinaus muss sich der Sender darüber bewusst sein, welche Empfänger er erreichen will und welche Reaktionen er mit seiner Botschaft hervorrufen möchte (Kotler et al. 2011, S. 805).

Grundvoraussetzung dafür, dass die Botschaft überhaupt empfangen werden kann, ist die Aufmerksamkeit des Botschaftsempfängers. Dieser Aspekt wird in den so genannten Stufenmodellen der Kommunikationswirkung berücksichtigt, deren bekanntester Vertreter das

*AIDA-Modell* ist (Nieschlag et al. 2002, S. 1061). *AIDA* steht für **A**ttention (Aufmerksamkeit soll erzielt werden), **I**nterest (Interesse soll geweckt werden), **D**esire (Wunsch soll empfunden werden) und **A**ction (Handlung soll ausgelöst werden) (Seeborn 2011, S. 5). Das *AIDA-Modell* besagt, dass sämtliche dieser vier Stufen im Kommunikationsprozess erfolgreich durchlaufen werden müssen, damit die gesendete Botschaft die vom Sender intendierte Handlung des Empfängers schlussendlich auslöst.

### 4.3 Implikationen der dienstleistungsspezifischen Eigenschaften für die Kommunikationspolitik

In Kapitel 1.1 wurde bereits ein Überblick über den Einfluss der charakteristischen Eigenschaften von Dienstleistungen auf das Marketing im Allgemeinen gegeben. Nun soll auf die konkreten Auswirkungen auf die Kommunikationspolitik eingegangen werden.

Aufgrund ihrer *Immaterialität* können Dienstleistungen nicht bildlich dargestellt werden. Es ist daher Aufgabe der Kommunikationspolitik, die intangiblen Leistungen zu materialisieren und visualisieren (z.B. durch Darstellung von Mitarbeitern im Rahmen von Werbemaßnahmen) (Haller 2015, S. 299). Wie eingangs bereits erwähnt, geht es also darum, das „unsichtbare Gut Dienstleistung“ sichtbar zu machen (Bruhn 2015, S. 21-22). Das kann sowohl über eine Darstellung externer Faktoren (z.B. Vorher-Nachher-Bilder eines Patienten) als auch interner Faktoren, wie des Personals oder der technischen Ausstattung, erreicht werden. Dazu gehört auch die Hervorhebung spezieller Dienstleistungs-kompetenzen der Mitarbeiter. Im Fall einer Tierarztpraxis könnten z.B. besondere Qualifikationen der Mitarbeiter durch den Aushang von Fort- oder Weiterbildungszertifikaten in den Praxisräumen publik gemacht werden.

Bedingt durch die Immaterialität ist die Leistungsbeurteilung durch den Kunden erheblich erschwert. Es kommt zu Bewertungsunsicherheiten hinsichtlich der Dienstleistungsqualität. Das Unternehmens- oder Leistungsimage hat aus diesem Grund einen großen Stellenwert als Indikator für die zu erwartende Dienstleistungsqualität. Auch hier muss die Kommunikationspolitik ansetzen, indem imagesteigernde Maßnahmen ergriffen werden (z.B. Vortrag eines Mitarbeiters vor öffentlichem Publikum als Maßnahme der Öffentlichkeitsarbeit) (Meffert et al. 2015a, S. 269).

Vor dem Hintergrund der *Nichtlagerfähigkeit* von Dienstleistungen stellt sich das bereits in Kapitel 3.3.1.2 aufgezeigte Problem der optimalen Kapazitätsauslastung. An diesem Punkt kann die Kommunikationspolitik z.B. in Form von Werbemaßnahmen nachfrage-

steuernd eingreifen, indem besondere Vorteile für den Kunden im Fall der Nutzung des Leistungsangebots in nachfrageschwachen Zeiten herausgestellt werden. Hierdurch kann eine Kongruenz zwischen Angebot und Nachfrage hergestellt werden, was zu einer gleichmäßigen Auslastung der vorhandenen Dienstleistungskapazitäten führt.

Mithilfe kommunikationspolitischer Aktivitäten können darüber hinaus Cross-Selling-Potentiale<sup>43</sup> ausgeschöpft werden (Meffert et al. 2015a, S. 311). Dabei macht man sich den Umstand zunutze, dass der Kunde bereits am Ort der Leistungserstellung zugegen ist, um ihm bei dieser Gelegenheit weitere Leistungen des Unternehmens anzubieten. So kann beispielsweise während einer tierärztlichen Konsultation wegen Magen-Darm-Problemen ergänzend zur erforderlichen Therapie auf das praxiseigene Diätfuttermittel-Sortiment oder die nächstfällige Impfung hingewiesen werden.

Die *mangelnde Transportfähigkeit* von Dienstleistungen macht es u.a. erforderlich, dass dem Kunden die Bedingungen der Leistungserstellung, wie z.B. Ort und Zeitpunkt der Leistungserbringung, mitgeteilt werden (Meffert et al. 2015a, S. 311). Hierzu zählen die Bekanntmachung der Öffnungszeiten sowie die Angabe einer Wegbeschreibung. Dies kann mittels verschiedener Kommunikationsmaßnahmen erfolgen.

Für die Erbringung einer Dienstleistung ist es zwingend notwendig, dass der externe Faktor in Form eines Objekts bzw. eines Menschen am Ort der Leistungserstellung anwesend ist. Dieses Erfordernis wurde bereits an früherer Stelle als *Integration des externen Faktors* bezeichnet. Übertragen auf eine Tierarztpraxis bedeutet das, dass sich das zu behandelnde Tier zum Zeitpunkt der Leistungserstellung in der Obhut des Tierarztes befinden muss. Auch hier ergeben sich Ansatzpunkte für kommunikationspolitische Maßnahmen, indem etwa auf die Möglichkeit von Hausbesuchen oder auf einen Abhol- und Bringdienst für Tier und Besitzer hingewiesen wird.

---

<sup>43</sup> Unter einem Cross-Selling-Potenzial versteht man die Möglichkeit einer Absatzsteigerung durch Übertragung der Nachfrage nach einem bestimmten Produkt bzw. einer Dienstleistung auf andere Angebote (Poth et al. 2008, S. 65).

#### 4.4 Das Konzept der Integrierten Kommunikation

Die große Anzahl an verschiedenen Kommunikationsinstrumenten und -maßnahmen macht eine sorgfältige Koordination bei deren Einsatz erforderlich. Die Umsetzung geschieht mithilfe des Konzeptes der Integrierten Kommunikation. Dabei handelt es sich um ein kommunikationsstrategisches Leitkonzept (Bruhn 2011, S. 718). Konkret verbirgt sich dahinter die optimale *inhaltliche*, *formale* und *zeitliche* Abstimmung sowie Vernetzung aller kommunikationspolitischen Instrumente zur Schaffung eines einheitlichen und konsistenten Erscheinungsbildes des Unternehmens gegenüber den relevanten Zielgruppen (Mast 2013, S. 40). Nur durch prägnante, in sich widerspruchsfreie und damit glaubwürdige Kommunikation kann die gewünschte Wirkung bei den angesprochenen Zielgruppen erzielt werden. Vor allem widersprüchliche Botschaften aus unterschiedlichen Quellen sind in der Lage, ein inkonsistentes oder gar konfuse Bild des Unternehmens und seiner Leistungen beim Kunden hervorzurufen.

Primäres Ziel der Integrierten Kommunikation ist es daher, Diskrepanzen in der Außendarstellung des Unternehmens und die damit verbundenen Glaubwürdigkeits- und Vertrauensverluste bei Bezugsgruppen zu vermeiden (Röttger et al. 2014, S. 226). Mit ihrer Hilfe lassen sich zudem Synergieeffekte generieren, indem durch den aufeinander abgestimmten Einsatz verschiedenartiger Kommunikationsmaßnahmen eine größere Kommunikationswirkung für das Unternehmen erzielt wird als bei einem isolierten Einsatz der einzelnen Instrumente und folglich die Effizienz und die Effektivität der Unternehmenskommunikation gesteigert werden können (Meffert und Bruhn 2006, S. 474; Röttger et al. 2014, S. 226). Ein Beispiel hierfür ist die Flankierung klassischer Werbemaßnahmen durch entsprechende Internetaktivitäten. So könnte die Werbung für eine Tierpraxis in einer Tageszeitung mit dem Hinweis auf die Website der Praxis oder die Internetpräsenz in einem sozialen Netzwerk versehen werden.

Während die *inhaltliche* Abstimmung bzw. Integration sämtliche Maßnahmen umfasst, die die Kommunikationsmittel<sup>44</sup> thematisch miteinander abstimmen, so dass alle Kommunikationsmaßnahmen in einer inhaltlich gleichen Aussage münden (z.B. einheitliche Werbeslogans, Kernbotschaften, Schlüsselbilder), besteht die *formale* Abstimmung aus einer Verwendung einheitlicher Gestaltungsprinzipien im Sinne einer visuellen oder akustischen Vereinheitlichung der kommunikativen Maßnahmen (Kotler et al. 2007, S. 693; Meffert et al. 2015b, S. 573). Durch einheitliche Gestaltungsprinzipien werden die Kommunikati-

---

<sup>44</sup> BRUHN (2015, S. 7) definiert ein Kommunikationsmittel als „*reale, sinnlich wahrnehmbare Erscheinungsform der Kommunikationsbotschaft*“. Dazu gehören z.B. Zeitungsanzeigen oder Unternehmensbroschüren.

onsinstrumente und -mittel so miteinander verbunden, dass ein uniformes und infolgedessen leicht wieder erkennbares Erscheinungsbild hergestellt wird (Bruhn 2015, S. 100). Die *formale* Abstimmung wird mithilfe des Corporate Designs realisiert. Das entsprechende Pendant für die *inhaltliche* Integration ist die Corporate Communication und das Corporate Behavior<sup>45</sup>.

Bei der *zeitlichen Abstimmung* geht es einerseits um die kurz- bis mittelfristige zeitliche Koordination bei der Einsatzplanung der verschiedenen Instrumente, damit sich diese in ihrer Wirkung im Hinblick auf die Schaffung eines einheitlichen Erscheinungsbildes gegenseitig unterstützen. Zum anderen soll eine Vertrautheit der Empfänger mit der Kommunikationsbotschaft und somit mit dem Unternehmen geschaffen werden, indem auf zeitliche Kontinuität innerhalb der einzelnen Instrumente geachtet wird (Meffert et al. 2015b, S. 573). So sollten z.B. häufig wechselnde Kommunikationsbotschaften vermieden werden, da dies ein kontinuierliches Lernen auf Seiten der angesprochenen Zielgruppen verhindern würde. Stark abweichende Aussagen im Zeitablauf hätten darüber hinaus nachhaltige Glaubwürdigkeitsverluste zur Folge (Bruhn 2015, S. 101). Tabelle 6 liefert einen Überblick über die Formen der Abstimmung kommunikativer Maßnahmen.

---

<sup>45</sup> Die Corporate-Begriffe sind alle Bestandteil des Corporate Identity-Konzeptes, das im folgenden Abschnitt näher erläutert wird.

Integrationsformen		Gegenstand	Ziele	Instrumente	Zeithorizont
Inhaltliche Integration	instrumental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thematische Abstimmung der Inhalte durch Verbindungslinien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsistenz</li> <li>• Eigenständigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einheitliche Botschaften, Argumente, Bilder</li> </ul>	langfristig
	horizontal				
	vertikal				
	funktional				
Formale Integration		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prägnanz</li> <li>• Klarheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• einheitliche Zeichen, Logos, Slogans nach Schrifttyp, Größe und Farbe</li> </ul>	mittel- bis langfristig
Zeitliche Integration		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abstimmung innerhalb und zwischen Planungsperioden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsistenz</li> <li>• Kontinuität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatzplanung („Timing“)</li> </ul>	kurz- bis mittelfristig

Tab. 6: Formen der Integrierten Kommunikation  
(modifiziert nach Bruhn 2015; S. 101; Meffert et al. 2015 b, S. 574)

## 4.5 Das Corporate Identity-Konzept

Das ganzheitlich angelegte Konzept der *Corporate Identity* (auch als CI-Konzept bezeichnet) baut auf dem Ansatz der Integrierten Kommunikation auf und kann – bezogen auf dessen formale und inhaltliche Komponenten – als dessen konsequente Weiterentwicklung aufgefasst werden. Gemeinsam mit der Integrierten Kommunikation hat die CI die Funktion einer zentralen Leitstrategie für alle kommunikativen Aktivitäten des Unternehmens (Bühler 1999, S. 185). Die CI ist also nicht als ein Instrument der Kommunikationspolitik anzusehen. Sie stellt vielmehr eine Gesamtheit von Gestaltungs- und Handlungsanweisungen für andere Instrumente dar (Winkelmann 2013, S. 430). Hinter ihr verbirgt sich die unverwechselbare Identität eines Unternehmens als Summe seiner charakteristischen Eigenschaften, die seine Unternehmenspersönlichkeit ausmacht und die es von anderen Unternehmen der Branche abgrenzt. Durch die Schaffung eines einheitlichen und unverwechselbaren Unternehmensbildes soll eine gewisse Einmaligkeit des Unternehmens erzeugt werden (Schweiger und Schrattecker 2013, S. 123; Weis 2007, S. 500).

Grundlage der Corporate Identity ist die Unternehmensphilosophie bzw. -kultur, also das Wert- und Normengefüge des Unternehmens, die sich in der Unternehmensvision und der Unternehmensmission konkretisiert. Letztere werden durch die CI mit Inhalt gefüllt. Diese steht für die Einheit und Übereinstimmung von Erscheinung, Worten und Taten eines Unternehmens mit seinem formulierten Selbstverständnis, also für einen ganzheitlichen, in sich geschlossenen Auftritt eines Unternehmens und seiner Teile gegenüber Dritten (Kreutzer 2013, S. 387; Pepels 2012, S. 872).

Die Pioniere der CI im deutschsprachigen Raum BIRKIGT und STADLER (2002, S. 18) sehen diese *„als schlüssigen Zusammenhang (...) von Unternehmensverhalten, Unternehmenserscheinungsbild und Unternehmenskommunikation mit der Unternehmenspersönlichkeit als dem manifestierten Selbstverständnis des Unternehmens“*.

In Analogie zum Begriff des Marketingmix haben BIRKIGT und STADLER (2002, S. 19) für die vier im Zitat genannten Elemente den Oberbegriff des Identitäts-Mix eingeführt.

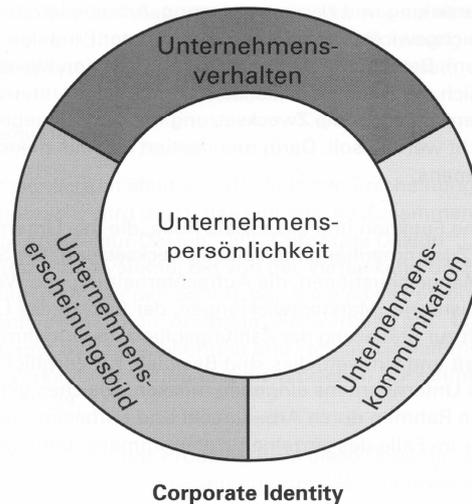


Abb. 22: Schematische Darstellung der Corporate Identity (Birkigt et al. 2002, S. 19)

Das Konzept der CI strebt die Deckungsgleichheit zwischen Selbstbild und Fremdbild (Image) eines Unternehmens an (Hermanns und Marwitz 2008, S. 16). Es wendet sich gleichermaßen an externe und interne Gruppen. Der durch die CI geschaffene ganzheitliche und einheitliche Unternehmensauftritt geht einher mit:

- einer eindeutigen Positionierung des Unternehmens und damit einer Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern,
- einem höheren Wiedererkennungswert,
- einem professionellen Eindruck des Unternehmens in der Öffentlichkeit,
- einer erhöhten Glaubwürdigkeit,
- erhöhten Sympathiewerten,
- einem gesteigerten Vertrauen in das Unternehmen,
- einer besseren Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen im Sinne der Erzeugung eines „Wir-Gefühls“.

Letzterem wird vor allem eine motivationssteigernde Wirkung auf die Mitarbeiter zugeschrieben.

Vom Begriff der CI klar abzugrenzen ist der Begriff des *Corporate Image*. Während die CI für das (interne) Selbstbild einer Unternehmung steht, bezeichnet Corporate Image sein (externes) Fremdbild, also das Unternehmensbild aus Sicht der Verbraucher. Das Corporate Image ist also die Projektion der CI im sozialen Umfeld oder – bildlich gesprochen – das Spiegelbild der CI in den Köpfen der Marktpartner (Birkigt und Stadler 2002, S. 23).

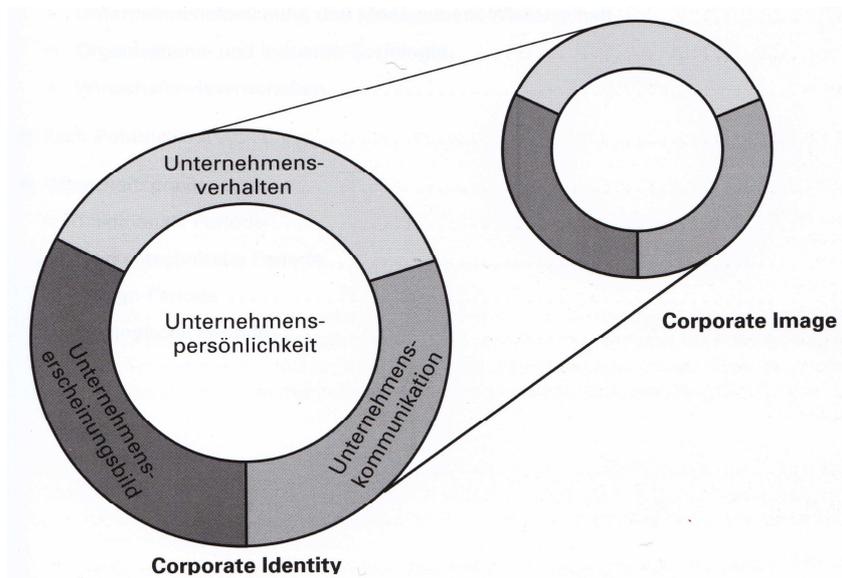


Abb. 23: Corporate Identity und Corporate Image (Birkigt und Stadler 2002, S. 23)

Das CI-Konzept basiert auf drei Säulen:

- *Corporate Behavior (CB)*  
→ bezieht sich auf das Unternehmensverhalten
- *Corporate Communication (CC)*  
→ bezieht sich auf die Unternehmenskommunikation
- *Corporate Design (CD)*  
→ bezieht sich auf das Unternehmenserscheinungsbild

Mit diesen Instrumenten soll die Identität des Unternehmens nach außen vermittelt werden, um auf diesem Weg das gewünschte Image zu erzeugen und zu pflegen (Weinberger 2010, S. 12 und 47).

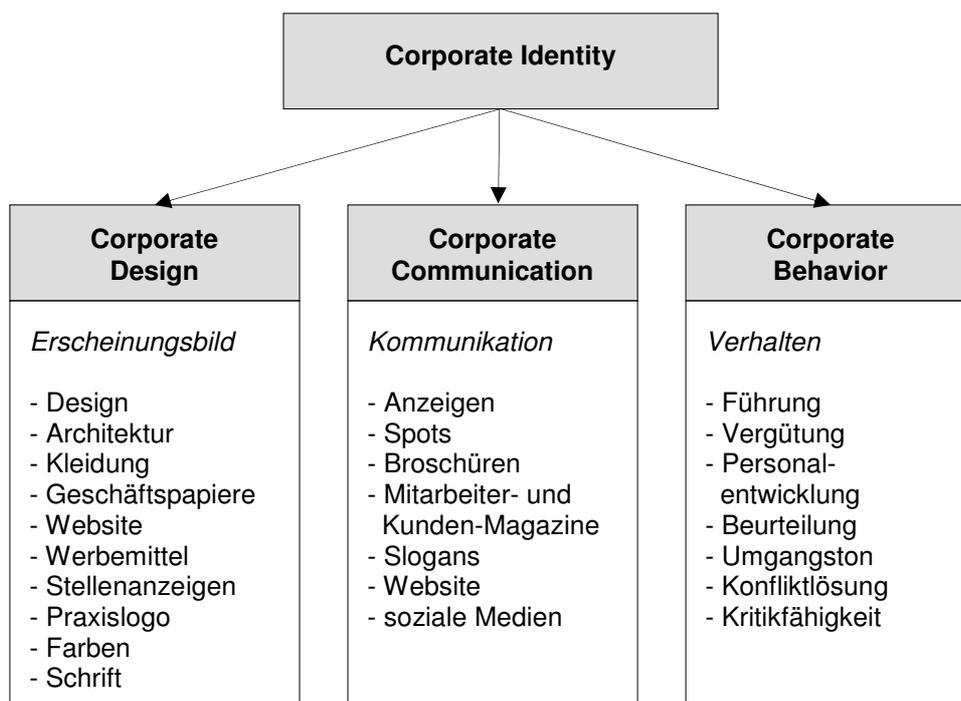


Abb. 24: Die Corporate Identity und ihre Teilbereiche (modifiziert nach Weis 2007, S. 501)

*Corporate Behavior* bedeutet Einheitlichkeit und Widerspruchsfreiheit in Auftritt und Verhalten aller Unternehmensmitglieder (einschließlich des Praxisinhabers [Anm. d. Verf.] im Innen- und Außenverhältnis, das heißt untereinander und gegenüber Außenstehenden (insbesondere Kunden und Lieferanten), im Sinne der Unternehmensphilosophie (Poth et al. 2008, S. 61; Zentes und Swoboda 2001, S. 82). Grundlage hierfür sind klare Richtlinien für das Verhalten der Unternehmensmitglieder gegenüber der Öffentlichkeit sowie für das Verhalten der Mitarbeiter untereinander, da die Unternehmensidentität auch über das konkrete Handeln des Unternehmens und seiner Angehörigen vermittelt wird (Hermanns und Marwitz 2008, S. 16-17). Dabei gilt: Ein in sich stimmiges Verhalten macht ein Unternehmen vertrauenswürdig (Weinberger 2010, S. 85).

Eine zentrale Rolle spielt die Vorgehensweise bei der Lösung von Konfliktsituationen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, Mitarbeitern untereinander sowie Unternehmensmitgliedern und Kunden. Bei Letzterem liegt das Hauptaugenmerk vor allem auf der Beschwerdepolitik, das heißt, der Frage, wie mit Beschwerden vonseiten der Kundschaft umgegangen werden soll. Insbesondere in diesem Punkt sollte das Verhalten des gesamten Teams schlüssig und stimmig sein.

*Corporate Communication* steht für eine konsistente, das heißt widerspruchsfreie, auf die Unternehmensidentität gerichtete Abstimmung sämtlicher Kommunikationsaktivitäten (Ouwkerk und Schlegel 1999, S. 73). Sie ist der Teilbereich der CI, der sich auf die

Kommunikation im eigentlichen Sinn bezieht und findet ihren Ausdruck z.B. in der Verwendung von unternehmenseigenen Image-Slogans wie etwa im Fall von BMW „Freude am Fahren“ oder bei der COMMERZBANK „Die Bank an Ihrer Seite“ (Weis 2007, S. 501-502). Ihr Ziel ist die Einhaltung eines über alle Kommunikationsinstrumente hinweg einheitlichen Kommunikationsstils mit der Maßgabe, die Einstellungen der Öffentlichkeit, der Kunden und der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen entsprechend der spezifischen Identität zu beeinflussen oder zu verändern (Regenthal 2009, S. 143).

Unter *Corporate Design* versteht man das einheitliche visuelle Erscheinungsbild eines Unternehmens. Es ist Bestandteil der Corporate Identity und übersetzt diese in eine visuelle Identität (Poth et al. 2008, S. 62). Das Corporate Design kann als zentrales Element des CI-Konzeptes angesehen werden, da dies der Teil des CI-Konzeptes ist, der von externen wie internen Adressaten in aller Regel als Erstes wahrgenommen wird (Straesser 2010, S. 66). Durch einen optisch einheitlichen, möglichst unverwechselbaren Auftritt trägt das Corporate Design maßgeblich zur Steigerung des Wiedererkennungswertes des Unternehmens bei (Nowak 2008, S. 153-154).

Zum Betätigungsfeld des Corporate Designs einer Praxis zählt die förmliche, farbliche und gegebenenfalls typografische Gestaltung der nachstehend genannten Symbolträger:

- Praxislogo,
- Geschäftspapiere,
- Visitenkarten,
- Arbeitskleidung,
- Architektur des Gebäudes und der Räumlichkeiten der Praxis,
- Praxisfahrzeuge,
- Praxiswebsite,
- Werbemittel,
- Stellenanzeigen.

Entscheidend ist, dass die verschiedenen Symbolträger des Unternehmens „aus einem Guss“ sind (z.B. durch ein durchgängiges Farbkonzept) und das Konzept eine hohe Prägnanz aufweist.

Ein großes Augenmerk sollte insbesondere auf die Gestaltung des Firmen-/Praxislogos gerichtet werden, da dieses eine nicht zu unterschätzende Symbolfunktion für das Unternehmen hat. Es sollte die folgenden Anforderungen erfüllen (Schurr et al. 2008, S. 129; Ziffus und Dolle 2000, S. 4):

- *Verständlichkeit:*

Das Logo nimmt Bezug auf den Namen des Unternehmens und verweist auf dessen Tätigkeit. Erfolgversprechend sind so genannten Wort-Bild-Marken (Kombination eines grafischen Zeichens mit dem Unternehmensschriftzug).

- *Unverwechselbarkeit:*

Es sollte eine unverwechselbare Identität schaffen und über einen hohen Wiedererkennungswert verfügen.

- *Einprägsamkeit:*

Es gilt: Weniger ist mehr. Das Logo sollte für den Betrachter in kürzester Zeit zu erfassen und zu merken sein.

- *Reproduzierbarkeit:*

Eine gute drucktechnische Reproduzierbarkeit – in schwarz-weiß und in Farbe – sollte angestrebt werden, so dass das Logo auf sämtlichen Trägermaterialien gut lesbar und erkennbar ist.

- *Hervorrufung positiver Assoziationen:*

So sollte z.B. ein Tiersymbol im Logo kein krankes oder geschwächtes Tier abbilden, sondern ein vitales und gesundes.



Abb. 25: Beispiel für ein den oben genannten Anforderungen entsprechendes Logo einer Tierklinik (URL: <http://www.tierklinik-oberhaching.de/tierklinik.html>, Zugriff: 20.03.2016)

Ein optimal gestaltetes Praxislogo erfüllt die folgenden Funktionen (Opperman 2014, S. 44):

- Es hat eine identitätsstiftende Wirkung.
- Es erzeugt ein (positives) Image.
- Es verbessert die „Sichtbarkeit“ der Praxis.
- Es transportiert Informationen.
- Es wertet das Erscheinungsbild der Praxis auf.

Widersprüchlichkeiten, sowohl innerhalb der einzelnen CI-Teilbereiche als auch zwischen ihnen, können die Wettbewerbsposition nachhaltig schwächen und somit den Unternehmenserfolg gefährden. So kann man beispielsweise dem Anspruch an die eigene Praxis als „High-End-Praxis“ für gehobene, anspruchsvolle Klientel nicht gerecht werden, wenn das Praxispersonal in uneinheitlicher oder gar ungepflegter Arbeitskleidung gegenüber den Kunden auftritt. Dasselbe gilt für einen der Kundschaft unangemessenen Kommunikations- und Verhaltensstil.

In Summe wird mit der Ausgestaltung des Identitäts-Mix ein strategischer Orientierungsrahmen für die gesamte Planung und Realisation der Kommunikationspolitik aufgestellt. Angesichts der angestrebten langfristig authentischen Darstellung des Unternehmens gilt es die Richtlinien der CI bei der Ausarbeitung konkreter kommunikativer Maßnahmen zu beachten. Das Corporate Identity-Konzept gewährleistet damit die Kontinuität und Kompatibilität der verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens (Hermanns und Marwitz 2008, S. 17). Abschließend bleibt hinzuzufügen, dass die konsequente Umsetzung des CI-Konzeptes zur Effizienz kommunikationspolitischer Aktivitäten beiträgt und somit Kosteneinsparungen ermöglicht.

## **4.6 Kommunikationsziele**

Als Bestandteil des Marketingkonzepts bedarf auch die Kommunikationspolitik einer vorherigen Zielfestlegung. Diese Zielvorgaben dienen dazu, die kommunikationspolitischen Aktivitäten auf die gewünschten Konsequenzen hin auszurichten und stellen gleichermaßen einen Maßstab für die Evaluierung des Erfolgs der konkreten Maßnahmen dar (Bruhn 2015, S. 177). Darüber hinaus ist die Abstimmung der Kommunikationsziele Grundlage für die Aufstellung und Verteilung des Kommunikationsbudgets (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 181).

Die in Kapitel 3.4.2 bereits dargelegten allgemeinen Funktionen von Zielen (Motivation, Steuerung, Kontrolle etc.) gelten entsprechend auch für Kommunikationsziele, da diese in ihrer Eigenschaft als Instrumentalziele in einer unmittelbaren Mittel-Zweck-Beziehung zu den ihnen übergeordneten Marketing- und Unternehmenszielen stehen. Ebenso sind die dort genannten allgemeinen Anforderungen an die Formulierung von Zielen hinsichtlich einer eindeutigen Operationalität (Zielinhalt, Zielausmaß, Zielperiode) zu erfüllen. Ferner haben sich kommunikationspolitische Ziele nicht nur hierarchisch an den Marketing- und Unternehmenszielen auszurichten, sondern müssen gleichzeitig auch mit anderen Instrumentalzielen (z.B. preispolitischen Zielen) im Einklang stehen (Zapf 2010, S. 54). Letztlich werden die Kommunikationsziele durch die Soll-Positionierung des Unternehmens vorgegeben, die festlegt wie das Unternehmen in der subjektiven Wahrnehmung der anvisierten Zielgruppe erscheinen soll (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 180).

Abbildung 26 zeigt die hierarchischen Beziehungen zwischen den Kommunikationszielen und den ihnen übergeordneten Marketing- und Unternehmenszielen.

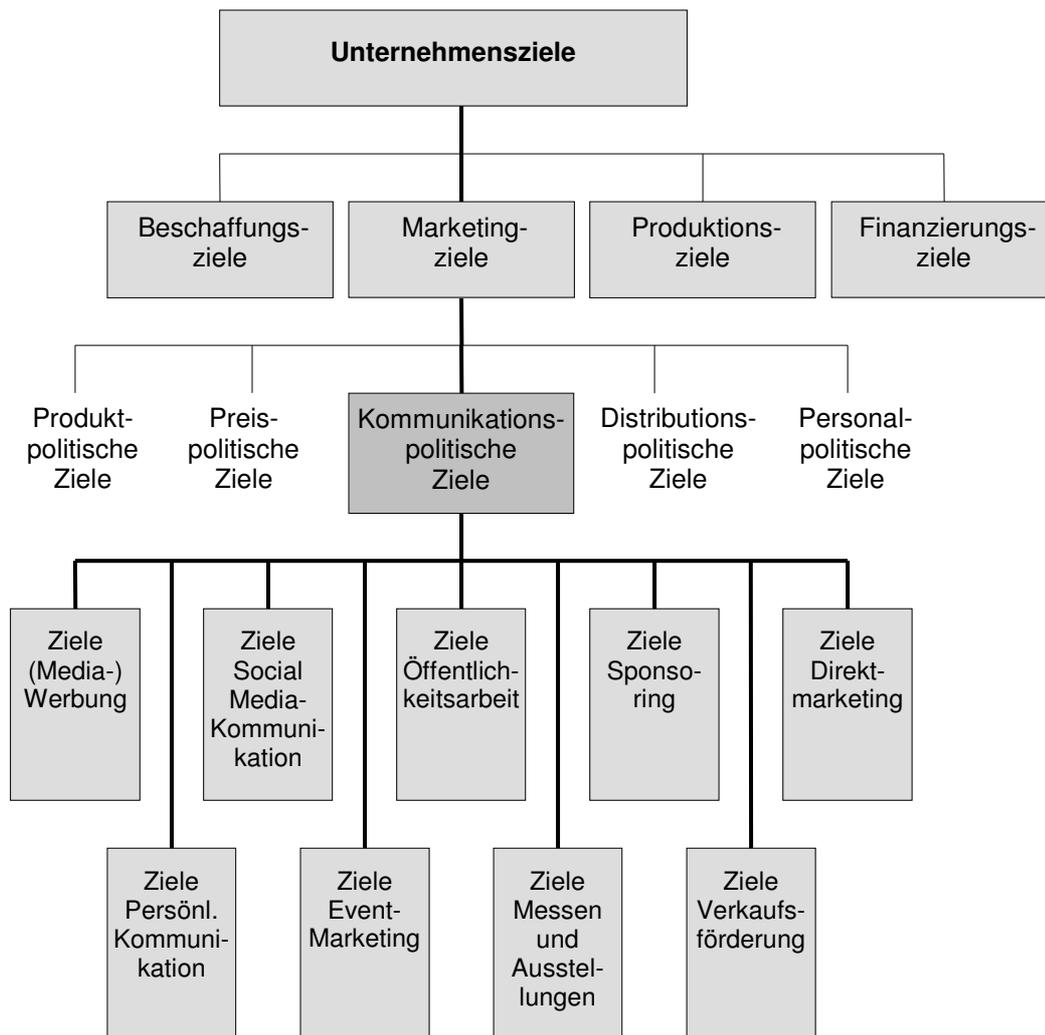


Abb. 26: Hierarchie der kommunikationspolitischen Ziele (modifiziert nach Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 180)

Grundsätzlich lassen sich kommunikationspolitische Ziele inhaltlich untergliedern in ökonomische und außerökonomische bzw. psychographische Ziele (Meffert et al. 2015b, S. 571). Tabelle 7 zeigt inhaltlich formulierte Beispiele für beide Zielarten.

Ökonomische Ziele	Psychographische Ziele
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung des Marktanteils</li> <li>• Steigerung des Umsatzes</li> <li>• Steigerung der Absatzmenge</li> <li>• höhere Kapazitätsauslastung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekanntmachung des Unternehmens und/oder des Leistungsangebotes</li> <li>• Steigerung des Bekanntheitsgrades</li> <li>• Beeinflussung der Konsumenteneinstellung zum Unternehmen</li> <li>• Aufbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit</li> <li>• Schaffung eines einzigartigen, positiven Unternehmens- bzw. Leistungsimages</li> <li>• Differenzierung gegenüber Wettbewerbern</li> <li>• Weckung von Interesse am Unternehmen und seinen Leistungen</li> <li>• Generierung von leistungs- und unternehmensbezogenen Präferenzen bei potenziellen Kunden</li> <li>• Schaffung einer Kauf- bzw. Wiederkaufabsicht</li> </ul>

Tab. 7: Ökonomische und psychographische Ziele der Kommunikationspolitik  
(Quelle: modifiziert nach Meffert et al. 2015, S. 571-572; Nieschlag et al. 2002, S. 1059-1061)

Ökonomische Zielgrößen sind jedoch als Maßstab für die Effektivität kommunikativer Maßnahmen aufgrund der folgenden Zurechnungsprobleme in mehrfacher Hinsicht problematisch (Kloss 2012, S. 202; Nieschlag et al. 2002, S. 1060):

- Die Erreichung ökonomischer Ziele beruht auf dem kombinierten, aufeinander abgestimmten Einsatz aller Instrumente des Marketingmixes, zwischen denen es zahlreiche Interdependenzen gibt. Aus diesem Grund ist eine eindeutige Zurechnung zu kommunikationspolitischen Maßnahmen zumeist nicht möglich. So lässt sich beispielsweise eine Umsatzsteigerung nicht zwingend auf eine kürzlich durchgeführte Werbekampagne zurückführen. Sie kann ebenso durch Preisänderungen oder kundenfreundlichere Öffnungszeiten verursacht sein. Daneben kommen auch nicht beeinflussbare äußere Faktoren, wie z.B. konjunkturelle Veränderungen, als Ursache infrage.

- Der Beitrag kommunikationspolitischer Maßnahmen zur Realisierung ökonomischer Ziele lässt sich häufig nicht periodengerecht abgrenzen, da deren Wirkung nicht selten erst mit einer zeitlichen Verzögerung eintritt (Timelag). So kommt es z.B. vor, dass eine heute empfangene Werbebotschaft unter Umständen erst in der Zukunft zur Auslösung einer Kaufhandlung führt. Man bezeichnet diesen Effekt als *Carry-over-Effekt*.
- Zurechnungsprobleme ergeben sich auch bei einem gleichzeitigen Einsatz mehrerer Kommunikationsstrategien innerhalb eines Zeitraums. Hier spricht man von einem *Spill-over-* oder *Ausstrahlungseffekt*.
- Da eine intendierte Absatzsteigerung weder unmittelbar mit Beginn einer kommunikationspolitischen Maßnahme eintritt, noch sich direkt mit deren Beendigung wieder einstellt, verleitet die Nachwirkung vorangegangener Maßnahmen zu einer Überschätzung der Wirkung der zuletzt getroffenen Maßnahmen. In diesem Fall liegt ein so genannter *Beharrungseffekt* vor.

Wegen der aufgezeigten Zurechnungsprobleme im Fall ökonomischer Zielvorgaben wird heutzutage die Ausrichtung an psychographischen Zielgrößen bevorzugt. Letztlich leisten diese mittelbar auch einen Beitrag zur Erreichung ökonomischer Ziele, da sie das Kaufverhalten potenzieller und aktueller Kunden derart beeinflussen, dass sich diese in einer Wahlsituation, wie z.B. bei einer Kaufentscheidung, im Sinne des kommunizierenden Unternehmens verhalten (Nieschlag et al. 2002, S. 1061).

Einige Autoren, so z.B. KOTLER et al. (2007, S. 660) sowie MEFFERT et al. (2015a, S. 316), unterscheiden zwischen kognitiven, affektiven und konativen Zielen:

- *Kognitive Ziele* betreffen die rationale Erkenntnisebene der Zielperson. Hierzu zählt beispielsweise das Wissen über ein Unternehmen oder sein Leistungsangebot (Meffert et al. 2015a, S. 316).
- *Affektive Ziele* beziehen sich auf die Gefühlsebene des Adressaten. Dabei geht es um die Schaffung eines positiven Images sowie das Wecken von Interesse und Emotionen (Meffert et al. 2015a, S. 316).
- *Konative Ziele* sind die Auslösung einer Kaufabsicht bzw. einer Kaufhandlung oder die Auslösung eines positiven Weiterempfehlungsverhaltens gegenüber Nichtkunden (Meffert et al. 2015a, S. 316-317).

Tabelle 8 zeigt Beispiele für diese Zielkategorien.

Kognitive Ziele	Affektive Ziele	Konative Ziele
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufmerksamkeit und Wahrnehmung des Unternehmens und dessen Produkte und Dienstleistungen</li> <li>• Kenntnis von Leistungen und Produkten des Unternehmens (Bekanntheit, Namenskenntnis, Problemlösungskennntnis)</li> <li>• Verbesserung des Informationsstandes, z.B. Wissen über Leistungsinnovationen und -variationen</li> <li>• Erinnerung von Slogans und Leistungs- und Produktvorteilen</li> <li>• Kenntnis der Vorteile gegenüber Konkurrenzleistungen und -produkten u.a.m.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse an Produkten und Leistungsangeboten</li> <li>• Einstellung zum Unternehmen, seinen Produkten und Leistungen</li> <li>• Aufbau, Pflege und Veränderung des Unternehmensimages</li> <li>• Produkt- und Leistungspositionierung (gegenüber der Konkurrenz)</li> <li>• Verbindung emotionaler Elemente (z.B. Sportlichkeit, Lebensfreude, Lifestyle u.a.m.) mit Produkten und Leistungen</li> <li>• Glaubwürdigkeit des Unternehmens</li> <li>• Vertrauensbildung u.a.m.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktives Informationsverhalten der Konsumenten (z.B. Konsumenten treten mit dem Unternehmen über verschiedene Kommunikationskanäle in Interaktion und fordern Informationen an)</li> <li>• Kaufabsichten</li> <li>• Beschwerdeverhalten und aktives, kritisches Feedback</li> <li>• Kundenbindung</li> <li>• Weiterempfehlung von Produkten und Leistungen</li> <li>• Anregung zur positiven Mundpropaganda</li> <li>• Förderung von Cross Selling u.a.m.</li> </ul>

Tab. 8: Kategorien von Kommunikationszielen (modifiziert nach Meffert et al. 2015a, S. 316)

Dem *AIDA-Kommunikationsstufenmodell* (siehe Kapitel 4.2) zufolge ist die Ansprache aller drei Zielebenen durch die Kommunikationsmaßnahmen eine notwendige Voraussetzung dafür, dass es zur angestrebten Auslösung der Kaufhandlung beim Adressaten kommt, da zwischen den drei Ebenen eine Kausalverkettung vorliegt. Bevor eine Kaufentscheidung getroffen wird, muss die Zielperson demnach verschiedene Stufen der Beeinflussung durchlaufen. BECKER (2009, S. 572) spricht in diesem Zusammenhang von einem „kaufpsychologischen Prozess“. Im AIDA-Modell steht die Stufe **A**ttention (Beachtung) für die kognitive Zielebene, die Stufen **I**nterest (Interesse) sowie **D**esire (Wunsch) für die affektive und die Stufe **A**ction (Handlung) für die konative Ebene.

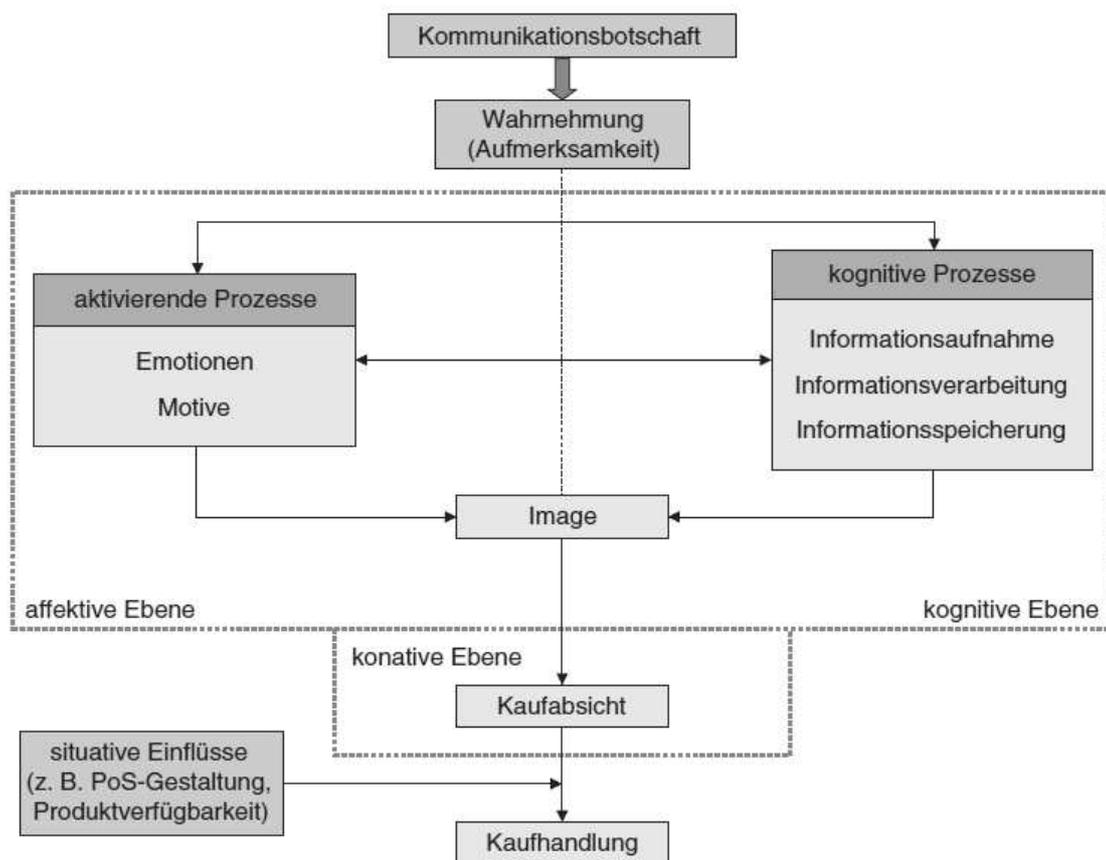


Abb. 27: Teilprozesse der Kommunikationswirkung  
(Meffert et al. 2015b, S. 715)

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass Kommunikationsziele im Fall von Dienstleistungen andere Schwerpunkte aufweisen als bei Sachgütern. Die Darstellung eines konkreten Leistungsangebots oder spezifischer Leistungseigenschaften und -vorteile treten hier gegenüber den Zielen der Steigerung des Bekanntheitsgrades und der Schaffung eines einzigartigen positiven Images in den Hintergrund (Bühler 1999, S. 208-209). So ziehen ARORA und STONER (1996) aus einer empirischen Studie den Schluss, dass die aus der Bekanntheit eines Anbieternamens entstehende Vertrautheit mindestens so wichtig für die Kaufentscheidung eines Kunden ist wie die positive Wahrnehmung der Qualität der angebotenen Leistung.

## 4.7 Festlegung der Kommunikationsstrategie und Zielgruppenplanung

### 4.7.1 Begriff und Dimensionen einer Kommunikationsstrategie

Was für die übergeordneten Unternehmens- und Marketingziele gilt, das muss auch bei der Umsetzung von Kommunikationszielen beachtet werden: Sie bedarf der Lenkung durch eine Strategie, da die festgelegten Ziele nicht unmittelbar in operatives Handeln umgesetzt werden können. Die Ausgestaltung einer Kommunikationsstrategie wird wiederum weitestgehend durch die zuvor festgelegten Kommunikationsziele bestimmt.

Im Wesentlichen gelten die allgemeinen Ausführungen zu den Marketingstrategien in Kapitel 3.4.3 auch für die Festlegung von Kommunikationsstrategien. In Anlehnung an die dort vorgenommene Begriffsbestimmung soll hier eine Kommunikationsstrategie verstanden werden als *„ein mittel- bis langfristig angelegter Verhaltensplan, der den Einsatz der Kommunikationsinstrumente und die Gestaltung der Kommunikationsbotschaft bestimmt“* (Meffert et al. 2015b, S. 573). Zentraler Inhalt einer Kommunikationsstrategie ist die Beantwortung der Frage nach dem „Wie“ der Zielerreichung, das heißt wie die Ziele bei den Zielgruppen möglichst schnell, effektiv und effizient (hinsichtlich Zeit-, Geld- und Personaleinsatz) erreicht werden können (Mast 2013, S. 131-132).

Neben der Entwicklung eines strategischen Kommunikationskonzeptes für das Gesamtunternehmen ist für jedes Kommunikationsinstrument eine eigene Kommunikationsstrategie zu entwickeln, die die Besonderheiten beim Einsatz des Instrumentes berücksichtigt. Entscheidungspunkte einer Kommunikationsstrategie sind die Festlegungen

- des Objekts,
- der Zielgruppen,
- der Botschaft,
- der Maßnahmen,
- des Timings und
- des Areal

der Kommunikationsmaßnahmen. Im Rahmen der Strategieentwicklung ist jede dieser sechs Dimensionen hinreichend zu operationalisieren. Hierbei ist zu beachten, dass deren Präzisierung nicht isoliert durchgeführt wird, sondern dass existierende Interdependenzen zwischen den einzelnen Dimensionen berücksichtigt werden (Bruhn 2015, S. 242-245). In Abbildung 28 sind diese Dimensionen schematisch dargestellt.

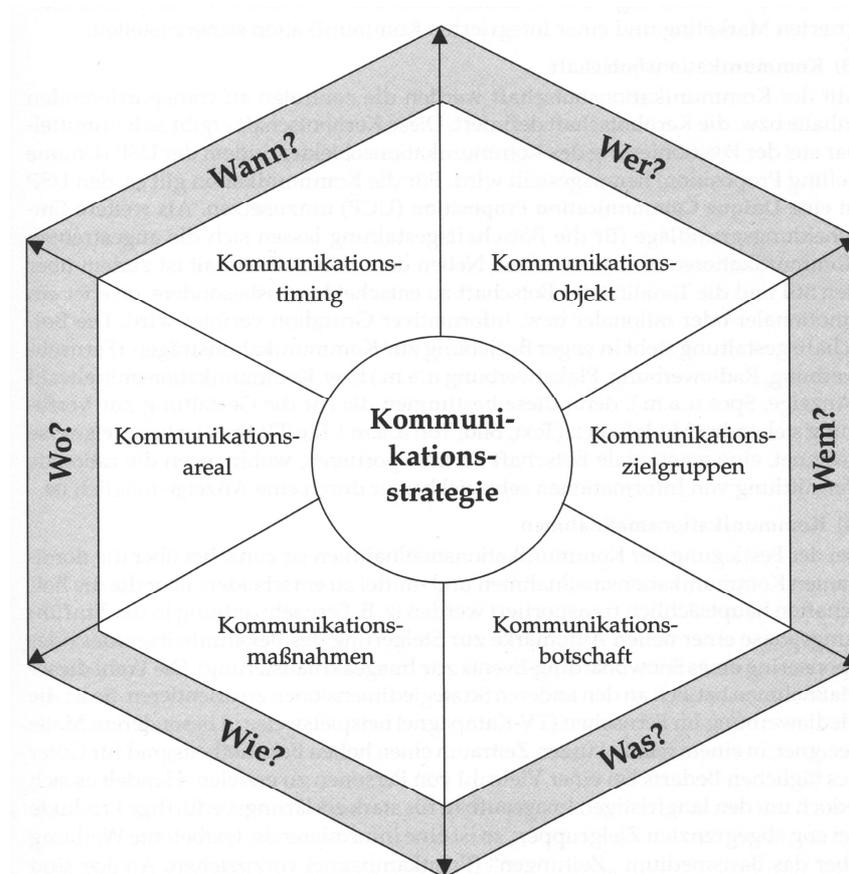


Abb. 28: Dimensionen einer Kommunikationsstrategie (Bruhn 2015, S. 243)

#### Kommunikationsobjekt:

Hier geht es um die Frage, über was kommuniziert werden soll – z.B. über das Unternehmen oder über die angebotenen Leistungen (Bruhn 2015, S. 245).

#### Kommunikationszielgruppen:

Kommunikationszielgruppen sind die Botschaftsempfänger, die mit den Kommunikationsmaßnahmen angesprochen werden sollen (Bruhn 2015, S. 246).

Kommunikationsbotschaft:

Mit der Festlegung der Kommunikationsbotschaft werden die zentralen zu transportierenden Inhalte bestimmt (Bruhn 2015, S. 246). Die Frage lautet: „Welche Informationen sollen an die Zielgruppe herangetragen werden?“

Kommunikationsmaßnahmen:

Es geht um die Entscheidung, mit welchen Kommunikationsmaßnahmen und -mitteln die Botschaften transportiert werden sollen (z.B. Public-Relations-Kampagne über Printmedien) (Bruhn 2015, S. 247).

Kommunikationsareal:

Das Kommunikationsareal bestimmt die räumliche Ausdehnung der Kommunikationsaktivitäten (Bruhn 2015, S. 247). Im Fall einer Tierarztpraxis geht es beispielsweise darum, ob die Maßnahmen primär lokal oder regional ausgerichtet werden (z.B. Werbung im Gemeindeblatt oder in der Regionalzeitung).

Kommunikationstiming:

Unter Kommunikationstiming versteht man die Festlegung des Zeitrahmens sowie der Intensität des Einsatzes der einzelnen Maßnahmen. So muss im Fall einer umfassenden Imagekampagne eine anderes Timing zugrunde gelegt werden als bei einer Neueinführung einer bestimmten Dienstleistung (Bruhn 2015, S. 247).

### 4.7.2 Strategietypen und deren Auswahl

In Abhängigkeit von den Kommunikationszielen sowie zahlreichen situativen Einflussfaktoren enthält die letztlich ausgewählte Kommunikationsstrategie verschiedenartige inhaltliche Schwerpunkte in den einzelnen Dimensionen. Die Bedeutung der einzelnen Dimensionen und deren inhaltliche Ausgestaltung können nur im Einzelfall bestimmt werden. Dennoch kann eine grobe Differenzierung in verschiedene Strategietypen vorgenommen werden, deren zentrale Eigenschaften in Tabelle 9 aufgeführt sind (Bruhn 2015, S. 248):

- Bekanntmachungsstrategie,
- Informationsstrategie,
- Imageprofilierungsstrategie,
- Konkurrenzabgrenzungsstrategie,
- Zielgruppenerschließungsstrategie,
- Kontakthanbahnungsstrategie,
- Beziehungspflegestrategie.

Nicht alle Strategietypen sind gleichermaßen relevant in der praktischen Anwendung der tierärztlichen Kommunikationspolitik. In ihrer Bedeutung besonders hervorzuheben sind die Bekanntmachungs-, die Informations- und die Imageprofilierungsstrategie.

	Ziele	Gestaltung	Beispiele
Bekanntmachungsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung von Bekanntheitswerten von Unternehmen/Marken/Produkten/Leistungen</li> <li>• Erhöhung und Aktualisierung von Bezeichnungs- und Eigenschaftskennnissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufmerksamkeitsstark</li> <li>• in Abhängigkeit der Strategieart: emotional oder informativ</li> </ul>	Einführungskampagne des neuen BMW Mini
Informationsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung von Bezeichnungs- und Eigenschaftskennnissen</li> <li>• Überzeugung von Produkteigenschaften/Serviceleistungen (Persuasion-kommunikation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stark informativ, rational</li> <li>• Verwendung überzeugender Argumente</li> <li>• eventuell persuasiv</li> </ul>	Informationskampagne von T-Mobile zu den neuen Tarifen
Imageprofilierungsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formierung positiver Einstellungen</li> <li>• Kommunikation spezieller Nutzendimensionen</li> <li>• Erzeugung klarer, einzigartiger Unternehmens-/Marken-/Produkt-/Leistungsimages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stark emotional</li> <li>• Betonung angestrebter Imagedimensionen</li> </ul>	Printanzeigen von Porsche, BMW, Mercedes
Konkurrenzabgrenzungsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profilierung gegenüber den Wettbewerbern</li> <li>• Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz im Hinblick auf spezielle Nutzendimensionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betonung konkurrenzunterscheidender Merkmale</li> <li>• vergleichende Werbung</li> </ul>	„Geiz ist geil“-Kampagne von Saturn
Zielgruppenerschließungsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansprache und Erschließung neuer Zielgruppen</li> <li>• Ausschöpfung bestehender Zielgruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betonung besonderer Nutzendimensionen der Adressaten</li> <li>• Verwendung zielgruppenspezifischer Argumente</li> </ul>	Werbekampagne der Deutschen Bahn für Schüler und Manager
Kontaktanbahnungsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewinnung bestimmter Zielgruppen (z.B. den Handel, Öffentlichkeit) für die eigenen Aktivitäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentation von Kompetenz außerhalb des eigenen Unternehmensbereichs</li> <li>• Vermittlung von Glaubwürdigkeit</li> </ul>	Stellungnahme der Baloise Versicherungen zur Senkung der erlaubten Prolite-Grenze in der Schweiz
Beziehungspflegestrategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau und Pflege von Kontakten/Beziehungen zu relevanten Zielgruppen</li> <li>• Erzielung von Kundenbindung</li> <li>• Aufbau von Vertrauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• persönlich, vertrauens-erweckend</li> <li>• oftmals in der Form persönlicher Dialoge mit ausgewählten Zielgruppen</li> </ul>	Hospitality-Maßnahmen (VIP-Bereiche) von Linde bei den Linde German Masters

Tab. 9: Merkmale von Strategien für Kommunikationsinstrumente (modifiziert nach Bruhn 2015, S. 246)

Bei der Auswahl einer Strategie sollte eine simultane Überprüfung aller Strategiedimensionen durchgeführt werden, um sicherzustellen, dass die letztlich gewählte Strategie in allen Facetten aufeinander abgestimmt ist (*intradimensionale Abstimmung*). Daneben muss gewährleistet sein, dass die kommunikationspolitischen Strategiealternativen in Einklang mit der Unternehmens- und Marketingstrategie stehen (*interdimensionale Abstimmung*). Auszuwählen ist die Strategie, die die Kommunikationsziele unter den genannten Nebenbedingungen effizienter als die übrigen Strategieoptionen zu realisieren vermag (Bruhn 2015, S. 248).

### 4.7.3 Zielgruppenplanung

Da die Zielgruppenplanung von zentraler Bedeutung für die Kommunikationspolitik ist, soll hier nochmals auf sie eingegangen werden. Ihr Stellenwert ist darin begründet, dass es keine generelle, sondern lediglich eine gruppenspezifische Wirksamkeit kommunikativer Maßnahmen gibt (Nieschlag et al. 2002, S. 1064). Damit Streuverluste vermieden werden, sind die relevanten Bezugsgruppen zu identifizieren und auszuwählen, die man mit der Kommunikationspolitik vorrangig erreichen möchte. Für eine effiziente Kommunikationspolitik ist es unumgänglich, eine klare Vorstellung von den anvisierten Zielgruppen<sup>46</sup> zu haben, da sich auch Entscheidungen hinsichtlich der Ausgestaltung der Kommunikationspolitik an den spezifischen Bedürfnissen, Erwartungen und Wünschen einzelner Zielgruppen zu orientieren haben. Die im Zuge der strategischen Marketingplanung stattgefundene Marktsegmentierung bildet die Basis der Zielgruppenplanung, wobei die dabei ausgewählten Marktsegmente den maximalen Umfang der kommunikationspolitischen Zielgruppen darstellen (Bruhn 2015, S. 203).

Bei der Zielgruppenplanung für die externe Kommunikationspolitik gilt es vorab zu entscheiden, ob die Kommunikationsmaßnahmen vornehmlich gerichtet werden an:

- Wunsch- oder Zielkunden, die für das Unternehmen gewonnen werden sollen,
- bereits bestehende Kunden (im Sinne der Kundenbindung),
- ehemalige Kunden, die wieder zurück gewonnen werden sollen oder an
- die allgemeine Öffentlichkeit.

---

<sup>46</sup> In der Kommunikationspolitik entspricht diese Zielgruppe dem Botschaftsempfänger im Sinne des in Kapitel 4.2 beschriebenen Kommunikationsmodells.

Im nächsten Schritt müssen die eigentlichen *Zielgruppen*, das heißt die (potenziell) anzusprechenden Personen, die für die Realisierung der Kommunikationsziele von Bedeutung sind, *identifiziert* werden. Anschließend sind im Zuge einer *Zielgruppenbeschreibung* möglichst präzise Informationen über diese zu generieren (z.B. Alter, Lifestyle, Präferenzen), um differenzierte Anhaltspunkte für deren kommunikative Bearbeitung zu erhalten. Der letzte Schritt ist die *Analyse der Zielgruppenreichbarkeit*. Hier geht es darum, festzustellen, über welche Kommunikationsinstrumente und -mittel die Zielgruppen am besten angesprochen werden können. Hieraus ergeben sich unmittelbar Entscheidungshilfen für die Beantwortung der Frage, welche der potenziellen Zielgruppen kommunikativ bearbeitet werden sollen (Bruhn 2011, S. 356). Dabei gilt: Je präziser diese Vorarbeit erfolgt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die kommunikationspolitischen Maßnahmen nicht an den Zielgruppen vorbeilaufen. Eventuelle Streuverluste können somit bereits im Vorfeld vermieden werden.

## 4.8 Budgetierung

Das Kommunikationsbudget eines Unternehmens beinhaltet sämtliche für die kommunikationspolitischen Aktivitäten bereitgestellten finanziellen Mittel (z.B. für Produktion, Kreation und Schaltung der Kommunikationsmittel sowie für die Erfolgskontrolle) (Bruhn 2015, S. 267).

Die Budgetierung befasst sich mit der Frage der *Budgethöhe* sowie der Verteilung des Budgets auf die einzelnen Kommunikationsinstrumente (*Budgetallokation*). Da es sich bei der Budgetierung um ein komplexes und weitreichendes Entscheidungsproblem handelt, wird sie zweckmäßigerweise in die Teilentscheidungen über

- die Höhe des Kommunikationsbudgets,
- die Verteilung (Allokation) des Budgets auf die einzelnen Kommunikationsinstrumente (*interinstrumentelle Allokation*),
- die Verteilung (Allokation) des Instrumentenbudgets (z.B. Werbebudgets) auf die einzelnen Erscheinungsformen (z.B. Mediagattungen) (*Intermediaselektion*) und
- die Verteilung (Allokation) des Budgets im Bereich der Erscheinungsformen (z.B. Budget für Zeitungswerbung) auf die verschiedenen Kommunikationsträger<sup>47</sup> (z.B. Lokalzeitung, Anzeigenblatt) (*Intramediaselektion*) unterteilt (Bruhn 2015, S. 268).

---

<sup>47</sup> Kommunikationsträger sind Medien, mit deren Hilfe die Kommunikationsbotschaften an die Adressaten übermittelt werden (z.B. Printmedien, elektronische Medien, Medien der Außenwerbung).

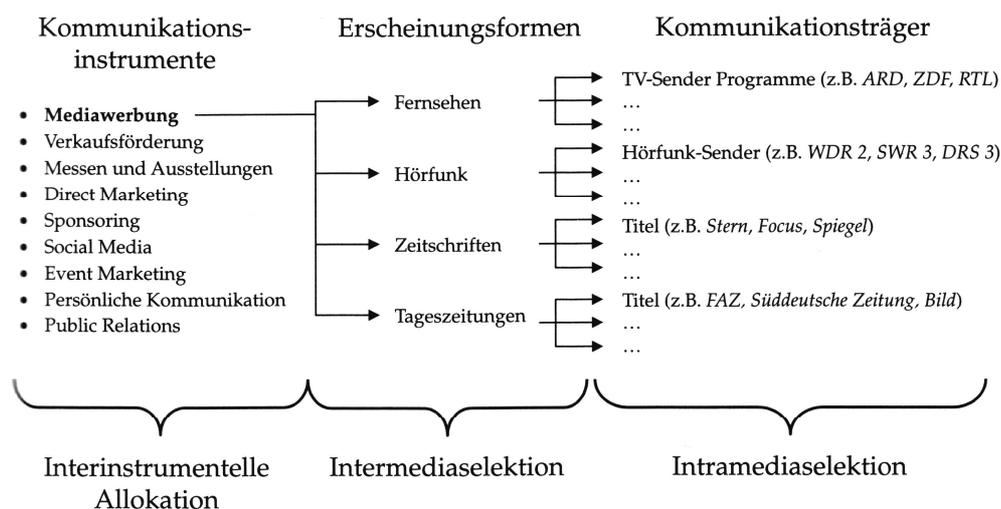


Abb. 29: Entscheidungsspektrum der Budgetallokation in der Kommunikationspolitik (Bruhn 2015, S. 313)

Darüber hinaus ist im Zuge der *Budgetallokation* über die Verteilung des Kommunikationsbudgets in sachlicher und zeitlicher Hinsicht auf die Leistungen und Kundensegmente zu entscheiden (Bruhn 2015, S. 267). Dabei ist das Problem der Budgetallokation eng verknüpft mit der Kombination der einzelnen Kommunikationsinstrumente zu einem aufeinander abgestimmten Kommunikations-Mix. So beeinflussen sich die einzelnen Marketing- und Kommunikationsinstrumente gegenseitig. Aufgrund dieser Interdependenzen müssen die verschiedenen Instrumentenbudgets miteinander abgestimmt werden (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 217). Ziel der Budgetallokation ist es, einen möglichst effektiven und effizienten Transport der Botschaft zu den Kommunikationszielgruppen zu ermöglichen, um die vorgegebenen Kommunikationsziele bestmöglich zu erreichen<sup>48</sup> (Bruhn 2015, S. 312).

Bevor das Budget sinnvoll aufgeteilt werden kann, geht es zunächst darum, die effiziente Höhe des Budgets zu ermitteln (Becker 2009, S. 773). Für die Bestimmung der *Budgethöhe* gibt es anspruchsvolle, wissenschaftlich-theoretische Modelle, die sich jedoch zu meist nicht für die praktische Anwendung eignen (Winkelmann 2013, S. 419). Diese theoretischen Lösungsansätze versuchen einen funktionalen Zusammenhang zwischen der Budgethöhe und dem Erreichungsgrad ökonomischer Zielgrößen unter bestimmten Annahmen modellhaft abzubilden. Mithilfe mathematischer Algorithmen sollen dann „optimale“ Lösungen für Budgethöhe gefunden werden (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 220). Diese Verfahren scheitern in der Regel an den Schwierigkeiten und Kosten der

<sup>48</sup> Zur ausführlicheren Erörterung der Budgetallokation sei an dieser Stelle auf die einschlägige Fachliteratur zum Thema verwiesen (z.B. Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 223-227).

Informationsbeschaffung wie auch an der Komplexizität der zugrundeliegenden, in der Regel nicht eindeutigen Wirkungszusammenhänge (Becker 2009, S. 774). Auch aufgrund einschränkender Prämissen sind diese Methoden in den seltensten Fällen praktikabel (Dincher et al. 2004, S. 121-122). Infolgedessen haben sich in der Praxis bisher die folgenden, heuristischen<sup>49</sup>, aus der Werbebudgetierung stammenden Verfahren durchgesetzt (Becker 2009, S. 773; Winkelmann 2013, S. 419-420):

- *Prozentsatz-Methode* (Percentage-of-Method)
- *ausgabenorientierte Methode* (All-we-can-afford-Method)
- *Branchenbenchmark-Methode* (Market-Benchmark)
- *Konkurrenzbenchmark-Methode* (Competitive-Method)
- *Ziel- und Aufgaben-Methode* (Objective-and-Task-Method)

Bei der *Prozentsatz-Methode* richtet sich die Höhe des Budgets prozentual an einer Bezugsgröße aus (z.B. x Prozent vom Umsatz, Gewinn oder Deckungsbeitrag). Sie weist allerdings, wie auch die meisten anderen Methoden, folgende Mängel auf (Becker 2009, S. 774; Dincher et al. 2004, S. 121; Kotler et al. 2007, S. 677):

- Das Kausalprinzip wird auf den Kopf gestellt (Umkehrung von Ursache und Wirkung). Die kommunikationspolitische Maßnahmen sollen ja z.B. gerade den Umsatz beeinflussen und nicht umgekehrt.
- prozyklische Aufwendungen (je höher der Umsatz etc., desto größer das Budget), obwohl sich antizyklische Vorgehensweisen als erfolgsversprechender erwiesen haben
- keine Orientierung an Marketing- bzw. Kommunikationszielen
- hohe Fluktuationen bei schwankenden Bezugsgrößen widersprechen einer langfristig angelegten Kommunikationsplanung.

Trotz der aufgezählten Kritikpunkte ist diese Methode wegen ihrer einfachen Handhabung und der geringen Komplexität in der Praxis weit verbreitet (Bruhn 2011, S. 402).

Mit denselben Nachteilen ist die *ausgabenorientierte Methode* behaftet. Hier geht man von einem Budgetrahmen aus, „den man sich leisten kann“ (Winkelmann 2013, S. 420). Die Festlegung der Budgethöhe erfolgt anhand der verfügbaren Mittel, die nach Abzug

---

<sup>49</sup> Heuristische Verfahren zeichnen sich durch eine systematische Reduktion der Problemkomplexität auf der Basis von Erfahrungswissen aus (Meffert et al. 2015b, S. 783), das heißt, es handelt sich um vereinfachte, auf Erfahrungen basierende Methoden.

aller sonstigen als notwendig erachteten Marketingausgaben vom Gesamtmarketingetat verbleiben (Nieschlag et al. 2002, S. 1069).

Der *Branchenbenchmark-Methode* liegt eine Orientierung an den branchenüblichen Kommunikationsausgaben zugrunde. Die eigenen Aufwendungen werden hier in Relation zum Durchschnitt der Branche gesetzt (Winkelmann 2013, S. 420). Voraussetzung hierfür sind verlässliche Branchenzahlen.

Hingegen erfolgt bei der *Konkurrenzbenchmark-Methode* eine Ausrichtung an den Budgets der Hauptwettbewerber (Winkelmann 2013, S. 420). Dies setzt jedoch zunächst die Kenntnis der Aufwendungen der Wettbewerber voraus. Im Fall von Tierarztpraxen sind diese Informationen allerdings zumeist nicht oder aber nur in beschränktem Umfang zugänglich. Des Weiteren widerspricht dieses Verfahren der Erkenntnis, dass sich gerade dann, wenn Wettbewerber ihre Ausgaben für kommunikationspolitische Maßnahmen verringern, die eigene Marktposition mit vergleichsweise geringem Widerstand ausbauen lässt (Nieschlag et al. 2002, S. 1069-1070). Darüber hinaus besteht kein sachlich begründeter Zusammenhang zwischen dem Kommunikationsausgaben der Konkurrenz und dem eigenen Kommunikationsetat (Dincher et al. 2004, S. 121).

Die beiden letztgenannten Methoden sind zudem mit dem Makel behaftet, dass dabei die individuellen Unterschiede der verschiedenen Unternehmen bezüglich ihrer individuellen Situation, Ressourcen, Ziele etc. unberücksichtigt bleiben.

Im Fall der *Ziel- und Aufgaben-Methode* wird das Budget entsprechend der Marketing- bzw. Kommunikationsziele festgelegt. Dieses Verfahren entspricht in hohem Maß der angestrebten Kausalbeziehung zwischen Budgetbedarf und Budgethöhe. Der Marketingverantwortliche wird dabei zu einer detaillierten Analyse der Ausgangssituation gezwungen (Becker 2009, S. 775). Das Budget muss systematisch erarbeitet werden, indem die Ziele und Aufgaben umrissen werden und anschließend eine Abschätzung der dafür anfallenden Kosten erfolgt (Kotler et al. 2007, S. 678). Der Nachteil liegt hier in der Schwierigkeit der Kalkulation der Kosten für die Erreichung der Ziele, den erheblichen Prognoseproblemen sowie den daraus resultierenden hohen Anforderungen an die Budgetverantwortlichen (Dincher et al. 2004, S. 122; Huth und Pflaum 2005, S. 268). Dennoch ist dieses Verfahren angesichts seiner offenkundigen Vorzüge im Vergleich zu den vorgenannten Methoden z. Zt. das praktikabelste für die Budgetierung und daher diesen vorzuziehen.

## 4.9 Ausgewählte Instrumente der externen Kommunikationspolitik und deren Anwendung in der Kleintierpraxis

Der Auslegung von BRUHN, MEFFERT und MEYER folgend (siehe Kapitel 3.2.3), wird die Kommunikationspolitik unterteilt in die Teilbereiche einer externen, internen und interaktiven Kommunikationspolitik. Die folgenden Ausführungen beschränken sich auf die externe Kommunikationspolitik.

Der Anwender wird bereits vor der praktischen Ausgestaltung der Kommunikationspolitik mit dem Problem konfrontiert, die große Zahl an Kommunikationsmaßnahmen umfassend und systematisch zu erfassen. Aus Gründen der Zweckmäßigkeit werden diese daher üblicherweise nach ihrer Ähnlichkeit gedanklich zu Kommunikationsinstrumenten gebündelt (Bruhn 2011, S. 217). Bislang ist es der Fachwelt allerdings nicht gelungen, sich auf ein einheitliches Klassifikationsschema für die unterschiedlichen Kommunikationsinstrumente zu einigen. In der einschlägigen Fachliteratur werden je nach Autor bis zu zehn verschiedene Hauptinstrumente und eine Vielzahl dazugehöriger Subinstrumente aufgeführt. Beschränkt sich die Betrachtung lediglich auf die externe Kommunikationspolitik, so finden sich bis zu neun verschiedene Hauptinstrumente, die nachstehend aufgeführt sind:

- (Media-)Werbung
- Social Media-Kommunikation
- Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations
- Sponsoring
- Direkt-/Dialogmarketing
- Persönliche Kommunikation
- Event Marketing
- Messen und Ausstellungen
- Verkaufsförderung<sup>50</sup>

Um die vielfältigen Einzelmaßnahmen der Instrumente zu systematisieren werden diese zu Subinstrumenten zusammengefasst. Exemplarisch sei dies anhand der Instrumente der Werbung und des Sponsorings verdeutlicht:

---

<sup>50</sup> Das Instrument der Verkaufsförderung kommt im tierärztlichen Praxismarketing aus branchenspezifischen Gründen nicht zum Einsatz.

- Werbung:
  - Printwerbung
  - Fernsehwerbung
  - Radiowerbung
  - Internet- bzw. Onlinewerbung
  - Kino-/Wartezimmer-TV-Werbung
  - Außenwerbung
  
- Sponsoring:
  - Sport-Sponsoring
  - Kultur-Sponsoring
  - Sozio-Sponsoring
  - Umwelt-Sponsoring
  - Medien-Sponsoring

Eine eindeutige Zuordnung der einzelnen Kommunikationsmaßnahmen zu den Kommunikationsinstrumenten ist jedoch insbesondere bei den neueren Kommunikationsformen, wie z.B. der Social-Media-Kommunikation oder der Public Relations, nicht immer möglich.

In der Literatur finden sich zahlreiche Ansätze zur Systematisierung von Kommunikationsinstrumenten, von denen hier zwei exemplarisch erwähnt werden sollen:

Der Ansatz von BRUHN (2011, S. 223) differenziert die Instrumente nach Richtung (einseitig/zweiseitig) und Art (direkt/indirekt) der Kommunikation.

Im Fall von *einseitiger Kommunikation* gibt es nur einen Kommunikator. Der Empfänger der Botschaft hat keine Rückkoppelungsmöglichkeiten (Feedback) zum Sender (Beispiel: Anzeigenwerbung) (Bruhn 2011, S. 223). Die Kommunikation erfolgt in einer „Einbahnstrasse“ – anders als bei der *zweiseitigen Kommunikation*, bei der die Kommunikation in beiden Richtungen stattfindet. Hier handelt es sich um einen Dialog zwischen Kommunikator und Adressat (Beispiel: Social Media-Kommunikation) (Bruhn 2011, S. 223).

Von *direkter Kommunikation* spricht man, wenn Sender und Empfänger in unmittelbarem Kontakt („face-to-face“) zueinander stehen, das heißt keine medialen Kommunikationsträger zwischengeschaltet sind (Beispiel: Persönliche Kommunikation). *Indirekte oder mediale Kommunikation* liegt vor, wenn die Kommunikation über ein zwischengeschaltetes Medium erfolgt (Beispiel: Online-Werbung mit Internet als Medium) (Bruhn 2011, S. 223).

In der Unternehmenspraxis findet sich häufig die Einteilung nach der Sichtbarkeit der Kommunikationsmaßnahme in „Above-the-line“- und „Below-the-line“-Instrumente (Scharf et al. 2012, S. 388). Diese Kategorisierung ist historisch gewachsen. Dabei steht der Be-

griff „line“ für die Wahrnehmungsschwelle des Botschaftsempfängers. Über (above) der Wahrnehmungsschwelle liegen alle für jedermann sichtbaren Maßnahmen, wie z.B. die klassische Werbung, während bei „Below-the-line“-Aktivitäten (unter der Wahrnehmungsschwelle) die dahinterstehende Werbeabsicht nicht so offensichtlich erscheint (Kloss 2012, S. 5). Nach dieser Lesart zählen die klassische Werbung mit ihren Werbemaßnahmen Zeitungs-, TV-, Radio- oder Außenwerbung sowie das Instrument der Öffentlichkeitsarbeit zu den „Above-the-line“-Instrumenten, während alle anderen Instrumente (Sponsoring, Verkaufsförderung etc.) den „Below-the-line“-Instrumenten zugerechnet werden. Abbildung 30 folgt dieser Systematik.

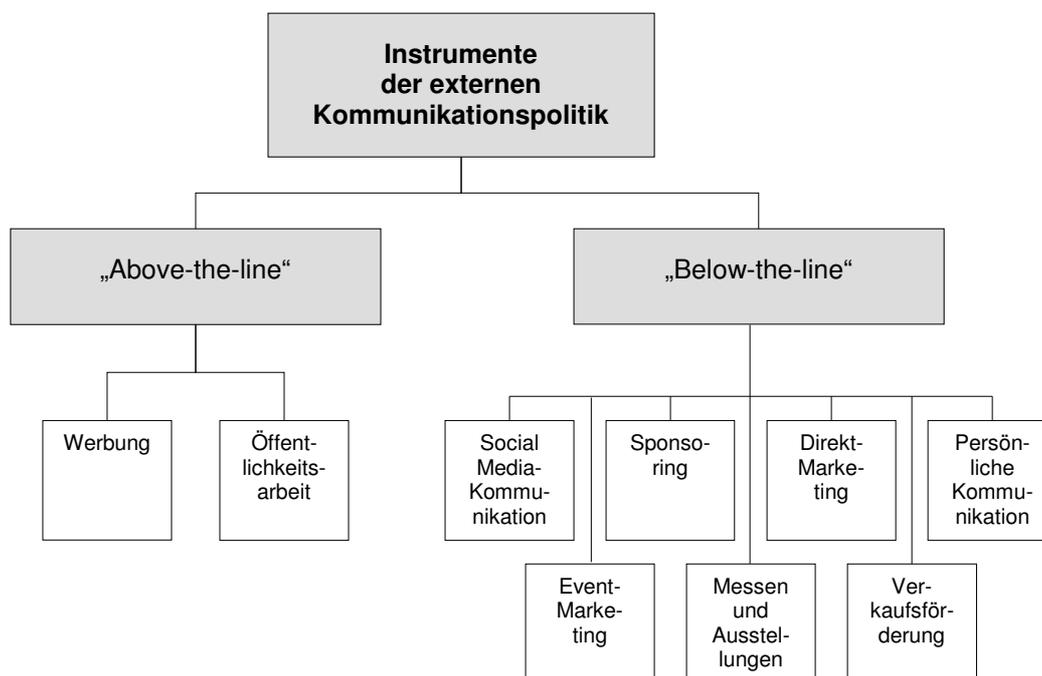


Abb. 30: Instrumente der externen Kommunikationspolitik

Die kommenden Abschnitte befassen sich mit den Instrumenten Werbung, Social Media-Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations und Sponsoring. Diese werden mit ihren einzelnen Kommunikationsträgern und -mitteln detailliert vorgestellt und näher beleuchtet in Bezug auf ihre Bedeutung, ihre Eigenschaften sowie ihre Eignung für den Einsatz in der tierärztlichen Praxis. Aufgrund der zentralen Bedeutung der Werbung innerhalb der Kommunikationspolitik wird der bei allen Instrumenten für die praktische Umsetzung erforderliche Planungsprozess exemplarisch anhand der Werbung erläutert. Bei den anderen Instrumenten wird angesichts der zahlreichen Gemeinsamkeiten mit der Werbung auf eine Darstellung in dieser Ausführlichkeit verzichtet.

## 4.9.1 Werbung

### 4.9.1.1 Begrifflichkeiten der Werbung

Die Werbung im eigentlichen Sinn, häufig auch als Mediawerbung bezeichnet, ist das auffälligste und nach wie vor bedeutendste Instrument der Kommunikationspolitik (Springer Gabler Verlag 2016e).

Auf die weitverbreitete Fehlinterpretation des Begriffs Werbung wurde bereits mehrfach hingewiesen. Ähnlich wie im Fall des Marketings, gibt es auch hier eine nahezu unüberschaubare Anzahl ähnlicher zum Teil aber auch deutlich unterschiedlicher Begriffsauslegungen. Bislang existiert kein eindeutiger, allgemein anerkannter Begriff.

Eine häufig zitierte Definition ist die des GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKONS, wonach Werbung als Beeinflussung von verhaltensrelevanten Einstellungen mittels spezifischer Kommunikationsmittel, die über Kommunikationsmedien verbreitet werden, verstanden wird (Springer Gabler Verlag 2016e). Diese weitgefaste Begriffsauslegung ist jedoch nicht unproblematisch, da sie sich ohne Weiteres auch auf andere Instrumente der Kommunikationspolitik, wie z.B. die Öffentlichkeitsarbeit, übertragen ließe.

Konkreter ist die Definition von BRUHN (2015, S. 373), der den Begriff der Mediawerbung verwendet. Diese steht nach seiner Auffassung für *„den Transport und die Verbreitung werblicher Informationen über die Belegung von Werbeträgern mit Werbemitteln<sup>51</sup> im Umfeld öffentlicher Kommunikation gegen ein leistungsbezogenes Entgelt, um eine Realisierung unternehmensspezifischer Kommunikationsziele zu erreichen“* (Bruhn 2015, S. 373).

Die in dieser Definition genannten *Werbeträger*, auch (Werbe-)Medien genannt, transportieren die Werbebotschaften zu den Empfängern bzw. Zielgruppen. Sie stellen gleichsam ein Transportmittel für werbliche Informationen dar. Das GABLER KOMPAKTLEXIKON WERBUNG unterscheidet Insertions- bzw. Printmedien (z.B. Zeitungen, Zeitschriften) von elektronischen Medien (z.B. Fernsehen, Hörfunk, Internet), Medien der Außenwerbung und anderen Werbeträgern (z.B. Branchenbücher). Im weiteren Sinne zählen hierzu neben anderem auch Werbegeschenke oder Verpackungen (Seebohn 2011, S. 246). Andere Publikationen (z.B. Winkelmann 2013, S. 437) sprechen von Printmedien (Zeitungen, Publikumszeitschriften, Fachzeitschriften, Anzeigenblätter, Branchenbücher etc.), FFCC-Medien (Fernsehen, Film, Hörfunk, Kino, Computer/Internet) sowie der Außen- und Innenwerbung (Plakate, Aufschriften etc.).

---

<sup>51</sup> Abgeleitet von den Oberbegriffen Kommunikationsträger und Kommunikationsmittel spricht man in der Werbung entsprechend von Werbeträgern und Werbemitteln.

Demgegenüber versteht man unter dem Begriff des *Werbemittels* „die verbale, visuelle bzw. audiovisuelle Ausgestaltung der Werbebotschaft“ (Ebert 2006, S. 15). Zu den Werbemitteln zählen Anzeigen, Werbespots, Plakate, Prospekte, Flyer, Briefe, Werbebanner etc.

Schaltet eine Tierarztpraxis eine Annonce in der örtlichen Tageszeitung, in der sie auf ihre außergewöhnlichen Öffnungszeiten hinweist, so handelt es sich bei der Annonce um das Werbemittel, während die Tageszeitung den Werbeträger darstellt. Eine trennscharfe Differenzierung zwischen Werbeträger und Werbemittel gelingt jedoch nicht immer. Es gibt Fälle, in denen Werbeträger und Werbemittel identisch sind. So stellen eine Tragetasche oder ein Werbegeschenk mit Firmen- bzw. Praxislogo gleichzeitig einen Werbeträger und ein Werbemittel dar (Steffenhagen 2004, S. 152).

Die Mediawerbung grenzt sich von anderen kommunikationspolitischen Instrumenten durch die folgenden Eigenschaften ab:

Sie ist eine

- Form der unpersönlichen, mehrstufigen und indirekten Kommunikation, die sich
- öffentlich und ausschließlich über technische Verbreitungsmittel (Medien bzw. Werbeträger),
- in der Regel einseitig (das heißt ohne Feedback) mithilfe von
- Wort-, Schrift-, Bild und/oder akustischer Zeichen an ein
- disperses Publikum

richtet (Bruhn 2015, S. 373).

#### **4.9.1.2 Aufgaben der Werbung**

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass es vor dem Hintergrund des immateriellen Charakters von Dienstleistungen entscheidend ist, das unsichtbare Gut Dienstleistung „sichtbar“ zu machen und ein positives Unternehmensimage zu schaffen. Korrespondierend zu den in Abschnitt 4.6 angesprochenen Schwerpunkten bei der Formulierung der Kommunikationsziele für Dienstleistungen stehen auch im Fall der Dienstleistungswerbung die Steigerung des Bekanntheitsgrades und die Erzeugung eines positiven Images im Vordergrund der Bemühungen. Das mithilfe der Werbung vermittelte Image hat

eine Schlüsselstellung vor Inanspruchnahme der Dienstleistung im Rahmen der Kaufentscheidung potenzieller Erstkunden, während es gleichzeitig bei potenziellen Wiederholungskäufern eine Bestätigungs- und Habitualisierungsfunktion erfüllt (Meffert und Bruhn 2006, S. 489). Neben der *Bekanntmachungsfunktion*, der *Imageprofilierungsfunktion* sowie der *Überzeugungsfunktion* werden der Werbung die nachfolgenden Funktionen zugeschrieben (Müller und Sander 2011, S. 66):

- *Informationsfunktion:*  
Hinweisen auf hervorzuhebende Eigenschaften der angebotenen Leistungen, wie z.B. die Qualität der Dienstleistung.
- *Suggestionsfunktion:*  
Werbung soll emotionale Effekte durch Elemente wie Farben, Bilder, Musik freisetzen, damit die Umworbenen den Eindruck vermittelt bekommen, das beworbene Objekt würde der Erreichung emotionaler Ziele dienlich sein.
- *Erinnerungsfunktion:*  
Durch mehrmalige Wiederholung der Werbebotschaft soll Werbung Einprägungseffekte und Lernprozesse in Bezug auf das Werbeobjekt beim Umworbenen anstoßen.

Werbung soll darüber hinaus *Bedürfnisse* beim Umworbenen *wecken*, die dann durch Inanspruchnahme der beworbenen Leistungen befriedigt werden. Möchte ein Tierarzt etwa die Inanspruchnahme seiner Dienstleistung „Ernährungsberatung für Haustiere“ forcieren, so kann er sich der bildlichen Darstellung von schlanken und damit gesund anmutenden Haustieren bedienen. Hiermit spricht er bei den potenziellen Kunden u.a. deren Bedürfnis nach gesellschaftlicher Anerkennung an, da schlanke Haustiere in einer modernen, urban geprägten Gesellschaft dem Zeitgeist entsprechen.

Bei der Erfüllung dieser Aufgaben bedient sich die Werbung zahlreicher verhaltens- und sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse und Mechanismen, wie z.B. der Aktivierung, Wahrnehmung und Informationsverarbeitung der Rezipienten (Werbeadressaten), denen sich eigene Wissenschaftsdisziplinen (Werbepsychologie, Werbesoziologie) widmen<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> Zur näheren Erläuterung dieser Aspekte sei an dieser Stelle auf weiterführende Literatur zum Thema verwiesen (z.B. Schweiger 2013, S. 204-216).

### **4.9.1.3 Prozess der Werbeplanung**

Anhand der Werbung als zentralem Instrument der Kommunikationspolitik soll nun – stellvertretend für alle weiteren noch zu besprechenden Instrumente – die systematische Vorgehensweise bei der Planung und Durchführung kommunikationspolitischer Maßnahmen erörtert werden.

Werbemaßnahmen können ihre Wirkung nur entfalten, wenn ihnen ein systematischer Planungsprozess vorausgeht. Ausgangspunkt und Grundlage dieses Werbeplanungsprozesses ist – wie bei allen Marketinginstrumenten – stets das Marketingkonzept des Unternehmens mit allen dazugehörigen Bestandteilen wie z.B. der Situationsanalyse (Becker 2010, S. 567). Der Werbeplanungsprozess, von anderen Autoren auch als Werbekonzeption (Kloss 2012, S. 188) oder Briefing (Kreutzer 2013, S. 351) bezeichnet, umfasst alle Aktivitäten zur Analyse, Planung und Durchführung von Werbemaßnahmen und lässt sich in mehrere Prozessschritte unterteilen. Inhaltlich herrscht hierüber bei der Mehrzahl der Werbefachleute weitgehend Einigkeit. Deren Ansätze unterscheiden sich lediglich hinsichtlich der Reihenfolge der Prozessschritte. So gibt es beispielsweise Autoren, die die Erstellung des Werbebudgets eher an den Anfang des Prozesses stellen (z.B. Huth und Pflaum 2005, S. 267), während andere (z.B. Kloss 2012, S. 188) die Werbebudgetierung als einen der letzten Schritte ansehen. Die hier gewählte Reihenfolge soll daher keinen Anspruch auf Ausschließlichkeit erheben, sondern ist nur als grobe Richtschnur zu verstehen, von der im begründeten Einzelfall durchaus abgewichen werden kann.

#### Prozessschritte der Werbeplanung:

- Festlegung des Werbeobjekts
- Festlegung der Werbesubjekte bzw. -zielgruppen
- Festlegung der Werbeziele
- Festlegung des Werbebudgets/-etats
- Festlegung der Werbeaussage (Copy-Strategie)
- Auswahl der Werbeträger/-mittel (Mediaselektion)
- Timing
- Werbedurchführung
- Werbeerfolgskontrolle

Abbildung 31 veranschaulicht die einzelnen Stufen des Werbeplanungsprozesses.

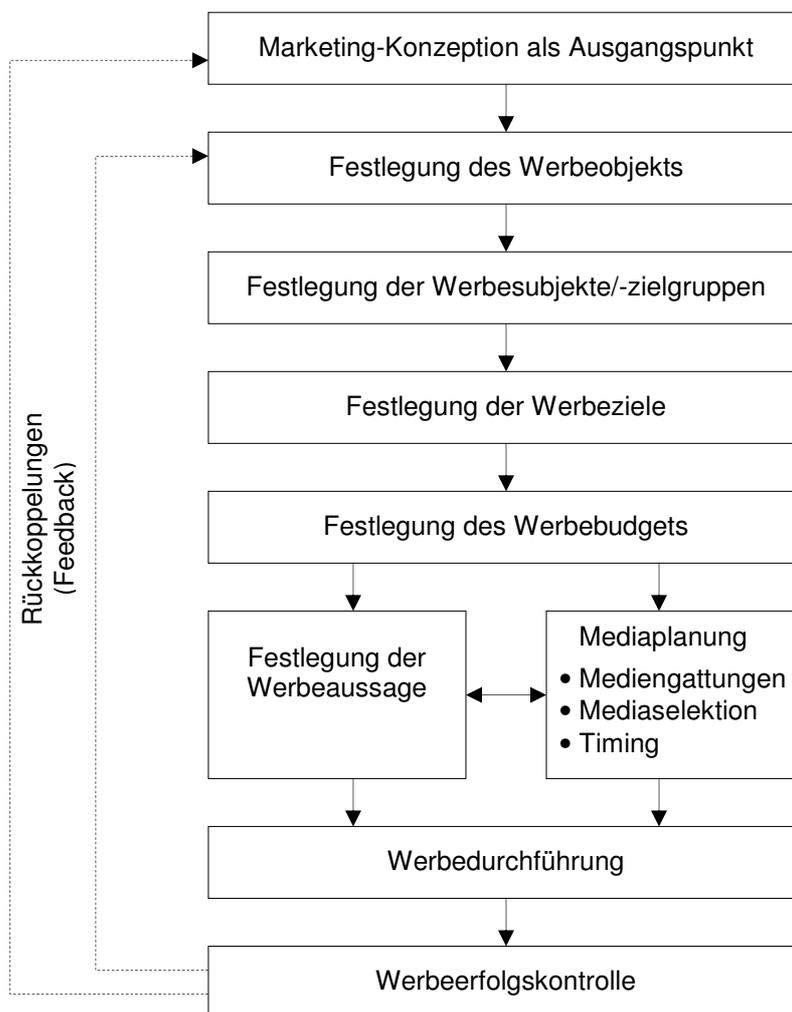


Abb. 31: Stufen des Werbeplanungsprozesses (modifiziert nach Becker 2009, S. 567)

#### 4.9.1.3.1 Festlegung des Werbeobjekts

Hier stellt sich die Frage, was beworben werden soll, das Unternehmen bzw. die Praxis, das gesamte Dienstleistungsprogramm oder nur eine bestimmte Dienstleistung. Da die immaterielle Dienstleistung für den Werbeadressaten de facto unsichtbar ist, muss die Werbung versuchen, materielle Aspekte des Dienstleistungsangebots als „Symbole“ für die Dienstleistung zu kommunizieren. Das Unsichtbare des Dienstleistungsangebots soll dabei sichtbar bzw. erlebbar werden. Dem Unternehmen als Werbeobjekt kommt daher in der Dienstleistungswerbung eine weitaus größere Bedeutung zu als dies in der Werbung für Sachgüter der Fall ist (Bieberstein 2006, S. 325-326).

Es sind insbesondere die Merkmale hervorzuheben, die das Unternehmen von Mitbewerbern abheben. Übertragen auf eine Tierarztpraxis können dies sowohl typische Eigenschaften der Praxis sein, wie z.B. eine besonders angenehme Atmosphäre, als auch spezielle Leistungen, die im Einzugsgebiet der Praxis einzigartig sind (z.B. Reptiliensprechstunde).

Es ist ein Grundprinzip des ökonomischen Handelns, dass sich die von einem Unternehmen angebotenen Leistungen an den Bedürfnissen der Verbraucher auszurichten haben. Aus Sicht der Verbraucher müssen die angebotenen Leistungen über einen konkreten Nutzen<sup>53</sup> verfügen, der der Bedürfnisbefriedigung dient. Aufgabe der Werbung ist es, ebendiesen Nutzen des beworbenen Objekts deutlich herauszustellen. Dabei kann sich ein Nutzen auf zwei Ebenen manifestieren (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 199):

- der stofflich-technischen Ebene (*Grundnutzen*)
  - betrifft die Funktion der Leistung („lindert die Schmerzen des Haustiers“)
- der seelisch-geistigen Ebene (*Zusatznutzen*)
  - wird persönlich empfunden; dient z.B. dem Prestige, der sozialen Anerkennung etc. („verbessert das Aussehen des Haustiers und erhöht dadurch das Ansehen bei den Mitmenschen“)

Je homogener und damit austauschbarer das Angebot bzw. das Werbeobjekt ist, desto wichtiger ist das Hervorheben eines Zusatznutzens, um sich gegenüber konkurrierenden Anbietern zu profilieren.

#### 4.9.1.3.2 Festlegung der Werbesubjekte bzw. -zielgruppen

Für die weiteren Schritte der Werbeplanung und die spätere Werbeerfolgskontrolle ist eine möglichst genaue Abgrenzung und Beschreibung der anvisierten Werbezielgruppen unabdingbar, da Werbemaßnahmen – wie alle Kommunikationsmaßnahmen – zur Vermeidung von Streuverlusten zielgruppenspezifisch ausgerichtet werden müssen. Alle weiteren Schritte der Werbeplanung, wie z.B. die Wahl der Werbebotschaft oder der Werbemittel und -träger, haben sich dann an den gewählten Werbezielgruppen auszurichten.

Werbezielgruppen sind nicht zu verwechseln mit den im Rahmen der Marktsegmentierung und Zielgruppenbestimmung (siehe Abschnitt 3.4.3.1) ermittelten Marketingzielgruppen.

---

<sup>53</sup> Ein Nutzen soll hier verstanden werden als die Einschätzung des Verbrauchers bezüglich der Fähigkeit eines Produkts zur Bedürfnisbefriedigung (Kotler et al. 2007, S. 13).

Diese umfassen bereits existierende und potenzielle Kunden. Die werbliche Ansprache kann sich hingegen auch nur an Teilbereiche dieser Zielgruppen richten (Bieberstein 2006, S. 330), wie beispielsweise an Stammkunden auf dem Gebiet der Zahnprophylaxe.

Die Vorgehensweise bei der Festlegung der Werbezielgruppen ist jedoch grundsätzlich mit der Zielgruppenfestlegung im Rahmen des Marketingkonzepts vergleichbar. Auch hier kommen soziodemografische, psychografische sowie geografische Segmentierungskriterien zum Einsatz, um eine möglichst präzise Bestimmung der Zielgruppen zu ermöglichen. Daher wird an dieser Stelle auf die allgemeinen Ausführungen zur Zielgruppenplanung in den Kapiteln 3.4.3.1 und 4.7.3 verwiesen.

Ein besonderes Augenmerk ist bei der Werbezielgruppenbestimmung auf die Gruppe der Weiterempfeher (so genannte sekundäre Werbezielgruppe) und Meinungsführer zu richten. Auf den großen Stellenwert dieser Mundpropaganda für die Neukundenakquise aufgrund des spezifischen Informationsverhaltens der Dienstleistungsnachfrager wurde bereits hingewiesen. Das gilt in besonderem Maß für (tier)medizinische Dienstleistungen, da hier das durch den Kunden empfundene Risiko bei der Auswahl der Dienstleistung besonders groß ist. Gerade bei individuellen, intransparenten sowie personendominierten Dienstleistungen ist der potenzielle Kunde auf solche Informationen zur Minimierung der Entscheidungsunsicherheit angewiesen (Bieberstein 2006, S. 332).

#### **4.9.1.3.3 Festlegung der Werbeziele**

Die Festlegung der Werbeziele ist von fundamentaler Bedeutung für die Planung und Durchführung der Werbung (Weis 2007, S. 436). Die Werbeziele sind sowohl mit den Zielen der übrigen Kommunikationsinstrumente als auch mit den übergeordneten Kommunikationszielen abzustimmen (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 204).

Grundsätzlich gelten die in den Kapiteln 3.4.2 und 4.6 getätigten Aussagen zu den Marketingzielen und den Kommunikationszielen auch für die Werbeziele. Diese sind taktische Zielgrößen und daher operational zu formulieren, um daraus klare Handlungsanweisungen für das Werbekonzept gewinnen zu können und den Grad der Zielerreichung messen zu können (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 208). Zu den in Kapitel 3.4.2 bereits genannten Zieldimensionen Zielinhalt, Zielausmaß und Zielperiode treten weitere hinzu. So sollten operationale Werbeziele die folgenden Zieldimensionen aufweisen (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 208):

- Zielinhalt  
→ Was soll erreicht werden? (z.B. Steigerung des Bekanntheitsgrades)
- Werbeobjekt  
→ Bei welchem Objekt (Unternehmen bzw. Praxis oder einzelne Dienstleistungen) soll das Ziel realisiert werden?
- Zielausmaß  
→ Wieviel davon soll erreicht werden? (z.B. Erhöhung um 10 Prozent)
- Zielgruppen  
→ Bei wem soll das Ziel erreicht werden? (z.B. alle Hundebesitzer ab 65 Jahre)
- Zielperiode  
→ Bis wann soll das Ziel erreicht werden? (z.B. innerhalb der nächsten 6 Monate)

Da bei wissenschaftlicher Betrachtung die Frage der Formulierung ökonomischer Ziele (Umsatz-, Gewinn-, Marktanteilssteigerung, Verbesserung der Kapazitätsauslastung) für die Werbung (wie auch für alle übrigen Kommunikationsinstrumente [Anm. d. Verf.]) aus mehreren Gründen nicht lösbar erscheint<sup>54</sup>, bedient man sich in der Praxis außerökonomischer Zielgrößen, die messbar sind (wie z.B. Erhöhung des Bekanntheitsgrades, Imageverbesserung, Weckung von Interesse am Unternehmen bzw. Angebot etc.) (Weis 2007, S. 436). Diese nicht-ökonomischen Werbeziele dienen dazu, Einstellungen und Präferenzen der Werbeadressaten im Sinne des werbenden Unternehmens zu beeinflussen (Haller 2015, S. 305-306).

Über die Realisierung außerökonomischer bzw. psychographischer Ziele können mittelbar schließlich auch ökonomische Ziele erreicht werden. So begünstigt beispielsweise eine Steigerung des Bekanntheitsgrades die Realisierung des Ziels potenzielle Kunden zum Kauf der angebotenen Leistungen zu bewegen, da vor allem bei Vertrauensgütern (hierzu zählen tiermedizinische Dienstleistungen) ein hoher Bekanntheitsgrad des Dienstleisters mit einer Reduzierung des wahrgenommenen Kaufrisikos einhergeht. Werden potenzielle Kunden erfolgreich zum Kauf bewegt, so dient dies wiederum ökonomischen Zielen, wie z.B. der Erhöhung des Umsatzes.

---

<sup>54</sup> Auf die Problematik der Verwendung ökonomischer Zielgrößen als Maßstab für die Effektivität kommunikativer Maßnahmen wurde bereits in Kapitel 4.6 hingewiesen.

Grundsätzlich gelten für die Werbeziele ebenso, wie für alle Kommunikationsziele, die Aussagen des AIDA-Modells (siehe Kapitel 4.2 und 4.6), wonach es beim Adressaten bzw. Botschaftsempfänger mehrere Zielebenen zu erreichen gilt. Zunächst einmal müssen die Werbemaßnahmen Aufmerksamkeit für das beworbene Objekt beim Werbeadressaten hervorrufen. Im zweiten Schritt geht es darum, das Interesse am Werbeobjekt zu wecken. Aus diesem Interesse soll dann der Wunsch nach Inanspruchnahme der Dienstleistung erwachsen, der im letzten Schritt in eine Kaufhandlung münden soll.

Handelt es sich bei den beworbenen Objekten, wie es bei tierärztlichen Dienstleistungen häufig der Fall ist, um ein erklärungsbedürftiges Leistungsangebot, so sollte der informative Charakter einer Werbung im Vordergrund stehen. Das heißt, die Intention des Werbetreibenden sollte hier die sachliche Information der Werbeadressaten sein.

Anders stellt es sich dar, wenn der potenzielle Kunde das Leistungsangebot im Prinzip als austauschbar ansieht. Dies trifft für einige tierärztliche Standarddienstleistungen (z.B. Impfungen) zu. Hier gilt es, mithilfe der Werbung Emotionen zu vermitteln und günstigstenfalls Erlebniswelten aufzubauen, die das eigene Angebot positiv unterscheidbar vom Konkurrenzangebot machen.

#### **4.9.1.3.4 Festlegung des Werbebudgets**

Unter einem Werbebudget bzw. -etat soll hier die Gesamtheit aller veranschlagten Werbeausgaben, das heißt für Konzeption, Entwicklung, Produktion und Schaltung der Werbung [Anm. d. Verf.], in einer bestimmten Planperiode verstanden werden (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 217).

Die Ermittlung des Werbebudgets ist eine der schwierigsten Aufgaben im Zuge der Werbeplanung (Huth und Pflaum 2005, S. 267). Die Werbebudgetierung umfasst sowohl die periodische Festlegung der Höhe der Werbeausgaben als auch deren quantitative und zeitliche Aufteilung auf die Werbeobjekte, Werbesubjekte, Werbeträger und -mittel (Budgetallokation). Die im Rahmen der Budgetierung zu fällenden Entscheidungen haben erhebliche Auswirkungen auf die folgenden Schritte der Werbeplanung. So wird u.a. der gestalterische Spielraum bei der Konzeption einer Werbekampagne durch die festgelegte Budgethöhe maßgeblich eingeschränkt. Die Frage der Budgetallokation ist insbesondere eng verknüpft mit der Auswahl der Werbeträger und Werbemittel (Mediaselektion).

In Kapitel 4.8 wurden bereits die derzeit gängigen Budgetierungsmethoden auf dem Gebiet der Kommunikationspolitik und die sich daraus ergebenden Probleme besprochen.

Die dort aufgeführten Verfahren sind im Prinzip auf alle Kommunikationsinstrumente anwendbar, so auch auf die Werbung, zumal die Mehrzahl der Verfahren ohnehin ursprünglich erstmals in der Werbebudgetierung zur Anwendung gekommen ist. Aufgrund der zahlreichen Nachteile der übrigen Methoden kommt auch bei der Werbebudgetierung zumeist die Ziel- und Aufgabenmethode zum Einsatz. Auch hier gilt der Grundsatz, dass Werbemaßnahmen grundsätzlich antizyklisch ergriffen werden sollten.

Ergänzend werden nun noch einige spezielle Aspekte in Anlehnung an die Ausführungen von KOTLER et al. (2011, S. 848) angesprochen, die bei der Festlegung des Werbeetats zu berücksichtigen sind:

- Eine neu zu etablierende Tierarztpraxis bedarf gerade in der Anfangsphase umfangreicher Werbemaßnahmen, um überhaupt erst einmal wahrgenommen zu werden und um die potenziellen Kunden zu veranlassen, die Dienstleistungen der Praxis in Anspruch zu nehmen bzw. auszuprobieren.
- Soll der Marktanteil der Praxis gegenüber der Konkurrenz ausgebaut werden, so sind im Allgemeinen höhere Werbeausgaben erforderlich als im Fall der Aufrechterhaltung des Marktanteils.
- Sieht sich die Praxis einer hohen Wettbewerbsintensität, das heißt einem Markt mit vielen Mitbewerbern und hohen Werbeausgaben aller Beteiligten, ausgesetzt, so muss diese größere Werbeanstrengungen unternehmen, um von potenziellen Kunden wahrgenommen zu werden.
- Es ist auch dann ein höheres Werbebudget anzusetzen, wenn die Werbestrategie verfolgt wird, die Botschaft der Praxis oder ihrer Leistungen den potenziellen Kunden durch häufige Wiederholungen nahezubringen.
- Je ähnlicher das Leistungsangebot der Praxis dem der unmittelbaren Wettbewerber ist, desto höher müssen die Werbeaufwendungen sein, um sich von der Konkurrenz zumindest auf werblichem Weg abheben zu können.

#### 4.9.1.3.5 Festlegung der Werbeaussage

Mit der Formulierung der Werbeaussage bzw. -botschaft wird die inhaltliche Grundkonzeption der Werbekampagne festgelegt (Dincher et al. 2004, S. 122). In der Fachsprache der Werbung spricht man diesbezüglich von der Copy-Strategie. Sie stellt die Arbeitsgrundlage für die kreative Umsetzung einer Werbekampagne dar und drückt aus, was die Werbung aussagen soll (Kloss 2012, S. 205), aber auch in welcher Form das geschehen soll. Die Copy-Strategie liefert sämtliche wichtigen Informationen für die Gestaltung einer Werbekampagne und dient dabei gleichermaßen als Anleitung für die Werbeagentur<sup>55</sup> sowie als Beurteilungsmaßstab für deren Arbeit (Kloss 2012, S. 206). Indem sie Inhalt und Ausdrucksform der Werbung festlegt, ist die Copy-Strategie die verbindliche Argumentations- und Gestaltungsstrategie für die kreative Ausgestaltung der einzelnen Werbemittel (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 257). Sie steht dabei in enger Beziehung zur Auswahl der Werbemittel, da diese die für die Gestaltung zur Verfügung stehenden Modalitäten (z.B. Text, Bild, Ton) bestimmen (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 229).

Der strategische Rahmen für die kreative Umsetzung der zu transportierenden Inhalte wird durch die Positionierung des Unternehmens, die Zielgruppen (Bedürfnisse, Kenntnisse, Einstellungen, Motive, Präferenzen etc.), die anvisierten Ziele und die Regeln der Integrierten Kommunikation vorgegeben (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 257). Ist beispielsweise die Zielgruppe vorwiegend an sachlichen Informationen über das Werbeobjekt interessiert, bietet sich eher eine textbetonte Gestaltung mit informativem Charakter an. Ist dies nicht der Fall, so sollte das Werbekonzept eher bildbetont gestaltet sein (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 229).

---

<sup>55</sup> Aufgrund der hierfür erforderlichen Kenntnisse sollte die kreative Umsetzung einer Werbekampagne durch eine professionelle Werbeagentur erfolgen.

Die Copy-Strategie bzw. Werbebotschaft beinhaltet grundsätzlich drei Elemente (Huth und Pflaum 2005, S. 276):

- *Consumer Benefit* (Verbrauchernutzen):  
Er stellt den Zusatznutzen dar, der sich aus der Inanspruchnahme der beworbenen Leistung ergibt.
- *Reason Why* (Begründung des Verbrauchernutzens):  
Er steht für die Glaubhaftmachung dieses Nutzens, indem er eine Angebotseigenschaft herausstellt, die das Nutzenversprechen nachvollziehbar untermauert (Kloss 2012, S. 205).
- *Tonality* (Tonalität/Ausdrucksform):  
Hinter diesem Begriff verbirgt sich die werbliche Atmosphäre, die die Werbekampagne durchziehen soll, sprich der Stil der werblichen Ansprache (Huth und Pflaum 2005, S. 276; Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 258). Es geht um die Frage, *wie* die werblichen Informationen präsentiert werden. Die Tonalität der Werbung kann z.B. seriös, wissenschaftlich oder vertrauenswürdig, informativ sein (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 258).

*Consumer Benefit* und *Reason Why* sind dabei von zentraler Bedeutung. Werbung kann nur dann effektiv im Hinblick auf die Zielerreichung sein, wenn sie dem Adressaten stichhaltige Argumente für die Inanspruchnahme des Angebots liefert. Für die Glaubwürdigkeit der angeführten Argumente bedarf es daher einer plausiblen Begründung (Kloss 2012, S. 205). Dies gilt insbesondere für die zur Gruppe der Vertrauensgüter gehörenden tierärztlichen Dienstleistungen, bei denen die Attribute der Glaubwürdigkeit und der Seriösität eine wichtige Rolle einnehmen.

Das Versprechen, das dem Verbraucher mit der Werbebotschaft gemacht wird, sollte dem Prinzip der USP folgen (siehe Kapitel 3.4), wonach sich das Angebot bzw. der Nutzen dieses Angebots aus Sicht des Verbrauchers spürbar von dem der Mitbewerber abheben und somit als einzigartig wahrgenommen werden sollte. Die Einzigartigkeit kann sowohl durch nachvollziehbare „harte“ Fakten bzw. objektive (z.B. medizinisch-technische oder wirtschaftliche Aspekte), als auch „weiche“ Eigenschaften (emotionale oder soziale Faktoren, wie z.B. Luxus, Prestige, Anerkennung, Zugehörigkeit etc.) geschaffen werden (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 257; Weis 2007, S. 443).

Im Fall einer tierärztlichen Praxis sind „harte“ Faktoren u.a. die medizinisch-technische Praxisausstattung oder die fachlichen Qualifikationen der Mitarbeiter. Zu den „weichen“ Faktoren zählt neben anderem das Ansehen bzw. Image der Praxis oder ihrer Mitarbeiter, die Praxisatmosphäre oder die Freundlichkeit der Mitarbeiter.

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass die die Alleinstellung ausmachenden Faktoren aus Sicht der Zielgruppe auch relevant für die Kaufentscheidung sein müssen. Das Motto darf also nicht lauten: „Auffallen um jeden Preis“.

Im Idealfall wird die USP der Praxis durch die Kernbotschaft bzw. -aussage der Werbung wiedergegeben. Diese sollte klar, unmissverständlich und prägnant formuliert sein. Ein Beispiel hierfür ist die Kernbotschaft „Freude am Fahren“ der Automarke BMW. Für eine Tierarztpraxis, die sich ausschließlich der Behandlung von Katzen widmet, könnte die Kernbotschaft wie folgt lauten: „Tierarztpraxis Dr. Hatz – Für alle Fragen rund um die Katz“. Die Kernaussage „Bei uns wird individueller Service GROSS geschrieben“ wäre hingegen für eine überdurchschnittlich serviceorientierte Praxis geeignet.

Auf einem dicht besetzten Markt mit Sättigungstendenzen (wie es im Fall tierärztlicher Dienstleistungen die Regel ist [Anm. d. Verf.]) fällt es dem einzelnen Unternehmen in der Regel schwer, eine USP über die Hervorhebung besonderer Leistungen zu erzeugen, da die meisten USP bereits vergeben sind. Hier bietet es sich an, eine Alleinstellung zumindest über die Werbeaussage zu erreichen, indem eine emotionale statt einer sachlichen Profilierung erfolgt. Man spricht dann in Anlehnung an die USP von einer Unique advertising proposition (UAP). Der Vorteil liegt darin, dass diese von Wettbewerbern nur in begrenztem Umfang angegriffen bzw. imitiert werden kann (Haller 2015, S. 308).

Während der *Consumer Benefit* die Alleinstellung behauptet, liefert der *Reason Why* die dazugehörige Begründung (Kloss 2012, S. 205). Ein Beispiel aus dem Bereich der Konsumgüter verdeutlicht das. Die bekannten Schokoladenmarken KINDER SCHOKOLADE, MERCI, MILKA und RITTER SPORT erheben alle den Anspruch, die „beste Schokolade“ zu sein (*Consumer Benefit*). Jede dieser Marken führt dafür aber eine anders lautende Begründung an (*Reason Why*) (Kloss 2012, S. 205):

- KINDER SCHOKOLADE: „weil sie die Extra-Portion Milch hat“
- MERCI: „weil man sie jederzeit guten Gewissens verschenken kann“
- MILKA: „Die zarteste Versuchung seit es Schokolade gibt.“
- RITTER SPORT: „quadratisch, praktisch, gut“

Für eine Tierarztpraxis, die sich als modernste Praxis vor Ort positionieren möchte, könnte der *Consumer Benefit* z.B. wie folgt lauten: „medizinische Dienstleistungen nach dem neuesten Stand der Wissenschaft“. Ein entsprechender *Reason Why* wäre: „Tierarzt Praxis Dr. X – Topmedizin dank neuester technischer Ausstattung“.

Eine wichtige Rolle nimmt auch die *Tonalität* der Werbeaussage ein. So kann eine Werbebotschaft grundsätzlich eher informativ oder eher emotional konzipiert werden. In der Praxis findet man gewöhnlich eine Kombination aus beidem (Haller 2015, S. 309). Bei der Bewerbung von Dienstleistungen dominiert häufig die emotionale Komponente, da deren Immaterialität eine sachlich begründete Profilierung erschwert. Ein Exempel für eine emotionale Profilierung ist die bildliche Darstellung des Praxisteams im Rahmen der Werbemaßnahme. Auf diesem Weg wird die Qualität der angebotenen Dienstleistungen als Botschaft emotional transportiert (Müller und Sander 2011, S. 66).

Auf die Notwendigkeit einer sowohl inhaltlichen als auch formalen Integration aller Kommunikationsmaßnahmen wurde bereits in den Abschnitten zur Integrierten Kommunikation und zum Corporate Identity-Konzept hingewiesen. Die Corporate Identity bzw. das Corporate Design fungieren auch als Leitlinien für die Werbung. HALLER (2015, S. 309) spricht in diesem Kontext von einer „formalen Klammer“ und meint damit den konsequent einheitlichen Einsatz klassischer Gestaltungsmittel wie Farben, Formen, Sprache, Typographie sowie visueller Präsenzsignale. Dazu zählt ausdrücklich auch der durchgängige Einsatz der Gestaltungsmittel in den verschiedenen Medien, derer man sich bedient (Haller 2015, S. 310). Die „Handschrift“ des Unternehmens bzw. der Praxis sollte dabei immer deutlich zu erkennen sein.

#### 4.9.1.3.6 Mediaplanung

Die Mediaplanung umfasst neben der instrumentellen Aufteilung des vorgegebenen Budgets (Mediaselektion) auch die zeitliche Aufteilung des Budgets auf die zur Verfügung stehenden Werbeträger und -mittel (Timing) (Kreutzer 2013, S. 516). Ihre Aufgabe ist es, für eine geplante Werbekampagne

- die geeigneten Werbeträger
- mit der gewünschten Zahl an Schaltungen
- im gewünschten Umfeld
- zum geplanten Zeitpunkt/im geplanten Zeitraum

einzusetzen (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 322).

Am Ende der Entscheidungskette aus Mediaselektion und Timing soll ein detaillierter Mediaplan – auch Streuplan genannt – stehen, der die Belegung der ausgewählten Werbeträger in zeitlicher und sachlicher Hinsicht schriftlich festhält (Bruhn 2015, S. 314).

Der Vorgang der Mediaplanung und die damit verbundene Erstellung eines Mediaplans ist ein äußerst komplexer Prozess der dem Entscheidenden entsprechendes Fachwissen und viel Erfahrung abverlangt. Diese Anforderungen kann der Entscheidungsträger einer durchschnittlichen Tierarztpraxis in der Regel nicht erfüllen, so dass auch an dieser Stelle die Inanspruchnahme fremder Expertise anzuraten ist. Diesbezüglich gibt es zahlreiche auf Medienplanung und -einkauf spezialisierte Agenturen (so genannte Media-Agenturen). Aus diesem Grund soll hier bewusst auf eine detaillierte Abhandlung der Thematik verzichtet werden.

Bevor die Mediaselektion, sprich die eigentliche Auswahl der Werbeträger, und die Frage des zeitlichen Einsatzes der Werbeträger und -mittel bzw. das Timing betrachtet wird, werden nun die zur Verfügung stehenden Mediengattungen mit den dazugehörigen Werbeträgern und -mitteln vorgestellt.

#### **4.9.1.3.6.1 Mediengattungen**

Im Zuge der folgenden Ausführungen werden die einzelnen Werbeträger und -mittel hinsichtlich ihrer Bedeutung, ihrer Eigenschaften sowie ihrer Eignung für die praktische Anwendung in der tierärztlichen Praxis näher beleuchtet.

Für die Systematisierung der Werbeträger hat sich die von BRUHN (2011, S. 233) gewählte Unterteilung in drei Mediengattungen bewährt:

- Print- oder Insertionsmedien
- Elektronische (audiovisuelle) Medien
- Medien der Außenwerbung

Das nachfolgende Schaubild gibt einen nicht erschöpfenden Überblick über die drei Mediengattungen und die zugehörigen Werbeträger mit den entsprechenden Werbemitteln.

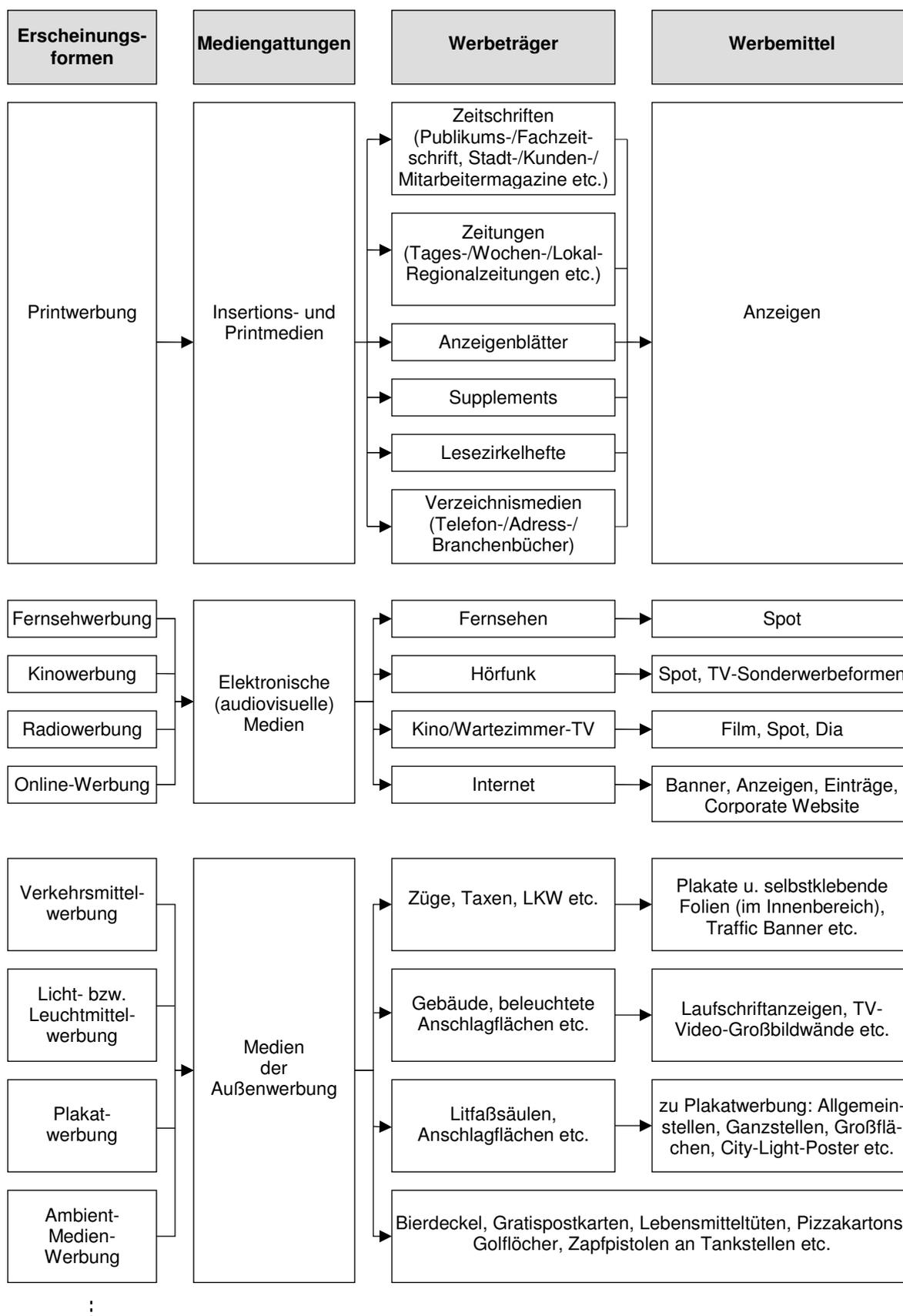


Abb. 32: Kategorisierung der Mediawerbung (modifiziert nach Bruhn 2015, S. 374)

Die Bedeutung der Mediengattungen und Werbeträger bemisst sich u.a. an deren prozentualen Anteil an dem Gesamtnettoumsatz<sup>56</sup> der Medienwerbung. Hier zeichneten sich in Deutschland in der jüngeren Vergangenheit – analog zu einem veränderten Mediennutzungsverhalten – deutliche Veränderungen ab. Dabei lässt sich ein Haupttrend feststellen: eine Verlagerung der Werbeumsätze weg von den Printmedien hin zu den elektronischen Medien. Den deutlichsten Zuwachs konnten in den Jahren 2010 bis 2014 die Online-Medien verbuchen – also die elektronischen Medien, die an das Internet gekoppelt sind. Sie konnten ihren Anteil von 5 auf 9 Prozent fast verdoppeln (Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) e.V. 2015). Eine Übersicht zeigt die folgende Tabelle.

Werbeträger	2010	2011	2012	2013	2014
Fernsehen	25	25	26	27	28
Tageszeitungen	23	22	21	19	18
Anzeigenblätter	13	13	13	13	12
Online und Mobile	5	6	7	8	9
Publikumszeitschriften	9	9	8	8	8
Verzeichnismedien	7	7	7	7	6
Außenwerbung	5	6	6	6	6
Fachzeitschriften	5	5	6	6	6
Hörfunk	4	4	5	5	5
Wochen-/Sonntagszeitungen	1	1	1	1	1
Filmtheater	<1	1	1	1	1
Zeitungssupplements	1	1	1	1	1

Tab. 10: Anteile der Werbeträger am Gesamtnettoumsatz der Medienwerbung in Deutschland (Angaben in Prozent, gerundet) (modifiziert nach Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) e.V. 2015)

<sup>56</sup> „Netto“ bedeutet in diesem Zusammenhang nach Abzug von Rabatten, Mittlerprovisionen, vor Skonti und ohne Produktionskosten.

### **Printmedien:**

Unter Printmedien im weiteren Sinne versteht man Druckerzeugnisse aus Papier und Kartonagen, die zur Weitergabe von Informationen dienen. Dazu zählen auch weniger geläufige Werbeträger wie Verpackungen oder Stadtpläne. Printmedien im engeren Sinne sind dagegen nur periodisch erscheinende Publikationen wie z.B. Zeitungen und Zeitschriften (Seeborn 2011, S. 178-179). In Anspielung auf das Hauptwerbemittel Anzeige bzw. Inserat werden Printmedien häufig auch als Insertionsmedien bezeichnet. Die wichtigsten Printmedien im weiteren Sinne sind (Pepels 2014, S. 273-275; 2012, S. 760-762):

- Zeitungen (Tages-/Wochen-/Lokal-/Regionalzeitungen etc.),
- Zeitschriften (Publikums-/Fachzeitschriften, Stadt-/Kunden-/Mitarbeitermagazine),
- Anzeigenblätter,
- Supplements,
- Lesezirkelhefte,
- Verzeichnismedien (Telefon-/Adress-/Branchenbücher).

Weitere Printwerbeträger sind Verpackungsmittel (wie z.B. Tragetaschen), Kalender, Stadtpläne, Praxisbroschüren, Flyer, Prospekte/Kataloge, Briefpapier, Visitenkarten, Terminerinnerungszettel, Impferinnerungskarten aber auch Werbepräsente mit Aufdruck u.v.a.m.

Die entsprechenden Werbemittel sind je nach Werbeträger z.B. Anzeigen oder Beilagen. Anzeigen werden auf den jeweiligen Werbeträger aufgedruckt. Der Inserent ist in der Regel an fest vorgegebene Anzeigenformate gebunden. Platzierung und Gestaltung (z.B. Farbe, Schrifttyp, Schriftgröße) der Anzeige können je nach Art des Mediums mehr oder weniger flexibel bestimmt werden. So kann die Platzierung beispielsweise auf der Titelseite, der Rückseite oder im Textteil erfolgen. Beilagen werden dagegen in den Werbeträger lose eingelegt, das heißt, sie sind mit ihm nicht fest verbunden. Die Werbebotschaft wird auf die Beilage aufgedruckt. Beilagen können sowohl aus einzelnen Blättern (häufig auch als Flyer bezeichnet) als auch aus Prospekten, Postern, Postkarten oder anderem bestehen (Huth und Pflaum 2005, S. 185; Seeborn 2011, S. 20).

Prinzipiell gilt für alle Printmedien, dass der Werbeadressat, anders als bei den meisten elektronischen Medien, über die Dauer und Intensität der Betrachtung der Anzeige (oder eines Aufdrucks) selbst entscheidet. Aus diesem Grund können dem Betrachter einer

Printanzeige detailliertere Informationen übermittelt werden (Kotler et al. 2007, S. 728). Diese Eigenschaft kommt dem dienstleistungstypisch erhöhten Informationsbedürfnis der Nachfrager entgegen, was die Eignung der Printmedien für Dienstleistungswerbung zeigt.

#### (1) Zeitungen:

Unter dem Begriff Zeitung versteht man eine periodische Veröffentlichung, die in kurzen Abständen (täglich oder wöchentlich) erscheint und sich der laufenden Berichterstattung aus verschiedenen Lebensbereichen, wie der Politik, der Wirtschaft, der Kultur etc., widmet (Behrens 1996, S. 168). Das entsprechende Werbemittel ist die Zeitungsanzeige bzw. das Zeitungsinserat.

Der Unterschied zwischen Zeitungen und Zeitschriften ist in erster Linie auf deren unterschiedliches physisches Erscheinungsbild zurückzuführen. Während letztere größtenteils auf höherwertigem Papier bei besserer Druckqualität gedruckt sind (hohe Wiedergabequalität/Wertigkeit) und aus gebundenen Seiten bestehen, kommt bei Zeitungen weniger hochwertiges Papier zum Einsatz. Dieses wird in der Regel ungebunden verarbeitet, sprich die einzelnen Blätter werden lose ineinandergelegt (Kreutzer 2013, S. 352).

Zeitungen lassen sich mithilfe der Kriterien Periodizität bzw. Erscheinungshäufigkeit und Regionalität weiter differenzieren in Tages- und Wochenzeitungen sowie in lokale, regionale und überregionale Zeitungen (Bruhn 2015, S. 375). Die Zeitung ist nach dem Fernsehen nach wie vor das zweitwichtigste Werbemedium in Deutschland. Allerdings ist sie auch das Medium mit dem größten Werbeumsatzrückgang der vergangenen Jahre. Der Bedeutungsverlust zeigt sich in einem Einbruch der Netto-Werbeinnahmen in Höhe von durchschnittlich 5,9 Prozent bei den Tageszeitungen bzw. 8,2 Prozent bei den Wochen- und Sonntagszeitungen in dem Zeitraum 2010 bis 2014 (siehe Tabelle 10) (Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) e.V. 2015). Zeitungen sind damit der größte Verlierer des Trends zur Online- bzw. Internet-Werbung.

Unbeschadet dessen zeichnen sich Zeitungen durch eine hohe Glaubwürdigkeit aus. Diese Eigenschaft strahlt auf die Wahrnehmung und Akzeptanz der Werbebotschaft durch den Leser aus (Behrens 1996, S. 172). Aufgrund der Tatsache, dass 80 Prozent aller Bundesbürger über 14 Jahre täglich Zeitung lesen, erreicht man mit einer Zeitungsanzeige eine große Zahl potenzieller Kunden, das heißt, Zeitungen zeichnen sich durch eine

hohe Reichweite<sup>57</sup> aus (Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) e.V 2013). Im Gegensatz zu vielen anderen Medien können dem Adressaten viel detaillierte Informationen vermittelt werden, da er selbst entscheiden kann, wie lange und intensiv er eine Anzeige betrachtet (Kotler et al. 2007, S. 728). Weitere Vorzüge der Zeitung sind ihre kurzfristige Disponierbarkeit und damit die Möglichkeit eines exakten „timings“ (Meffert et al. 2015b, S. 589-590). So kann eine Anzeige auch noch „in letzter Minute“ platziert werden und dadurch schnell auf Maßnahmen der Konkurrenten und andere Herausforderungen reagiert werden (Behrens 1996, S. 171; Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 324). Aufgrund ihrer zumeist regionalen oder lokalen Ausrichtung ist die Zeitung vor allem für lokal oder regional agierende Anbieter, wie das bei Tierarztpraxen in der Regel der Fall ist, ein bedeutender Werbeträger. Schließlich sind Zeitungsanzeigen gegenüber anderen Werbemitteln, wie z.B. Radiospots, verhältnismäßig kostengünstig.

Dem stehen jedoch auch Nachteile gegenüber. Im Vergleich zu Special-Interest- und Fachzeitschriften weisen Zeitungen eine eingeschränkte Zielgruppenselektion und dadurch eine größere Fehlstreuung auf (Bieberstein 2006, S. 349-350). Zudem ist die Wirkung von alleiniger Zeitungswerbung wegen des aktuellen Charakters von Zeitungen nur von kurzfristiger Dauer, wodurch sich die Notwendigkeit regelmäßig wiederholter Anzeigenschaltungen ergibt<sup>58</sup>. Aus dem selben Grund empfiehlt sich die Anwendung von Crossmedia, das heißt der parallelen Nutzung und Verknüpfung verschiedener Werbeträger bzw. -mittel für die Verbreitung derselben Werbebotschaft im Sinne der Integrierten Kommunikation (Müller und Sander 2011, S. 66-67). Auch bieten Zeitungen nur begrenzte gestalterische Möglichkeiten, wie z.B. eine reduzierte Farbenvielfalt (Meffert et al. 2015b, S. 589-590). Hinzu kommt die geringere Anmutungsqualität im Vergleich zu den höherwertigen Zeitschriften aufgrund der vergleichsweise minderwertigen Druck- und Papierqualität. Steht beispielsweise die Vermittlung eines Hochqualitätsimages für eine Praxis im Vordergrund der werblichen Anstrengungen, so erscheint eine Anzeige in einem „Hochglanz-Stadtmagazin“ oder einer Fachzeitschrift zielführender. Ein weiterer Nachteil von Zeitungen ist die Tatsache, dass sie in der Regel erst vom Leser erworben werden müssen, damit dieser die Werbebotschaft empfangen kann.

Da bei Zeitungen die Aktualität der Informationen im Vordergrund steht, ist dieses Medium für eine informierende und argumentierende Werbung prädestiniert (Meffert et al. 2015b, S. 589). So ist dieses Medium im tierärztlichen Gebrauch vor allem für Werbemaßnahmen

---

<sup>57</sup> Die Reichweite gibt an, wie viele Personen in einem festgelegten Zeitraum und Gebiet mit einem Kommunikationsträger erreicht werden. Sie stellt neben der Bekanntheit einen der wichtigsten Indikatoren für die Wirkung von Werbeträgern dar (Fachverband Aussenwerbung e.V. 2007, S. 3).

<sup>58</sup> MÜLLER und SANDER (2011, S. 66) sprechen von einer mindestens achtmal zu wiederholenden Platzierung, um die Wahrnehmung und wirksame Registrierung einer Werbebotschaft gewährleisten zu können.

mit aktuellem Bezug geeignet, wie z.B. bei der Bewerbung von speziellen Aktionen (Check auf Reisekrankheiten nach der Feriensaison, Tag der offenen Tür etc.) oder im Fall einer Praxisübergabe oder -übernahme.

Angesichts des in der Regel relativ eng begrenzten Einzugsgebiets der typischen Kleintierpraxis kommen für diese eher Lokalzeitungen als Werbeträger in Betracht. Anders stellt sich die Situation bei hoch spezialisierten Praxen (augenärztliche, dermatologische etc.) und Kliniken dar, die ihre Leistungen häufig auch überregional anbieten. Für diese kann es durchaus sinnvoll sein, sich einer regionalen oder gar überregionalen Zeitung als Werbemedium zu bedienen.

#### (2) Zeitschriften:

Zeitschriften erscheinen in der Regel mit einer geringeren Häufigkeit als Zeitungen (meist wöchentlich oder monatlich) und grenzen sich weiterhin – wie im vorhergehenden Abschnitt beschrieben – durch ihr physisches Erscheinungsbild (Papierqualität, Druckqualität etc.) und der daraus resultierenden höheren Wertigkeit von diesen ab. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist die Auswahl bestimmter Themenschwerpunkte, die ausführlicher als in Zeitungen behandelt werden. Durch die schwerpunktmäßige Themenauswahl wird dementsprechend eine bestimmte Leserschaft angesprochen (Bruhn 2011, S. 238). Die folgende Übersicht zeigt die Zeitschriftenkategorien mit ihren jeweiligen Zielgruppen und Themenschwerpunkten.

Zeitschriften						
Publikumszeitschriften		Fachzeitschriften	Kundenmagazine	Mitarbeitermagazine	Stadtmagazine	
General Interest	Special Interest					
ZIELGRUPPE	Breite Öffentlichkeit	Enge Interessengruppen	Fachpublikum	Kunden	Mitarbeitende	Breite Öffentlichkeit
	<b>THEMEN</b> Inhalte, von allgemeinem Interesse, richten sich an eine breite Leserschaft und sind thematisch nicht festgelegt,  z.B. Themen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzberichte/Reportagen</li> <li>• Unterhaltung</li> <li>• Fernsehprogramm</li> <li>• Wirtschaftsthemen</li> <li>• Kultur/ Show-business</li> <li>• Kochrezepte</li> <li>• Kinderseiten</li> </ul>	Konzentration auf klar abgegrenzte Sachgebiete, richten sich an spezielle Zielgruppen, Ansprache der Leser mit ihrem persönlichen Informations-, Wissens- und Freizeitbedarf im privaten Lebensbereich,  z.B. Themen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto/Motorsport</li> <li>• Bauen/Wohnen</li> <li>• Freizeit/Sport</li> <li>• Kinder/Jugend</li> </ul>	Informationen, die überwiegend aus beruflichem Interesse gelesen werden, richten sich an bestimmte Berufsgruppen, Funktionsträger, andere fachlich beschreibbare Zielgruppen,  z.B. Berufe <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediziner</li> <li>• Juristen</li> <li>• Controller</li> <li>• Manager</li> <li>• Lehrer</li> <li>• Werber</li> </ul>	Neuigkeiten aus der jeweiligen Branche, Tipps, Ratschläge aber auch Unterhaltung und allgemeine Nachrichten,  z.B. Branchen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheitswesen/Pharma</li> <li>• Banken/Finanzdienstleistungen</li> <li>• Tourismus/Reisen</li> <li>• Handwerk/Bau</li> </ul>	Informationen für die Mitarbeitenden über das Unternehmen und die Branche,  z.B. Themen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmenserzeugnisse</li> <li>• Unternehmensengagement</li> <li>• Mitarbeitende im Kollektiv</li> <li>• Unternehmenslage</li> <li>• Unternehmensfürsorge</li> <li>• Unterhaltung</li> <li>• Personalentwicklung</li> </ul>	überwiegend Freizeithemen,  z.B. Themen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterhaltung</li> <li>• Kultur</li> <li>• Veranstaltungen</li> <li>• Sport</li> <li>• Shoppen</li> <li>• Gastronomie</li> </ul>

Tab. 11: Typologie von Zeitschriften  
(modifiziert nach Bruhn 2011, S. 239)

Es kann grundsätzlich unterschieden werden zwischen Publikums- und Fachzeitschriften sowie Kunden-, Mitarbeiter- und Stadtmagazinen/-illustrierten, wobei erstere nach dem Kriterium der Zielgruppenausrichtung weiter untergliedert werden in General-Interest- und Special-Interest-Zeitschriften.

*Publikumszeitschriften* zielen auf eine Leserschaft, die durch ihr gemeinsames Interesse an den dargebotenen Inhalten an die Publikation gebunden ist, unabhängig von sozialer Stellung, Beruf und politischer oder religiöser Gesinnung (Unger et al. 2002, S. 151).

*General-Interest-Zeitschriften* (z.B. STERN oder DER SPIEGEL [Anm. d. Verf.]) sind Publikumszeitschriften, die sich mit einer die Allgemeinheit interessierenden Thematik, zu meist aus dem Zeitgeschehen, an eine breite Öffentlichkeit wenden (Bruhn 2011, S. 238).

Hingegen sind *Special-Interest-Zeitschriften* (z.B. DOGS oder EIN HERZ FÜR TIERE [Anm. d. Verf.]) überwiegend monothematisch ausgelegt, das heißt, sie fokussieren sich auf spezielle Themengebiete (in diesem Fall auf das Thema Haustiere [Anm. d. Verf.]) und sprechen damit eingegrenzte Zielgruppen an (Kreutzer 2013, S. 352). Ein weiteres Abgrenzungsmerkmal gegenüber General-Interest-Titeln ist der Verkaufspreis, der meist deutlich höher ist als der von General-Interest-Zeitschriften. Special-Interest-Zeitschriften werden zu den Publikumszeitschriften gezählt, da das Interesse ihrer Leserschaft überwiegend privater und nicht beruflicher Natur ist (Huth und Pflaum 2005, S. 178). Häufig sind die Themen an Hobbies oder Freizeitbeschäftigungen ausgerichtet. Angesichts seines eng begrenzten Themenspektrums ist dieser Zeitschriftentyp vor allem zur Weitergabe von Detailinformationen prädestiniert. Durch die klare Zielgruppeneingrenzung ermöglicht dieses Medium eine gezielte Ansprache der Zielgruppen und ist daher mit geringen Streuverlusten behaftet. Das heißt, die Zielgruppen werden mit relativ niedrigen Kosten erreicht, was wiederum die Attraktivität für Inserenten erhöht (Bruhn 2011, S. 238-239). Darüber hinaus zeichnen sich Special-Interest-Zeitschriften durch eine hohe Reichweite in ihrer Zielgruppe sowie eine überdurchschnittliche Glaubwürdigkeit und Akzeptanz aus (Behrens 1996, S. 175).

*Fachzeitschriften* richten sich an bestimmte Berufszweige oder Branchen, sprich an ein bestimmtes Fachpublikum, dessen Interesse an der Lektüre überwiegend beruflich veranlasst ist. Sie können Mitarbeitende einer ganzen Branche mit einem breiten Themenspektrum ansprechen (z.B. „Lebensmittelzeitung“ in der Lebensmittelbranche, „Textilwirtschaft“ in der Textilbranche) oder Personen mit einer bestimmten Funktion (z.B. Praxisinhaber, Tiermedizinische Fachangestellte) mit branchenübergreifenden Informationen versorgen (Bruhn 2011, S. 239).

*Kundenmagazine* bzw. *-zeitschriften* dienen der Unternehmensdarstellung und Kundenbindung und werden daher kostenlos an die Kunden abgegeben. Für die herausgebenden Unternehmen sind sie gleichzeitig Werbeträger und Werbemittel. In dem Fall, dass ein Fremdunternehmen in dem Kundenmagazin eines anderen Unternehmens wirbt, ist dagegen das Kundenmagazin der Werbeträger und die darin geschaltete Anzeige das Werbemittel. Das Themenspektrum umfasst Branchenneuigkeiten, Ratschläge aber auch Unterhaltung und allgemeine Nachrichten (Bruhn 2011, S. 239). Da der finanzielle Aufwand für die Herstellung von Kundenmagazinen relativ hoch ist und sie deshalb nur in höheren Auflagenzahlen ökonomisch sinnvoll sind, werden sie vornehmlich von größeren Unternehmen herausgegeben.

Dies gilt gleichermaßen für *Mitarbeitermagazine* bzw. *-zeitschriften*, deren Adressaten die Mitarbeiter eines Unternehmens bzw. einer Organisation sind. Ziel ist es, die Mitarbeiter in das Organisationsgeschehen einzubeziehen, indem man ihnen Einblicke in Entwicklungen und Zukunftsperspektiven der Institution gewährt (Bruhn 2011, S. 240). Die Abgabe erfolgt ebenfalls kostenfrei. Mitarbeitermagazine sind ein gängiger Bestandteil des Corporate Identity-Konzepts, da sie die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen/der Organisation fördern.

Eine eigenständige Rubrik bilden die *Stadtmagazine* bzw. *-illustrierten*. Dabei handelt es sich um lokal agierende Publikationen, die sich vor allem Zeitgeistthemen und Veranstaltungshinweisen widmen (z.B. PRINZ, IN MÜNCHEN). Sie richten sich vornehmlich an überwiegend junge urbane Bevölkerungsgruppen.

Gemessen an den Netto-Werbeinnahmen der Werbeträger nehmen Publikums- und Fachzeitschriften in der Summe hinter dem Fernsehen und den Tageszeitungen den dritten Rang ein. So unterschiedlich Konzept und Ausrichtung der verschiedenen Zeitschriftentypen sind, so uneinheitlich stellt sich auch die Entwicklung ihrer Werbeeinnahmen in den vergangenen Jahren dar. Während beispielsweise die Publikumszeitschriften zwischen 2010 und 2014 einen durchschnittlichen jährlichen Rückgang von 4,75 Prozent zu verzeichnen hatten, können die Fachzeitschriften im selben Zeitraum auf ein durchschnittliches jährliches Plus von 1,6 Prozent zurückblicken (Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) e.V. 2015).

Die im Vergleich zu Zeitungen hohe Druck- und Papierqualität bietet höherwertige Gestaltungsmöglichkeiten und unterstreicht somit das positive Image und die Exklusivität von Zeitschriften (Meffert et al. 2015b, S. 590; Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 325). Sie eignen sich daher u.a. besser zur Vermittlung emotionaler Sachverhalte oder zum Imageaufbau (Kotler et al. 2007, S. 728). Eine Zeitschriftenanzeige weist eine längere

Lebensdauer auf als eine Schaltung in der Zeitung, im Radio oder im Fernsehen. In der Regel wird sie von den Lesern mehrmals betrachtet. In Fachzeitschriften werden Anzeigen oft sogar bewusst als Informationsquelle gesucht (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 325). Ein weiterer Vorteil sind die umfassenden Marktforschungsinformationen über die jeweilige Leserschaft, die dem Auftraggeber einer Anzeige in der Regel kostenfrei von den publizierenden Verlagen zur Verfügung gestellt werden (Meffert et al. 2015b, S. 590).

Generelle Nachteile von Anzeigen in Publikums- und Fachzeitschriften sind einerseits die langen Buchungsfristen (einige Wochen im Voraus) und andererseits, die im Vergleich zu Zeitungsanzeigen, üblicherweise höheren Kosten.

Wegen ihrer zumeist überregionalen Verbreitung, der mangelnden Zielgruppenausrichtung, der daraus resultierenden Streuverluste sowie der im Verhältnis zu Tages- und Regionalzeitungen hohen Anzeigenkosten eignen sich *General-Interest-Zeitschriften* grundsätzlich nicht als Werbeträger für tiermedizinische Dienstleistungen.

Hingegen können *Special-Interest-Titel* und *Fachzeitschriften* durchaus ein alternatives Werbemedium für diese Art der Dienstleistung darstellen, sofern es sich bei dem Werbetreibenden um eine überregional agierende tierärztliche Einrichtung handelt. So können beispielsweise für die Werbung einer Tierklinik, die ein in Deutschland bisher einzigartiges Behandlungsverfahren zur Krebstherapie anbietet, eine landesweit erhältliche *Special-Interest-Zeitschrift* wie „tiere life“ oder eine Fachzeitschrift, die sich an Praxisinhaber bzw. überweisende Tierärzte richtet (z.B. „HundKatzePferd“), adäquate Werbeträger sein. Auch, wenn man die Gruppe der Meinungsführer als Zielgruppe mit einer Werbekampagne erreichen möchte, sind spezialisierte Medien, wie z.B. *Special-Interest-Zeitschriften*, das Medium der Wahl, da Meinungsführer bevorzugt diese Medien zur Informationsbeschaffung nutzen (Seeborn 2011, S. 153).

Die Publikation eigener *Kunden- oder Mitarbeitermagazine* kommt für die Mehrzahl der tierärztlichen Einrichtungen aufgrund ihrer zumeist geringen Unternehmensgröße aus wirtschaftlichen Gründen nicht in Frage. In dieser Form scheiden diese als Werbemedien folglich bereits im Vorfeld aus. Anders stellt sich die Situation dar, wenn sich eine tierärztliche Einrichtung des Magazins einer fremden Organisation als Werbeträger bedient, indem sie darin eine Werbeanzeige schaltet. So bietet es sich für eine Tierarztpraxis an, in dem Magazin des örtlichen Tierheims oder der örtlichen Tierschutzvereinigung zu inserieren, da hier von nahezu deckungsgleichen Zielgruppen ausgegangen werden kann.

*Stadtmagazine* stellen insbesondere dann ein ideales Werbemedium dar, wenn sich eine tierärztliche Einrichtung mit ihrem Angebot an vorwiegend jüngeres Stadtpublikum richten möchte. Eingedenk der Tatsache, dass der Anteil der Tierhalter in dieser Bevölkerungsgruppe in den letzten Jahren stetig zugenommen hat, ist zukünftig von einer zunehmenden Bedeutung dieses Mediums auf dem Gebiet der tierärztlichen Werbung auszugehen.

### (3) Anzeigenblätter:

Anzeigenblätter ähneln in ihrem äußeren Erscheinungsbild Zeitungen. Sie erscheinen in regelmäßigen Abständen (zumeist einmal wöchentlich). Inhaltlich setzen sie sich vorwiegend aus Anzeigen zusammen. Vornehmlich lokal ausgerichtete redaktionelle Beiträge bilden den Rahmen für den Anzeigenteil. Dabei finanzieren sie sich allein aus dem Anzeigenaufkommen. Weitere wesentliche Abgrenzungskriterien gegenüber Zeitungen sind die kostenlose Verteilung und in der Regel unaufgeforderte Zustellung an nahezu alle Privat- und Geschäftshaushalte in einem fest umrissenen Gebiet (Behrens 1996, S. 170; Huth und Pflaum 2005, S. 187).

Eine Sonderform der Anzeigenblätter sind die amtlichen Wochenblätter. Im Unterschied zu den klassischen Anzeigenblättern werden sie von einer Gebietskörperschaft (Stadt, Gemeinde, Kreis) finanziert und herausgegeben. Dementsprechend besteht der redaktionelle Teil vor allem aus amtlichen Bekanntmachungen. Infolge der angespannten Finanzsituation vieler Gebietskörperschaften gehen dieser immer mehr dazu über, auch gewerbliche Anzeigenschaltungen in den amtlichen Wochenblättern zuzulassen.

Anzeigenblätter gehören eindeutig zu den Verlierern des Trends zu den elektronischen Medien. Sie hatten von 2011 bis 2014 pro Jahr durchschnittliche Einbußen in Höhe von 3,6 Prozent bei den Netto-Werbeinnahmen zu verzeichnen (Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) e.V. 2015).

Ein Großteil der Vor- und Nachteile von Zeitungen trifft auch auf Anzeigenblätter zu. Vorteile gegenüber Zeitungen sind u.a. die lokale Ausrichtung und somit geringere Streuverluste bei relativ niedrigen Anzeigenschaltkosten sowie die wesentlich größere Reichweite, da Anzeigenblätter nicht mit dem Nachteil behaftet sind, dass die Adressaten den Werbeträger in der Regel zuvor käuflich erworben haben müssen, um die Werbebotschaft empfangen zu können. Allerdings verfügen Anzeigenblätter auch nicht über die hohe Glaubwürdigkeit von Zeitungen. Dieser Umstand kann sich wiederum negativ auf die vom Betrachter empfundene Seriösität einer Annonce bzw. Werbebotschaft und damit auf den Werbeerfolg auswirken. Das gilt insbesondere für den Fall, dass eine Imageerzeugung

oder -verbesserung der Praxis im Vordergrund der Werbeabsichten steht. Anzeigenblätter bieten sich wie Zeitungen eher für Werbekampagnen mit aktuellem Bezug an, wie z.B. für die Bewerbung einer Praxisneueröffnung oder eines erfolgten Praxisumbaus.

#### (4) Supplements:

Der ZENTRALVERBAND DER DEUTSCHEN WERBEWIRTSCHAFT (2009, S. 274) umschreibt Supplements als periodisch erscheinende Presseerzeugnisse, die in großen Auflagen ausschließlich als Beilage von Tages- und Wochenzeitungen sowie Publikums- und Fachzeitschriften vertrieben werden. Sie verfügen über einen eigenen Titel sowie eine eigene Aufmachung und werden der Zeitschrift oder Zeitung gesonderte Berechnung beigelegt (Seeborn 2011, S. 212). Supplements können weiter differenziert werden in Fachzeitschriften-Supplements (z.B. SUPPLEMENT FÜR DIE ATF-ANERKANNTE INTERAKTIVE FORTBILDUNG der Fachzeitschrift DER PRAKTISCHE TIERARZT [Anm. d. Verf.]), unterhaltende/meinungsbildende Supplements (z.B. SÜDDEUTSCHE ZEITUNG MAGAZIN als Beilage zur SÜDDEUTSCHEN ZEITUNG [Anm. d. Verf.]) und Programm-Supplements (z.B. TV-Programmhefte RTV oder PRISMA als Beilage zu Zeitungen [Anm. d. Verf.]) (Bruhn 2015, S. 375).

Aufgrund ihrer Abhängigkeit von Zeitungen und Zeitschriften leiden auch Supplements seit Jahren unter rückläufigen Werbeeinnahmen – wenn auch in weniger deutlichem Ausmaß. So haben sich die deren jährliche Nettwerbeeinnahmen im Zeitraum von 2010 bis 2013 im Durchschnitt um 2,6 Prozent verringert (Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) e.V. 2015).

Durch die Kopplung an Zeitschriften oder Zeitungen als Trägerobjekt weisen Supplements im Allgemeinen die mit dem jeweiligen Trägerobjekt verknüpften Vor- und Nachteile auf. So ist u.a. die Reichweite vergleichbar mit der des jeweiligen Trägerobjekts. Fachbezogene Supplements können durch ihrer redaktionelle Spezialisierung darüber hinaus mit dem Vorteil der spezifischen Zielgruppenausrichtung aufwarten (Behrens 1996, S. 171). Es gibt eine wachsende Zahl von Tageszeitungen, wie z.B. die Münchener TZ die ihrer Zeitung in regelmäßigen Abständen Supplements zum Thema Haustier beilegen. Nicht zuletzt wegen der geringen Streuverluste sind fachbezogene Supplements zum Themenkreis Haustier und Tiergesundheit gut als Medium für tierärztliche Werbung geeignet.

(5) Lesezirkelhefte/-mappen:

Lesezirkelhefte bzw. -mappen sind Sammlungen ausgewählter, gebündelter und mit einem zusätzlichen Schutzumschlag versehener Zeitschriften, die von spezialisierten Lesezirkel-Vertriebsunternehmen im Regelfall wochenweise überwiegend an Privathaushalte, Arztpraxen, Cafés, Hotels, Friseursalons oder Kanzleien vermietet werden. Die gewerblichen Mieter legen die Mappen öffentlich – z.B. in ihren Wartezimmern – aus. Nach Ablauf der vereinbarten Mietdauer werden die Lesemappen gegen neue ausgetauscht und an einen Nachmieter weitergereicht. Der Schutzumschlag stellt dabei den eigentlichen Werbeträger dar. Seine Außen- und Innenseite stehen als Werbefläche für Anzeigen zur Verfügung (DPV Deutscher Pressevertrieb GmbH 2015; VDZ Verband Deutscher Zeitschriftenverleger e.V. 2016).

Wenn auch derzeit keine offiziellen Zahlen zu den Werbeeinnahmen der Lesezirkel verfügbar sind, so kann doch wegen der engen Verzahnung mit dem Zeitschriftenmarkt davon ausgegangen werden, dass sich die Werbeeinnahmen der Lesezirkel in den vergangenen Jahren ähnlich entwickelt haben wie die der Zeitschriften.

Der Hauptvorteil der Lesezirkelhefte besteht in der Möglichkeit der Mehrfachvermietung. Hierdurch kann eine weitaus größere Leserschaft pro Heft erreicht werden (hohe Reichweite) als im Fall eines Einzelverkaufs der Zeitschriften (Seeborn 2011, S. 130), wodurch sich auch die Reichweite der dort geschalteten Werbung erhöht. Ein positiver Aspekt für die Bezieher solcher Mappen ist deren Preisgünstigkeit. So ist eine neue Lesemappe günstiger als ein Einzelbezug der darin enthaltenen Zeitschriften. Noch günstiger wird es als Nachmieter, da die Mietpreise von Woche zu Woche abnehmen (DPV Deutscher Pressevertrieb GmbH 2015).

Lesezirkelwerbung kann je nach Ausrichtung des Lesezirkels auf überregionaler, regionaler und lokaler Ebene stattfinden. Dieser Umstand macht die Lesezirkelwerbung aus zwei Gründen auch für Tierärzte zu einem interessanten Werbeträger. Zum einen wird tierärztliche Werbung im direkten Umfeld von Publikumszeitschriften finanzierbar, da eine Annonce auf einem lokalen oder regionalen Lesezirkelschutzumschlag in der Regel preiswerter ist als in einer Publikumszeitschrift. Zum anderen kann man sich den Vorteil einer regional oder gar nur lokal ausgerichteten Werbekampagne zunutze machen, obwohl man sich indirekt einer (überregionalen) Publikumszeitschrift als Werbeträger bedient.

(6) Verzeichnismedien:

Zur Rubrik der Verzeichnismedien gehören Telefon-, Adress- und Branchenbücher wie beispielsweise DAS ÖRTLICHE, GELBE SEITEN oder DIE MÜNCHNER (für den Großraum München). Diese dienen der Veröffentlichung von Unternehmenskontaktdaten wie Telefonnummern oder Adressen, die häufig durch die Angabe des Leistungsangebots ergänzt werden. Werbung ist dort möglich in Form von Standardzeileneinträgen, Zeileneinträgen mit Hervorhebungen sowie gestalteten Anzeigen (Pepels 2014, S. 274).

Im Zeitalter des Internets wird der Sinn von Einträgen in gedruckten Verzeichnismedien durch Äußerungen, wie „Nur 5-8 Prozent der Neukunden einer Tierarztpraxis kommen aufgrund eines Eintrags in die Gelben Seiten.“ (Witte 2012a) oder „Print ist tot!“ (Lauer 2014) – nicht zuletzt wegen der zunehmenden Bedeutung des Internets als „Suchmedium“ – immer wieder in Frage gestellt. Abgesehen davon, dass diese Aussagen zumeist nicht ausreichend mit Fakten belegt werden, fällt auf, dass solche Äußerungen gemeinhin von Interessenvertretern der Online-Medien-Branche stammen.

Eine Studie der amerikanischen MARKET AUTHORITY aus dem Jahr 2012 zum Thema Nutzung der YELLOW PAGES in gedruckter Form (Pendant zu den GELBEN SEITEN in Deutschland) zeichnet denn auch zumindest für die internetaffine amerikanische Bevölkerung ein gänzlich anderes Bild. Demnach nutzen im städtischen Raum 67 Prozent der Konsumenten zumindest gelegentlich die YELLOW PAGES bei der lokalen Anbietersuche, im ländlichen Bereich sogar 90 Prozent (Ackerman 2014, S. 368). Ein ähnliches Bild zeigt sich in Deutschland. Hier nutzen nach wie vor 61,2 Prozent der Bevölkerung regelmäßig gedruckte Verzeichnismedien (Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) e.V. 2015). Daneben investieren in Deutschland immer noch 48 Prozent aller kleinen Unternehmen ihr Marketingbudget in gedruckte Branchenbücher oder Anzeigen in Tageszeitungen (Lauer 2014).

Ein Blick in das Branchenbuch GELBE SEITEN zeigt anhand der Vielzahl der Einträge, dass sich dieser Werbeträger auch bei Tierärzten nach wie vor großer Beliebtheit erfreut. Der Vorteil liegt aus Sicht der Tierärzteschaft vor allem in der üblicherweise lokalen oder regionalen Ausrichtung der Verzeichnismedien. Deutlich wird der Stellenwert dieses Mediums auch bei Betrachtung der vom Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft herausgegebenen aktuellen Statistik über die Bedeutung der einzelnen Werbeträger in Deutschland. Demnach sind die Verzeichnismedien, noch vor der Außenwerbung, den Fachzeitschriften und dem Hörfunk, gemessen an den Netto-Werbeinnahmen immerhin der sechstwichtigste Werbeträger - wenn auch mit seit einigen Jahren abnehmender Tendenz. So sind die Netto-Werbeinnahmen von 2010 bis 2014 im Jahresdurchschnitt um 4,2 Prozent gesunken (Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) e.V. 2015).

Unabhängig davon, welcher Aussage man letztendlich folgt, prinzipiell lautet die Grundregel: Je enger begrenzt das Verbreitungsgebiet des Verzeichnismediums ist, desto erfolgversprechender ist ein Eintrag in diesem (Anonym 2009b). So ist es auch nicht überraschend, dass die Telefonbuchwerbung vor allem für lokal tätige Unternehmen eine bedeutende Rolle spielt (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 330). Unbestritten ist aber auch, dass der Anteil der über das Internet getätigten Suchvorgänge, zulasten der Suchen in gedruckten Verzeichnismedien, im Zuge der wachsenden Bedeutung der Internetnutzung und hier insbesondere der mobilen Internetnutzung weiterhin zunehmen wird<sup>59</sup>.

Ein entscheidender Vorteil der Verzeichnismedien ist ihre Langlebigkeit im Vergleich zu anderen Medien, weshalb man sie zu den Langzeitmedien zählt (Pepels 2014, S. 274). So bleibt ein Eintrag respektive eine Werbeschaltung in einem Verzeichnismedium mindestens für die Dauer der Laufzeit der derzeitigen Ausgabe dieses Mediums aktuell (in der Regel ein Jahr). Innerhalb dieses Zeitraums wird das Verzeichnismedium im Allgemeinen mehrfach genutzt – im Gegensatz zu manch anderem Medium (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 329). Allerdings geht mit der langen Laufzeit wiederum der Nachteil einer geringeren zeitlichen Flexibilität und Aktualität einher.

Zusätzlich wird immer wieder das Argument vermeintlich hoher Kosten angeführt. Bei kurzfristiger Betrachtung mag dieser Einwand wegen der hohen Preise<sup>60</sup> vor allem für gestaltete Anzeigen zutreffen. Allerdings handelt es sich hierbei um einmalige Kosten für

---

<sup>59</sup> Nach einer Studie des Telefonanbieters TELEGATE aus dem Jahr 2010 erfolgen 44 Prozent der Suchanfragen bezüglich lokaler Anbieter über das Internet gegenüber 38 Prozent (mit abnehmender Tendenz) in gedruckten Medien (Lauer 2014).

<sup>60</sup> Diese können sich je nach Größe und Gestaltungsaufwand (Mehrfarbigkeit etc.) durchaus im vierstelligen Eurobereich bewegen. So kostet beispielsweise ein Eintrag in der Größe einer Achtelseite in den Gelben Seiten ca. 1500 Euro (Lauer 2014).

die gesamte Laufzeit des Mediums. In der langfristigen Perspektive fällt die Bilanz anders aus, da z.B. Zeitungs- oder Radiowerbung über denselben Zeitraum betrachtet insgesamt, aufgrund der erforderlichen Mehrfachschaltungen, in der Summe teurer sein kann. Bezogen auf die Gesamtlaufzeit einer Ausgabe handelt es sich durchaus um ein kosteneffizientes Medium. Zudem ist damit zu rechnen, dass sich das Preisniveau infolge des steigenden Konkurrenzdrucks, dem die klassischen Verzeichnismedien durch so genannte Online-Suchdienste wie z.B. GOOGLE ausgesetzt sind, zukünftig eher nach unten entwickeln wird. Im Zuge dessen wird das Kostenargument ohnehin an Gewicht verlieren.

Vor der Entscheidung für einen Eintrag in einem Verzeichnismedium ist abzuwägen, ob man sich mit einem Standardeintrag begnügen möchte oder gegebenenfalls ein speziell hervorgehobener Eintrag, beispielsweise in Form eines größeren Schriftbildes oder eines Farbdrucks, vorzuziehen ist. Auf den ersten Blick erscheint ein Standardeintrag unter Kostenaspekten attraktiver zu sein. Dieser ist jedoch mit dem gravierenden Nachteil behaftet, in der großen Anzahl konkurrierender Einträge unterzugehen. Dieser Effekt lässt sich nur mithilfe einer individualisierten Anzeige oder zumindest durch einen hervorgehobenen oder speziell platzierten Eintrag vermeiden. Dabei gilt: Je größer das Format der Eintragung, desto erfolgreicher wird das inserierende Unternehmen durch den Betrachter eingeschätzt (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 330).

Mittlerweile existieren von den gedruckten Versionen auch entsprechende Online-Ableger im Internet, die zur Gruppe der elektronischen Medien gezählt werden. Mit der zunehmenden Nutzung des Internets als Informationsquelle durch breite Bevölkerungsschichten wird auch die Bedeutung der Online-Verzeichnismedien zulasten der entsprechenden Druckversionen weiter zunehmen. Nicht zuletzt wegen dieser modernen Variante der Verzeichnismedien werden diese wohl auch in Zukunft weiterhin zu den bedeutendsten Medien für tierärztliche Werbung zählen.

Abschließend soll nun noch auf ein Printmedium eingegangen werden, von dem in der Vergangenheit insbesondere größere Praxiseinheiten und Tierkliniken des Öfteren Gebrauch gemacht haben: die *Praxisbroschüre* (allgemein als Unternehmensbroschüre oder -flyer bezeichnet). Sie dient der Präsentation der Praxis, ihrer Leistungen, des Praxisteams sowie allgemeiner Informationen (Anschrift, Öffnungszeiten, Leistungsangebot, organisatorische Hinweise etc.) und soll damit dem gestiegenen Informationsbedürfnis der Kundschaft entgegenkommen. Je nach inhaltlicher Ausgestaltung kann diese entweder als Werbeinstrument (wenn eher der Verkaufsgedanke im Vordergrund steht) oder als PR-Instrument (wenn eher auf Image- und Vertrauensaufbau abgezielt wird) ausgelegt werden.

Bei der Gestaltung einer Praxisbroschüre sind hohe Qualitätsmaßstäbe bezüglich Ästhetik, Form und Inhalt einzuhalten. Kann dies nicht gewährleistet werden (z.B. aufgrund einer minderwertigen Druckqualität), sollte man im Zweifel lieber auf den Einsatz dieses Werbemediums verzichten, um nicht mehr Schaden als Nutzen daraus zu ziehen. Inhaltlich sollte man sich vor allem auf das Wesentliche beschränken, dabei aber trotzdem ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Sachlichkeit und Emotionalität anstreben und auf die Konformität mit der praxiseigenen Corporate Communication achten. Bei der ästhetischen Gestaltung sind zwingend die eigenen Corporate-Design-Vorgaben einzuhalten (Blättner und Matzner 2010, S. 24; Ouwerkerk und Schlegel 1999, S. 49). Häufig anzutreffende Schwachpunkte von Praxisbroschüren sind:

- nur wenig medizinische Informationen enthalten (Blättner und Matzner 2010, S. 24),
- keine kundenorientierte, verbindliche Sprache (Thill 2005, S. 136),
- mangelnde Aktualität der Inhalte (Shilcock und Stutchfield 2008, S. 124).

Praxisbroschüren können sowohl in den Praxisräumen als auch in anderen Einrichtungen bzw. Unternehmen (Zoofachmärkte, Hundeschulen, Hundesalons, Apotheken etc.) ausgelegt werden. Im Rahmen der Kundenpflege bietet sich auch ein Versand der Broschüren an Kunden der Praxis an.

Wenn auch die Bedeutung der klassischen Praxisbroschüre in Papierform durch die zunehmende Verlagerung von Informationsaustauschprozessen in das Internet weiter abnehmen dürfte, so wird dieses Medium in der tierärztlichen Kommunikationspolitik auch in Zukunft – zumindest als Onlineversion<sup>61</sup> – weiterhin eine bedeutende Rolle spielen, da es eine preisgünstige und vielseitige Möglichkeit darstellt, eine Praxis in ihrer ganzen Bandbreite der Öffentlichkeit vorzustellen.

---

<sup>61</sup> Entweder als Bestandteil einer Praxiswebsite oder die Praxiswebsite selbst fungiert als Praxisbroschüre.

### **Elektronische Medien:**

Die Gruppe der elektronischen oder auch audiovisuellen Medien umfasst in erster Linie die vier Werbeträger:

- Fernsehen,
- Hörfunk,
- Kino,
- Internet.

Ebenso können elektronische Bildschirme jeder Art (z.B. Info-Bildschirm im Wartezimmer) und Lautsprecheranlagen (als Quelle für Werbedurchsagen bzw. Audiowerbung), sofern sich diese in den Räumlichkeiten des werbetreibenden Unternehmens befinden<sup>62</sup>, zu den audiovisuellen Medien gezählt werden.

Elektronische Medien unterscheiden sich von den Printmedien vor allem durch die folgenden Eigenschaften (Bruhn 2015, S. 376):

- Der Zeitpunkt der Informationsaufnahme ist identisch mit dem Zeitpunkt der Informationsübermittlung.
- Die Dauer der Informationsaufnahme ist in der Regel identisch mit der Dauer der Informationsübertragung.

Die Gleichzeitigkeit von Informationsaufnahme und –übermittlung führt dazu, dass elektronische Medien eine größere Aktualität aufweisen als Printmedien. Darüber hinaus bieten die elektronischen Medien, mit Ausnahme des Hörfunks und des Lautsprechers, den Vorzug der multisensorischen Ansprache (Text, Bild, Ton, Farbe) der Werbeadressaten (Winkelmann 2013, S. 443). Durch die Kombination mehrerer Sinneswahrnehmungen (Ausnahme: Radio) wird eine größere Realitätsnähe geschaffen und somit eine stärkere Aktivierung der Adressaten sowie hiermit einhergehend eine bessere Einprägung der Werbebotschaft im Gedächtnis bewirkt (Bielefeld 2012, S. 53).

---

<sup>62</sup> Andernfalls werden diese zu den Medien der Außenwerbung gezählt.

Nachstehend werden die wichtigsten elektronischen Werbemedien vorgestellt:

(1) Fernsehen:

Die große Bedeutung des Fernsehens als (Werbe-)Medium spiegelt sich in der durchschnittlichen täglichen Fernsehdauer der deutschen Zuschauer wider. Sie lag im Jahr 2015 mit 223 Stunden, trotz der zunehmenden Verbreitung und Nutzung des Internets, nach wie vor auf hohem Niveau (Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung 2016). Vor diesem Hintergrund erklärt es sich, dass das Fernsehen laut aktueller Untersuchung des Zentralverbands der deutschen Werbewirtschaft, gemessen an den Netto-Werbeeinnahmen, noch immer mit Abstand der wichtigste Werbeträger ist – und das mit positiven Wachstumsraten (Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) e.V. 2015).

Fernsehen ist ein typisches Massenmedium, das nicht eine einzelne Person direkt und individuell anspricht, sondern eine breite Masse von Adressaten (Huth und Pflaum 2005, S. 111). Das Werbemittel, das hierbei zum Einsatz kommt, ist der TV- bzw. Fernsehwerbespot.

Neben den bereits angeführten allgemeinen Vorzügen von elektronischen Medien gibt es weitere Vorteile, die insbesondere das Fernsehen zu einem attraktiven Werbeträger machen. So ermöglicht das Fernsehen aufgrund seiner hohen Reichweite und Aktualität eine schnelle Bekanntmachung des Angebots in kürzester Zeit. Daneben erlaubt dieses Medium wegen des simultanen Einsatzes von Text, bewegten Bildern und Ton vielschichtige Gestaltungsvariationen. Durch diese multisensorische Informationsübermittlung werden die Aufmerksamkeit der Werbeadressaten und die Erinnerungswerte der Werbung gesteigert. Fernsehwerbung ist daher prädestiniert für argumentierende und emotionale Werbeauftritte (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 326). Anders als bei der Printwerbung, lassen sich für einen Fernsehspot unterschiedliche Zeitfenster für deren Ausstrahlung wählen, wodurch verschiedene Zielgruppen angesprochen werden können (Kreutzer 2013, S. 356). Die Zielgruppenansprache kann durch eine Orientierung der Werbeschaltung am Programmumfeld sowie an der Nutzergruppe der jeweiligen Sendung optimiert werden (Meffert et al. 2015b, S. 594). Allerdings kann die Zielgruppenausrichtung aufgrund der spezifischen Eigenschaften des Mediums Fernsehen, nur einem groben Raster folgen. Die Möglichkeiten der Feinausrichtung können daher nicht mit denen mancher Printmedien, wie beispielsweise der Special-Interest-Zeitschriften, verglichen werden.

Das Medium Fernsehen ist jedoch auch mit einigen Nachteilen behaftet, die es für tierärztliche Werbung eher ungeeignet erscheinen lassen. An vorderster Stelle sind hier die zu erwartenden hohen Streuverluste wegen der deutlichen Diskrepanz zwischen dem in der Regel großen Sendegebiet des Fernsehsenders und dem im Verhältnis dazu meist kleinen Einzugsgebiet einer tierärztlichen Praxis zu nennen. Dieser Umstand wiegt umso schwerer, wenn man den hohen finanziellen Aufwand einer TV-Werbekampagne berücksichtigt. Fernseh-Werbung ist immer noch – nicht zuletzt aufgrund der hohen Produktionskosten für einen Spot – eine der teuersten Werbeformen, weshalb sie vor allem für große, überregional agierende Unternehmen und hier insbesondere für große Konsumgüterhersteller in Frage kommt<sup>63</sup>.

Das Fernsehen ermöglicht, wie bereits erwähnt, keine fein gerasterte Zielgruppenansprache (Kotler et al. 2011, S. 855). An dieser Tatsache ändern auch die in den letzten Jahren entstandenen, in der Regel privat finanzierten Sparten-Fernsehsender wie z.B. DISCOVERY CHANNEL oder EUROSPORT, die spezielle Themenbereiche abdecken, nur wenig. Denn die aus Werbekundensicht erstrebenswerte, enge Zielgruppeneingrenzung läuft den ökonomischen Interessen der Sender zu wider, da für den wirtschaftlichen Betrieb eines Fernsehsenders ein Mindestmaß an Zuschauern erforderlich ist. Diese Prämisse kann in der Regel jedoch nur durch zahlenmäßig hinreichend große Zielgruppen erfüllt werden.

Ein grundsätzliches fernsehspezifisches Problem ist die zunehmend zu beobachtende Reaktanz der Zuschauer gegenüber Fernsehwerbung. Begründet wird dieses Phänomen durch das als Übermaß empfundene Angebot an Fernsehspots, welches sich u.a. auf die wachsende Anzahl an Fernsehsendern zurückführen lässt (Kotler et al. 2007, S. 729; Pepels 2014, S. 284). Die Abneigung gegenüber Fernsehwerbung äußert sich z.B. in dem Phänomen des „Zappings“. Hierunter versteht man einen Wechsel des Fernsehprogramms, der ausschließlich dazu dient, jegliche Form von Werbung zu vermeiden (Pepels 2014, S. 284).

Für tierärztliche Werbung ist das Fernsehen eingedenk der genannten Kritikpunkte nur bedingt geeignet. Diesbezüglich gibt es zwei Ausnahmen. Zum einen sind dies hoch spezialisierte, überregional tätige Tierkliniken. Für diese kann Werbung im Fernsehen durchaus eine interessante Alternative darstellen, da sie bedingt durch ihr großes Leistungsspektrum und vereinzelt auch hohen Spezialisierungsgrad im Regelfall über ein großes

---

<sup>63</sup> Der Grund hierfür ist nicht nur die große Finanzkraft solcher Unternehmen, sondern auch deren großes geografisches Einzugsgebiet sowie der Umstand, dass die Werbekosten auf einen entsprechend hohen Umsatz umgelegt werden können.

Einzugsgebiet verfügen. Voraussetzung ist, dass der Fernsehspot im direkten Umfeld eines zielgruppengerechten Sendeformats (z.B. HUNDKATZEMAUS im privaten TV-Sender VOX) platziert wird und die Klinik über die erforderlichen finanziellen Mittel verfügt. Zum anderen kommt für lediglich lokal oder regional ausgerichtete tierärztliche Einrichtungen eine Werbeschaltung bei den, gewöhnlich in Ballungsgebieten angesiedelten, lokalen Fernsehsendern (z.B. in München MÜNCHEN TV) infrage. Diese bieten lokal ausgerichtete Werbefenster für Werbeschaltungen zu mittelstandsfreundlichen Preisen und kommen somit als alternatives Werbemedium für tiermedizinische Einrichtungen in Betracht, sofern deren Einzugsgebiet weitgehend deckungsgleich mit dem des Fernsehsenders ist. Einschränkend ist allerdings anzumerken, dass aufgrund der eher geringen Zuschauerzahlen der Lokalsender eine sehr hohe Wiederholungsrate der Werbespots erforderlich ist, um eine nachhaltige Wirkung entfalten zu können (Müller und Sander 2011, S. 68).

#### (2) Hörfunk:

Der Hörfunk bzw. das Radio dient der Übermittlung von Nachrichten, Musik und Radiospots durch elektromagnetische Wellen und zählt, wie das Fernsehen, zu den Massenmedien (Huth und Pflaum 2005, S. 213). Es ist das älteste elektronische Werbemedium (Behrens 1996, S. 188). Seit der Abschaffung des öffentlich-rechtlichen Sendermonopols im Zuge der Zulassung privater Rundfunkanstalten in Deutschland in den 80er Jahren sind zahlreiche private Radiosender neu entstanden. Die überwiegende Zahl ist regional oder lokal ausgerichtet. Im Zuge dessen hat der Stellenwert des Radios als Werbeträger und damit einhergehend die Bedeutung des entsprechenden Hauptwerbemittels Hörfunkspot vor allem für mittelständische Unternehmen stetig zugenommen. So ist es denn auch nicht verwunderlich, dass das Radio als einer der wenigen Werbeträger in den vergangenen vier Jahren relative stabile Werbeeinnahmen vorweisen konnte (Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) e.V. 2015).

Eine der Stärken der Hörfunkwerbung ist dessen große zeitliche Flexibilität in Form kurzfristiger Buchungsmöglichkeiten für Werbeschaltungen. Hinzu kommt die häufig klare Zielgruppenausrichtung in Verbindung mit der Möglichkeit der geografischen Segmentierung durch regional oder gar lokal begrenzte Ausstrahlung der Radiospots (Kotler et al. 2007, S. 730). Im Vergleich zur Fernsehwerbung kann das Radio mit wesentlich günstigeren Produktions- und Sendekosten aufwarten. Positiv ist auch der Umstand, dass das Radio die Konsumenten durch den Tag begleitet – und das häufig selbst am Arbeitsplatz (Winkelmann 2013, S. 444).

Die aufgeführten Eigenschaften machen das Radio vermeintlich zu einem interessanten Werbeträger für tierärztliche Werbung. Im Vergleich zu vielen anderen Werbeformen (ausgenommen Fernsehwerbung) ist Radiowerbung jedoch mit einem relativ hohen finanziellen Aufwand verbunden. Hauptgrund für den nicht unerheblichen finanziellen Aufwand ist die, für eine ausreichende Wirkung des Spots erforderliche, hohe Wiederholungsrate (Ackerman 2014, S. 367). MÜLLER und SANDER (2011, S. 68) weisen diesbezüglich in ihrem Standardwerk zum Thema Zahnarzt-Marketing darauf hin, dass für einen Radiospot mindestens sechs Wiederholungen pro Werktag über einen Kampagnenzeitraum von zwei bis vier Wochen erforderlich sind, um eine nachhaltige Wirkung beim Zuhörer erzielen zu können. Bei einer empfohlenen viermaligen Wiederholung der Kampagne pro Jahr und angenommenen Kosten von ca. 200 Euro pro Spot zuzüglich einmaliger Produktionskosten in Höhe von ca. 500 Euro<sup>64</sup>wäre in diesem Fall mit Gesamtkosten in Höhe von ca. 58.000 bis 116.000 Euro<sup>65</sup>zu rechnen (Müller und Sander 2011, S. 68). Stellt man diesen Zahlen die branchenübliche Umsatz- und Ertragssituation der in Deutschland niedergelassenen Tierärzte<sup>66</sup> gegenüber, so wird deutlich, dass Hörfunkwerbung für die Mehrzahl der Tierarztpraxen aus wirtschaftlichen Gründen keine Option darstellt. Allenfalls für Praxen und Klinikbetriebe mit überdurchschnittlich hohen Umsätzen kann sich diese Form der Werbung gegebenenfalls rechnen.

Dies ist sicherlich ein Grund dafür, dass Tierärzte in Deutschland bisher nur sporadisch Gebrauch von Hörfunkwerbung machen. Ein weiterer Grund ist das „marktschreierische“ Image der Radiowerbung, das auch den bisher äußerst restriktiven Einsatz von Radiowerbung in der Human- und Zahnmedizin erklärt, da es dem seriösen Anspruch medizinischer Berufe zuwiderläuft.

Es gibt jedoch noch weitere Einschränkungen hinsichtlich der Eignung des Radios als Werbeträger. Hier ist die fehlende Visualisierbarkeit zu nennen. Als Gestaltungselemente stehen nur akustisch wahrnehmbare Elemente zur Verfügung: Sprache, Rhetorik, Musik, Gesang und Geräusche (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 326). Dies erschwert die emotionale Ansprache der Werbeadressaten, was zu einer geringeren Aufmerksamkeit als beim Fernsehen führt. In der Folge werden auch keine dem Fernsehen vergleichbaren Erinnerungswerte erzielt (Behrens 1996, S. 191; Kotler et al. 2011, S. 855). Man kann sich dieses Manko allerdings zunutze machen, indem die Vorstellungskraft des Zuhörers geschickt ausgenutzt wird und so das gewünschte Bild in dessen Kopf entstehen lässt (Kotler et al. 2007, S. 730).

---

<sup>64</sup> Die Autoren gehen bei ihrer Berechnung von einem Radiospot mit einer Dauer von 30 Sekunden aus.

<sup>65</sup> Zahlen wurden nach eigenen Berechnungen korrigiert.

<sup>66</sup> Laut der letzten Umsatzsteuerstatistik des Statistischen Bundesamtes haben im Jahr 2012 knapp 68 Prozent der Tierarztpraxen maximal 250.000 Euro Umsatz pro Praxis generiert (Statistisches Bundesamt 2014).

Nachteilig ist auch die Flüchtigkeit des Kontakts, da Radiohören oft während der Ausübung anderer Tätigkeiten erfolgt, so dass Radiowerbespots oft nur unvollständig und oberflächlich wahrgenommen werden. Für erklärungsbedürftige und vertrauensempfindliche Dienstleistungen, wie dies auf tierärztlichen Tätigkeiten zutrifft [Anm. d. Ver.], bleibt es auch aufgrund dieser Eigenschaften nur ein Werbemedium zweiter Wahl. Geht es hingegen um einen zügigen Aufbau des Bekanntheitsgrades (z.B. im Fall einer Praxisneugründung [Anm. d. Verf.]), so stellt das Radio durchaus eine Alternative als Werbemedium dar (Bieberstein 2006, S. 350).

### (3) Kino und Wartezimmer-TV:

Das Kino ist ebenso wie das Fernsehen ein audiovisuelles Medium (Huth und Pflaum 2005, S. 229). Mit der Einführung des Fernsehens hat das Kino (ältere Bezeichnungen: Lichtspiel- oder Filmtheater) seine ursprüngliche Bedeutung als Massenmedium eingebüßt. Diese Abwärtsentwicklung konnte erst Mitte der 1970er Jahre durch den Trend zu Kinocentern (mehrere kleine Kinosäle unter einem Dach) aufgehalten werden (Behrens 1996, S. 184). Heutzutage dominieren so genannte Multiplex-Kinocenter die Kinolandschaft – großzügige Kinoneubauten, bestehend aus vielen Vorführsälen, die modernste Filmtechnik in einem komplexen Gastronomie- und Serviceumfeld bieten. Das Kino hat sich im Zuge dieser Entwicklung zu einem reinen Unterhaltungsmedium entwickelt, das insbesondere die für die Werbung besonders interessante Zielgruppe der 14- bis 30-Jährigen anspricht (Bruhn 2011, S. 250). Vor dem Hintergrund, dass diese Zielgruppe über das Medium Fernsehen zunehmend schlechter zu erreichen ist, hat sich die Kinowerbung zwischenzeitlich zu einer interessanten Alternative zur Fernsehwerbung entwickelt (Pepels 2014, S. 302). Nachdem der Werbeträger Kino bis zum Jahr 2012 dann auch wieder deutliche Zuwächse bei den Netto-Werbeeinnahmen aufweisen konnte, war allerdings im Jahr 2013 seit längerer Zeit erstmals wieder ein Einbruch zu verzeichnen. Bereits 2014 konnten die Kinos aber erneut ein Plus bei den Werbeeinnahmen verbuchen (Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) e.V. 2015).

Das klassische Werbemittel des Kinos ist der Werbefilm mit einer Spieldauer von bis zu 440 Sekunden. Dabei handelt es sich um ein aufwendig produziertes Werbemittel in Spielfilmqualität. Weniger aufwendig produziert sind die wesentlich kürzeren (13 bis 26 Sekunden) Kinospots. Die einfachste und preiswerteste Form der Kinowerbung ist die Dia-Werbung. Sie wird überwiegend von lokalen Werbetreibenden genutzt (Behrens 1996, S. 188). Allerdings ist dieses Werbemittel von abnehmender Bedeutung, da es mittlerweile als technisch weitgehend überholt gilt.

Theoretisch könnten im Fernsehen wie im Kino die gleichen Werbefilme bzw. -spots geschaltet werden. Die erzielten Werbewirkungen wären jedoch keineswegs gleich. Trotz einiger Gemeinsamkeiten gibt es erhebliche Unterschiede zwischen diesen Werbeträgern. Die geringere wirtschaftliche Bedeutung des Kinos als Werbeträger darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass es auch einige Vorteile gegenüber dem Fernsehen aufzuweisen hat (Behrens 1996, S. 186). So ist laut einer Untersuchung von MEDIA RESEARCH Kinowerbung der Fernsehwerbung in der qualitativen Beurteilung wie auch hinsichtlich der Erinnerungsleistung der Zuschauer deutlich überlegen (Anonym 2001). Neben anderen Faktoren spielen hierbei sicherlich die überlegene Bild- und Tonqualität sowie die besondere Atmosphäre im Kino eine gewichtige Rolle. Sie ist geprägt durch eine überlebensgroße Bilddarstellung und einen abgedunkelten Saal. Außerdem gibt es im Kino keine ablenkenden Nebenbeschäftigungen oder das beim Fernsehen weit verbreitete „Zapping“. Die Kontaktzeit mit dem Werbemedium ist daher praktisch nahezu identisch mit der des Werbemittels. Als weitere Vorteile sind die im Vergleich zur Fernsehwerbung wesentlich geringeren Kosten (daher sind Kinowerbeschaltungen oft aufwendiger gestaltet und von längerer Dauer) und die kurzfristigere Disponierbarkeit der Kinowerbung zu nennen. Auch ermöglicht Kinowerbung eine feinere geografische Segmentierung (Behrens 1996, S. 186; Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 328). Kinos lassen sich zudem klar anhand der Ansprache bestimmter Zielgruppen durch Angebotsformen und Programmauswahl in verschiedene zielgruppenspezifische Kategorien einteilen, so u.a. in (Pepels 2014, S. 302-303):

- Normal- bzw. Familienkinos,
- Multiplex-Kinos,
- Filmkunstkinos,
- Programmkinos,
- Auto-Kinos,
- Open-Air-Kinos,
- Sex-Kinos.

Diese zielgruppenspezifischen Kinokategorien ermöglichen jedoch nur eine grobe Zielgruppenselektion. Daher muss trotz der aufgezählten Vorzüge der Kinowerbung dessen Eignung für tierärztliche Werbung wegen der kaum zu realisierenden Zielgruppenkongruenz angezweifelt werden. So gibt es beispielsweise keine Kinokategorie, die sich auf die Zielgruppe der Tierhalter oder gar der Halter spezieller Tierarten (z.B. Hundebesitzer) ausrichtet. Lediglich im direkten Umfeld der Vorführung von Filmen, die sich mit dem

Thema Tier auseinandersetzen, könnte die Schaltung tierärztlicher Werbung theoretisch eine Option darstellen. Dem steht jedoch der nicht unerhebliche finanzielle Aufwand für die Produktion eines Kinospots oder -werbefilms entgegen, der in diesem Fall auf eine nur geringe Anzahl von Ausstrahlungen umgelegt werden könnte.

Neben der klassischen Kinowerbung kann auch die „Bildschirmwerbung“ im weitesten Sinne zur Kinowerbung gezählt werden. Hierzu gehören (Praxis-)Wartezimmer-Fernsehen (in Arzt- und Tierarztpraxen, Kliniken, Therapieeinrichtungen oder Kanzleien), Hotel-Fernsehen oder Bord-Fernsehen (in Flugzeugen, Zügen, Bussen oder auf Schiffen). Von diesen relativ neuen Werbemedien ist vor allem das Wartezimmer-Fernsehen eine interessante Werbevariante für Tierarztpraxen. In vielen humanmedizinischen Praxen und Kliniken wird dieser Werbeträger schon seit einigen Jahren erfolgreich eingesetzt (Brennecke 2010; Karle 2005). Inzwischen gibt es Unternehmen, wie z.B. VETIPRAX oder TV-VET, die sich auf das Marktsegment Wartezimmer-Fernsehen für Tierarztpraxen spezialisiert haben, indem sie individuell konzipierte Lösungen anbieten.

Beide Anbieter stellen den Praxen für eine monatlich zu entrichtende Nutzungsgebühr die komplette technische Ausrüstung (Bildschirm, Decoder) einschließlich Programmversorgung, Service und Wartung zur Verfügung. Die Programminhalte, bestehend aus einem Rahmenprogramm aus allgemeinen Informationen wie z.B. allgemeinen Nachrichten, Nachrichten aus der Tierwelt, medizinischen Fachbeiträgen (Behandlungs-, Präventions-, Ernährungsthemen) oder regionalem Wetterbericht sowie Informationen rund um die jeweilige Praxis (Praxisteam, Leistungsspektrum, aktuelle Aktionen etc.), können maßgeschneidert zusammengestellt werden.

Diese Werbeform hat einige Vorzüge zu bieten:

- Im Wartezimmer herrscht eine überdurchschnittliche Aufnahmebereitschaft für tiermedizinische Themen.
- Sie bietet höhere Aufmerksamkeitswerte als Praxisbroschüren bzw. -flyer (TV-VET GmbH 2014).
- Sie kommt dem gewachsenen Informationsbedürfnis der Tierhalter entgegen und verkürzt gleichzeitig sinnvoll die empfundene Wartezeit<sup>67</sup> (TV-VET GmbH 2014).
- Informationen, die der Patientenbesitzer bereits vor dem eigentlichen Sprechstundentermin erhält, entlasten die Konsultation, kommen somit der Behandlungszeit zugute und schaffen eine konstruktive Atmosphäre für das anschließende Gespräch mit dem Tierarzt.
- Im Idealfall wird der behandelnde Tierarzt daraufhin vom Patientenbesitzer auf die angebotenen Leistungen und Produkte angesprochen und Nachfrage geweckt<sup>68</sup> statt dass die Initiative vom Tierarzt ausgehen muss (Karle 2005).
- Werbung für die Praxis, ihre Leistungen und Produkte wird in ein seriöses Umfeld (allgemeine Informationen, medizinische Fachbeiträge) eingebettet.
- Das Informationsangebot kann schnell und unkompliziert aktualisiert werden (TV-VET GmbH 2014).
- Es können umfangreiche Informationen zu einem relativ günstigen Preis (ca. 50 Euro Netto pro Monat (TV-VET GmbH 2014; VetPrax GmbH 2014)) zur Zielgruppe transportiert werden.
- Es entstehen praktisch keinerlei Streuverluste, da dieses Medium eine nahezu hundertprozentige Zielgruppengenauigkeit aufweist.

Zum letztgenannten Punkt ist allerdings anzumerken, dass man mit dem Wartezimmer-Fernsehen in der eigenen Praxis in erster Linie bereits vorhandene Kunden erreicht. Erst durch Gespräche der Zuschauer mit Dritten (Freunde, Familienangehörige) werden mittelbar auch potenzielle Neukunden angesprochen („Multiplikatoreffekt“). Zur Neukundengewinnung ist diese Werbeform mithin nur bedingt geeignet. Immer wieder kontrovers

---

<sup>67</sup> Laut einer Umfrage des INSTITUTS FÜR VETERINÄRÖKONOMIE & PRAXISMANAGEMENT unter Tierbesitzern empfinden 71 Prozent der Befragten Wartezimmer-TV als informativ und Wartezeit verkürzend (Brennecke 2010).

<sup>68</sup> Laut einer Umfrage des INSTITUTS FÜR VETERINÄRÖKONOMIE & PRAXISMANAGEMENT unter Tierbesitzern fühlen sich 67 Prozent der Befragten zumindest manchmal durch Beiträge im Wartezimmer-TV zum Kauf tierärztlicher Leistungen angeregt (Brennecke 2010).

diskutiert wird auch eine drohende Reizüberflutung der Zuschauer durch das Wartezimmer-Fernsehen (Brennecke 2010). Diesem Argument begegnet man mit dem Angebot einer tonlosen Übertragung.

Trotz der offensichtlich überwiegenden Vorteile ist die Resonanz auf dieses innovative Werbemedium auf Seiten der Tierärzteschaft bislang eher verhalten. Derzeit machen nur wenige Tierarztpraxen von diesem Werbeträger Gebrauch. Es bleibt abzuwarten, inwieweit sich die wachsende Verbreitung dieses Mediums in humanmedizinischen Einrichtungen auf den Bereich der Tiermedizin übertragen wird. Positiv zu werten ist, dass die beiden soeben genannten Anbieter von namhaften Industrieunternehmen, Organisationen und Verbänden offiziell unterstützt werden<sup>69</sup>, was darauf schließen lässt, dass diese offensichtlich von dem Konzept überzeugt sind.

#### (4) Internet:

Das Internet gibt es in seiner heutigen Gestalt erst seit den 1990er Jahren, womit es der neueste Vertreter der elektronischen Medien ist. Es handelt sich hierbei um einen evolutionären Verbund dezentraler Rechnernetze, die über ein gemeinsames, einheitliches Datenprotokoll miteinander kommunizieren. Hierfür bedarf es einer umfangreichen technischen Infrastruktur in Form eines Verbunds aus vielen selbstständigen Computern, die Daten bevorraten (=Server), auf die andere Computer (=Clients) zugreifen können. Der Client-Rechner nutzt also einen Dienst, den der Server-Rechner im Internet bereitstellt (Client-Server-Prinzip) (Pepels 2014, S. 352-353). Das so genannte World Wide Web (WWW) stellt die gemeinsame Plattform für die allgemeine Nutzung des Internets dar (Hofsäss und Engel 2003, S. 365).

Die Nutzbarmachung des Internets für breite Bevölkerungsschichten<sup>70</sup> und das damit einhergehende veränderte Mediennutzungsverhalten hat die Gesellschaft und damit auch die Wirtschaft zweifelsohne revolutioniert. Im Bereich der Wirtschaft gilt dies im Besonderen für das Marketing und die Kommunikationspolitik, seitdem sich das Internet als ideales Kommunikationsmedium im Zuge der Online-Kommunikation<sup>71</sup> herausgestellt hat.

---

<sup>69</sup> Im Fall von VETIPRAX.TV sind das u.a. der BPT, ESCCAP und TIERÄRZTE OHNE GRENZEN. TV-VET wird unterstützt von BAYER, INTERVET und ROYAL CANIN.

<sup>70</sup> Im Jahr 2014 verfügten bereits 86,8 Prozent der deutschen Bevölkerung über einen Internetzugang (Anonym 2015c).

<sup>71</sup> Online-Kommunikation ist der Oberbegriff für sämtliche Kommunikationsaktivitäten, die sich bei ihrer Umsetzung des Internets bedienen. Dazu zählen neben anderem die Online-Werbung, die Online-PR, die Corporate Website und ursprünglich auch die Social Media-Kommunikation, die aber neuerdings als eigenständiges Kommunikationsinstrument angesehen wird.

Seit der Einführung des Internets ist die Zahl der Nutzer (engl.: user) und damit die Reichweite dieses Mediums kontinuierlich gewachsen. Haben im Jahr 1997 lediglich 6,5 Prozent der Deutschen ab 14 Jahren das Internet zumindest gelegentlich genutzt, so waren es im Jahr 2015 bereits 79,5 Prozent (Eimeren et al. 1997; Frees und Koch 2015). Das bedeutet die Zahl der Internetnutzer hat sich in diesem Zeitraum um den Faktor 12 erhöht.

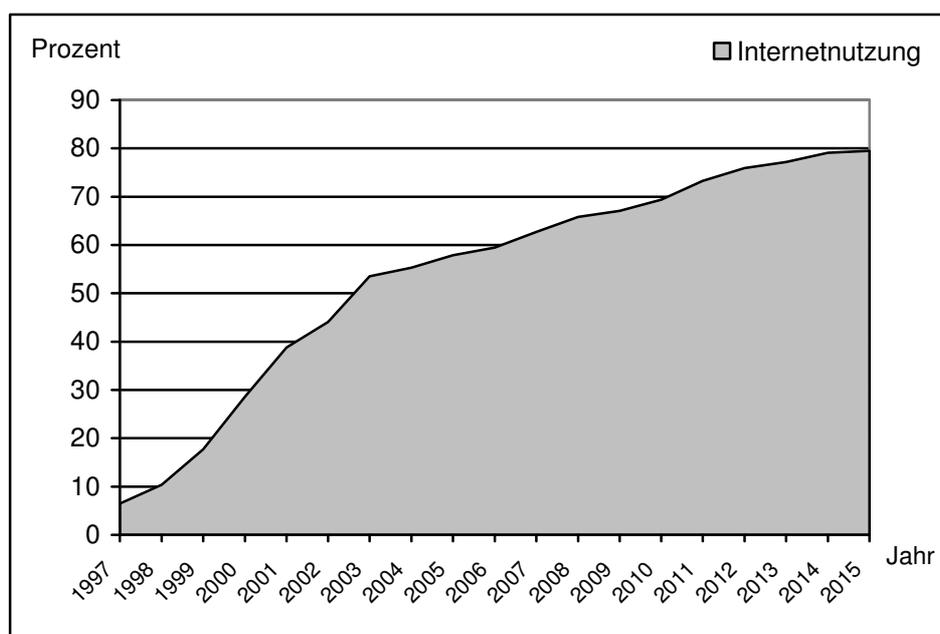


Abb. 33: Internetnutzung in Deutschland  
(grafisch dargestellt nach van Eimeren et al. 1997; Frees und Koch 2015)

In den letzten Jahren haben die jährlichen Zuwachsraten der Nutzerzahlen zwar merklich abgenommen, dafür lässt sich aber ein deutlicher Anstieg der Nutzungsintensität (gemessen anhand der Kennzahl Internetnutzung pro Tag) feststellen. So griffen im Jahr 2015 bereits 44,5 Mio. Deutsche täglich auf das Internet zu (Frees und Koch 2015, S. 376).

Bereits jetzt gibt es breite Bevölkerungsschichten, für die das Internet als Informationsquelle bedeutender ist als die herkömmlichen Medien. Das Internet hat sich für diese Menschen zunehmend zum Leitmedium entwickelt, mit dem sie nicht nur ihre Informations- sondern auch ihre Unterhaltungsbedürfnisse befriedigen und ihre Sozialkontakte pflegen (Hettler 2010, S. V). So bevorzugen laut einer repräsentativen Befragung des Branchenverbandes BITKOM aus dem Jahr 2014 (Bitkom e.V. 2014) 85 Prozent der Jugendlichen im Alter zwischen 16 und 18 Jahren das Internet als Nachrichtenquelle gegenüber dem Fernsehen und dem Radio.

Eine Studie der UNIVERSITÄT ERLANGEN-NÜRNBERG aus dem Jahr 2013 hat ergeben, dass 63 Prozent der befragten Personen ihren Arzt über das Internet suchen (Ruppert 2013). Ähnlich verhält es sich mit der Suche nach Tierärzten. So kam eine Umfrage des INSTITUTS FÜR VETERINÄRÖKONOMIE & PRAXISMANAGEMENT unter Tierhaltern zu dem Ergebnis, dass für diese das Internet<sup>72</sup> nach der mündlichen Empfehlung (Mundpropaganda) die zweitwichtigste Informationsquelle bei der Suche nach einem neuen Tierarzt ist (Fix 2012c). Für Tierarztpraxen ist das Internet folglich – neben der Weiterempfehlung durch Dritte – die wichtigste Quelle für die Neukundengewinnung (Witte 2012a). Was in früheren Zeiten die GELBEN SEITEN waren, scheint heutzutage das Internet zu sein.

Diese Fakten und die Tatsache, dass die Verbraucher immer mehr Zeit im Internet verbringen erklären auch, warum die Netto-Umsätze der Online-Werbung<sup>73</sup> in den vergangenen Jahren ein beachtliches Ausmaß erreicht haben. Seit 2010 konnten zum Teil jährliche Wachstumsraten im zweistelligen Bereich vermeldet werden. Hierbei sind die Umsätze der Suchmaschinen-Werbung (Suchwortvermarktung) noch gar nicht berücksichtigt. Das Internet ist damit der Werbeträger mit dem stärksten Umsatzwachstum. Seit 2010 ist die Online-Werbung dadurch in der Umsatz-Rangliste der Werbeträger von Rang vier auf Rang sechs gestiegen (siehe Tabelle 10) (Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) e.V. 2015).

Zu dieser Entwicklung beigetragen hat – neben der wachsenden Zahl an Internetnutzern [Anm. d. Verf.] – der Umstand, dass mit den herkömmlichen Massenmedien und der dort geschalteten Werbung zusehends weniger Menschen erreicht werden, da sie sich zunehmend von offensichtlichen Werbemaßnahmen abwenden (Hettler 2010, S. 30). Durch die rasante Zunahme der mobilen Internetnutzung mithilfe mobiler Endgeräte wie Smartphones und Tabletcomputern wird sich diese Wachstumsdynamik voraussichtlich weiter verschärfen<sup>74</sup>.

---

<sup>72</sup> Genaugenommen gibt es nicht *die* Informationsquelle Internet. Vielmehr besteht das Internet aus vielen unterschiedlichen Informationsquellen. Dazu zählen u.a. Suchmaschinen, Online-Werbung und soziale Medien.

<sup>73</sup> Unter diesem Begriff soll hier die Schaltung von Werbeanzeigen auf fremden Webseiten in Form von Bannern etc. verstanden werden.

<sup>74</sup> Im Jahr 2014 betrug der Anteil der Internetnutzer, die von mobilen Endgeräten auf das Internet zugegriffen haben schon 50 Prozent (Eimeren und Frees 2014).

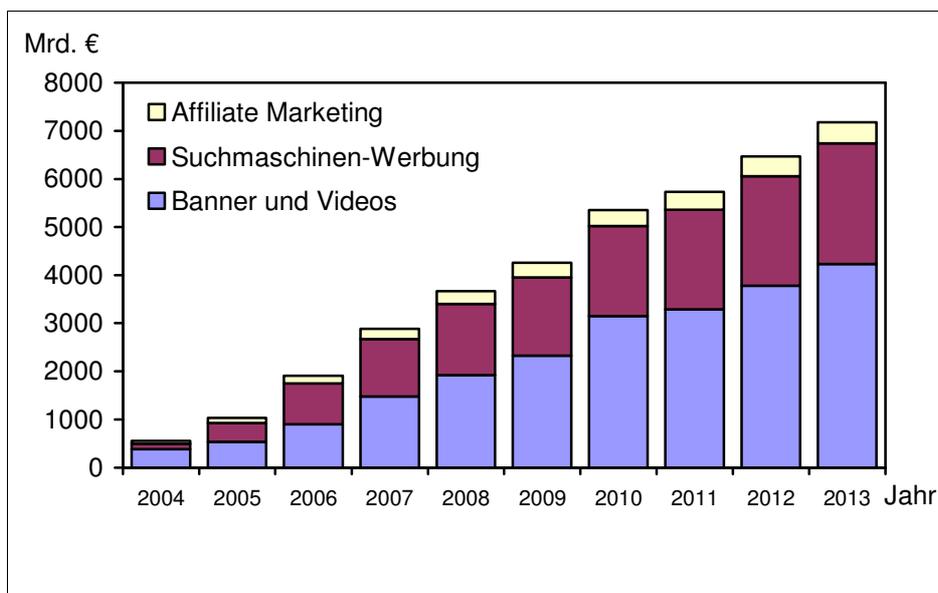


Abb. 34: jährliche Ausgaben für Online-Werbung<sup>75</sup>  
(modifiziert nach Schwarz 2015, S. 13)

Förderlich für die Erfolgsgeschichte des Internets als Werbeträger ist sicherlich auch der Umstand, dass sich inzwischen sämtliche Arten von klassischen Medieninhalten auf Online-Umgebungen übertragen lassen (Bruhn 2015, S. 380). Das beinhaltet auch die Übertragbarkeit zahlreicher klassischer Werbemittel wie etwa Anzeigen, Spots oder Praxisbrochüren. Online-Medien können sowohl als eigenständiges Werbemedium als auch als Ergänzungsmedium, sprich als flankierende Maßnahme, für klassische Werbekampagnen eingesetzt werden (Bruhn 2015, S. 381).

---

<sup>75</sup> Die in dieser Abbildung aufgeführten Begriffe werden im weiteren Verlauf dieses Kapitels erläutert.

Zahlreiche positive Eigenschaften haben zu der rasanten Entwicklung des Internets als Werbeträger beigetragen. Die folgenden Eigenschaften sind hier zuvorderst zu nennen:

- *Interaktivität* (Bruhn 2015, S. 381),
- *Multimedialität* (integrierter Einsatz verschiedener Medien) (Bruhn 2015, S. 381),
- *Ubiquität* (räumlich und zeitlich) (Pepels 2014, S. 376),
- *Aktualität* und *Schnelligkeit* (Pepels 2014, S. 376; Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 144),
- einfacher *Zugriff auf Nutzungskennzahlen*,
- *Optimierung der Werbeaktivitäten in Bezug auf das Nutzerverhalten* (Stichwort: personalisierte Werbung) (Pepels 2014, S. 376),
- *Internetnutzer* stellen eine *attraktive Werbezielgruppe* dar (tendenziell jünger, gebildeter und wohlhabender als der Durchschnitt) (Hofsäss und Engel 2003, S. 370).

Der entscheidende Fortschritt, den das Internet gegenüber den herkömmlichen Medien mit sich gebracht hat, ist zweifelsohne seine *Interaktivität*. Damit ist die Möglichkeit der unmittelbaren Rückmeldung durch den Werbeadressaten bzw. des direkten Dialogs mit ihm gemeint. Im Gegensatz zu der Einkanaligkeit der klassischen Medien (TV, Hörfunk etc.) kann hierdurch eine interaktive Massenkommunikation realisiert werden (Behrens 1996, S. 193). Aus einer einseitigen Kommunikation wird also eine zweiseitige. Im Prinzip kombiniert das Internet somit die Massenkommunikation mit der Individualkommunikation (Kloss 2012, S. 377). Das schafft nicht nur neue Kommunikationsmöglichkeiten, sondern verändert auch das Kommunikationsverhalten, indem aus vormals passiven Informationsempfängern aktive Kommunikationsteilnehmer werden. Dadurch, dass die Empfänger die aus ihrer Sicht interessanten Informationen selbst auswählen können (z.B. durch den Besuch einer Unternehmenswebsite), erhöht sich wiederum deren Involvement<sup>76</sup>, und es verbessert sich die Akzeptanz der gebotenen Informationen (Behrens 1996, S. 193). Diese Aussagen gelten umso mehr für die neuere Generation des Internets, das Web 2.0 und die erst dadurch möglich gewordenen Social Media-Anwendungen wie soziale Netzwerke (z.B. FACEBOOK), Videoportale (z.B. YOUTUBE), Weblogs oder virtuelle Informationssammlungen (z.B. WIKIPEDIA), die völlig neuartige Möglichkeiten der Kommunikation

---

<sup>76</sup> Unter Involvement versteht man das innere Engagement, mit dem sich jemand einem Gegenstand oder einer Aktivität zuwendet (Poth et al. 2008, S. 178).

zwischen den Internetteilnehmern und damit auch der Zielgruppenansprache eröffnen<sup>77</sup>. Betrachtet man die Nutzbarmachung des Internets für breite Bevölkerungsschichten als Zeitenwende für die Kommunikationspolitik, so kann die Einführung des Web 2.0 entsprechend als zweite Zeitenwende angesehen werden.

Der Ausdruck *Multimedialität* steht für die Integration von Text, Bild, Ton und bewegten Bildern bzw. den integrierten Einsatz verschiedener Medien im Sinne einer modularen Anordnung von Kommunikationsinhalten verschiedener, durch Querverweise miteinander verbundener Mediengattungen (Meffert und Bruhn 2006, S. 539; Pepels 2014, S. 356). Hierdurch können mehrere Sinne des Nutzers gleichzeitig angesprochen werden, was die Wirkung der Kommunikation verbessert (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 144). An dieser Stelle wird deutlich, worin sich das Internet grundlegend von anderen Medien unterscheidet. Es ist kein Medium im herkömmlichen Sinn, sondern vielmehr eine multimediale Plattform (Kloss 2012, S. 375).

Mit *Ubiquität* ist der für jedermann (sofern er über einen Internetzugang verfügt [Anm. d. Verf.]) gegebene zeit- und ortsungebundene Zugang zum Internet gemeint (Pepels 2014, S. 357). Die vom Internet bereitgestellten Informationen und die dort geschaltete Werbung stehen dem Nutzer täglich rund um die Uhr an jedem Ort zur Verfügung, was den individuellen Nutzergewohnheiten entgegenkommt (Pepels 2014, S. 376; Scharf et al. 2012, S. 390). Im Unterschied zum Fernsehen oder Radio ist somit jede Information beliebig wiederholbar (Huth und Pflaum 2005, S. 143). Durch den weiter voranschreitenden Ausbau des Internets mit zunehmend fortschrittlicheren Übertragungstechniken (z.B. Glasfasernetz) und die rasanten Entwicklungen auf dem Gebiet der Kommunikationstechnologien<sup>78</sup> werden die Zugangsbedingungen auch zukünftig weiter verbessert, wodurch wiederum die Reichweite des Internets stetig wächst. Diese ist schon jetzt größer als die der meisten anderen Medien.

Ein weiterer Unterschied gegenüber vielen anderen Medien ist die *Aktualität* und die *Schnelligkeit* des Internets. Informationen im Internet können jederzeit spontan und ohne größeren finanziellen Aufwand aktualisiert und modifiziert werden. Hierdurch kann äußerst schnell auf Veränderungen reagiert werden (Huth und Pflaum 2005, S. 143). Außerdem können die Informationen zeitnah an einen oder mehrere Empfänger gleichzeitig übermittelt werden (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 144). Da über das Internet in Echt-

---

<sup>77</sup> Aus diesem Teil der Online-Kommunikation ist zwischenzeitlich ein neues eigenständiges Kommunikationsinstrument unter der Bezeichnung Social Media-Kommunikation hervorgegangen, das an späterer Stelle noch zu besprechen sein wird.

<sup>78</sup> Laut einer repräsentativen Umfrage im Auftrag der INITIATIVE D21 (Initiative D21 e.V. 2014) greifen bereits 54 Prozent der Deutschen von ihrem mobilen Endgerät (Smartphone, Tabletcomputer) auf das Internet zu.

zeit kommuniziert werden kann, wird es des Öfteren auch als „Realtime Marketinginstrument“ bezeichnet (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 330).

Eine Besonderheit des Internets ist die Möglichkeit mithilfe des so genannten Besuchertrackings im Zuge der Webanalyse (engl.: „website analytics“ oder „webanalytics“) Leistungs- bzw. Nutzungskennzahlen von Internetseiten permanent durch unmittelbare Registrierung der Nutzungsvorgänge protokollieren und auswerten zu können. Der bekannteste Vertreter eines solchen Auswertungsinstruments ist GOOGLE-Analytics. Das Unternehmen ALPHABET bietet unter diesem Namen ein ganzes Sortiment an Mess- und Analyseverfahren – so genannte „Analyse-Tools“ – an. So kann der Anwender beispielsweise jederzeit ermitteln, wie viele Besucher gerade seine Website nutzen, woher sie kommen, was für Inhalte sie sich ansehen, wie neue Inhalte auf der Website bei den Besuchern ankommen und vieles mehr. Eine weitere interessante Funktion von GOOGLE-Analytics ist die Visualisierung des Besucherflusses, mit dessen Hilfe der Weg, den Besucher auf der Website gehen, nachvollzogen werden kann (Google Inc. 2016). Das Internet ist das einzige Medium, das unmittelbar solche Nutzungsdaten liefert, wodurch auch ein sehr effektives Instrument zur Reichweiten- und Erfolgskontrolle gegeben ist (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 331) und direkte Schlüsse auf das Nutzerverhalten gezogen werden können. Überhaupt ist kein anderes Medium in der Lage, so schnell und effizient (zum Teil sogar persönliche) Informationen zu liefern wie das Internet.

Auf Grundlage der erfassten Nutzungskennzahlen und der von Nutzern häufig preisgegebenen persönlichen Daten<sup>79</sup> ist jederzeit eine *Optimierung der Werbeaktivitäten in Bezug auf das Nutzerverhalten* möglich, indem die kommunikativen Maßnahmen auf spezifische, individuelle Bedürfnisse und Inhalte zugeschnitten werden können. Dies erlaubt eine fein differenzierte Zielgruppenansprache mit geringen Streuverlusten (Kloss 2012, S. 375; Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 330). Das geht soweit, dass Werbeeinblendungen speziell auf den identifizierten<sup>80</sup> Besucher einer Website „passgenau“ zugeschnitten werden können. Dieses Prinzip wird als personalisierte Werbung bezeichnet (Gehlen 2014). Ruft jemand beispielsweise eine Seite zum Thema Entwurmungsmittel für Katzen auf, so wird diese Nutzerinformation vom System registriert, indem ein so genanntes Nutzerprofil angelegt wird. Sucht dieser Nutzer zu einem späteren Zeitpunkt andere Internetseiten auf, die mit Werbeeinblendungen versehen sind, so kann auf diesen Seiten die passende Werbung, in diesem Fall für Entwurmungsmittel, eingeblendet werden.

---

<sup>79</sup> Die Bereitschaft zur Preisgabe persönlicher Daten scheint besonders ausgeprägt bei den Nutzern sozialer Netzwerke zu sein. Diese geben oftmals bereitwillig Auskunft über ihre Vorlieben, Hobbys, Lebensumstände und vieles mehr.

<sup>80</sup> Eine Identifikation des jeweiligen Nutzers kann u.a. dadurch erfolgen, dass sich dieser über sein Passwort einloggt.

Die hierdurch möglich gewordene Präzision und Individualität bei der Zielgruppenansprache sucht ihresgleichen. Das Internet ist daher das Medium, das am konsequentesten das Konzept eines zielgruppenorientierten Marketings umzusetzen vermag.

Geradezu ideale Bedingungen bietet das Internet für Anbieter von Vertrauensgütern – wie dies bei einer tierärztlichen Praxis der Fall ist [Anm. d. Verf.] – insbesondere für die Kommunikation mit Meinungsführern, da hier das für die Auslösung einer aktiven Kommunikationsnachfrage nötige Involvement gegeben ist (Zapf 2010, S. 84). Darüber hinaus können mithilfe des Internets wesentlich komplexere Informationen transportiert werden als über klassische Medien. Daher bietet es sich vor allem für die Darstellung stark erklärungsbedürftiger Dienstleistungen wie beispielsweise tierärztlicher Leistungen an.

Dem Werbetreibenden steht eine kaum noch zu überschauende Vielfalt an verschiedenen, zum Teil internetspezifischen Werbemitteln zur Verfügung, wobei die Unterscheidung zwischen Werbeträgern und Werbemitteln häufig schwierig ist, da ein Werbemittel wie z.B. die eigene Website gleichzeitig auch Werbeträger für Fremdwerbung sein kann (Kloss 2012, S. 378). Durch technische Entwicklungen und kreative Werbeideen kommen laufend neue Werbeformen hinzu. Dies ist zwar einerseits ein positiver Aspekt, weil es das Internet zum mit Abstand vielseitigsten Werbeträger macht, gleichzeitig ist es aber auch dessen größter Nachteil, da es das Internet zu einem zunehmend komplizierteren Medium macht, das hohe fachliche Anforderungen an den Werbetreibenden stellt (Ackerman 2014, S. 367). Aus diesem Grund ist für die praktische Umsetzung in der Regel die Hinzuziehung von externem Sachverstand in Form von auf Online-Kommunikation spezialisierten Fachleuten dringend anzuraten. Hierfür bieten sich darauf spezialisierte Werbe- oder Webagenturen an.

Die des Öfteren angeführten Kritikpunkte der zur Nutzung des Internets erforderlichen, jedoch nicht allseits vorhandenen Computerkenntnisse und des mangelnden Zugangs vieler Bevölkerungsschichten zum (schnellen) Internet werden hingegen aufgrund des auch im Zuge des Generationswechsels zunehmend besser werdenden Kenntnisstandes sowie des fortschreitenden Ausbaus schneller Internetübertragungswege (Glasfasernetz) zusehends an Gewicht verlieren.

Der Werbetreibende kann das Internet auf unterschiedliche Weise als Werbemedium<sup>81</sup> nutzen:

- a) durch Werbeschaltungen auf den Webseiten fremder Betreiber wie z.B. Suchmaschinenanbietern<sup>82</sup>, Stadt- bzw. Regionalportalen (z.B. MEINESTADT.DE), Social Media<sup>83</sup>-Plattformen oder Online-Verzeichnismedien (*Online-Werbung im engeren Sinn*),
- b) durch Aufbau, Betreuung und Pflege einer eigenständigen Unternehmenspräsenz in Form einer eigenen Website<sup>84</sup> (*Corporate Website*),
- c) durch Versendung von Werbe-E-Mails oder E-Newslettern<sup>85</sup>.

Abbildung 35 gibt einen Überblick über die verschiedenen Formen der Online-Werbung.

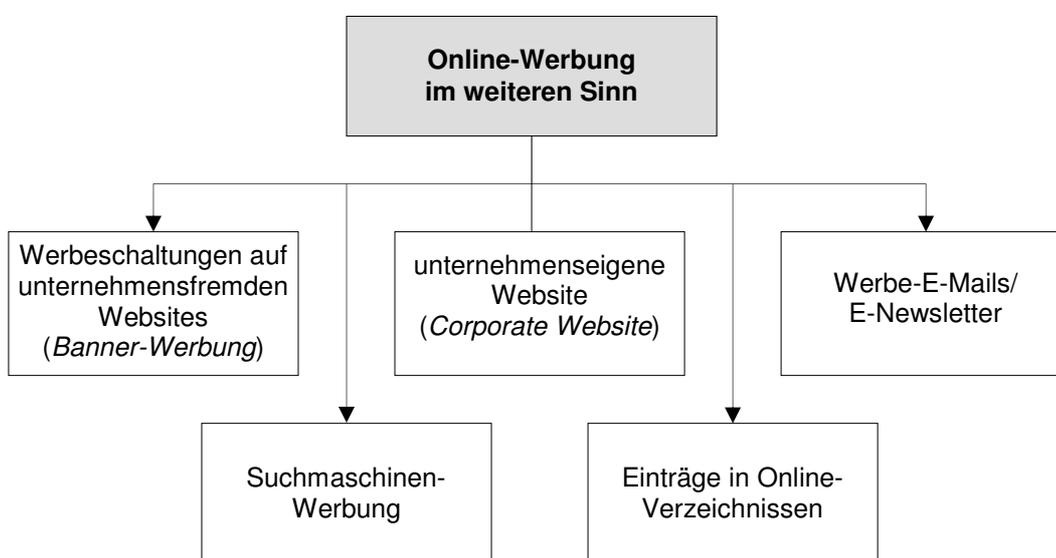


Abb. 35: Übersicht über Instrumente der Online-Werbung

<sup>81</sup> Als Kommunikationsmedium spielt das Internet darüber hinaus eine Rolle im Rahmen der Social Media-Kommunikation, der Öffentlichkeitsarbeit sowie des Sponsorings. Hierauf wird in an späterer Stelle in den entsprechenden Kapiteln eingegangen.

<sup>82</sup> Eine Suchmaschine ist eine zentrale Einrichtung des World Wide Web, mit der man im Internet nach Informationen, Webseiten und Dokumenten suchen kann. Der Suchmaschinennutzer gibt seine Suchanfrage in die Suchmaschine ein, die daraufhin in ihren extrahierten Datenbeständen nach entsprechenden Einträgen sucht. (DATACOM Buchverlag GmbH 2014a).

<sup>83</sup> Dem Thema Social Media wird in dieser Arbeit ein eigenes Kapitel gewidmet.

<sup>84</sup> In diesem Punkt gibt es eine Überschneidung zwischen dem Instrument der Werbung und dem der Öffentlichkeitsarbeit (PR), da man eine Internetpräsenz in Gestalt einer eigenen Website durchaus auch als PR-Maßnahme ansehen kann.

<sup>85</sup> Diese Kommunikationsmaßnahmen können auch dem Instrument des Direktmarketings zugerechnet werden.

zu a) Online-Werbung im engeren Sinn:

Das älteste Online-Werbemittel ist das *Banner* (auch Banner Ad) (Kloss 2012, S. 379). Es handelt sich hierbei um eine gemietete Werbefläche, die in der Regel im Kopf- oder Seitenbereich auf einer fremden Website platziert wird (Scharf et al. 2012, S. 390). Das Banner kann als das Onlinependant zur klassischen Printanzeige angesehen werden (Winkelmann 2013, S. 447). Ist dieses mit der Website des Inserenten verknüpft (verlinkt), so wird der Nutzer durch Anklicken des Links direkt zu dessen Website weitergeleitet (Pepels 2014, S. 372).

Der Preis für ein Banner richtet sich nach der gemessenen Zahl der Sichtkontakte und wird in der Einheit Tausend-Kontakt-Preis (TKP) angegeben. Ein TKP in Höhe von zehn Euro bedeutet beispielsweise, dass zehn Euro für eintausend Einblendungen des Banners zu bezahlen sind, wodurch eintausend Besucher der Website per Sichtkontakt erreicht werden können (Schwarz 2015, S. 168).

Muss der Inserent an den Vermieter der Werbefläche bei Zustandekommen eines Kaufs über dessen Website eine Provision entrichten, so spricht man von Affiliate Marketing (Schwarz 2015, S. 294).

Seitdem die Zahl derer, die ein solches Banner anklicken, in den letzten Jahren dramatisch gesunken ist, hat die Bedeutung des herkömmlichen Banners abgenommen. Deshalb wurden zahlreiche neue Varianten dieser Werbeform entwickelt (z.B. Skyscraper ads = hochkantige Banner oder Nano-/Microsite-Banner = komplett funktionsfähige Webseiten im Miniformat) (Winkelmann 2013, S. 447). Ein sehr kleinformatiges Banner wird gemeinhin als *Button* bezeichnet (Seebohn 2011, S. 28). Allen Bannerformen ist gemein, dass ihr Format rechteckig ist, sie sich in eine Webseite integrieren lassen und sie die Interaktion mit dem Werbetreibenden möglich machen. Die Intention der Bannerwerbung ist es, die Aufmerksamkeit des Betrachters vom eigentlichen Inhalt der Website abzulenken und ihn zur Interaktion durch Anklicken des Banners zu bewegen (Pepels 2014, S. 372-373). Die Wirkung von Bannern ist mit einer durchschnittlichen Ad-Click-Rate<sup>86</sup> von ca. 0,1 Prozent

---

<sup>86</sup> „Die Ad-Click-Rate oder *Klickrate* ist ein Kennwert für die Effizienz der *Online-Werbung*. Sie gibt an wie viel Prozent der *Benutzer*, die die Online-Werbung gesehen haben, diese anklicken“ (DATACOM Buchverlag GmbH 2014b).

zwar gering, doch sind diejenigen, die ein Banner aktiv und bewusst anklicken, hoch involviert und an weiteren Informationen des Werbenden interessiert (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 287). Ein wesentlicher Vorteil der Bannerwerbung ist der günstigere Preis im Vergleich zur Printwerbung (Düweke und Rabsch 2011, S. 63). Für Tierarztpraxen bietet sich Bannerwerbung beispielsweise auf Webseiten von Tierheimen, Tierschutzorganisationen, Zoofachgeschäften, Tierpensionen etc. an.

Bei einem *Interstitial* handelt es sich um eine Unterbrecherwerbung. Hier wird unabhängig vom Verhalten des Nutzers beim Besuch einer Website ein zumeist bildschirmfüllendes Werbefenster eingeblendet, das sich über den Inhalt der aufgesuchten Website legt und diesen somit unterbricht (Bruhn 2015, S. 381; Seebohn 2011, S. 104-105). Nach Ablauf einer gewissen Zeit schließt sich die Einblendung von selbst (Pepels 2012, S. 836). Interstitials sind besonders für die Einbindung von Videosequenzen, ganzen Werbespots und sonstigen Multimedia-Effekten geeignet (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 288; Seebohn 2011, S. 105). Allerdings ist dieses Werbemittel aufgrund seiner unterbrechenden Eigenschaft mit dem Nachteil behaftet, vom Betrachter als störend empfunden zu werden.

Ein *Pop-Up* ist eine abgeschwächte Version des Interstitials (Seebohn 2011, S. 105). Beim Laden einer Website im Vordergrund öffnet sich automatisch ein eigenes, neues, in der Regel kleineres Browserfenster, in dem die Werbung präsentiert wird. Die eigentlich beabsichtigte Navigation wird hierbei nicht behindert bzw. unterbrochen (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 288). Daher wird diese Form der Werbung vom Nutzer als weniger aufdringlich empfunden als ein Interstitial (Seebohn 2011, S. 105). Durch Anklicken kann das Fenster wieder geschlossen werden. Ein Umstand der nachteilig für die Werbewirkung sein kann, wenn der Nutzer das Fenster bereits vor dessen vollständigen Aufbau wegklickt. Erfolgsentscheidend sind daher kurze Ladezeiten und eine inhaltlich und gestalterisch attraktive Aufmachung des Pop-Ups (Pepels 2012, S. 836). Im Fall des *Pop-Under* befindet das neue Fenster im Hintergrund der ursprünglich aufgerufenen Website und wird erst nach Schließen der ursprünglich aufgerufenen Seite sichtbar (Huth und Pflaum 2005, S. 155).

Auch *Layer Ads* legen sich über eine Website, öffnen sich allerdings nicht in einem eigenen Browserfenster, sondern verdecken die ursprünglich aufgerufene Website. Der Nutzer kann sie durch Anklicken des Schließsymbols wieder entfernen (Pepels 2014, S. 374).

Die genannten Werbemittel haben einen gravierenden Nachteil gemeinsam. Die unverlangte Einblendung von Werbung auf dem Bildschirm ruft bei den gegenüber Werbung kritischen Nutzern häufig Ärger und Reaktanz gegenüber dem Absender der Werbung

hervor (Schweiger und Schrottenecker 2013, S. 288). Um die Akzeptanz von Online-Werbung zu verbessern, wurden daher die vorhandenen Werbemittel in den letzten Jahren ständig weiterentwickelt. Aus diesem Grund gibt es mittlerweile auch so genannte *Streaming-Varianten* der bisherigen Werbeformen (z.B. Streaming Banner). Das Wort Streaming steht hier für bewegte Bilder mit Ton, die in diversen Videoformaten wiedergegeben werden. Diese Streaming-Werbeformen ermöglichen einen Transfer von herkömmlichen TV- oder Kinospots (Offline-Werbung) in das Medium Internet (Online-Werbung), indem Einblendungen, wie beispielsweise ein Banner, zu Fernsehbildschirmen im Kleinformat umfunktioniert werden. Der Vorteil dieser bewegten Varianten ist ihr Unterhaltungscharakter, weswegen sie höhere Aufmerksamkeitswerte beim Internetnutzer erzielen und seltener als störend empfunden werden. Ein Nachteil stellen jedoch die im Vergleich zu den herkömmlichen Online-Werbemitteln verhältnismäßig hohen Kosten dar (Huth und Pflaum 2005, S. 159-160).

Der Vorteil aller hier genannten Online-Werbeformen liegt in der Adressierung der Nachfrager in der unmittelbaren Online-Umgebung. Besucht ein Nutzer eine Seite, die seinem Interessengebiet entspricht, so werden dort z.B. die entsprechenden Banner mit Bezug zu genau diesen Interessen platziert (personalisierte Werbung [Anm. d. Verf.]). Durch diese inhaltliche Verknüpfung erzielt das Banner eine höhere Akzeptanz (Meffert et al. 2015b, S. 640).

Die Schwäche dieser Werbeformen ist die seit ihrer Einführung in den Anfängen des Internets merklich schwindende Akzeptanz bei den Internetnutzern. Klickten z.B. anfänglich noch zwei bis drei Prozent der Nutzer auf eine Bannerwerbung, sind es mittlerweile nur noch 0,25 Prozent (Kotler et al. 2015, S. 659).

Auf die *Online-Verzeichnismedien* wurde bereits im vorangegangenen Abschnitt hingewiesen. Es gibt sowohl Online-Versionen der ursprünglich aus dem Printbereich stammenden Verzeichnismedien (z.B. GELBE SEITEN) als auch völlig eigenständige Online-Verzeichnismedien ohne Pendant im Printbereich (z.B. TIERARZT-ONLINEVERZEICHNIS.DE, TIERARZT-ONLINESUCHE.DE, JAMEDA.DE, GOYELLOW.DE). Bei beiden Varianten stehen dem Inserenten wiederum verschiedene Werbemittel zur Verfügung. Es gibt standardisierte Einträge, die lediglich einige Unternehmensdaten (Anschrift, Telefonnummer, Website, E-Mail-Kontakt-Adresse, Öffnungszeiten etc.) auflisten und in der Masse der Einträge leicht „untergehen“, aber auch gesondert hervorgehobene, individualisierte Einträge (z.B. mit Firmen- bzw. Praxislogo, Angabe des Leistungsangebots etc.), die jedoch mit wesentlich höheren Kosten verbunden sind. Eine Entscheidung für oder gegen eine der beiden Varianten hat immer die individuellen

Gegebenheiten zu berücksichtigen und sollte nicht ausschließlich unter Kostengesichtspunkten gefällt werden.

Eine ernstzunehmende Konkurrenz ist den (Online-)Verzeichnismedien inzwischen aus den *Suchmaschinen* wie GOOGLE<sup>87</sup>, YAHOO oder BING erwachsen. Andererseits helfen Suchmaschinen aber auch den Online-Verzeichnismedien bei deren Vermarktung, indem sie den Internetnutzern das Auffinden der Online-Verzeichnismedien erleichtern.

Suchmaschinen nehmen eine tragende Rolle als „Gatekeeper“ im Internet ein (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 147), da ihnen von Seiten der Verbraucher großes Vertrauen entgegengebracht wird. So hat eine aktuelle Studie ergeben, dass 64 Prozent der befragten Mediennutzer bei der Informationssuche Suchmaschinen vertrauen. Damit wird diesen mittlerweile mehr Vertrauen entgegengebracht als den traditionellen Medien (Social Media Agentur tobesocial 2015c). Die Popularität von Suchmaschinen zeigt sich auch daran, dass 92,8 Prozent der deutschen Internetnutzer häufig oder gelegentlich auf Suchmaschinen zugreifen. Damit stellt der Gebrauch von Suchmaschinen – noch vor dem Versenden und Empfangen von E-Mails – die häufigste Form der Internetnutzung dar (AGOF - Arbeitsgemeinschaft Onlineforschung e.V. 2016).

Suchmaschinen ermöglichen eine unkomplizierte Suche nach Anbietern aller Art über das Internet durch die Eingabe von Suchbegriffen in das Sucheingabefeld des Internet-Browsers<sup>88</sup>. Die Suche vollzieht sich in einem komplexen, aus mehreren Schritten bestehenden Prozess (Algorithmus), der nachfolgend vereinfacht dargestellt wird: Suchmaschinen durchsuchen sämtliche erreichbaren Websites kontinuierlich mithilfe von Suchrobotern (Robots oder Crawler), um deren Überschriften und Teile der dort abgelegten Texte (Tags und Metatags) zu erfassen und um diese dann auf einem Server abzulegen bzw. zu katalogisieren. Nach dem Auslösen einer Suchanfrage durch den Nutzer durchforstet die Suchmaschine ihren Servervorrat (Index) nach Eintragungen im Internet, in denen die Suchbegriffe vorkommen oder die damit in Verbindung stehen und weist die entsprechenden Treffer aus (Pepels 2014, S. 368; DATACOM Buchverlag GmbH 2014a). Diese relevanten Einträge werden dann mit den dazugehörenden Links (Verknüpfungen) in einer

---

<sup>87</sup> In Deutschland werden fast 90 Prozent aller Suchanfragen im Internet über den Marktführer GOOGLE getätigt. Noch ausgeprägter ist die Dominanz von GOOGLE bei den Suchanfragen, die über mobile Endgeräte (Smartphones etc.) erfolgen (Keßler et al. 2015, S. 149-150). GOOGLE ist damit deutschlandweit die Suchmaschine mit der größten Reichweite (Schwarz 2015, S. 149), weshalb sich inzwischen das Wort „Googeln“ als Gattungsbegriff für jede Form von Suchmaschinennutzung etabliert hat.

<sup>88</sup> Je nach Browser-Anbieter sind unterschiedliche Suchmaschinenanbieter im Sucheingabefeld voreingestellt. Im Fall des MICROSOFT Internet Explorers ist dies beispielsweise BING.

bestimmten Reihenfolge (Ranking) auf einer manchmal mehrseitigen Trefferliste (SERP = Search Engine Result Page) angezeigt. Durch Anklicken eines Links gelangt der Nutzer dann automatisch zu den verknüpften Inhalten bzw. direkt zur Website des jeweiligen Anbieters.

Abbildung 36 zeigt solche Trefferliste der Suchmaschine GOOGLE exemplarisch anhand der Suche nach Tierärzten in der Stadt München (Suchbegriff: „tierarzt münchen“).

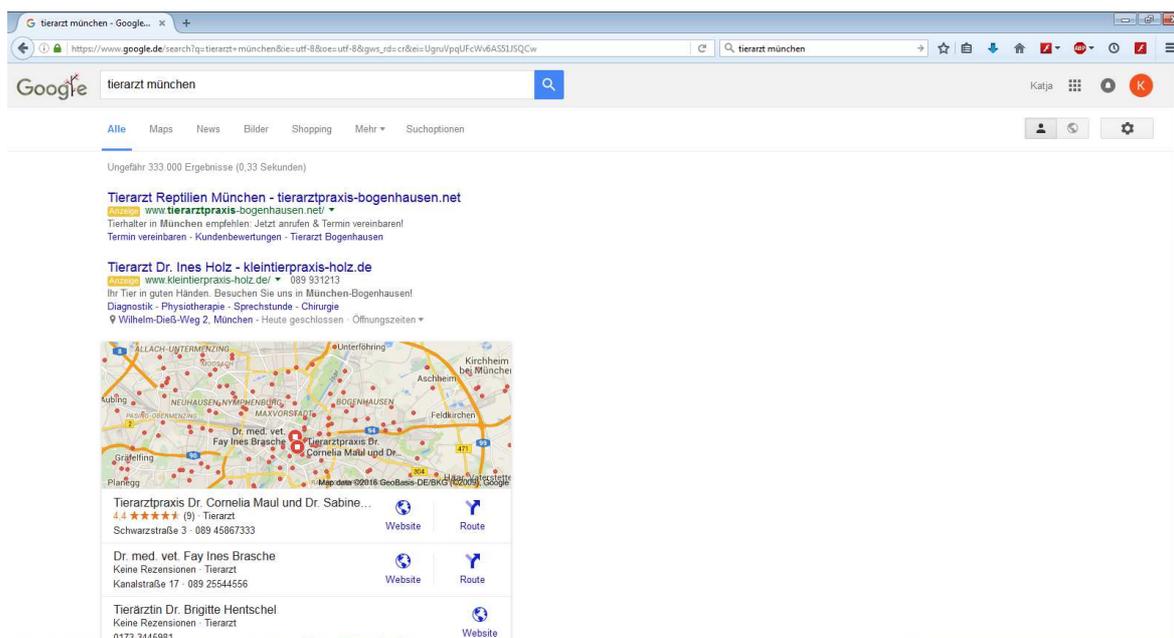


Abb. 36: Beispiel für das Ergebnis einer Suchanfrage mit der Suchmaschine GOOGLE (Screenshot) (URL: [https://www.google.de/search?q=tierarzt+m%C3%BCnchen&ie=utf-8&oe=utf-8&gws\\_rd=cr&ei=UgruVpqUFcWv6AS51JSQCw](https://www.google.de/search?q=tierarzt+m%C3%BCnchen&ie=utf-8&oe=utf-8&gws_rd=cr&ei=UgruVpqUFcWv6AS51JSQCw), Zugriff: 20.03.2016)

Üblicherweise weist eine Suchmaschine mehrere Treffer als Suchergebnis aus. Dabei wird die Reihenfolge der Treffer durch die Suchmaschine anhand zahlreicher unterschiedlicher Kriterien festgelegt. Das wichtigste Relevanzkriterium ist der Titel einer Internetseite und die darauf folgenden Abschnitte (Pepels 2014, S. 369). Je größer die Übereinstimmungen zwischen den vom Nutzer eingegebenen Suchbegriffen und der Website sind, desto höher fällt die Platzierung der Seite auf der Trefferliste aus.

Studien haben gezeigt, dass 87 Prozent der GOOGLE-Nutzer nur die erste Trefferseite betrachten (Müller 2012). 45 Prozent der Nutzer klicken sogar nur auf die ersten drei bis vier Suchergebnisse der ersten Seite (Ruisinger 2011, S. 47). Somit bleiben die Suchergebnisse auf den folgenden Seiten unbeachtet oder werden zumindest mit geringerer Wahrscheinlichkeit wahrgenommen. Für eine Praxis bzw. ein Unternehmen ist es daher entscheidend, bei einer Suchanfrage auf den vorderen Rängen der Trefferliste zu er-

scheinen, um somit die Anzahl der Zugriffe auf die eigene Website zu erhöhen. Für die Einflussnahme auf die eigene Platzierung auf Trefferlisten stehen mehrere Optionen zur Verfügung, die unter dem Begriff *Suchmaschinenmarketing* (engl.: Search Engine Marketing bzw. SEM) zusammengefasst werden. Abbildung 37 zeigt die drei alternativen Vorgehensweisen.

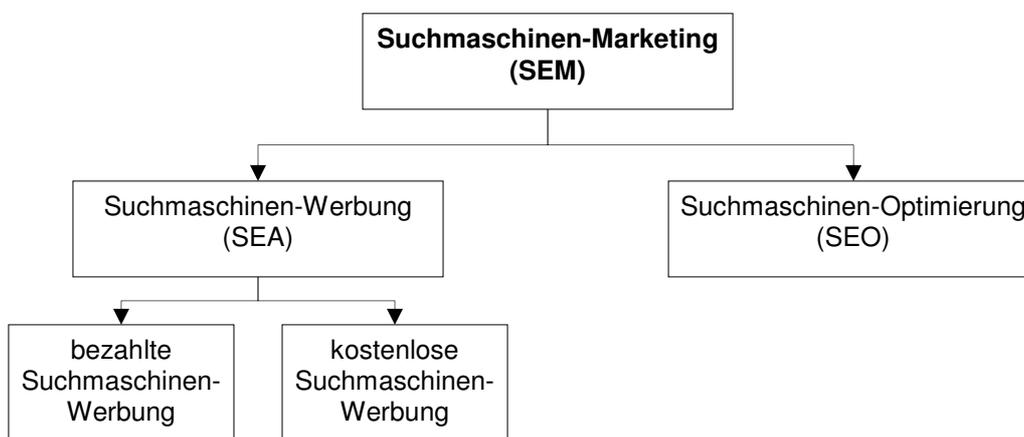


Abb. 37: Maßnahmen zur Beeinflussung von Suchmaschinenplatzierungen<sup>89</sup>

Werbetreibende haben zum einen die Möglichkeit, beim jeweiligen Suchmaschinenbetreiber käuflich einen Werbeplatz auf den Suchergebnisseiten zu erwerben, der dazu dient, das inserierende Unternehmen bei einer relevanten Suchanfrage automatisch im sichtbaren Umfeld der organischen bzw. natürlichen Suchergebnisse<sup>90</sup> in Gestalt einer Anzeige erscheinen zu lassen. Es handelt sich also um vom werbenden Unternehmen bezahlte Suchergebnisse, die im Fall einer themenrelevanten Suchanfrage angezeigt werden (Meffert et al. 2015b, S. 641). Diese Werbeform wird als *bezahlte Suchmaschinen-, Keyword- oder Pay-per-Click-Werbung* (engl.: Keyword-Advertising oder Search Engine Advertising, abgekürzt: SEA) (z.B. GOOGLE AD WORDS) bezeichnet. Es handelt sich um einen rasant wachsenden Bereich der Online-Werbung. So entfällt mittlerweile die Hälfte aller Online-Werbeausgaben auf die bezahlte Suchmaschinen-Werbung (Kotler et al. 2015, S. 658).

---

<sup>89</sup> Die Suchmaschinenoptimierung ist keine Werbung im eigentlichen Sinn. Sie dient vielmehr der Effizienzsteigerung aller Maßnahmen der Online-Kommunikation einschließlich der Social Media-Kommunikation. Aufgrund der Zugehörigkeit der Suchmaschinenoptimierung zur Thematik des Suchmaschinenmarketings wird sie dennoch an dieser Stelle besprochen.

<sup>90</sup> Unter organischen oder natürlichen Suchergebnissen versteht man alle nicht bezahlten Suchergebnisse (Ackerman 2014, S. 450).

Sie basiert auf dem Prinzip, das der Inserent seine Werbebotschaft nur dann an den Empfänger sendet, wenn dieser nach entsprechenden Angeboten und Informationen sucht. Das heißt, die Suchmaschinennutzer sollen genau dann Angebote bzw. Informationen erhalten, wenn sie konkret danach Ausschau halten (Düweke und Rabsch 2011, S. 293). Die Folge ist, dass mit Keyword-Advertising deutlich höhere Klickraten erzielt werden als beispielsweise mit Bannerwerbung (Lammenett 2014, S. 125-126). Beläuft sich die Klickrate bei Letzterer auf nur 0,25 Prozent, beträgt sie beim Keyword-Advertising immerhin zwei Prozent (Kotler et al. 2015, S. 658-659). Auch fällt unter Umständen die aus Sicht des Werbetreibenden zu leistende Überzeugungsarbeit geringer aus, da sich der Nutzer ohnehin schon auf der Suche nach einer Lösung für sein Bedürfnis befindet (Düweke und Rabsch 2011, S. 293). Dies ist der entscheidende Vorzug gegenüber herkömmlicher Online-Werbung.

Bezogen auf eine Tierarztpraxis bedeutet dies, dass im Fall einer GOOGLE-Suchanfrage mit dem Begriffspaar „tierarzt münchen“ die Werbeanzeigen der inserierenden Praxen mit den Links zu den entsprechenden Webseiten oberhalb oder rechts neben den organischen Suchergebnissen auf den Trefferlisten erscheinen. In der GOOGLE-Trefferliste in Abbildung 36 sind diese Werbeschaltungen anhand orangefarbiger Anzeigen-Symbole zu erkennen, durch welche sie sich von den organischen Suchergebnissen optisch nur geringfügig unterscheiden. Die Gefahr der Verwechslung von organischen Suchergebnissen und bezahlten Anzeigen wird dabei seitens des Suchmaschinenbetreibers bewusst in Kauf genommen.

Ein Beispiel hierfür ist das Konzept AD WORDS des Anbieters GOOGLE – eines der meistgenutzten Werbeprogramme des Internets. Dabei muss der Inserent zunächst eine Anzeige erstellen, in der er seine Dienstleistungen präsentiert. Anschließend sind die Suchbegriffe auszuwählen<sup>91</sup>, durch die die Schaltung respektive das Erscheinen der Annonce in den Suchergebnissen ausgelöst werden soll, wenn Nutzer nach ebendiesen Schlüsselwörtern suchen. Schließlich ist noch das Tagesbudget festzulegen. Die Anzeige wird dann so oft auf Suchergebnisseiten erscheinen, solange die anfallenden Kosten durch das Tagesbudget gedeckt sind. Die Kosten werden dabei nach dem „Pay-per-click“-Prinzip ermittelt. Durch das Klicken auf die Anzeige werden die Nutzer direkt auf die Website des inserierenden Unternehmens geleitet. Alternativ können die Nutzer auch telefonisch Kontakt mit dem Unternehmen aufnehmen. Erst durch die Kontaktaufnahme zum Inserenten – egal, ob per Klick oder Telefonanruf – werden diesem Gebühren für die

---

<sup>91</sup> Hierfür bieten sich verschiedene Vorgehensweisen an, auf die hier nicht im Einzelnen eingegangen werden soll. Eine große Hilfe stellen diesbezüglich die von den Suchmaschinenbetreibern bereitgestellten Vorschlagswerkzeuge dar (Schwarz 2015, S. 143).

Anzeigenschaltung von der Firma GOOGLE in Rechnung gestellt, das heißt, die Kosten der Annonce richten sich ausschließlich nach der Anzahl der dadurch zustande gekommenen Kontakte (Google Germany GmbH 2016b). Der Preis für den einzelnen Klick („Cost per Click“) hängt wesentlich von den gewählten Suchbegriffen ab und errechnet sich dynamisch aus Angebot und Nachfrage. Populäre Suchbegriffe sind dabei prinzipiell teurer als selten verwendete. Gibt es viele Interessenten für eine Anzeige, so wird diese höchstbietend versteigert (Schwarz 2015, S. 163).

Für den Inserenten liegt der Vorteil darin, dass der aktiv Suchende aufgrund seines hohen Involvements die Werbung dementsprechend auch mit einer überdurchschnittlichen Aufmerksamkeit wahrnimmt (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 287). Zur Attraktivität dieser Werbeform trägt darüber hinaus der Umstand bei, dass die Vergütung erfolgsorientiert erfolgt. Auch sind die Anzeigen sehr kurzfristig buchbar und innerhalb weniger Stunden platziert. Ein weiterer Vorteil ist die Tatsache, dass für jedes einzelne Keyword eine eigene Anzeige geschaltet werden kann (Lammenett 2014, S. 132).

Ein entscheidender Vorzug gegenüber klassischer Werbung sind die völlig neuartigen weitreichenden Möglichkeiten der Werbewirksamkeitsmessung. So können zur optimalen Kampagnensteuerung u.a. Echtzeit-Auswertungen der Besucherzahlen oder ergebnisorientierte Auswertungen vorgenommen werden (Lammenett 2014, S. 133).

Allerdings ist auch diese Werbeform mit einigen Nachteilen verbunden wie z.B. dem Umstand, dass die Einträge für den Betrachter sichtbar als „Anzeige“ oder „Sponsored Link“ gekennzeichnet werden und damit die Seriösität des Eintrags vom Betrachter unter Umständen in Frage gestellt wird. Auf der anderen Seite gibt es jedoch auch den Einwand, dass diese Kennzeichnung so dezent ist, dass die angezeigten Links unter Umständen unterhalb der Wahrnehmungsschwelle der Nutzer bleiben (Meffert et al. 2015b, S. 642), was nicht im Interesse des Inserenten sein kann.

Die Identifikation der relevanten Suchbegriffe stellt ein weiteres Problem dar. Fehlen zentrale Begriffe, so taucht der Werbelink zu selten in den Suchergebnissen auf. Je größer die Anzahl der Suchbegriffe, desto teurer und – bei suboptimaler Auswahl – unpräziser wird die Suchmaschinenwerbung. In diesem Fall muss für zu viele Klicks von nicht am Angebot des Unternehmens Interessierten bezahlt werden (Meffert et al. 2015b, S. 642).

Der gleiche Effekt bei anderer Ursache stellt sich bei dem Problem des Klickbetrugs („Click Fraud“) dar. Dabei handelt es sich um vorsätzlich durch Konkurrenten getätigte Klicks, um die Inseratskosten des Werbetreibenden in die Höhe zu treiben oder um die eigene Anzeigenposition zu verbessern (Düweke und Rabsch 2011, S. 304).

Auch erfordern Suchanzeigen häufig eine Optimierung, da sie im Fall einer zu niedrigen Anklickrate nicht mehr von GOOGLE ausgeliefert werden. Die Kontrolle und Optimierung von AD WORDS-Kampagnen gestaltet sich daher unter Umständen sehr zeitintensiv (Düweke und Rabsch 2011, S. 303).

In jüngster Zeit sind zudem die Preise für suchwortgebundene Anzeigen deutlich gestiegen. Dies gilt insbesondere für gefragte Schlagwörter. Zurückzuführen ist das auf deren stetig wachsende Beliebtheit und den damit verbundenen Nachfrageanstieg (Kotler et al. 2015, S. 659).

Dies ist bei der *kostenlosen Suchmaschinenwerbung* nicht der Fall. GOOGLE bietet beispielsweise unter dem Namen GOOGLE MY BUSINESS (ehemals GOOGLE PLACES) die Möglichkeit eines kostenfreien Unternehmenseintrags im lokalen Online-Branchenbuch von GOOGLE an. Im Fall einer lokalen Suche nach Tierarztpraxen (z.B. Tierarztpraxen in München) erscheint dann die eingetragene Praxis mit ihren Kontaktdaten (Anschrift, Telefonnummer, Website) gemeinsam mit anderen Praxen der näheren Umgebung auf der Trefferliste in einem abgegrenzten Bereich. Abbildung 36 zeigt eine solche Auflistung (unmittelbar unter der Umgebungskarte) beispielhaft anhand der Suchanfrage „tierarzt münchen“. Zusätzlich verweisen Markierungszeichen auf einer Umgebungskarte des Dienstes GOOGLE MAPS auf die Standorte der aufgeführten Praxen. Der Nutzer kann dann den jeweiligen Link anklicken, um direkt zum Internetauftritt bzw. zur Website der Praxis zu gelangen.

Neben der Erwähnung in den Suchmaschinenergebnissen sowie in GOOGLE MAPS wird der Unternehmenseintrag auch in dem sozialen Netzwerk GOOGLE+ hinterlegt (Google Germany GmbH 2016a). Das Unternehmen erhält somit automatisch eine weitere Internetpräsenz – ein entscheidender Vorteil der Vernetzung der verschiedenen GOOGLE-Dienstleistungen.

Ein weiterer positiver Aspekt dieses lokalen Online-Branchenbuchs ist die Tatsache, dass der Inserent hier nicht mit unter Umständen mehreren Hundert Einträgen in den natürlichen Suchergebnissen konkurriert, sondern nur mit den Angeboten aus der „Nachbarschaft“ (Düweke und Rabsch 2011, S. 457).

Unabhängig von den soeben aufgezeigten Werbeeinträgen kann man mithilfe bestimmter Maßnahmen versuchen, Suchergebnisse dahingehend im Sinne des eigenen Internetauftritts bzw. der eigenen Website zu beeinflussen, dass diese(r) möglichst weit oben auf der natürlichen Trefferliste angezeigt und damit besser auffindbar gemacht wird. Diese Maßnahmen werden unter dem Begriff *Suchmaschinenoptimierung* (engl.: Search Engine Op-

timisation, abgekürzt: SEO) subsumiert. Die Tatsache, dass die Nutzung von Suchmaschinen mittlerweile die häufigste Form der Internetnutzung darstellt<sup>92</sup> und die große Zahl der sich ausschließlich mit dieser Thematik beschäftigenden Neuerscheinungen auf dem Büchermarkt lässt den Stellenwert erkennen, den die Suchmaschinenoptimierung mittlerweile im Rahmen der Online-Kommunikation einnimmt.

Die Suchmaschinenoptimierung macht sich die Erkenntnis zunutze, dass jede Suchmaschine nach einem festgelegten Suchschema arbeitet – auch als Suchalgorithmus bezeichnet. So verwendet beispielsweise die Suchmaschine GOOGLE bei ihrer Suche ungefähr 200 verschiedene geheime Kriterien<sup>93</sup>, anhand derer die Platzierung einer Website im Suchindex festgelegt wird. Sind diese Ranking-Kriterien bekannt, so kann durch Beachtung bestimmter Regeln gezielt Einfluss auf die Platzierung der eigenen Webpräsenz in Suchergebnissen genommen werden. Neben der Einhaltung des allgemeinen Grundsatzes der Suchmaschinenoptimierung „Content is King“, womit Aktualität, Qualität und Quantität des Websiteinhaltes gemeint sind, gehören hierzu weitere Kriterien wie etwa das Alter der Website (je älter die Website, desto besser das Ranking) (Müller 2012; Weinberg 2015, S. 11)<sup>94</sup>.

Grundsätzlich kann die Einflussnahme sowohl über On-Page- als auch über Off-Page-Maßnahmen erfolgen. *On-Page-Maßnahmen* setzen unmittelbar an der Unternehmenswebsite selbst an, beinhalten also alle Optimierungsmaßnahmen *auf* der eigenen Website (Alpar et al. 2015, S. 13). Hierzu zählen, neben der Beachtung der soeben genannten Kriterien, u.a. die gezielte Platzierung von Schlüsselwörtern (engl.: Keywords) an den für die Suchmaschine relevanten Stellen der Website (Domainname<sup>95</sup>, Seitentitel, Überschriften) oder eine hohe Keyworddichte (Müller 2012). Dabei sollte der Anteil der Schlüsselwörter am Gesamttext der Website idealerweise 3 bis 5 Prozent betragen. Das heißt, dass ein aus 100 Wörtern bestehender Text drei bis fünf mal das Schlüsselwort „Tierarzt“ enthalten sollte (Fix 2012b). Ebenfalls förderlich ist die Hervorhebung der Schlüsselwörter mittels Fettschreibweise (Grabs et al. 2015, S. 216). Weiterhin ist es entscheidend, solche Schlüsselwörter zu verwenden, die für die jeweilige Zielgruppe als Suchbegriff relevant

---

<sup>92</sup> Dies hat eine Studie der ARBEITSGEMEINSCHAFT ONLINEFORSCHUNG e.V. (2016) ergeben, wonach für 92,8 Prozent der Internetnutzer der Gebrauch von Suchmaschinen die wichtigste Internetanwendung darstellt.

<sup>93</sup> Eines der wichtigsten Kriterien ist die Häufigkeit bestimmter mit den jeweiligen Suchbegriffen in Verbindung stehender Keywords auf einer Webseite.

<sup>94</sup> Mit den folgenden Ausführungen kann nur ein grober Überblick über die vielgestaltigen Maßnahmen der Suchmaschinenoptimierung gegeben werden, da es mittlerweile eine unüberschaubare Anzahl an Suchmaschinenkriterien gibt, die auch noch von Anbieter zu Anbieter variieren und darüber hinaus fortlaufenden Veränderungen unterliegen. Diese Änderungen werden von den Suchmaschinenbetreibern bewusst vorgenommen, um der Beeinflussung von Suchergebnissen Einhalt zu gebieten.

<sup>95</sup> Hiermit ist der eindeutige Name bzw. die Adresse gemeint, unter der die Website im Internet aufgerufen werden kann (z.B. [www.tierklinik-musterstadt.de](http://www.tierklinik-musterstadt.de) [Anm. d. Verf.]) (Düweke und Rabsch 2011, S. 750).

sein könnten (Schwarz 2015, S. 143). So beinhalten über 80 Prozent der auf Tierarztpraxen bezogenen Suchanfragen das Wort „Tierarzt“ in Kombination mit dem jeweiligen Ortsnamen, eventuell ergänzt um die Begriffe „Notfall“ oder „Notfalldienst“ (Fix 2011). Weitere relevante Suchbegriffe könnten in diesem Zusammenhang die Begriffe bzw. Wortkombinationen „Tierarztpraxis“, „tierärztliche Praxis“, „tierärztlicher Notdienst“ oder „Tiermedizin“ sein. Um die entsprechenden Schlüsselwörter ausfindig zu machen, kann man Webanalyse-Systeme wie GOOGLE ANALYTICS nutzen. Mithilfe dieses Instruments lässt sich u.a. herausfinden, welche konkreten Suchbegriffe die Nutzer bei der Suche nach der Website jeweils verwendet haben (Ackerman 2014, S. 452).

In eine ähnliche Richtung zielt das Anlegen von so genannten Meta Tags. Dies sind kurze Programmteile einer Website, die Informationen über die Website enthalten. Sie werden auf der Seite selber nicht angezeigt, sind also für den Besucher einer Website nicht sichtbar und dienen dazu, Definitionen und Anweisungen für Suchmaschinen zu speichern (Anonym 2012a). Ebenso wird die Wahrscheinlichkeit für eine gute Platzierung durch ein suchmaschinen-freundliches Webdesign erhöht<sup>96</sup> (Pepels 2014, S. 371).

*Off-Page-Maßnahmen* setzen dagegen *jenseits*, also außerhalb der eigenen Website an (Alpar et al. 2015, S. 13). Hierzu zählen u.a. die Teilnahme an sozialen Netzwerken wie FACEBOOK oder Unternehmenseinträge in Online-Branchenbüchern, wie GOOGLE My Places, sowie generell Verknüpfungen (Verlinkungen) mit anderen Websites, insbesondere, wenn diese über eine gute Reputation verfügen (Müller 2012; Schwarz 2015, S. 153-155). Daher sprechen manche Autoren (z.B. ALPAR et al. 2015) in diesem Zusammenhang auch von Linkmarketing. Hier bieten sich beispielsweise Verlinkungen mit Lieferanten, Kunden oder Kooperationspartnern (bei Tierarztpraxen z.B. lokale Tierschutzorganisation, Tierheim oder Hundeschule). Hilfreich sind auch Presseveröffentlichungen.

Aufgrund der Komplexität und der Vielfalt der Maßnahmen der Suchmaschinenoptimierung sowie der Erfordernis diesbezüglich immer „auf dem neuesten Stand“ sein zu müssen, ist für die praktische Umsetzung die Hinzuziehung von externem fachlichen Beistand dringend anzuraten. Inzwischen gibt es zahlreiche Dienstleister (professionelle Suchmaschinenoptimierer wie beispielsweise ONGATE, ERGEBNISTRACKER oder IBUSINESSPROMOTER) und Publikationen, die sich dieser Thematik unter den Bezeichnungen „Suchmaschinenoptimierung“ oder „GOOGLE-Optimierung“ angenommen haben. Allerdings relativiert sich hierdurch auch der Kostenvorteil, der die Suchmaschinenoptimierung auf den ersten Blick gegenüber den übrigen Maßnahmen des Suchmaschinen-

---

<sup>96</sup> Hierauf wird weiter unten näher eingegangen.

marketings auszeichnet. Eine pauschale Beantwortung der Frage, ob Suchmaschinenoptimierung kostengünstiger ist als bezahlte Suchmaschinenwerbung ist daher nicht möglich, da die Kosten von der Konkurrenzsituation bezüglich der relevanten Suchbegriffe und dem damit verbundenen Aufwand für eine Optimierung sowie den für die Keyword-Anzeigen zu entrichtenden Preisen abhängen (Lammenett 2014, S. 167). Unabhängig davon besteht trotz aller Optimierungsbemühungen – allein schon eingedenk der Änderungen, die die Suchmaschinenbetreiber fortlaufend an ihren Suchalgorithmen vornehmen [Anm. d. Verf.] – stets eine gewisse Unsicherheit, ob die eigene Internetpräsenz auf den vorderen Plätzen der Suchergebnisliste erscheinen wird (Meffert et al. 2015b, S. 643).

Weiterhin gilt es bei der Entscheidung zwischen den vermeintlichen Alternativen Keyword-Advertising und Suchmaschinenoptimierung zu berücksichtigen, dass es zwei unterschiedliche Typen von Suchmaschinennutzern gibt. Da ist auf der einen Seite die größere Gruppe derer, die bevorzugt auf die redaktionellen, organischen Links klicken und Keyword-Anzeigen ignorieren. Andererseits gibt es aber auch Nutzer, die grundsätzlich zunächst auf die Anzeigen klicken, weil sie der Meinung sind, auf diesem Weg schneller zu einem relevanten Ergebnis gelangen zu können. Nicht nur vor diesem Hintergrund erscheint es durchaus ratsam, beide Maßnahmen in Kombination zu ergreifen (Lammenett 2014, S. 167). ALPAR et al. (2015, S. 528) begründen dies mit den zu erwartenden Synergieeffekten aus Suchmaschinenoptimierung (SEO) und Suchmaschinenwerbung (SEA).

Unabhängig davon, auf welche Weise man Suchmaschinen zu Werbezwecken nutzt, bleibt abschließend festzuhalten, dass Suchmaschinen im Hinblick auf eine zielgruppen-genaue Ausrichtung den meisten anderen Werbeträgern überlegen sind und somit derzeit zu den effizientesten Werbemedien überhaupt zählen.

#### zu b) Corporate Website:

Eine Website – fälschlicherweise meistens als Homepage bezeichnet – ist ein hierarchisch strukturiertes Informationsangebot im World Wide Web. Sie ist durch eine eindeutige Adresse (URL = Uniform Resource Locator), wie z.B. „<http://www.tierklinik-koeln.de>“, definiert und besteht aus einer so genannten Homepage (Startseite) sowie weiteren, darunterliegenden Informationsseiten. Durch ihre Inhalte und die Art der Gestaltung trägt sie wesentlich zur Imagebildung eines Unternehmens bei (Bruhn und Homburg 2001, S. 780; Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 147). Der US-amerikanische Experte für tierärztliches Marketing MARK OPPERMAN umschreibt die Praxis-Website daher bildlich als das „öffentliche Gesicht“ einer Praxis (Opperman 2014, S. 47).

Die nachfolgenden Zahlen unterstreichen die Bedeutung der Website als Instrument der Außendarstellung:

- 73 Prozent der europäischen Unternehmen mit mehr als zehn Beschäftigten verfügten im Jahr 2013 bereits über eine eigene Website (ORF 2013).
- Schon im Jahr 2012 haben sich knapp 50 Prozent der Internetnutzer online über Ärzte und Tierärzte informiert (Lauer 2012a).

Die genannten Zahlen dürften zwischenzeitlich weiter gewachsen sein. Eine Internetpräsenz in Gestalt einer eigenen Website ist daher auch für Tierärzte mittlerweile ein unverzichtbares Werkzeug der Außendarstellung, da sie heutzutage geradezu erwartet wird. Sie fungiert als „Visitenkarte“ der Praxis, Plattform zur direkten Ansprache der Zielgruppen (Pepels 2014, S. 365) sowie Serviceplattform und stellt zugleich die tragende Säule der Online-Kommunikation dar. In vielen Fällen dient sie zudem als Ersatz für die herkömmliche Praxisbroschüre in Papierform oder beinhaltet deren Online-Version. Die zentrale Bedeutung der Website für die Online-Kommunikation ist darin begründet, dass die in Online-Werbemaßnahmen, Online-Adressbüchern, Suchmaschinen und Online-Portalen aufgeführten Links häufig direkt zu einer Unternehmenswebsite führen (Kreutzer 2014, S. 95).

Der Internetauftritt eines Unternehmens kann in Form einer Corporate Site oder einer Marketing Site erfolgen (Kotler et al. 2007, S. 985). Da die letztgenannte Variante ist in erster Linie auf den Handel mit Unternehmensprodukten (Electronic Commerce bzw. E-Commerce) zugeschnitten ist, stellt sie in der tierärztlichen Praxis eher die Ausnahme dar. Üblicherweise handelt es sich bei Praxiswebseiten um Corporate Sites. Diese befassen sich mit der Übermittlung von Informationen sowie der allgemeinen Unternehmensdarstellung (Nieschlag et al. 2002, S. 1136). Hierzu gehören Informationen wie Öffnungszeiten, Adress- und Kontaktdaten oder auch das Leistungsspektrum der Praxis. Die Informationen können in Form von Texten, Bildern, Audio- und Videosequenzen geboten werden. Eine Corporate Website kann daher auch als elektronisches Pendant zur klassischen Unternehmensbroschüre angesehen werden.

Da Entwicklung und Pflege der eigenen Internetpräsenz eine fachlich und zeitlich anspruchsvolle Aufgabe darstellt, sollte man sich bereits im Vorfeld darüber im Klaren sein, ob man diese Aufgabe in Eigenregie oder mit fremder Hilfe angehen möchte. Die hierfür erforderlichen Fachkenntnisse (auch juristischer Art), der hohe Zeitaufwand (vor allem für Pflege und Aktualisierung der Website) und der große Stellenwert der Website für die Außendarstellung haben zur Folge, dass diese Aufgabe von zahlreichen Unternehmen in

die Hände externer Dienstleister (Webagenturen, Webdesigner, Webprogrammierer) gelegt wird.

In der Tierarztbranche erstellt bisher noch jeder vierte Praxisinhaber seine Website selbst, während die Pflege und Aktualisierung der Webpräsenz sogar bei annähernd 50 Prozent der Praxen in Eigenregie erfolgt (Knoop 2014). Es ist daher nicht verwunderlich, dass die Internetauftritte vieler, besonders kleinerer Tierarztpraxen nach wie vor einen wenig professionellen Eindruck vermitteln. Dieser Umstand ist insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Nutzer im Allgemeinen vom Eindruck der Website auf die Qualität der angebotenen Dienstleistungen und die Arbeitsweise einer Praxis schließen, bedenklich (Knoop 2011, S. 59).

Eine positive Ausnahme bilden die Websites der meisten Tierkliniken. Diese greifen in der Regel auf den Service von Fremdunternehmen zurück, die diesbezüglich unterschiedliche Konzepte anbieten. Diese reichen von einer reinen Erstellung der Internetpräsenz bis hin zu Komplettlösungen, bestehend aus Beantragung und Registrierung der Domain, Erstellung, Pflege sowie stetiger Aktualisierung der Website einschließlich der Überprüfung auf Rechtskonformität sowie der Suchmaschinenoptimierung.



Abb. 38: Homepage einer Tierklinik  
(URL: <http://www.tierklinik-neandertal.de>; Zugriff: 20.03.2016)

Einen interessanten Kompromiss zwischen den Optionen „Do-it-yourself“-Website oder Erstellung durch einen externen Dienstleister stellt das in Kooperation zwischen dem BUNDESVERBAND PRAKTIZIERENDER TIERÄRZTE und dem Verein RATIONELLE ARZTPRAXIS entwickelte Servicepaket zur Erstellung einer eigenen Website dar. Mithilfe

eines so genannten Einrichtungsassistenten kann hier unter Verwendung eines Baukastensystems mit verhältnismäßig geringem Aufwand und durchschnittlichen Computerkenntnissen ein professionell anmutender Internetauftritt selbst gestaltet werden (Anonym 2012b; Schimmel 2013). Dies ist nur ein Beispiel für die zahlreichen, vereinzelt sogar kostenlos angebotenen Softwarelösungen zur Erstellung eines eigenen Internetauftritts. Daneben gibt es auch Konzepte, die ein Domainhosting beinhalten. Dies bedeutet, dass die eigene Website gegen eine monatlich zu entrichtende Gebühr auf dem Server des Anbieterunternehmens betrieben werden kann (Schellin 2013).

Bei der Entscheidung für oder gegen eine der aufgezeigten Alternativen sollten stets die zu erwartenden Gesamtkosten berücksichtigt werden. So scheint bei kurzfristiger Betrachtung ein eigenhändig erstellter Internetauftritt auf den ersten Blick kostengünstiger zu sein als die Inanspruchnahme eines Fremdanbieters<sup>97</sup>. Auf längere Sicht erweist sich dies jedoch allzu oft als Trugschluss, da der Aufwand für die Pflege und Aktualisierung der Website für gewöhnlich unterschätzt wird.

Um die Website selber möglichst einfach fortwährend auf dem aktuellen Stand halten und pflegen zu können, sollte sie auf einem so genannten Content-Management-System<sup>98</sup> (CMS) basieren. Durch eine strikte Trennung von Layout und Inhalten ermöglicht das CMS dem Seitenbetreiber die jederzeitige Änderung der Inhalte (Bilder, Textbeiträge) ohne eine Beeinträchtigung des Layouts (Schellin 2013; Schramm 2012, S. 47). Diesbezüglich spricht man auch von einer dynamischen Website (Weinberger 2010, S. 127).

---

<sup>97</sup> Der marktübliche Preis für die Erstellung einer einfach gestalteten Website beginnt bei ca. 500 Euro.

<sup>98</sup> Unter einem Content-Management-System versteht man ein zentrales Software-System zur Erstellung und Verwaltung von Website-Inhalten (Düweke und Rabsch 2011, S. 749).

Unabhängig davon welche Vorgehensweise schließlich gewählt wird, sind bei der Erstellung und Pflege der eigenen Website zahlreiche Aspekte zu beachten, damit die eigene Internetpräsenz einen positiven Beitrag zur Außendarstellung der Praxis zu leisten vermag. So sollte man sich bereits im Vorfeld darüber im Klaren sein, was mit der Website bezweckt werden soll, wer damit angesprochen werden soll und welche besonderen Serviceleistungen geboten werden sollen (Nowak 2008, S. 154). Wie bei allen Marketingaktivitäten gilt auch hier die Maxime, dass sich die Maßnahme – in diesem Fall die Website – zuallererst an den Bedürfnissen der Zielgruppe(n) auszurichten hat. Die folgenden Faktoren sind entscheidend für den Erfolg einer Website:

- Adresse des Internetauftritts (Domain)
- Inhalte (Content)
- Gestaltung/Design/Layout
- Benutzerfreundlichkeit/Funktionalität (Usability)
- Aktualität (permanente Pflege)
- Konformität mit Praxisphilosophie und -image
- Registrierung der Website bei den gängigen Suchmaschinen
- Suchmaschinen-Optimierung (Beachtung von Ranking-Kriterien)
- Kompatibilität mit der Nutzung durch mobile Endgeräte

An vorderster Stelle steht die *Auswahl der Domain* (Internetadresse; z.B.: „www.tierarztmueller.de“). Sie sollte u.a. unter dem Gesichtspunkt der leichten Auffindbarkeit wohl überlegt erfolgen. Dabei muss diese nicht zwangsläufig mit dem Namen des Unternehmens übereinstimmen, sollte aber einprägsam, positiv assoziierend und eindeutig sein. Es empfiehlt sich auch andere Schreibvarianten der Adresse sowie verschiedene Enddomains (.de, .net, .com) – einschließlich fehlerhafter Schreibweisen – mitreservieren zu lassen und anschließend eine Umleitung zur korrekten Domain einzurichten, um häufig vorkommenden Tippfehlern bei der Eingabe von Suchbegriffen vorzubeugen (Pepels 2014, S. 366).

Die Domain ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg einer Internetpräsenz, ist aber nicht ohne Weiteres frei wählbar, sondern muss bei der für Deutschland zuständigen Registrierungsbehörde DENIC gegen Entrichtung einer geringen Gebühr beantragt werden. Dabei gilt das Prinzip „wer zuerst kommt, malt zuerst“. Zahlreiche Domains sind daher bereits vergeben. Ebenso sind eventuell existierende Namensrechte Dritter zu berücksichtigen. Diese dürfen durch die gewünschte Domain nicht verletzt werden (Schramm 2012, S. 49).

Um eine gute Positionierung auf den Trefferseiten der Suchmaschinen zu erreichen, ist es ratsam die für die eigene Klientel wichtigsten Such- bzw. Schlagwörter in die Internetadresse und die Homepage zu integrieren (Schimmel 2013), wie dies z.B. bei den Adressen „tierarzt-musterstadt.de“ oder „tierarztpraxis-musterstadt.de“<sup>99</sup> der Fall ist. Im Allgemeinen ist zwar eine kurze und einfach lautende Adresse anzustreben (Ackerman 2014, S. 450), jedoch sollte diese auch plausibel sein, um die Auffindbarkeit der Website nicht zu gefährden. Unter diesem Aspekt wäre die Domain „tierklinik-musterstadt.de“ der Domain „tkm.de“ vorzuziehen. Aus denselben Gründen sollte der Gebrauch von Umlauten, wie beispielsweise bei dem Wort „Tieraerzte“, tunlichst vermieden werden (Blättner und Grassl-Kosa 2010).

Aus der Sicht des Websitebesuchers ist es entscheidend, dass er einen subjektiven Nutzen aus dem Abruf der Website zieht (Blackshaw 2007). Dieser Nutzen wird sowohl durch die Inhalte als auch durch die optische Gestaltung einer Website, sprich das Webdesign, bestimmt (Meffert et al. 2015b, S. 635). Neben der Benutzerfreundlichkeit und der Aktualität sind dies die entscheidenden Kriterien für den Erfolg einer Website. So zeigen aktuelle Studien, dass der Internetnutzer von heute sehr schnell dazu neigt, eine Website zu verlassen, die nicht aktuell ist oder seinen Ansprüchen an Inhalt und Gestaltung nicht gerecht wird (Kotler et al. 2011, S. 974). Nicht zuletzt zeichnet sich ein erfolgreicher Internetauftritt durch eine konsequente Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Zielgruppe(n) aus (Welsch 2014), wobei sich der Erfolg darin widerspiegelt, dass die Besucher lange auf der Website verweilen und diese auch in Zukunft gerne wieder besuchen.

---

<sup>99</sup> Noch vor wenigen Jahren stellte die Kombination des Praxisnamens mit einem Ortsnamen einen Rechtsverstoß gegen das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb dar. Durch die aktuelle Rechtsprechung wurde diese Regelung jedoch zwischenzeitlich aufgehoben (Lauer 2012a).

Die *Inhalte* einer Website lassen sich in gesetzlich vorgegebene Pflichtinhalte und freiwillige Inhalte unterteilen. Die gesetzlich vorgeschriebenen Pflichtinhalte ergeben sich vornehmlich aus § 5 des Telemediengesetzes (TMG) (bezieht sich auf das auf der Website zu führende Impressum) sowie dem Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) (bezieht sich auf die abzugebende Datenschutzerklärung)<sup>100</sup>. Zu den freiwilligen Inhalten gehören die folgenden Punkte (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

- Mitglieder des Praxisteam/Praxisportrait,
- Leistungsspektrum (einschließlich der Tierarten) unter Hervorhebung besonderer Leistungen sowie der Interessenschwerpunkte und Zusatzqualifikationen/-bezeichnungen,
- Sprechzeiten,
- tierärztliche Notrufnummer(n),
- technische Ausstattung,
- Anfahrt/öffentliche Verkehrsverbindungen,
- Parkmöglichkeiten,
- Aktuelles (z.B. Tag der offenen Tür, Urlaubsvertretungen, Pressemitteilungen, vermisste Tiere, aktuelle Gesundheitsthemen),
- Zertifizierungen (z.B. Qualitätsmanagementsystem) und Gütesiegel,
- Mitgliedschaften in Verbänden, Fachgruppen, Organisationen, Vereinen, in sozialen Medien (FACEBOOK, TWITTER etc.),
- Fremdsprachenkenntnisse des Praxisteam,
- Praxislogo.

---

<sup>100</sup> Auf diese Punkte wurde bereits im Abschnitt 4.1.3.5 eingegangen.

Neben den soeben aufgezählten Informationen sind die folgenden Funktionen und Services empfehlenswert:

- eine Navigationsleiste<sup>101</sup>,
- eine „Sitemap“ (beschreibt die Seitenstruktur der Website),
- ein fehlertolerantes „Such-Tool“<sup>102</sup>,
- eine Liste der häufig gestellten Fragen (FAQ = Frequently Asked Questions),
- eine Hilfe-Funktion,
- Fotos, Audio- und Videodateien zu Praxisräumlichkeiten (virtueller Praxisrundgang), Team, angebotenen Diagnose- und Therapieverfahren etc.,
- ein Newsletter<sup>103</sup>-Angebot,
- Download-Möglichkeiten (Informationsbroschüren/-blätter, Formulare, Tipps, Zeitschriftenartikel, Fachbeiträge etc.),
- Links oder Hinweise auf andere Websites (z.B. von Verbänden, Organisationen, Verhaltenstherapeuten, Hundeschulen, Social Media-Plattformen),
- Dialog- bzw. Interaktionsmöglichkeiten (E-Mail-Kontakt, Online-Terminvereinbarung, Rückrufservice, Bewertungen etc.),
- ein Online-Shop (in dem z.B. Tierfutter oder -pflegeprodukte bestellt bzw. gekauft werden können),
- ein Gästebuch<sup>104</sup>,
- eine Webcam (z.B. für eine Live-Beobachtung des eigenen Tieres während seines Aufenthaltes in der Praxis/Klinik)

Der Einsatz von Audio- und Videodateien kann der Website einen lebendigen Charakter verleihen. Mit ihrer Hilfe können bestimmte Abläufe, wie beispielsweise Untersuchungs-gänge oder Therapien [Anm. d. Verf.], anschaulich ohne langatmige Texte erläutert werden (Düweke und Rabsch 2011, S. 577). Auch Tipps zu Gesundheit, Ernährung, Pflege

---

<sup>101</sup> Sie ermöglicht dem Nutzer durch Anklicken einzelner Themenbezeichnungen direkt zu den entsprechenden Inhalten auf der Website zu gelangen.

<sup>102</sup> Mithilfe eines Such-Tools können Nutzer Informationen auf der Website suchen, indem sie (ähnlich wie bei einer Suchmaschine) Suchbegriffe zur gewünschten Information eingeben. „Fehlertolerant“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Fehler bei der Eingabe von Suchbegriffen (Rechtschreibfehler, Klein- statt Großschreibung etc.) von dem Such-Tool ignoriert werden.

<sup>103</sup> Hierunter versteht man ein „elektronisches Rundschreiben mit Nachrichten und Informationen, das regelmäßig per E-Mail an registrierte Empfänger oder Abonnenten versendet wird“ (Poth et al. 2008, S. 296).

<sup>104</sup> Hier können Besucher der Website Beiträge verfassen wie z.B. Kommentare, Anmerkungen, Bewertungen etc.

und Erziehung von Haustieren lassen sich auf diesem Weg optimal vermitteln. Viele Fragen der Tierbesitzer können so unter Umständen bereits im Vorfeld der eigentlichen Konsultation geklärt werden, was als Nebeneffekt eine Zeitersparnis bei der Untersuchung bzw. Behandlung zur Folge haben kann.

Zur Auflockerung von Textpassagen sollten Bilder und Grafiken in die Website eingebunden werden. Dies bringt mehrere Vorteile mit sich. So weiß man, dass sich Informationen mittels bildlicher Darstellungen schneller zum Empfänger übermitteln lassen und sich Bilder oftmals besser einprägen als reine Textinformationen. Ebenso eignen sie sich gut für die Erläuterung komplexer Zusammenhänge und Abläufe. Allerdings sollte der Einsatz nicht inflationär, sondern wohldosiert erfolgen. Eine Überfrachtung würde vom eigentlichen Inhalt ablenken. Im Hinblick auf die Benutzerfreundlichkeit ist bei der Einfügung von Bildern und Grafiken stets zu beachten, dass diese unter Umständen zu deutlich verlängerten Ladezeiten der Website führen, was gleichbedeutend mit unerwünscht langen Wartezeiten für die Nutzer ist (Düweke und Rabsch 2011, S. 574–575).

Das Verlinken mit anderen Websites hat den positiven Effekt, dass sich hierdurch das Ranking der eigenen Website auf den Trefferseiten der Suchmaschinen verbessert (Lauer 2012a).

Unabhängig von den Inhalten ist die Homepage (Startseite) die wichtigste Seite der Website. Sie ist nicht nur das „Entree“ des Internetauftritts, welches den ersten Eindruck von der Website sowie von der Praxis als Ganzes vermittelt, sondern ist ebenso mitentscheidend für das Suchmaschinenranking.

Im Sinne der Integrierten Kommunikation und der Corporate Identity sollte die Website konform mit dem Gesamtkonzept der Unternehmenskommunikation sein. Das beinhaltet sowohl die inhaltliche Abstimmung (Corporate Communication) als auch die Einhaltung formaler, optischer Gestaltungsprinzipien (Corporate Design) (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 290–291).

Wie eingangs bereits erwähnt, ist die optische *Gestaltung* nicht minder entscheidend für den Erfolg einer Website als deren Inhalte. Dabei ist die Frage der Gestaltung eng verknüpft mit der Benutzerfreundlichkeit, da sie unmittelbare Auswirkungen auf diese hat. So ist z.B. die Übersichtlichkeit als einer der Teilaspekte der Benutzerfreundlichkeit der bestimmende Erfolgsfaktor bei der Gestaltung (Meffert et al. 2015b, S. 636).

Auch bei der Gestaltung einer Website gilt die Design-Grundregel „Form follows function“. Praktisch bedeutet das, dass das Design nicht reiner Selbstzweck sein soll, sondern den

Zielen der Website bzw. des Unternehmens zu dienen hat (Weinberger 2010, S. 125). Darüber hinaus sind diverse Regeln zu beachten, von denen hier nur einige exemplarisch erwähnt werden sollen. So wird u.a. hinsichtlich der Farbgebung ausdrücklich empfohlen, auf einer Seite maximal drei Farben zuzüglich schwarz und weiß zu verwenden sowie auf den gemeinsamen Einsatz von Komplementärfarben zu verzichten. Ebenso gibt es gestalterische Vorgaben bezüglich der zu verwendenden Typologie (Schrift serifenlos und nicht zu klein) und des Layouts (z.B. Texte linksbündig ausgerichtet) (Pepels 2012, S. 831).

Mithilfe gestalterischer Maßnahmen, wie der Farbgestaltung oder dem Einfügen von Hintergrundgrafiken oder Animationen, die eine angenehme, unaufdringliche Atmosphäre schaffen, kann die Wahrnehmung und Bewertung der Website positiv beeinflusst werden, wodurch die Besucher zu einer längeren Verweildauer verleitet werden (Blackshaw 2007; Eroglu et al. 2003).

Die Entscheidung, ob ein Besucher auf einer Website verweilt oder diese wieder verlässt, fällt er innerhalb weniger Sekunden (Düweke und Rabsch 2011, S. 520). Sie hängt maßgeblich von der *Benutzerfreundlichkeit* der Website (Usability) ab. Diese ist gleichbedeutend mit einer einfachen Nutzung und Bedienbarkeit. Der international anerkannte Usability-Experte JAKOB NIELSEN (2016) legt dar, warum die Benutzerfreundlichkeit aus seiner Sicht das entscheidende Kriterium für den Erfolg einer Website ist, indem er vier Gründe für das vorzeitige Verlassen von Websites nennt:

- die Website ist schwer zu benutzen,
- die Website sagt nicht klar aus, was das Unternehmen zu bieten hat und was die Nutzer auf der Website machen können,
- die Nutzer verlieren die Orientierung auf der Website,
- Informationen sind schwer zu lesen oder liefern keine Antworten auf die entscheidenden Fragen (Nielsen 2016).

Eine benutzerfreundliche Website zeichnet sich durch die folgenden Eigenschaften aus<sup>105</sup> (Düweke und Rabsch 2011, S. 519; Meffert et al. 2015b, S. 636; Schramm 2012, S. 60; Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 290):

- schneller Seitenaufbau bzw. kurze Ladezeiten,
- übersichtliche Gestaltung,
- selbsterklärende, einfache Navigation,
- gute Strukturierung (z.B. logische Seitenstruktur, flache Seitenhierarchie),
- Barrierefreiheit<sup>106</sup>.

Abschließend bleibt anzumerken, dass bei der Erstellung einer Website bezüglich der Benutzerfreundlichkeit prinzipiell immer vom „dümmsten anzunehmenden User“ ausgegangen werden sollte, um allen potenziellen Adressaten die Nutzung des Internetauftritts zu ermöglichen (Kreutzer et al. 2015, S. 36).

Die *Aktualität* einer Website ist deshalb so wichtig, weil der von einem Websitebesucher empfundene Nutzen eines Internetauftritts entscheidend von der Aktualität der dort gebotenen Informationen abhängt. Eine Website mit veralteten Inhalten hat den Informationswert einer alten Zeitung. Ständige Aktualität kann allerdings nur durch fortwährende Pflege der Website gewährleistet werden. Aus diesem Grund wurde eingangs bereits auf die Vorzüge eines Content Management Systems hingewiesen, das eine Pflege mit geringst möglichem Aufwand ermöglicht.

Die Aktualität einer Website misst sich auch daran, ob zeitnah auf Kommentare und Fragen der Nutzer reagiert wird (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 290). Zur regelmäßigen Pflege gehört u.a., dass Links auf externe Websites von Zeit zu Zeit auf ihre Funktion hin und sämtliche Texte, Bilder sowie sonstige Inhalte auf Aktualität und Kompatibilität zu den Unternehmenszielen überprüft werden (Weinberger 2010, S. 126–127).

---

<sup>105</sup> Die ersten vier Eigenschaften gewährleisten, dass sich die Nutzer im Optimalfall sofort auf der Website zurechtfinden und problemlos und zügig an die jeweils gesuchten Informationen gelangen.

<sup>106</sup> Unter „Barrierefreiheit“ soll hier die Möglichkeit der Websitennutzung mit allen Browsern, Softwareversionen, Bildschirmgrößen und Endgeräten, das heißt auch mit mobilen, verstanden werden (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 290).

Ein Internetauftritt sollte grundsätzlich mit dem Praxisimage sowie der Praxisphilosophie konform gehen (Feltz 2009). Aufgrund der Bedeutung als Visitenkarte der Praxis sind Inkongruenzen zwischen Website auf der einen und Praxisphilosophie bzw. -image auf der anderen Seite unbedingt zu vermeiden, damit der einheitliche Außenauftritt der Praxis nicht gefährdet wird.

Grundvoraussetzung für den Erfolg einer Website ist, dass diese im unüberschaubaren „Dickicht“ des Internets von den Nutzern auch gefunden wird. Die Registrierung der Website bei den gängigen Suchmaschinenanbietern sowie die Optimierung in Hinblick auf die Anforderungen der gängigen Suchmaschinen sind aus diesem Grund unabdingbar. Die diesbezüglich unverzichtbare Rolle der Suchmaschinen und die Ansatzpunkte für eine Suchmaschinenoptimierung wurden bereits aufgezeigt. Daher wird an dieser Stelle auf die vorstehenden Ausführungen zur Suchmaschinenoptimierung verwiesen.

#### **Medien der Außenwerbung (Out-of-Home-Medien):**

Außenwerbung ist jede Art von Werbung, die im öffentlichen Raum, das heißt außerhalb geschlossener Räume stattfindet (Kloss 2012, S. 367). Sie bedient sich zahlreicher unterschiedlicher Werbeträger, die im modernen Sprachgebrauch als Out-of-Home-Medien bezeichnet werden. Diese lassen sich in die folgenden Segmente unterteilen (Bruhn 2011, S. 246-250; Meffert et al. 2015b, S. 597-598):

- *Plakatmedien,*
- *Verkehrs- bzw. Transportmittelmedien,*
- *Licht- bzw. Leuchtmittelmedien,*
- *Hinweismedien,*
- *Ambient-Medien,*
- *Digital-out-of-Home-Medien.*

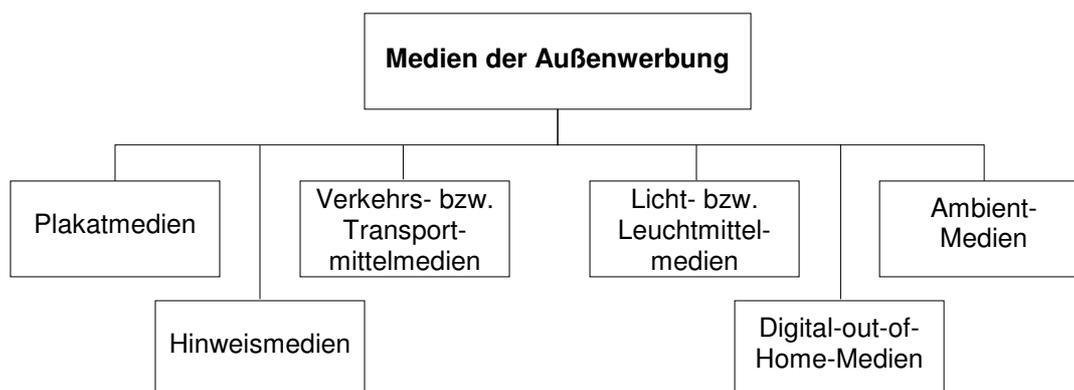


Abb. 39: Medien der Außenwerbung

Darüber hinaus gibt es zahlreiche Sonderformen der Außenwerbungsmedien, die sich keinem der soeben genannten Segmente eindeutig zuordnen lassen. Hierzu zählen u.a. *Geschäftsschilder* (bzw. *Praxisschilder* [Anm. d. Verf.]) oder *Banden in Sportstätten* (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 328-329).

Alle Werbeträger der Außenwerbung können infolge ihrer Dauerpräsenz mit dem Vorteil einer außergewöhnlich großen Reichweite sowie einer hohen Kontakthäufigkeit aufwarten. Ferner ist Werbung mit den meisten Medien der Außenwerbung relativ preiswert (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 328). Im Unterschied zu Printmedien oder elektronischen Medien wird die Werbebotschaft nicht zum Empfänger gebracht, sondern dieser geht zum Werbeträger und damit zur Werbebotschaft. Da Außenwerbung nicht in ein zusätzlich informierendes oder unterhaltendes Umfeld (Zeitungsartikel, Fernsehprogramm etc.) eingebettet ist, muss sie jedoch allein durch ihre Erscheinung die Aufmerksamkeit auf sich ziehen und Informationen kurz und prägnant übermitteln (Bruhn 2011, S. 246). Dies erfordert auch eine kreative, eindrucksvolle und überraschende Gestaltung der Werbemittel (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 328).

Gemessen an den Werbeeinnahmen nimmt die Außenwerbung einen Platz im Mittelfeld in der Rangliste der Werbeträger ein und kommt bei Weitem nicht an die Umsätze des Fernsehens oder der Zeitungen heran. In den vergangenen Jahren konnte die Außenwerbung jedoch die auf sie entfallenden Werbeeinnahmen stetig steigern (zwischen 2010 und 2014 im Jahresdurchschnitt um 5,1 Prozent) (Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) e.V. 2015). Anders als die Printwerbung konnte sie sich damit bisher erfolgreich dem Trend zur Werbung mit elektronischen Medien widersetzen.

Das Hauptwerbemittel der meisten Außenwerbungsmedien ist das Plakat, das in unterschiedlichen Formaten angeboten wird, die fast ausnahmslos auf der DIN-Norm basieren (Kloss 2012, S. 367-368). Unter *Plakatwerbung* versteht man die Anbringung von Plakaten auf einer so genannten Anschlagstelle (Kloss 2012, S. 368). Dabei handelt es sich um stationäre Plakatwerbeträger, die mit wechselnden Motiven bestückt werden. Nahezu alle Plakatformen basieren auf dem DIN A1-Format, aus dem sich alle Plakatformen durch Halbierung oder Vervielfachung ergeben (Bruhn 2015, S. 382). Die Besonderheit der Plakatwerbung ist, dass hier Werbeträger (Anschlagstelle) und Werbemittel (affiziertes Plakat) im Grunde genommen identisch sind (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 328). Mittlerweile gibt es eine fast unüberschaubare Anzahl unterschiedlichster Plakatwerbeformen. Die gebräuchlichsten Anschlagstellen sind (Hofsäss und Engel 2003, S. 344-345; Kloss 2012, S. 368-369):

- Allgemeinstellen,
- Ganzstellen,
- Großflächen,
- City-Light-Poster,
- City-Light-Boards,
- Kleintafeln,
- Superposter,
- Riesenposter.

Allgemeinstellen sind Säulen, auch bekannt als Litfaßsäulen, und Tafeln auf öffentlichem Grund und werden innerhalb eines Buchungszeitraums von mehreren – in der Regel lokalen – Werbetreibenden gleichzeitig genutzt, die ihre Plakate in größenteiligem Format (mindestens 84 cm x 59 cm) anbringen (Pepels 2012, S. 773). Allgemeinstellen ermöglichen Werbung zu einem optimalen Preis-Leistungs-Verhältnis. Die klassische Allgemeinstelle in Form der Litfaßsäule ist das traditionsreichste Medium der Außenwerbung (Huth und Pflaum 2005, S. 197). Gleichwohl trifft man diese Werbeform im heutigen Straßenbild nur noch selten an.

Eine neuere und vor allem in U-Bahn-Stationen inzwischen weit verbreitete Variante der Allgemeinstelle sind die „über die man spricht“-Werbeflächen. Dabei handelt es sich um großformatige Werbeflächen an den Wänden von U-Bahn- und S-Bahn-Stationen, die in mehrere Teilflächen (jeweils 90 x 100 cm) unterteilt sind. Die Teilflächen sind mit Werbeanschlügen von lokalen Anbietern (Ärzte, Rechtsanwälte, Steuerberater, Gastronomiebe-

triebe etc.) belegt. Die Kosten für eine solche Teilfläche in einer U-Bahn-Station im Innenstadtbereich von München belaufen sich laut Anbieter (H. O. Müller Werbegesellschaft mbH 2016) beispielsweise auf ca. 150 Euro pro Monat (zzgl. MwSt.). Der erschwingliche Preis, die Lage an hochfrequentierten Plätzen und die daraus resultierende große Reichweite machen die „über die man spricht“-Werbetafeln zu einem attraktiven Werbemedium für Tierärzte in Ballungsgebieten (siehe Abbildung 40). Umso erstaunlicher mutet es an, dass die Tierärzteschaft z.B. in München bislang noch keinen Gebrauch von diesem Medium gemacht hat, während ärztliche Werbung in dieser Form schon seit einigen Jahren zum Alltag gehört.



Abb. 40: Allgemeinstelle in Gestalt einer ÜBER DIE MAN SPRICHT-Werbetafel (eigenes Bildmaterial)

Allgemeinstellen befinden sich vorwiegend an Plätzen mit hohen Fußgängerfrequenzen. Aufgrund einer relativ langen Betrachtungsdauer prägen sich die Werbemotive leicht beim Betrachter ein. Einer aktuellen Leistungsstudie zufolge zeichnet sich diese Form der Werbung durch eine überdurchschnittliche Wahrnehmung bei jüngeren Zielgruppen sowie Menschen mit hohem Bildungsgrad und höherer Mobilität aus. Durch die Belegung von Teilnetzen kann eine Werbekampagne auf Wunsch auch auf bestimmte Stadtgebiete be-

grenzt werden (Fachverband Aussenwerbung e.V 2016a) – eine Eigenschaft, die Allgemeinstellen für Werbung lokal agierender Anbieter attraktiv erscheinen lässt.



Abb. 41: Allgemeinstelle in Gestalt einer Litfaßsäule  
(URL: <http://www.faw-ev.de/out-of-home-medien/plakatwerbung/allgemeinstelle/>,  
Zugriff: 20.03.2016)

Zwischenzeitlich sind Allgemeinstellen weitestgehend durch Ganzstellen bzw. -säulen abgelöst worden, die bevorzugt in Großstädten zu finden sind. Im Unterschied zu Allgemeinstellen sind sie exklusiv mit der Werbefläche eines einzelnen Werbetreibenden versehen (Hofsäss und Engel 2003, S. 344-345). Durch diese Alleinstellung erreicht die Werbebotschaft höchste Aufmerksamkeitswerte und Reichweiten (Fachverband Aussenwerbung e.V 2016a).



Abb. 42: Ganzstelle  
(eigenes Bildmaterial)

Bei Großflächen handelt es sich um 360 cm x 260 cm große Plakattafeln, die einzeln gebucht werden können (Hofsäss und Engel 2003, S. 345). Sie sind die häufigsten Werbeträger der Außenwerbung und sind praktisch in allen Ortsgrößenklassen verfügbar. Die Belegung ist wegen der Möglichkeit zur Einzelstellenselektion extrem flexibel (Fachverband Aussenwerbung e.V 2016a). Auch hier wird die Werbefläche an nur einen Werbetreibenden über einen begrenzten Zeitraum vermietet. Diese Werbform wird daher – nicht nur aufgrund ihrer langen Vorlaufzeit – vorwiegend von großen Unternehmen genutzt (Pepels 2012, S. 772).



Abb. 43: Großfläche  
(Meffert et al. 2015b, S. 602)

City-Light-Poster sind hinterleuchtete, verglaste Werbeträger (Vitrinen) im Format 176 cm x 120 cm, die gewöhnlich an attraktiven Standorten, wie Wartehallen und Haltestellen öffentlicher Verkehrsmittel oder in Fußgängerzonen größerer Städte, zu finden sind. Während durch die Beleuchtung die Werbewirkung verstärkt wird, bietet die Verglasung Schutz vor Witterungseinflüssen (Huth und Pflaum 2005, S. 203-204). Sie sind mit dem Nachteil hoher Schaltkosten behaftet, da sie im Unterschied zu den Großflächen nur in Form eines zusammenhängenden Netzes belegt werden können (Bruhn 2011, S. 248). Für tierärztliche Werbung sind sie daher eher ungeeignet.



Abb. 44: City-Light-Poster  
(URL: <http://www.faw-ev.de/out-of-home-medien/plakatwerbung/city-light-poster/>,  
Zugriff: 20.03.2016)

Dies gilt in verstärktem Maß wegen ihres größeren Formats auch für die City-Light-Boards. Diese sind ebenfalls verglast und hinterleuchtet. Sie stellen durch ihre hochwertige Anmutung die Premium-Variante der Großfläche respektive die Großvariante des City-Light-Posters dar. (Huth und Pflaum 2005, S. 201–202). Man findet sie an herausragenden Standorten mit hoher Publikumsfrequenz, wie z.B. am Seitenrand von Hauptstrassen quer zur Fahrbahn platziert. Oft sind sie mit Mehrfachwechslern ausgestattet, die mehrere Motive rotierend anzeigen können (Kloss 2012, S. 369).



Abb. 45: City-Light-Board  
(URL: <http://www.faw-ev.de/out-of-home-medien/plakatwerbung/mega-city-light-board/>,  
Zugriff: 20.03.2016)

Beide City-Light-Varianten können wochenweise gebucht werden. Gemeinsam bieten sie den Vorteil einer vierundzwanzigstündigen Werbewirkung aufgrund ihrer Be- bzw. Hinterleuchtung (Fachverband Aussenwerbung e.V 2016a).

Kleintafeln sind kleinflächige Anschlagstellen, die größtenteils in der Nähe von Einkaufszentren, Verbrauchermärkten oder Verkehrsknotenpunkten stehen. Sie stellen ein gängiges Medium für Zigarettenwerbung dar (Pepels 2012, S. 773).

Superposter sind mit ihrem Format 526 cm x 372 cm die größte Variante der herkömmlichen Anschlagarten (Hofsäss und Engel 2003, S. 345). Sie sind meistens beleuchtet und sind vorwiegend im oberen Bereich von Hauswänden bzw. Hausgiebeln installiert (Bruhn 2011, S. 249). Man findet sie an stark frequentierten innerstädtischen Standorten in Städten ab 50.000 Einwohnern (Meffert et al. 2015b, S. 604).



Abb. 46: Superposter  
(URL: <http://www.faw-ev.de/out-of-home-medien/plakatwerbung/401-superposter/>,  
Zugriff: 20.03.2016)

Flächenmäßig werden Superposter nur von den Riesenpostern („Blow Ups“) übertroffen. Diese weisen eine Fläche von bis zu 1.000 qm auf (vereinzelt sogar bis zu mehreren tausend Quadratmetern [Anm. d. Verf.]) und werden primär an Gerüsten und Baustellen (Fassadenrenovierungen) angebracht, häufig auch als Fassadenverhüllung (Bruhn 2011, S. 249). Sie erzielen größtmögliche Aufmerksamkeitswerte beim Betrachter (Meffert et al. 2015b, S. 604). Superposter, wie auch Riesenposter, zeichnen sich darüber hinaus aufgrund ihrer Größe durch eine große Erinnerungswirkung aus<sup>107</sup>.

---

<sup>107</sup> Es gilt die allgemeine Regel: „Je größer das Format, desto besser die Erinnerung an das Werbemotiv“ (Meffert et al. 2015b, S. 604).



Abb. 47: Riesenposter  
(URL: <http://www.faw-ev.de/out-of-home-medien/plakatwerbung/riesenposter/>,  
Zugriff: 20.03.2016)

Eine im Auftrag der Marketing-Fachzeitschrift ABSATZWIRTSCHAFT erstellte Studie, hat ergeben, dass Plakatwerbung nach der Fernsehwerbung die zweithöchsten Werbeerinnerungswerte<sup>108</sup> aufweist (Anonym 2010). Es handelt sich also um eine höchst effiziente Form der Werbung. Sie eignet sich eher für kurze, prägnante Botschaften über Produkte und Dienstleistungen, mit denen breiteste Zielgruppen flächendeckend angesprochen werden sollen (Hofsäss und Engel 2003, S. 350; Pepels 2012, S. 772). Aufgrund dessen, dass hier die Aufnahme der Werbebotschaft ohne direkte Hinwendung – also eher beiläufig – erfolgt, kommt es auf eine leicht verarbeitbare, attraktive Gestaltung an. Die Botschaft sollte daher auf sehr wenige, im Idealfall bildlich darstellbare Elemente reduziert werden (Meffert et al. 2015b, S. 598).

Die Kosten sind abhängig von der gewählten Anschlagart, der Anzahl der belegten Flächen, der Lage der Anschlagstellen und der Buchungsdauer. Für tierärztliche Praxen dürften einzig die Varianten Allgemeinstelle und Kleintafel praxisrelevante Optionen darstellen, da bei allen anderen Werbeformen Kosten in bis zu fünfstelliger Höhe anfallen. Ein weiteres Problem der Plakatwerbung ist die unzureichende Messbarkeit der Medialeistung der einzelnen Maßnahme und somit ihrer Effizienz. Nachteilig wirken sich auch die in der Regel langen Vorlaufzeiten, die Mindestbelegungsdauer (7 bis 11 Tage) sowie die eingeschränkte Zielgruppenselektion aus (Hofsäss und Engel 2003, S. 351; Meffert et al. 2015b, S. 599).

---

<sup>108</sup> Der Werbeerinnerungswert entspricht dem „Anteil der Personen, die sich bei einer Befragung [...] an die Kampagne oder das Werbemittel erinnern“ (Universal McCann GmbH 2015a).

Im Gegensatz zur Plakatwerbung handelt es sich bei der *Verkehrsmittelwerbung* um eine mobile Form der Außenwerbung. Sie findet an den Außenflächen sowie im Innenraum von Transportmedien statt. Das können öffentliche wie auch private Verkehrsmittel (Busse, Bahnen, Taxis) sein (Behrens 1996, S. 180). Einige Autoren (so z.B. Bruhn 2011, S. 246-247; Kloss 2012, S. 372 oder Pepels 2012, S. 774) erweitern den Kreis der Verkehrsmittelwerbeträger auf sämtliche Fahrzeuge. Demnach zählen auch Flugzeuge, Schiffe, Seilbahnen, Lkws, Müllfahrzeuge, Strassenreinigungsfahrzeuge, Fahrräder sowie Firmen- bzw. Praxisfahrzeuge zu den Verkehrsmittelwerbeträgern. Mithin handelt es sich auch bei Werbebeschriftungen auf firmen- bzw. praxiseigenen Fahrzeugen oder -fremden Fahrzeugen (z.B. Werbeschriftzug einer Tierarztpraxis auf dem Fahrzeug eines Tierschutzvereins) um eine Form der Verkehrsmittelwerbung.

Verkehrsmittelwerbung trifft man überwiegend in Form von Ganz- oder Rumpfflächenbemalung bzw. -beklebung oder Werbefolien auf Fensterscheiben an (Kloss 2012, S. 372). Die entsprechenden Werbeformen nennen sich Ganz- bzw. Teilgestaltung, Traffic Boards (in unterschiedlichen Formaten), Traffic Banner (Format 175 x 50 cm) oder Heckflächenwerbung (Meffert et al. 2015b, S. 612-613).



Abb. 48: Ganzgestaltung einer Straßenbahn  
(URL: <http://www.faw-ev.de/out-of-home-medien/transportmedien/ubersicht-werbeformen-im-opnv/>, Zugriff: 20.03.2016)



Abb. 49: Traffic Board auf einem Linienbus  
(URL: <http://www.faw-ev.de/out-of-home-medien/transportmedien/ubersicht-werbeformen-im-opnv/>, Zugriff: 20.03.2016)

Im Innenraum der Fahrzeuge gibt es neben der klassischen Plakatform (Seitenscheibenplakate) auch modernere Werbeformen wie die so genannten BusLight- oder TrainLight-Poster (Bruhn 2011, S. 246). Dabei handelt es sich um beleuchtete Werbetafeln. Zu den jüngsten Werbemitteln für den Innenraum gehören auch „Swing Ads“ (mit Werbung versehene Halteschlaufen), „Swing Cards“ (doppelseitig bedruckte Werbeanhänger an den Haltestangen ähnlich der in Hotels üblichen „Bitte-nicht-stören“-Türhänger) sowie „Seat Ads“ (Werbung auf den Sitzen).

Auch Taxifahrzeuge bieten Werbemöglichkeiten in verschiedenen Formaten sowohl an der Fahrzeugaußenseite als auch im Innenraum. So gibt es am Fahrzeugaußenbereich bedruckte Folienstreifen für die Fahrzeugseiten („Door Cover“), Werbefolien an den Fenstern („Window Ads“) und Dachwerbeträger. Im Innenraum können die Rückseiten der vorderen Kopfstützen durch vielseitig gestaltbare Kopfstützenbezüge oder die Rückenlehnen als Werbeträger genutzt sowie Flyer im Innenraum platziert werden (Meffert et al. 2015b, S. 614-616).



Abb. 50: „Door Cover“ als Beispiel für Taxi-Werbung  
(URL: <http://www.faw-ev.de/out-of-home-medien/transportmedien/taxi-werbung/>,  
Zugriff: 20.03.2016)

Sämtliche Transportmedien zeichnen sich durch hohe Aufmerksamkeitswerte, Reichweiten und Kontaktchancen aus (Fachverband Aussenwerbung e.V 2016b). Die Mobilität der Werbeträger gewährleistet einen hohen Reichweitenaufbau innerhalb von nur kurzer Zeit (Fachverband Aussenwerbung e.V. 2007, S. 8). Daher zeichnet sich die Verkehrsmittelwerbung in Ballungsgebieten durch ähnlich große Reichweiten aus wie die Plakatwerbung, bei allerdings höheren Kontaktchancen. Die konkreten Werte sind abhängig von der Gestaltung und der Belegungsdichte, das heißt von der Anzahl der belegten Fahrzeuge und der Laufzeit (Behrens 1996, S. 180). Durch häufige Mehrfachkontakte mit den Werbeträgern wird die Werbewirkung beim Einzelnen gesteigert (Fachverband Aussenwerbung e.V 2016b).

Verkehrsmittelwerbung erreicht in erster Linie mobile Zielgruppen insbesondere auf dem Weg zur Arbeit, zum Einkaufen und zu Freizeitaktivitäten (Fachverband Aussenwerbung e.V. 2007, S. 5). Des Weiteren erzielt sie hohe Akzeptanz- und Sympathiewerte bei den Werbeadressaten, da sie zu einer ästhetischen Aufwertung der sonst eher als nüchtern empfundenen Werbeträger beiträgt (Unger et al. 2013, S. 274).

Wesentliche Nachteile der Verkehrsmittelwerbung sind die eingeschränkte zeitliche Flexibilität und die Längenbeschränkung der Werbebotschaft. So werden mehrjährige Laufzeiten angeraten, um die monatlichen Kosten einschließlich der einmaligen Investitionskosten für die Anbringung der Werbung möglichst niedrig zu halten. Ebenso sind Werbebotschaften an den Außenseiten der Fahrzeuge eher kurz zu halten, da die Rezipienten in der Regel nur sehr kurz mit der Botschaft in Kontakt kommen (Unger et al. 2013, S. 275).

Verkehrsmittelwerbung eignet sich aufgrund des zumeist regional begrenzten Wirkungsbereichs vor allem für regional und lokal agierende Anbieter (Pepels 2014, S. 310). Sie ist daher im Grunde genommen für tierärztliche Werbung geeignet, sofern es sich um kostengünstige Formen, wie beispielsweise Plakate bzw. Folien an Seitenscheiben von Bussen oder Taxiwerbung, handelt. Das gilt insbesondere auch für die Werbebeschriftung von praxiseigenen Fahrzeugen oder Tierheimfahrzeugen. Aufwendigere Varianten, wie die Ganzlackierung von Bussen, dürften sich für die durchschnittliche Tierarztpraxis hingegen nicht rechnen.

Die Auffassungen darüber, was unter dem Begriff der *Licht- bzw. Leuchtmittelwerbung* zu verstehen ist, gehen in der Fachwelt weit auseinander. Dies ist sicherlich darauf zurückzuführen, dass eine trennscharfe Abgrenzung ihrer Werbeträger bzw. -mittel gegenüber denen anderer Formen der Außenwerbung nicht möglich ist. Wie die Bezeichnung schon vermuten lässt, ist der Faktor Licht das konstituierende Merkmal der Lichtwerbung (Kloss 2012, S. 373). Demzufolge ist jede Form der Außenwerbung, die sich des Hilfsmittels Licht bedient – gleich, ob durch Selbstbeleuchtung oder durch Anstrahlung von außen – als Lichtwerbung zu bezeichnen. Licht spielt aber auch bei manch anderen Maßnahmen der Außenwerbung eine maßgebliche Rolle, so z.B. bei den City-Light-Postern, den City-Light-Boards oder im Fall einiger Hinweismedien<sup>109</sup>. Diese Werbeformen könnten daher ebenso der Lichtwerbung zugeordnet werden.

Zur Vermeidung dieses Konflikts sollen hier unter dem Begriff der Lichtwerbung nur die klassischen Formen der Außenwerbung, die sich des Lichts als Signalverstärker bedienen, verstanden werden. Das sind vor allem Leuchtschriften und Leuchtkonturen an Gebäuden, die in der Regel als Einzelanfertigungen für bestimmte Gebäude angefertigt werden (Kloss 2012, S. 373). Die Lichtwerbung macht sich die Vorteile des Lichts zunutze. So zeichnet sich Licht durch einen aufmerksamkeits erhöhenden Effekt aus. Zusätzlich macht es die Werbemaßnahme unabhängig von der Umgebungshelligkeit (Behrens 1996, S. 180).

Bisher führte die Lichtwerbung in der Tierarztbranche ein Schattendasein. Das lag nicht zuletzt an den in der Vergangenheit diesbezüglich sehr restriktiven Vorschriften seitens der Landestierärztekammern. Durch die Aufweichung dieser Regelungen während der letzten Jahre ist jedoch künftig mit einer Bedeutungszunahme zu rechnen. Das gilt insbesondere für den Bereich der Tierkliniken sowie der Praxisketten. In diesem Punkt gibt es eine Schnittmenge mit den so genannten Hinweismedien, wenn diese in beleuchteter Form zur Anwendung kommen.

---

<sup>109</sup> Diese werden an späterer Stelle besprochen.

*Hinweismedien* sind Werbeträger, die das direkte Ziel verfolgen, beim Empfänger der Werbebotschaft einen Handlungsimpuls auszulösen (z.B. spontanes Essen in einem Imbiss) oder ihn bei einer bereits stattfindenden Handlung (z.B. Fahrt zu einem neuen Supermarkt) zu unterstützen. Ihrem Zweck entsprechend müssen Hinweismedien in ihrer Aussage eindeutig sein. Als Werbeträger können unzählige Objekte dienen wie beispielsweise Gebäude, Fahrradständer, Schilder bzw. Tafeln (z.B. an Masten) oder öffentliche Uhren (Meffert et al. 2015b, S. 609). Inzwischen machen auch Tierarztpraxen – vorwiegend im ländlichen Raum – zunehmend von dieser Werbeform Gebrauch. Je nach Kommune sind sogar Hinweisschilder zulässig, die den offiziellen Pfeilwegweisern ähneln.

Wie bei der Plakatwerbung zeigt sich auch hier der Nachteil, dass der Umfang der Werbebotschaft sehr begrenzt ist. Diese muss eine Entscheidung „auf einen Blick“ ermöglichen. Dafür verfügen Hinweismedien über den Vorteil, dass mit ihnen teilweise eine höhere Kontaktqualität erzielt werden kann (Meffert et al. 2015b, S. 609).

Ein eigenes, noch recht junges Segment der Out-of-Home-Medien stellen die *Ambient-Medien* dar. Dabei handelt es sich um Werbeträger im direkten Lebensumfeld (Ambiente) bestimmter Zielgruppen, die üblicherweise nach Anlässen (z.B. Einkauf, Geschäftsreise, Freizeit, Urlaub) und Orten (z.B. Schwimmbad, Restaurant, Kino, Flughafen) eingeteilt werden. Sie begegnen den Menschen oft in Situationen, in denen mit keiner werblichen Ansprache gerechnet wird. Dieser Überraschungseffekt hat eine erhöhte Aufmerksamkeit gegenüber der Werbebotschaft zur Folge. Die Werbebotschaft wird dann gemeinhin als interessant, unterhaltsam und sympathisch wahrgenommen. Als Ambient-Medien dienen u.a. Bierdeckel, Zapfpistolen an Tankstellen (Fillboards), Gratispostkarten (Freecards), Bäckertüten, Einkaufswagen oder Toilettenplakate (Fachverband Aussenwerbung e.V. 2016c). Die Zielgruppe der Ambient-Medien sind vornehmlich junge Menschen unter 25 Jahren (Meffert et al. 2015b, S. 618).



Abb. 51: Gratispostkarten  
(URL: <http://www.faw-ev.de/out-of-home-medien/ambient-media/>, Zugriff: 20.03.2016)

Von Nachteil sind die im Vergleich zur Plakatwerbung höheren Kosten, da das Standardisierungspotential geringer als bei der Plakatwerbung ist. Weiterhin ist auch hier die kommunizierte Werbebotschaft vom Umfang her begrenzt. Hinzu kommt ein gegenüber den herkömmlichen Formen der Außenwerbung erhöhter Koordinationsaufwand, da bei Ambient-Medien üblicherweise mit mehreren kleinen Werbeanbietern zusammengearbeitet wird (Meffert et al. 2015b, S. 618). So kommt es, dass der Tausend-Kontakt-Preis bei diesen Werbeformaten häufig über dem klassischer Medien liegt (Kreutzer 2013, S. 361). Dieser Umstand wird ein Grund dafür sein, dass die Werbung mit Ambient Medien bisher keine Rolle in der tierärztlichen Werbung spielt.

Mit der Digitalisierung wurden in den letzten Jahren zahlreiche neuartige Formen der Außenwerbung entwickelt, die zumeist durch Digitalisierung der herkömmlichen Medien der Außenwerbung aus diesen hervorgegangen sind. Diese als *digitale Out-of-Home-Medien* bezeichneten Werbeträger spiegeln unsere schnelllebige Zeit wider, indem sie sämtlichen anderen Medien der Außenwerbung unter dem Gesichtspunkt der Aktualität deutlich überlegen sind. Die Erstellung der Inhalte ist kostengünstig, die Inhalte können flexibel programmgesteuert werden und der aufwendige Plakatdruck entfällt (Winkelmann 2013, S. 446). Dies ermöglicht eine größere Variabilität der Inhalte (Meffert et al. 2015b, S. 619). Des Weiteren lassen sich mit diesen Medien optimal bewegte Bilder (Filme) transportieren, während die herkömmlichen Out-of-Home-Medien lediglich Momentaufnahmen in Bildform liefern (Hampp 2010). Dabei führt der Einsatz bewegter Bilder zu einer stärkeren Aktivierung und größerer Aufmerksamkeit der Rezipienten (Meffert et al. 2015b, S. 619).

Mit den digitalen Medien der Außenwerbung sind allerdings auch Nachteile verbunden. Zuvorderst ist hier die im Vergleich zu klassischen Plakatwerbeträgern hohe technische Fehleranfälligkeit zu nennen, die einen erheblichen Wartungsaufwand mit sich bringt. Von Nachteil ist auch die Abhängigkeit von einer reibungslos funktionierenden Stromversorgung, ohne die die Werbebotschaft unsichtbar ist (Meffert et al. 2015b, S. 619). Weiterhin sind die digitalen Out-of-Home-Werbeträger nicht flächendeckend verfügbar. Vielmehr beschränken sich ihre Standorte bislang auf Ballungsgebiete bzw. größere Städte, weshalb sie für im ländlichen Raum niedergelassene Tierärzte keine Option darstellen.

Infolge der vielfältigen Digitalisierungsmöglichkeiten stehen mittlerweile viele Spielarten von digitalen Out-of-Home-Werbeträgern zur Verfügung. So gibt es von den meisten Außenwerbungsmedien auch digitale Versionen. Dazu zählen digitale Großbildflächen wie z.B. digitale City-Light-Poster, digitale City-Light-Boards oder die so genannten Infoscreens (Meffert et al. 2015b, S. 620). Bei Letzteren handelt es sich um eine noch sehr junge Form der Außenwerbung<sup>110</sup>. Infoscreens sind digitale Großbildschirme, die sich wiederholende Inhalte in Gestalt von Texten, Bildern, Spots oder Videoclips zeigen, wobei Werbesequenzen in eine Zusammenstellung redaktioneller Inhalte (Nachrichten, Veranstaltungshinweise, Wettervorhersagen, Lifestyle- und Kulturtipps) eingebaut werden (Huth und Pflaum 2005, S. 207). Sie finden sie an zentralen, stark frequentierten Bahn- und U-Bahn-Stationen (Verkehrsknotenpunkte) sowie Flughäfen in Städten ab 250.000 Einwohnern (Fachverband Aussenwerbung e.V. 2016d). Man macht sich dabei den Umstand zunutze, dass Reisende in Wartesituationen eine Abwechslung und subjektive Verkürzung der Wartezeit als angenehm empfinden, was dem Medium wiederum zu einer gesteigerten Kontaktqualität verhilft (Hampp 2009).

---

<sup>110</sup> Der erste dieser Art wurde 1994 in München aufgestellt (Infoscreen GmbH 2016a).



Abb. 52: Infoscreen in einer U-Bahn-Station  
(URL: <http://www.faw-ev.de/out-of-home-medien/digital-out-of-home/infoscreen/>,  
Zugriff: 20.03.2016)

Der rasante technische Fortschritt auf dem Gebiet der Digitalisierung, verbunden mit den zahlreichen Vorzügen der digitalen Werbeträger, wird auch zukünftig dazu führen, dass die Bedeutung der digitalen Außenwerbung weiter auf Kosten der klassischen Außenwerbung zunehmen wird. Wegen der hohen Schaltkosten werden die digitalen Out-of-Home-Medien jedoch in der tierärztlichen Werbung bis auf weiteres ohne Bedeutung sein. So kostet beispielsweise eine Werbeschaltung von gerade mal 20 Sekunden Länge, die über eine Woche täglich auf allen 54 Infoscreens in München zu sehen ist, annähernd 43.000 Euro<sup>111</sup> – eine Summe, die mit dem begrenzten Budget einer durchschnittlichen Tierarztpraxis nicht vereinbar sein dürfte.

Eine Sonderform der Außenwerbungsmedien stellen *Geschäftsschilder* bzw. *Praxisschilder* dar. Sie haben insbesondere für lokale Dienstleister und Händler eine große Bedeutung (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 329). Sie verfügen sowohl über eine Werbe- als auch eine Informationsfunktion, indem sie nicht nur auf die Existenz einer Einrichtung hinweisen, sondern häufig auch den Geschäftsgegenstand und Informationen wie Öffnungszeiten oder Kontaktdaten nennen. Für eine Tierarztpraxis ist ein Praxisschild sogar unverzichtbar, da zwingend vorgeschrieben. Die entsprechenden Vorschriften finden sich in den jeweiligen länderspezifischen Berufsordnungen für Tierärzte. So heißt es

<sup>111</sup> Die Berechnung der Kosten erfolgte mithilfe des INFOSCREEN-Kalkulationstools der Firma INFOSCREEN GmbH (2016b).

beispielsweise in § 8 Abs. 1 der Berufsordnung für die Tierärzte in Bayern: „Jeder niedergelassene Tierarzt hat seine Praxis durch ein Praxisschild kenntlich zu machen.“ Im selben Paragraphen werden weitere Vorgaben bezüglich der Praxisbeschilderung aufgeführt. So darf das Schild „nicht in aufdringlicher oder hervorhebender Form ausgestattet oder angebracht sein“. Vorgeschriebene Angaben auf dem Praxisschild sind der Name des Tierarztes, die Tierarzt- bzw. Fachtierarztbezeichnung und/oder die Zusatzbezeichnung sowie die Sprechzeiten der Praxis. Zusätzlich zum Praxisschild ist die Anbringung des tierärztlichen Berufslogos oder eines beleuchteten Praxisschildes gestattet.



Abb. 53: Offizielles Logo der Bundestierärztekammer für Tierarztpraxen  
(URL: [http://www.bundestieraerztekammer.de/downloads/btk/20120922\\_BTK\\_Flyer\\_DinLang\\_6stg\\_final\\_.pdf](http://www.bundestieraerztekammer.de/downloads/btk/20120922_BTK_Flyer_DinLang_6stg_final_.pdf), Zugriff: 20.03.2016)

Eine weitere Sonderform stellt die *Bandenwerbung* dar. Hierbei handelt es sich um die Werbung mit Plakaten, Schrifttafeln, Schildern oder Werbebändern in Sportstadien und -hallen, an Reit- und Rennbahnen oder in Veranstaltungshallen (Seeborn 2011, S. 16). Es gibt sie sowohl in permanenter Form als auch als fixe Banden oder Drehbanden für bestimmte Veranstaltungen (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 328). Auch von der Bandenwerbung existiert mittlerweile eine digitale Version in Form von LED-Videobanden.

Die Werbung auf Banden führt bisher immer noch ein Schattendasein in der tierärztlichen Werbelandschaft, obwohl diese Werbeform einige Vorzüge zu bieten hat. Sie ist hervorragend für lokale Werbung geeignet, sofern sie bei Veranstaltungen mit lokalem Publikum präsentiert wird. Auch ist sie zumindest im kleinen Veranstaltungsrahmen durchaus erschwinglich. Je nach Standort zeichnet sich Bandenwerbung darüber hinaus durch eine hohe Zielgruppengenauigkeit und dementsprechend geringe Streuverluste aus. Im Fall tierärztlicher Werbung wäre dies beispielsweise bei einer Bandenwerbung auf einem Hundeübungsplatz gegeben.



Abb. 54: Bandenwerbung einer Tierarztpraxis auf einem Fußballplatz (eigenes Bildmaterial)

Zu guter Letzt sei noch ein neueres Konzept der Außenwerbung erwähnt, das in jüngster Zeit immer wieder für Aufsehen sorgt – das so genannte Guerilla-Marketing<sup>112</sup>. Es handelt sich dabei um eine unkonventionelle, oft bewusst provozierende Form der Außenwerbung, die sich unterschiedlichster, häufig ungewöhnlicher, Werbeträger bedient. Kreative Werbebotschaften sorgen in Verbindung mit den ungewöhnlichen Werbeträgern für einen Überraschungseffekt und somit für erhöhte Aufmerksamkeit bei den Zielpersonen (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 304). Beliebte Werbeträger sind u.a. öffentliche Abfallbehälter, Laternen-/Ampelmasten, Rohrpfosten von Verkehrsschildern, Hydranten, Mauern, Strasse, Gehwege und dergleichen mehr. Diese werden beispielsweise mit Zetteln beklebt, mit Farbe oder Kreide besprüht bzw. beschriftet oder es werden Videobotschaften oder Leuchtschriften darauf projiziert (z.B. Lichtprojektion des Praxisnamens oder -logos auf den Geweg vor der Praxis wie im Beispiel in Abbildung 55). Des Öfteren werden dabei bewusst die Grenzen der Legalität überschritten (Schwarz 2015, S. 297), wie z.B. bei der Beschriftung eines öffentlichen Gehwegs mit Farbe.

---

<sup>112</sup> Der Begriff Guerilla-Marketing ist ein Exempel für die missbräuchliche Verwendung des Wortes Marketing. Da es sich hierbei um eine Werbemaßnahme handelt, müsste der Begriff korrekterweise Guerilla-Werbung lauten.



Abb. 55: Lichtprojektionswerbung als Beispiel für Guerilla-Marketing (eigenes Bildmaterial)

Die neueste Form des Guerilla-Marketings ist das so genannte Streetbranding. Durch die Säuberung schmutziger Wände im öffentlichen Raum mithilfe eines Hochdruckreinigers und einer Schablone, auf der sich die Werbebotschaft bzw. ein Logo befindet, wird dabei aufgrund des Kontrastes zwischen schmutziger und gereinigter Fläche die Botschaft bzw. das Logo sichtbar gemacht (Caveman International Advertising Agency 2015).

Allen Guerilla-Marketing-Maßnahmen ist gemeinsam, dass dank unkonventioneller Ideen und Maßnahmen selbst mit relativ geringem Budget eine große Wirkung erzielt werden kann. Nicht zuletzt deshalb ist Guerilla Marketing speziell für kleinere und mittelständische Unternehmen eine äußerst effektive Werbeform (Guerilla Marketing Agentur 2016). Tierarztpraxen müssen hierbei jedoch bedenken, dass der Erfolg von Guerilla-Marketing u. a. auf einer Provokation der Öffentlichkeit basiert und diese daher vom Werbenden bewusst in Kauf genommen wird. Ein Umstand, der durchaus kritisch beurteilt werden kann, da dies sicher nicht bei sämtlichen Empfängern auf positive Resonanz stößt.

#### 4.9.1.3.6.2 Mediaselektion

Generell können Werbebotschaften nur dann ihre Wirkung entfalten, wenn sie über geeignete Medien, sprich Werbeträger, und Werbemittel zu den anvisierten Zielgruppen transportiert werden (Becker 2009, S. 582). So wäre es beispielsweise nicht zielführend, die Leistungen einer Tierarztpraxis mit einem lokal begrenzten Einzugsgebiet über einen

Werbepot in einem überregional ausgestrahlten TV-Sender zu bewerben, dessen Reichweite weit über das Einzugsgebiet der Praxis hinausgeht. In einem solchen Fall wären die zu erwartenden Streuverluste zu hoch im Verhältnis zu den Kosten der Werbekampagne. Hier wäre eine Anzeigenkampagne in einer lokalen Tageszeitung vorzuziehen.

Die *Mediaselektion* befasst sich mit der Verteilung des Werbebudgets auf die einzelnen Werbeträger und -mittel (Seebohn 2011, S. 151). Damit verbunden ist die Entscheidung über den Einsatz der für eine konkrete Werbekampagne geeigneten Werbeträger und -mittel. Dabei kommt es häufig vor, dass die Werbeziele nicht durch den alleinigen Einsatz eines Werbeträgers bzw. einer Mediengattung realisiert werden können, sondern es des parallelen Einsatzes mehrerer Werbeträger bzw. Mediengattungen bedarf (Pepels 2012, S. 790). Die Mediaselektion ist eng verknüpft mit der Werbebudgetierung (siehe Kapitel 4.9.1.3.4).

Die Auswahl der Werbeträger und -mittel erfolgt im Zuge eines dreistufigen Selektionsprozesses. Dieser besteht aus den folgenden Schritten (Kreutzer 2013, S. 334):

- 1.) *Inter-Media-Selektion*
- 2.) *Intra-Media-Selektion*
- 3.) *Intra-Werbemittel-Selektion pro Werbeträger*

Bei der *Inter-Media-Selektion* geht es um die Entscheidung, welche Medien für die geplante Werbemaßnahme am besten geeignet erscheinen und daher eingesetzt werden sollen. Ist die Entscheidung für eine bestimmte Medienkategorie bzw. -gattung gefallen, wie beispielsweise für die Zeitung, so ist anschließend im Rahmen der *Intra-Media-Selektion* der bestgeeignete Zeitungstitel (z.B. MÜNCHNER MERKUR [Anm. d. Verf.]) auszuwählen (Seebohn 2011, S. 103).

Da durch die Entscheidung für einen Werbeträger nicht immer zwangsläufig das Werbemittel vorbestimmt ist, stellt sich nach der Intra-Media-Selektion häufig die Frage nach dem einzusetzenden Werbemittel (*Intra-Werbemittel-Selektion pro Werbeträger*) (Kreutzer 2013, S. 335). Im Fall des Mediums Zeitung kann dies z.B. eine Annonce bzw. Anzeige oder aber auch eine Beilage sein.

Aufgrund der engen Vernetzung dieser drei Selektionsstufen sind bei der Auswahl jeweils mehrere Abstimmungsrunden zu durchlaufen (Kreutzer 2013, S. 335).

Die wichtigsten Kriterien zur Beurteilung der Werbeträger im Zuge der Inter- und Intra-Media-Selektion sind (Dincher et al. 2004, S. 123; Kotler et al. 2007, S. 719-723; Kreutzer 2013, S. 335-337; Pepels 2014, S. 264):

- die räumliche Reichweite
  - geografisches Gebiet, das mit dem Medium erreicht werden kann
- die quantitative Reichweite
  - Zahl der erreichbaren Personen
- die qualitative/zielgruppenspezifische Reichweite
  - Zahl der erreichbaren Personen der Zielgruppe
- die Affinität zwischen der anvisierten Zielgruppe und der Nutzerschaft des Werbeträgers
  - Grad der Übereinstimmung der Nutzerschaft des Mediums mit der definierten Zielgruppe (Aussage über zu erwartende Streuverluste)
- die Produktionskosten
  - Kosten für die Erstellung des jeweiligen Werbemittels
- die Schaltkosten/Streukosten
  - Höhe des Tausend-Kontakt-Preises<sup>113</sup> (Kosten für die Erreichung von 1.000 Zielpersonenkontakten)
- das Image und die Glaubwürdigkeit des Mediums
- die Medienverfügbarkeit
  - Existieren zeitliche oder rechtliche Einschränkungen hinsichtlich der Nutzung des Mediums?
- die Kontaktfrequenz/Kontaktintensität
  - Anzahl der Werbekontakte pro Zeiteinheit zwischen den ausgewählten Medien und der definierten Zielgruppe

---

<sup>113</sup> Der Tausend-Kontakt-Preis wird ermittelt, in dem man die Schaltkosten eines Werbeträgers mit der Zahl Tausend multipliziert und durch die Anzahl der Werbeträgerkontakte (Reichweite) dividiert (Kreutzer 2013, S. 37).

Die Inter-Media-Selektion erfolgt in der Praxis vorwiegend mithilfe heuristischer Verfahren<sup>114</sup>, wie Scoring-Modellen, Vergleichs-Checklisten oder Portfolioanalysen (Bruhn 2015, S. 321). Diese Vorgehensweise verkürzt zwar das Entscheidungsproblem der Media-Selektion, erfreut sich aber in der Praxis aufgrund ihrer Einfachheit großer Beliebtheit (Meffert et al. 2015b, S. 712). Zunächst werden die spezifischen Stärken und Schwächen der Medien in einem Leistungsprofil herausgearbeitet. Die individuelle Eignung eines Mediums ergibt sich, indem dessen Eigenschaften dem sich aus den Werbezielen ergebenden Anforderungsprofil gegenübergestellt werden. Die Rangfolge der Medien leitet sich dann aus dem Grad der Übereinstimmung aus Leistungs- und Anforderungsprofil ab (Pepels 2012, S. 847).

Um den für eine konkrete Werbekampagne optimalen Werbeträger innerhalb einer Mediengattung bestimmen zu können (Intra-Media-Selektion), ist eine verlässliche Datenbasis über das Mediennutzungsverhalten<sup>115</sup> erforderlich. Objektive Aussagen hierzu liefern die von Marktforschungsinstituten erstellten Markt-Media-Analysen, wie z.B. ALLENSBACHER WERBETRÄGER-ANALYSE (AWA), VERBRAUCHERANALYSE (VA) oder MEDIA-ANALYSE (MA), die umfangreiche und aussagefähige Daten zur Mediennutzung erheben (Pepels 2014, S. 326-328). Die eigentliche Intra-Media-Selektion findet unter Anwendung von modellgestützten Verfahren statt. Dabei handelt es sich um das *Rangreihenverfahren* und das *Evaluierungsverfahren* (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 345).

Im Fall des *Rangreihenverfahrens* werden die Werbeträger anhand bestimmter Leistungskriterien bewertet und in eine Rangfolge gebracht. Als Rangreihungskriterium dient entweder der Tausend-Kontakt-Preis oder die zielgruppenspezifische Reichweite. Nach erfolgter Vorauswahl geeigneter Werbeträger z.B. unter Anwendung des Rangreihenverfahrens werden mehrere alternative Streupläne erstellt. Dabei können die gewählten Werbeträger ebenso wie die Einschalthäufigkeiten der Werbemittel (Anzeigen, Spots) von Plan zu Plan variieren. Das *Evaluierungsverfahren* bewertet die Streuplanalternativen mithilfe eines Computerprogramms unter Berücksichtigung der Mediennutzungsdaten aus den oben erwähnten Markt-Media-Analysen und ermöglicht so dem Mediaplaner, aus einer Reihe von ihm selbst zusammengestellter Werbeträgerkombinationen die unter Kosten-Nutzen-Aspekten beste Variante herauszufinden (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 345-346).

---

<sup>114</sup> Heuristische Verfahren sind Methoden, die auf subjektiven Erfahrungen und überlieferter Verhaltensweisen basieren (Springer Gabler Verlag 2016a).

<sup>115</sup> Dazu gehören Informationen wie z.B. die Zusammensetzung der Leserschaft eines bestimmten Zeitungstitels oder die Interessenschwerpunkte der Leserschaft (Haller 2015, S. 310).

**4.9.1.3.6.3 Timing**

Hinter dem Begriff der zeitlichen Verteilung, auch Timing genannt, verbirgt sich die Frage nach dem Zeitpunkt und der Dauer des Einsatzes der gewählten Werbeträger/-mittel, also der Wahl des so genannten Belegungszeitpunktes, der Belegungsdauer sowie der zeitlichen Abstände zwischen einzelnen Schaltungen. Grundlage für diese Entscheidungen sind Annahmen über deren Wirkungen im Zeitablauf. Dabei geht es um den Zusammenhang zwischen dem zeitlichen Werbeeinsatz und den erzielten Werbewirkungen. Diese Thematik war in den vergangenen Jahren Gegenstand zahlreicher empirischer Untersuchungen, die alle zu dem Schluss kommen, dass die Werbewirkung im Zeitablauf abnimmt. Dies gilt in umso stärkerem Maß, wenn die Werbung ausgesetzt wird und die Probanden somit keine „Erinnerungsauffrischung“ erhalten (Bruhn 2015, S. 349). Mit zunehmender Kontakthäufigkeit, sprich Wiederholung, lassen sich zwar die Erinnerungswerte verbessern, der Erinnerungszuwachs bzw. Lernerfolg nimmt dabei allerdings ab (Meffert et al. 2015b, S. 709). Diesen Zusammenhang bildet die Grafik in Abbildung 56 ab.

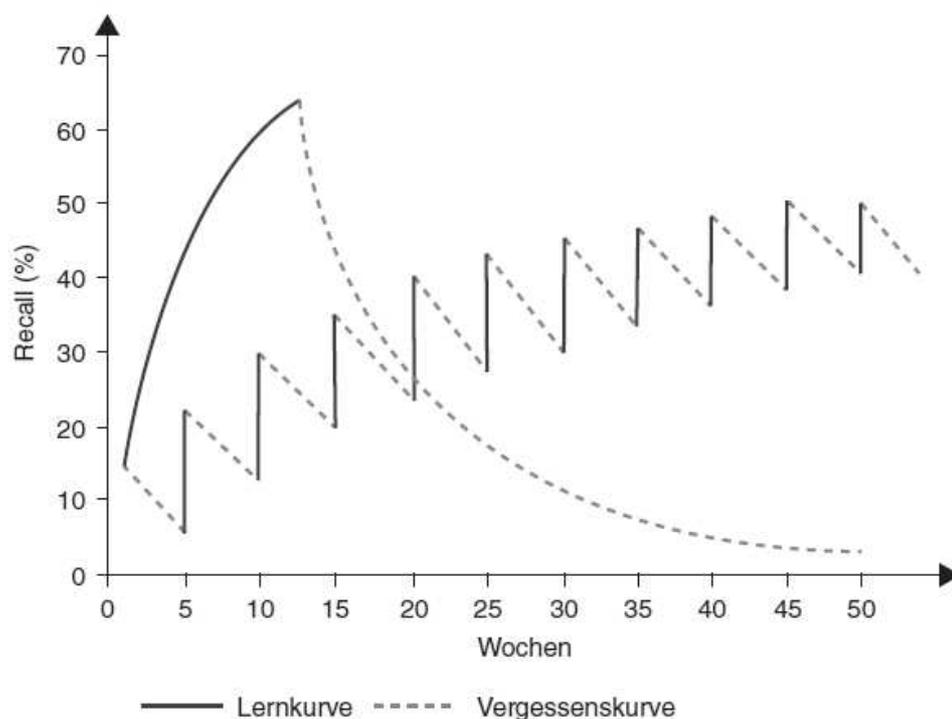


Abb. 56: Erinnerungswerte bei unterschiedlicher zeitlicher Verteilung einer bestimmten Kontaktzahl (Meffert et al. 2015b, S. 709)

Grundsätzlich lassen sich drei Alternativen der zeitlichen Verteilung des Werbeeinsatzes unterscheiden (Bruhn 2015, S. 350):

- (1) konzentrierter/punktuellder Werbeeinsatz,
- (2) gleichverteilter/kontinuierlicher Werbeeinsatz,
- (3) pulsierender/intermittierender Werbeeinsatz.

Geht es darum, einen schnellen Wirkungsverfall zu verhindern, dann ist ein kontinuierlicher Werbeeinsatz die geeignete Vorgehensweise (Bruhn 2015, S. 351). Punktuelle Maßnahmen und auch intermittierende Maßnahmen sind hingegen bei saisonaler Werbung (z.B. für Reise- oder Zeckenprophylaxe [Anm. d. Verf.] oder im Fall einer Neueinführung (z.B. neue Dienstleistung oder Praxisneueröffnung [Anm. d. Verf.]) angezeigt (Dincher et al. 2004, S. 125; Bruhn 2015, S. 350–351).

Im Einzelfall hängt die Entscheidung über das Verteilungsmuster der Werbemaßnahmen von den jeweiligen Werbezielen, Leistungen, Nachfragern, Wettbewerbern etc. ab (Weis 2007, S. 463).

#### 4.9.1.3.7 Werbedurchführung

Dem werbenden Unternehmen bieten sich grundsätzlich die folgenden Optionen für die Durchführung der Werbung (Weis 2007, S. 466):

- (1) Das Unternehmen führt die Werbeaktion eigenständig durch.
- (2) Die Durchführung wird einer Werbe- bzw. Mediaagentur<sup>116</sup> übertragen.
- (3) Die Durchführung erfolgt teils eigenständig, teils durch ein Fremdunternehmen.

Der Prozess der Werbedurchführung ist derart komplex, dass dieser in der Regel in Zusammenarbeit mit einer Werbeagentur erfolgt (Haller 2015, S. 311). Ob ein werbendes Unternehmen auf professionelle Hilfe von außen zurückgreift und in welchem Maß es dies tut, hängt maßgeblich von der finanziellen und der personellen Ausstattung des Unternehmens ab. Einerseits verfügt die durchschnittliche Tierarztpraxis nicht über die erforderlichen personellen Ressourcen, um eine Werbekampagne selbstständig zu planen und umzusetzen, andererseits sind aber auch die für die Inanspruchnahme einer Werbeagentur nötigen finanziellen Mittel zumeist begrenzt. Es geht daher im Einzelfall darum, einen Kompromiss unter Beachtung der individuellen Gegebenheiten zu finden.

#### 4.9.1.3.8 Werbeerfolgskontrolle

Die Werbeerfolgskontrolle befasst sich mit der Überprüfung durchgeführter Werbemaßnahmen im Hinblick auf den Zielerreichungsgrad der angestrebten Werbeziele. Voraussetzung für die Werbeerfolgskontrolle ist eine vorherige schriftliche Zieldefinition, die die Werbe- bzw. Kommunikationsziele hinsichtlich Inhalt, Ausmaß und zeitlichem Bezug genau festlegt. Dabei wird zwischen ökonomischen Erfolgskriterien (z.B. Umsatz, Gewinn, Wiederkauftrate) und außerökonomischen Erfolgskriterien (z.B. Reichweite in der Zielgruppe, Image, Werbeerinnerung, Bekanntheit) unterschieden (Seeborn 2011, S. 235). Die Werbeerfolgskontrolle umfasst auch die ex-post durchgeführte Werbewirkungskontrolle. Dahinter verbirgt sich die Messung von Teilwirkungen der Werbung, wobei man von einer aktivierenden, einer emotionalisierenden und einer informativen Teilwirkung spricht (Haller 2015, S. 311).

---

<sup>116</sup> Werbe- oder Mediaagenturen sind Dienstleistungsunternehmen, die gegen entsprechende Vergütung die Werbekampagne eines Auftraggebers entwickeln und umsetzen (Weis 2007, S. 466).

Für die Messung des *außerökonomischen* Werbeerfolgs können u.a. die folgenden Methoden herangezogen werden (Seeborn 2011, S. 235; Haller 2015, S. 312):

- *ungestütztes Recall-Verfahren (ungestützte Erinnerung):*

Testpersonen werden danach befragt, ob sie sich an eine bestimmte Werbebotschaft erinnern. Dabei werden keinerlei Erinnerungshilfen gegeben (z.B. Frage: „Von welcher Tierarztpraxis haben sie im vergangenen Monat Werbung gesehen oder gehört?“).

- *gestütztes Recall-Verfahren (gestützte Erinnerung):*

Hier werden den Testpersonen bei der Befragung nach einer bestimmten Werbebotschaft Erinnerungshilfen in Form von Unternehmens-, Marken- oder Produktnamen gegeben.

- *Recognition-Methode (Wiedererkennung):*

Werbemittel werden den Testpersonen vorgelegt und dann gefragt, ob sie dieses schon einmal gesehen haben.

- *Ermittlung der Veränderung des Bekanntheitsgrades:*

Um einen Vorher-Nachher-Vergleich durchführen zu können, ist eine Erhebung des Bekanntheitsgrades auch vor der Werbedurchführung erforderlich.

- *Ermittlung der Imageveränderung:*

z.B. mithilfe eines Semantischen Differentials<sup>117</sup>

- *Messung der Veränderung der Kaufbereitschaft:*

Befragung von Testpersonen in Hinblick auf ihre Kaufwahrscheinlichkeit (auch hier ist eine Erhebung vor und nach Werbedurchführung erforderlich)

---

<sup>117</sup> Das Semantische Differential ist ein Verfahren zur Messung des Images von Objekten, Personen etc. Die Versuchspersonen stufen dabei auf Bewertungsskalen (Rating-Skalen) ein Untersuchungsobjekt ein. Die beiden Pole jeder Skala stellen verbale Gegensatzpaare dar (Springer Gabler Verlag 2016c) wie z.B. modern-altmodisch oder sympathisch-unsympathisch.

Die Messung des *ökonomischen* Erfolgs der Werbung für Dienstleistungen gestaltet sich ungleich schwieriger. So wird immer wieder angeführt, dass sich der Beitrag einer Werbekampagne zum Umsatz nicht isoliert darstellen lässt (so z.B. Weis 2007, S. 470). Das heißt, es kann nicht sicher festgestellt werden, welcher Anteil des Umsatzes bzw. der Umsatzsteigerung unmittelbar auf die Werbemaßnahme zurückzuführen ist, weshalb die Eignung des Umsatzes als Kriterium für die Messung des Werbeerfolgs infrage zu stellen ist.

Ein weiteres Problem ergibt sich aus der Tatsache, dass die Verfahren zur Messung des ökonomischen Werbeerfolgs ursprünglich für überregional agierende Konsumgüterhersteller konzipiert worden sind, so beispielsweise das BuBaW-Verfahren (Bestellung unter Bezugnahme auf das Werbemittel) oder auch der Gebiets-Verkaufstest. Sie lassen sich daher in der Regel nicht auf tierärztliche Werbung übertragen. Eine Ausnahme stellt die Methode der Direktbefragung dar. Dabei werden die Kunden unmittelbar nach dem Kaufakt gefragt, ob sie durch eine bestimmte Werbemaßnahme zum Kauf animiert worden sind. In diesem Fall kann jedem Werbemittel oder -träger ein konkreter Umsatz gegenübergestellt werden (Haller 2015, S. 312). Obwohl diese Methode in der Praxis häufig angewendet wird, muss sie dennoch kritisch hinterfragt werden, da die Befragten in vielen Fällen nicht willens oder fähig sind, genaue Angaben über den Einfluss der Werbung auf ihre Kaufentscheidung zu machen (Weis 2007, S. 471).

Für alle Maßnahmen der Online-Kommunikation (Online-Werbung, Corporate Website) sowie der Social Media-Kommunikation stehen zahlreiche Mess- und Auswertungsmöglichkeiten (auch als Webanalyse-Tools bezeichnet) zur Verfügung. Kein anderes Medium bietet eine solche Vielfalt an Möglichkeiten zur Gewinnung und Auswertung von Nutzungs- bzw. Nutzerdaten wie das Internet (Sheehan 2011, S. 140). Zusätzlich zu den soeben aufgeführten Verfahren zur Werbeerfolgsmessung stehen hier mit dem Instrument der Webanalyse zahlreiche Möglichkeiten zur kurzfristigen Erfolgskontrolle auf der Basis von Nutzungsdaten zur Verfügung (siehe Kapitel 4.9.1.3.6.1). So werden die Zugriffe von Nutzern auf eine Website und auf die dort platzierte Werbung protokolliert. Auf diese Weise werden unmittelbare Leistungsdaten geliefert, auf deren Grundlage dann eine Reihe von Kennzahlen entwickelt werden können, wie z.B. Visits, Visitors, Page Impressions, Ad Impressions, Ad Clicks, Verweildauer etc. bis hin zu online getätigten Kaufabschlüssen (Keßler et al. 2015, S. 574-575; Schweiger und Schrattecker 2013, S. 395).

Kennzahl	Erläuterung
<i>Ad Clicks</i>	Anzahl der Klicks auf ein werbetragendes Objekt (Banner, Button etc.), das auf die Website des Werbetreibenden führt
<i>Ad Impressions</i>	Anzahl der Werbemittelkontakte
<i>Page Impressions</i>	Anzahl der Seitenaufrufe durch einen Nutzer
<i>Verweildauer</i>	Zeit, die der Nutzer vom Aufruf bis zum Verlassen auf der Website verbringt
<i>Visitors</i>	Anzahl der Besucher einer Website bzw. eines Online-Angebots

Tab. 12: Wichtige Kennzahlen der Webanalyse  
(modifiziert nach Seeborn 2011, S. 237-238; Keßler et al. 2015, S. 574-575)

Die Erfassung umfangreicher Daten wird allerdings erst durch so genannte Logdateien (engl.: logfiles) möglich, die jeder Internetnutzer bei dem Besuch einer Website auf dieser hinterlässt. Diese Logdateien enthalten diverse Informationen wie z.B. den Zeitpunkt des Zugriffs auf die Website oder die Version des vom Nutzer verwendeten Browsers (Seeborn 2011, S. 237). Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang auch der Einsatz von so genannten Cookies. Dies sind Textdateien, die Informationen über den Besucher und dessen Verhalten beinhalten. Damit kann z.B. ein Benutzer, der eine Website schon einmal aufgerufen hat, bei einem erneuten Besuch identifiziert werden (Keßler et al. 2015, S. 682). Cookies werden auf den Rechnern der Nutzer gespeichert und können dann später von dem werbetreibenden Seitenbetreiber ausgelesen werden (Keßler et al. 2015, S. 575). Die auf diese Weise gewonnenen Informationen dienen dann u.a. als Grundlage für die Ermittlung der oben erwähnten Kennzahlen.

Kommerzielle Webanalyse-Systeme wie GOOGLE ANALYTICS oder ETRACKER liefern neben den besagten Kennzahlen auch so genannte Dashboards. Hierbei handelt es sich um Übersichtsdarstellungen, die die wichtigsten Messwerte bzw. Kennzahlen grafisch aufbereitet im Überblick zeigen (Schwarz 2015, S. 273). Abbildung 57 zeigt exemplarisch ein Dashboard von GOOGLE ANALYTICS.

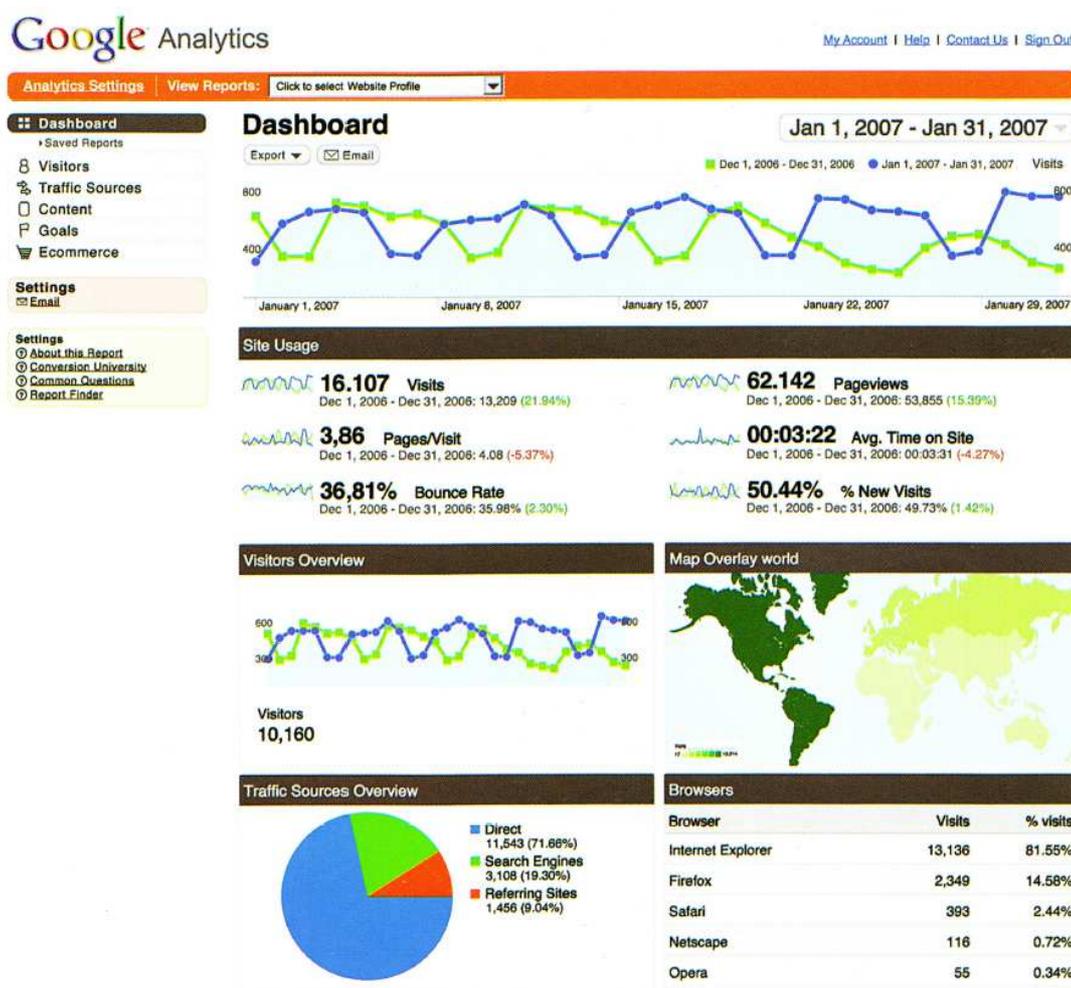


Abb. 57: Dashboard von GOOGLE ANALYTICS (Sheehan 2011, S. 143)

So zeigt etwa das Kreisdiagramm im obigen Dashboard die Anteile der verschiedenen Zugriffsquellen einer Website – egal ob es sich dabei um eine Corporate Website oder eine eigene Seite auf einer Social Media-Plattform handelt. Im vorliegenden Beispiel sind 71,66 Prozent der Besucher direkt, das heißt durch Eingabe der Internet-Adresse (URL), 19,3 Prozent über Suchmaschinen und 9,04 Prozent über verweisende Websites zu der ausgewerteten Website gelangt.

Die beschriebenen Analyse-Tools stellen jedoch lediglich eine Auswahl der zahlreichen, je nach Anbieter verfügbaren Auswertungsmöglichkeiten dar.

## 4.9.2 Social Media-Kommunikation

Aufgrund ihrer wachsenden Bedeutung und ihrer Besonderheiten wird die Social Media-Kommunikation – trotz einiger Überschneidungen mit anderen kommunikationspolitischen Instrumenten<sup>118</sup> – mittlerweile als eigenständiges Instrument geführt. Sie ist damit zugleich das jüngste Instrument der Kommunikationspolitik. In Kapitel 4.9.1.3.6.1 wurde bereits ein erster Einblick in die sich aus dem Internet bzw. aus der Online-Kommunikation ergebenden neuartigen Kommunikationsmöglichkeiten gewährt. Hierzu zählt auch die Kommunikation über die so genannten sozialen Medien – aus dem englischen Sprachgebrauch bekannt unter der Bezeichnung Social Media. Dieser Begriff ist seit einigen Jahren in aller Munde, zumeist jedoch ohne dass man sich darüber im Klaren ist, für was er eigentlich genau steht. Daher soll nun zunächst erörtert werden, was sich hinter dem Begriff der Social Media verbirgt, bevor im Anschluss eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem daraus abgeleiteten Instrument der Social Media-Kommunikation erfolgt.

### 4.9.2.1 Begriffsbestimmung und Wesen der Social Media

Der DUDEN (Bibliographisches Institut GmbH 2016) versteht unter Social Media die „*Gesamtheit der digitalen Technologien und Medien wie Weblogs, Wikis, soziale Netzwerke u. Ä., über die Nutzerinnen und Nutzer miteinander kommunizieren und Inhalte austauschen können*“. Konkreter ist eine Definition von HEYMANN-REDER (2011, S. 20), wonach Social Media Internet-Plattformen sind, auf denen Nutzer mit anderen Nutzern Beziehungen aufbauen und kommunizieren, wobei sich die Kommunikation dabei nicht im Austausch von verbalen Botschaften erschöpft, sondern auch multimediale Formate wie Fotos, Videos, Musik- und Sprachaufzeichnungen sowie Spiele mit einbezieht.

Zu den bekanntesten Vertretern der Social Media zählen Internetportale wie FACEBOOK, YOUTUBE oder TWITTER, die jeweils unterschiedliche Erscheinungsformen der Social Media repräsentieren.

---

<sup>118</sup> So kann die Social Media-Kommunikation im Rahmen anderer Kommunikationsinstrumente bzw. -maßnahmen, wie z.B. der Werbung oder der Öffentlichkeitsarbeit, eingesetzt werden.

Die Entstehungsgeschichte der Social Media ist eng verknüpft mit der technischen Weiterentwicklung des Internets der ersten Generation (Web 1.0) zum Web 2.0, die erst im Zuge des technologischen Fortschritts und der Verbesserung der technischen Infrastruktur (z.B. höhere Datenübertragungsgeschwindigkeiten) möglich wurde. Fortan waren – statt einseitiger – wechselseitige Informationsflüsse möglich. Im Ergebnis bedeutet dies, dass jeder Internetnutzer sowohl als Empfänger als auch als Sender von Informationen fungieren kann (Bruhn und Hadwich 2015, S. 1).

Der entscheidende Aspekt des Web 2.0 ist, dass Inhalte nicht mehr einseitig von großen Institutionen erstellt und über das Internet verbreitet werden, sondern auch von den Nutzern selbst<sup>119</sup>, die sich mithilfe spezieller Software untereinander vernetzen und so in direkten Dialog mit ihrer Umwelt und den Unternehmen treten (Lammenet 2014, S. 243). Die selbst produzierten Inhalte werden als „User Generated Content“ (UGC) bezeichnet und können in der Regel ohne jegliche Programmierkenntnisse erstellt und veröffentlicht werden (Lauer 2012d).

Erst auf der Grundlage der Errungenschaften des Web 2.0 konnten Social Media entstehen, weshalb PEPELS (2014, S. 392) folgerichtig die sozialen Medien als ein Ergebnis des Web 2.0 sieht.

Die Entwicklung sozialer Medien hat erhebliche Auswirkungen auf die Kommunikationspolitik mit sich gebracht, weshalb in diesem Zusammenhang des Öfteren auch von der zweiten Revolution der Kommunikationspolitik gesprochen wird. De facto wurde durch die Einführung sozialer Medien ein Wandel weg von der tradierten einseitig geführten Massenkommunikation (One-to-Many-Kommunikation), wie man sie von anderen Kommunikationsinstrumenten her kennt, hin zu einer mehrseitig geführten Many-to-Many-Kommunikation vollzogen (Grabs et al. 2015, S. 28). Aus den vormals passiven Konsumenten werden aktive Prosumenten. Das heißt, der Internetnutzer ist gleichermaßen Konsument wie auch Produzent von Inhalten bzw. Informationen (Keßler et al. 2015, S. 723). Dabei bedient er sich sozialer Austauschplattformen in Gestalt der Social Media, um in einen direkten Dialog mit anderen Nutzern und Unternehmen zu treten. Das World Wide Web wird also nicht länger als reine Informationsquelle verstanden, sondern als Ausführungsplattform, um mit anderen Nutzern in Kontakt zu treten (Bruhn 2011, S. 1080). Auf Social Media-Plattformen können Nutzer eigene Produkt- oder Dienstleistungserfahrungen publizieren, Bewertungen abgeben, Meinungen verbreiten, Fotos oder Videos einstellen und austauschen, via Smartphone ihren momentanen Aufenthaltsort mitteilen, sich als Marken- oder Unternehmensbotschafter betätigen oder Diskussionen

---

<sup>119</sup> Hieraus leitet sich auch die alternative Bezeichnung „Mitmach-Web“ ab (Grabs et al. 2015, S. 25).

führen (Hettler 2010, S. V; Weinberg 2015, S. 8-9). Neu an dieser Art der Internet-Kommunikation ist deren öffentliche Ausstrahlung. So können nutzergenerierte Beiträge innerhalb kürzester Zeit eine große Reichweite erzielen (Hettler 2010, S. V).

Dem einzelnen Unternehmen eröffnen sich hierdurch einerseits gänzlich neue Perspektiven für kommunikationspolitische Maßnahmen. Andererseits ergeben sich daraus aber auch – nicht zuletzt aufgrund der Mitwirkungs- und Einflussmöglichkeiten der Adressaten – bisher nicht da gewesene Herausforderungen, denen sich das Unternehmen im Zuge der Social Media-Kommunikation stellen muss.

#### **4.9.2.2 Bedeutung der Social Media für die Unternehmenskommunikation**

Bereits 2010 äußerte sich SHEEHAN (2011, S. 108) zu dem Thema soziale Netzwerke als Teil der Social Media und deren Auswirkungen auf das Marketing mit den Worten: *„Soziale Netzwerke sind das am schnellsten wachsende Phänomen im Web. Sie werden das Marketing, wie wir es kennen, grundlegend verändern“*. Diese Aussage lässt sich ohne weiteres auch auf andere Social Media-Anwendungen (Blogs, Bewertungsportale etc.) übertragen, denn nahezu alle sozialen Medien konnten in den vergangenen Jahren eindrucksvolle Zuwachsraten verzeichnen (ARD-Werbung Sales & Services 2014, S. 83). Bei manchen Plattformen kann man ohne Weiteres von einem explosionsartigen Wachstum sprechen. Hatte z.B. das soziale Netzwerk FACEBOOK im Juli 2008 in Deutschland noch rund 600.000 Nutzer, so ist diese Zahl zwischenzeitlich auf 28 Mio. (Stand: Mai 2014) gewachsen (Lammenett 2014, S. 250; Statista GmbH 2016). Erst seit 2013 zeichnen sich bei einigen sozialen Medien erste Sättigungstendenzen ab. Hiervon sind vorrangig die sozialen Netzwerke betroffen. Als wahrscheinliche Ursache gilt die zunehmende Abwanderung privater Kommunikation zum Instant-Messaging-Dienst WHATSAPP, der vor allem als preiswertes Substitut für das Versenden von SMS-Kurznachrichten inzwischen breite Verwendung findet (Tippelt und Kupferschmitt 2015).

Wie bedeutend soziale Medien nach wie vor sind, spiegelt sich in den Zahlen der ARD/ZDF-Onlinestudie 2015 wider. Demnach nutzen 45 Prozent der deutschen Internetnutzer ab 14 Jahre mindestens einmal wöchentlich Informationsplattformen (z.B. WIKIPEDIA), 34 Prozent soziale Netzwerke, 12 Prozent Webforen, 8 Prozent Weblogs sowie 2 Prozent Microblogging-Dienste (z.B. TWITTER) (Frees und Koch 2015).

Die seit Jahren stabilen Nutzerzahlen der Social Media-Anwendungen zeigen, dass es sich bei deren Ausbreitung nicht um ein kurzweiliges Phänomen handelt, sondern um eine anhaltende Entwicklung von erheblicher gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Tragweite. Vor diesem Hintergrund erklärt es sich, weshalb Unternehmen in zunehmendem Umfang soziale Medien einsetzen. So setzen einer Studie des Branchenverbands BITKOM (2015) zufolge bereits 75 Prozent der deutschen Dienstleistungsunternehmen soziale Medien im Zuge der Unternehmenskommunikation ein.

Die folgende Abbildung zeigt in welchem Umfang die Unternehmen des Dienstleistungssektors von den verschiedenen Social Media-Anwendungen Gebrauch machen. Soziale Netzwerke liegen hier mit deutlichem Abstand vorne.

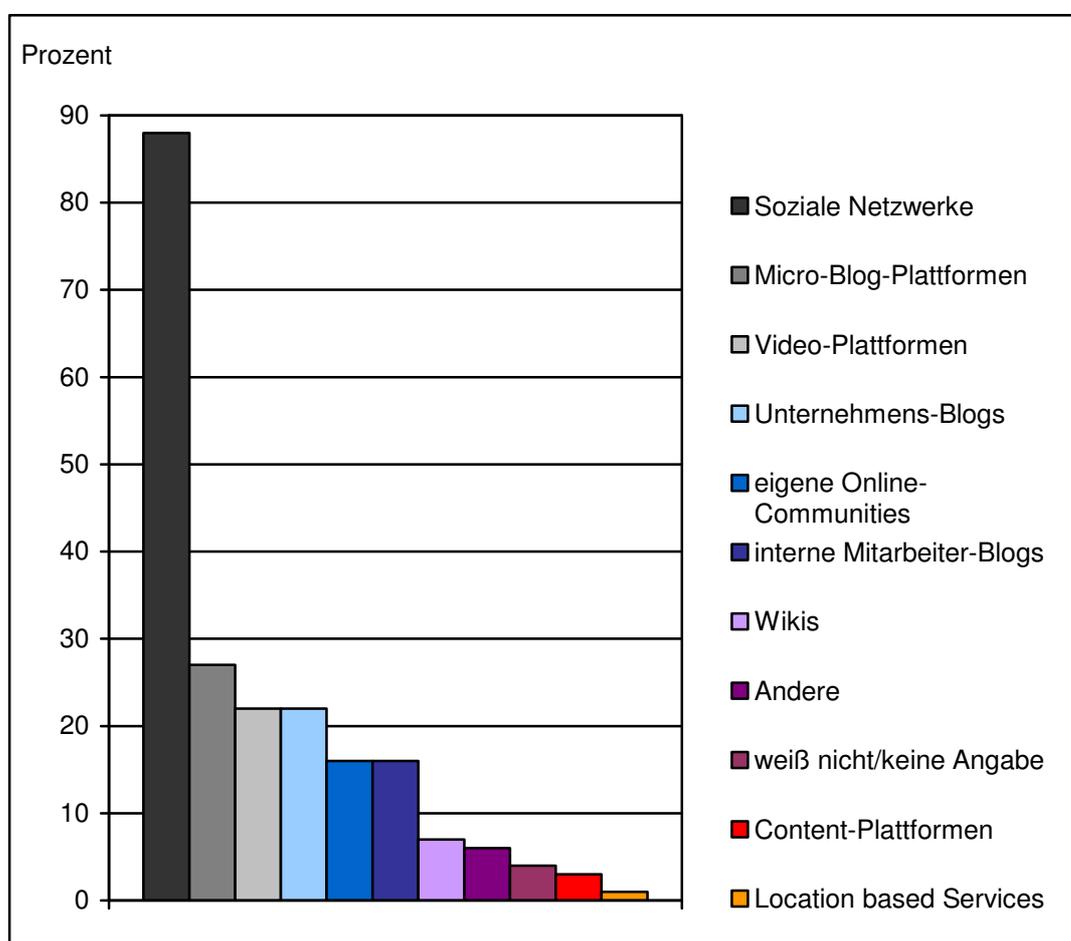


Abb. 58: Einsatz von Social Media-Anwendungen in deutschen Dienstleistungsunternehmen<sup>120</sup> (modifiziert nach Bitkom 2012, S. 9)

<sup>120</sup> Dies ist das Ergebnis einer Befragung unter 227 Dienstleistungsunternehmen. Es waren Mehrfachnennungen möglich (Bitkom e.V. 2012, S. 9).

Umso erstaunlicher ist das Ergebnis einer Umfrage unter tierärztlichen Kliniken und Praxen in elf Ländern. Diese hat ergeben, dass 61 Prozent der deutschen Kliniken und Praxen bisher noch keine aktive Social Media-Kommunikation betreiben – gegenüber nur 18 Prozent in den USA. Deutschland nimmt in der Umfrage damit den vorletzten Platz vor Frankreich ein (CM Research 2015).

#### 4.9.2.3 Begrifflichkeiten der Social Media-Kommunikation

Der Stellenwert der Social Media für die Unternehmenskommunikation spiegelt sich auch in der Auffassung zahlreicher Marketingautoren wider, wonach die Kommunikation über Soziale Medien in Gestalt der Social Media-Kommunikation – vereinzelt auch als Social Media-Marketing bezeichnet – als eigenständiges Instrument der Kommunikationspolitik anzusehen ist. Es ist der jüngste und mit Abstand am schnellsten wachsende Bereich der Unternehmenskommunikation (Ceyn und Scupin 2013, S. 78).

BRUHN (2015, S. 471) umschreibt den Begriff „Social Media-Kommunikation“ wie folgt:

*„Social Media-Kommunikation vollzieht sich auf online-basierten Plattformen und kennzeichnet sowohl die Kommunikation als auch die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Social Media-Nutzern sowie deren Vernetzung untereinander. Die Social Media-Kommunikation erfolgt sowohl aktiv als auch passiv, mit dem Ziel des gegenseitigen Austausches von Informationen, Meinungen, Eindrücken und Erfahrungen sowie des Mitwirkens an der Erstellung von unternehmensrelevanten Inhalten, Produkten oder Dienstleistungen.“*

Die *aktive* Social Media-Kommunikation umfasst alle Entscheidungen über die Gestaltung und Art der Übermittlung unternehmensbezogener Botschaften auf Internetplattformen, wobei diese sowohl auf den Absatz- als auch auf den Meinungsmarkt gerichtet sind (Bruhn 2011, S. 1082).

Bei der *passiven* Social Media-Kommunikation geht es hingegen vornehmlich darum, Marktinformationen durch das Monitoring von konsumenten- bzw. nutzergenerierten Inhalten auf Social Media-Plattformen zu gewinnen (daher auch als Social Media-Monitoring bezeichnet). Dazu zählen marktforschungsorientierte (Motive, Einstellungen, Erwartungen der Konsumenten bezüglich einer Dienstleistung), innovationsorientierte (Beteiligung der Konsumenten an der Verbesserung bestehender und Entwicklung neuer Leistungen) und reaktionsorientierte Zielgrößen (z.B. effizientes Krisenmanagement durch frühzeitige Reaktion auf negative Äußerungen) (Bruhn 2014, S. 1115).

#### 4.9.2.4 Spezifische Eigenschaften der Social Media-Kommunikation

Die Social Media-Kommunikation unterscheidet sich grundlegend von den herkömmlichen Instrumenten der Kommunikationspolitik. Dies verdeutlicht sich bei Betrachtung der nachfolgenden Eigenschaften:

- Viele Sender stehen hier vielen Empfängern gegenüber (*Many-to-Many-Prinzip*), die untereinander stark vernetzt sind und so eine rasche und kostengünstige Verbreitung der Informationen (schnelle Informationsdiffusion) ermöglichen, wodurch große Reichweiten erzielt werden können („Schneeballprinzip“) (Meffert et al. 2015a, S. 333-334; Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 151-152).
- Es findet eine Abkehr vom klassischen eindimensionalen Sender-Empfänger-Prinzip statt. Der Kommunikationsprozess vollzieht sich bidirektional, sprich zweiseitig als Dialog (siehe Abbildung 59). Es findet ein Rollenwechsel zwischen Sender und Empfänger statt, so dass ein Unternehmen unmittelbares Feedback erhält. Die Social-Media Kommunikation kann damit als *interaktives Kommunikationsinstrument* bezeichnet werden (Bruhn 2015, S. 473; Heymann-Reder 2011, S. 83).
- Die Inhalte der Social Media-Kommunikation können sowohl von einem Unternehmen selbst als auch von den Nutzern (User Generated Content) erstellt werden (Bruhn 2015, S. 474).
- Aus den drei bisher genannten Eigenschaften ergibt sich wiederum ein zentrales Merkmal und gleichzeitig ein kritischer Aspekt der Social Media-Kommunikation: die aus Sicht des Senders *ingeschränkte Kontrollierbarkeit*. Sowohl die Botschaften der Sender als auch die Reaktionen der Empfänger auf die publizierten Botschaften können nur in beschränktem Umfang kontrolliert werden. Auch kann der Sender nicht beeinflussen, über welche Plattformen, zu welcher Zeit und mit welcher Bewertung seine Inhalte bzw. Botschaften weitergetragen werden (Bruhn 2015, S. 472).

- Es handelt sich um ein so genanntes *Pull-Instrument*, das heißt, der Konsument interessiert sich für ein Unternehmen und/oder dessen Leistungen und entscheidet sich, Informationen darüber eigenständig einzuholen (z.B. indem er bei dem Kurznachrichtendienst TWITTER die „Tweets“ eines Unternehmens abonniert). Dagegen sind die traditionellen Instrumente in der Regel so genannte Push-Instrumente. Das heißt, hier geht die Initiative vom Unternehmen aus. Der Konsument erhält die Informationen „ungefragt“ (Lauer 2012d). Letzteres entspricht dem Reiz-Reaktions-Prinzip, bei dem per Botschaft ein Reiz gesendet wird, von dem man hofft, dass die Konsumenten darauf anspringen (Grabs et al. 2015, S. 44).
- Die Social Media-Kommunikation zeichnet sich durch eine *große Flexibilität in der Darstellung* der Kommunikationsinhalte aus, da deren Übermittlung über Wort-, Bild-, Audio und/oder Videozeichen vonstatten gehen kann (Bruhn 2015, S. 473).
- Die Social Media-Kommunikation kann über interne (z.B. vom Unternehmen selbst gegründeter Blog) wie auch externe Kommunikationsträger (unternehmensfremde Social Media-Plattformen) erfolgen (Bruhn 2015, S. 474).
- Die Kommunikation kann sowohl öffentlich (z.B. Einstellen eines Videos auf YOUTUBE) als auch geschlossen (z.B. Teilnahme an einem nur begrenzt zugänglichen Diskussionsforum) stattfinden (Bruhn 2015, S. 473/474).
- Die Einrichtung einer Unternehmenspräsenz auf einer Social Media-Plattform ist zumeist kostenfrei, das heißt, es werden keine Gebühren vom Seitenbetreiber erhoben.

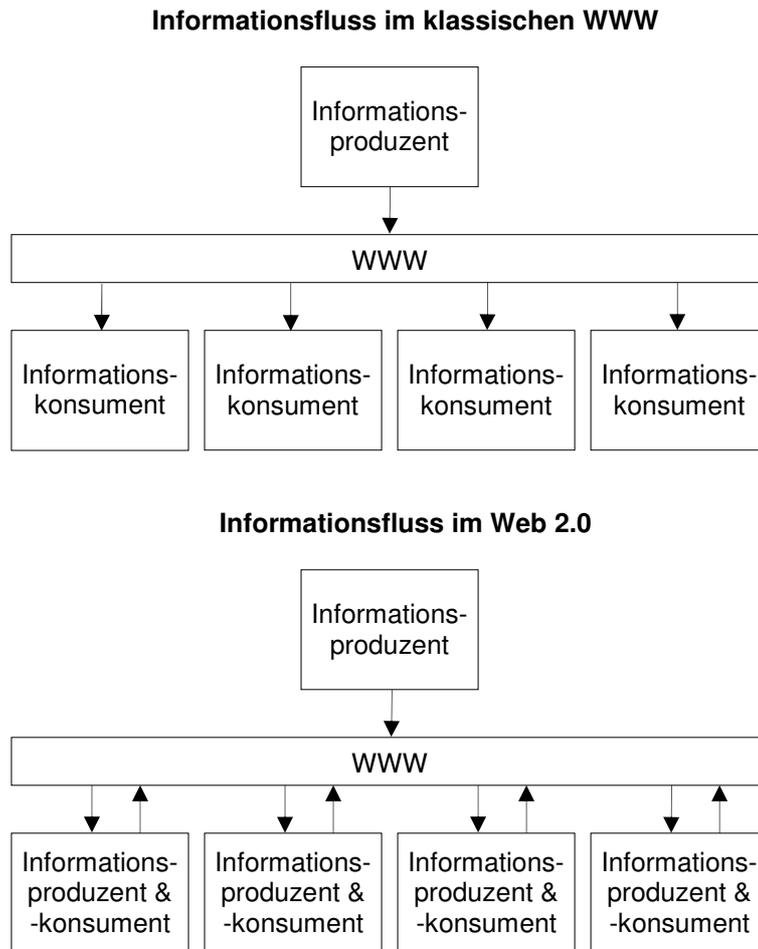


Abb. 59: Vergleich des Informationsflusses im klassischen WWW mit dem Web 2.0 (modifiziert nach Bruhn 2015 S. 472)

Insbesondere vom Instrument der Werbung unterscheidet sich die Social Media-Kommunikation grundlegend. So geht es hier nicht primär darum, unmittelbar eine Absatzsteigerung zu bewirken – sprich mehr zu verkaufen. Vielmehr stehen Aufbau bzw. Pflege der Beziehungen zu den potenziellen und bereits existierenden Kunden im Vordergrund wie auch die Förderung der Kundenloyalität (Ackerman 2014, S. 454).

#### 4.9.2.5 Chancen und Risiken der Social Media-Kommunikation

Aus ein und derselben Eigenschaft können sich häufig gleichermaßen positive wie auch negative Konsequenzen ergeben. So eröffnen die vielfältigen, auf den ersten Blick überwiegend positiven Eigenschaften der Social Media-Kommunikation bisher nicht vorhandene Handlungsspielräume für die Kommunikationspolitik. Doch dürfen diese nicht darüber hinwegtäuschen, dass es durchaus auch kritische Aspekte zu bedenken gibt. Bei der Anwendung der Social Media-Kommunikation gilt es daher, die sich bietenden Chancen bei gleichzeitiger Minimierung der vorhandenen Risiken zu nutzen.

Im Zentrum der *Kritik* stehen stets die eingeschränkte Kontrollierbarkeit des Informationsflusses und damit der Verlust der bei einer einseitigen Kommunikation vorliegenden „Informationshoheit“, wenn sich ein Unternehmen über Social Media-Kanäle nach außen öffnet. Der Kontrollverlust erstreckt sich dabei nicht nur auf die veröffentlichten Inhalte in Form des User Generated Content, sondern ebenso auf den Zeitpunkt wie auch den Ort der Veröffentlichung. So muss ein Unternehmen z.B. damit rechnen, dass im eigenen, öffentlich zugänglichen Unternehmensblog kritische Fragen von Verbrauchern bzw. Kunden auftauchen oder auf der unternehmenseigenen FACEBOOK-Seite eine aus Sicht des Unternehmens unliebsame Diskussion geführt wird (Lammenett 2014, S. 250). Noch stärker eingeschränkt sind die Kontrollmöglichkeiten, wenn solche Äußerungen auf unternehmensfremden Plattformen, wie beispielsweise Bewertungsportalen, getätigt werden. Des Weiteren besteht das Risiko, dass Mitarbeiter des eigenen Unternehmens zu sorglos auf Social Media-Plattformen agieren, indem sie sich als Mitarbeiter zu erkennen geben und sich nicht unternehmenskonform verhalten bzw. äußern.

Aufgrund der Vernetzung zwischen den Social Media-Plattformen und den Teilnehmern untereinander (Many-to-Many-Prinzip) werden auch negative Unternehmensnachrichten, Kritiken und Bewertungen im Netz rasch und vor allem mit großer Reichweite weitergetragen („Schneeballprinzip“). Zudem besteht die Gefahr einer Informations- bzw. Botschaftsverwässerung, wenn Informationen bewusst oder unbewusst verfälscht weitergegeben werden und somit ihren ursprünglichen Inhalt verlieren (Bruhn 2011, S. 1100). In beiden Fällen drohen dem Unternehmen mitunter existenzgefährdende Imageschäden. Durch den Umstand, dass sich im Internet veröffentlichte Inhalte nicht oder nur schwerlich entfernen lassen, erfahren solche Imageschäden zudem eine Nachhaltigkeit.

In diesem Zusammenhang muss ein weiterer Kritikpunkt der Social Media-Kommunikation erwähnt werden: der hohe Zeitaufwand. Insbesondere seitens der Tierärzteschaft wird dies gerne als Argument gegen das Instrument angeführt (Lauer 2012b). Hauptursachen für den großen Aufwand sind zum einen die notwendige permanente Kontrolle des Informationsflusses (Monitoring) und zum anderen die Tatsache, dass eine Übertragung der zeitintensiven Planung und Ausführung der Maßnahmen der Social Media-Kommunikation auf Fremdfirmen – anders als etwa im Fall der Werbung – nicht ratsam ist, da die Social Media-Kommunikation ein hohes Maß an Eigenengagement erfordert (u.a. um die ihr eigentypische Authentizität zu wahren).

Speziell für Tierärzte birgt die Social Media-Kommunikation eine weitere Gefahr in sich: das Ausnutzen des praxiseigenen Social Media-Auftritts als „Online-Praxis“ durch die Kundschaft (Lauer 2012b). Für Kunden könnte es unter Umständen attraktiver sein, sich mit einem Problem via sozialer Medien an ihren Tierarzt zu wenden als die Praxis aufzusuchen.

Abschließend sei noch auf ein Problem hingewiesen, das in jüngster Zeit verstärkt in der Öffentlichkeit diskutiert wird und die Widersprüchlichkeit der Gesellschaft im Umgang mit neuen Kommunikationsformen offenbart. Einerseits zeigen Menschen aufgrund ihrer „sozialen“ Veranlagung die Neigung, ihre Meinungen, Wünsche, Hoffnungen und Befürchtungen kundzutun – und dieses immer häufiger auch in den sozialen Medien und damit öffentlich (Kreutzer 2015, S. 7). Andererseits lässt sich eine wachsende Sensibilität in der Gesellschaft für das Thema Datenmissbrauch beobachten, die die Akzeptanz für Social Media besonders bei kritischeren Verbrauchern zunehmend gefährdet. Hier sieht sich vor allem die Plattform FACEBOOK immer wieder öffentlicher Kritik ausgesetzt. Im Kern geht es darum, dass persönliche Daten der Nutzer von den Betreibern der Plattformen gesammelt und kommerziell verwertet werden, indem sie an andere Unternehmen (z.B. zu Werbezwecken) weitergereicht werden, was vielen Nutzern missfällt (Plöching 2014).

Aus den spezifischen Eigenschaften der Social Media-Kommunikation ergeben sich aber auch erhebliche *Chancen* bzw. *Vorteile*. So ist kein Instrument besser dazu geeignet, den direkten Dialog mit dem Kunden zu fördern (Heymann-Reder 2011, S. 32). Dabei führt die direkte und interaktive Kommunikation zu einer größeren Nähe und zur Schaffung einer Vertrauensbasis zwischen dem Unternehmen und den Adressaten (Kollmann 2013, S. 197). Das Unternehmen erhält gewissermaßen ein „Gesicht“ (Bruhn 2011, S. 1099).

Den Unternehmen droht zwar ein Informationskontrollverlust, andererseits ermöglicht aber gerade eine aktive Teilnahme an der Kommunikation in den sozialen Medien, einen Teil der verlorenen Kontrolle zurückzugewinnen (Samuel 2012). So können Unternehmen etwa durch eine Stellungnahme direkt auf die Beiträge von Nutzern reagieren.

Im Fall von aus Unternehmenssicht positiven Inhalten stellen sich das Many-to-Many-Prinzip bzw. die Vernetzung durch die sozialen Medien und der daraus resultierende „Schneeballeffekt“ sogar als Vorteile dar. Sie gewährleisten ein großes Wirkungspotenzial durch eine hohe Reichweite sowie eine schnelle Informationsdiffusion und prädestinieren die sozialen Medien für die (digitale) Mundpropaganda im Rahmen des Empfehlungsmarketings bzw. des viralen Marketings<sup>121</sup>.

Hierzu ein anschauliches Beispiel aus der Praxis: Eine Tierarztpraxis stellt ein Video über die Zahnpflege bei Hunden auf dem Videoportal YOUTUBE ein. Ein Tierhalter sieht dieses Video und findet es so gut, dass er das Video (oder den dazugehörigen Link) in seinem FACEBOOK-Profil postet (veröffentlicht), mit einem „Gefällt mir“ versieht, mit seinen „FACEBOOK-Freunden“ teilt („Teilen“) oder kommentiert. Diese – im Idealfall ebenfalls Tierhalter – werden so auf das Video und gegebenenfalls sogar auf die Praxis aufmerksam. Reichen diese dann den Inhalt wiederum in ihrem eigenen Freundeskreis weiter<sup>122</sup>, so fungieren sie als Multiplikatoren. Diese Informationskette kann sich beliebig fortsetzen. Dabei multipliziert sich die Zahl der Empfänger mit jedem Verbreitungsschritt und Kontakt. Der Inhalt verbreitet sich somit mit exponentieller Geschwindigkeit quasi wie von selbst. Man spricht von einem viralen Effekt (Grabs et al. 2015, S. 267). Mit der Weiterleitung eines Inhalts schlüpfen die Netzwerkkontakte bzw. „Freunde“ automatisch in die Rolle eines Empfehlenden im Sinne des Empfehlungsmarketings (Adda 2013, S. 101). Die Praxis kann auf diese Weise mit nur einer Aktion eine große Anzahl potenzieller Kunden erreichen, ohne dass die Aktion als Marketingmaßnahme oder Werbung wahrgenommen wird und ohne dass für die Verbreitung der Information Kosten in relevanter Größenordnung anfallen.

---

<sup>121</sup> Virales Marketing kann als eine Weiterentwicklung des Empfehlungsmarketings angesehen werden und basiert auf dem Grundprinzip der (digitalen) Mundpropaganda. Dabei sollen Internetnutzer dazu animiert werden, Kommunikationsinhalte in elektronischer Form aus eigenen Stücken weiterzuverbreiten (Kollmann 2013, S. 198). Die Bezeichnung „viral“ steht für die schnelle, „epidemische“ Ausbreitung der Botschaft, die dadurch zu Stande kommt, dass der Inhalt von den Empfängern in der Regel jeweils an mehrere Personen weitergeleitet wird, so dass der Verbreitungsgrad auf jeder Stufe um eine Größenordnung wächst (Heymann-Reder 2011, S. 258). Dieses Phänomen lässt sich regelmäßig bei aufmerksamkeitsstarken Internet-Videos beobachten, die auf diese Weise eine rasche Verbreitung erfahren. Allen erfolgreichen viralen Kampagnen ist in der Regel gemeinsam, dass ihnen eine außergewöhnliche, kreative Idee zugrunde liegt.

<sup>122</sup> Ein durchschnittlicher FACEBOOK-Nutzer hat 342 „Freunde“ (Keßler et al. 2015, S. 752), wovon die meisten eher aus seinem lokalen Umfeld stammen und ähnliche Interessen mit ihm teilen (Samuel 2012).

Ähnlich positive Auswirkungen hat die Vernetzung durch die Social Media auf die Verbreitung positiver Kritiken bzw. Bewertungen, die maßgeblich zur Verbesserung der Online-Reputation beitragen. Eine tragende Rolle nehmen hierbei Meinungsführer bzw. Multiplikatoren ein. Die Social Media können in ihrer Eigenschaft als Kanal zur massenhaften Verbreitung von Empfehlungen zu Recht als „Katalysator“ der Mundpropaganda bezeichnet werden. Diese findet heutzutage unter der Bezeichnung digitale Mundpropaganda vor allem in den sozialen Medien statt (Volk 2012).

Angesichts des hohen Vernetzungsgrades in den sozialen Medien ist die Reichweite der digitalen Mundpropaganda um ein Vielfaches größer als die der klassischen Mundpropaganda (Grabs et al. 2015, S. 37). Diese Tatsache lässt die Social Media-Kommunikation insbesondere für Tierarztpraxen attraktiv erscheinen, da für diese persönliche Empfehlungen die wichtigste Quelle für die Neukundengewinnung darstellen. Zusätzliches Gewicht erhält diese Aussage durch die Tatsache, dass das Internet<sup>123</sup> als zweitwichtigste Quelle gilt (Witte 2012b). In den Social Media finden sich diese beiden Quellen optimal vereint (Fix 2012c).

Die geschilderten Zusammenhänge wirken sich zudem positiv auf das Ranking in Suchmaschinen aus, da sich die Relevanz einer Website aus deren Sicht u.a. an der Anzahl an Verlinkungen bzw. Weiterempfehlungen bemisst (Schwarz 2015, S. 211). Im Vergleich zu den traditionellen Kommunikationsinstrumenten liegt hier somit eine äußerst kosteneffiziente Weiterverbreitung von Kommunikationsinhalten vor (Kollmann 2013, S. 198).

Mit der gezielten Förderung der Verbreitung von Inhalten (wozu auch solcher Empfehlungen zählen) über die sozialen Medien befasst sich mittlerweile eine eigene Disziplin. Diese wird in Anspielung an die Search Engine Optimisation (SEO) gemeinhin als Social Media Optimisation (SMO) bezeichnet. Sie verfolgt den Ansatz, Inhalte über verschiedene Social Media-Kanäle breit zu streuen, um möglichst viele Nutzer damit zu konfrontieren (Hettler 2010, S. 158).

---

<sup>123</sup> Hiermit sind sämtliche Arten von Informationsquellen des Internets gemeint wie z.B. Suchmaschinen, Online-Werbung, soziale Medien etc.

Mithilfe der passiven (aber auch der aktiven) Social Media-Kommunikation kann das Unternehmen unmittelbares Feedback von den Nutzern bzw. Kunden erhalten. Die so generierten Informationen können zu Marktforschungszwecken (z.B. Aufspüren neuer Trends, Ermittlung von Bedürfnissen) verwendet werden (Bruhn 2011, S. 1099). Konsumenten bzw. Kunden können auf diese Weise in Innovationsprozesse eingebunden werden und als Ideengeber für die Entwicklung neuer oder die Optimierung bestehender Dienstleistungen fungieren (Meffert et al. 2015a, S. 535).

Aus dem Umstand, dass es sich bei der Social Media-Kommunikation um ein Pull-Instrument handelt, resultieren geringere Streuverluste sowie größere Akzeptanz- und Aufmerksamkeitswerte für die Kommunikationsinhalte aufgrund des höheren Involvements der Adressaten. Auch aus diesem Grund ist die Kommunikation und somit die Beziehung zwischen Unternehmen und potenziellen wie auch bestehenden Kunden von einer ganz neuen Qualität. Hierzu trägt auch der Vermenschlichungs-Effekt der Social Media-Kommunikation bei. Soziale Medien sind dazu in der Lage, einem Unternehmen ein menschliches Gesicht zu geben. Das gilt insbesondere dann, wenn Mitarbeiter im Namen des Unternehmens über Social Media-Kanäle kommunizieren und dabei einen persönlichen, authentischen Kommunikationsstil wählen (Hettler 2010, S. 119).

Ein weiterer Pluspunkt ist die große Flexibilität hinsichtlich der Darstellung der Inhalte. Durch die große Bandbreite an Ausdrucksmöglichkeiten wegen der Verwendung unterschiedlicher Medienformate können die Empfänger über verschiedene Reize angesprochen werden, wodurch die Effektivität der Kommunikation gesteigert wird.

Schließlich verbessert die Social Media-Kommunikation als Nebeneffekt auf zweierlei Weise den Traffic<sup>124</sup> und somit die Effizienz der unternehmenseigenen Website. Einerseits können Besucherströme von den Social Media-Plattformen (z.B. durch Verlinkung) zur eigenen Website gelenkt werden. Andererseits verbessert sich durch die Teilnahme an Social Media-Anwendungen das Ranking des Unternehmens in den Suchmaschinen, da diese Inhalte von Social Media-Anwendungen angesichts ihrer häufigen Aktualisierungen und Vernetzungen mit anderen Internetseiten eine immer größere Gewichtung beimessen und daher bei der Treffersuche bevorzugt berücksichtigen. Hierdurch steigt ebenfalls die Besucherfrequenz der eigenen Website (Anonym 2009c).

---

<sup>124</sup> Das Wort Traffic steht für das Besucheraufkommen einer Website (Keßler et al. 2015, S. 574).

#### **4.9.2.6 Ziele der Social Media-Kommunikation**

Bei einer Befragung deutscher Unternehmen durch den Branchenverband BITKOM (2012) wurde die folgende Rangfolge für die Ziele der Social Media-Aktivitäten ermittelt:

1. Steigerung der Bekanntheit der Marke/des Unternehmens,
2. Akquise neuer Kunden,
3. Aufbau von Beziehungen zu Kunden,
4. Verbesserung der Suchmaschinenplatzierung des Unternehmens,
5. Steuerung des Marken-/Unternehmensimages,
6. Aufbau von Beziehungen zu Multiplikatoren (z.B. Journalisten, Blogger),
7. Marktforschung und Marktbeobachtung.

Die vorangegangenen Ausführungen lassen zahlreiche Ansatzpunkte für die Realisierung dieser Ziele erkennen. Im Vergleich mit anderen Instrumenten der Kommunikationspolitik sticht dabei aufgrund der schnellen Informationsverbreitung vor allem die Bedeutung für das Empfehlungsmarketing (Mundpropaganda) und hier insbesondere für das virale Marketing hervor. Keine Kommunikationsmaßnahme kann auch nur annähernd so hohe Glaubwürdigkeitswerte bei den Konsumenten vorweisen wie die Empfehlungen von anderen Konsumenten oder gar von direkten Bezugspersonen (Familie, Freunde, Bekannte). Derartige Empfehlungen werden von den Adressaten als vertrauenswürdiger empfunden als beispielsweise Werbebotschaften von Unternehmen (Heymann-Reder 2011, S. 256). Das gilt im selben Maß, wenn dies in digitaler Form in den sozialen Medien stattfindet (digitale Mundpropaganda).

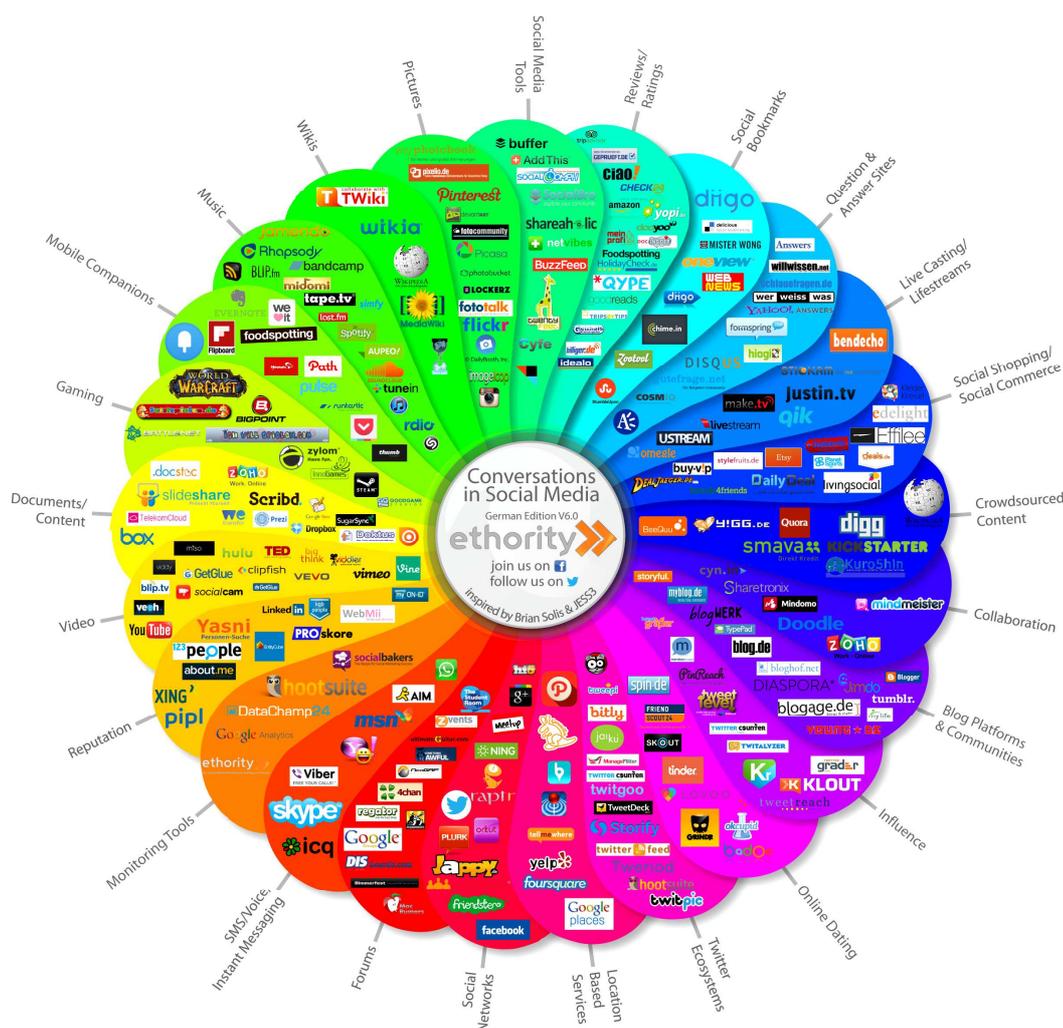
Mit dem Instrument der Social-Media-Kommunikation lässt sich diese Erkenntnis optimal in die Praxis umsetzen. Die sozialen Medien eröffnen noch nie da gewesene Dimensionen der Vernetzung breiter Bevölkerungsschichten mit den Unternehmen sowie untereinander und der damit einhergehenden wechselseitigen Beeinflussung im Rahmen der Mundpropaganda, sei es durch Beiträge in Foren und Blogs, Sympathiebekundungen in Form eines „Gefällt mir“ auf FACEBOOK oder eines „Follow“ auf TWITTER oder durch Bewertungen und Empfehlungen auf Bewertungsportalen.

Zwischen den einzelnen Zielen gibt es teilweise Interdependenzen. So sollen etwa über die Zielvorgabe „Verbesserung der Suchmaschinenplatzierung“ die Zugriffszahlen der Internetpräsenzen des Unternehmens (Corporate Website, FACEBOOK-Seite etc.) gesteigert werden. Dies dient wiederum gleichzeitig auch anderen Zielen wie beispielsweise der Steigerung der Bekanntheit oder der Neukundenakquise.

Die ganze Bandbreite der Anwendungsmöglichkeiten der Social Media-Kommunikation wird erst im Zuge der nachfolgenden Ausführungen zu den diversen Social Media-Erscheinungsformen deutlich werden.

#### 4.9.2.7 Erscheinungsformen und Anwendungsmöglichkeiten der Social Media

Grundlage für die Social Media-Kommunikation sind die vielfältigen Erscheinungsformen der sozialen Medien mit ihrem außerordentlich umfangreichen Angebot an online-basierten Plattformen. In Abbildung 60 findet sich eine Übersicht zum Social Media-Angebot in Deutschland.



Global Social Media Prism by ethorty | <http://www.facebook.com/SocialMediaPrism> | <https://www.twitter.com/SomePrism> | <http://pinterest.com/someprism> | Contact us for updates: prism@ethorty.net



Abb. 60: Übersicht der Social-Media-Anwendungen in Deutschland (URL: <http://ethorty.de/social-media-prisma/>; Zugriff: 20.03.2016)

Wie man anhand der Abbildung erkennen kann, gibt es mittlerweile eine große Anzahl unterschiedlichster Social Media-Erscheinungsformen bzw. -Anwendungen mit entsprechenden als Kommunikationsträger fungierenden Plattformen (auch Portale oder Dienste genannt), wobei diese Auflistung infolge der großen Dynamik des Marktes lediglich eine

Momentaufnahme wiedergeben kann. Weiterhin bleibt anzumerken, dass die Übersicht den Eindruck vermittelt, jede Plattform ließe sich eindeutig jeweils einer bestimmten Social Media-Anwendung zuordnen. In der Realität stellt sich dies jedoch oftmals anders dar. Hier gibt es diverse Plattformen, die Elemente verschiedener Social Media-Anwendungen vereinen bzw. bei denen es sich um Mischformen handelt, wodurch eine klare Zuordnung erschwert wird. So weisen beispielsweise das Videoportal YOUTUBE und das Fotoportal PINTEREST sowohl Eigenschaften von Medienportalen als auch sozialen Netzwerken auf, während FACEBOOK auch mit Funktionen eines Medienportals aufwartet. Ähnlich verhält es sich mit Podcasts, die als Mischform aus einem Weblog und einem Medienportal angesehen werden können.

Die wichtigsten Anwendungen bzw. Erscheinungsformen der Social Media-Kommunikation sind:

- soziale Netzwerke,
- Weblogs (Blogs),
- Mikroblogs (Kurznachrichtendienste),
- Webforen (Foren),
- Medienportale (Multimedia-Sharing-Dienste),
- Bewertungs-/Empfehlungsportale,
- Wissensportale (Knowledge-Communities),
- digitale Lesezeichen (Social Bookmarking).

Mit Ausnahme der Wissensportale, wozu z.B. die Online-Enzyklopädie WIKIPEDIA zählt, sowie der digitalen Lesezeichen sind alle aufgeführten Social Media-Anwendungen für die tierärztliche Kommunikationspolitik in hohem Maß relevant und werden daher nachfolgend näher erläutert.

#### **4.9.2.7.1 Soziale Netzwerke**

Unter sozialen Netzwerken (je nach Autor auch als Social Networks, Social Communities oder Online-Communities bezeichnet [Anm. d. Verf.]) versteht man Internetplattformen bzw. Websites, die darauf abzielen, den Aufbau und die Pflege von Beziehungen und den damit zusammenhängenden Informationsaustausch sowie die Kommunikation mit den

Beteiligten im Internet zu erleichtern (Hettler 2010, S. 54). Die beteiligten Nutzer<sup>125</sup> vernetzen sich miteinander, tauschen ihr Wissen, ihre Erfahrungen, Gedanken und Eindrücke untereinander aus und diskutieren die Inhalte (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 155) und nehmen somit am Leben der anderen teil. Dabei verbinden soziale Netzwerke vor allem Menschen mit ähnlich gelagerten Interessen, Hobbys, politischen Ansichten oder gemeinsamem familiären Hintergrund (Weinberg 2015, S. 220).

Charakteristisch für soziale Netzwerke sind die Nutzerprofile<sup>126</sup>, in denen sich die Nutzer durch Angaben zur Person, Fotos, Videos etc. selber darstellen<sup>127</sup>, die Kontakte zu anderen Nutzern sowie die laufende Information der Nutzer über Neuigkeiten in ihrem Beziehungsgeflecht (Statusmeldungen) (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 155). Die Funktionsweise ist bei allen sozialen Netzwerken annähernd gleich. Daher wird diese nachfolgend anhand des Marktführers FACEBOOK erläutert. Es muss jedoch ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass es sich hierbei aufgrund der Änderungen, die das Unternehmen FACEBOOK fortlaufend vornimmt, nur um eine Momentaufnahme handeln kann.

Durch Vernetzung<sup>128</sup> mit anderen Nutzern oder interessant wirkenden *Profilen* erhält der Nutzer in seinem Nachrichtenstrom (Stream) automatisch die Inhalte und Informationen, die die Mitglieder seines Netzwerks (sprich seine „Freunde“) teilen<sup>129</sup> (Weinberg 2015, S. 225). Das bedeutet jedoch nicht, dass der Nutzer sämtliche Neuigkeiten angezeigt bekommt. Ein spezieller Algorithmus entscheidet darüber, welche News für ihn sichtbar sind und welche nicht (Keßler et al. 2015, S. 770). Die „Freunde“ wiederum erhalten über ihre Streams die Neuigkeiten des Nutzers. Jeder kann sich auf diese Weise seinen individuellen Nachrichtenstrom zusammenstellen. Zusätzlich wird angezeigt, wenn jemand aus dem eigenen Netzwerk etwas mag („Gefällt mir“ oder engl.: „Like“) oder kommentiert („Kommentieren“). Ein angemeldeter Nutzer kann grundsätzlich jeden Beitrag (Post<sup>130</sup>) mit einem „Gefällt mir“ markieren, kommentieren (Kommentieren-Funktion), teilen (Teilen-Funktion) oder mit der Funktion „Senden“ gezielt an einzelne Kontakte („Freunde“) weiterleiten (Adda 2013, S. 340; Weinberg 2015, S. 224-225). Mit einem „Gefällt mir“ können

---

<sup>125</sup> Dies können sowohl Privatpersonen als auch Unternehmen, Organisationen und deren Mitarbeiter sein (Back et al. 2012, S. 14).

<sup>126</sup> Um soziale Netzwerke aktiv nutzen zu können, ist eine (kostenlose) Registrierung und das Anlegen eines persönlichen Profils (Account) erforderlich.

<sup>127</sup> Die im persönlichen Profil aufgeführten Informationen ermöglichen dem Betreiber zielgerichtete Werbeeindrücke im Sinne der personalisierten Werbung.

<sup>128</sup> Dies geschieht durch Auslösen einer Freundschaftsanfrage und anschließende Bestätigung der Freundschaft durch den Angefragten.

<sup>129</sup> Dabei gibt jedes Mitglied nur soviel Informationen preis, wie es dies zuvor in seinen Privatsphäre-Einstellungen festgelegt hat (Heymann-Reder 2011, S. 113).

<sup>130</sup> Ein „Post“ ist ein abgeschlossener Beitrag in einem sozialen Netzwerk, Forum oder Weblog.

Seiten<sup>131</sup>, geteilte Inhalte, Status-Updates, Aktivitäten, Kommentare etc. positiv bewertet werden, während die Kommentieren-Funktion dazu dient, einen Kommentar zu geteilten Inhalten, Status-Updates, Aktivitäten etc. abzugeben. Durch Anklicken des Buttons „Teilen“ können sowohl eigene Inhalte als auch solche von anderen Nutzern und Seiten im eigenen Netzwerk weitergereicht werden (Pepels 2014, S. 393).

Neben den soeben angesprochenen (Personen-)Profilen gibt es bei FACEBOOK noch zwei weitere Profilarten: so genannte Gruppen und so genannte Seiten. Zusätzlich zur direkten Vernetzung mit anderen Nutzern in Gestalt von Freundschaften bietet FACEBOOK die Option, „Gruppen“ zu gründen oder einer bestehenden beizutreten. Diese sind für den Austausch von Nutzern mit gleichgelagerten Interessen vorgesehen (z.B. Gruppe der Weimaraner-Halter). „Gruppen“ können öffentlich (für jedermann einsehbar), geschlossen (nur Mitglieder haben Zugriff) oder geheim (über die Suchfunktion nicht auffindbar, nur für Mitglieder einsehbar) angelegt werden (Weinberg 2015, S. 230). Für die aktive Teilnahme von Unternehmen respektive kommerzielle Nutzung sind diese jedoch grundsätzlich ungeeignet (Adda 2013, S. 355). Allerdings bietet sich für Unternehmen eine passive Nutzung im Rahmen des Social Media Monitorings an. Durch Beobachtung der dort geführten Diskussionen und geteilten Informationen lassen sich wertvolle Informationen über (potenzielle) Kunden bzw. die eigenen Zielgruppen (Bedürfnisse, Interessen etc.) gewinnen (Grabs et al. 2015, S. 278).

Ursprünglich auf die Vernetzung von Privatpersonen ausgelegt, ist es zwischenzeitlich auch für Unternehmen, Marken, Organisationen und Personen des öffentlichen Lebens möglich, einen eigenen FACEBOOK-Auftritt in Form einer so genannten *Seite* zu erstellen (früher „Fanseite“)<sup>132</sup>. Sie ist die Voraussetzung für eine aktive Social Media-Kommunikation unter Verwendung von FACEBOOK und unterscheidet sich grundlegend von den persönlichen Profilen privater Nutzer (Lauer 2012d). So können beispielsweise an „Seiten“ keine Freundschaftsanfragen gestellt werden, dafür können Seitenbesucher einen „Gefällt mir“-Button (Knopf) auf der „Seite“ anklicken, um ihr Interesse für das Unternehmen zu bekunden und zukünftig über Neuigkeiten (Posts) des Unternehmens informiert zu werden (Lauer 2012c). Fortan werden zahlreiche Posts, die das Unternehmen in seiner Chronik (Timeline) veröffentlicht, automatisch im FACEBOOK-Profil des „Fans“<sup>133</sup> auf dessen Startseite angezeigt (Heymann-Reder 2011, S. 111). Dieser wird also faktisch zum Abonnent aktueller FACEBOOK-Beiträge des Unternehmens. Die

---

<sup>131</sup> Hinter dem Begriff Seite verbirgt sich im FACEBOOK-Sprachgebrauch das FACEBOOK-Profil eines Unternehmens oder einer Marke, früher auch als „Fanseite“ bezeichnet.

<sup>132</sup> Voraussetzung für die Erstellung einer eigenen Unternehmens-Seite ist allerdings die vorherige Registrierung mit einem persönlichen Profil (Adda 2013, S. 118).

<sup>133</sup> Die Bezeichnung „Fan“ stammt noch aus der Zeit als die FACEBOOK-Seite „Fanpage“ hieß.

FACEBOOK-Seite stellt sich als ideales Medium der Unternehmenskommunikation dar. Darüber hinaus verfügen „Seiten“ über eine Bewertungsfunktion, mit deren Hilfe Nutzer Bewertungen mit Kommentar zum Unternehmen und seinen Leistungen abgeben können.

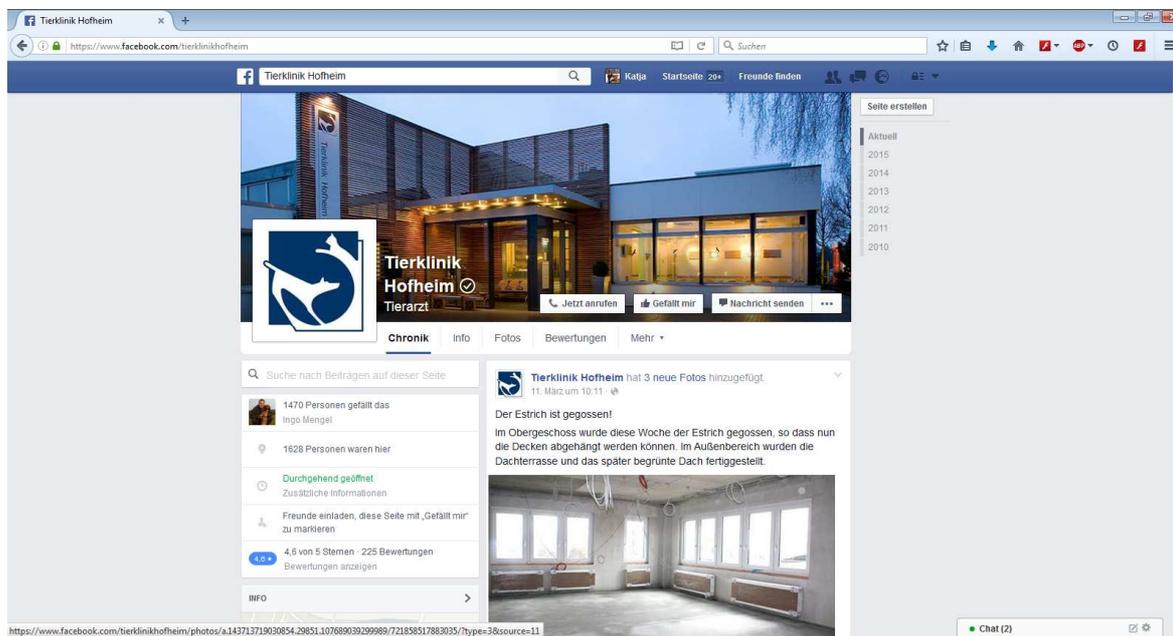


Abb. 61: FACEBOOK-Seite einer Tierklinik (Screenshot)  
(URL: <https://www.facebook.com/tierklinikhofheim>, Zugriff: 20.03.2016)

Grundsätzlich lassen sich zwei Arten von sozialen Netzwerken unterscheiden: privat oder beruflich ausgerichtete. Prominente Beispiele für privat orientierte soziale Netzwerke sind Plattformen wie FACEBOOK, GOOGLE+ oder STAYFRIENDS. XING oder LINKEDIN zählen hingegen zu den beruflich ausgerichteten Businessnetzwerken. Daneben gibt es auch Mischformen zwischen sozialen Netzwerken und Medien-Plattformen wie YOUTUBE für Videos oder INSTAGRAM für Fotos.

Die Bedeutung sozialer Netzwerke spiegelt sich in den folgenden Zahlen wider:

- 47 Prozent der Deutschen im Alter von 14 bis 69 Jahren sind aktive Mitglieder<sup>134</sup> in mindestens einem sozialen Netzwerk (Institut für Demoskopie Allensbach GmbH 2014b).
- 78 Prozent der deutschen Internetnutzer im Alter von 14 bis 64 Jahren sind in mindestens einem sozialen Netzwerk angemeldet (Bitkom e.V. 2013, S. 3).
- 67 Prozent der deutschen Internetnutzer im Alter von 14 bis 64 Jahren sind aktive Nutzer von mindestens einem sozialen Netzwerk (Bitkom e.V. 2013, S. 3).
- 34 Prozent der deutschsprachigen Internetnutzer ab 14 Jahren nutzen mindestens einmal wöchentlich ein soziales Netzwerk (Frees und Koch 2015, S. 373).

Angesichts dieser Zahlen kann man durchaus von einem Massenphänomen sprechen.

Der Markt der sozialen Netzwerke ist durch eine große Dynamik gekennzeichnet. Einst namhafte Netzwerke wie MYSFACE, VZ, WER-KENNT-WEN oder LOKALISTEN sind zwischenzeitlich nahezu bedeutungslos geworden oder gar gänzlich vom Markt verschwunden. Andere wie z.B. FACEBOOK verzeichnen dagegen einen rasanten Aufstieg. Das weltweit größte Netzwerk konnte nach dem stetigen Wachstum der vergangenen Jahre im ersten Quartal 2015 weltweit bereits mehr als 1,44 Mrd. monatlich aktive Nutzer vorweisen (siehe Abbildung 62).

---

<sup>134</sup> Damit sind die Mitglieder gemeint, die sich im Laufe eines Monats mindestens einmal in ein soziales Netzwerk einloggen.

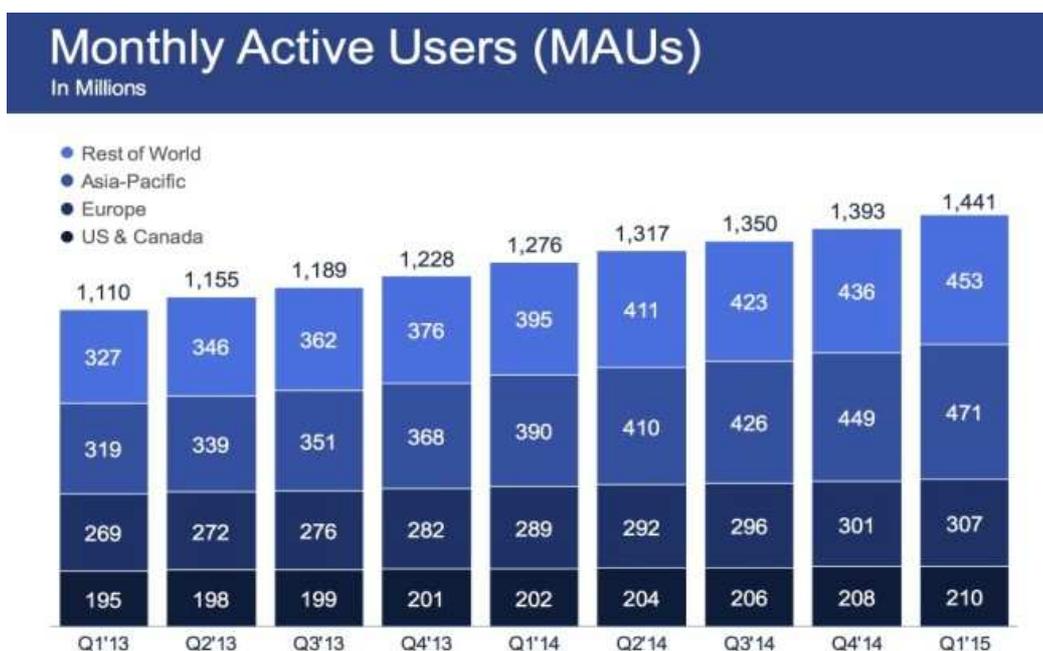


Abb. 62: FACEBOOK-Nutzerzahlen (monatlich aktive Nutzer in Mio.)  
(URL: <http://allfacebook.de/news/facebook-zahlen-2015>; Zugriff: 20:03:2016)

Auch auf dem deutschen Markt nimmt FACEBOOK eine Vormachtstellung ein<sup>135</sup>, was die folgenden Zahlen verdeutlichen:

- FACEBOOK hat in Deutschland 28 Mio. aktive Nutzer (Statista GmbH 2016).
- 89 Prozent der Nutzer sozialer Netzwerke unterhalten ein Profil bei FACEBOOK (Busemann 2013).
- 56 Prozent aller Internetnutzer nutzen FACEBOOK aktiv (Bitkom e.V. 2013, S. 3).
- Mit einer Reichweite von gut 40 Prozent unter den 14- bis 69-Jährigen ist FACEBOOK das reichweitenstärkste Netzwerk in Deutschland (siehe Abbildung 63) (Institut für Demoskopie Allensbach GmbH 2014a).

<sup>135</sup> Aufgrund der marktbeherrschenden Stellung von FACEBOOK steht diese Plattform stellvertretend für alle anderen sozialen Netzwerke im Folgenden im Mittelpunkt der Betrachtung.

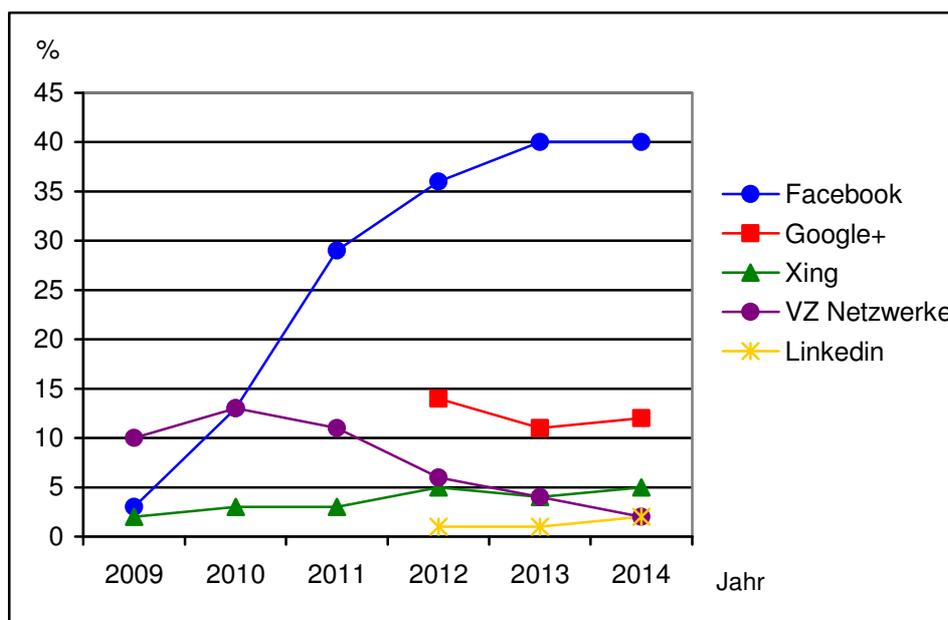


Abb. 63: Reichweiten sozialer Netzwerke in Deutschland  
(Basis: deutsche Bevölkerung im Alter von 14 bis 69 Jahren (Werte in Prozent))  
(URL: <http://www.ifd-allensbach.de/acta/ergebnisse/ergebnisse-acta-2014/begrenztes-potential-fuer-die-ausweitung-der-nutzerkreise-von-sozialen-netzwerken.html>, Zugriff: 20.03.2016)

Soziale Netzwerke sind die meist genutzte Form der Social Media-Präsenz in deutschen Unternehmen (Bitkom e.V. 2012). Über 50 Prozent der Unternehmen im deutschsprachigen Raum nutzen bereits soziale Netzwerke (Grabs et al. 2015, S. 262). Darüber hinaus verfügen 86 Prozent der in den sozialen Medien aktiven Unternehmen über einen eigenen Unternehmensauftritt in den sozialen Netzwerken. Bei den Dienstleistungsunternehmen sind es sogar 88 Prozent (Bitkom e.V. 2012).

Hier zeigt sich deutlich, welchen Stellenwert soziale Netzwerke mittlerweile in der Unternehmenskommunikation haben. Ähnlich der eigenen Website ist ein Unternehmensauftritt in FACEBOOK keine kurzweilige Modeerscheinung; vielmehr wird dieser als Standard angesehen. Es sollte also längst nicht mehr um die Frage gehen, *ob* ein Unternehmen mit einem eigenen Auftritt auf FACEBOOK vertreten sein sollte, sondern *wie*.

Mittlerweile haben zahlreiche, vorwiegend größere Unternehmen gezeigt, wie man soziale Netzwerke erfolgreich für eigene Marketingzwecke nutzen kann (Hettler 2010, S. 58). Prinzipiell stehen dafür drei Möglichkeiten zur Verfügung:

1. Ein Mitglied des Unternehmens, das sich auch als solches zu erkennen gibt, meldet sich unter seinem eigenen Namen (mit persönlichem Foto) mit einem persönlichen Profil bei FACEBOOK an.
2. Das Unternehmen meldet sich selbst bei FACEBOOK mit einem Unternehmensprofil an und erstellt eine Unternehmens- oder Marken-Seite,
3. Das Unternehmen schaltet kostenpflichtige Werbeanzeigen auf FACEBOOK-Seiten.

Die erste Option bietet sich als Einstieg an. Sie verfügt über den Vorteil, dass damit oft mehr Aufmerksamkeit erzeugt wird als mit einer eigenen Unternehmensseite (Schwarz 2015, S. 204). Mittelfristig wird aber heutzutage kein Unternehmen mehr umhinkommen, eine eigene Unternehmens-Seite auf FACEBOOK zu unterhalten, ist doch diese inzwischen ähnlich bedeutsam wie die eigene Website (Weinberg 2015, S. 238). Zudem können auch unternehmensfremde Personen jederzeit eine, wenn auch inoffizielle FACEBOOK-Seite für ein Unternehmen begründen, auf der Nutzer Bewertungen und Kommentare hinterlassen können. Solche Seiten bringen das Problem mit sich, dass sie sich der Kontrolle des betreffenden Unternehmens entziehen. Dem sollte das Unternehmen durch Erstellung einer eigenen, offiziellen Seite möglichst zuvorkommen. Abbildung 64 zeigt ein Beispiel für eine inoffizielle FACEBOOK-Seite.

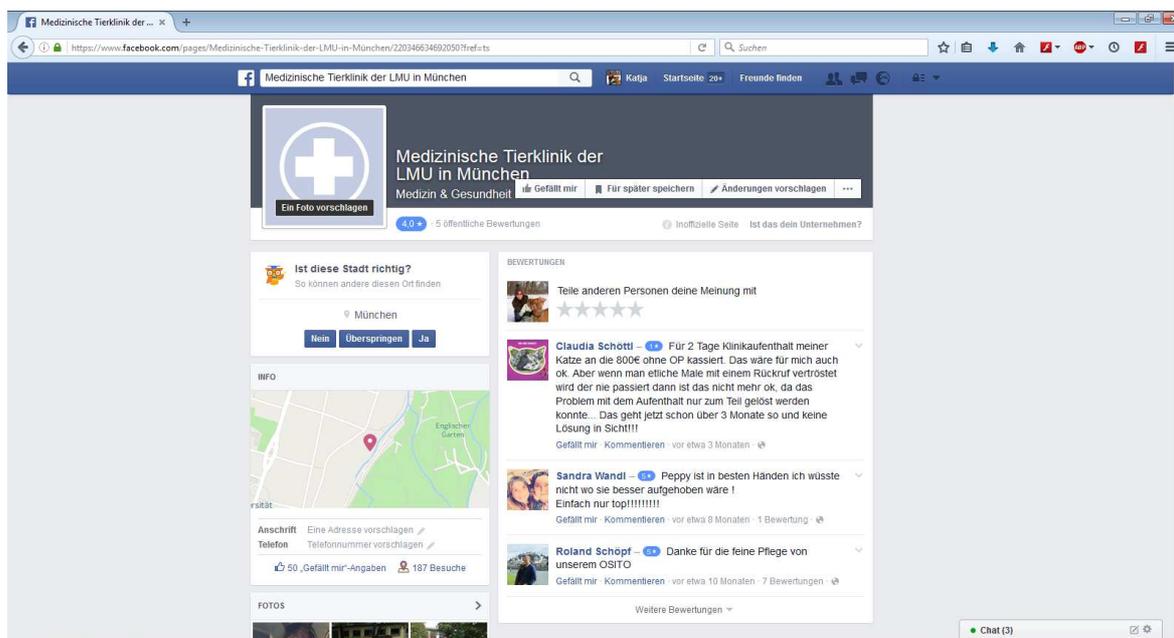


Abb. 64: Inoffizielle FACEBOOK-Seite der MEDIZINISCHEN KLEINTIERKLINIK der LMU München (Screenshot)  
 (URL: <https://www.facebook.com/pages/Medizinische-Tierklinik-der-LMU-in-M%BCnchen/220346634692050?fref=ts>, Zugriff: 20.03.2016)

Bei der dritten Variante handelt es sich um eine Maßnahme der Online-Werbung (siehe Kapitel 4.9.1.3.6.1). Auf diesem Gebiet ist FACEBOOK einer der führenden Anbieter, weil es sich perfekt für personalisierte Werbung eignet. So lässt sich beispielsweise mithilfe der Profildaten der Nutzer wohnort- oder interessenbezogene Werbung (FACEBOOK ADS) auf den FACEBOOK-Profilen schalten. Die Möglichkeit der genauen Auswahl von Demografien und Interessen der Nutzer erlaubt es, die eigene Zielgruppe mit hoher Treffsicherheit anzusprechen und somit die Streuverluste gering zu halten. Zudem ist Werbung auf FACEBOOK mit Preisen ab fünf Euro pro Tag auch noch preisgünstig, wenn auch preislich nach oben keine Grenzen gesetzt sind (Adda 2013, S. 329).

Mithilfe eines eigenen FACEBOOK-Auftritts können Unternehmens- oder Markenbotschaften verbreitet werden und durch Verlinkung der Traffic der eigenen Unternehmenswebsite erhöht werden (Pepels 2014, S. 393). Darüber hinaus eignen sich soziale Netzwerke wie FACEBOOK für Unternehmen, um Empfehlungsmarketing über die eng vernetzten und intensiv kommunizierenden Nutzer zu betreiben, den Bekanntheitsgrad zu erhöhen, das Image zu festigen oder zu verbessern, mit Kunden und Interessenten in Kontakt zu treten, sie über aktuelle Ereignisse zu informieren, Kunden zu binden oder Marktforschung zu betreiben (Grabs et al. 2015, S. 266; Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 156). Letztgenanntes findet vorwiegend im Zuge des Monitorings von FACEBOOK-Gruppen statt, während die übrigen Vorhaben in erster Linie mithilfe von FACEBOOK-Seiten realisiert werden können.

Eine herausragende Bedeutung wird FACEBOOK für die digitale Mundpropaganda im Rahmen des Empfehlungsmarketings und hier insbesondere für das virale Marketing zugeschrieben. Das zugrundeliegende „Schneeballprinzip“ wurde bereits in Kapitel 4.9.2.5 anhand eines Beispiels erläutert. Der entscheidende Aspekt hierbei ist, möglichst viele Nutzer dazu zu bewegen, den „Gefällt mir“- oder den „Teilen“-Button<sup>136</sup> auf der FACEBOOK-Seite anzuklicken oder Beiträge des Unternehmens bzw. der Praxis mit einem „Gefällt mir“ zu versehen, zu teilen oder zu kommentieren. Aufgrund des hohen Vernetzungsgrades der Nutzer – jedes FACEBOOK-Mitglied hat im Durchschnitt 342 „Freunde“ (Keßler et al. 2015, S. 752) – ermöglicht gerade FACEBOOK die epidemieartige Ausbreitung dieser Informationen im Kreis der Nutzer, durch die dann neue „Fans“ hinzugewonnen werden können.

Mit jedem neu gewonnenen „Fan“ und jedem weiteren „Gefällt mir“ steigt die Reichweite der FACEBOOK-Seite bzw. der dort dargebotenen Informationen weiter an, und je mehr „Gefällt mir“ ein Beitrag erhält, desto häufiger wird er von weiteren Nutzern ebenfalls angeklickt (Adda 2013, S. 101). Gleichzeitig ist die Anzahl der „Fans“ ein Maßstab für die Beliebtheit der „Seite“ (Weinberg 2015, S. 241). Dabei gilt: Je früher ein Unternehmen auf FACEBOOK einsteigt, desto mehr „Fans“ kann es verbuchen, da im Zuge von Weiterempfehlungen aus vielen „Fans“ automatisch noch mehr „Fans“ werden (Schwarz 2015, S. 204). So verfügt beispielsweise die FACEBOOK-Seite der TIERKLINIK HOFHEIM bereits über deutlich mehr als 1.000 „Fans“ (facebook.com 2015).

Mit einer wachsenden Zahl von „Fans“ und „Shares“<sup>137</sup> steigt auch die Suchmaschinen-Relevanz, was sich unmittelbar in einem verbesserten Suchmaschinen-Ranking niederschlägt. (Heymann-Reder 2011, S. 112). Darüber hinaus sind FACEBOOK-Seiten komplett einsehbar für Suchmaschinen und nicht registrierte bzw. angemeldete Nutzer, wodurch die Reichweite und Sichtbarkeit über die ohnehin schon große Anzahl von FACEBOOK-Nutzern hinausgeht. Weiterhin wird die Suchmaschinenrelevanz von „Seiten“ auch dadurch gesteigert, dass Suchmaschinen wie GOOGLE und BING einige Netzwerke wie z.B. FACEBOOK in ihre Realtime Search (Echtzeitsuche) aufgenommen haben. Somit können Inhalte von „Seiten“ bereits nach wenigen Minuten oder gar Sekunden mittels Suchmaschine gefunden werden (Grabs et al. 2015, S. 279).

Bisher wurden „Fans“ lediglich unter dem Aspekt der quantitativen Reichweite betrachtet. Besonders hervorzuheben ist aber die Qualität bzw. die Effizienz der Kommunikation.

---

<sup>136</sup> Der „Gefällt mir“- (oder auch „Like“-) Button mit dem berühmten erhobenen Daumen gilt mittlerweile sogar als Symbol einer neuen Marketingära (Adda 2013, S. 27).

<sup>137</sup> Ein „Share“ bedeutet, dass ein FACEBOOK-Nutzer auf den „Teilen“-Button geklickt hat, um die „Seite“ bzw. einen Beitrag in seinem FACEBOOK-Freundeskreis weiterzureichen.

„Fans“ unterscheiden sich signifikant von gewöhnlichen Rezipienten dahingehend, dass sie im Vergleich zu diesen, wegen der anzunehmenden positiven Grundeinstellung in Bezug auf das Unternehmen, ein von Natur aus höheres Involvement mitbringen.

Aus Sicht der Unternehmen begründet sich die Attraktivität sozialer Netzwerke insbesondere in der Möglichkeit, Verbraucher dort zu erreichen, wo sie einen Großteil ihrer Internet-Nutzungszeit verbringen (Bitkom e.V. 2012). So verbringen die Deutschen 23 Prozent ihrer Internet-Nutzungszeit mit der Nutzung sozialer Netzwerke (Bitkom e.V. 2012) bei einer durchschnittlichen täglichen Nutzungs- bzw. Verweildauer von 63 Minuten. Eine weitere aussagekräftige Kennzahl in diesem Kontext ist die Nutzungsfrequenz: 87 Prozent der Nutzer suchen ihr meistgenutztes Netzwerk mindestens einmal pro Woche auf (Busemann 2013, S. 392).

Gerade FACEBOOK ist es in der Vergangenheit – nicht zuletzt infolge der in jüngster Zeit rasant gestiegenen mobilen Zugriffszahlen<sup>138</sup> – gelungen, die Verweildauer und die Nutzungsfrequenz stetig zu erhöhen und das bei 28 Mio. aktiven Nutzern alleine in Deutschland. Keine andere Social Media-Plattform kann mit einer vergleichbaren Verweildauer aufwarten (Fix 2012c; Grabs et al. 2015, S. 275; Institut für Demoskopie Allensbach GmbH 2014b; Statista GmbH 2016). Das Gleiche gilt für die Nutzungsfrequenz: 65 Prozent der aktiven FACEBOOK-Nutzer greifen sogar täglich auf die Plattform zu (Facebook Inc. 2015). Dahinter verbirgt sich die Strategie eines allumfassenden Netzwerks (Back et al. 2012, S. 16), die auch maßgeblich für den großen Erfolg von FACEBOOK sein dürfte. Sie steht für eine Integration zahlreicher unterschiedlicher Funktionen wie etwa Kontaktbörse, Mail-System, Chat<sup>139</sup>, Video-/Fotoportal, Bewertungsportal oder Blog. Basierend auf dieser Strategie erfolgten auch die Zukäufe des Foto- und Videoportals INSTAGRAM in 2012 sowie des Messenger-Dienstes WHATSAPP in 2014 (Keßler et al. 2015, S. 752). Ebenfalls im Sinne dieser Strategie sind zahlreiche, äußerst nützliche Applikationen („Apps“) die von FACEBOOK zur Verfügung gestellt werden. Mit deren Hilfe können u.a. Inhalte von anderen Plattformen, Fotos, Videos, Spiele, Umfragen oder Gewinnspiele in die eigene „Seite“ integriert werden (Grabs et al. 2015, S. 280). Der Nutzer soll auf diese Weise dazu bewogen werden, möglichst viele mit dem Internet verbundene Tätigkeiten über seinen FACEBOOK-Account abzuwickeln. Mithin wird FACEBOOK des Öfteren auch als „Internet im Internet“ bezeichnet.

---

<sup>138</sup> „Mobiler Zugriff“ bedeutet: Die Nutzer suchen die Plattform unterwegs mithilfe eines mobilen Endgerätes auf anstatt vom heimischen PC aus. Im Fall von FACEBOOK trifft das auf fast 90 Prozent der Nutzer zu (Statista GmbH 2016).

<sup>139</sup> Das Wort Chat (deutsch: Gespräch oder Unterhaltung) steht für webbasierte Kommunikation in Echtzeit zwischen mehreren Nutzern (Back et al. 2012, S. 422).

In Zusammenhang mit der wachsenden Bedeutung der mobilen Nutzung eröffnet der in FACEBOOK integrierte Location-based-Service<sup>140</sup> FACEBOOK PLACES zusätzliche Vermarktungsmöglichkeiten für Anbieter von Dienstleistungen (z.B. durch die Schaltung aufenthaltsortsbezogener Werbung) und weitere Nutzungsmöglichkeiten für Verbraucher (z.B. als lokaler Suchdienst).

Ein weiterer Pluspunkt von FACEBOOK ist die Tatsache, dass es zunehmend als Informationsnetzwerk wahrgenommen wird (Schwarz 2015, S. 203), welches zudem aus Sicht der Konsumenten, nach den gängigen Online-Nachrichtenportalen, als glaubwürdigste Informationsquelle im Internet gilt (Swartz 2013).

Unabhängig davon ob das Unternehmen über eine eigene FACEBOOK-Präsenz bzw. -Seite verfügt oder nicht, bietet FACEBOOK eine mittlerweile häufig genutzte Funktion mit der die Reichweiten von Webseiten (z.B. eigene Corporate Website) und deren Inhalten gesteigert werden können: den „Like“-Button. Dabei handelt es sich um ein Social Plugin<sup>141</sup>, das in jede Unterseite von Webseiten eingebettet werden kann. Durch Anklicken des Buttons tragen Besucher auf zweierlei Weise zur Streuung des Inhalts der entsprechenden Unterseite in ihrem FACEBOOK-Freundeskreis und damit zur Steigerung der Reichweite bei, indem im FACEBOOK-Profil des Nutzers und im Newsstream mancher seiner „Freunde“ der Hinweis „User XY gefällt die Seite YZ auf Website XYZ“ erscheint (Grabs et al. 2015, S. 295). Auf diese Weise werden die „Freunde“ auf den jeweiligen Inhalt und die entsprechende Website aufmerksam gemacht. Einen vergleichbaren Effekt erzielen die Plugins „Teilen“ und „Kommentieren“, die ebenfalls in Webseiten integriert werden können.

Neben den allgemeinen Nachteilen von Social Media-Anwendungen (siehe Kapitel 4.9.2.5) weisen soziale Netzwerke zusätzliche Schwächen auf. So geraten sie aus datenschutzrechtlichen Gründen zunehmend in die Kritik, da die Nutzer sozialer Netzwerke erhebliche Einschränkungen der Privatsphäre in Kauf nehmen müssen, indem sie den Betreibern solcher Dienste Zugriff auf ihre persönlichen Daten im Nutzerprofil gewähren und die Rechte an privaten Fotos an die Betreiber abtreten (Meffert et al. 2015b, S. 657; Plöching 2014). Auch vor dem Hintergrund der jüngsten Rechtsprechung zu dieser

---

<sup>140</sup> Location-based-Services sind standortbezogene Dienste, die auf den aktuellen Standort des Nutzers abgestimmte Informationen zur Verfügung stellen (z.B. Restaurants oder Tierarztpraxen). Dazu wird der aktuelle Aufenthaltsort des Nutzers an den Portalbetreiber kommuniziert, indem ähnlich wie bei Navigationsprogrammen auf GPS-Daten zurückgegriffen wird. Alternativ kann auch die Funkzelle genutzt werden, in der das Telefon eingebucht ist (Springer Gabler Verlag 2016b).

<sup>141</sup> Social Plugins sind Funktionen bzw. Buttons von Social Media-Plattformen, die auf anderen Websites (wie z.B. der eigenen Website) integriert werden können. Damit kann eine Verzahnung von Internetseiten mit Social Media-Plattformen vorgenommen werden. Plugins ermöglichen Webseiten-Besuchern über einen Klick auf einen Button auf direktem Weg mit der entsprechenden Social Media-Plattform zu interagieren.

Thematik<sup>142</sup> bleibt abzuwarten, inwieweit dies Auswirkungen auf die Akzeptanz sozialer Netzwerke bei den Verbrauchern haben wird. Dieser Gesichtspunkt muss besonders in Deutschland, wo den Verbrauchern eine überdurchschnittliche Sensibilität für das Thema Datensicherheit nachgesagt wird, berücksichtigt werden.

Ein Problem im Hinblick auf das Monitoring von FACEBOOK-(Personen-) Profilen ist, dass dieses nur in eingeschränktem Umfang möglich ist, da die meisten Beiträge nicht für sämtliche Nutzer, sondern nur für die eigenen „Freunde“ sichtbar sind (Schwarz 2015, S. 205).

#### **4.9.2.7.2 Weblogs**

Der Begriff Weblog (Kurzform: Blog) setzt sich aus den Bezeichnungen „web“ (von World Wide Web) und „log“ (von Logbuch) zusammen und steht für eine Art öffentlich einsehbares Online-Tagebuch bzw. Online-Zeitung, das bzw. die von einem oder mehreren Autoren respektive „Bloggern“ in Gestalt einer Website geführt wird (Back et al. 2012, S. 34; Schramm 2012, S. 114). Auf dieser werden regelmäßig, oft mit Grafiken oder Videos versehene, Textbeiträge publiziert, chronologisch sortiert<sup>143</sup> und fortlaufend aktualisiert (Weinberg 2015, S. 125). Es gibt vielfältige Ausgestaltungsmöglichkeiten dieses Grundprinzips. Die Spannbreite reicht vom einfachen Webtagebuch, in dem eine Einzelperson Interessantes aus ihrem Alltag mitteilt, bis zum professionellen Unternehmensblog, der Kunden mit Neuigkeiten aus dem Unternehmen versorgt (Schramm 2012, S. 114). Die meisten Blogs werden als Personen- oder Themenblog geführt (Grabs et al. 2015, S. 189). Eine Sonderform stellen die so genannten Videoblogs oder abgekürzt Vlogs dar. Dies sind jeweils von einer Person oder einem Unternehmen auf einem Videoportal betriebene Kanäle, die periodisch neue, oft monothematische Einträge als Video veröffentlichen. Wie die Bezeichnung vermuten lässt, verbirgt sich dahinter eine Mischform aus auf einer Videoplattform eingestellten Videos und einem Blog. Mittlerweile gibt es Blogs zu jedem erdenklichen Thema. Einige sehr erfolgreiche Blogs haben sich dabei zu einer Art interaktiver Onlinezeitung bzw. -zeitschrift entwickelt wie z.B. der populäre US-amerikanische Newsblog THE HUFFINGTON POST (Sheehan 2011, S. 100-101).

---

<sup>142</sup> Der Europäische Gerichtshof hat mit seiner Entscheidung vom 06.10.2015 (Gerichtshof der Europäischen Union 2015) ein Urteil zum Thema Schutz personenbezogener Daten gesprochen, dass weitreichende Konsequenzen für die Betreiber sozialer Netzwerke mit sich bringen wird.

<sup>143</sup> Die Inhalte werden so angezeigt, dass der aktuellste Beitrag jeweils oben auf der Seite sichtbar ist (Back et al. 2012, S. 34).

Laut einer Studie des Marktforschungsunternehmens NIELSEN gab es Ende 2011 weltweit bereits mehr als 173 Mio. Blogs (Statista GmbH 2015a). Diese Zahl dürfte zwischenzeitlich deutlich gestiegen sein. Aktuelle Schätzungen gehen mittlerweile von mehr als 200 Mio. Blogs aus (Weinberg 2015, S. 128), was deutlich macht, dass man hier längst nicht mehr von einem Nischenphänomen sprechen kann, zumal es Blogs gibt, die auf viele Tausend regelmäßige Leser oder Zuschauer verweisen können. Weblogs stellen für zunehmend mehr Internetnutzer eine Quelle für aktuelle Informationen dar (Lauer 2013). So suchen laut der ARD/ZDF-Onlinestudie 2015 8 Prozent der deutschsprachigen Onlinenutzer ab 14 Jahren mindestens einmal pro Woche einen Blog auf (Frees und Koch 2015).

Die große Popularität und Breitenwirkung von Weblogs beruht im Wesentlichen auf den folgenden Eigenschaften (Schramm 2012, S. 114):

- *Unabhängigkeit*: Die veröffentlichten Beiträge stammen vermeintlich von Laien statt von professionellen Journalisten, wodurch der Eindruck unverfälschter Information entsteht.
- *Persönlichkeit*: Blogger schreiben oft explizit aus ihrer Sicht. Dabei bringen sie ihre Person und Meinung offen ein und wirken daher authentisch [Anm. d. Verf.].
- *Originalität*: Häufig werden Themen behandelt, die in den großen Medien kaum Beachtung finden.
- *Kommunikation*: Aufgrund der Möglichkeit die Inhalte zu kommentieren und über diese offen zu diskutieren, entsteht eine enge Leserbindung.

Weiterhin zur Popularität und Verbreitung von Weblogs beigetragen hat der Umstand, dass selbst technisch Unerfahrenen mithilfe leicht zu bedienender, in der Regel kostenfreier Content-Management-Systeme (z.B. WORDPRESS oder BLOGGER) das Erstellen von Blogs und das dortige Publizieren von Inhalten in einem annähernd professionellen Layout auf einfache Weise ermöglicht wird (Back et al. 2012, S. 34). Auf diesem Weg kann praktisch jedermann innerhalb weniger Minuten einen eigenen Blog über einen der zahlreichen Hosted-Blog-Services<sup>144</sup> (z.B. BLOG.DE, BLOGGER.COM oder BLOGG.DE) eröffnen und „losbloggen“ (Lammenett 2014, S. 251).

Es gibt unterschiedliche Arten von Weblogs, die sich hinsichtlich ihrer jeweiligen Ausrichtung unterscheiden, wie z.B. Corporate Blogs (Unternehmensblogs) oder User Generated

---

<sup>144</sup> Hierbei handelt es sich um Dienstleister, über deren Server der Blog kostenlos betrieben werden kann. Alternativ kann der Blog auch auf einem eigenen Server installiert werden.

Blogs. Während Corporate Blogs von Unternehmen initiiert und betrieben werden, gehen User Generated Blogs auf die Initiative von Privatpersonen zurück (Bruhn 2015, S. 478-479).

Unabhängig von der Art des Weblogs weisen diese in der Regel die folgenden Elemente auf (Pepels 2014, S. 396-397; Schwarz 2015, S. 295):

- Beitrag/Blogpost (Hauptbestandteil eines Weblogs),
- Thread (Gesamtheit der aufeinander folgenden Beiträge zu einem Thema),
- Permalink (eindeutige und unveränderbare Webadresse jedes Eintrags; dadurch direkte Adressierung bzw. Verlinkung einzelner Beiträge möglich),
- Kommentar (erscheint auf derselben Seite wie der Eintrag selbst; kann automatisch angezeigt oder vorher durch den Inhaber des Blogs geprüft und dann ggf. freigeschaltet werden),
- RSS-Newsfeed-Funktion (Beiträge können vom Leser abonniert werden, so dass dieser über neue Beiträge automatisch informiert wird),
- Blogroll (Liste befreundeter Blogs, mit denen eine gegenseitige Verlinkung besteht).

*User Generated Blogs* werden häufig von Meinungsführern<sup>145</sup> wie Journalisten oder Trendsettern betrieben, die in ihrer Funktion als Blogger wichtige Multiplikatoren sind (Grabs et al. 2015, S. 180) und vielfach bereits fester Bestandteil der Medienlandschaft sind. User Generated Blogs erfreuen sich in jüngster Zeit einer wachsenden Beliebtheit, was sich dementsprechend in den hohen Besuchszahlen bzw. der großen Zahl an Abonnenten widerspiegelt. Ihnen wird gemeinhin angesichts ihrer Unabhängigkeit und starken Vernetzung ein nicht unerheblicher Einfluss auf die Meinungsbildung zugeschrieben. Mitunter werden diese Blogs sogar von den traditionellen Medien zur Unterstützung der eigenen Recherchen genutzt (Weinberg 2015, S. 132).

An dieser Stelle wird deutlich, warum insbesondere User Generated Weblogs, wie auch die sozialen Netzwerke, einen großen Stellenwert für die Mundpropaganda einnehmen. Laut der weltweit größten Social Media-Studie WAVE 8 vertrauen 46 Prozent der Inter-

---

<sup>145</sup> Im Social Media-Kontext sollen hierunter qualitätsbewusste Trendsetter und Innovatoren verstanden werden, die eine Affinität zum Internet bzw. zu Social Media zeigen und die Interaktions-, Kurations- und Publikationsmöglichkeiten im Web 2.0 nutzen. Meinungsführer genießen großes Vertrauen bei ihrer Zuhörer- und Leserschaft. Dabei hängt die Bedeutung ihres Einflusses vom Grad ihrer Vernetzung (spiegelt sich wider im Bekanntheitsgrad ihrer Blogs, in der Anzahl ihrer FACEBOOK-Freunde sowie ihrer „Follower“ auf TWITTER) und der Häufigkeit ihrer Aktionen im Netz ab (Grabs et al. 2015, S. 54).

netnutzer den Meinungen von Bloggern in Bezug auf Produkte und Dienstleistungen (Universal McCann GmbH 2015b, S. 32). Für Unternehmen bietet es sich demnach an, den Einfluss, den Blogger auf Verbraucher ausüben, für die eigenen Interessen zu nutzen. Aus diesem Anlass sollten die Unternehmen versuchen, aus ihrer Sicht interessante Blogger für sich zu gewinnen.

Darüber hinaus bietet sich für ein Unternehmen die aktive Teilnahme an zielgruppenrelevanten Blogs durch Veröffentlichung eigener Kommentare an (Scott 2014, S. 124). Dies ermöglicht dem Unternehmen einen persönlichen und direkten Austausch mit seinen Zielgruppen sowie eine Beeinflussung des Meinungsbildungsprozesses (Meffert et al. 2015b, S. 651).

Die Kehrseite von User Generated Blogs aus Unternehmenssicht ist die eingeschränkte Kontrollierbarkeit des dort kontinuierlich stattfindenden Informationsflusses und der Umstand, dass sich die Glaubwürdigkeit der dargebotenen Informationen nur schwer überprüfen lässt (Meffert et al. 2015b, S. 651). Um zumindest ein gewisses Maß an Kontrolle über die ausgetauschten Informationen zu behalten, kann das Unternehmen mithilfe von Blog-Monitoring Reputationsmanagement betreiben, indem es aus seiner Sicht relevante Blogs beobachtet, um dann zu Äußerungen gegebenenfalls Stellung nehmen zu können. Hierfür bieten sich so genannte Blog-Suchmaschinen, wie z.B. TECHNORATI, an, mit deren Hilfe Weblogs nach Stichwörtern und Links durchsucht werden können (Bruhn 2015, S. 479-480). Als Nebeneffekt gewährt das Blog-Monitoring durch die Analyse der in den Blogs geäußerten Meinungen und Kommentare gleichzeitig Einblicke in die Denkweise der Teilnehmer, Trends, Entwicklungen und Konkurrenzinformationen und dient somit auch Marktforschungszwecken (Pepels 2014, S. 396).

Die effektivere Vorgehensweise dürfte jedoch die Einrichtung eines unternehmenseigenen Weblogs in Form eines *Corporate Blogs* sein, da in diesem Fall die Informationshoheit beim Unternehmen liegt, sprich die Kontrolle über den Informationsfluss nahezu gänzlich beim Unternehmen liegt, weil Kunden und Interessenten ihr Feedback dann im Idealfall nicht irgendwo im Social Web veröffentlichen, sondern auf dem Unternehmensblog (Grabs et al. 2015, S. 228). Optional kann ein solcher Blog auch als News-Seite in eine schon bestehende unternehmenseigene Website integriert werden (Pfeiffer und Koch 2011, S. 189). In diesem Fall kann die Website vom Traffic des Blogs profitieren und vice versa.

Corporate Blogs haben sich in der jüngsten Zeit zu einem Erfolg versprechenden Instrument der Unternehmenskommunikation entwickelt (Bruhn 2015, S. 478). Bereits 28 Prozent der deutschen Unternehmen, die Social Media-Kommunikation betreiben, unterhal-

ten einen eigenen Corporate Blog. Diese werden als Kommunikationsmedium eingesetzt, um den direkten und offenen Dialog zwischen Unternehmen und Kunden bzw. Interessenten zu fördern und Einblicke in das Unternehmen zu gewähren (Grabs et al. 2015, S. 190). WEINBERG (2015, S. 134) umschreibt Corporate Blogs in seinem Standardwerk zum Social Media-Marketing passend als „*firmeneigenen Marktplatz für den Austausch von Informationen*“. Der Leser wird dort regelmäßig mit neuen Informationen aus dem Unternehmen versorgt, wobei die Beiträge nicht zwingend von der Unternehmensleitung bzw. dem Praxisinhaber stammen müssen. Häufig werden diese auch von Mitarbeitern oder unternehmensfremden Gastautoren beigesteuert. So werden u.a. Geschichten aus dem Arbeitsalltag erzählt, Aktionen angekündigt oder Branchen-News kommentiert (Schramm 2012, S. 114).

Erfolgreiche Corporate Blogs finden sich inzwischen in nahezu sämtlichen Branchen, wenn auch bisher eher Hersteller von Konsummarkenprodukten, wie z.B. der Autohersteller DAIMLER oder der Schokoladenproduzent RITTER, als Vorreiter des Corporate Bloggings von sich reden machen. Mittlerweile gibt es aber auch eine wachsende Zahl von Tierarztpraxen und -kliniken, die über einen eigenen Corporate Blog verfügen (Abbildung 65 zeigt ein Beispiel für einen eigenständigen Blog einer Tierarztpraxis). Dennoch sind Corporate Blogs in der Tierarztbranche in Deutschland bislang eher eine Ausnahme als ein Standardinstrument. Anders stellt sich die Situation in den USA dar. Dort verfügt mittlerweile nahezu jede größere Praxis über einen Corporate Blog.

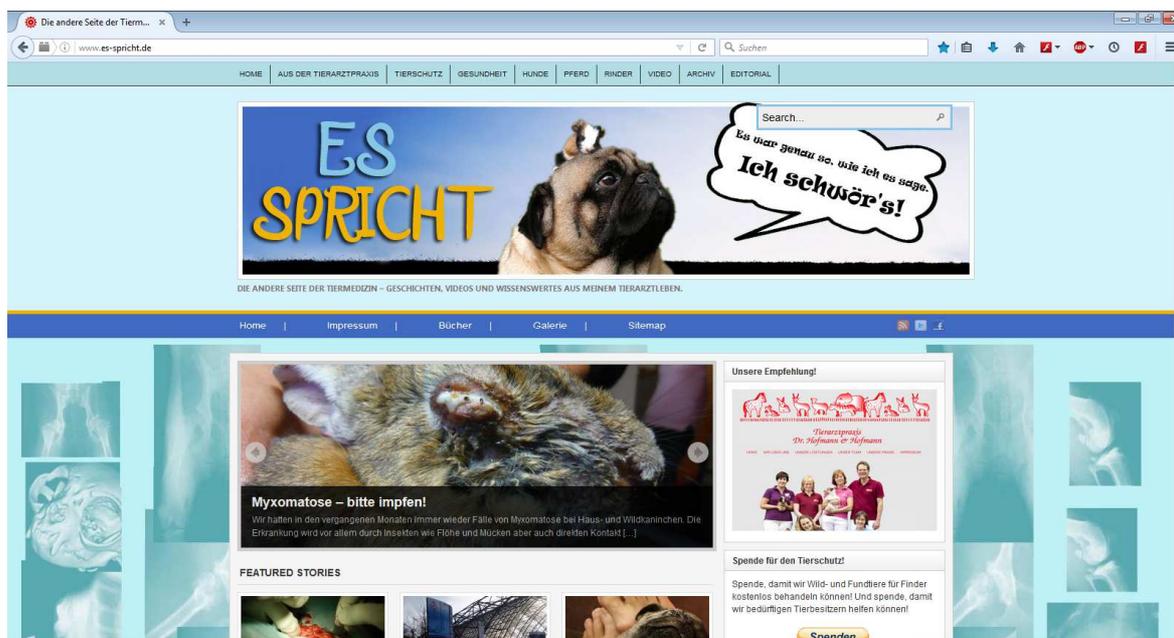


Abb. 65: Beispiel für einen Weblog einer Tierarztpraxis (Screenshot)  
(URL: <http://www.es-spricht.de/>, Zugriff: 20.03.2016)

Corporate Blogs geben den Unternehmen ein Gesicht und gewähren der Öffentlichkeit auf ungezwungene Art einen Blick hinter die Kulissen (Leopold 2013, S. 1). Mit einem eigenen Corporate Blog kann das Unternehmen (Grabs et al. 2015, S. 183-184; Heymann-Reder 2011, S. 169-171; Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 154; Weinberg 2015, S. 133-124):

- neue Kunden erreichen,
- Kunden beraten bzw. Kundendienst leisten,
- Einblicke in das Unternehmen gewähren,
- Vertrauen beim Kunden stärken,
- die Kundenzufriedenheit erhöhen,
- sich Öffentlichkeit verschaffen,
- Themen besetzen und vorgeben,
- Expertise durch fachlich fundierte Informationen vermitteln, um sich dadurch als anerkannter Experte zu etablieren,
- persönlicher, authentischer und sympathischer wirken,
- seine (Online-)Reputation stärken bzw. Imagepflege betreiben,
- sich von anderen Wettbewerbern abheben,

- durch die Kommentarfunktion Feedback (Beschwerden, Ideenvorschläge etc.) von Kunden einholen,
- den Wissensaustausch mit den Zielgruppen und Kunden fördern und damit ungefiltert Informationen für Marktforschungszwecke gewinnen,
- die Auffindbarkeit des Unternehmens im Internet verbessern (Suchmaschinenoptimierung)<sup>146</sup> und damit die Reichweite der kommunizierten Inhalte vergrößern,
- eine Drehscheibe zur Vernetzung aller Social Media-Aktivitäten schaffen (Verlinkungen zu sozialen Netzwerken, Einbindung von Videos und Bildern etc.).

Corporate Blogs bieten damit ein großes Potenzial an Einsatzfeldern in der tierärztlichen Kommunikationspolitik, das jedoch derzeit in der Praxis bei Weitem noch nicht ausgeschöpft wird. Allerdings erfordern Blogs einen beträchtlichen Pflegeaufwand, da sie fortlaufend überwacht (inhaltliche und rechtliche Kontrolle der Beiträge und Kommentare) und gepflegt bzw. mit neuen Inhalten versehen werden müssen (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 154). Gerade die Inhalte sind entscheidend für den Erfolg eines Blogs. Der stellt sich nur dann ein, wenn laufend authentische, nützliche und weboptimierte Informationen geboten werden (Leopold 2013, S. 143). Bei der Suche nach solchen Informationen lohnt sich stets ein Blick auf bereits vorhandene Inhalte, die sich nach entsprechender Aufbereitung für die Veröffentlichung im unternehmenseigenen Blog eignen (Leopold 2013, S. 112). Im Fall einer Tierarztpraxis könnten das Inhalte aus der Praxisbroschüre, die Nachlese zu einer Veranstaltung (Tag der offenen Tür, Informationsveranstaltung für Patientenbesitzer) oder auch Informationen zu Bau- oder Umbaumaßnahmen sein. Ein gelungenes Beispiel aus der Praxis ist der „Neubau-Blog“ der Tierklinik Hofheim (siehe Abbildung 66). Dabei handelt es sich um einen monothematischen Blog, der sich ausschließlich mit dem Thema Neubau der Tierklinik Hofheim befasst.

---

<sup>146</sup> Das Ranking eines Blogs in den Suchmaschinenergebnissen steigt mit zunehmendem Traffic (Anzahl der Seitenaufrufe), zunehmender Dynamik sowie der Anzahl ein- und ausgehender Links (Pfeiffer und Koch 2011, S. 188).

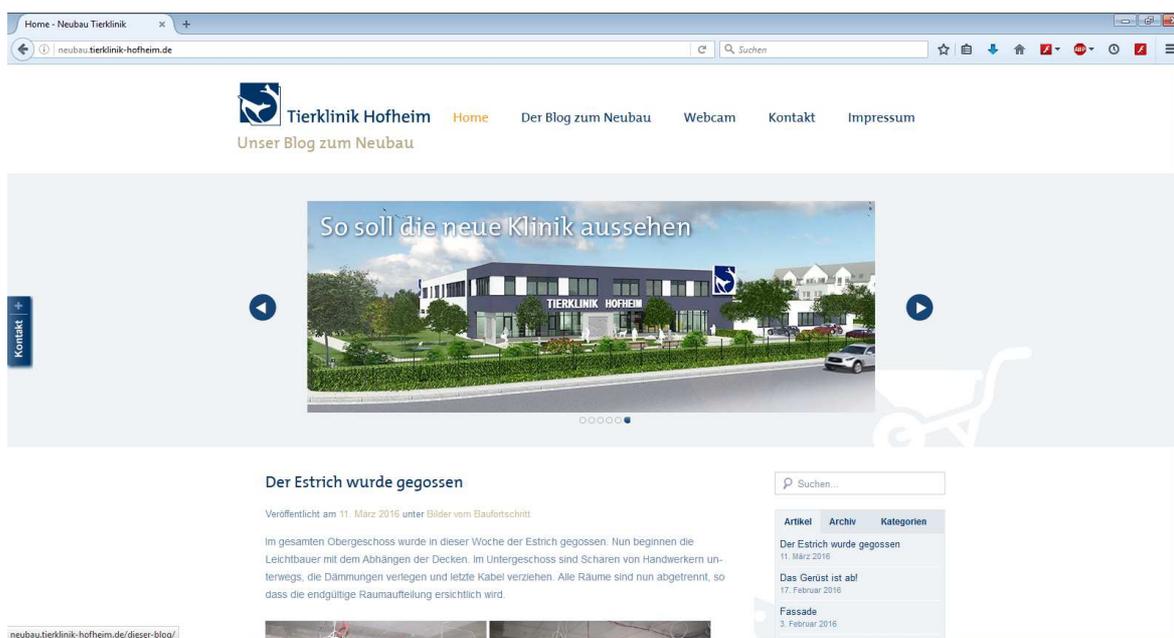


Abb. 66: „Neubau-Blog“ der Tierklinik Hofheim (Screenshot)  
(URL: <http://neubau.tierklinik-hofheim.de/>, Zugriff: 20.03.2016)

Zudem muss ein besonderes Augenmerk auf die von eigenen Mitarbeitern verfassten Beiträge gerichtet werden, da hier stets das Risiko besteht, dass Informationen veröffentlicht werden, die aus der Sicht der Unternehmensleitung nicht für die Öffentlichkeit bestimmt sind (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 154). Hier zeigt sich wie wichtig die Aufstellung von Social Media-Verhaltensregeln für die Mitarbeiter (so genannte Social Media Guidelines) eines Unternehmens ist.

Grundsätzlich besteht zwar die Möglichkeit, die Betreuung des eigenen Blogs einer externen Agentur anzuvertrauen, jedoch sprechen zwei Aspekte dagegen. Zum einen ist dies mit nicht unerheblichen Kosten verbunden, zum anderen mangelt es Inhalten, die von Unternehmensexternen erstellt werden an Authentizität und der persönlichen Note (Schramm 2012, S. 121). Gerade diese beiden Punkte zeichnen jedoch Blogs gegenüber den meisten anderen Medien aus.

#### 4.9.2.7.3 Mikroblogs

Mikroblogs oder auch Kurznachrichtendienste sind Internetplattformen, die es ihren Nutzern ermöglichen, SMS-vergleichbare Kurznachrichten mit einem Umfang von maximal 200 Zeichen (einschließlich Leerzeichen) „in Echtzeit“ zu veröffentlichen (Bruhn 2015, S. 480). Die Darstellung der Nachrichten erfolgt wie in einem Blog auf einer chronologisch abwärts sortierten Liste (auch als Timeline bezeichnet) (Back et al. 2012, S. 23).

Die Funktionsweise, die Vor- und Nachteile und die Anwendungsmöglichkeiten von Mikroblogs im Rahmen der Unternehmenskommunikation sollen im Folgenden am Beispiel von TWITTER, dem Inbegriff eines Kurznachrichtendienstes, verdeutlicht werden, da TWITTER der mit Abstand bekannteste und erfolgreichste Mikroblogging-Dienst ist.

Die Grundvoraussetzung für das Senden von Beiträgen auf TWITTER<sup>147</sup> ist die Einrichtung eines eigenen Accounts (Hettler 2010, S. 47). Über den eigenen TWITTER-Kanal können dann Nachrichten in Form von Tweets (Gezwitscher) versendet werden. Diese dürfen aus maximal 140 Zeichen bestehen<sup>148</sup>, können neben Text auch Bilder sowie Links zu Videos oder Websites enthalten und können von jedem empfangen und gelesen werden, der sich beim Absender als Follower (Abonnent) registriert hat (Busemann 2013; Schramm 2012, S. 96). Follower können die Beiträge anderer kommentieren oder in Form eines Retweets an die eigenen Follower weiterleiten, wodurch die Meldungen im TWITTER-Netzwerk und darüber hinaus eine schnelle Verbreitung erfahren (Hettler 2010, S. 46). Mithilfe von Hashtags (bestehend aus einem Stichwort, dem das #-Symbol vorangestellt wird) können Tweets mit Schlagwörtern versehen werden, so dass sie über die TWITTER-Suche gefunden werden können und damit für andere Nutzer leichter aufzufinden sind (Heymann-Reder 2011, S. 130). Die Schlagwörter sind verlinkt. Klickt der Nutzer darauf, bekommt er umgehend alle Tweets zu dem jeweiligen Schlagwort angezeigt (Weinberg 2015, S. 178).

Anders als soziale Netzwerke waren Mikroblogs von Anfang für eine mobile Nutzung konzipiert, statt für die stationäre Nutzung vom heimischen PC aus (Bernau 2014). Es ist daher nicht überraschend, dass der typische TWITTER-Nutzer eine hohe Affinität für die Mobilfunknutzung aufweist (Hettler 2010, S. 46). So greifen 88 Prozent der aktiven TWITTER-Nutzer von mobilen Endgeräten auf das Portal zu (Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V. 2015).

Seit seiner Einführung im Jahr 2006 erfreut sich TWITTER wachsender Beliebtheit (Back et al. 2012, S. 22). Allein TWITTER hat weltweit mittlerweile über 300 Mio. registrierte Nutzer, die täglich 500 Mio. Tweets absetzen und kann damit auf ein rasantes Wachstum seit seiner Gründung zurückblicken (Statista GmbH 2015c; Twitter Inc. 2015). Laut einer Umfrage des renommierten Social Media-Dienstleisters TECHNORATI MEDIA nutzen 34 Prozent der US-amerikanischen Konsumenten TWITTER (Swartz 2013). Andere Anbieter folgen weit abgeschlagen und führen lediglich ein Nischendasein. Einen regelrechten

---

<sup>147</sup> Allerdings steht hier kein Platz für ausführliche Profilinformationen zur Verfügung (Hettler 2010, S. 47).

<sup>148</sup> Laut SPIEGEL ONLINE denkt TWITTER derzeit darüber nach, die 140-Zeichen-Begrenzung zukünftig aufzuheben (Anonym 2016b).

Boom erlebte die Plattform im Zuge der Einführung internetfähiger Mobiltelefone bzw. Smartphones, mit denen Nachrichten jederzeit an jedem Ort geschrieben werden können (Ehlers und Tischer 2010). Heute dient die Bezeichnung TWITTER weltweit als Synonym für Mikroblogs, und das Wort Twittern wird für das Veröffentlichen von Nachrichten auf Mikroblogs verwendet.

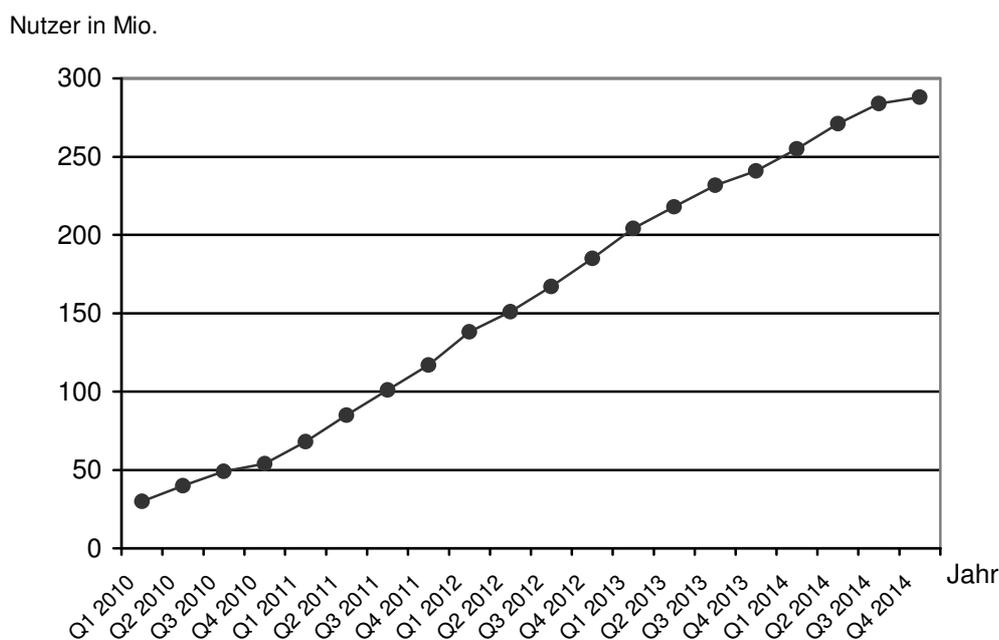


Abb. 67: Entwicklung der Nutzerzahlen von TWITTER von 2010 bis 2014 (modifiziert nach Kesßler et al. 2015, S. 735)

Sieht man von der Medienbranche ab, wo TWITTER einen sehr hohen Stellenwert einnimmt<sup>149</sup>, so wird TWITTER im deutschsprachigen Raum bei Weitem nicht so intensiv genutzt wie etwa in Nordamerika oder Großbritannien (Grabs et al. 2015, S. 230). Schätzungen gehen von etwa 1 Mio. aktiver Nutzer in Deutschland aus<sup>150</sup> (Buggisch 2014). Die Zahl aller Mikroblog-Nutzer in Deutschland zeigt zudem, dass Mikroblogs im Vergleich zu sozialen Netzwerken oder Weblogs bislang noch von untergeordneter Bedeutung sind. Lediglich 2 Prozent der deutschen Internetnutzer ab 14 Jahre nutzen mindestens einmal wöchentlich einen Kurznachrichtendienst. Bei den sozialen Netzwerken beträgt dieser Wert hingegen 34 Prozent, bei den Weblogs 8 Prozent (Frees und Koch 2015). Dies relativiert sich jedoch, wenn man nur die Gruppe der Social Media-Nutzer betrachtet. Eine

<sup>149</sup> Sowohl traditionelle Medien als auch Onlinemagazine stützen ihre Recherchen regelmäßig auf TWITTER-Meldungen (Hettler 2010, S. 192).

<sup>150</sup> Das Unternehmen TWITTER Inc. gibt keine offiziellen Nutzerzahlen für Deutschland heraus.

aktuelle Studie von TOMORROW FOCUS MEDIA besagt, dass sich immerhin 40,2 Prozent dieser Nutzer mindestens einmal täglich bei TWITTER einloggen (Social Media Agentur tobeseocial 2015b).

Fanden Mikroblogs in den Anfangsjahren eher im privaten Bereich zum Versenden und Teilen persönlicher Statusmeldungen Verwendung, so haben mittlerweile auch Unternehmen diese Form der Kommunikation für sich entdeckt, was als Corporate TWITTER bezeichnet wird. Auch hier waren die Großunternehmen – wie schon bei den Weblogs – erneut der Vorreiter. Viele dieser Unternehmen verwenden TWITTER als Kommunikationskanal und können zum Teil mit einer beachtlichen Zahl an Followern aufwarten (Keßler et al. 2015, S. 740). Heutzutage gilt TWITTER genauso wie FACEBOOK als fester Bestandteil der modernen Unternehmenskommunikation und gilt als Standardmedium für kurze Textnachrichten (Schwarz 2015, S. 201). So setzen 24 Prozent der Social Media-anwendenden Unternehmen Mikroblogs – und auch hier vornehmlich TWITTER – ein (Bitkom e.V. 2012, S. 8). Einer Untersuchung von EDELMAN DIGITAL<sup>151</sup> zufolge haben 83 Prozent der befragten Unternehmen sogar vor, ihre Marketingaktivitäten in TWITTER zu steigern, während es bei FACEBOOK nur 59 Prozent sind (Social Media Agentur tobeseocial 2015d).

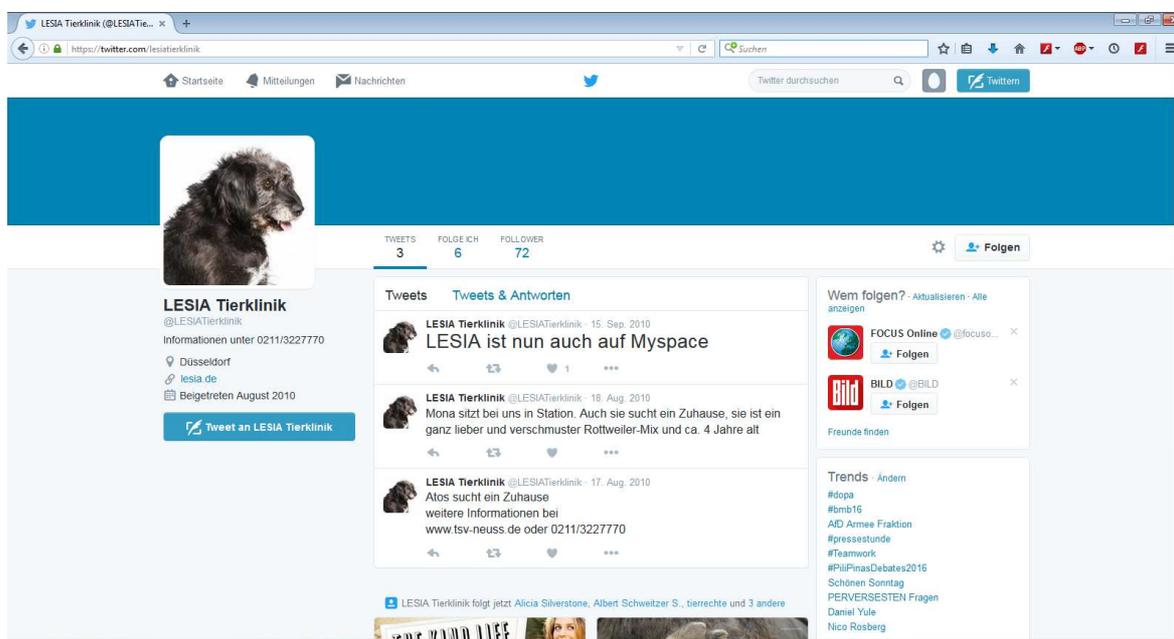


Abb. 68: TWITTER-Kanal einer Tierklinik (Screenshot)  
(URL: <https://twitter.com/lesiatierklinik>, Zugriff: 20.03.2016)

<sup>151</sup> Das Unternehmen EDELMAN DIGITAL ist einer der weltweit führenden Beratungsdienstleister auf dem Gebiet der Unternehmenskommunikation.

Mikroblogs und insbesondere TWITTER bieten Unternehmen diverse Vorteile. Ihre große Stärke liegt sicherlich in der Kommunikation „in Echtzeit“, sprich in ihrer Schnelligkeit. TWITTER gilt als effizientestes und schnellstes Medium zur simultanen Ansprache großer Personengruppen (Ward 2010). Inhalte können innerhalb kürzester Zeit breit gestreut werden, was sich insbesondere im Fall einer Krisenkommunikation, wo es darum geht, schnell, direkt und konkret Stellung zu beziehen, als Vorteil erweist (Grabs et al. 2015, S. 232). Dabei steht mit der Retweet-Funktion ein ideales Instrument für die digitale Mundpropaganda zur Verfügung. Die Retweet-Funktion erlaubt Followern des Unternehmens aus deren Sicht interessante Nachrichten auf einfache Weise an die eigenen Follower weiterzuverbreiten (Hettler 2010, S. 192). In Abhängigkeit von der Anzahl der Follower können auf diese Weise mit einem Tweet viele Menschen erreicht und beeinflusst werden (Sheehan 2011, S. 110). So wie bei FACEBOOK die erzielbare Reichweite von der Anzahl der gewonnenen „Fans“ abhängt, ist hierfür bei TWITTER die Anzahl der Follower ausschlaggebend.

TWITTER wird damit zum perfekten Werkzeug des Empfehlungsmarketings. Hinzu kommt, dass es dafür weder einer aufwendigen technischen Ausrüstung, noch eines besonderen Fachwissens bedarf und dass für die Nutzung keinerlei Kosten seitens TWITTER in Rechnung gestellt werden. (Back et al. 2012, S. 23).

Spezifische Eigenschaften des Mikroblogging sind die Authentizität und die Unverbindlichkeit der Kommunikation. Kaum ein anderes Kommunikationsmedium ist in der Lage einen derart authentischen Eindruck zu vermitteln. Je nach Inhalt und Stil der Tweets kann sogar die Atmosphäre eines persönlichen Gesprächs geschaffen werden. Andererseits ist die Kommunikation via Mikroblog, was die Beziehung zwischen Sender und Empfänger anbelangt, unverbindlicher als die über ein soziales Netzwerk (Grabs et al. 2015, S. 243).

Vor- und Nachteil zugleich ist die erzwungene Umfangsbegrenzung des Textes. Der Verfasser eines Tweets muss sich somit auf das Wesentliche beschränken und Inhalte mit wenigen Worten auf den Punkt bringen. Das ermöglicht eine Kommunikation ohne lange Anlaufzeit. Gleichzeitig ist TWITTER dadurch aber auch ungeeignet, übergreifende Zusammenhänge darzustellen und inhaltlich in die Tiefe zu gehen. Gleichwohl können TWITTER-Meldungen als „Appetithäppchen“ auf andere Informationsangebote mit weiterführendem Inhalt (z.B. mithilfe eines Links) aufmerksam machen (Hettler 2010, S. 48-51). Dazu gehört auch die Strategie von TWITTER, Status-Updates bzw. Tweets mit sozialen Netzwerken auszutauschen (Hettler 2010, S. 192). TWITTER kann auf diese Weise als Scharnier oder Drehscheibe zwischen verschiedenen Online-Anwendungen wie Websi-

tes, sozialen Netzwerken, Foren, Blogs etc. fungieren. Daraus resultiert auch die hervorragende Eignung von TWITTER für die Social Media Optimisation (Hettler 2010, S. 51). Verlinkungen zu Seiten innerhalb und außerhalb von TWITTER<sup>152</sup>, der Echtzeitcharakter und der hohe Traffic auf aktiven TWITTER-Kanälen führen alle zu einer Bevorzugung durch Suchmaschinen (Pfeiffer und Koch 2011, S. 77), was sich in einem verbesserten Suchmaschinen-Ranking niederschlägt.

Aufgrund der öffentlichen Einsehbarkeit fast aller Beiträge stellt TWITTER die größte Sammlung offen zugänglicher Kundenkommentare dar<sup>153</sup>. Daraus resultiert ein weiterer Vorteil. Im Sinne des Social Media-Monitorings können Unternehmen aus diesem Fundus direktes Kunden-Feedback gewinnen und damit aktives Beschwerdemanagement betreiben (Schwarz 2015, S. 205). Auch in diesem Punkt erweist sich die Beschränkung der Nachrichtenlänge als Vorteil, sorgt diese doch dafür, dass Kommentare und Kritiken kurz und prägnant vorgetragen werden und somit ein schneller und breiter Überblick über das Feedback geschaffen wird (Grabs et al. 2015, S. 233).

Grundsätzlich eignen sich Mikroblogs vor allem für das Empfehlungsmarketing, die Beziehungs- bzw. Imagepflege gegenüber Kunden und damit für die Kundenbindung und hier insbesondere für die schnelle Übermittlung aktueller Informationen. Das beinhaltet z.B. das Hinweisen auf neuveröffentlichte Beiträge im eigenen Blog oder interessante Links (Keßler et al. 2015, S. 742; Tassava 2010, S. 43). Darüber hinaus ist kaum ein Medium geeigneter, um die Presse zeitnah über Aktuelles zu informieren, da Pressevertretern eine hohe Affinität zum Mikroblogging nachgesagt wird (Grabs et al. 2015, S. 230). Zudem setzen zahlreiche Unternehmen TWITTER im Rahmen der Beziehungspflege als Instrument zur Dialogführung mit den Kunden und als Serviceinstrument ein (Hettler 2010, S. 188).

Die öffentliche Einsehbarkeit der Beiträge macht Mikroblogs außerdem zu einem idealen Medium für Tierärzte, um Expertenwissen gegenüber einer breiten Öffentlichkeit zu kommunizieren. Im Idealfall kann dadurch ein Expertenstatus in der Öffentlichkeit erlangt werden, der einen nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsvorteil darstellt. Hier zeigt sich erneut, dass es immer wieder Schnittmengen zwischen den verschiedenen Instrumenten der Kommunikationspolitik gibt – wie im vorliegenden Fall zwischen der Social Media-Kommunikation und der Öffentlichkeitsarbeit.

---

<sup>152</sup> Wie FACEBOOK und andere Social Media-Dienste stellt auch TWITTER Social Plugins für die Verknüpfung mit anderen Websites zur Verfügung.

<sup>153</sup> Dazu zählen die Kommentare der eigenen Kundschaft genauso wie die, die über die Konkurrenz geäußert werden. Als Nebeneffekt der Transparenz von TWITTER lässt sich also auch das Kunden-Feedback der Konkurrenz verfolgen (Grabs et al. 2015, S. 237). In diesem Punkt unterscheidet sich TWITTER von FACEBOOK.

Vor dem Hintergrund, dass Suchmaschinen alle TWITTER-Inhalte sofort indizieren und damit sowohl die eigenen Nachrichten als auch an das Unternehmen adressierte Nachrichten für die Öffentlichkeit schnell sichtbar werden, bleibt Folgendes anzumerken: Unabhängig davon, ob das einzelne Unternehmen der Kommunikation über Mikroblogs etwas abgewinnen kann, muss darauf hingewiesen werden, dass dieses Werkzeug auf Dauer nicht ignoriert werden kann. Andernfalls riskiert das Unternehmen, dass unzufriedene Kunden, die Mikroblogs aktiv für Äußerungen nutzen, dem Ruf des Unternehmens (im Internet) schaden (Grabs und Bannour 2013, S. 261).

#### **4.9.2.7.4 Webforen**

Webforen bzw. Foren sind Internetseiten, die dem Informations- und Meinungsaustausch zu bestimmten Themen dienen und häufig von Privatpersonen betrieben werden (Ceyn und Scupin 2013, S. 40). Ursprünglich Ende der 1970er-Jahre als Usenet entstanden (Grabs et al. 2015, S. 155), handelt es sich um das älteste soziale Medium. Anders als bei einem Weblog steht hier allerdings nicht die Meinungsäußerung eines Einzelnen im Vordergrund, sondern der themenbezogene Informationsaustausch zwischen Interessierten (Meffert et al. 2015b, S. 649).

Üblicherweise sind Foren so strukturiert, dass auf der Startseite mehrere Inhaltskategorien mit jeweiligen Unterkategorien zu finden sind, auf denen die eigentlichen kategoriespezifischen Diskussionen stattfinden (Ceyn und Scupin 2013, S. 40-41). Dabei werden die Diskussionsbeiträge chronologisch archiviert, wobei der Ursprungsbeitrag jeweils oben steht und die Antworten darunter aufgeführt sind. Die Gesamtheit der Beiträge zu einem Thema, das heißt der Ursprungsbeitrag sowie die entsprechenden Antworten und Kommentare, werden als Thread bezeichnet (Grabs et al. 2015, S. 160).

Es gibt moderierte und unmoderierte Foren. Im Fall eines moderierten Forums werden die von den Nutzern verfassten Beiträge (Postings) erst nach Zustimmung durch den jeweiligen Moderator veröffentlicht (Bruhn 2015, S. 482). Dieser kontrolliert die Beiträge bezüglich Relevanz und Sachlichkeit (Schweiger und Schrottenecker 2013, S. 156). Hingegen sind bei der unmoderierten Variante die Postings unmittelbar nach der Absendung für alle Forummitglieder sichtbar (Echtzeit-Foren) (Bruhn 2015, S. 482). Für registrierte Nutzer besteht die Möglichkeit, sich per E-Mail über neue Beiträge in der für sie interessanten Themenkategorie informieren lassen (Bruhn 2015, S. 481).

Gemessen an der Zahl der Nutzer gelten Foren nach den Informationsplattformen und den sozialen Netzwerken als eine der wichtigsten Social Media-Anwendungen (Frees und

Koch 2015). Allein in Deutschland existieren mittlerweile mehrere Hunderttausend Foren (Cey und Scupin 2013, S. 40). Besonderer Beliebtheit erfreuen sich Hilfe-Foren (häufig auch als Frage- und Antwort-Dienste bezeichnet), die Benutzerratschläge erteilen (z.B. zur Haltung von Haustieren) (Hettler 2010, S. 93). Zu den bekanntesten Vertretern zählen die Portale YAHOO CLEVER, QUORA, GUTE FRAGE und WER-WEISS-WAS. Mithilfe spezieller Suchmaschinen, wie beispielsweise BOARD TRACKER oder BOARD READER, können Foren zu bestimmten Themen ausfindig gemacht werden (Hettler 2010, S. 94). Auf dem Gebiet der Haustiere sind dies z.B. Foren wie HUNDEFORUM.DE, HUNDEFORUM.COM, DOGFORUM.DE oder KATZEN-FORUM.NET (Abbildung 69 zeigt hierzu ein Beispiel). Foren, die sich mit verschiedenen Themen befassen, sind beispielsweise GUTEFRAGE.NET oder WER-WEISS-WAS.DE.

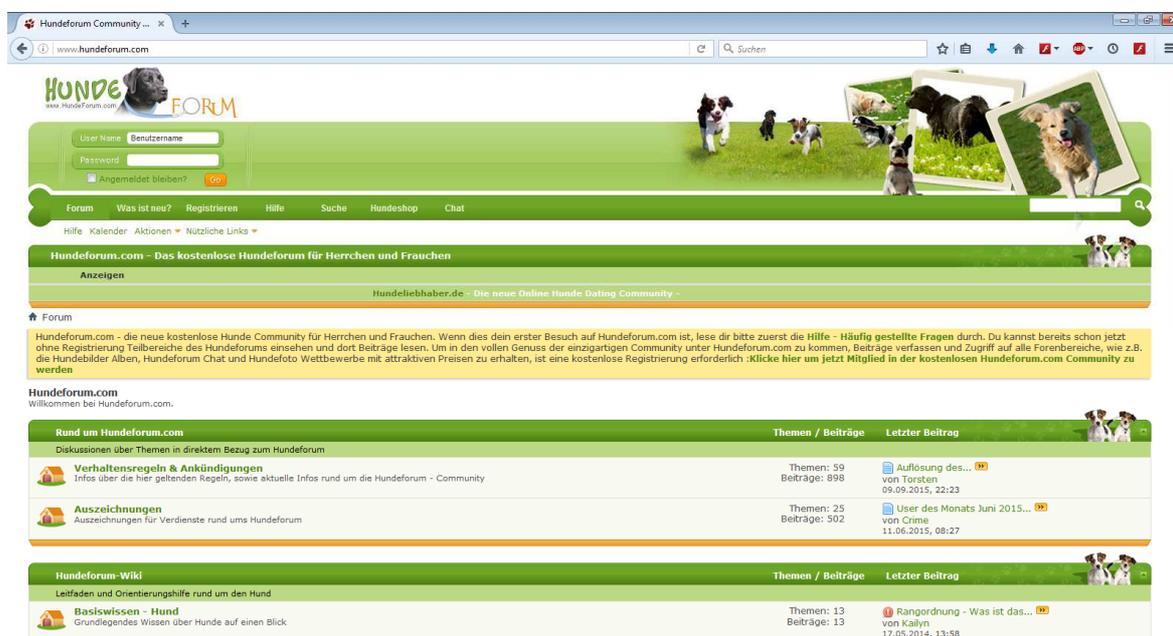


Abb. 69: Webforum für Hundehalter (Screenshot)  
(URL: <http://www.hundeforum.com>, Zugriff: 20.03.2016)

Mit der Hilfe von Foren lassen sich Reichweite und Ruf eines Unternehmens verbessern,

- indem lediglich auf Beiträge reagiert wird, in denen das Unternehmen oder sein Angebot Gegenstand der Betrachtung ist und/oder
- indem sich das Unternehmen aktiv durch Beisteuerung von Fachwissen oder Lösung von Fragen und Problemen an Forumdiskussionen beteiligt (Heymann-Reder 2011, S. 159).

Bei der erstgenannten Vorgehensweise sind die relevanten Plattformen permanent in Hinblick auf Äußerungen von Konsumenten zu beobachten. Dort, wo es geboten erscheint, ist unverzüglich ein Dialog mit dem jeweiligen Autor des Beitrags einzuleiten (Heymann-Reder 2011, S. 159).

Die zweite Vorgehensweise lässt sich häufig in Foren beobachten, die sich mit juristischen Fragestellungen befassen. Rechtsanwälte nutzen solche Foren gerne als Plattform, um ihre Reputation zu stärken und um mittelbar neue Mandanten zu akquirieren. Entsprechend könnte sich ein Tierarzt beispielsweise in einem Hundeforum zu Fragen in Bezug auf die Ernährung von Hunden äußern, um damit seine Kompetenz auf dem Fachgebiet unter Beweis zu stellen.

Beide Vorgehensweisen beziehen sich in erster Linie auf unternehmensfremde Foren. Daneben gibt es für Unternehmen aber auch die Möglichkeit, ein eigenes Forum einzurichten und so einen Raum für Diskussionen und Informationsaustausch zu schaffen (Grabs et al. 2015, S. 159). Ein Beispiel für ein unternehmenseigenes Forum einer Tierklinik zeigt Abbildung 70.

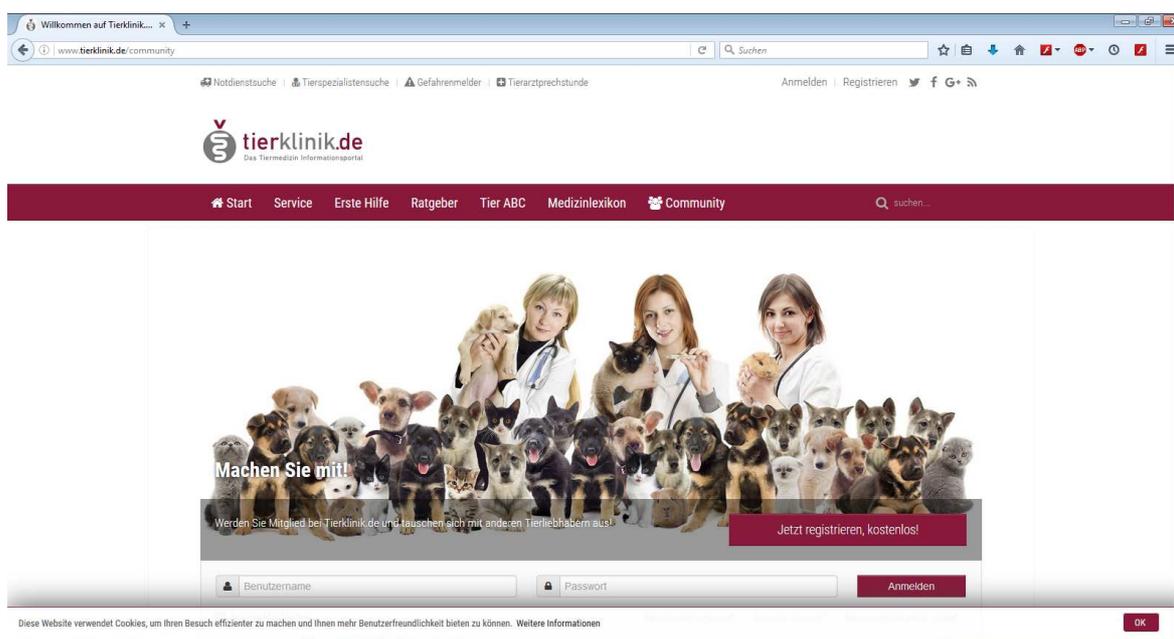


Abb. 70: Forum des TIERSPITALS HAMBURG als Beispiel für ein unternehmenseigenes Tierhalterforum (Screenshot)  
(URL: <http://www.tierklinik.de/community>, Zugriff: 20.03.2016)

Wenn auch die technischen Voraussetzungen für das Betreiben eines eigenen Forums relativ gering sind, so ist dies jedoch naturgemäß mit einem größeren Zeit- und Personalaufwand verbunden. Darüber hinaus muss ein solches Forum eine kritische Masse errei-

chen, damit sich der Aufwand für Aufbau und Unterhalt rechnet (Grabs et al. 2015, S. 159-160). Existiert bereits ein populäres unternehmensfremdes Forum auf dem betreffenden Fachgebiet, so sollte daher stets abgewogen werden, ob aus Effizienzgründen nicht vorzugsweise dieses genutzt werden sollte, anstatt ein eigenes zu gründen.

Mehrere Aspekte machen Foren zu einem attraktiven Medium der Unternehmenskommunikation. Aus der häufig anzutreffenden themenspezifischen Ausrichtung der Foren resultieren zwei Vorteile. Zum einen finden sich unter den Betreibern wie auch den Nutzern von Foren nicht selten wichtige Meinungsführer in Bezug auf das jeweilige Themengebiet (Grabs et al. 2015, S. 155). In Verbindung mit der oftmals starken emotionalen Bindung der Nutzer zu „ihrem“ Forum prädestiniert dieser Umstand Foren geradezu für die Mundpropaganda, da sie als authentische und unverfälschte Quelle für Informationen, Meinungen und Erfahrungen aus Verbrauchersicht wahrgenommen werden. Zum anderen ziehen themenspezifische Foren auch ein entsprechend themenorientiertes Publikum an. Dadurch entsteht eine hohe Dichte an potenziellen Interessenten für bestimmte Produkte oder Dienstleistungen. Kein anderes soziales Medium verfügt daher über eine vergleichbare Präzision bei der Zielgruppenansprache (Ceyn und Scupin 2013, S. 90).

Darüber hinaus kann die Tatsache, dass Nutzer in ihre Beiträge Links zur unternehmenseigenen Website platzieren können (Weinberg 2015, S. 308), in Verbindung mit der Bevorzugung von Foren durch Suchmaschinen (Weinberg 2015, S. 292) eine maßgebliche Steigerung der Zugriffszahlen der unternehmenseigenen Website bewirken.

Abgesehen von Bewertungsportalen wird in keinem anderen Medium so offen und ausführlich über Erfahrungen mit Dienstleistungen diskutiert. Foren eignen sich daher hervorragend für Marktforschungszwecke, da sie authentisches Feedback bzw. offene Kritik der Nutzer am Unternehmen und dessen Leistungen zu Tage fördern (Grabs et al. 2015, S. 158). Einschränkend muss allerdings angemerkt werden, dass die Qualität der Beiträge starken Schwankungen unterliegt und die Richtigkeit der dort gemachten Angaben nicht überprüfbar ist (Meffert et al. 2015b, S. 651).

Derzeit genießen Unternehmen, die an Foren teilnehmen, noch eine Vorreiterrolle, da dieses Vorgehen in Deutschland bislang eher die Ausnahme darstellt (Ceyn und Scupin 2013, S. 90). Das gilt umso mehr für Unternehmen, die ein eigenes Forum betreiben. Viele Unternehmen scheuen den damit verbundenen administrativen Aufwand und fürchten kritische Äußerungen der Nutzer. Dabei sollten diese Unternehmen aber bedenken, dass sie sich öffentlicher Kritik ohnehin nicht entziehen können (Grabs et al. 2015, S. 159). In einem eigenen Forum gestalten sich sowohl das Monitoring als auch die Reaktion auf solche Äußerungen zudem wesentlich einfacher als im Fall unternehmensfremder Foren.

Auch Tierarztpraxen machen bisher nur sehr restriktiv von Foren Gebrauch. Dabei bietet sich doch gerade hier ein guter Ansatzpunkt, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Zumal es kaum ein anderes Instrument gibt, das besser für den Aufbau eines Expertenstatus mit derartig großer Reichweite geeignet wäre.

#### **4.9.2.7.5 Medienportale**

Medienportale sind Internetplattformen, auf denen Nutzern das Veröffentlichen (Einstellen), Austauschen (Teilen), Kommentieren und Bewerten von Beiträgen in Form von Videos, Fotos oder Tonaufzeichnungen ermöglicht wird (Kloss 2012, S. 388). Weitere gebräuchliche Bezeichnungen sind Multi-Media-Sharing-Dienste, Filesharing-Communities, Media Communities, Foto- und Video-Communities oder Content-Portale.

Anders als bei sozialen Netzwerken, deren Hauptanliegen es ist, Menschen zu vernetzen, die bereits in Beziehung zueinander stehen, sollen bei den Medienportalen Menschen über das gemeinsame Interesse an den jeweiligen Inhalten zusammengeführt werden (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 157). Allen Medienportalen ist außerdem gemeinsam, dass sie sich hervorragend dafür eignen, Emotionen und Atmosphäre zu transportieren (Weinberg 2015, S. 335), was sie in besonderem Maß für virales Marketing geeignet erscheinen lässt, da gerade Emotionen einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die hohe Weiterverbreitungsrate eines Videos darstellen (Stenger 2012, S. 149).

Gerade bei der Veröffentlichung von Inhalten auf Medienportalen muss jedoch stets ein Augenmerk auf eventuelle Urheberrechtsverletzungen gerichtet werden (Meffert et al. 2015b, S. 654).

Die gängigen Medienportale haben sich entweder auf die Veröffentlichung von Videos (YOUTUBE, CLIPFISH, VIMEO) oder auf Fotos (FLICKR, INSTAGRAM, PINTEREST) spezialisiert. Eine Sonderform stellen so genannte Podcasts dar. Nachstehend werden diese drei Arten von Medienportalen in ihren Einzelheiten besprochen.

#### Videoportale (Video-Sharing-Dienste):

Von den drei aufgezählten Arten von Medienportalen erfreuen sich Videoportale der größten Beliebtheit unter den Internetnutzern. 60 Prozent der deutschen Online-Nutzer ab 14 Jahren machen zumindest gelegentlich Gebrauch von Videoportalen (ard-zdf-onlinestudie.de 2013), für die sich mittlerweile Youtube als Gattungsbegriff eingebürgert hat. Dahinter verbirgt sich die weltweit mit Abstand erfolgreichste Videoplattform, die seit

ihrer Gründung vor elf Jahren auf ein rasantes Wachstum zurückblicken kann und mittlerweile ein Schwesterunternehmen des Suchmaschinenbetreibers GOOGLE ist<sup>154</sup>. Die ACTA-Studie 2014 des INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH (2014c) weist für YOUTUBE in Deutschland 28,2 Mio. Nutzer pro Woche aus. Im selben Jahr wurden dort von den Nutzern<sup>155</sup> durchschnittlich 300 Stunden Videomaterial pro Minute eingestellt sowie täglich vier Milliarden Videos aufgerufen (Hipp 2015; Lammenett 2014, S. 250). Eine Befragung von TECHNORATI MEDIA unter Konsumenten hat zudem ergeben, dass YOUTUBE mit 80 Prozent der Nennungen sogar häufiger genutzt wird als das weltweit größte soziale Netzwerk FACEBOOK (74 Prozent der Nennungen) (Swartz 2013).

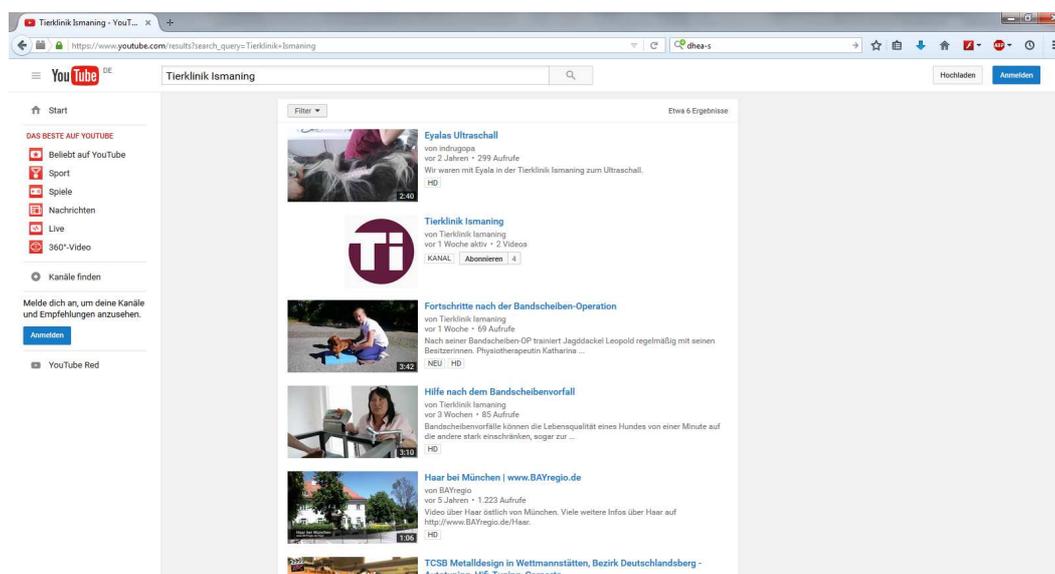


Abb. 71: YOUTUBE-Kanal der TIERKLINIK ISMANING (Screenshot)  
(URL: [https://www.youtube.com/results?search\\_query=Tierklinik+Ismaning](https://www.youtube.com/results?search_query=Tierklinik+Ismaning), Zugriff: 20.03.2016)

Auch die deutschen Unternehmen sind sich daher inzwischen der Bedeutung von Videoportalen für die Unternehmenskommunikation bewusst. 28 Prozent der Unternehmen unterhalten eine eigene Präsenz auf Videoplattformen, so das Ergebnis der BITKOM-Studie „Social Media in deutschen Unternehmen“ (Bitkom e.V. 2012). Wenn diesbezüglich auch keine offiziellen Zahlen existieren, so dürfte dieser Wert in der Tierarzt-Branche doch wesentlich niedriger ausfallen, da bisher lediglich fast ausschließlich Tierkliniken einen eigenen Kanal auf einer Videoplattform betreiben.

<sup>154</sup> Vereinzelt wird YOUTUBE sogar selbst zu den Suchmaschinen gezählt.

<sup>155</sup> Dazu zählen Privatpersonen wie auch Unternehmen.

Einer der Gründe für die Beliebtheit von Videoportalen bei den passiven Nutzern<sup>156</sup> ist sicherlich in dem Trend zu sehen, dass sich Menschen in einer Zeit zunehmender Informationsüberfrachtung zusehends vom geschriebenen Wort abwenden. Bevorzugt werden vielmehr bewegte Bilder, da der Prozess der Informationsaufnahme hier als schneller und angenehmer empfunden wird (Tassava 2010, S. 51).

Neben den noch zu erläuternden Vorzügen von Medienportalen haben die technischen Entwicklungen der vergangenen Jahre maßgeblich zum Erfolg von Medienportalen beigetragen. Hierzu gehört die Entwicklung von Camcordern (Videokameras), Digitalkameras und Smartphones genauso wie der Ausbau des Breitbandinternets. Im Zuge des rasanten Preisverfalls der Geräte wurden diese für breite Bevölkerungsschichten erschwinglich. Sinkende Preise für den Zugang zum Internet taten ein Übriges. Heutzutage kann sich daher nahezu jedermann als aktiver Nutzer von Videoportalen betätigen, indem er digitale Aufzeichnungen erstellt und diese auf Medienportalen einstellt, um sie anschließend mit anderen Nutzern zu teilen.

Die Einstiegshürde für die Nutzung von Videoportalen wird weiterhin dadurch gesenkt, dass der Zugang zu den Plattformen sehr einfach und in der Regel für private Nutzer wie auch Unternehmen kostenlos ist. So ist in der Mehrzahl der Fälle nicht mal eine Registrierung als Nutzer erforderlich, um Zugang zu den Inhalten zu erhalten. Das heißt, Videos können über einen einfachen Seitenaufruf angesehen werden (passive Nutzung). Auf YOUTUBE ist lediglich für die Nutzung der Kommentar- und Bewertungsfunktionen ein eigenes Nutzerkonto (Account) erforderlich. Dasselbe gilt für das Einstellen bzw. Hochladen von Inhalten (aktive Nutzung) (Grabs et al. 2015, S. 338-339).

Optional können Nutzer auch gewünschte Kanäle<sup>157</sup> abonnieren, um automatisch neu eingestellte Videos angezeigt zu bekommen (Hettler 2010, S. 63). Diese Funktion wird insbesondere im Zusammenhang mit Videoblogs gerne von Nutzern in Anspruch genommen. Unternehmen ermöglicht es den Aufbau einer eigenen Fangemeinde, an die sie Inhalte per Video übermitteln können und über die ein kommunikativer Austausch mit Nutzern möglich wird (Hettler 2010, S. 64). Neben der wachsenden Popularität von Videoportalen unter den Internetnutzern ist das jedoch nur einer von mehreren Gründen, warum eine zeitgemäße Unternehmenskommunikation nicht auf den Einsatz von Videoportalen verzichten sollte. Die folgenden Ausführungen sollen dies verdeutlichen.

---

<sup>156</sup> Damit ist der Nutzerkreis gemeint, der sich lediglich auf das Konsumieren bzw. Abrufen von Inhalten beschränkt. Dementsprechend steuern *aktive* Nutzer aktiv Inhalte bei, das heißt, sie stellen selber Inhalte auf den Portalen ein.

<sup>157</sup> Kanäle sind Sub-Webseiten, die nur Videos eines bestimmten Anbieters enthalten (Lammenett 2014, S. 257).

Durch die Veröffentlichung eines Videos auf einem Medienportal wird dieses von einem wesentlich größeren Publikum gefunden als im Fall einer ausschließlichen Veröffentlichung auf der eigenen Praxiswebsite, was gleichbedeutend mit der Erzielung einer größeren Reichweite ist (Grabs et al. 2015, S. 339). Dieser Effekt wird dadurch zusätzlich verstärkt, dass Videoportale wegen ihrer integrierten Suchfunktion von Nutzern vielfach als Suchmaschinen verwendet werden.

Mithilfe des Einbettens (embedding) von Videos in andere Social Media-Anwendungen, wie etwa soziale Netzwerke und Blogs, oder in die eigene Website kann die Sichtbarkeit und Reichweite eines Videos sogar nochmals gesteigert werden (Grabs et al. 2015, S. 351). Dort können Nutzer durch weiterempfehlen an oder teilen mit andere(n) Nutzer(n) die Verbreitung des Videos vorantreiben. 90 Prozent der YOUTUBE-Videos werden auf diese Weise verbreitet (Grabs et al. 2015, S. 344). Dies ist einer der Gründe dafür, warum sich Videoportale hervorragend für virales Marketing eignen. Zahlreiche Erfolgsgeschichten wie u.a. die des Autoherstellers VW, der im Jahr 2011 mit der Ausstrahlung eines Werbeclips zum amerikanischen Super-Bowl-Finale durch Empfehlungen auf YOUTUBE innerhalb von drei Wochen mehr als 30 Mio. Aufrufe im Internet erzielen konnte, belegen das (Weinberg 2015, S. 351).

Das Platzieren eines Videos auf einem Videoportal und insbesondere das anschließende Einbetten in weitere Internetplattformen tragen auch dazu bei, das Suchmaschinen-Ranking des Videos<sup>158</sup> und – bei Verlinkung – auch das der eigenen Website entscheidend zu verbessern<sup>159</sup>. Hatte man früher nur mit der eigenen Website eine Chance, unter die ersten Treffer zu gelangen, so kann das nun zusätzlich mit einem Videoauftritt gelingen (Grabs et al. 2015, S. 340), was wiederum für mehr Reichweite und Traffic sorgt.

Von dem Einstellen eines eigenen Videos auf einer entsprechenden Plattform und der damit verbundenen Erhöhung der Sichtbarkeit und Reichweite können wiederum andere unternehmenseigene Internetpräsenzen (eigene Website, FACEBOOK-Seite etc.) profitieren. Wird das Video mit einem Link auf die eigene Website oder andere Internetauftritte versehen (z.B. durch Einblendung des Links im Video oder im Begleittext zum Video), so sind dort steigende Zugriffszahlen zu erwarten (Grabs et al. 2015, S. 340).

Bei der bisherigen Betrachtung wurde lediglich von dem Fall eines selbst erstellten und hochgeladenen Videos ausgegangen (aktive Nutzung eines Videoportals). Daneben bietet

---

<sup>158</sup> Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass das Video mit einem Titel, einer Beschreibung und relevanten Schlagwörtern versehen wird (Grabs et al. 2015, S. 350).

<sup>159</sup> Verlinkte Videos werden von Suchmaschinen in zweifacher Hinsicht bevorzugt. So räumen Suchmaschinen schon Videos an sich eine hohe Priorität ein. Hinzu kommt dann noch der Ranking-verbessernde Effekt der Verlinkungen zu anderen Seiten.

sich aber auch eine passive Nutzung von Videoportalen an, indem Videos von anderen in die eigene Website integriert werden. Auch das ist mittlerweile ohne größeren technischen Aufwand möglich. Allerdings sind dabei Urheberrechtsbeschränkungen zu berücksichtigen (Meffert et al. 2015b, S. 651). Einerseits kann hierdurch die Attraktivität der eigenen Website gesteigert werden. Andererseits trägt auch diese Maßnahme durch die Verlinkung zu einer Verbesserung des Suchmaschinen-Rankings bei.

Die soeben angesprochenen Punkte zielen im Endeffekt alle auf eine Verbesserung der Präsenz bzw. Auffindbarkeit im Internet ab. Darüber hinaus ergibt sich aus der aktiven Nutzung eines Videoportals aber noch ein weiterer Vorteil: Ein unternehmenseigener Videosever, der mit zusätzlichen Kosten verbunden wäre, wird dadurch überflüssig, ohne dass von Seiten der Portalbetreiber Kosten in Rechnung gestellt werden. Denn bei den meisten Betreibern sind zumindest bestimmte Basisleistungen kostenfrei. Im Regelfall ist selbst die Inanspruchnahme kostenpflichtiger Zusatzleistungen für ein Unternehmen immer noch günstiger als die Schaffung einer eigenen Infrastruktur (Grabs et al. 2015, S. 340).

Ein weiterer Pluspunkt: Die meisten Portale bieten als Service umfangreiche Zugriffsstatistiken zu den veröffentlichten Videos an, so auch YOUTUBE mit seinem Analyseinstrument YOUTUBE ANALYTICS (ehemals YOUTUBE INSIGHT). So hat ein Unternehmen jederzeit einen aktuellen Überblick über die Besuchszahlen des eigenen Kanals sowie die Abrufzahlen seiner Videos.

Für ein Erfolg versprechendes Video im Sinn der Unternehmenskommunikation gilt es Folgendes zu beachten: Videos ziehen aufgrund ihrer Dynamik mehr Aufmerksamkeit auf sich als reine Text- oder Audioinformationen oder auch Fotos, weil sie mehrere Wahrnehmungskanäle beanspruchen und dadurch mehr und andere Informationen transportieren als andere Medien (Heymann-Reder 2011, S. 196). Dadurch kann in relativ kurzer Zeit viel Inhalt und eine deutliche Botschaft transportiert werden. Allerdings ist die Aufmerksamkeitsspanne, die ein Nutzer einem Video widmet, wesentlich kürzer als bei einem TV- oder Kinofilm, was u.a. in der ständig drohenden Ablenkung begründet ist. Genau das ist der Punkt, woran Online-Videos häufig scheitern (Grabs et al. 2015, S. 343). Daher sollten Videos möglichst nicht von zu langer Dauer<sup>160</sup> sein, da ansonsten die Aufmerksamkeit der Betrachter merklich nachlassen würde (Weinberg 2015, S. 369). Weiterhin sollte stets darauf geachtet werden, dass ein hoher Unterhaltungswert geboten wird.

---

<sup>160</sup> GRABS et al. (2015, S. 343) empfehlen eine Länge von maximal 90 Sekunden.

Videoportale eignen sich vor allem zur Übermittlung erklärungsbedürftiger Inhalte. Für eine Tierarztpraxis bietet sich Videos u.a. für die Darstellung eines virtuellen Praxisrundgangs oder komplexer medizinischer Sachverhalte (Untersuchungsmethoden, Therapien, Anleitungen/Tutorials für Patientenbesitzer) an. Abbildung 72 zeigt exemplarisch ein YOUTUBE-Video einer Tierklinik (Standbild), indem der therapeutische Einsatz eines Unterwasserlaufbands anschaulich dargestellt wird. Auch für die Veröffentlichung von Imagevideos oder um tierärztliche Vorträge einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen sind Videoportale das Mittel der Wahl.

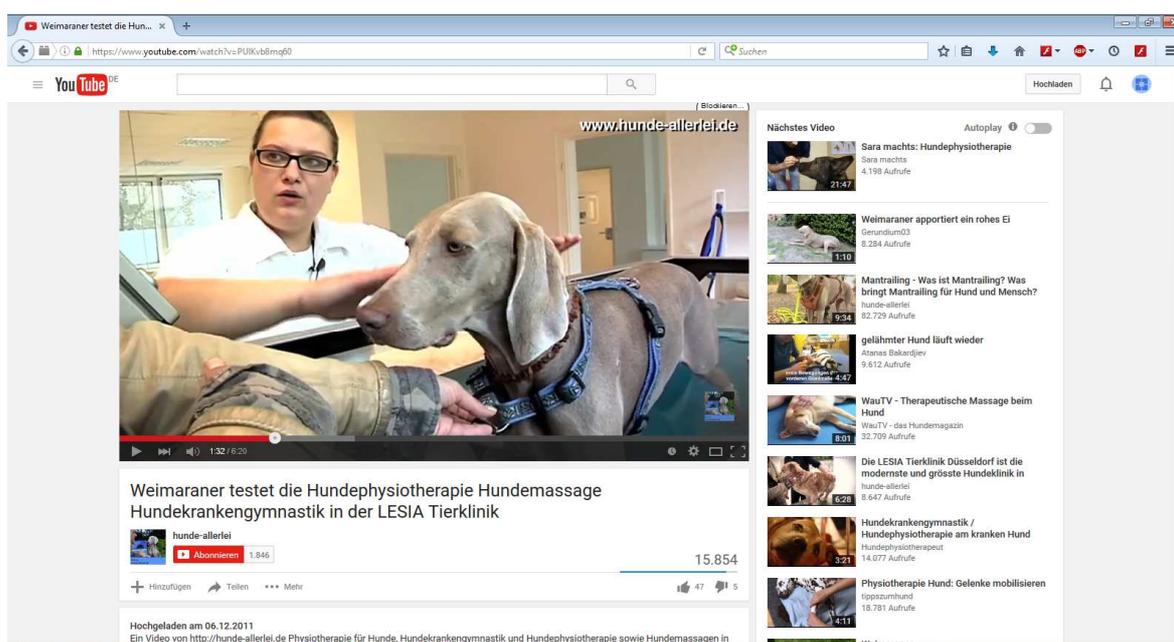


Abb. 72: YOUTUBE-Video einer Tierklinik (Screenshot eines Standbilds)  
(URL: <https://www.youtube.com/watch?v=PUIKvb8mq60>, Zugriff: 20.03.2016)

### Foto-Sharing-Dienste:

Foto-Sharing-Dienste bzw. -Portale stellen dem einzelnen Nutzer einen Account (Nutzerkonto) mit einer begrenzten Datenspeichermenge zur Verfügung, auf den er Fotos hochladen, bearbeiten, beschriften, ordnen und optional veröffentlichen kann (Grabs et al. 2015, S. 362). Vereinzelt besteht auch die Möglichkeit Videos von kurzer Dauer einzustellen (z.B. bei dem Anbieter FLICKR<sup>161</sup>). Im Regelfall ist zumindest die Nutzung der Basisfunktionen kostenfrei.

<sup>161</sup> FLICKR ist die Foto-Sharing-Plattform des Suchmaschinenbetreibers YAHOO (Heymann-Reder 2011, S. 209).

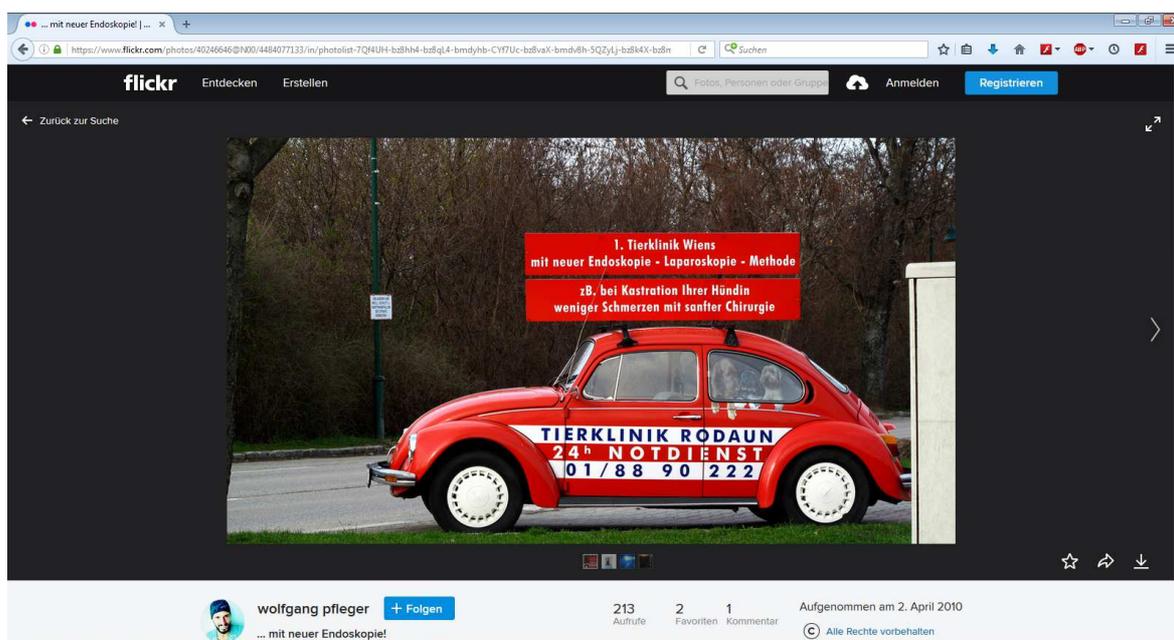


Abb. 73: FLICKR-Auftritt einer Tierklinik (Screenshot)  
 (URL: <https://www.flickr.com/photos/40246646@N00/4484077133/in/photolist-7Qf4UH-bz8hh4-bz8qL4-bmdyhb-CYf7Uc-bz8vaX-bmdv8h-5QZyLj-bz8k4X-bz8mPH-qWQFPh-cUP2io-688v1H-bz8j5V-CiUWuk-bz8kJp-bz8ytD-9Sxy5D-bz8wNv-pBoRNC-bmdCeU-bz8nf6-jqzLHD-bmdC8G-9245r6-pCcDdp-bz8rMZ-mCKq43-bz8syr-bz8pvx-bz8oTF-jqD1ZQ-bz8AKB-bmdzis-bmdoJu-5vX4vq-bmdGYJ-jqCZd3-bmdxaL-9Yc8kx-bz8uix-927g1L-pBrV1W-bmdvQA-bmdESJ-buWRtX-aCmQpz-bmdFk1-bz8qQk-bz8r8V>, Zugriff: 20.03.2016)

Mit dem Boom der digitalen Fototechnik gewannen auch Fotoportale zusehends an Bedeutung. Derzeit nutzen 9 Prozent der deutschsprachigen Onlinenutzer ab 14 Jahren mindestens einmal pro Woche die Dienste eines Fotoportals (Frees und Koch 2015). Um der Konkurrenz der sozialen Netzwerke entgegenwirken zu können, vereinen heutzutage die meisten Plattformen die Funktionen eines Fotoportals mit denen eines sozialen Netzwerks (z.B. INSTAGRAM und PINTEREST), weshalb sie des Öfteren auch als Foto-Communities bezeichnet werden. Immerhin 13 Prozent der Unternehmen, die soziale Medien nutzen, setzen Foto-Sharing-Dienste für Unternehmenszwecke ein (Bitkom e.V. 2012).

Die Vorteile von Videoportalen, wie etwa die Suchmaschinenrelevanz oder die Erhöhung der Reichweite der veröffentlichten Inhalte und indirekt auch der eigenen Website, und die sich daraus ergebenden Verwendungsmöglichkeiten gelten größtenteils auch für Fotoportale. Hierzu gehört auch die Eigenschaft, dass sie zum Transport von Emotionen und Eindrücke besser geeignet sind als reine Textinformationen (Grabs et al. 2015, S. 363).

Grundsätzlich gilt auch, dass die mit einer Veröffentlichung auf einem Fotoportal erzielbare Reichweite ungleich größer ist als dies bei der eigenen Website der Fall wäre. Abgesehen von auf Videoportalen veröffentlichten Videos lassen sich mit keinem anderen Medium größere virale Effekte erzielen als mit Fotoplattformen (Heymann-Reder 2011, S. 195).

Eine Anwendungsmöglichkeit für Tierarztpraxen ist z.B. die Veröffentlichung von Fotos oder Bildergalerien der Praxisräumlichkeiten, der Mitarbeiter oder von Veranstaltungen (z.B. Tag der offenen Tür). Bildergalerien können zusätzlich mit einer dynamischen Komponente versehen werden, indem sie als Diashow arrangiert werden (Grabs et al. 2015, S. 367).

Fotoportale können wie Videoportale auch passiv genutzt werden. Sie verfügen über einen nahezu unerschöpflichen Fundus an Bildmaterial, welches beispielsweise in die eigene Website oder Imagebroschüre eingebaut werden. Hierbei sind jedoch die gesetzlichen Bestimmungen zum Urheberrecht zu beachten.

#### Podcasts:

Bei dem Begriff Podcast handelt es sich um ein Kunstbegriff aus den Worten „Pod“ (steht für den MP3-Player „iPod“ des Herstellers APPLE) und „Broadcast“ (steht für Sendung oder Übertragung) (Pepels 2012, S. 843). Dahinter verbergen sich Video- oder Audiodateien, die über das Internet verbreitet werden und bei Bedarf von Nutzern abgerufen oder auch als regelmäßige Sendung abonniert werden können (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 158).

Ähnlich einem Weblog, zeichnet sich ein Podcast durch die regelmäßige Aktualisierung seiner Inhalte aus (Weinberg 2015, S. 364). Mit einer Länge von üblicherweise 20 bis 30 Minuten sind Podcasts im Regelfall wesentlich länger als Videos auf Videoportalen (Grabs et al. 2015, S. 393). Podcasts finden sich oftmals eingebunden in Corporate Websites oder Blogs und dienen hauptsächlich der Informationsübermittlung (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 158). Inhaltlich decken die zahlreichen Podcast-Angebote, über die man sich mithilfe so genannter Verzeichnisdienste<sup>162</sup> einen Überblick verschaffen kann, ein sehr weites Spektrum ab (Hettler 2010, S. 51).

---

<sup>162</sup> Hierzu gehören Internetseiten wie PODSTER.DE oder PODCAST.DE, über die den Nutzer interessierende Podcast-Veröffentlichungen sehr einfach einzeln heruntergeladen werden können (Hettler 2010, S. 51).

Der breiten Öffentlichkeit ist dieses Medium erstmals durch den Podcast der deutschen Bundeskanzlerin (Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2016) bekannt geworden, in dem diese seit 2006 wöchentlich Stellung zu aktuellen Themen bezieht und ihre aktuelle Politik erläutert. Auch bei einigen deutschen Großkonzernen (BAYER, BASF etc.) ist dieses Medium unter der Bezeichnung Corporate Podcast inzwischen fester Bestandteil der Unternehmenskommunikation. Bisher mangelt es allerdings noch an einer breiten Akzeptanz von Podcasts unter den Online-Nutzern. Laut der ARD/ZDF-Onlinestudie 2014 nutzen lediglich 4 Prozent der Internetnutzer mindestens einmal wöchentlich einen Podcast (ARD-Werbung Sales & Services 2014), weshalb die meisten Podcasts bislang nur unterdurchschnittliche Reichweiten erzielen.

Entscheidend für den Erfolg eines Podcasts ist die Erstellung eines inhaltlichen Konzepts sowie die Regelmäßigkeit der Beiträge, um bei der Fülle der angebotenen Podcasts den Nutzern einen Mehrwert zu bieten und Abonnenten an sich binden zu können (Grabs et al. 2015, S. 394; Hettler 2010, S. 53-54). Naturgemäß geht dies mit einem nicht unerheblichen Zeitaufwand einher, und es erfordert Disziplin. Vielleicht ist das, neben der derzeit noch geringen Reichweite, ein Grund dafür, dass tierärztliche Einrichtungen im deutschsprachigen Raum bisher kaum Gebrauch von diesem Medium machen. So konnte im Zuge eigener Recherchen lediglich eine Tierärztin in der Schweiz (Martin Jurado 2016) ausfindig gemacht werden, die regelmäßig eigene Podcasts unter dem Titel „Die Tierärztin erzählt“ veröffentlicht. Es handelt sich hierbei um einen wöchentlichen Podcast, der sich mit tiermedizinischen Themen (z.B. „Wie bekommt mein Tier eine Infusion?“) befasst.

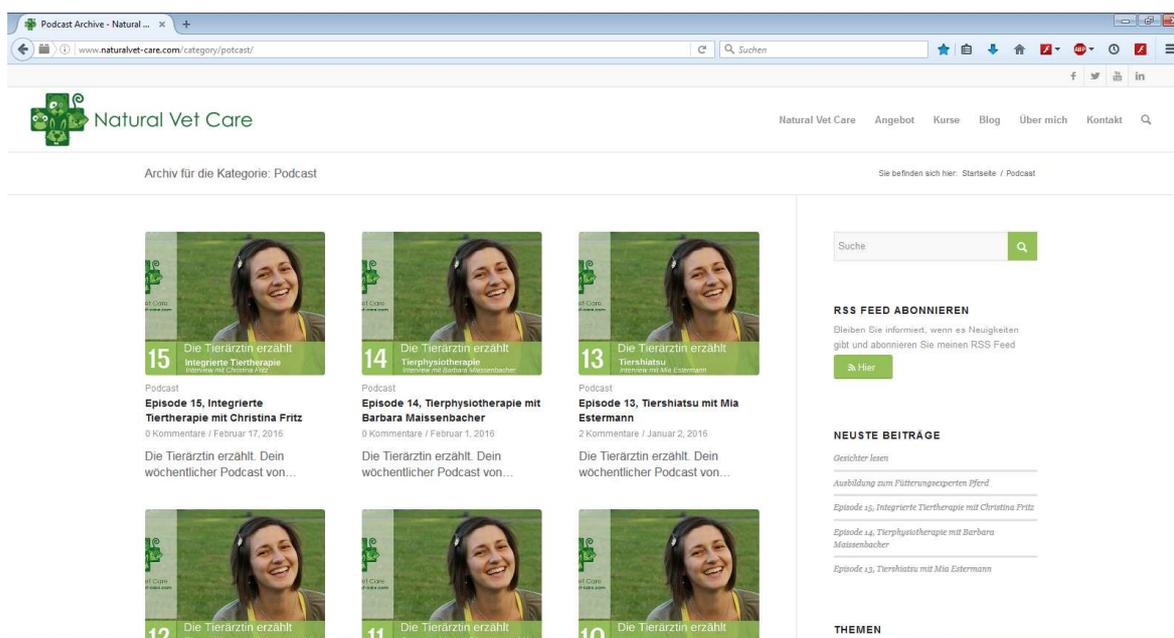


Abb. 74: Podcast einer Tierarztpraxis (Screenshot)  
(URL: <http://www.naturalvet-care.com/category/podcast/>, Zugriff: 20.03.2016)

Der für einen Podcast erforderliche technische Aufwand dürfte jedenfalls nicht der Grund für die mangelnde Popularität dieses Instruments sein, da dieser – verglichen mit anderen Maßnahmen – sehr gering ist<sup>163</sup>. Andere Freiberufler, wie etwa Heilpraktiker oder Unternehmensberater, sind diesbezüglich wesentlich aufgeschlossener. Diese Berufsgruppen schätzen das Medium Podcast wegen dessen Eignung zur Unterstreichung ihrer Fachkompetenz (Hettler 2010, S. 217). Kein Medium eignet sich besser dafür, um in der Öffentlichkeit als Experte wahrgenommen zu werden. Zudem sprechen weitere Vorzüge für einen Einsatz von Podcasts, wie z.B. aus Sicht des Nutzers die mobile Verfügbarkeit<sup>164</sup> sowie aus Sicht des Betreibers deren Eignung für lange und ausführliche Beiträge, die über andere Medien so nicht realisierbar wären (Grabs et al. 2015, S. 395). Gerade der letztgenannte Punkt prädestiniert das Medium Podcast für die Abhandlung tiermedizinischer Themen wie beispielsweise Parasitenprophylaxe oder Impfungen, weil es hier um Inhalte geht, die einer eingehenden Erläuterung bedürfen. Daneben eignen sich Podcasts sehr gut für eine Einbettung in bzw. Verknüpfung mit eine(r) Corporate Website oder anderen sozialen Medien. Neben der besagten Eignung für komplexe Themen kommen Podcasts insbesondere für die Steigerung des Bekanntheitsgrades sowie für den Imageaufbau und die Imagepflege in Betracht (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 158). Hierbei erweist es sich als Vorteil, dass das gesprochene Wort deutlich emotionaler und au-

<sup>163</sup> Voraussetzung hierfür ist lediglich ein multimedialfähiges Endgerät mit einer Soundkarte, einem Mikrofon, einem Kopfhörer bzw. Headset sowie eine Audibearbeitungssoftware.

<sup>164</sup> So können beispielsweise Audio-Podcasts mithilfe des MP3-Formats beliebig auf mobile Endgeräte, wie Smartphones, Handys oder MP3-Player, übertragen werden.

thentischer wirkt als schriftlich dargebotene Informationen und der einzelne Nutzer dadurch eine größere Nähe zum Autor des Podcasts empfindet (Hettler 2010, S. 220).

Podcasts zeichnen sich darüber hinaus durch eine hohe Qualität ihrer Kontakte aus. Das ist zum einen in den geringen Streuverlusten begründet (Hettler 2010, S. 221). Zum anderen ist das Ablenkungspotenzial bei der Nutzung eines Podcasts geringer als beim Lesen einer Website oder eines Blogs (Hettler 2010, S. 218).

#### **4.9.2.7.6 Bewertungs-/Empfehlungsportale**

Bewertungs- bzw. Empfehlungsportale sind in der Regel kommerziell ausgerichtete Internetseiten, die sich auf die Bewertung bzw. Empfehlung und den Vergleich von Produkten, Dienstleistungen, Unternehmen oder Organisationen spezialisiert haben. Dabei geht es nicht um die Veröffentlichung von Expertenmeinungen, sondern um die individuellen Meinungen bzw. Bewertungen der Konsumenten (Bruhn 2015, S. 487). Diese können sowohl selbst Bewertungen abgeben, wozu im Allgemeinen eine Registrierung als Nutzer erforderlich ist, als auch mithilfe einer Suchfunktion die Bewertungen anderer zu Unternehmen oder deren Produkten bzw. Dienstleistungen einsehen (Heymann-Reder 2011, S. 148). Bewertungsportale dienen ihren Nutzern gleichermaßen als qualitative Orientierungshilfe wie auch als Hilfe für die Suche nach Anbietern, wobei sie hier in Konkurrenz mit Suchmaschinen und (Online-)Branchenbüchern treten. Gerade bei Vertrauensgütern, wozu auch (tier)medizinische Dienstleistungen zählen, steht die Funktion einer qualitativen Orientierungshilfe im Vordergrund.

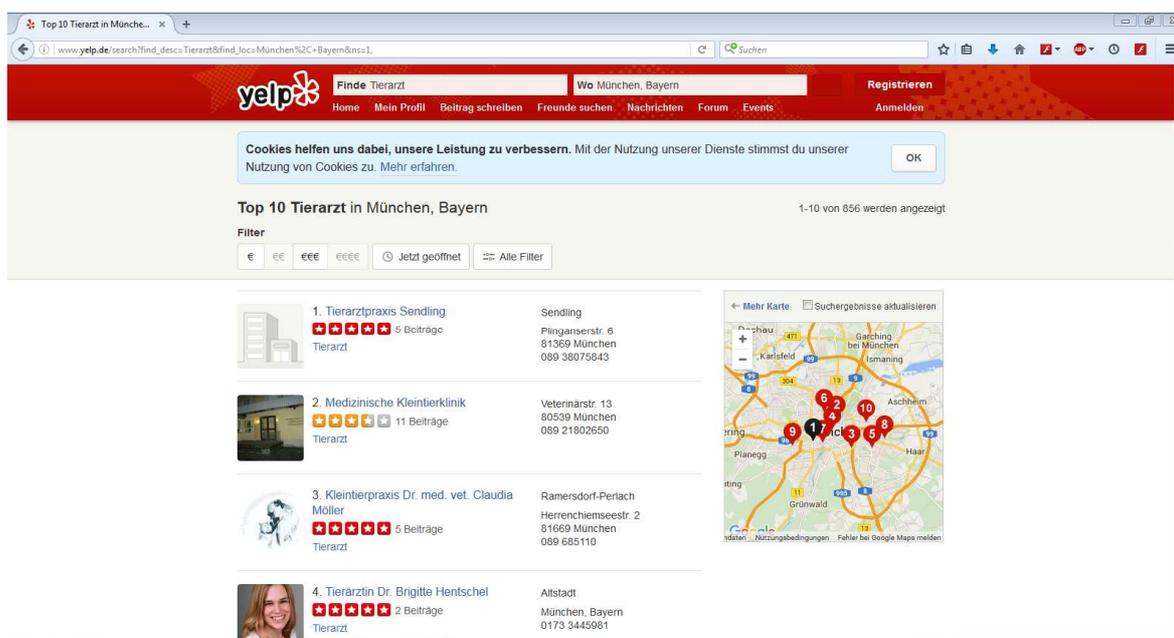


Abb. 75: Beispiel eines Bewertungsportals für Dienstleistungen (Screenshot)  
(URL: [http://www.yelp.de/search?find\\_desc=Tierarzt&find\\_loc=M%C3%BCnchen%2C+Bayern&ns=1](http://www.yelp.de/search?find_desc=Tierarzt&find_loc=M%C3%BCnchen%2C+Bayern&ns=1), Zugriff: 20.03.2016)

Die gängigsten Bewertungsportale für Dienstleistungen auf dem deutschen Markt sind YELP.DE (ehemals QYPE) und GOOGLE<sup>165</sup>. Neben diesen breit aufgestellten, branchenübergreifenden Bewertungsplattformen, auf denen die Nutzer verschiedenste Dienstleistungen bewerten können gibt es auch noch eine Fülle von spezialisierten Angeboten. Auf dem Markt für tiermedizinische Dienstleistungen sind dies u.a. Portale wie JAMEDA.DE, MEIN-GUTER-TIERARZT.DE oder KENNSTDU EINEN.DE. Größtenteils handelt es sich bei solchen Portalen um eine Kombination aus Online-Branchenbuch/-Suchdienst und Bewertungsplattform.

<sup>165</sup> Ursprünglich als reine Suchmaschine betrieben, verfügt GOOGLE mittlerweile auch über eine Bewertungsfunktion und fungiert somit gleichermaßen als Bewertungsplattform.

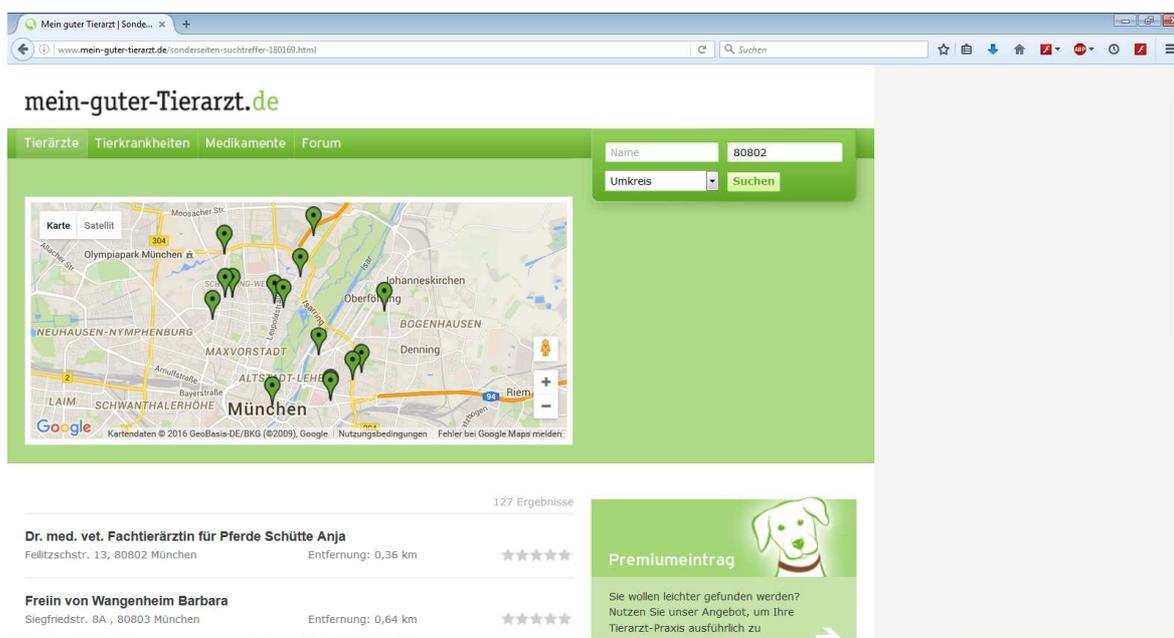


Abb. 76: Beispiel eines Bewertungsportals für Tierarztpraxen (Screenshot)  
(URL: <http://www.mein-guter-tierarzt.de/sonderseiten-suchtreffer-180169.html>,  
Zugriff: 20.03.2016)

Da die Bewertungen bzw. Erfahrungen in der Regel von neutraler Seite stammen und damit von hoher Glaubwürdigkeit zeugen, fließen sie bevorzugt in die Kaufentscheidungen von Nutzern ein (Kloss 2012, S. 388). Weitere Eigenschaften machen Bewertungen auf Online-Portalen attraktiv für Verbraucher und Unternehmen. Sie sind jederzeit, schnell und nahezu an jedem Ort abrufbar, stellen eine verlässliche Informationsquelle dar und sind zugleich aufgrund ihrer Langlebigkeit beliebt bei Suchmaschinen (Grabs et al. 2015, S. 167), was sich in einem guten Ranking niederschlägt.

Im Zuge der Verbesserung mobiler Zugriffsmöglichkeiten auf das Internet sowie der Einführung von Location-based-Services haben Bewertungsportale in jüngster Zeit erheblich an Einfluss im Informations- und Kaufentscheidungsprozess gewonnen (Grabs et al. 2015, S. 165). Dies gilt insbesondere für die Auswahl medizinischer Dienstleistungen, was sich in der Zahl der Arzt-Bewertungsportale widerspiegelt. Mittlerweile agiert auf dem deutschen Markt mehr als ein Dutzend solcher Portale. Eine Studie der UNIVERSITÄT ERLANGEN-NÜRNBERG zur Bedeutung von Arzt-Bewertungsportalen in Deutschland kam unlängst zu dem Ergebnis, dass von 63 Prozent der Befragten, die ihren Arzt über das Internet suchen, 58 Prozent auf Online-Arztverzeichnisse wie Arzt-Bewertungsportale zurückgreifen (Ruppert 2013).

Die Relevanz solcher Bewertungen lässt sich auch daran erkennen, dass der Suchmaschinen-Marktführer GOOGLE – neben der Aufführung von Bewertungen anderer Seitenbetreiber – zwischenzeitlich selbst Bewertungsmöglichkeiten für seine Nutzer anbietet. Diese können beispielsweise die Tierarztpraxis ihrer Wahl in Textform oder auch mithilfe von Sternensymbolen (ein bis fünf Sterne) bewerten. GOOGLE verknüpft diese Bewertung mit dem lokalen GOOGLE MY BUSINESS<sup>166</sup>-Eintrag sowie dem Service GOOGLE MAPS, so dass die Praxis auf einer Trefferliste gleich mit den entsprechenden Bewertungen, der Adresse, den Kontaktdaten, den Öffnungszeiten etc. angezeigt wird und die Bewertungstexte direkt auf der angezeigten GOOGLE MAPS-Karte eingesehen werden können.

Seitens der Unternehmen werden Bewertungsportale jedoch durchaus auch kritisch betrachtet. Zentraler Kritikpunkt hierbei ist die Gefahr der nachhaltigen Rufschädigung durch negative Kommentare, unabhängig davon, ob es sich um unberechtigt oder berechtigt geäußerte Kritikpunkte handelt. Es hat sich allerdings in der Vergangenheit – nicht zuletzt auch anhand der jüngsten Rechtsprechung – gezeigt, dass sich Unternehmen dieser Form der öffentlich geäußerten Kritik ohnehin nicht entziehen können. Zudem fällt bei der Betrachtung der einschlägigen Bewertungsportale auf, dass dort ohnehin überwiegend positive Kritik geäußert wird. Grundsätzlich sollten Unternehmen daher offensiv mit dem Thema Bewertungsportale umgehen, auch weil es sich hierbei um das ideale Medium für das Empfehlungsmarketing handelt.

Die Mehrzahl der Bewertungsplattformen bietet Unternehmen die Möglichkeit, ein eigenes Unternehmensprofil auf der Plattform anzulegen (häufig gegen Entgelt), sprich Informationen zum Unternehmen (Kontakt- und Adressdaten, Ansprechpartner, Öffnungszeiten) zu hinterlegen (Grabs et al. 2015, S. 168). Mit dem angelegten Unternehmensprofil können potenzielle Kunden angesprochen werden. Als Unternehmen sollte man hiervon Gebrauch machen und dafür sorgen, dass das Unternehmen auf allen relevanten Portalen vertreten ist. Darüber hinaus sollten Kunden dazu motiviert werden, auf den einschlägigen Portalen Bewertungen zum Unternehmen abzugeben (Grabs et al. 2015, S. 168). Dies könnte z.B. bei einer Tierarztpraxis in der Form geschehen, dass die Kunden bereits beim Ausfüllen des Patientenfragebogens auf die Möglichkeit einer Bewertung der Praxis und der erbrachten Leistungen hingewiesen werden. Bei dieser Gelegenheit sollte gleichzeitig auf von der Praxis bevorzugte Bewertungsportale verwiesen werden, auf denen die Praxis im Optimalfall bereits mit einem Profileintrag vertreten ist. Durchaus nützlich ist in diesem Zusammenhang eine direkte Verlinkung der eigenen Praxis-Website mit den bevorzugten

---

<sup>166</sup> Zur näheren Erläuterung dieses Services wird auf Kapitel 4.9.1.3.6.1 dieser Arbeit verwiesen.

Bewertungsportalen (Schramm 2012, S. 102). Abbildung 77 zeigt die Corporate Website einer englischen Tierklinik, die mit einem Link zu GOOGLE versehen ist. Klickt der Besucher dieser Website auf das entsprechende Logo, so landet er umgehend bei dem GOOGLE-Eintrag der Praxis. Hier kann er sowohl Bewertungen anderer einsehen als auch selbst eine Bewertung abgeben. Gegebenenfalls kann das Unternehmen auch zusätzliche Anreize für die Abgabe von Bewertungen schaffen, wie z.B. durch die Verknüpfung der Abgabe einer Bewertung mit der Teilnahme an einem Gewinnspiel.

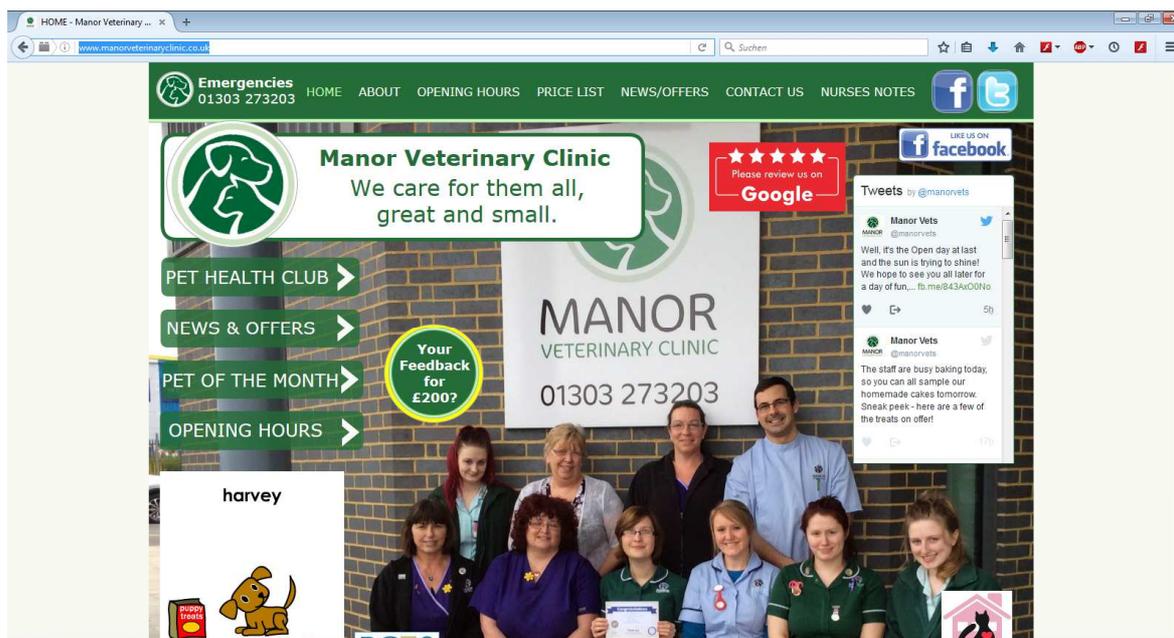


Abb. 77: Hinweis auf eine GOOGLE-Bewertung auf der Homepage einer Tierklinik (Screenshot) (URL: <http://www.manorveterinaryclinic.co.uk/>, Zugriff: 20.03.2016)

Von dieser Vorgehensweise kann ein Unternehmen in mehrfacher Hinsicht profitieren. Kundenkritik kann gezielt auf vom Unternehmen favorisierte Bewertungsportale gelenkt werden, so dass das Unternehmen mit relativ geringem Überwachungsaufwand Feedback „einsammeln“ und gegebenenfalls auf Kritik reagieren kann<sup>167</sup>. Auf diese Weise kann u.a. auch ohne den Einsatz von Mystery Shoppers ermittelt werden, ob Kunden mit der erbrachten Leistung zufrieden sind oder nicht (Ceyp und Scupin 2013, S. 94). Außerdem gilt: Je mehr positive Bewertungen ein Unternehmen auf einem Portal verzeichnen kann, desto eher werden negative Kritiken in ihrer Wirkung neutralisiert.

<sup>167</sup> Die Mehrzahl der Bewertungsplattformen bietet Unternehmen die Möglichkeit, auf Kritik zu reagieren (Weinberg 2015, S. 299).

Die Präsenz des Unternehmens auf Bewertungsportalen verbessert darüber hinaus sein Ranking in Suchmaschinenergebnissen, da Bewertungsportalen wegen der gebotenen Vielzahl an aktuellen Inhalten und Links eine hohe Priorität seitens der Suchmaschinen eingeräumt wird. Manche Bewertungsplattformen mit eigener Tierarzt-Suchfunktion (z. B. MEIN-GUTER-TIERARZT.DE) bieten einen zusätzlichen Anreiz für die Ansammlung möglichst zahlreicher Bewertungen, indem sie das Ranking einer Praxis von der Anzahl an guten Bewertungen, die die Praxis bisher auf sich vereinigen konnte, abhängig macht. Konkret bedeutet das: Je mehr gute Bewertungen, desto höher die Platzierung in Suchergebnissen.

In einer Zeit, in der Konsumenten unpersönlichen Unternehmensbotschaften immer weniger Beachtung schenken und daher verstärkt im Internet nach Kundenmeinungen und Empfehlungen suchen, sollten Bewertungsplattformen nicht als Bedrohung gesehen werden. Vielmehr sollte die sich bietende Chance ergriffen werden, kostengünstig eine glaubwürdige (Online-)Reputation bzw. ein positives Image zu schaffen. Dazu gehört auch, sich mit der dort geäußerten Kritik offensiv auseinanderzusetzen. Das setzt allerdings voraus, dass die relevanten Bewertungsportale regelmäßig beobachtet werden, damit eine zeitnahe Reaktion erfolgen kann<sup>168</sup>. Hierdurch kann der Eindruck vermittelt werden, dass Kritik seitens des Unternehmens ernst genommen wird (Fix 2012a). Vor dem Hintergrund, dass vor allem im Dienstleistungsbereich – und hier insbesondere bei medizinischen Dienstleistungen – Konsumenten bei der Auswahl eines Unternehmens großen Wert auf die Bewertungen von Kunden legen (Ceyp und Scupin 2013, S. 48), gilt das Gesagte umso mehr für Tierarztpraxen.

Aus Sicht einer Tierarztpraxis begründet sich die Bedeutung der Bewertungsportale für das Praxismarketing vor allem in der Kombination zweier unterschiedlicher Orientierungshilfen für Verbraucher – zum einen für die Beurteilung der Qualität und zum anderen für die Suche nach einem Anbieter (sprich als Branchenbuch). Einen entscheidenden Zusatznutzen erfahren Bewertungsportale durch Einbindung von Location-based-Services. Das gilt umso mehr vor dem Hintergrund, dass zunehmend mehr Menschen mobil auf das Internet zugreifen. So ist es beispielsweise möglich, dass ein Tierhalter, der unterwegs die Dienste eines Tierarztes in Anspruch nehmen möchte, in kürzester Zeit die nächstgelegene Tierarztpraxis findet.

---

<sup>168</sup> Viele Portale bieten die Einrichtung eines automatischen Benachrichtigungsdienstes an, der das betreffende Unternehmen auf aktuelle Bewertungen hinweist.

Derzeit ist allerdings noch nicht abzusehen, welchen Einfluss die wachsende Konkurrenz durch andere Social Media-Anwendungen auf die künftige Bedeutung reiner Bewertungsportale hat. So bieten neben den Suchmaschinen mittlerweile auch soziale Netzwerke verstärkt eigene Bewertungsmöglichkeiten für ihre Nutzer an.

### 4.9.3 Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations

Die Öffentlichkeitsarbeit – im anglo-amerikanischen Sprachgebrauch als Public Relations oder kurz PR bezeichnet – wird genauso wie die Werbung den klassischen „Above-the-line“-Instrumenten der Unternehmenskommunikation zugerechnet (Bruhn 2015, S. 416). Sie steht für die *„planmäßige, systematische und wirtschaftlich sinnvolle Gestaltung der Beziehungen zwischen dem Unternehmen und der Öffentlichkeit zur Gewinnung bzw. Erhaltung von Verständnis, Sympathie und Vertrauen“* (Hermanns und Marwitz 2008, S. 27).

Während Werbung einen zu vergütenden Einsatz von Massenmedien als Werbeträger voraussetzt, strebt man mit dem Instrument der Öffentlichkeitsarbeit in der Regel eine unentgeltliche Nutzung der Medien an, indem diese mit positiven Unternehmens- und Leistungsinformationen versorgt werden, damit sie sie in Form von originären Medienbeiträgen veröffentlichen und somit einem breiten Publikum zugänglich machen (Hettler 2010, S. 33).

Das eigentliche Ziel der Öffentlichkeitsarbeit ist die Beeinflussung der Einstellungen der Rezipienten gegenüber dem Unternehmen, wohingegen dies für die Werbung nur Mittel zum Zweck ist, um eine konkrete Reaktion (z.B. Kaufhandlung) bei den Umworbene auszulösen (Kloss 2012, S. 172). Im Gegensatz zur Werbung zielt die Öffentlichkeitsarbeit also nicht vorrangig auf die Beeinflussung ökonomischer Größen wie der Förderung des Absatzes, sondern auf die Gestaltung und Pflege der Beziehungen zur Öffentlichkeit. Dabei sollen Verständnis, Vertrauen, Glaubwürdigkeit und ein positives Unternehmensimage bei den ausgewählten Zielgruppen geschaffen werden (Bruhn 2015, S. 416). Es geht also um den Aufbau einer positiven Grundhaltung gegenüber dem Unternehmen (Bieberstein 2006, S. 363). Dies sollte jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass damit letztlich mittelbar ebenfalls kommerzielle Absichten verfolgt werden – ein Umstand, der die Abgrenzung gegenüber der Werbung erschwert (Pepels 2014, S. 498). Öffentlichkeitsarbeit ist

jedoch im Gegensatz zur klassischen Werbung dialogorientiert, indem ein Austausch von Argumenten mit den Empfängern stattfindet. Das heißt, die Öffentlichkeitsarbeit setzt sich argumentativ mit den Zielgruppen auseinander. Darüber hinaus unterscheidet sie sich durch ihre grundsätzlich langfristige Ausrichtung (Kloss 2012, S. 172).

Der Adressatenkreis geht weit über potenzielle und bestehende Kunden hinaus und umfasst auch die allgemeine Öffentlichkeit, die Medien, Lieferanten, Wettbewerber sowie die eigenen Mitarbeiter (Kreutzer 2013, S. 362). PR-Maßnahmen können sich also sowohl an die „externe“ Öffentlichkeit als auch an die „interne“ Öffentlichkeit richten (Weis 2007, S. 498), wobei die Bezeichnung „interne“ Öffentlichkeit für die Mitarbeiter des Unternehmens steht. Die an diese Personengruppe gerichteten Maßnahmen sind Bestandteil des internen Marketings und werden hier daher nicht weiter betrachtet.

Wie im Fall der Werbung, so muss auch einer PR-Kampagne immer ein umfangreicher, aus mehreren Teilentscheidungen bestehender Planungsprozess vorausgehen, der mit der Situationsanalyse beginnt (Bruhn 2011, S. 733). Die weiteren Prozessschritte gestalten sich auch hier in Anlehnung an den allgemeinen Marketingplanungsprozess.

Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit stehen die folgenden Instrumente zur Auswahl (Kreutzer 2013, S. 362-363; Wiesner und Sponholz 2007, S. 129-130):

- Presseinformationen bzw. -mitteilungen,
- redaktionelle Beiträge in den Medien,
- Interviews,
- Teilnahme an TV-Sendungen,
- Tag der offenen Tür,
- Jubiläumsveranstaltungen,
- Betriebs- bzw. Praxisbesichtigungen,
- Vortragsveranstaltungen,
- Unternehmens- oder Imagebroschüren, -Filme, -Videos, -CDs, -DVDs,
- Online-PR,
- PR-Anzeigen und -Spots in den Medien.

Presseinformationen bzw. –mitteilungen sind selbstverfasste, für die Veröffentlichung in den Medien bestimmte Informationen über das eigene Unternehmen. Im Prinzip geht es darum, Journalisten mit interessanten Informationen über das Unternehmen und seine Leistungen zu versorgen, damit diese dazu animiert werden, darüber zu berichten. Die Informationen werden hierzu vorab bereits für die jeweiligen Mediennutzerschaften nach journalistischen Kriterien (z.B. keine Wertungen) aufbereitet (Kloss 2012, S. 174). Hierbei gilt es einige Regeln zu beachten (Frank 2010, S. 88-89):

- Die wichtigsten Informationen sollten bereits aus der Überschrift hervorgehen.
- Die fünf „W-Fragen“ (wer?, was?, wann?, wo?, wie?) sollten in der Einleitung beantwortet werden.
- Der Umfang sollte nicht länger als eine DIN-A4-Seite betragen.
- Der Text sollte knapp und einfach formuliert sein.
- Fotos sollten eingebaut werden.

Nach erfolgter Aufbereitung kann die Pressemitteilung entweder direkt bei den entsprechenden Medien (z.B. Lokalzeitung) eingereicht werden oder aber in speziell hierfür konzipierten Internetportalen (Presseportale) kostenlos veröffentlicht werden (Straesser 2010, S. 77). Mit Letzterem kann ein größerer Kreis von Journalisten erreicht werden.

Pressemitteilungen sind vornehmlich dazu geeignet, die Berichterstattung über das eigene Unternehmen in den Medien positiv zu beeinflussen. Durch die Einarbeitung der Informationen in journalistische Beiträge bzw. in eine unabhängige Berichterstattung erhalten die Unternehmensinformationen einen objektiven und somit seriösen „Anstrich“. Hinsichtlich ihrer Glaubwürdigkeit ist diese Kommunikationsmaßnahme damit der Werbung weit überlegen. Der Herausgeber der Presseinformation hat jedoch bestenfalls nur begrenzten Einfluss darauf, was von den zur Verfügung gestellten Informationen in welcher Form in den Medien veröffentlicht wird. Ein weiterer Vorzug gegenüber der Werbung ist die hohe Reichweite bei gleichzeitiger Kostenfreiheit.

Eigene *redaktionelle Beiträge* in Form von Artikeln und Kolumnen oder auch Leserbriefe, z.B. in der lokalen Tageszeitung, sind den meisten anderen Kommunikationsmaßnahmen in Sachen Glaubwürdigkeit ebenfalls überlegen (Ackerman 2014, S. 360). Für Tierärzte bieten sich Publikationen zu aktuellen Tiergesundheitsthemen an, wie beispielsweise Empfehlungen zur Zeckenprophylaxe bei Auslandsreisen. Dabei hat der Autor direkten Einfluss auf die zu veröffentlichenden Inhalte. Entgegen einer weitverbreiteten Auffassung ist in diesem Zusammenhang sogar die Nennung von Name und Anschrift des Tierarztes

bzw. der Praxis gestattet (Bundesverband Praktizierender Tierärzte e.V. 2011, S. 3). Von dieser Möglichkeit sollte unbedingt Gebrauch gemacht werden.

Eine weitere Möglichkeit der PR unter Verwendung der Medien sind *Interviews*. Dabei steht das Unternehmen einem Medienvertreter Rede und Antwort, in der Hoffnung, dass die gebotenen Informationen im Sinne des Unternehmens in dem Medium veröffentlicht werden. Auch hier stellt sich das Problem der Unsicherheit darüber, was genau veröffentlicht wird.

Die Präsenz von Tierärzten in *TV-Sendungen* hat in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Es gibt für Tierärzte grundsätzlich zwei Möglichkeiten auf diese Weise Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben. Zum einen können sie in Ratgeber-Sendungen Rede und Antwort stehen zu Themen rund um das Tier. So treten beispielsweise in der Fernsehsendung ARD BUFFET regelmäßig Tierärzte auf, um Fragen von Zuschauern zum Thema Tiergesundheit zu beantworten. Daneben gibt es die Möglichkeit in speziellen Tierarzt-TV-Dokumentationen aufzutreten. Das bisher bekannteste und erfolgreichste Format dieser Art ist die von 2006 bis 2012 von dem Sender VOX ausgestrahlte Sendung „Menschen, Tiere & Doktoren“.

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit den öffentlichen Medien setzt allerdings Erfahrung im Umgang mit diesen voraus, woran es Tierärzten jedoch im Normalfall mangelt (Kröll 2011). Der Tierarzt sollte sich stets darüber im Klaren sein, dass ein Auftritt in den Massenmedien durchaus auch Risiken mit sich bringt. Um hier Abhilfe zu schaffen, hat der BUNDESVERBAND DER PRAKTIZIERENDEN TIERÄRZTE einen „Leitfaden für die Kommunikation mit regionalen Medien“ herausgegeben, der die wichtigsten Voraussetzungen für die eigene Pressearbeit sowie für den Umgang mit Anfragen seitens der Presse darstellt (Anonym 2009a).

Ein *Tag der offenen Tür*, *Jubiläumsveranstaltungen* oder *Betriebs- bzw. Praxisbesichtigungen* bieten den Angehörigen der eigenen Mitarbeiter, den Medien und der weiteren interessierten Öffentlichkeit die Möglichkeit, sich vor Ort ein Bild von dem veranstaltenden Unternehmen zu machen. Durch die direkte Begegnung können Anonymität und Vorurteile abgebaut und eine größere Nähe zwischen dem Unternehmen und der interessierten Öffentlichkeit hergestellt werden (Kreutzer 2013, S. 363). Darüber hinaus signalisiert das Unternehmen mit solchen Veranstaltungen, dass es nichts zu verbergen hat, was förderlich für die Glaubwürdigkeit ist.

Ein weiteres Betätigungsfeld der Öffentlichkeitsarbeit sind *Vortragsveranstaltungen* zu Themen rund um das Tier. Hierzu zählen auch Kursveranstaltungen (z.B. Erste-Hilfe-Kurs für Hundebesitzer) und Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen für (überweisende) Kollegen, wie sie beispielsweise von der Tierklinik LESIA in Düsseldorf oder der TIERÄRZTLICHEN KLINIK AHLEN regelmäßig angeboten werden. Vortragsveranstaltungen vor externem Publikum (Tierhalter, Tierzüchter, Mitglieder von Tierschutzvereinen oder Tierhilfsorganisationen, Hundetrainer, Schulklassen etc.) können entweder in Gestalt von Vorträgen eines oder mehrerer auch unternehmens- bzw. praxisfremder Referenten in den Praxisräumlichkeiten oder auch in Form von Vorträgen von Unternehmens- bzw. Praxismitarbeitern auf externen Veranstaltungen (Kongresse, Tierschauen, Veranstaltungen in Zoofachmärkten etc.) abgehalten werden. Die erstere Variante lässt sich, sofern die Veranstaltung in den Räumlichkeiten der Praxis vollzogen wird, optimal mit einer Praxisbesichtigung verbinden.

Ein praktisches Beispiel für Veranstaltungen mit Schulklassen ist das vom BUNDESVERBAND PRAKTIZIERENDER TIERÄRZTE und dem Tiernahrungshersteller PURINA gemeinsam ins Leben gerufene Projekt „Liebe fürs Leben – Tierschutzunterricht für Grundschüler“. Im Rahmen der Initiative können sich Tierärzte ehrenamtlich engagieren, indem sie Unterrichtsstunden zum Thema Tierschutz an Grundschulen abhalten. Ziel ist es, die Schüler für die Achtung und den Schutz von Haustieren sowie deren natürliche Bedürfnisse empfindsam zu machen und sie über artgerechte Tierhaltung aufzuklären (Anonym 2015b). Für niedergelassene Tierärzte bietet sich hiermit ein ideales Forum, um auf die eigene Praxis hinzuweisen bzw. diese vorzustellen.

Fachliche Vorträge sind bestens dazu geeignet, in einem objektiven Kontext das Bild der Praxis in der Öffentlichkeit nachhaltig positiv zu beeinflussen. So bietet beispielsweise ein Vortrag vor Hundebesitzern zum Thema Coxarthrose bei Hunden ein ideales Umfeld, um auf die eigenen Kompetenzen auf dem Gebiet der Endoprothetik hinweisen zu können.

*Unternehmens/Praxis- oder Imagebroschüren bzw. -Filme, -Videos, -CDs und DVDs* sind ein weit verbreitetes PR-Instrument, können in Abhängigkeit vom Inhalt aber auch dem Instrument der Werbung zugerechnet werden<sup>169</sup>. Sie verfügen zwar nicht über die hohen Glaubwürdigkeitswerte vieler anderer PR-Aktivitäten, dafür ermöglichen sie die Darstellung der Praxis aber in einer Bandbreite und Detailliertheit, wie es keine andere PR-Maßnahme zu leisten vermag. Der Erfolg dieses Instruments hängt allerdings in starkem Ausmaß von der Professionalität ab, mit der die Broschüren etc. erstellt werden. Man sollte sich stets darüber im Klaren sein, dass der Betrachter von der Qualität solcher Maß-

---

<sup>169</sup> Eine detaillierte Abhandlung der Praxisbroschüre hat daher bereits in Kapitel 4.9.1.3.6.1 stattgefunden.

nahmen auf die Qualität der medizinischen Leistungserbringung schließen könnte. Daher gilt die Regel: „Besser keine Broschüre als eine schlechte Broschüre“.

Audiovisuelle Unternehmens- oder Imagebroschüren warten gegenüber gedruckten Versionen mit dem Vorteil signifikant größerer Erinnerungswerte bei den Rezipienten auf (Tietje 2012). Des Weiteren sprechen sie eher (erwünschte) Emotionen beim Betrachter an als Informationen in Textform. Allerdings gilt hier die Prämisse, dass bei solchen Filmen oder Videos ein Zeitlimit von max. drei Minuten eingehalten werden sollte, da man andernfalls Gefahr läuft, das Interesse des Betrachters zu verlieren (Viefhues 2011). Als Kommunikationsträger für Filme und Videos bietet sich auch das bereits erwähnte Wartezimmer-Fernsehen an.

Das Internet ist hervorragend als Medium für die Öffentlichkeitsarbeit geeignet, da zusehends mehr Verbraucher ihren Informationsbedarf über das Internet decken (Kotler et al. 2011, S. 879). Unter der Bezeichnung *Online-PR* werden sämtliche Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit zusammengefasst, die über das Internet vollzogen werden (Lammenet 2014, S. 275). Dabei spielt insbesondere die unternehmenseigene Website als Plattform zur Selbstdarstellung eine tragende Rolle (Nieschlag et al. 2002, S. 1141). Sie bietet sich zur Präsentation Unternehmensbroschüren oder Imagevideos ebenso an wie für die Veröffentlichung von Pressemitteilungen. Die Unternehmenswebsite ist gleichermaßen ein Werbeinstrument und wurde daher bereits bei der Abhandlung der Werbung aufgeführt. Der Übergang zwischen Werbeinstrument und PR-Instrument ist fließend, weshalb sich eine Unternehmens- bzw. Praxiswebsite im Allgemeinen nicht eindeutig einer der zwei kommunikationspolitischen Instrumente zuordnen lässt. Das gilt insbesondere im Dienstleistungsbereich, wo die Unternehmen in ihrer Werbung sehr deutlich vertrauenbildende Eigenschaften herausstellen müssen (Bieberstein 2006, S. 363). Zumeist stehen hinter einer eigenen Website daher sowohl Werbe- als auch PR-Absichten. Bei Unternehmensaktivitäten in den sozialen Medien kann es sich ebenfalls um Maßnahmen der Online-PR handeln, sofern bei diesen Aktivitäten PR-Ziele im Vordergrund stehen. In Wissenschaft und Praxis werden diese Maßnahmen gemeinhin der Social Media-Kommunikation zugeordnet, weshalb an dieser Stelle auf das entsprechende Kapitel verwiesen wird.

*PR-Anzeigen und Spots in den Medien* könnten auch dem Instrument der Werbung zugeordnet werden, da es sich genau genommen um klassische Werbemittel handelt. Daher werden sie vereinzelt auch als Zwitterform von Werbung und PR tituliert und sind nach Ansicht einiger Autoren nicht dem PR-Instrumentarium zuzurechnen. Im Unterschied zu Werbeanzeigen und –spots zielen sie jedoch nicht unmittelbar auf das Verkaufen von Produkten oder Dienstleistungen, sondern vor allem auf das Informieren, Aufklären oder

das Beseitigen von Missverständnissen (Kloss 2012, S. 174-175). Der Vorteil der freien Bestimmung der Inhalte wird jedoch erkauft durch den Nachteil einer geringeren Glaubwürdigkeit.

Ein weiteres Betätigungsfeld im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit von Tierärzten ist die Kontaktaufnahme mit relevanten Multiplikatoren im Einzugsgebiet der Praxis (Blättner und Matzner 2010, S. 33). Hierzu zählen u.a. überweisende Kollegen, Apotheken, Hundesportvereine, -schulen, -salons, Zuchtverbände und dergleichen mehr.

Auch Stellenanzeigen können als Nebeneffekt PR-Wirkung haben, wenn sie inhaltlich und optisch ansprechend unter Beachtung der praxiseigenen Corporate Identity (C.C. bzw. C.D.) gestaltet werden.

Der entscheidende Vorteil der Öffentlichkeitsarbeit liegt darin, dass man mit ihr auch potenzielle Kunden erreichen kann, die Werbemaßnahmen argwöhnisch gegenüberstehen (Kotler et al. 2007, S. 683). Dies ist darauf zurückzuführen, dass PR-Maßnahmen aus Sicht der Öffentlichkeit glaubwürdiger sind als Werbemaßnahmen, da sie in der Regel vorgeblich aus neutraler Quelle stammen (Bleiber 2007, S. 156).

Der Stellenwert der Öffentlichkeitsarbeit ist in den vergangenen Jahren auch aufgrund veränderter gesellschaftlicher Rahmenbedingungen – wie z.B. einer kritischeren Öffentlichkeit – stetig gewachsen. Die Unternehmen wissen heutzutage, dass ihre ökonomische Effizienz auch ein Stück weit davon abhängt, inwieweit ihnen eine Legitimierung gegenüber den gesellschaftlichen Gruppen gelingt (Hermanns und Marwitz 2008, S. 30). Im Zuge dieser Entwicklung sind zwischenzeitlich zahlreiche auf Öffentlichkeitsarbeit spezialisierte PR-Agenturen entstanden, die anderen Unternehmen bzw. Institutionen ihre Dienste auf dem Gebiet der Entwicklung und Umsetzung von PR-Kampagnen anbieten. Diese Dienstleistung stellt insbesondere für kleine Mittelständler, wie niedergelassene Tierärzte, eine interessante Option dar, da solche Unternehmen im Allgemeinen nicht über die erforderlichen personellen Kapazitäten (fachlich und zeitlich) auf dem Gebiet der Öffentlichkeitsarbeit verfügen.

#### 4.9.4 Sponsoring

Seit den 1980er Jahren gewinnt das Kommunikationsinstrument Sponsoring zunehmend an Bedeutung (Weis 2007, S. 477). Im Jahr 2014 betragen die Sponsoring-Aufwendungen in Deutschland bereits 4,8 Mrd. Euro (Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) e.V. 2015). Damit ist es eines der bedeutendsten und wachstumsträchtigsten Instrumente der Kommunikationspolitik.

Sponsoring lässt sich umschreiben als

- Zuwendung von Finanz-, Sach- und/oder Dienstleistungen von einem Unternehmen (=Sponsor)
- an eine Einzelperson, Gruppe von Personen oder Organisation bzw. Institution aus dem gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens (=Gesponserter),
- die sich im Gegenzug dazu verpflichtet, auf die Unterstützung des Sponsors durch verschiedene Kommunikationsmaßnahmen aufmerksam zu machen (Hermanns und Marwitz 2008, S. 44; Kreutzer 2013, S. 381).

Sponsoring beruht demzufolge auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung, wobei die Gegenleistung sowohl durch die Vergabe von Prädikaten (z. B. „Offizieller Sponsor“) oder Lizenzen (Nutzung von Logos oder Emblemen) als auch durch aktiven bzw. passiven Einsatz des Gesponserten in der Kommunikation des Sponsors (Namensnennung, Danksagung etc.) erfolgen kann (Kloss 2012, S. 468-470). Die Gegenleistung ist das Abgrenzungskriterium gegenüber dem Mäzenatentum, bei dem die Zuwendung ohne Gegenleistung des Geförderten geschieht (Pepels 2012, S. 824).

Der Sponsor verfolgt mit seinem Engagement die folgenden Ziele:

- Steigerung des Bekanntheitsgrades,
- Beeinflussung des Unternehmensimages,
- Steigerung der Medienpräsenz,
- Kundenbindung,
- Neukundengewinnung,
- Mitarbeitermotivation,
- Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung (Kloss 2012, S. 473-474; Weis 2007, S. 477).

Das entscheidende Moment für die Umsetzung dieser Absichten ist der Imagetransfer vom Gesponserten auf den Sponsor. So erhofft man sich beispielsweise beim Sponsoring eines Sportvereins, dass ein Sieg dieses Vereins positiv auf das Image des Sponsors ausstrahlt (Bruhn 2011, S. 828). Im Idealfall fungieren dabei Massenmedien (TV, Radio, Printmedien etc.) als (unfreiwillige) Multiplikatoren für den Sponsor (Kloss 2012, S. 470), wenn dieser in deren Berichten in Erscheinung tritt.

Die gesponserten Institutionen kommen aus dem sportlichen, kulturellen, sozialen, ökologischen oder medialen Bereich. Dementsprechend unterscheidet man fünf verschiedene Erscheinungsformen des Sponsoring (siehe Abbildung 78) (Bruhn 2015, S. 431):

- (1) Sport-Sponsoring,
- (2) Kultur-Sponsoring,
- (3) Umwelt-Sponsoring,
- (4) Sozio-Sponsoring,
- (5) Medien-Sponsoring.

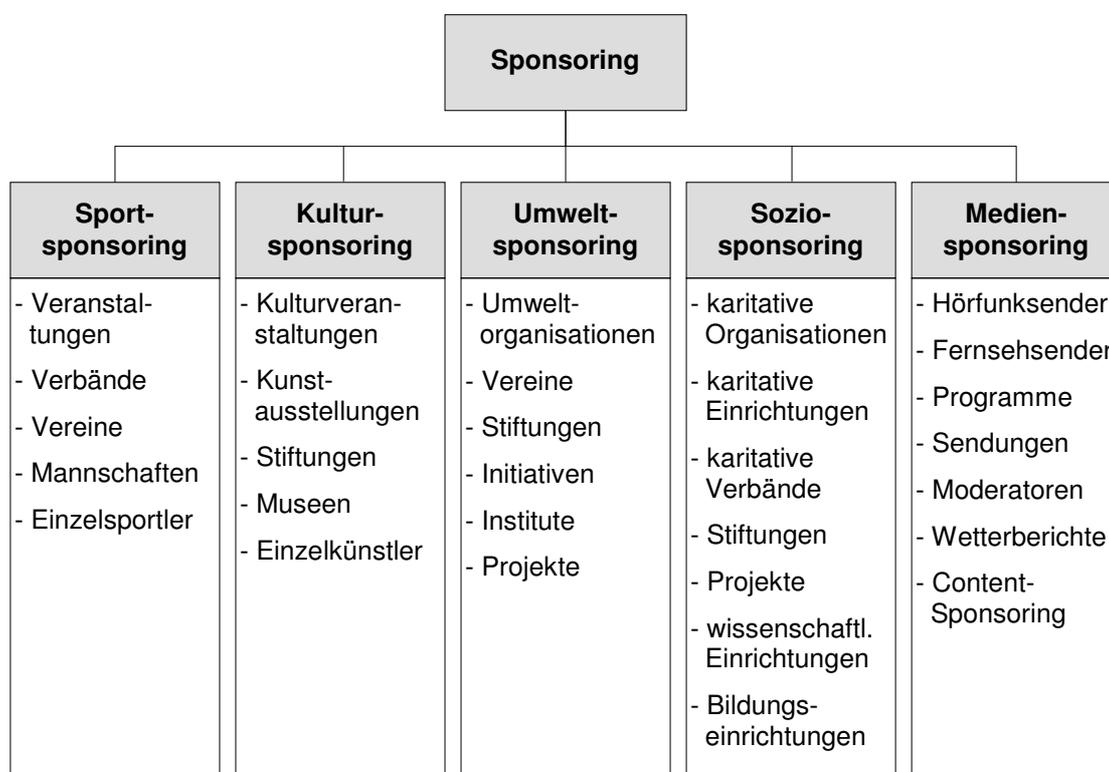


Abb. 78: Sponsoringarten

Mit einem Umsatzvolumen von 3 Mrd. Euro (Statista GmbH 2015b) und einem Anteil von 62,5 Prozent an den Sponsoring-Gesamtaufwendungen im Jahr 2014 ist das *Sport-Sponsoring* die bedeutendste Sponsoringart in Deutschland. Als Sponsoringobjekte kommen u.a. Einzelsportler, Vereins- oder Verbandsmannschaften und Sportveranstaltungen infrage (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 135). Eine allseits bekannte Form des Sportsponsorings ist das Trikotsponsoring von Fußballvereinen. Dabei tragen die Spieler als Gegenleistung für finanzielle Zuwendungen vom Sponsor Trikots mit dessen Firmen- oder Markenlogo als Aufdruck (z.B. Aufdruck „T Mobile“ des Unternehmens DEUTSCHE TELEKOM auf den Trikots der Bundesligamannschaft des FC BAYERN MÜNCHEN).

Die Attraktivität des Sportsponsorings resultiert vor allem aus der Tatsache, dass der Sport gemeinhin mit einer Reihe sehr positiv bewerteter Attribute wie Erfolg, Leistung, Sieg, Vitalität, Dynamik, Fitness, Jugendlichkeit verknüpft wird, von denen der Sponsor auf dem Weg eines Imagetransfers zu profitieren versucht (Kloss 2012, S. 487).

Aus Kostengründen kommt für tierärztliche Praxen lediglich ein Engagement bei kleineren, lokal agierenden Vereinsmannschaften in Betracht. Allerdings sollte auch hier hinterfragt werden, inwieweit eine solche Maßnahme mit der Maßgabe möglichst geringer Streuverluste zu vereinbaren wäre. Sofern es sich beispielsweise um einen Hundesportverein oder eine Sportveranstaltung, an der Tiere beteiligt sind, handelt, kann ein Sponsoring-Engagement für eine Tierarztpraxis durchaus sinnvoll sein.

Das *Kultur-Sponsoring* verfügt über ein weites Betätigungsfeld. Es umfasst die Bereiche bildende Kunst (z.B. Malerei, Architektur, Fotografie), darstellende Kunst (z.B. Schauspiel, Oper, Ballett), Musik, Literatur, Film, Denkmalpflege etc. Als Sponsoringpartner kommen Einzelkünstler, Kulturgruppen, Kulturorganisationen und Kulturveranstaltungen infrage (Pepels 2014, S. 520). Als Sponsoren treten vorwiegend große Unternehmensstiftungen wie die Bertelsmann-Stiftung oder die Kultur-Stiftung der Deutschen Bank in Erscheinung (Bruhn 2015, S. 435). Das Kultur-Sponsoring hat zwar nur eine geringe Breitenwirkung, dafür können aber vor allem anspruchsvolle Zielgruppen erreicht werden. Es ist insbesondere zur Imagepflege geeignet (Pepels 2014, S. 520-521). Für das tierärztliche Marketing ist es allerdings angesichts der zumeist nicht oder nur in geringem Umfang gegebenen Affinität zwischen Sponsor und Gesponsertem<sup>170</sup> nur bedingt geeignet.

---

<sup>170</sup> Hiermit sind Kongruenzen zwischen den Sponsorpartnern hinsichtlich ihrer Leistungen, Images, Zielgruppen und ihres Know-hows gemeint (Meffert und Bruhn 2006, S. 527-528).

Im Zuge der wachsenden Bedeutung ökologischer Fragestellungen in der öffentlichen Diskussion hat sich das *Umwelt- oder Ökosponsoring* als neue Sponsoring-Variante herausgebildet (Bruhn 2015, S. 436). Hierbei steht die Unterstützung von Umweltorganisationen im Natur- und Artenschutz, die Ausschreibung von Umweltpreisen oder die Initiierung von Natur- und Artenschutzaktionen bzw. -projekten im Vordergrund (Nieschlag et al. 2002, S. 1118). Beispiele sind die Förderung von Organisationen wie dem BUND FÜR UMWELT UND NATURSCHUTZ (BUND) oder dem NATURSCHUTZBUND DEUTSCHLAND (NABU) sowie Patenschaften für zoologische Gärten oder Tierheime (Bruhn 2015, S. 437). Ein prominentes Beispiel aus der Praxis ist das „Regenwald-Projekt“ des Bierherstellers KROMBACHER, bei dem mit dem Kauf eines Bierkastens die Wiederaufforstung von Regenwäldern unterstützt wird.

Umwelt-Sponsoring zeichnet sich durch eine große Akzeptanz in der Bevölkerung aus. Es ist in hohem Maß geeignet, Sympathie und ein positives Image zu erzeugen. Dabei hängt der Erfolg des Sponsoring-Engagements jedoch maßgeblich von der Glaubwürdigkeit des sponsernden Unternehmens ab. Umwelt-Sponsoring setzt also ein „sauberes“ bzw. tierfreundliches Unternehmen voraus, dessen Mitarbeiter sich glaubhaft mit dem Thema identifizieren (Kloss 2012, S. 482).

Umwelt-Sponsoring erscheint unter allen Sponsoring-Arten am besten geeignet für das tierärztliche Marketing, da sich hier am ehesten Überschneidungen bei den Zielgruppen gegeben sind und somit die geringste Fehlstreuung zu erwarten ist.

Das *Sozio-Sponsoring* hat seine Schwerpunkte in der Förderung der Bereiche Gesundheits- und Sozialwesen sowie Wissenschaft und Bildung (Bruhn 2015, S. 438). Im Unterschied zu den USA fristet das Sozio-Sponsoring in Deutschland infolge des hiesigen Sozialstaat-Systems noch immer ein Schattendasein (Kloss 2012, S. 479). Dabei bieten sich vielfältige Ansatzpunkte für ein Sponsoring-Engagement im Sozialbereich, so z.B. (Nieschlag et al. 2002, S. 1117):

- finanzielle Zuwendungen an soziale Organisationen oder Ausbildungsstätten (z.B. Sponsoring von Kindertagesstätten),
- Gründung eigener Stiftungen,
- Kampagnen zur Unterstützung sozialer Projekte,
- Finanzierung von Lehrstühlen.

Sozio-Sponsoring ist nur dann erfolgversprechend, wenn der Sponsor ein in sozialer Hinsicht entsprechendes Verhalten zeigt und der soziale Gedanke innerbetrieblich verankert ist. In Hinblick auf die Glaubwürdigkeit muss das Engagement außerdem langfristig angelegt sein (Hermanns und Marwitz 2008, S. 106).

Für eine Tierarztpraxis sind im sozialen Bereich naturgemäß solche Engagements von Interesse, die einen erkennbaren Bezug zu Tieren aufweisen. Hier ist z.B. das soziale Projekt LESEHUND MÜNCHEN zu nennen. Es handelt sich dabei um ein ehrenamtliches Projekt der Aktion TIERE-HELFFEN-MENSCHEN e.V., bei dem Hunde zur unterstützenden Therapie von Kindern mit Leseschwäche eingesetzt werden. Andere Projekte setzen Hunde zur unterstützenden Betreuung Demenzkranker und geistig Behinderter ein oder widmen sich der Einbeziehung von Haustieren in den Schulunterricht.

Beim so genannten *Medien-Sponsoring* handelt es sich streng genommen nicht um eine Form des Sponsorings, sondern um eine Sonderform der Mediawerbung. Durch die Entwicklung neuer Medien (z.B. Internet) haben sich in den letzten Jahren über die traditionellen Medien hinaus neue Betätigungsfelder für das Medien-Sponsoring, wie beispielsweise das Online-Sponsoring, aufgetan. Ein Beispiel aus der Praxis ist das Sponsoring von Wetterberichten im Fernsehen oder Radio (Bruhn 2015, S. 439-440). Eine Sonderform des Online-Sponsorings ist das Content-Sponsoring. Hinter diesem Begriff verbirgt sich das Sponsoring von Websites anderer Organisationen (Becker 2009, S. 640). So könnte eine Tierarztpraxis beispielsweise die Website des lokal ansässigen Tierheims finanziell unterstützen.

Medien-Sponsoring ist in erster Linie für Markenanbieter interessant, da über die Medien breite Publikumsschichten angesprochen werden können, wodurch die Markenbekanntheit effektiv erhöht werden kann (Bruhn 2015, S. 440-441). Angesichts der mangelnden Zielgruppengenauigkeit und der hohen Kosten stellt diese Form des Sponsorings für tierärztliche Praxen keine Standardoption dar. Eine Ausnahme ist das soeben geschilderte Sponsoring einer fremden Website, wie dies beispielsweise bei der Unterstützung des Online-Auftritts der tierärztlichen Fachzeitschrift HUNDKATZEPFERD durch die TIERKLINIK HOFHEIM der Fall ist.

Für eine Tierarztpraxis kommen u.a. die folgenden Institutionen als Sponsoringpartner bzw. -objekte infrage:

- Sozialprojekte unter Beteiligung von Tieren,
- Tierschutzvereine,
- Tierheime,
- Hundesportvereine und -plätze,
- Welpenspielgruppen,
- Hundeschulen,
- Tierpensionen.

Da Sponsoringmaßnahmen zumeist vor einem mittel- bis langfristigen Zeithorizont ergriffen werden und dabei umfangreiche finanzielle Mittel gebunden werden, ist eine sorgfältige Analyse und Planung der Aktivitäten unabdingbar. Hierbei muss vor dem Hintergrund des angestrebten Imagetransfers ein besonderes Augenmerk auf die Auswahl der zu sponsernden Institution gerichtet werden. Das entscheidende Beurteilungskriterium in diesem Zusammenhang ist der so genannte Fit zwischen dem Image des Sponsors und dem des Gesponserten, das heißt der Grad der Übereinstimmung bzw. Passgenauigkeit zwischen dem Image des Sponsors und dem des Sponsorpartners. Eine Inkongruenz hätte unweigerlich eine widersprüchliche Kommunikation zur Folge, was sich negativ auf den Kommunikationserfolg auswirken würde (Meffert et al. 2015b, S. 682).

Darüber hinaus können die folgenden Anforderungskriterien bei der Auswahl von Sponsoringpartnern herangezogen werden (Meffert und Bruhn 2006, S. 527):

- Bekanntheit des Gesponserten,
- Sympathie des Gesponserten,
- Glaubwürdigkeit des Gesponserten,
- Leistungsstärke des Gesponserten,
- Affinität zwischen Sponsor und Gesponsertem.

Bei dem letztgenannten Kriterium geht es um Kongruenzen zwischen den Sponsorpartnern hinsichtlich ihrer Leistungen, ihrer Images, ihrer Zielgruppen sowie ihres Know-hows (Meffert und Bruhn 2006, S. 527-528).

Wie bei der Werbung und der Öffentlichkeitsarbeit spielt das Internet auch beim Sponsoring eine zunehmend wichtigere Rolle als Medium. Es dient dabei vor allem dahingehend der Unterstützung traditioneller Erscheinungsformen des Sponsorings, dass beispielsweise Websites von Sport- und Kulturveranstaltungen oder sozialen Einrichtungen finanziell oder materiell unterstützt werden, wobei der Sponsor als Gegenleistung mit seinem Logo oder ähnlichem auf der entsprechenden Website präsentiert wird. Neben ihrer originären Sponsoringfunktion kann eine solche Maßnahme auch eine Kontaktfunktion für die Kommunikation einnehmen, wenn das Logo mit einem Link zur Website des Sponsors versehen wird (Nieschlag et al. 2002).

Sponsoring sollte grundsätzlich nicht isoliert von anderen Instrumenten eingesetzt werden. Ansonsten läuft man Gefahr, dass die Wahrnehmungsgrenze der Adressaten durch die Sponsoringaktivitäten nicht übersprungen wird und folglich die Kommunikationswirkung verpufft (Klewenhagen 2001). Vielmehr sollte es im Rahmen einer Integrierten Kommunikationspolitik flankierend zu anderen Kommunikationsinstrumenten eingesetzt werden, um den Kommunikationserfolg durch Synergieeffekte zu maximieren (Kloss 2012, S. 474).

Als wesentliche Vorteile des Sponsorings sind zu nennen (Hermanns und Marwitz 2008, S. 66; Kloss 2012, S. 471; Pepels 2014, S. 521-522):

- im Gegensatz zur Werbung Ansprache der Adressaten in einem attraktiven, nicht-kommerziellen Umfeld,
- hohe Akzeptanz in der Bevölkerung,
- Sponsoring ermöglicht die Ansprache von Zielgruppen, die mit klassischen Kommunikationsmaßnahmen oder -medien schwer zu erreichen sind,
- Partizipation am erlebnisorientierten Umfeld des Sponsoringereignisses bzw. -objekts,
- hohe Selektivität der Zielgruppe möglich,
- Massenmedien fungieren häufig als Multiplikatoren bei der Vermittlung der Sponsoringbotschaften,
- Sponsoring ermöglicht im Unterschied zur Werbung Konkurrenzausschluss durch Abschluss eines Exklusivvertrags mit dem Sponsoringpartner.

Das Hauptproblem beim Sponsoring ist das unkontrollierbare Risiko eines negativen Imagetransfers im Falle eines Fehlverhaltens des Gesponserten oder einer schlechten Leistung des Sponsoringpartners insbesondere beim Sport-Sponsoring (Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 136).

Abschließend bleibt festzuhalten, dass der Prozess der Entscheidungsfindung beim Sponsoring außerordentlich komplex ist und daher umfangreiches Know-how erfordert. Über die entsprechende Expertise verfügen spezielle Sponsoring-Agenturen, die gleichzeitig als Ratgeber für Sponsor und Gesponserten sowie als Makler zwischen beiden Parteien fungieren (Kloss 2012, S. 470).

## 5 Schlussbetrachtung

Die wirtschaftliche Situation vieler Kleintierpraxen kann durchaus als angespannt beschrieben werden. Das zeigen auch die regelmäßig vom BUNDESVERBAND DER PRAKTIZIERENDEN TIERÄRZTE durchgeführten Praxiskostenvergleiche. Die Gründe hierfür sind vielfältig und wurden in dieser Arbeit ausgiebig erläutert.

Spätestens mit der Beschreibung der Marktsituation und den sich daraus ergebenden Herausforderungen und Bedrohungen sollte deutlich geworden sein, warum sich der niedergelassene Tierarzt heute mehr denn je nicht nur seiner Rolle als Unternehmer bewusst sein sollte, sondern auch entsprechend handeln muss.

Dazu gehört, dass er sich den gegebenen Herausforderungen im Rahmen des Marketings unter Anwendung kommunikationspolitischer Maßnahmen stellt. Diesbezüglich wurde bereits mehrfach auf die Bedeutung der Kommunikationspolitik für die Verbesserung der Wettbewerbsposition eines Unternehmens hingewiesen. Sie trägt maßgeblich zur Differenzierung des Unternehmens und seines Leistungsangebots gegenüber Wettbewerbern bei. Das gilt in besonderem Maß für Tierarztpraxen. Diese befinden sich in einem „Differenzierungsdilemma“, da ihnen zwei wichtige Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber der Konkurrenz von vorneherein nicht oder nur in eingeschränktem Umfang zur Verfügung stehen. So ist eine Differenzierung über günstige Preise – will man nicht gegen die Gebührenordnung und damit gegen geltendes Recht verstoßen – im Prinzip nicht möglich. In Anbetracht der Tatsache, dass es sich bei der Mehrzahl der tierärztlichen Leistungen um weitestgehend homogene und damit austauschbare Güter handelt, ist auch eine Differenzierung über das Produkt bzw. die Leistung erheblich erschwert. Umso bedeutender ist folglich die Rolle der Kommunikationspolitik als „Werkzeug“ der Außendarstellung zur Differenzierung gegenüber Wettbewerbern.

An der grundsätzlichen Notwendigkeit der Anwendung der Kommunikationspolitik zur langfristigen Sicherung der Existenz einer tierärztlichen Praxis dürfte demnach kein Zweifel bestehen. Seit der weitgehenden Liberalisierung des tierärztlichen Werberechts steht dem Tierarzt hierfür schon jetzt ein nahezu grenzenloses Angebot an zulässigen Maßnahmen der Kommunikationspolitik zur Verfügung, das im Zuge der fortlaufenden Weiterentwicklungen auf dem Gebiet der Kommunikationstechnologien weiter zunehmen dürfte.

Dennoch tun sich nach wie vor große Teile der Tierärzteschaft schwer mit der Umsetzung dieser Erkenntnisse und machen nur zögerlich von den vorhandenen Möglichkeiten Ge-

brauch. Die vielfältigen Gründe für diese Zurückhaltung wurden eingangs bereits angesprochen. Ein zentraler Aspekt ist das besondere Berufsverständnis bzw. das berufliche Selbstbild der Tierärzte. Dieses basiert auf einem Berufsethos, das in den einschlägigen Regelungen der tierärztlichen Berufsordnungen sowie in dem Ethik-Kodex der deutschen Tierärzte zum Ausdruck kommt. Demzufolge wird der Tierarzt als „*der berufene Schützer der Tiere*“ gesehen (§ 1 Abs 1 der Berufsordnung für die Tierärzte in Bayern), der dazu verpflichtet ist, „*in besonderer Weise zum Schutz und zur Sicherung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Tiere beizutragen*“ und „*dabei vorrangig die Bedürfnisse der Tiere*“ berücksichtigt (Bundestierärztekammer e.V. 2016). Hinzu kommt, dass sich die Beziehung zwischen dem Tierarzt und seinen Kunden – ähnlich wie bei der Arzt-Patient-Beziehung in der Humanmedizin – durch ein besonderes Vertrauensverhältnis auszeichnet.

An dieser Stelle offenbart sich der in den Heilberufen häufig anzutreffende Konflikt eines empfundenen Widerspruchs zwischen Berufsethos einerseits und ökonomischen Ansprüchen andererseits. Viele Tierärzte lösen diesen Konflikt für sich, in dem sie ihr gesamtes Denken und Handeln einzig auf die Behandlung und Heilung von Tieren ausrichten und dabei wirtschaftliche Aspekte ausblenden.

Hier entsteht der Eindruck, eine auch an ökonomischen Maßstäben ausgerichtete Praxisführung wäre prinzipiell unvereinbar mit einer fachlich wie auch ethisch vertretbaren medizinischen Leistung. Dieser Eindruck verstärkt sich, wenn man den kritischen Stimmen innerhalb der Tierärzteschaft folgt, die eine aus ihrer Sicht zu starke Kommerzialisierung des Berufsstandes anprangern und auf die damit verbundenen negativen Auswirkungen auf Mensch (Patientenbesitzer) und Tier hinweisen (wie etwa die Kollegen Dr. Jutta Ziegler aus Hallein/Österreich, Dirk Schrader aus Hamburg oder Prof. Dr. Kurt Pfister aus München). Hier wird immer wieder die Einflussnahme der Industrie und insbesondere der Pharmaindustrie auf tierärztliche Entscheidungen und damit die Beschneidung der Unabhängigkeit des Tierarztes („*der Tierarzt als Handlanger der Industrie*“) kritisiert. Zumeist geht es dabei um den Themenkomplex der medizinisch nicht indizierten Prophylaxe- und Behandlungsmaßnahmen, wie etwa überflüssige Impfungen oder Entwurmungen.

In diesem Kontext wird des Öfteren auch – zumindest indirekt – die Anwendung von Marketing- bzw. kommunikationspolitischen Maßnahmen durch Tierärzte kritisiert. Davon abgesehen, dass diese Diskussion oft in einer emotional aufgeladenen Atmosphäre stattfindet und dabei vielfach nicht ausreichend belegte „Fakten“ als Argumentationshilfe angeführt werden, sind dies bei genauer Betrachtung „zwei Paar Schuhe“. Es wäre doch geradezu eine Unterstellung, wenn man hier einen Zusammenhang herstellen würde. Denn

dies würde implizieren, dass ein „werbender“ Tierarzt eher dazu neigt, seinen Patienten bestenfalls überflüssige, schlimmstenfalls sogar schädliche Dienstleistungen oder Produkte (Medikamente, Futtermittel) verkaufen zu wollen.

Abgesehen davon, dass ein solches Gebaren von einer durch die modernen Medien zunehmend aufgeklärteren Kundschaft, auf lange Sicht mit Sicherheit nicht toleriert werden würde, ist hier doch eher das Gegenteil der Fall. Es kann davon ausgegangen werden, dass ein „werbender“ Tierarzt neue, zusätzliche Kundschaft akquiriert und damit gemeinhin auch seine Ertragslage verbessert. Gerade diese Verbesserung verschafft ihm mehr (wirtschaftliche) Unabhängigkeit und somit auch mehr Freiheit in seinen Entscheidungen.

Unternehmerisches Handeln – und dazu gehört ausdrücklich auch der Einsatz kommunikationspolitischer Maßnahmen – muss eben nicht, wie vielfach unterstellt, zwangsläufig im Widerspruch zu einer ethischen Maßstäben genügenden, qualitativ hochwertigen Medizin stehen. Vielmehr kann dieses dazu beitragen, eine verantwortungsvolle, hochwertige Medizin überhaupt erst möglich zu machen, indem es die Qualität und Quantität der angebotenen Leistungen zu steigern vermag (z.B. durch zusätzliche Fort- und Weiterbildung des Personals oder durch Anschaffung neuer Technologien) und Unabhängigkeit schafft (gegenüber Lieferanten, externen Geldgebern etc.). Ein wirtschaftlich erfolgreicher Tierarzt ist beispielsweise nicht gezwungen, unter Umständen aus finanziellen Gründen Behandlungen durchführen zu müssen, die aus medizinisch-fachlicher oder ethisch-moralischer Sicht bedenklich sein könnten.

Das soll jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es auch bei kommunikationspolitischen Entscheidungen in der täglichen Praxis zu Konflikten zwischen der Rolle des ethisch und medizinisch korrekt handelnden Tierarztes und der des unternehmerisch handelnden Tierarztes kommen kann. Hier sollte im Zweifelsfall im Sinne des Berufsethos entschieden werden. Das ist jedoch keine Rechtfertigung für eine generelle Ablehnung kommunikationspolitischer Maßnahmen. Dafür ist die Rolle der Kommunikationspolitik als Mittel der Außendarstellung und „Werkzeug“ zur Differenzierung gegenüber Wettbewerbern zu bedeutsam.

Es bleibt unumstritten, dass sich der Tierarzt als Angehöriger eines Heilberufs immer auch in einem ethischen Konfliktfeld bewegt und er diese Gewissheit bei seinen unternehmerischen Entscheidungen entsprechend zu würdigen hat. Solange er dies tut, muss eine an wirtschaftlichen Erfolgsgrößen orientierte Praxisführung unter der Anwendung kommunikationspolitischer Maßnahmen nicht im Widerspruch zu einer ethisch und fachlich korrekten Tiermedizin stehen.

Ging es bis jetzt um die Frage, ob bzw. wie der Einsatz kommunikationspolitischer Instrumente überhaupt vereinbar mit dem beruflichen Selbstbild des Tierarztes ist, so soll nun abschließend ein kurzer Ausblick auf die Schwerpunkte einer auch zukünftig erfolgreichen tierärztlichen Kommunikationspolitik gegeben werden.

Durch den kommunikationstechnologischen Fortschritt (Hochgeschwindigkeitsinternet, Web 2.0, soziale Medien) hat sich das Informations- und Kommunikationsverhalten und damit einhergehend auch das Mediennutzungsverhalten der Konsumenten in den letzten Jahren dramatisch gewandelt. Das zeigt sich unter anderem daran, dass mittlerweile die Nutzungshäufigkeit sozialer Medien fast gleichauf mit der Nutzungshäufigkeit von Printmedien liegt<sup>171</sup>. Auch sind inzwischen große Teile der Gesellschaft durch den beinahe überall verfügbaren (mobilen) Zugang zum Internet nahezu permanent online.

Diese Entwicklungen sind nicht ohne Auswirkungen auf die Kommunikationspolitik. War diese bisher von den klassischen Instrumenten der einseitigen Massenkommunikation wie etwa der Werbung geprägt, so hat sich dies mit der Nutzbarmachung des Internets für die Unternehmenskommunikation radikal geändert. Ganz im Sinne der Devise „die Kommunikation muss dorthin gehen, wo die Adressaten sind“, gewinnen in jüngster Zeit das neu entstandene Feld der Online-Kommunikation und hier insbesondere das noch junge Instrument der Social Media-Kommunikation auf Kosten der herkömmlichen Kommunikationsformen stetig an Bedeutung. Vor allem die Social Media-Kommunikation profitiert gleich von mehreren Entwicklungen, wie z.B. dem Trend weg von der anonymen, einseitig geführten Massenkommunikation hin zum authentischen Kundendialog, dem Trend zur mobilen Internetnutzung oder der wachsenden Reaktanz der Konsumenten gegenüber offensichtlichen Werbemaßnahmen.

Der Haupttrend der Kommunikationspolitik lässt sich dabei wie folgt zusammenfassen: abnehmende Bedeutung der Kommunikation über die klassischen Medien und hier insbesondere der Printwerbung, zunehmende Bedeutung der Kommunikation über das Internet (Online-Kommunikation) und hierbei vor allem der Social Media-Kommunikation.

All das hat erhebliche Konsequenzen für die tierärztliche Kommunikationspolitik. Soll diese effizient und zeitgemäß sein, so hat sie der wachsenden Bedeutung des Internets entsprechend Rechnung zu tragen. Das gilt insbesondere für die Social Media-Kommunikation, da die für Tierärzte so bedeutende Mundpropaganda mittlerweile zu einem erheblichen Teil in den sozialen Medien stattfindet.

---

<sup>171</sup> 33 % der EU-Bürger lesen täglich Printmedien, während 32 % täglich soziale Netzwerke nutzen (Social Media Agentur tobesocial 2015a).

Umso erstaunlicher ist es, dass 61 Prozent der deutschen Kliniken und Praxen bisher noch keine aktive Social Media-Kommunikation betreiben (CM Research 2015), während in den USA sogar ein neues Berufsbild des Social Media-Managers in Tierkliniken und -praxen längst zum Alltag gehört. Dies ist eine bedenkliche Aussage, weil die sozialen Medien aufgrund ihrer mittlerweile herausragenden Rolle aus einer zeitgemäßen Kommunikationspolitik nicht mehr wegzudenken sind.

Auch die deutschen Tierarztpraxen haben sich dieser Herausforderung zu stellen, wenn sie die (Kommunikations-)Bedürfnisse ihrer Kundschaft nicht missachten und die Kontrolle über den die eigene Praxis betreffenden Informationsaustausch (z.B. auf Bewertungsportalen oder in Foren) behalten wollen. Die Chance, direkten Einfluss auf diesen Informationsaustausch nehmen zu können und damit zumindest ein Stück der durch das Internet verloren gegangenen Informationshoheit zurückzugewinnen zu können, sollte aktiv genutzt werden.

Das heißt jedoch nicht, dass die klassischen Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen zukünftig keine Bedeutung mehr haben werden. So lange es herkömmliche Medien wie etwa die Printmedien gibt und diese auch von den eigenen Zielgruppen genutzt werden, werden diese auch zukünftig eine Rolle in der tierärztlichen Kommunikationspolitik spielen müssen. Darüber hinaus sollte ein effektives und effizientes Kommunikationskonzept ohnehin grundsätzlich immer auf mehreren Säulen basieren – bestenfalls auf mehreren Kommunikationsinstrumenten (Werbung, Social Media-Kommunikation etc.) und unterschiedlichen Medien (Printmedien, elektronische Medien etc.).

Die vorliegende Arbeit darf durchaus als ein Plädoyer für die Ausschöpfung des im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben möglichen Potenzials an kommunikationspolitischen Maßnahmen bei gleichzeitiger Beachtung ethischer Aspekte verstanden werden. Jedoch so sehr vieles für den Einsatz der Kommunikationspolitik in der tierärztlichen Praxis spricht, so ist doch stets zu bedenken, dass der Einsatz kommunikationspolitischer Maßnahmen – aufgrund des besonderen Status des Tierarztes – ein heikles Betätigungsfeld bleiben wird und daher eine sensible und seriöse Handhabung erfordert. Schon ein „Zuviel“ kann hier jederzeit das Gegenteil dessen bewirken, was man eigentlich bezwecken möchte und ist im schlimmsten Fall dazu geeignet, den Ruf eines Tierarztes und seiner Praxis nachhaltig zu schädigen.

## 6 Zusammenfassung

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die kommunikationspolitischen Instrumente der Werbung, der Social Media-Kommunikation, der Öffentlichkeitsarbeit sowie des Sponsorings als zeitgemäße Mittel zur Außendarstellung im Rahmen des Dienstleistungsmarketings von Kleintierpraxen und -klinken vorzustellen. Gleichzeitig soll die Notwendigkeit des Einsatzes kommunikationspolitischer Maßnahmen – und hier geht es um weit mehr als nur Werbung – vor dem Hintergrund veränderter Rahmenbedingungen verdeutlicht werden. Im Vordergrund der Betrachtung steht dabei die Kleintierpraxis in ihrer Eigenschaft als Dienstleistungsunternehmen, denn als solches gilt sie qua der offiziellen Klassifikation der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamtes. Entsprechend liegt das Hauptaugenmerk auf der Anwendung der genannten Instrumente zur Vermarktung tierärztlicher Dienstleistungen, auch weil diese in der Regel den mit Abstand größten Anteil zum Umsatz einer Kleintierpraxis beitragen, während andere Umsatzquellen, wie z.B. der Verkauf von Medikamenten, Futtermitteln oder Zubehör diesbezüglich weniger bedeutend sind.

Die Kommunikationspolitik ist nur eines von mehreren Instrumenten des Marketings und als solches immer auch fester Bestandteil des Marketingkonzepts eines Unternehmens, dem stets ein Planungsprozess (Marketingprozess) zugrunde liegt. Dieser Prozess untergliedert sich in die Schritte Situationsanalyse, Zielfestlegung, Strategiefestlegung, Auswahl und Anwendung der Marketinginstrumente im Rahmen des Marketingmix und Erfolgskontrolle.

Die Kommunikationspolitik dient der Außendarstellung eines Unternehmens. Dabei geht es in erster Linie darum, das Unternehmen und seine Leistungen nach außen „sichtbar“ zu machen und es so am Markt zu positionieren, dass es sich in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit möglichst deutlich von seinen Wettbewerbern absetzt. Letztendlich sollen dadurch neue Kunden gewonnen und bestehende Kunden gehalten werden.

Die wachsende Notwendigkeit des Einsatzes kommunikationspolitischer Maßnahmen in der tierärztlichen Praxis ergibt sich insbesondere aus den tiefgreifenden strukturellen Veränderungen, die die Branche der niedergelassenen Kleintiermediziner in den vergangenen zwanzig Jahren erfahren hat. Dieser Wandlungsprozess ist von zahlreichen Einflussfaktoren geprägt und dauert nach wie vor an. So sieht sich der Tierarzt einem – u.a. aufgrund eines drastischen Anstiegs der Zahl der auf dem Gebiet der Kleintiermedizin tätigen Tierärzte – erheblich gewachsenen Konkurrenzdruck ausgesetzt. Gleichzeitig wird er mit einem fundamental veränderten Informations- und Kommunikationsverhalten bzw.

-bedürfnis seiner Kundschaft konfrontiert – bedingt durch fortlaufende Neuerungen auf dem Gebiet der Kommunikationstechnologien (Stichworte: schnelles Internet, Web 2.0, mobile Internetnutzung).

Diese Umstände stellen einerseits Herausforderungen dar, denen sich der Tierarzt in seiner Eigenschaft als Unternehmer zu stellen hat. Andererseits ergeben sich daraus aber auch Chancen. So verschafft ihm etwa der kommunikationstechnologische Fortschritt (Internet) in Verbindung mit der Lockerung ehemals strikter werberechtlicher Reglementierungen durch einschlägige Gesetze und tierärztliche Berufsordnungen bislang noch nie da gewesene Spielräume bei der Anwendung kommunikationspolitischer Instrumente. Für den Tierarzt spielen dabei in der praktischen Anwendung die vier Instrumente Werbung, Social Media-Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring eine entscheidende Rolle.

Eine erheblich Erweiterung hat das Spektrum der Kommunikationsmöglichkeiten zuletzt durch die Nutzung der Errungenschaften des Web 2.0 (Stichwort: soziale Medien) erfahren. Das geht soweit, dass hier durchaus von einer Revolution der Kommunikationspolitik gesprochen werden kann. Im gleichen Maß wie sich das Mediennutzungsverhalten der Gesellschaft seit der Einführung des Internets gewandelt hat und sich die Nutzer zunehmend von so manchem klassischen Medium, wie z.B. den Zeitungen, abwenden, hat sich die Bedeutung der klassischen Werbung im Vergleich zu den neueren Instrumenten der Online-Kommunikation (einschließlich der Social Media-Kommunikation) rückläufig entwickelt. Eine zeitgemäße Kommunikationspolitik hat dieser Entwicklung Rechnung zu tragen.

Bedingt durch die anhaltende „Überproduktion“ von Tierärzten durch die Universitäten und Hochschulen und die nach wie vor hohe Attraktivität des Kleintiersektors ist auch zukünftig nicht mit einer Entspannung der Wettbewerbssituation in der Kleintiermedizin zu rechnen. Der niedergelassene Tierarzt muss sich daher mehr denn je seiner Rolle als Unternehmer bewusst werden und sich dem Wettbewerb stellen. Die Kommunikationspolitik – und hier insbesondere in zunehmendem Umfang die Online-Kommunikation – spielt dabei eine Schlüsselrolle. Denn die angebotenen tierärztlichen Dienstleistungen sind zumeist in hohem Maß austauschbar, was eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern erheblich erschwert. Durch den Einsatz kommunikationspolitischer Maßnahmen kann eine positive Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern selbst dann gelingen, wenn die angebotenen Leistungen aus Sicht der potenziellen Kunden an sich austauschbar sind. Im besten Fall gelingt es, ein so genanntes Alleinstellungsmerkmal zu schaffen, das die Praxis in den Augen der Öffentlichkeit im positiven Sinn einzigartig erscheinen lässt.

Zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition und somit zur Sicherung der Unternehmensexistenz gilt es, dieses Potenzial – unter Einhaltung rechtlicher und berufsethischer Vorgaben – effizient zu nutzen.

## 7 Summary

The intention of this dissertation is to outline the communication policy instruments of advertisement, social media communication, public relations and sponsoring as a contemporary medium of external presentation within the service marketing of small animal practices and clinics. Simultaneously it should clarify the need of using communication policy instruments – and this is far more than just advertisement – against the background of changing conditions. The focus of the consideration is the small animal practice as a service provider so it can be officially classified in the range of the commercial sectors by the German Federal Bureau of Statistics. Therefore the main focus of attention is to apply these instruments for the marketing of veterinary services, also because they usually represent the highest proportion of the practice turnover whilst other turnover sources, such as selling drugs, pet food or pet accessories, are less important.

The communication policy is just one of diverse marketing instruments and always to be seen as one fixed component of a company's marketing concept based on a planning process. This process is subdivided in the steps of situation analysis, defining of targets, defining of strategies, choice and application of the marketing Instruments in the frame of the marketing mix and control of success.

The communication policy conduces the external appearance of a company. Primarily it is used to make a company and its services visible outwards and so to position it on the market that it differs mostly from the competitor ones. Thus new customers should be acquired and the existing ones should be hold.

The increasing necessity of the communication policy measures in the veterinary practice results mainly from the dramatic structural changes from which the branch of small-animal veterinarians has been gone through during the last twenty years. This changing process has been characterized by numerous factors and is still ongoing. This is why a veterinarian is confronted with competition pressure – by reason of a dramatic increase of veterinarians in the sector of small-animal medicine. At the same time he is confronted with a fundamentally changed information and communication behaviour respectively need of his customers due to continuous innovations on the field of communication technologies.

On the one hand these circumstances bring challenges which a veterinarian in the role of an entrepreneur has to meet. On the other hand there are also chances. So the progress in communicational technologies (internet) in combination with the ease of advertisement restrictions bring unprecedented possibilities of using communication policy instruments.

For the veterinarian the four instruments of advertisement, social media communication, public relations and sponsoring do play an important role in the practical application.

Lately the spectrum of communication possibilities was considerably extended by achievements of the Web 2.0 (social media). This even can be defined as a revolution in communication policy. As much as the society's media usage behaviour has changed since the internet launch and the users increasingly turn away from the classical media (such as newspapers etc.), the significance of the classical advertisement decreased compared to the latest instruments of online communication (including the social media communication). And this is why a contemporary communication policy has to consider this development.

Because of ongoing „surplus production“ of veterinarians by the universities and the still high attractiveness of the small-animal sector, it is prospective that one can not expect a lessening of the competition situation in small-animal medicine. More than ever the veterinarian has therefore to become aware of his role as entrepreneur and of being in competition with others. The communication policy – and here especially more and more important the online communication – plays a key role. Due to the fact that the offered veterinary services are mostly exchangeable, it is difficult to differ from competitors. But with the application of communicational measures a positive demarcation against competitors is even possible when the offered services are still exchangeable from the view of the customers. In best case a unique selling proposition is succeeded which makes the practice outstanding for the public.

To improve the own competition position and to retain the business it is important to use this potential efficiently under subject to legal and ethical guidelines.

## 8 Literaturverzeichnis

### 8.1 Literatur

- Ackerman, L. J.* (2007): Blackwell's five-minute veterinary practice management consult. Ames, Iowa: Blackwell Publishing.
- Ackerman, L. J.* (2014): Blackwell's five-minute veterinary practice management consult. 2nd Ed. Ames, Iowa: John Wiley & Sons, Inc.
- Adda, L.* (2013): Face to Face. Handbuch Facebook-Marketing. 2. Aufl. Bonn: Galileo Press.
- AGOF - Arbeitsgemeinschaft Onlineforschung e.V.* (2016): digital facts 2015-10. [http://www.agof.de/download/Downloads\\_digital\\_facts/Downloads\\_Digital\\_Facts\\_2015/Downloads\\_Digital\\_Facts\\_2015\\_10/10-2015\\_df\\_Grafiken\\_digital%20facts%202015-10.pdf?aa0e5b](http://www.agof.de/download/Downloads_digital_facts/Downloads_Digital_Facts_2015/Downloads_Digital_Facts_2015_10/10-2015_df_Grafiken_digital%20facts%202015-10.pdf?aa0e5b), zuletzt aktualisiert am 14.01.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Alpar, A.; Koczy, M.; Metzen, M.* (2015): SEO - Strategie, Taktik und Technik. Online-Marketing mittels effektiver Suchmaschinenoptimierung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Althaus, J.* (2008): Was ist erlaubt? Was ist verboten? Teil 2. In: *hundkatzeperferd - Im Dialog mit dem Tierarzt 2* (06/2008), S. 28.
- Althaus, J.; Ries, H. P.; Schnieder, K.-H.; Großböling, R.* (2006): Praxishandbuch Tierarztrecht. Hannover: Schlütersche Verlagsgesellschaft.
- Anonym* (2001): Wirkungsvolle Kinowerbung. In: *PM-Beratungsbrief* (Nr. 541 vom 13.01.2001), S. 6.
- Anonym* (2008): Die Praxis für Jedermann? *Schlütersche Verlagsgesellschaft*. Hannover. <http://vetline.de/das-leiden-der-tuechtigen/150/3105/66583>, zuletzt aktualisiert am 10.04.2008, Zugriff: 03.02.2016.
- Anonym* (2009a): Kundenbindung durch Öffentlichkeitsarbeit - Mehr als medizinische Kompetenz. In: *bpt-Jahresbericht 2009*, S. 21.
- Anonym* (2009b): Put some life into your yellow pages listing. Including just a name and phone number won't cut these days. Hrsg. v. Veterinary Economics/Veterinary Economics. <http://veterinarybusiness.dvm360.com/put-some-life-your-yellow-pages-listing>, zuletzt aktualisiert am 04.08.2009, Zugriff: 20.03.2016.

- Anonym* (2009c): Social Web sites can help small businesses.  
<http://veterinarybusiness.dvm360.com/social-web-sites-can-help-small-businesses>, zuletzt aktualisiert am 12.05.2009, Zugriff: 20.03.2016.
- Anonym* (2010): In welchem Verhältnis stehen Aufwand und Ertrag? In: *Absatzwirtschaft* 53 (7/2010), S. 46.
- Anonym* (2012a): Meta Tags - alles was man dazu wissen muss.  
<http://www.suchmaschinen-online.de/optimierung/meta.htm>,  
zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Anonym* (2012b): Neuer bpt-Rahmenvertrag: ...in 5 Minuten zur eigenen Praxis-Homepage. In: *bpt-info* (8/2012), S. 14-15.
- Anonym* (2013): Gebührenordnung für Tierärzte: gut oder schlecht?  
In: *bpt Campus* (25), S. 2.
- Anonym* (2015a): "Das Ergebnis war völlig offen". In: *bpt-Jahresbericht 2015*, S. 9.
- Anonym* (2015b): Liebe fürs Leben - So macht Schule tierisch Spaß. Ein Bericht aus dem Tierschutzunterricht. In: *bpt-info* (7/2015), S. 11.
- Anonym* (2015c): Statistik. In: *Media Perspektiven* (2/2015), S. 104-106.
- Anonym* (2016a): Gebührenordnung - Angezählt durch die EU? In: *bpt Campus* (32), S. 3.
- Anonym* (2016b): Kurznachrichtendienst: Twitter will offenbar 140-Zeichen-Begrenzung aufgeben. <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/twitter-140-zeichen-grenze-soll-offenbar-10-000-zeichen-weichen-a-1070658.html>,  
zuletzt aktualisiert am 06.01.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung* (2016): Entwicklung der durchschnittlichen Sehdauer pro Tag/Person in Minuten. <https://www.agf.de/daten/tvdaten/sehdauer/>,  
zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- ARD-Werbung Sales & Services* (2014): Media Perspektiven Basisdaten. Daten zur Mediensituation in Deutschland 2014. <http://www.ard-werbung.de/media-perspektiven/publikationen/basisdaten/>, Zugriff: 20.03.2016.
- ard-zdf-onlinestudie.de* (2013): ARD/ZDF-Onlinestudie 2013. Multimedienutzung - Abruf von Videodateien im Internet 2013. <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/index.php?id=425>,  
zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Arora, R.; Stoner, C.* (1996): The effect of perceived service quality and name familiarity on the service selection decision. In: *Journal of Services Marketing* (1), S. 22-34.

- Back, A.; Gronau, N.; Tochtermann, K. (2012): Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Anwendungen und Methoden mit zahlreichen Fallstudien. 3. Aufl. München: Oldenbourg.
- Becher, A. (2013): Preisgestaltung in der tierärztlichen Praxis - mit oder auch ohne GOT. In: *Kleintiermedizin* (Nr. 2/13), S. 90-91.
- Becker, J. (2009): Marketing-Konzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. 9. Aufl. München: Vahlen.
- Becker, J. (2010): Das Marketingkonzept. Zielstrebig zum Markterfolg! 4. Aufl. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Behrens, G. (1996): Werbung. Entscheidung - Erklärung - Gestaltung. München: Vahlen.
- Bernau, V. (2014): #Hype. In: *Süddeutsche Zeitung* 70, 31.07.2014 (174), S. 19.
- Bibliographisches Institut GmbH (2016): Duden Online.  
[http://www.duden.de/rechtschreibung/Social\\_Media](http://www.duden.de/rechtschreibung/Social_Media), Zugriff: 20.03.2016.
- Bieberstein, I. (2006): Dienstleistungs-Marketing. 4. Aufl. Ludwigshafen (Rhein): Kiehl.
- Bielefeld, K. W. (2012): Consumer Neuroscience. Neurowissenschaftliche Grundlagen für den Markenerfolg. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Birkigt, K.; Stadler, M.M. (2002): Corporate Identity-Grundlagen. In: *Birkigt, Klaus, Stadler, Marinus M. und Funck, Hans J.* (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 11. Aufl. München: Verlag Moderne Industrie, S. 11-61.
- Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J. (Hrsg.) (2002): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 11. Aufl. München: Verlag Moderne Industrie.
- Bitkom e.V. (2012): Studie Social Media in deutschen Unternehmen.  
<https://www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Studie-Social-Media-in-deutschen-Unternehmen.html>, zuletzt aktualisiert am 09.05.2012, Zugriff: 20.03.2016.
- Bitkom e.V. (2013): Soziale Netzwerke 2013. Dritte, erweiterte Studie - Eine repräsentative Untersuchung zur Nutzung sozialer Netzwerke im Internet.  
<https://www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Soziale-Netzwerke-dritte-erweiterte-Studie.html>, zuletzt aktualisiert am 31.10.2013, Zugriff: 20.03.2016.
- Bitkom e.V. (2014): Internet vor Fernsehen und Radio als Nachrichtenquelle. Berlin.  
<https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Internet-vor-Fernsehen-und-Radio-als-Nachrichtenquelle.html>,  
zuletzt aktualisiert am 26.06.2014, Zugriff: 20.03.2016.

- Bitkom e.V.* (2015): Drei von vier Unternehmen nutzen Social Media.  
<https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Drei-von-vier-Unternehmen-nutzen-Social-Media.html>, zuletzt aktualisiert am 29.04.2015, Zugriff: 20.03.2016.
- Blackshaw, P.* (2007): Time to lead – big changes are ahead in marketing, so don't get left behind. In: *Marketing Management* 16 (3), S. 42-44.
- Blättner, A.; Grassl-Kosa, M.* (2010): Die Praxis-Website. Sinn und Unsinn einer Homepage in der tierärztlichen Praxis. In: *team konkret* 6 (1/2010), S. 10-12.
- Blättner, A.; Matzner, W.* (2010): Die gesunde Tierarztpraxis.  
Marketing und Kommunikation. Stuttgart: Enke.
- Bleiber, R.* (2007): Werbung und PR mit wenig Budget. Freiburg im Breisgau: Haufe.
- Brennecke, D.* (2010): Infotainment im Wartezimmer.  
In: *V3-Praxismanagement* (4/2010), S. 6-10.
- Brennecke, D.; Münow, F.* (2011): Tierarztapotheke - Quo vadis? - Teil II.  
In: *V3-Praxismanagement* (5/2011), S. 14-17.
- Bruhn, M.* (2011): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. 2. Aufl. München: Vahlen.
- Bruhn, M.* (2013): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen. 3. Aufl. München: Vahlen.
- Bruhn, M.* (2014): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 12. Aufl.  
Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bruhn, M.* (2015): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 8. Aufl. München: Vahlen.
- Bruhn, M.; Hadwich, K.* (2015): Einsatz von Social Media für das Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bruhn, M.; Homburg, C.* (2001): Gabler Marketing Lexikon. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Buggisch, C.* (2014): Social Media und soziale Netzwerke – Nutzerzahlen in Deutschland 2014. <https://buggisch.wordpress.com/2014/01/07/social-media-und-soziale-netzwerke-nutzerzahlen-in-deutschland-2014/>,  
zuletzt aktualisiert am 07.01.2014, Zugriff: 20.03.2016.
- Bühler, C. M.* (1999): Kommunikation als integrativer Bestandteil des Dienstleistungsmarketing. eine systematische Analyse der Bedeutung, Wirkungsweise und Gestaltungsmöglichkeiten der Kommunikationspolitik im Dienstleistungsmarketing.  
Bern u.a: Haupt.

- Bundestierärztekammer e. V.* (1998): Keine Reklame von Tierärzten. Umfrage bestätigt Werbebeschränkungen. Pressemitteilung Nummer 2/98 vom 07.04.1998. Bonn.
- Bundestierärztekammer e. V.* (2008): Statistik 2007: Tierärzteschaft in der Bundesrepublik Deutschland. Zusammenstellung der Daten aus der Zentralen Tierärztedatei (Stand: 31. Dezember 2007).  
[http://www.bundestieraerztekammer.de/downloads/btk/statistiken/dtb\\_sd\\_statistik\\_2007.pdf](http://www.bundestieraerztekammer.de/downloads/btk/statistiken/dtb_sd_statistik_2007.pdf), zuletzt aktualisiert am 31.12.2007, Zugriff: 20.03.2016.
- Bundestierärztekammer e. V.* (2009): Statistik 2008: Tierärzteschaft in der Bundesrepublik Deutschland. Zusammenstellung der Daten aus der Zentralen Tierärztedatei (Stand: 31. Dezember 2008).  
[http://www.bundestieraerztekammer.de/downloads/btk/statistiken/sd\\_dtb\\_statistik\\_08.pdf](http://www.bundestieraerztekammer.de/downloads/btk/statistiken/sd_dtb_statistik_08.pdf), zuletzt aktualisiert am 31.12.2008, Zugriff: 20.03.2016.
- Bundestierärztekammer e. V.* (2010): Statistik 2009: Tierärzteschaft in der Bundesrepublik Deutschland. Zusammenstellung der Daten aus der Zentralen Tierärztedatei (Stand: 31. Dezember 2009).  
[http://www.bundestieraerztekammer.de/downloads/btk/statistiken/dtb\\_04\\_s\\_500-505\\_statistik.pdf](http://www.bundestieraerztekammer.de/downloads/btk/statistiken/dtb_04_s_500-505_statistik.pdf), zuletzt aktualisiert am 31.12.2009, Zugriff: 20.03.2016.
- Bundestierärztekammer e. V.* (2011): Statistik 2010: Tierärzteschaft in der Bundesrepublik Deutschland. Zusammenstellung der Daten aus der Zentralen Tierärztedatei (Stand: 31. Dezember 2010).  
[http://www.bundestieraerztekammer.de/downloads/btk/statistiken/dtb\\_statistik2010.pdf](http://www.bundestieraerztekammer.de/downloads/btk/statistiken/dtb_statistik2010.pdf), zuletzt aktualisiert am 31.12.2010, Zugriff: 20.03.2016.
- Bundestierärztekammer e. V.* (2012): Statistik 2011: Tierärzteschaft in der Bundesrepublik Deutschland. Zusammenstellung der Daten aus der Zentralen Tierärztedatei (Stand: 31. Dezember 2011).  
[http://www.bundestieraerztekammer.de/downloads/btk/statistiken/dtb\\_Statistik2011.pdf](http://www.bundestieraerztekammer.de/downloads/btk/statistiken/dtb_Statistik2011.pdf), zuletzt aktualisiert am 21.12.2011, Zugriff: 20.03.2016.
- Bundestierärztekammer e. V.* (2013): Statistik 2012: Tierärzteschaft in der Bundesrepublik Deutschland. Zusammenstellung der Daten aus der Zentralen Tierärztedatei (Stand: 31. Dezember 2012).  
[http://www.bundestieraerztekammer.de/downloads/btk/statistiken/Statistik\\_2012\\_korr.pdf](http://www.bundestieraerztekammer.de/downloads/btk/statistiken/Statistik_2012_korr.pdf), zuletzt aktualisiert am 31.12.2012, Zugriff: 20.03.2016.
- Bundestierärztekammer e. V.* (2014): Statistik 2013: Tierärzteschaft in der Bundesrepublik Deutschland. Zusammenstellung der Daten aus der Zentralen Tierärztedatei (Stand: 31. Dezember 2013). In: *Deutsches Tierärzteblatt* -

*Zeitschrift der Bundestierärztekammer* 62 (6/2014), S. 778-791.

*Bundestierärztekammer e.V.* (2015a): Ein schützendes Dach für eine starke Gemeinschaft.

[http://www.bundestieraerztekammer.de/downloads/btk/20120922\\_BTK\\_Flyer\\_Di\\_nLang\\_6stg\\_final\\_.pdf](http://www.bundestieraerztekammer.de/downloads/btk/20120922_BTK_Flyer_Di_nLang_6stg_final_.pdf), Zugriff: 21.01.2016.

*Bundestierärztekammer e.V.* (2015b): Statistik 2014: Tierärzteschaft in der Bundesrepublik Deutschland. Zusammenstellung der Daten aus der Zentralen Tierärztedatei (Stand: 31. Dezember 2014). In: *Deutsches Tierärzteblatt - Zeitschrift der Bundestierärztekammer* 63 (5/2015), S. 670-683.

*Bundestierärztekammer e.V.* (2016): Ethik-Kodex der Tierärztinnen und Tierärzte Deutschlands.

[http://www.bundestieraerztekammer.de/index\\_btk\\_ekodex\\_satz.php](http://www.bundestieraerztekammer.de/index_btk_ekodex_satz.php),  
Zugriff: 16.03.2016.

*Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V.* (2015): Mitgliedernews: Social Media-Strategie - Facebook ist noch lange kein alter Hut.

<http://www.bvdw.org/medien/mitgliedernews-social-media-strategie---facebook-ist-noch-lange-kein-alter-hut?media=6793>,  
zuletzt aktualisiert am 17.06.2015, Zugriff: 20.03.2016.

*Bundesverband für Tiergesundheit e.V.* (2016): Tierarzneimittelmarkt 2014. <http://www.bft-online.de/portraet/tierarzneimittelmarkt/?L=0>,  
zuletzt aktualisiert am 19.03.2016, Zugriff: 19.03.2016.

*Bundesverband Praktizierender Tierärzte e.V.* (2009): Repräsentative Internet-Umfrage zeigt Nachholbedarf bei der Gesundheitsvorsorge von Hund und Katze. Pressemeldung vom 02. Juni 2009. Frankfurt am Main.

*Bundesverband Praktizierender Tierärzte e.V.* (2011): Werbung für die tierärztliche Praxis. Was ist erlaubt - wo sind die Grenzen? (Stand: Dezember 2011). Frankfurt am Main.

*Bundesverband Praktizierender Tierärzte e.V.* (2014): Sachlichkeit gefragt: Fachdiskurs über Gutachten zur Überprüfung des tierärztlichen Dispensierrechts. [https://www.tieraerzteverband.de/bpt/presseservice/archiv-meldungen/2014/2014\\_11\\_02\\_fachdiskurs-dispensierrecht.php](https://www.tieraerzteverband.de/bpt/presseservice/archiv-meldungen/2014/2014_11_02_fachdiskurs-dispensierrecht.php),  
zuletzt aktualisiert am 02.12.2014, Zugriff: 20.03.2016.

*Busemann, K.* (2013): Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2013 - Wer nutzt was im Social Web? In: *Media Perspektiven* (7-8/2013), S. 391-399.

- Busse, R.; Schreyögg, J.; Tiemann, O. (2010): Management im Gesundheitswesen. 2. Aufl. Heidelberg: Springer.
- Caveman International Advertising Agency (2015): Streetbranding Preise und Details - die saubere Werbeform. <http://caveman-werbeagentur.de/streetbranding>, zuletzt aktualisiert am 18.05.2015, Zugriff: 19.03.2016.
- Ceyp, M.; Scupin, J.-P. (2013): Erfolgreiches Social Media Marketing. Konzepte, Massnahmen und Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler.
- CM Research (2015): Vetspanel Umfrage 2014. <http://www.cm-research.com/wp-content/uploads/2015/02/Vet-Survey-Report-2014-DE-FINAL.pdf>, Zugriff: 14.02.2016.
- Corsten, H.; Gössinger, R. (2007): Dienstleistungsmanagement. 5. Aufl. München u.a: Oldenbourg.
- DATAKOM Buchverlag GmbH (2014a): ITWissen. Das große Online-Lexikon für Informationstechnologie. <http://www.itwissen.info/definition/lexikon/Suchmaschine-Search-engine.html>, zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- DATAKOM Buchverlag GmbH (2014b): ITWissen. Das große Online-Lexikon für Informationstechnologie. <http://www.itwissen.info/definition/lexikon/ad-click-rate-Werbeklickrate.html>, zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Deutscher Franchise-Verband e.V (2016): Definition Franchising.. <http://www.franchiseverband.com/franchise-nehmer/definition-franchising/>, zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Dincher, R.; Müller-Godeffroy, H.; Wengert, A. (2004): Einführung in das Dienstleistungsmarketing. Neuhofen/Pf.: Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement.
- DPV Deutscher Pressevertrieb GmbH (2015): Vertriebslexikon. <http://www.dpv.de/vertriebswissen/vertriebslexikon/lesezirkel-lz/>, zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Düweke, E.; Rabsch, S. (2011): Erfolgreiche Websites. SEO, SEM, Online-Marketing, Usability. Bonn: Galileo Press.
- Ebert, S. (2006): Marketing und Werbung für Mediziner. Praxisratgeber für Ärztinnen, Ärzte und medizinisches Personal. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

- Ehlers, J.; Tischer, M. (2010): Facebook & Co.: Soziale Netzwerke im Internet - Informationsquelle für Nachbarn, Chefs und Schwiegermütter.  
In: *VETimpulse* 19 (20), S. 11.
- Eimeren, B. van; Frees, B. (2014): Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2014. 79 Prozent der Deutschen online - Zuwachs bei mobiler Internetnutzung und Bewegtbild. In: *Media Perspektiven* (8/2014), S. 378-396.
- Eimeren, B. van; Oehmichen, E.; Schröter, C. (1997): ARD-Online-Studie 1997: Onlinenutzung in Deutschland. Nutzung und Bewertung der Onlineangebote von Radio- und Fernsehsendern. [http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/fileadmin/Onlinestudie\\_1997/Online97.pdf](http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/fileadmin/Onlinestudie_1997/Online97.pdf), zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Eroglu, S.A.; Machleit, K.A.; Davis, L.M. (2003): Empirical testing of a model of online store atmospherics and shopper responses.  
In: *Psychology & marketing* 20 (2), S. 139-150.
- Facebook Inc. (2016): Facebook Newsroom. <http://newsroom.fb.com/company-info/>, zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- facebook.com (2016): Tierklinik Hofheim.  
<https://www.facebook.com/tierklinikhofheim/?fref=ts>, Zugriff: 20.03.2016.
- Fachverband Aussenwerbung e.V (2016a): Plakatwerbung. <http://faw-ev.de/out-of-home-medien/plakatwerbung/>, zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Fachverband Aussenwerbung e.V (2016b): Transport-Media. <http://www.faw-ev.de/out-of-home-medien/transportmedien/>, zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Fachverband Aussenwerbung e.V. (2007): Transportmedien Leistungsstudie 2006. Frankfurt am Main. <http://www.faw-ev.de/wp-content/uploads/2012/03/TM-Leistungsstudie-2006.pdf>, zuletzt aktualisiert am 01.01.2007, Zugriff: 20.03.2016.
- Fachverband Aussenwerbung e.V. (2016c): Ambient Media. <http://faw-ev.de/out-of-home-medien/ambient-media/>, zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Fachverband Aussenwerbung e.V. (2016d): Digital Out of Home. <http://www.faw-ev.de/out-of-home-medien/digital-out-of-home/>, zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Feltz, M. (2009): Internet marketing for the new generation of pet owners (Proceedings). <http://veterinarycalendar.dvm360.com/internet-marketing-new-generation-pet-owners-proceedings>, zuletzt aktualisiert am 01.04.2009, Zugriff: 20.03.2016.

- Fix, R.* (2011): Praxishomepage: Online sein genügt nicht - Teil III: Organische Suche und Homepagestruktur. In: *V3-Praxismanagement* (06/2011), S. 18-21.
- Fix, R.* (2012a): Bewertungsportale - Tierarztbewertung im Internet.  
In: *V3-Praxismanagement* (03/2012), S. 10-13.
- Fix, R.* (2012b): Online sein genügt nicht - Teil IV: Organische Suche und Homepagestruktur. In: *V3-Praxismanagement* (01/2012), S. 22-24.
- Fix, R.* (2012c): Online sein genügt nicht - Teil V: Social Media.  
In: *V3-Praxismanagement* (02/2012), S. 17-21.
- Frank, M.* (2010): *Meine Arztpraxis - erfolgreich im neuen Gesundheitsmarkt. Die besten Strategien, Ideen und Konzepte.* Berlin: Springer.
- Frees, B.; Koch, W.* (2015): Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2015 - Internetnutzung: Frequenz und Vielfalt nehmen in allen Altersgruppen zu.  
In: *Media Perspektiven* (9/2015), S. 366-377.
- Fressnapf Tiernahrungs GmbH* (2016): FRESSNAPF-Gruppe in Zahlen.  
<http://www.fressnapf.com/de-de/%C3%BCberuns/datenfakten.aspx>,  
zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Frodl, A.* (2004): *Management von Arztpraxen. Kosten senken, Effizienz steigern; Betriebswirtschaftliches know-how für die Heilberufe.* Wiesbaden: Gabler.
- Frodl, A.* (2008): *BWL für Mediziner. Betriebswirtschaftslehre für Studium und Selbststudium.* Berlin, New York, NY: de Gruyter.
- Gehlen, D. von* (2014): Du willst es doch auch.  
In: *Süddeutsche Zeitung* 70, 30.08.2014 (Nr. 199), S. Wochenende 1.
- Gerichtshof der Europäischen Union* (2015): Urteil in der Rechtssache C-362/14 Maximilian Schrems / Data Protection Commissioner - Der Gerichtshof erklärt die Entscheidung der Kommission, in der festgestellt wird, dass die Vereinigten Staaten von Amerika ein angemessenes Schutzniveau übermittelter personenbezogener Daten gewährleisten, für ungültig.  
Pressemitteilung Nr. 117/15 vom 06.10.2015. Luxemburg.
- Google Germany GmbH* (2016a): Google My Business.  
[https://www.google.de/business/befound.html?gmbsrc=de-de-ha-se-z-gmb-s-z-h~bk-46163230343-c&ppsrc=GMBS0&utm\\_campaign=de-de-ha-se-z-gmb-s-z-h~bk-46163230343-c&utm\\_source=gmb&utm\\_medium=ha](https://www.google.de/business/befound.html?gmbsrc=de-de-ha-se-z-gmb-s-z-h~bk-46163230343-c&ppsrc=GMBS0&utm_campaign=de-de-ha-se-z-gmb-s-z-h~bk-46163230343-c&utm_source=gmb&utm_medium=ha),  
zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.

- Google Germany GmbH* (2016b): Wie Sie mit Anzeigen bei Google ihre Ziele erreichen.  
<http://www.google.de/adwords/start/how-it-works/#channel=ha&subid=de-de-ha-aw-bkslp2~53313669175>, zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Google Inc.* (2016): Google Analytics. Analyse-Tools.  
[https://www.google.com/intl/de\\_ALL/analytics/features/analysis-tools.html](https://www.google.com/intl/de_ALL/analytics/features/analysis-tools.html),  
zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Grabs, A.; Bannour, K.-P.* (2013): Follow me! Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Twitter und Co. 2. Aufl. Bonn: Galileo Press.
- Grabs, A.; Bannour, K.-P.; Vogl, E.* (2015): Follow me! Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Twitter und Co. 3. Aufl. Bonn: Rheinwerk Verlag.
- Guerilla Marketing Agentur* (2016): Guerilla Kampf. <http://www.guerilla-marketing.com/guerilla-marketing/agentur/guerilla-marketing-deutschland.htm>,  
zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Gutenberg, E.* (1955): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Band 2. Der Absatz.  
Berlin u.a.: Springer.
- Gutenberg, E.* (1984): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Band 2. Der Absatz.  
17. Aufl. Berlin u.a.: Springer.
- H. O. Müller Werbegesellschaft mbH* (2016): Plakatwerbung München, Stuttgart,  
Hamburg: Werbeflächen über-die-man-spricht.  
<http://www.ueberdiemanspricht.de/leistungen.php>,  
zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Habig, C.; Flaig, B.* (2005): Soziografie und Psychografie der deutschen Hundehalter.  
Auswertung basierend auf den Markt-Media-Studien Verbrauchs- und Medienanalyse 2002 und Typologie der Wünsche 2002/03.  
Studie der Sinus Sociovision GmbH. Heidelberg.
- Haller, S.* (2012): Dienstleistungsmanagement. Grundlagen - Konzepte - Instrumente.  
5. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Haller, S.* (2015): Dienstleistungsmanagement. Grundlagen - Konzepte - Instrumente.  
6. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Hampp, A.* (2009): Digital out of home. That's those pixilated billboards, right?  
In: *Advertising Age* (11), S. 48.
- Hampp, A.* (2010): What's new with outdoor ads, and what's this digital out-of-home I keep hearing about? In: *Advertising Age* (34), S. 48.

- Hausegger, V.* (2007): Erfolgreiches Marketing für die Arztpraxis. verständlich - zielgerichtet - leicht umsetzbar. Wien: Springer-Verlag.
- Held, J.* (2012a): Konflikt zwischen Kaufmann und Tierarzt - Praxisketten in Deutschland ohne Chance? In: *VETimpulse* 21 (17), S. 3.
- Held, J.* (2012b): Nach knapp sechs Jahren - activet gibt auf.  
In: *VETimpulse* 21 (17), S. 3.
- Held, J.* (2013a): Das WDT-Projekt - Tierärzte beteiligen. In: *VETimpulse* 22 (13), S. 2.
- Held, J.* (2013b): Mentalität entscheidet: Praxiskette oder Einzelpraxis.  
In: *VETimpulse* 22 (12), S. 1-2.
- Held, J.* (2013c): WDT gründet Online-Apotheke in Tschechien - Konkurrenz für Praxen oder Attacke auf Versandapotheken? In: *VETimpulse* 22 (13), S. 1-2.
- Held, J.* (2015): AniCura – Start einer neuen Tierarztkette in Deutschland? <http://www.wir-sind-tierarzt.de/2015/06/anicura-neue-tierarztkette-in-deutschland/>, zuletzt aktualisiert am 01.06.2015, Zugriff: 20.03.2016.
- Held, J.* (2016): Fressnapf eröffnet neue Tierarztpraxen. <http://www.wir-sind-tierarzt.de/2016/02/activet-kehrt-zurueck-konservativ-geplant-mit-sechs-standorten/>, zuletzt aktualisiert am 26.02.2016, Zugriff: 19.03.2016.
- Hermanns, A.; Marwitz, C.* (2008): Sponsoring. Grundlagen, Wirkungen, Management, Markenführung. 3. Aufl. München: Vahlen.
- Herzog, A.* (2014): Modernes Marketing. Ist das in der Tierarztpraxis notwendig?  
In: *hundkatzeperd - Das Fachmagazin für den Tierarzt* 8 (06/14), S. 16.
- Hettler, U.* (2010): Social Media Marketing. Marketing mit Blogs, sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web 2.0. München: Oldenbourg.
- Heymann-Reder, D.* (2011): Social Media Marketing. Strategien für Sie und Ihr Unternehmen. München: Addison Wesley in Pearson Education Deutschland.
- Hilke, W.* (1989): Dienstleistungs-Marketing. Banken und Versicherungen - Freie Berufe - Handel und Transport - Nicht-erwerbswirtschaftliche Organisationen.  
Wiesbaden: Gabler.
- Hipp, A.-K.* (2015): Mit der Kamera ins Netz.  
In: *Süddeutsche Zeitung* 71, 04.07.2015 (Nr. 151).
- Hofmann, H.* (2010a): Dumpingpreise für Tiermedikamente - Online-Handel setzt kleine Praxen unter Druck. In: *VETimpulse* 19 (18), S. 1-2.

Hofmann, H. (2010b): Marketing für Tierärzte - Kampfpreise sind Armutszeugnis.

In: *VETimpulse* 19 (6), S. 3.

Hofsäss, M.; Engel, D. (2003): Praxishandbuch Mediaplanung. Forschung, Studien und Werbewirkung. Mediaagenturen und Planungsprozess. Mediagattungen und Werbeträger. Berlin: Cornelsen.

Huth, R.; Pflaum, D. (2005): Einführung in die Werbelehre. 7. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.

Hüttl, P. (2009): Werberecht für Arztpraxen und medizinische Versorgungszentren.

1. Aufl. Berlin: MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.

Industrieverband Heimtierbedarf (IVH) und Zentralverband Zoologischer Fachbetriebe Deutschlands (2015): Der Deutsche Heimtiermarkt 2014. Struktur & Umsatzdaten ZZF. Düsseldorf/Wiesbaden.

Industrieverband Heimtierbedarf (IVH) (1995): Der Deutsche Heimtiermarkt 1994. Struktur & Umsatzdaten. Düsseldorf.

Infoscreen GmbH (2016a): Infoscreen-Firmengeschichte.

<http://www.infoscreen.de/unternehmen/firmengeschichte/>, Zugriff: 20.03.2016.

Infoscreen GmbH (2016b): Kalkulationstool. <https://www.infoscreen.de/planen-kalkulieren/kalkulationstool/>, Zugriff: 20.03.2016.

Initiative D21 e.V. (2014): Studie "Mobile Internetnutzung 2014: Gradmesser für die digitale Gesellschaft". <http://www.initiaved21.de/2014/12/studie-mobile-internetnutzung-2014-gradmesser-fuer-die-digitale-gesellschaft/>, zuletzt aktualisiert am 03.09.2014, Zugriff: 20.03.2016.

Institut für Demoskopie Allensbach GmbH (2014a): ACTA Allensbacher Computer- und Technikanalyse 2014: Begrenzttes Potential für die Ausweitung der Nutzerkreise von sozialen Netzwerken. <http://www.ifd-allensbach.de/acta/ergebnisse/ergebnisse-acta-2014/begrenzttes-potential-fuer-die-ausweitung-der-nutzerkreise-von-sozialen-netzwerken.html>, Zugriff: 20.03.2016.

Institut für Demoskopie Allensbach GmbH (2014b): ACTA Allensbacher Computer- und Technikanalyse 2014: Beteiligung an sozialen Netzwerken nicht mehr gewachsen. <http://www.ifd-allensbach.de/acta/ergebnisse/ergebnisse-acta-2014/beteiligung-an-sozialen-netzwerken-nicht-mehr-gewachsen.html>, Zugriff: 20.03.2016.

- Institut für Demoskopie Allensbach GmbH* (2014c): ACTA Allensbacher Computer- und Technikanalyse 2014: Video und Audio im Internet. <http://www.ifd-allensbach.de/acta/ergebnisse/ergebnisse-acta-2014/video-und-audio-im-internet.html>, Zugriff: 20.03.2016.
- Institut für Freie Berufe (IFB)* (2012): Werbung: Tierärzte. Gründungsinformation Nr. 27, Stand: September 2012. Nürnberg.
- Institut für Handelsforschung (IFH)* (2013): Medizin für Hund, Katze und Co. – Tierarzneimittel in der Apotheke im Kommen. Pressemitteilung vom 02. Juli 2013. Köln.
- Jevring-Bäck, C.; Bäck, E.* (2007): *Managing a Veterinary Practice*. 2. Aufl. Edinburgh u.a.: Saunders Elsevier.
- Jusmeum GmbH* (2010): Urteil des OVG Nordrhein-Westfalen vom 06.09.2010, 13 A 583/08. [http://www.jusmeum.de/urteil/ovg\\_nordrhein-westfalen/a45abf7fb91c342ca778ddd90a74083e8c747ee676668e05b7a6ba83d0f9200f](http://www.jusmeum.de/urteil/ovg_nordrhein-westfalen/a45abf7fb91c342ca778ddd90a74083e8c747ee676668e05b7a6ba83d0f9200f) Zugriff: 20.03.2016.
- Karle, R.* (2005): Warten und Werben. Fernsehen im Wartezimmer soll nicht nur kurzweilig sein, sondern auch den Umsatz der Ärzte ankurbeln.  
In: *Horizont - Zeitung für Marketing, Werbung und Medien* (33), S. 49.
- Kayser-Passmann, D.; Knäble, M.* (2011): *Die Tierarztpraxis - Gründen mit Erfolg*. Hannover: Schlütersche.
- Keßler, E.; Mandić, M.; Rabsch, S.* (2015): *Erfolgreiche Websites. SEO, SEM, Online-Marketing, Usability*. 3. Aufl. Bonn: Rheinwerk Verlag.
- Klewenhagen, M.* (2001): Vernetzte Kommunikation: Eine verstrickte Sache.  
In: *Sponsors* 6 (5), S. 14-22.
- Kloss, I.* (2012): *Werbung. Handbuch für Studium und Praxis*. 5. Aufl. München: Vahlen.
- Knoop, S.* (2011): *Tierärztliche Betriebswirtschaftslehre*. Göttingen: Cuvillier Verlag.
- Knoop, S.* (2014): Tierärztliches Marketing - Die Außendarstellung.  
In: *Veterinärspiegel* 24 (4/2014), S. 190-193.
- Köber, C.* (2007): Werbung für die Tierarztpraxis - Chancen und Risiken. Erläuterung der "Spielregeln" aus wettbewerbsrechtlicher Sicht. In: *Deutsches Tierärzteblatt - Zeitschrift der Bundestierärztekammer* 55 (7/2007), S. 828-831.

- Köber, C. (2011): Wann Werbung als Orientierungshilfe funktioniert.  
In: *Der Praktische Tierarzt* 92 (1 (2011)), S. 10-13.
- Köber, C. (2012): Tierarzt und Werbung. Die Spielregeln fairen Wettbewerbs.  
In: *hundkatzeperd - Das Fachmagazin für den Tierarzt* 6. Jg. (02/2012), S. 18.
- Köber, C. (2013): Sonderangebote und Rabatte beim Tierarzt? - Rechtliche Grenzen tierärztlicher Preiswerbung. In: *bpt-info* (4/2013), S. 13-14.
- Kollmann, T. (2013): Online-Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik in der Net Economy.  
2. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Koschnick, W. J. (1995): Standard-Lexikon für Mediaplanung und Mediaforschung.  
2. Aufl. München/New York: K.G. Saur.
- Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J.; Wong, V. (2011): Grundlagen des Marketing.  
5. Aufl. München u.a.: Pearson Studium.
- Kotler, P.; Bliemel, F.; Keller, K. L. (2007): Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln. 12. Aufl. München u.a.: Pearson Studium.
- Kotler, P.; Keller, K. L.; Opresnik, M. O. (2015): Marketing-Management. Konzepte - Instrumente - Unternehmensfallstudien. 14. Aufl. Hallbergmoos: Pearson.
- Kreutzer, R. T. (2013): Praxisorientiertes Marketing. Grundlagen - Instrumente - Fallbeispiele. 4. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Kreutzer, R. T. (2014): Praxisorientiertes Online-Marketing. Konzepte - Instrumente - Checklisten. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kreutzer, R. T. (2015): Digitale Revolution. Auswirkungen auf das Marketing.  
Wiesbaden: Gabler.
- Kreutzer, R. T.; Rumler, A.; Wille-Baumkauff, B. (2015): B2B-Online-Marketing und Social Media. Ein Praxisleitfaden. Wiesbaden: Gabler.
- Kröll, B. (2011): Einige kurze Gedanken zur Öffentlichkeitsarbeit von Tierärzten.  
In: *bpt Landesverband Bayern e.V. Mitteilungsblatt* 40 (1/2011), S. 31.
- Kübler, H. (2014): Ärger - von der Industrie verschaukelt?  
In: *das rote heft* 43 (4/2014), S. 63-65.
- Kübler, H. (2015): Tierheilpraktiker - Situation 2014. Eine Analyse des Status quo.  
In: *Deutsches Tierärzteblatt - Zeitschrift der Bundestierärztekammer* 63 (4/2015), S. 492-496.

- Lammenett, E.* (2014): Praxiswissen Online-Marketing. Affiliate- und E-Mail-Marketing, Suchmaschinenmarketing, Online-Werbung, Social Media, Online-PR. 4. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Landesapothekerkammer Baden-Württemberg* (2011): Versand rezeptpflichtiger Tierarzneimittel nicht länger verboten. <http://www.lak-bw.de/news-einzelansicht/artikel/versand-rezeptpflichtiger.html>, zuletzt aktualisiert am 19.12.2011, Zugriff: 20.03.2016.
- Lasswell, H.D.* (1960): The Structure and Function of Communication in Society. In: *Schramm, W.* (Hrsg.): Mass Communications. 2nd Ed. Urbana, Illinois, S. 117-130.
- Lauer, C.* (2012a): Gut zu wissen: Know-how rund um die Praxis-Homepage. In: *team konkret* 8 (3/2012), S. 75-77.
- Lauer, C.* (2012b): Modernes Praxismarketing im Internet mit Blogs oder Facebook. Dialoge statt Werbung. In: *Deutsches Tierärzteblatt - Zeitschrift der Bundestierärztekammer* 60 (3/2012), S. 342-347.
- Lauer, C.* (2012c): Praxis-Marketing mit Facebook - darauf sollten Sie achten. In: *Veterinärspiegel* 22 (4/2012), S. 197-199.
- Lauer, C.* (2012d): Praxismarketing mit Facebook - Was müssen Tierarztpraxen beachten? Edudip-Webinar "Praxismarketing mit Facebook". Veranstaltung der vetucate.me – E-Learning für Tierärzte, 10.10.2012.
- Lauer, C.* (2013): 5 Gründe für einen Praxisblog - Warum sich die Arbeit lohnt und wie Sie starten. In: *kleintier konkret* 16 (3/2013), S. 40-41.
- Lauer, C.* (2014): Lohnt sich ein Eintrag in den Gelben Seiten für Ärzte? <http://praxismarketing-lauer.de/mobiles-internet/lohnt-sich-ein-eintrag-in-den-gelben-seiten-fuer-aerzte-zahnaerzte-und-tieraerzte/>, zuletzt aktualisiert am 17.10.2014, Zugriff: 20.03.2016.
- Leopold, M.* (2013): Corporate Blogs. Praxistipps für Strategie, Inhalt und Ziele. Köln: O'Reilly.
- Magrath, A.J.* (1986): When Marketing Services - 4Ps Are Not Enough. In: *Business Horizons* 29 (3), S. 44-50.
- Martin Jurado, O.* (2016): Natural Vet Care - Podcast. <http://www.naturalvet-care.com/category/potcast/>, zuletzt aktualisiert am 17.02.2016, Zugriff: 20.03.2016.

- Mast, C.* (2013): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden.  
5. Aufl. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- McCarthy, E. J.* (1960): Basic Marketing. A Managerial Approach.  
6th Ed. Homewood/Illinois.
- Meffert, H.; Bruhn, M.* (2006): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen-Konzepte-Methoden.  
5. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H.; Bruhn, M.; Hadwich, K.* (2015a): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden. 8. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M.* (2015b): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele.  
12. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meyer, A.* (1998): Handbuch Dienstleistungs-Marketing. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Moog, G.* (2010): Die Werbung ist frei! In: *bpt-info* (5/2010), S. 7.
- Müller, B.* (2012): Gefunden werden im Web. Suchmaschinenoptimierung für Tierärzte!  
Vortrag im Rahmen der Interaktiven Vortragsveranstaltung "Online-Marketing für Tierärzte - dabei sein ist nicht alles!" im Rahmen der Internetwoche Köln.  
Köln, 02.09.2012.
- Müller, M.-C.; Sander, T.* (2011): Meine Zahnarztpraxis - Marketing. Patientengewinnung, Markenbildung, Positionierung.  
Berlin, Heidelberg, New York, NY: Springer Medizin.
- Nielsen, J.* (2016): Usability 101: Introduction to Usability.  
<http://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/>,  
zuletzt aktualisiert am 04.01.2012, Zugriff: 20.03.2016.
- Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H.* (2002): Marketing.  
19. Aufl. Berlin: Duncker und Humblot.
- Nowak, T.* (2008): Optimierungsmöglichkeiten einer Arztpraxis. Organisation, Mitarbeiterführung und Marketing. 1. Aufl. Hamburg: Diplomica Verlag.
- O'Reilly, T.* (2005): What is Web 2.0? Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. <http://www.oreilly.de/artikel/web20.html>,  
zuletzt aktualisiert am 10.06.2008, Zugriff: 20.03.2016.
- Oeckl, A.* (1964): Handbuch der Public Relations. Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und der Welt. München: Süddeutscher Verlag.

- Oehler, P. (2015): Die Gebührenordnung der Tierärzte: Ein Dorn im Auge der EU.  
In: *VETimpulse* 24 (15), S. 1-2.
- Ohr, R. (2014): Heimtierstudie "Wirtschaftsfaktor Heimtierhaltung". Zur wirtschaftlichen Bedeutung der Heimtierhaltung in Deutschland. *Universität Göttingen*. Göttingen.
- Opperman, M. (2014): *The Art of Veterinary Practice Management*.  
2nd Ed. Lenexa, Ks.: Advanstar Communications.
- ORF (2013): Ein Drittel von Österreichs Firmen nutzen Soziale Netzwerke.  
<http://orf.at/stories/2210578>,  
zuletzt aktualisiert am 16.12.2013, Zugriff: 20.03.2016.
- Ouwerkerk, M. W.; Schlegel, H. (1999): Erfolgreiche Praxisführung für den Tierarzt.  
Praxismanagement - Praxismarketing. 2. Aufl. Hannover: Schlütersche.
- Panek, M. (2012a): Marketing in der tierärztlichen Praxis - wie viel Werbung ist erlaubt?  
(Teil 1). In: *bpt-info* (3/2012), S. 12-13.
- Panek, M. (2012b): Marketing in der tierärztlichen Praxis - wieviel Werbung ist erlaubt?  
(Teil 2). In: *bpt-info* (4/2012), S. 9-12.
- Panek, M. (2014): Tierarztrecht - Werbung früher und heute.  
In: *bpt-Jahresbericht 2014*, S. 55-56.
- Pepels, W. (2012): *Handbuch des Marketing*. 6. Aufl. München u.a: Oldenbourg.
- Pepels, W. (2014): *Kommunikationsmanagement. Die Kommunikations- und Identitätspolitik im Marketing*. 5. Aufl. Berlin: Duncker & Humblot.
- Pfeiffer, T.; Koch, B. (2011): *Social Media. Wie Sie mit Twitter, Facebook und Co. Ihren Kunden näher kommen*. München: Addison-Wesley.
- Plöchinger, S. (2014): Vereinigte Daten. Zehn Jahre Facebook: Im Eiltempo hat das Netzwerk das Internet mit einer sozialen Schicht überzogen. Millionen überlassen dem Konzern ihre Daten - und fragen sich immer öfter was damit passiert.  
In: *Süddeutsche Zeitung* 70, 01.02.2014 (Nr. 26), S. 2 (Wochenende).
- Poth, L. G.; Poth, G. S.; Pradel, M. (2008): *Gabler Kompakt-Lexikon Marketing*.  
3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2016): Die Kanzlerin direkt.  
[http://www.bundestkanzlerin.de/Webs/BKin/DE/Mediathek/Einstieg/mediathek\\_einstieg\\_podcasts\\_node.html?cat=podcasts](http://www.bundestkanzlerin.de/Webs/BKin/DE/Mediathek/Einstieg/mediathek_einstieg_podcasts_node.html?cat=podcasts),  
zuletzt aktualisiert am 19.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.

- Rasmussen, T.* (1977): Entwicklungslinien des Dienstleistungssektors - Internationaler Strukturvergleich und Perspektiven für die Bundesrepublik Deutschland.  
In: *Wirtschaftspolitische Studien aus dem Institut für Europäische Wirtschaftspolitik der Universität Hamburg* (Heft 44).
- Regenthal, G.* (2009): Ganzheitliche Corporate Identity. Profilierung von Identität und Image. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Riegger, H.-G.* (2009): Heilmittelwerberecht. Werbung im Gesundheitssektor.  
München: Beck.
- Ripper, H.-P.* (2013): Mit Rabatten in Tierarztpraxen zum wirtschaftlichen Erfolg? Pro und Contra zu einem heißen Thema. In: *team konkret* 9 (2/2013), S. 16-17.
- Röttger, U.; Preuße, J.; Schmitt, J.* (2014): Grundlagen der Public Relations. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Ruisinger, D.* (2011): Online Relations. Leitfaden für moderne PR im Netz.  
2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ruppert, E.* (2013): Studie der Universität Erlangen-Nürnberg: Arztbewertungsportale haben großen Einfluss auf die Arztwahl der Patienten. Pressemitteilung vom 13.09.2013. *Jameda GmbH*. München.  
<http://www.jameda.de/presse/pressemeldungen/?meldung=78>,  
zuletzt aktualisiert am 13.09.2013, Zugriff: 20.03.2016.
- Samuel, S.* (2012): Embracing the social media revolution.  
In: *In Practice* (January 2012/Volume 34), S. 48-51.
- Scharf, A.; Schubert, B.; Hehn, P.* (2012): Marketing. Einführung in Theorie und Praxis.  
5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schellin, T.* (2013): Internetseite - professionell planen und umsetzen.  
In: *V3 - Praxismanagement* (01/2013), S. 6–9.
- Scheuch, F.* (2002): Dienstleistungsmarketing. 2. Aufl. München: Vahlen.
- Schimmel, U.* (2013): bpt-Rahmenvertrag (2. Teil): Schnell und bequem zur eigenen Website - ein Erfahrungsbericht. In: *bpt-info* (10/2013), S. 7-9.
- Schimmel, U.* (2015): bpt-Kongress 2015 - Crash-Kurs: Praxisführung in 3 Stunden!  
In: *bpt-info* (12/2015), S. 9-10.

- Schmitz, U.; Büll, C.F. (2009): Wie setze ich das Marketing-Konzept rechtssicher in die Praxis um? - Möglichkeiten und Grenzen. In: *Riedel, R. R., Hansis, M. L., Wehrmann, W. und Schlesinger, A.* (Hrsg.): *Wirtschaftlich erfolgreich in der Arztpraxis. Das Einmaleins der Betriebswirtschaft für Ärzte.* 2. Aufl. Köln: Deutscher Ärzte-Verlag, S. 125-140.
- Schmitz, U.; Riedel, R.R. (2009a): Warum Praxismarketing? - Ziele. In: *Riedel, R. R., Hansis, M. L., Wehrmann, W. und Schlesinger, A.* (Hrsg.): *Wirtschaftlich erfolgreich in der Arztpraxis. Das Einmaleins der Betriebswirtschaft für Ärzte.* 2. Aufl. Köln: Deutscher Ärzte-Verlag, S. 110-112.
- Schmitz, U.; Riedel, R.-R. (2009b): Wie stelle ich mein Leistungsspektrum dem Patienten dar? In: *Riedel, R. R., Hansis, M. L., Wehrmann, W. und Schlesinger, A.* (Hrsg.): *Wirtschaftlich erfolgreich in der Arztpraxis. Das Einmaleins der Betriebswirtschaft für Ärzte.* 2. Aufl. Köln: Deutscher Ärzte-Verlag, S. 117-119.
- Schöne, R.; Jöhrens, C. (2004): Statistische Untersuchungen über die Tierärzteschaft in der Bundesrepublik Deutschland (Stand: 31.12.2003). *Tierärztekammern der Länder.*
- Schöne, R.; Jöhrens, C. (2005): Statistische Untersuchungen über die Tierärzteschaft in der Bundesrepublik Deutschland (Stand: 31.12.2004). *Planungs- und Informationszentrum der Tierärztlichen Hochschule Hannover und Tierärztekammern der Länder.*
- Schöne, R.; Ulrich, H. (1995): Statistische Untersuchungen über die Tierärzteschaft in der Bundesrepublik Deutschland (Stand: 31.12.1994). *Planungs- und Informationszentrum der Tierärztlichen Hochschule Hannover und Bundestierärztekammer e. V.*
- Schöne, R.; Ulrich, H. (1996): Statistische Untersuchungen über die Tierärzteschaft in der Bundesrepublik Deutschland (Stand: 31.12.1995). *Planungs- und Informationszentrum der Tierärztlichen Hochschule Hannover und Tierärztekammern der Länder.*
- Schöne, R.; Ulrich, H. (1997): Statistische Untersuchungen über die Tierärzteschaft in der Bundesrepublik Deutschland (Stand: 31.12.1996). *Planungs- und Informationszentrum der Tierärztlichen Hochschule Hannover und Tierärztekammern der Länder.*

- Schöne, R.; Ulrich, H. (1998):* Statistische Untersuchungen über die Tierärzteschaft in der Bundesrepublik Deutschland (Stand: 31.12.1997).  
*Planungs- und Informationszentrum der Tierärztlichen Hochschule Hannover und Tierärztekammern der Länder.*
- Schöne, R.; Ulrich, H. (1999):* Statistische Untersuchungen über die Tierärzteschaft in der Bundesrepublik Deutschland (Stand: 31.12.1998).  
*Planungs- und Informationszentrum der Tierärztlichen Hochschule Hannover und Tierärztekammern der Länder.*
- Schöne, R.; Ulrich, H. (2000):* Statistische Untersuchungen über die Tierärzteschaft in der Bundesrepublik Deutschland (Stand: 31.12.1999).  
*Planungs- und Informationszentrum der Tierärztlichen Hochschule Hannover und Tierärztekammern der Länder.*
- Schöne, R.; Ulrich, H. (2001):* Statistische Untersuchungen über die Tierärzteschaft in der Bundesrepublik Deutschland (Stand: 31.12.2000).  
*Planungs- und Informationszentrum der Tierärztlichen Hochschule Hannover und Tierärztekammern der Länder.*
- Schöne, R.; Ulrich, H. (2002):* Statistische Untersuchungen über die Tierärzteschaft in der Bundesrepublik Deutschland (Stand: 31.12.2001).  
*Planungs- und Informationszentrum der Tierärztlichen Hochschule Hannover und Tierärztekammern der Länder.*
- Schöne, R.; Ulrich, H. (2003):* Statistische Untersuchungen über die Tierärzteschaft in der Bundesrepublik Deutschland (Stand: 31.12.2002).  
*Planungs- und Informationszentrum der Tierärztlichen Hochschule Hannover und Tierärztekammern der Länder.*
- Schramm, A. (2012):* Online-Marketing für die erfolgreiche Arztpraxis. Website, SEO, Social Media, Werberecht. Berlin u.a.: Springer Medizin.
- Schüller, A. M.; Dumont, M. (2013):* Die erfolgreiche Arztpraxis. Patientenorientierung - Mitarbeiterführung - Marketing. 4. Aufl. Berlin: Springer.
- Schurr, M.; Kunhardt, H.; Dumont, M. (2008):* Unternehmen Arztpraxis - Ihr Erfolgsmanagement. Aufbau, Existenzsicherung, Altersvorsorge. Heidelberg: Springer.
- Schwarz, T. (2015):* Erfolgreiches Online-Marketing. Social - Local - Mobile.  
3. Aufl. Freiburg im Breisgau: Haufe.
- Schweiger, G.; Schrattenecker, G. (2013):* Werbung. Eine Einführung.  
8. Aufl. Konstanz/München: UVK/Lucius.

- Scott, D. M. (2014): Die neuen Marketing- und PR-Regeln im Social Web. Wie Sie mit Social Media und Content Marketing, Blogs, Pressemitteilungen und viralem Marketing Ihre Kunden erreichen. 4. Aufl. Heidelberg: mitp.
- Seeborn, J. (2011): Gabler-Kompaktlexikon Werbung. 1.400 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Sheehan, B. (2011): Online-Marketing. München: Stiebner.
- Shilcock, M.; Stutchfield, G. (2008): Veterinary practice management. A practical guide. 2nd Ed. Edinburgh u.a.: Saunders Elsevier.
- Siegerist, B. (2012): Neues Heilmittelwerberecht in Kraft getreten. <http://inmagma.com/1386876900>, zuletzt aktualisiert am 12.12.2012, Zugriff: 20.03.2016.
- Sikora, D. (2010): Werbung von Tierärzten: Was ist erlaubt? Welche Gefahren drohen? In: *V3-Praxismanagement* (01), S. 22-24.
- Sindern, P. (2013): Tierarztketten in Deutschland? In: *bpt-info* (7/2013), S. 12-13.
- Sindern, P.; Wendland, B. (2014): Wozu noch studieren? Tiermedizin geht doch auch ohne! In: *das rote heft* 43 (3), S. 70-74.
- Social Media Agentur tobosocial (2015a): Social Media vs. TV vs. Print - Aktuelle Studie zur Mediennutzung in Europa und Deutschland 2015! <http://tobosocial.de/blog/online-tv-print-social-media-nutzung-studie-2015-europa-mediennutzung-deutschland>, zuletzt aktualisiert am 03.09.2015, Zugriff: 20.03.2016.
- Social Media Agentur tobosocial (2015b): Studie zur Social Media Nutzung in 2015 – Wo und wie oft loggt sich Deutschland ein? <http://tobosocial.de/blog/studie-social-media-nutzung-deutschland-2015-login-facebook-instagram-twitter>, zuletzt aktualisiert am 05.05.2015, Zugriff: 20.03.2016.
- Social Media Agentur tobosocial (2015c): Trust Barometer 2015 – Vertrauen in Social Media Marketing bei Konsumenten steigt weiter! <http://tobosocial.de/blog/trust-barometer-2015-vertrauen-suchmaschinen-social-media-marketing-seo>, zuletzt aktualisiert am 12.02.2015, Zugriff: 20.03.2016.
- Social Media Agentur tobosocial (2015d): Wie funktioniert Twitter Marketing? 12 Tipps, um die Conversion Rate zu erhöhen. <http://tobosocial.de/blog/wie-funktioniert-twitter-marketing-tipps-conversion-rate-erhoehen-infografik>, zuletzt aktualisiert am 26.05.2015, Zugriff: 20.03.2016.

- Springer Gabler Verlag* (Hrsg.) (2016a): Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Heuristik. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/heuristik.html>, Zugriff: 13.02.2016.
- Springer Gabler Verlag* (Hrsg.) (2016b): Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Location-based-Services. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/location-based-services.html>, zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Springer Gabler Verlag* (Hrsg.) (2016c): Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: semantisches Differenzial. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/13889/semantisches-differenzial-v7.html>, zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Springer Gabler Verlag* (Hrsg.) (2016d): Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Vertrauensgut. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9680/vertrauensgut-v9.html>, zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Springer Gabler Verlag* (Hrsg.) (2016e): Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Werbung. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54932/werbung-v10.html>, zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Statista GmbH* (2015a): Aktuelle Informationen und Daten zum Thema Blog. <http://de.statista.com/themen/248/blog/>, zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Statista GmbH* (2015b): Investitionsvolumen auf dem deutschen Sponsoringmarkt im Jahr 2014 und Prognose für 2015 und 2016 (in Milliarden Euro). <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/4789/umfrage/investitionsvolumen-fuer-sponsoring-prognose/>, zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Statista GmbH* (2015c): Statistiken und Umfrageergebnisse zum Mikroblogging-Dienst Twitter. <http://de.statista.com/themen/99/twitter/>, zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Statista GmbH* (2016): Aktuelle Statistiken und Informationen zu Facebook. <http://de.statista.com/themen/138/facebook/>, zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Statistisches Bundesamt* (2008): Klassifikationen - Gliederung der Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008). Arbeitsunterlage. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt* (2009): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen - Private Konsumausgaben und verfügbares Einkommen. 2. Vierteljahr 2009. Beiheft zur Fachserie 18. Wiesbaden.

- Statistisches Bundesamt* (2013): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen - Private Konsumausgaben und verfügbares Einkommen.  
3. Vierteljahr 2013. Beiheft zur Fachserie 18. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt* (2014): Umsatzsteuerstatistik (Vorankündigungen). Steuerpflichtige Unternehmen und deren Lieferungen und Leistungen nach wirtschaftlicher Gliederung - Zeitreihendaten zu den Berichtsjahren 2009-2012. Wiesbaden.  
[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/FinanzenSteuern/Steuern/Umsatzsteuer/UmsatzsteuerstatistikZeitreihe5733103127004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/FinanzenSteuern/Steuern/Umsatzsteuer/UmsatzsteuerstatistikZeitreihe5733103127004.pdf?__blob=publicationFile),  
zuletzt aktualisiert am 21.03.2014, Zugriff: 20.03.2016.
- Stebner, F.A.* (2012): Die Liberalisierung des HWG (Paracelsus Magazin - Naturheilkunde, Psychologie, Tierheilkunde und Wellness, 06/2012).  
<http://www.paracelsus-magazin.de/alle-ausgaben/65-heft-062012/961-die-liberalisierung-des-hwg.html>,  
zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Steele, D.* (2009): Tierarzt als "billiger Jakob": Mehr Arbeiten für weniger Gewinn.  
In: *VETimpulse* 18 (11), S. 2.
- Steele, D.* (2013): Einzelfall in Europa - Europäische Union will deutsche GOT abschaffen.  
In: *VETimpulse* 22 (6), S. 1-2.
- Steffenhagen, H.* (2004): Marketing. Eine Einführung. 5. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Stenger, D.* (2012): Virale Markenkommunikation: Einstellungs- und Verhaltenswirkungen viraler Videos. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stiftung Warentest* (2010): Ergebnisse Umfrage Tierarzt: Tierhalter sehr zufrieden. Berlin.  
<http://www.test.de/Ergebnisse-Umfrage-Tierarzt-Tierhalter-sehr-zufrieden-1845314-1845828/>, zuletzt aktualisiert am 19.03.2016, Zugriff: 19.03.2016.
- Stoltenhoff, A.* (2010): Erlaubte Werbemaßnahmen als Praxisinhaber. Praxisgründungsseminar der Bayerischen Landestierärztekammer. Veranstaltung der Bayerischen Landestierärztekammer und der Alumni der Tierärztlichen Fakultät der Ludwig-Maximilians-Universität München. München, 12.12.2010.
- Straesser, A.-K.* (2010): Das Marketing-Geheimnis für Tierärzte. Wie Sie Ihren Gewinn steigern - auch ohne BWL-Kenntnisse oder Marketing-Budget.  
Norderstedt: Books on Demand.

- Swartz, J. (2013): Research: YouTube beats Facebook with consumers.  
<http://technorati.com/research-youtube-beats-facebook-with-consumers/>,  
zuletzt aktualisiert am 22.01.2013, Zugriff: 20.03.2016.
- Tassava, B. (2010): Social Media for Veterinary Professionals. Online Community, Reputation, and Brand Management.
- The Nielsen Company (Germany) GmbH (2012): Gesundheitsinformationen aus dem Internet immer wichtiger. Frankfurt am Main.  
<http://www.nielsen.com/de/de/insights/presseseite/2012/gesundheitsinformationen-aus-dem-internet-immer-wichtiger.html>,  
zuletzt aktualisiert am 19.03.2016, Zugriff: 19.03.2016.
- Thiele, S. (2009): Die gesunde Tierarztpraxis.  
Kundenorientierung und Positionierungsstrategien. Stuttgart: Enke.
- Thill, K.-D. (2005): Marketing in der Arztpraxis. Analyse - Strategie - Instrumente.  
Köln: Deutscher Ärzte-Verlag.
- Tietje, T. (2012): Imagevideos - Bewegte Bilder aus der Tierarztpraxis.  
In: *V3-Praxismanagement* (4/2012), S. 14-15.
- Tippelt, F.; Kupferschmitt, T. (2015): Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2015 - Social Web: Ausdifferenzierung der Nutzung – Potenziale für Medienanbieter.  
In: *Media Perspektiven* (10/2015), S. 442-452.
- TV-VET GmbH (2014): TV-Vet. Für Ihr Wartezimmer. Werbebroschüre.
- Twitter Inc. (2015): Twitter Reports First Quarter 2015 Results - Lowers Full-Year 2015 Expectations. <http://investor.twitterinc.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=909177>,  
Zugriff: 18.03.2016.
- Unger, F.; Durante, N.-V.; Gabrys, E.; Wailersbacher, R. (2002): Mediaplanung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen. 3. Aufl. Berlin u.a.: Springer.
- Unger, F.; Fuchs, W.; Michel, B. (2013): Mediaplanung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen. 6. Aufl. Berlin u.a.: Springer Gabler.
- Universal McCann GmbH (2015a): Fachbegriffe Medienforschung.  
<http://universalmccann.de/media/2/D0607291/0138050619/Fachbegriffe%20Medienforschung.pdf>, zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Universal McCann GmbH (2015b): Wave 8 - The Language of Content. New York.

- VDZ Verband Deutscher Zeitschriftenverleger e. V. (2016): Lesezirkel-Geschäft in Deutschland. <http://www.vdz.de/vertireb-lesezirkel/>, zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Veauthier, M. (2009): Kuh sucht Tierarzt. <http://www.elite-magazin.de/gesundheit/Kuh-sucht-Tierarzt-521614.html>, zuletzt aktualisiert am 20.08.2009, Zugriff: 20.03.2016.
- VetiPrax GmbH (2014): VetPrax.TV. Das Tierarztfernsehen. Werbebroschüre.
- Viefhues, G. (2011): Imagevideos als Marketing-Instrumente einer Tierarztpraxis. In: *V3-Praxismanagement* (3/2011), S. 23-24.
- Volk, J. (2012): 7 howl-worthy strategies for 2012. In: *Veterinary Economics* 53 (1/2012), S. 24-29.
- Ward, E. (2010): Social revolution: How Facebook, Twitter, and YouTube can help your veterinary practice. <http://veterinarybusiness.dvm360.com/social-revolution-how-facebook-twitter-and-youtube-can-help-your-veterinary-practice>, zuletzt aktualisiert am 01.02.2010, Zugriff: 20.03.2016.
- Weinberg, T. (2015): Social Media Marketing - Strategien für Twitter, Facebook & Co. 4. Aufl. Köln: O'Reilly.
- Weinberger, A. (2010): Corporate Identity. Grosser Auftritt für kleine Unternehmen. München: Stiebner.
- Weis, H. C. (2007): Marketing. 14. Aufl. Ludwigshafen (Rhein): Kiehl.
- Welsch, B. (2014): Optimieren Sie Ihren Webauftritt! Auf den Inhalt kommt es an. In: *hundkatzeperd - Das Fachmagazin für den Tierarzt* 8 (1/14), S. 26.
- Wiesner, K. A.; Sponholz, U. (2007): Dienstleistungsmarketing. München: Oldenbourg.
- Winkelmann, P. (2013): Marketing und Vertrieb. Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung. 8. Aufl. München: Oldenbourg.
- Witte, R.M. (2012a): Trends und Übersicht - Bedeutung von Online Marketing für den Erfolg einer Tierarztpraxis. Vortrag im Rahmen der Interaktiven Vortragsveranstaltung "Online-Marketing für Tierärzte - dabei sein ist nicht alles!" im Rahmen der Internetwoche Köln. Köln, 12.09.2012.
- Witte, R.M. (2012b): Websites für Tierärzte. Vortrag im Rahmen der Interaktiven Vortragsveranstaltung "Online-Marketing für Tierärzte - dabei sein ist nicht alles!" im Rahmen der Internetwoche Köln. Köln, 12.09.2012.

- Zapf, V. (2010): Kommunikationsstrategien für Vertrauensgüter. Kommunikationspolitische Implikationen aus Sicht der Neuen Institutionenökonomie. München: AVM.
- Zentes, J.; Swoboda, B. (2001): Grundbegriffe des Marketing. Marktorientiertes globales Management-Wissen. 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) e.V (2013): Jahrespressekonferenz 2013 - Zeitungen erreichen immer mehr Menschen (ZAW-Pressemeldung Nr. 8/13). <http://www.zaw.de/zaw/aktuelles/meldungen/Jahrespressekonferenz-2013-Zeitungen-erreichen-immer-mehr-Menschen.php>, zuletzt aktualisiert am 02.07.2013, Zugriff: 20.03.2016.
- Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) e.V. (2009): Werbung in Deutschland 2009. Bonn: Edition ZAW.
- Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) e.V. (2015): Nettoumsatzentwicklung der Werbeträger 2014. <http://www.zaw.de/zaw/branchendaten/nettoumsatzentwicklung-der-werbetraeger/>, zuletzt aktualisiert am 20.03.2016, Zugriff: 20.03.2016.
- Ziffus, G.; Dolle, S. (2000): Marketing und Management in der tierärztlichen Praxis. Ein Buch für Kleintier- und Pferdepraktiker, solche, die es werden wollen, und solche, die dem Tierarzt helfen wollen. Berlin: Parey Buchverlag.
- Zooplus AG (2016): zooplus AG: Steigerung der Gesamtleistung im Jahr 2015 um 30 % auf insgesamt 742 Mio. EUR. Pressemitteilung vom 28.01.2016. [http://investors.zooplus.com/downloads/d\\_CN\\_zooplus\\_PrelimsFY2015\\_160128.pdf](http://investors.zooplus.com/downloads/d_CN_zooplus_PrelimsFY2015_160128.pdf), zuletzt aktualisiert am 28.01.2016, Zugriff: 20.03.2016.

## 8.2 Gesetze / Verordnungen / Berufsordnungen

*Arzneimittelpreisverordnung* vom 14. November 1980 (BGBl. I S. 2147), zuletzt geändert durch Artikel 2b des Gesetzes vom 27. März 2014 (BGBl. I S. 261).

*Berufsordnung für die Tierärzte in Bayern* (in der Fassung vom 27. Juni 1986, zuletzt geändert am 07. Mai 2014).

*Bundesdatenschutzgesetz* in der Fassung der Bekanntmachung vom 14. Januar 2003 (BGBl. I S. 66), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 25. Februar 2015 (BGBl. I S. 162).

*Bundes-Tierärzteordnung* in der Fassung der Bekanntmachung vom 20. November 1981 (BGBl. I S. 1193), zuletzt geändert durch Artikel 379 der Verordnung vom 31. August 2015 (BGBl. I S. 1474).

*Gebührenordnung für Tierärzte* vom 28. Juli 1999 mit Gebührensätzen nach 2. Verordnung zur Änderung der GOT vom 30. Juni 2008.

*Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb* in der Fassung der Bekanntmachung vom 3. März 2010 (BGBl. I S. 254), geändert durch Artikel 4 des Gesetzes vom 17. Februar 2016 (BGBl. I S. 233).

*Heilmittelwerbegesetz* in der Fassung der Bekanntmachung vom 19. Oktober 1994 (BGBl. I S. 3068), zuletzt geändert durch Artikel 8a des Gesetzes vom 15. April 2015 (BGBl. I S. 583).

*Telemediengesetz* vom 26. Februar 2007 (BGBl. I S. 179), zuletzt geändert durch Artikel 4 des Gesetzes vom 17. Juli 2015 (BGBl. I S. 1324).

## 9 Danksagung

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Gerhards für seine spontane Bereitschaft zur Betreuung eines aus tiermedizinischer Sicht ungewöhnlichen Themas und seine fachliche und moralische Unterstützung während dieser nicht immer einfachen Zeit. Die anregenden Gespräche mit ihm werde ich künftig sicher vermissen.

Ganz herzlich bedanken möchte ich mich bei meiner Frau Katja. Sie hat mich nicht nur in den letzten Tagen der Fertigstellung im Kampf gegen die Zeit nach Kräften unterstützt, sondern immer auch an mich geglaubt. Ihre größte Leistung war aber sicher, es mir ermöglicht zu haben, trotz unserer zwei in dieser Zeit geborenen Kinder, diese Arbeit erfolgreich zum Ende zu bringen.

Bei meinen Eltern möchte ich mich sehr herzlich für ihre immerwährende Unterstützung und das große Vertrauen, das sie mir über all die Jahre entgegengebracht haben, bedanken.