

**Kundenzufriedenheit bei der Direktvermarktung landwirtschaftlicher
Produkte in Deutschland**

-Entwicklung eines integrierten Beratungskonzeptes-

Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades
an der Fakultät für Agrarwissenschaften
der Georg-August-Universität Göttingen

vorgelegt von
Yousra Hasan
geboren in Damaskus

Göttingen, im Juli 2010

D7

1. Referent/Referentin: Prof. Dr. Achim Spiller

2. Korreferent/Korreferentin: Prof. Dr. Guido Recke

Tag der mündlichen Prüfung: 09. Juli 2010

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
2 Zur Direktvermarktung	6
2.1 Zum Begriff der Direktvermarktung.....	6
2.2 Formen des Direktvertriebs landwirtschaftlicher Produkte.....	7
2.2.1 Betriebstypen des Direktabsatzes.....	7
2.2.2 Produktschwerpunkte in der Direktvermarktung.....	11
2.3 Verbreitung der Direktvermarktung.....	12
2.4 Einstieg in die Direktvermarktung.....	15
2.4.1 Gründe für den Aufbau der Direktvermarktung.....	15
2.4.2 Bedeutung von Förderungsmaßnahmen für den Aufbau der Direktvermarktung...	17
2.5 Wettbewerbsintensität und Relevanz der Beratung in der Direktvermarktung.....	21
3 Landwirtschaftliche Beratung	26
3.1 Begriffliche Grundlagen der Beratung allgemein.....	27
3.1.1 Zum Begriff der Beratung.....	28
3.1.2 Kennzeichen von Beratung.....	30
3.1.3 Formen der Beratung nach Kommunikationslage.....	32
3.1.4 Gliederung des Beratungsprozesses.....	33
3.2 Zur Unternehmensberatung.....	36
3.2.1 Definitionen der Unternehmensberatung.....	36
3.2.2 Zur Geschichte der Unternehmensberatung.....	37
3.2.3 Formen der Unternehmensberatung.....	38
3.2.4 Aufgabenfelder und Rollen der Unternehmensberatung.....	41
3.2.5 Qualität der Unternehmensberatung.....	43
3.2.6 Marketing der Unternehmensberatungen.....	45
3.3 Zur Beratung kleiner und mittelständischer Unternehmen.....	45
3.4 Zur landwirtschaftlichen Beratung in Deutschland.....	47
3.4.1 Beratungsangebote süddeutscher Bundesländer und Sachsen.....	48
3.4.2 Beratungsangebote nordwestdeutscher Bundesländer.....	51
3.4.3 Beratungsangebote im Nordosten und Thüringen.....	52
4 Beratung für Direktvermarktung	54
4.1 Zum Beratungsangebot in der Direktvermarktung.....	54

4.2	Entwicklung eines integrierten Beratungskonzeptes für Direktvermarktung	56
4.2.1	Betriebswirtschaftliche Analyse	57
4.2.1.1	Erfolgskennzahlen in der Direktvermarktung	58
4.2.1.2	Handelsmarketing-Instrumente	62
4.2.2	Kundenzufriedenheit in der Direktvermarktung.....	66
4.2.2.1	Zum Begriff der Kundenzufriedenheit	67
4.2.2.2	Erklärungsmodelle zur Entstehung von Kundenzufriedenheit.....	68
4.2.2.3	Reaktionen (un)zufriedener Kunden	73
4.2.2.4	Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	74
4.2.2.5	Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit.....	77
4.2.2.6	Stand der Kundenzufriedenheitsforschung.....	81
4.2.2.7	Marketingorientierung	83
4.2.3	Benchmarking für Direktvermarkter	85
4.2.3.1	Begriffliche Abgrenzungen	85
4.2.3.2	Historische Entwicklung des Benchmarkings	86
4.2.3.3	Ziele des Benchmarkings	88
4.2.3.4	Grundtypen von Benchmarking.....	89
4.2.3.5	Aufbau eines Benchmarking-Projektes	92
4.2.3.6	Probleme des Benchmarkings	94
5	Ergebnisse der empirischen Untersuchung direktvermarktender Betriebe.....	98
5.1	Problemstellung und Zielsetzung	98
5.2	Studiendesign	99
5.3	Betriebswirtschaftliche Auswertung der teilnehmenden Betriebe	100
5.3.1	Charakterisierung der teilnehmenden Betriebe	100
5.3.2	Erfolgskennzahlen in der Direktvermarktung	102
5.3.3	Handelsmarketing-Instrumente	105
5.3.4	Zwischenfazit und Handlungsempfehlungen	119
5.4	Bewertung der Kundenzufriedenheit	124
5.4.1	Kundenzufriedenheitsmessung in der Gesamtstichprobe.....	125
5.4.1.1	Kundenstruktur und Status quo der Kundenzufriedenheit	125
5.4.1.2	Deskriptive Ergebnisse	127
5.4.1.3	Strukturgleichungsmodell zur Analyse der Kundenzufriedenheit.....	131

5.4.1.4 Diskussion der Ergebnisse.....	136
5.4.2 Ältere Kunden als Kernzielgruppe in der landwirtschaftlichen Direktvermarktung: Eine Detailauswertung.....	143
5.4.2.1 Der demographische Wandel als Chance.....	144
5.4.2.2 Stand der Forschung zum Seniorenmarketing.....	145
5.4.2.3 Hypothesen zu Qualitäts- und Serviceanforderungen älterer Kunden.....	150
5.4.2.4 Messmodell der Zufriedenheit der Generation 50plus beim Direkteinkauf...	153
5.4.2.5 Diskussion der Ergebnisse.....	158
5.4.3 Vergleich der Kunden- und Selbstbewertung.....	161
5.4.4 Marketingorientierung.....	164
5.4.5 Zusammenhang zwischen dem Ernährungsverhalten des Direktvermarkters und seiner Orientierung am Markt.....	173
5.4.6 Zwischenfazit und Handlungsempfehlungen.....	175
5.5 Auswertung der Benchmarking-Analyse.....	186
5.5.1 Stärken und Schwächen der befragten Betriebe.....	186
5.5.2 Vergleich der Kundenbewertung mit den Best Practices.....	187
5.5.2.1 Benchmarking des Leistungsbereichs Gesamtzufriedenheit.....	187
5.5.2.2 Benchmarking des Leistungsbereichs Produktqualität.....	189
5.5.2.3 Benchmarking des Leistungsbereichs Produktsortiment.....	189
5.5.2.4 Benchmarking des Leistungsbereichs Verkaufspersonal.....	190
5.5.2.5 Benchmarking des Leistungsbereichs Standort.....	191
5.5.3 Vergleich der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen.....	194
5.5.4 Zwischenfazit und Handlungsempfehlungen.....	199
6 Bewertung des Beratungskonzepts.....	203
7 Zusammenfassung.....	206
8 Limitationen.....	210

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vor- und Nachteile einzelner Vermarktungswege der DV im weiteren Sinne	10
Tabelle 2: Die wichtigsten Produkte beim Einkauf bei konventionellen und ökologischen Direktvermarktern	12
Tabelle 3: Förderungsmöglichkeiten über Regionalprogramme (Auswahl)	19
Tabelle 4: Umsätze und Umsatzanteile für Öko-Lebensmittel in Deutschland nach Einkaufsstätten.....	23
Tabelle 5: Phasen des Beratungsprozesses	33
Tabelle 6: Ausgewählte Definitionen von Unternehmensberatung.....	37
Tabelle 7: Unternehmensberatungsformen.....	40
Tabelle 8: Ausgewählte mögliche Beraterrollen	42
Tabelle 9: Gründe für die Beauftragung von Beratern aus KMU-Sicht.....	46
Tabelle 10: Ansatz zur Berechnung des Gewinnbeitrags zur Direktvermarktung	60
Tabelle 11: Messinstrumente der ereignisorientierten Verfahren.....	79
Tabelle 12: Rechtliche Gestaltung der Direktvermarktung.....	101
Tabelle 13: Grunddaten der teilnehmenden Betriebe	101
Tabelle 14: Kennzahlen der untersuchten Hofläden im Vergleich.....	104
Tabelle 15: Zusätzliche Vertriebswege der befragten Betriebe.....	106
Tabelle 16: Bestimmungsfaktoren für die Standortsqualität	108
Tabelle 17: Zusammenhang zwischen den Standortfaktoren und der Absatzwegezahl.....	109
Tabelle 18: Anzahl der Artikel aus eigener Erzeugung.....	111
Tabelle 19: Die wichtigsten Produktgruppen in den Direktvermarktungsbetrieben	112
Tabelle 20: Weitere Diversifikationsfelder der Betriebe.....	112
Tabelle 21: Korrelationsanalyse zwischen Diversifikationsfelder und ökonomischen Kennzahlen	112
Tabelle 22: Nutzung der Kommunikationsmaßnahmen durch die Direktvermarkter.....	113
Tabelle 23: Orientierungsbasis der befragten Direktvermarkter für die Preiskalkulation ihrer Produkte	117
Tabelle 24: Bewertung des Preisniveaus im Vergleich zu anderen Direktvermarktern.....	118
Tabelle 25: Handlungsempfehlung basierend auf der Analyse des Betriebsumsatzes.....	120

Tabelle 26: Handlungsempfehlung nach der Vertriebswege- und Standortpolitikanalyse	121
Tabelle 27: Handlungsempfehlungen auf Basis der Sortimentspolitikanalyse	122
Tabelle 28: Handlungsempfehlungen auf Basis der Kommunikationspolitikanalyse	123
Tabelle 29: Handlungsempfehlungen auf Basis der Preispolitikanalyse	124
Tabelle 30: Soziodemographische Auswertung	127
Tabelle 31: Gesamtzufriedenheit	128
Tabelle 32: Kundenservice	129
Tabelle 33: Produktqualität	129
Tabelle 34: Erscheinungsbild des Holadens	130
Tabelle 35: Hofbesonderheit	130
Tabelle 36: Produktsortiment	131
Tabelle 37: Weiterempfehlungsverhalten	131
Tabelle 38: Faktorladungen für die einzelnen Statements	132
Tabelle 39: Bewertung des Messmodells durch die interne Konsistenzreliabilität	133
Tabelle 40: Diskriminanzvalidität (latent variable correlations)	133
Tabelle 41: Das Bestimmtheitsmaß R^2 für latente Konstrukte	134
Tabelle 42: Totale Effekte auf die Gesamtzufriedenheit	135
Tabelle 43: Korrelation zwischen Kundenservice und Kundenzufriedenheit im Leistungsbereich Erscheinungsbild des Hofes	138
Tabelle 44: Korrelation zwischen Kundenservice und Kundenzufriedenheit im Leistungsbereich Produktqualität	138
Tabelle 45: Korrelation zwischen Kundenservice und Kundenzufriedenheit im Leistungsbereich Hofbesonderheit	138
Tabelle 46: Korrelation zwischen Produktqualität und Kundenzufriedenheit im Leistungsbereich Produktsortiment	139
Tabelle 47: Korrelation zwischen Erscheinungsbild und Kundenzufriedenheit im Leistungsbereich Hofbesonderheit	139
Tabelle 48: Korrelation zwischen Erscheinungsbild und Kundenzufriedenheit im Leistungsbereich Produktsortiment	140
Tabelle 49: Korrelation zwischen Erscheinungsbild und Kundenzufriedenheit im Leistungsbereich Produktqualität	140

Tabelle 50: Soziodemographische Auswertung der Gruppe 50plus im Vergleich.....	154
Tabelle 51: Gesamtzufriedenheit verschiedener Altersklassen im Vergleich	155
Tabelle 52: Effekte der Gesamtzufriedenheit im Vergleich	157
Tabelle 53: Totale Effekte auf die Gesamtzufriedenheit im Vergleich.....	158
Tabelle 54: Vergleich der Selbst- und Kundenbewertung in Bezug auf die Produktqualität.....	162
Tabelle 55: Vergleich der Selbst- und Kundenbewertung in Bezug auf das Produktsortiment	162
Tabelle 56: Vergleich der Selbst- und Kundenbewertung in Bezug auf das Verkaufspersonal	163
Tabelle 57: Vergleich der Selbst- und Kundenbewertung in Bezug auf den Standort.....	164
Tabelle 58: Faktorladungen der einzelnen Statements	166
Tabelle 59: Mittelwerte und Standardabweichungen der extrahierten Faktoren.....	167
Tabelle 60: Ergebnisse der Clusteranalyse durch die extrahierten Faktoren.....	168
Tabelle 61: Charaktersistierung der Cluster durch Statements zur Marketingorientierung	169
Tabelle 62: Charakterisierung der Cluster nach Kundengruppen.....	172
Tabelle 63: Charakterisierung der Cluster nach Standortfaktoren.....	172
Tabelle 64: Betriebsleitereinstellungen zum Thema Ernährung.....	173
Tabelle 65: Faktorladungen für die einzelnen Statements des Ernährungsinvolvements	174
Tabelle 66: Korrelation zwischen dem Faktor Ernährungsinvolvement und der Marktorientierung	175
Tabelle 67: Handlungsempfehlungen auf Basis der Kundenzufriedenheitsbewertung der Gesamtstichprobe „Hofbesonderheit“	177
Tabelle 68: Handlungsempfehlungen auf Basis der Kundenzufriedenheitsbewertung der Gesamtstichprobe „Produktsortiment“	177
Tabelle 69: Handlungsempfehlungen auf Basis der Kundenzufriedenheitsbewertung der Gesamtstichprobe „Kundenservice“	178
Tabelle 70: Handlungsempfehlungen auf Basis der Kundenzufriedenheitsbewertung der Gesamtstichprobe „Produktqualität“ und „Erscheinungsbild“	179

Tabelle 71: Handlungsempfehlungen auf Basis der Kundenzufriedenheitsbewertung der Gesamtstichprobe „Hofkundenreaktion“	180
Tabelle 72: Handlungsempfehlungen auf Basis der Zufriedenheitsbewertung verschiedener Altersklassen	181
Tabelle 73: Handlungsempfehlungen auf Basis des Vergleichsprozesses zwischen Kunden- und Selbsteinschätzung.....	182
Tabelle 74: Handlungsempfehlungen auf Basis der Marketingorientierungsanalyse	184
Tabelle 75: Stärken und Schwächen der befragten Betriebe	186
Tabelle 76: Benchmarking des Leistungsbereichs Gesamtzufriedenheit	188
Tabelle 77: Benchmarking des Leistungsbereichs Produktqualität.....	189
Tabelle 78: Benchmarking des Leistungsbereichs Produktsortiment.....	190
Tabelle 79: Benchmarking des Leistungsbereichs Verkaufspersonal	191
Tabelle 80: Benchmarking des Leistungsbereichs Standort.....	192
Tabelle 81: Korrelation zwischen Umsatz je qm, Umsatz je AK und je Arbeitsstunde.....	198
Tabelle 82: Korrelation zwischen Umsatz je qm und Kundenbewertungen einzelner Leistungsbereiche	199

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:Aufbau der Arbeit.....	5
Abbildung 2:Verfahren zur Messung der Beratungsqualität.....	44
Abbildung 3:Integriertes Beratungsmodell für die Direktvermarktung.....	57
Abbildung 4:Betriebswirtschaftliche Kennzahlen.....	59
Abbildung 5:Soll-Ist-Vergleich zur Entstehung von Kundenzufriedenheit.....	68
Abbildung 6:Kundenzufriedenheit nach DRÖGE&MACKY.....	70
Abbildung 7:Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit.....	71
Abbildung 8:Auswirkung von Kunden(un)zufriedenheit.....	73
Abbildung 9:Stufen der Entwicklung der Kundenbeziehung.....	75
Abbildung 10:Überblick über funktionale Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.....	76
Abbildung 11:Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit.....	77
Abbildung 12: Typen des Benchmarkings.....	89
Abbildung 13:Aufbau des Benchmarking-Projektes.....	92
Abbildung 14:Aufbau der empirischen Untersuchung.....	97
Abbildung 15:Anteil der Hofläden nach Umsatz €/m ²	103
Abbildung 16:Anteil der Hofläden nach Anzahl der Artikel.....	110
Abbildung 17:Kundenverteilung nach Altersgruppen.....	125
Abbildung 18:Strukturmodell zur Zufriedenheitsmessung in der Gesamtstichprobe.....	136
Abbildung 19:Strukturmodell zur Zufriedenheitsmessung der Generation 50-Plus.....	156
Abbildung 20:Betriebskennzahlenvergleich.....	194
Abbildung 21:Vergleichende Bewertung der Produktqualität.....	195
Abbildung 22:Vergleichende Bewertung der Produktsortiment.....	195
Abbildung 23:Vergleichende Bewertung des Verkaufspersonals.....	196
Abbildung 24:Vergleichende Bewertung des Standorts.....	197
Abbildung 25:Zusammenfassende Handlungsempfehlungen.....	209

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Betriebsleiter-Fragebogen	237
Anhang 2: Kundenzufriedenheitsfragebogen	258
Anhang 3: Bewertung des Messmodells der 50-Plus-Zufriedenheit.....	262
Anhang 4: Diskriminanzvalidität (Latent Variable Correlations).....	262
Anhang 5: Strukturmodell zur Messung der Zufriedenheit der unter 50-jährigen Kunden.....	262
Anhang 6: Elbow-Kriterium zur Bestimmung der Clusteranzahl	263

Abkürzungsverzeichnis

AfA	Abschreibung für Abnutzung
AK	Arbeitskraft
AI	Anzahl der enthaltenen Items
AMS	Agricultural Marketing Service
APQC	American Productivity and Quality Center
BMVEL	Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft
BSC	Balanced Scorecards
BSE	Bovine Spongiforme Enzephalopathie
CMA	Centrale Marketing-Gesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft mbH
CRA	Cronbach's alpha
CR	Composite Reliability
DEV	Durchschnittlich erfasste Varianz
DV	Direktvermarktung
EB	Fach- oder Expertenberatung
EU	Europäische Union
e. V.	eingetragener Verein
GAK	Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes
GB	Gutachterliche Unternehmensberatung
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
ISOE	Institut für sozialökologische Forschung
KB	Konventionelle Betriebe
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium
KMU	Klein- und Mittelständige Unternehmen
KÖN	Kompetenzzentrum Ökolandbau Niedersachsen GmbH
KON. B.	Konventionelle Betriebe
KPMG	Klynveld, Peat, Marwick und Goerdeler
KZH	Kundenzufriedenheit
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LLH	Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen
MKS	Maul- und Klauenseuche

NDS LWK	Niedersächsische Landwirtschaftskammer
NDS. MLR.	Niedersächsisches Ministerium für den ländlichen Raum
N	Stichprobegröße
ÖB	Ökologische Betriebe
OP	Organisations- und Personalentwicklung
PF	Prozessorientierte Fachberatung
PLS	Partial-Least-Squares
PR	Public Relation
ROI	Return on Investment
SB	Systemische Unternehmensberatung
ServQual	Service und Qualität
SLE	Sächsische Land- und Ernährungswirtschaft
SMUL	Sächsisches Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
STMLF	Staatsministerium für Landwirtschaft und Forsten
TE	Totale Effekte
USDA	United States Department of Agriculture
VHD	Vereinigung der hessischen Direktvermarkter
VKF	Verkaufsförderung
ZMP	Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle
σ	Standardabweichung
μ	Mittelwert
\emptyset	durchschnittliche, durchschnittlicher
p	Signifikanz
r	Korrelationskoeffizient

1 Einleitung

Die Direktvermarktung landwirtschaftlicher Produkte ist eine von vielen Möglichkeiten, um die Einkommenssituation der Landwirte zu verbessern. Durch die qualitätsorientierte Produktion verringert die Direktvermarktung den Preisdruck beim Absatz landwirtschaftlicher Erzeugnisse. Hierdurch bieten sich den Landwirten höhere Wertschöpfungspotenziale.

Während in der Vergangenheit die Vermarktung einzelner Erzeugnisse als Nebengeschäft erfolgte, wandelt sich die Direktvermarktung zu einer komplexen Handelsleistung mit umfassender Sortimentsstruktur und serviceorientierter Dienstleistung. Somit stehen die direktvermarktenden Landwirte im Wettbewerb mit dem klassischen Lebensmittel-einzelhandel, der sich in jüngster Zeit über qualitätsorientierte Angebote mit regionalem Bezug zu differenzieren versucht. So vermarktet der Discounter Plus Milchprodukte mit dem konkreten Hinweis auf die jeweilige regionale Molkerei. Edeka (Minden-Hannover) erprobt die Zusammenarbeit zwischen ortsansässigen Geschäften und einzelnen Landwirten in Form einer Regionaltheke. Auch erweitern viele große Handelsunternehmen derzeit ihr Bio-Sortiment. Zudem etablieren sich neue Organisationsformen wie z. B. Bio-Supermärkte. Aufgrund dieser Entwicklungen drohen Alleinstellungsmerkmale, die die Direktvermarktung in den letzten Jahren aufgebaut und als Folge auch ausgezeichnet hat, zu verwischen.

Angesichts ihrer strukturellen Kostennachteile gegenüber den stark kostenoptimierten Filialisten können Direktvermarkter in aller Regel nur bei überdurchschnittlicher Serviceleistung im Wettbewerb bestehen. Das „Ladensterben“ im kleinbetrieblichen Lebensmittelhandel, z. B. bei kleinflächigen Supermärkten, im Metzgereihandwerk oder im Fachhandel (Käse, Fisch usw.) zeigt an, dass der Mittelstand vielfach nicht mehr wettbewerbsfähig ist.

Außerdem stehen die Direktvermarkter aufgrund des Strukturwandels in der Landwirtschaft vor unternehmerischen Herausforderungen. Sie benötigen daher professionelle Hilfe und Handlungsempfehlungen, um die langfristige Tragfähigkeit der Direktvermarktung und ein zufriedenstellendes Einkommen zu erreichen und zusätzliches Eigenkapital bilden zu können.

Im Zentrum der vorliegenden Arbeit steht ein gezieltes Beratungssystem zur Unterstützung bei der Planung und Optimierung der Direktvermarktung. Ansatzpunkte für ein solches

Beratungssysteme in der Direktvermarktung sind Kundenzufriedenheit, Gestaltung des Hofladens, variable Preisgestaltung und Kooperationspotentiale zur Verbesserung der Kostensituation. Die Konzepte zur Kundenzufriedenheit gewinnen verstärkt an Bedeutung, da sie als Fundament für erfolgreiche Kundenbindung betrachtet werden. Sie erklären verschiedene emotionale Reaktionen eines Kunden auf die von ihm durchgeführten kognitiven Bewertungen eines Prozesses oder Objektes. Deswegen nehmen diese eine Schlüsselstellung in der verhaltenswissenschaftlichen Konsumentenforschung ein. Kundennähe und das Verständnis für Kundenbedürfnisse sind in vielen Branchen zentrale Erfolgsvoraussetzungen. Während dies von den Großunternehmen des Lebensmittelhandels bereits seit geraumer Zeit erkannt und systematisch durch Kundenzufriedenheitsstudien überprüft wird, schreckt der hohe Preis für eine professionelle Marktforschungsuntersuchung viele mittelständische Betriebe ab. Für den hier analysierten Bereich der landwirtschaftlichen Direktvermarkter liegen unseres Wissens keine Studien vor.

Ziel der folgenden Studie ist es daher, ein geeignetes Beratungsmodell für die Direktvermarktung zu entwickeln. Dies erfolgt durch die betriebswirtschaftliche Auswertung der teilnehmenden Betriebe sowie insbesondere durch die Analyse der Kundenstruktur und der Treiber der Kundenzufriedenheit in der Direktvermarktung. Die Arbeit ergänzt damit die klassischen von WIRTHGEN und Mitarbeitern durchgeführten breiten Studien zur Betriebsstruktur (RECKE/WIRTHGEN, 2004) und zu den Einstellungen der Bevölkerung zur Direktvermarktung (ZENNER/WIRTHGEN, 2004).

Die vorliegende Dissertation gliedert sich in acht Kapitel. Das erste Kapitel gibt eine Einführung in die Arbeit. Danach werden im Kapitel zwei Grundlagen der Direktvermarktung dargestellt. Zunächst wird eine kurze Definition für den Begriff Direktvermarktung gegeben, anschließend werden im zweiten Teil des Kapitels die Formen des Direktvertriebs landwirtschaftlicher Produkte und die Produktschwerpunkte in der Direktvermarktung aufgezeigt. Der dritte Teil des Kapitels bietet einen Überblick über die Verbreitung der Direktvermarktung. Gründe für den Aufbau dieser Vermarktungsform und die Bedeutung von Förderungsmaßnahmen werden im vierten Abschnitt des Kapitels unter dem Titel „Einstieg in der Direktvermarktung“ formuliert. Die Wettbewerbsintensität in der Direktvermarktung und die Bedeutung der Beratung für diesen Bereich werden unter Teil 2.5 erläutert.

In Kapitel drei „Landwirtschaftliche Beratung“ wird zuerst eine allgemeine Übersicht über die begrifflichen Grundlagen der Beratung gegeben. Diese umfasst die folgenden Unterpunkte: Begriff und Kennzeichen von Beratung, Beratungsformen nach Kommunikationslage und schließlich Gliederung des Beratungsprozesses. Im nächsten Schritt wird die Unternehmensberatung definiert und ihre historische Entwicklung sowie ihre Formen werden vorgestellt. Im Anschluss erfolgen eine Darstellung der Aufgaben und Rollen dieser Branche sowie deren Qualitätsmerkmale. Schließlich wird ein Überblick über das Marketing der Unternehmensberatung gegeben. Im Gliederungspunkt 3.3 wird die Beratung kleiner und mittelständischer Unternehmen erläutert. Kapitel drei wird mit einer Vorstellung der Situation landwirtschaftlicher Beratung in den einzelnen Bundesländern abgeschlossen.

Kapitel vier beschäftigt sich in zwei Unterpunkten mit der Beratung für die Direktvermarktung: Teil 4.1 liefert einen Überblick über die Beratungsangebote, Abschnitt 4.2 behandelt die Entwicklung eines Beratungskonzepts für die Direktvermarktung. Weitere Unterpunkte bieten theoretische Grundlagen der Modellkomponenten (Betriebswirtschaftliche Bewertung, Kundenzufriedenheitsbewertung und Benchmarking für Direktvermarktung).

In Kapitel fünf werden die Resultate der empirischen Untersuchung von direktvermarktenden Betrieben dargestellt. Abschnitt 5.1 liefert einen kurzen Überblick über die Problemstellung und Zielsetzung der vorliegenden Untersuchung. Das Studiendesign wird im Teil 5.2 dargestellt. Danach wird unter Kapitel 5.3 in vier Teilen die betriebswirtschaftliche Bewertung behandelt. Der erste Teil dient der Charakterisierung der teilnehmenden Betriebe, nachfolgend werden die Erfolgskennzahlen in der Direktvermarktung aufgezeigt. Die Handelsmarketing-Instrumente (z. B. Vertriebswege, Standort, Sortiment usw.) werden in Teil drei aufbereitet. Schließlich werden ein Zwischenfazit und Handlungsempfehlungen gegeben.

Im Teil 5.4 wird die Kundenzufriedenheit in der Direktvermarktung mittels Analyse der Kundenbefragung untersucht. Zuerst werden unter Abschnitt 5.4.1 die Ergebnisse der Bewertung in der Gesamtstichprobe dargestellt. Nach der Erklärung der Kundenstruktur und des Status quo der Kundenzufriedenheit werden die Resultate der deskriptiven Analyse dargestellt. Das Strukturgleichungsmodell zur Analyse der Kundenzufriedenheit wird anschließend in Abschnitt 5.4.1.3 präsentiert. Abschnitt 5.4.2 beschäftigt sich mit der

„Generation 50plus“ als Kernzielgruppe der Direktvermarktung. Zur umfassenden Betrachtung dieses Themas wird zunächst ein Einblick in die Problemstellung und Zielsetzung gegeben. Die Bedeutung der demographischen Veränderung für das Marketing wird in Abschnitt 5.4.2.1 dargestellt. Nachfolgend wird der Stand der Forschung zum Seniorenmarketing erläutert. Auf Basis der erwähnten Forschungen zum Seniorenmarketing erfolgt dann die Formulierung der Hypothesen zu den Qualitäts- und Serviceanforderungen älterer Kunden. Die Zufriedenheitsmessung von älteren Kunden wird im Abschnitt 5.4.2.4 erläutert und abschließend werden die Ergebnisse der Detailauswertung interpretiert. In Kapitel 5.4.3 erfolgt ein Vergleich von Kunden- und Selbstbewertung als Bestandteil des Beratungsmodells. Teil 5.4.4 stellt die Marketing-Orientierung der teilnehmenden Betriebe dar. Im Teil 5.4.5 wird der Zusammenhang zwischen dem Ernährungsverhalten des Direktvermarkters und seiner Orientierung im Markt dargestellt. Auf Basis der Resultate werden in Kapitel 5.4.6 ein Zwischenfazit gezogen und Handlungsempfehlungen gegeben.

Das letzte Element des Beratungsmodells, eine Auswertung des Benchmarking, wird in Kapitel 5.5 erläutert. Es werden zunächst die Stärken und Schwächen der direktvermarktenden Betriebe dargestellt. In weiteren Schritten erfolgen das Benchmarking verschiedener Leistungsbereiche und der Vergleich der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Die resultierenden Empfehlungen werden am Ende des Kapitels 5.5 dargestellt.

In Kapitel sechs wird ein Ausblick auf die Konzeptbewertung gegeben. Die zusammenfassenden Ergebnisse werden in Kapitel sieben präsentiert. Auf Basis der Untersuchungsergebnisse erfolgt anschließend die Formulierung der Limitationen (Kapitel acht). Abbildung 1 stellt die Struktur der vorliegenden Dissertationsschrift dar.

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Teil 1: Einführung in die Arbeit	
Teil 2: Grundlagen zur Direktvermarktung	2-1: Zum Begriff der Direktvermarktung 2-2: Formen des Direktvertriebs landwirtschaftlicher Produkte 2-3: Verbreitung der Direktvermarktung 2-4: Einstieg in die Direktvermarktung 2-5: Wettbewerbsintensität in der Direktvermarktung und die Bedeutung der Beratung für diesen Bereich
Teil 3: Landwirtschaftliche Beratung	3-1: Begriffliche Grundlagen 3-2: Zur Unternehmensberatung 3-3: Zur Beratung kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU-Beratung) 3-4: Zur landwirtschaftlichen Beratung in Deutschland
Teil 4: Beratung für Direktvermarktung	4-1: Zum Beratungsangebot in der Direktvermarktung 4-2: Entwicklung eines Beratungskonzepts für die Direktvermarktung <ul style="list-style-type: none"> • Betriebswirtschaftliche Bewertung • Kundenzufriedenheit in der Direktvermarktung • Benchmarking für die Direktvermarkter
Teil 5: Ergebnisse der empirischen Untersuchung direktvermarktender Betriebe	5-1: Problemstellung und Zielsetzung 5-2: Studiendesign 5-3: Betriebswirtschaftliche Auswertung der Stichprobe <ul style="list-style-type: none"> • Charakterisierung der teilnehmenden Betriebe • Erfolgskennzahlen der teilnehmenden Betriebe • Handelsmarketing-Instrumente 5-4: Bewertung der Kundenzufriedenheit <ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheitsmessung in der Gesamtstichprobe • Ältere Kunden als Kernzielgruppe in der landwirtschaftlichen Direktvermarktung • Vergleich der Kundenbewertung mit der Selbsteinschätzung • Marketing-Orientierung 5-5: Auswertung der Benchmarking-Analyse <ul style="list-style-type: none"> • Stärken und Schwächen der befragten Betriebe • Vergleich der Kundenbewertung mit den Best Practics • Vergleich der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen
Teil 6: Bewertung des Beratungskonzeptes	<ul style="list-style-type: none"> • Wie unterscheidet sich das entwickelte Beratungskonzept von anderen Branchen, die Beratungsdienste für Direktvermarktung anbieten.
Teil 7: Zusammenfassung	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassende Ergebnisse • Handlungsempfehlungen nach einzelner Beratungskomponente: <ul style="list-style-type: none"> • Betriebswirtschaftliche Bewertung • Kundenzufriedenheitsanalyse • Benchmarking-Analyse • Handlungsempfehlungen auf Basis des gesamten Beratungsmodells
Teil 8: Limitationen	

2 Zur Direktvermarktung

Schon seit den 1980er Jahren hat die Suche nach ökonomisch sinnvollen Erwerbs- und Einkommensalternativen in der Landwirtschaft zugenommen. Mehr als die Hälfte der landwirtschaftlichen Betriebe nutzen alternative Betriebszweige zur Verbesserung ihres Einkommens (BMVEL, 2003). In jüngerer Zeit steht hier insbesondere die Bioenergie im Vordergrund (SCHAPER et al., 2008). Wenn Betriebe nur eingeschränkte Wachstumsmöglichkeiten über Fläche oder Tierzahl haben, liegen in der hofeigenen Lebensmittelverarbeitung und der Direktvermarktung wichtige Perspektiven. Diese bieten für eine Reihe von landwirtschaftlichen Betrieben die Möglichkeit, ihre Einkommenssituation zu verbessern und Arbeitsplätze im ländlichen Raum zu sichern bzw. zu schaffen. Außerdem tragen sie dazu bei, dass sich das Produktsortiment um qualitativ hochwertige regionale Produkte erweitert. Das folgende Kapitel bietet eine Übersicht über den Begriff der Direktvermarktung. In Kapitel 2.2 wird auf die Absatzwege und Produktschwerpunkte in der Direktvermarktung eingegangen. Die Darstellung der Verbreitung der Direktvermarktung erfolgt in Kapitel 2.3. Kapitel 2.4 erklärt den Einstieg in die Direktvermarktung. Die Wettbewerbsintensität in der Direktvermarktung und die Bedeutung der Beratung für diesen Bereich werden in Kapitel 2.5 erläutert.

2.1 Zum Begriff der Direktvermarktung

Unter Direktvermarktung im engeren Sinn wird der Verkauf eigener Produkte unmittelbar an den Konsumenten ohne die Zwischenschaltung von Handels- und Verarbeitungsbetrieben verstanden (WIRTHGEN/MAURER, 2000). Dieser direkte Vertrieb erfolgt über eine Vielzahl von Verkaufswegen wie z. B. Ab-Hof-Verkauf, Wochenmarkt, Absatz direkt vom Straßenrand/Feld, Lieferdienste sowie auch über das Internet. Der Verkauf von landwirtschaftlichen Produkten an andere Bauernläden, Einzelhändler, Gastronomie und Großverbraucher wird als Direktvermarktung im weiteren Sinn bezeichnet (WAGNER, 2000). In der Literatur werden die Begriffe Direktvermarktung, Selbstmarketing, Direktabsatz und Direktverkauf i. d. R. als Synonym verwendet (LÖCHTE, 1996). In der folgenden Arbeit wird die weiter gefasste Definition zugrunde gelegt.

2.2 Formen des Direktvertriebs landwirtschaftlicher Produkte

Im Rahmen der Direktvermarktung kann der Landwirt seine Produkte auf verschiedenen Absatzwegen vertreiben. Im Folgenden werden die Formen der Direktvermarktung und die wichtigsten Produkte vorgestellt.

2.2.1 Betriebstypen des Direktabsatzes

Die von Verbrauchern am häufigsten genutzten Einkaufsstätten für den direkten Einkauf sind der Bauern- und Wochenmarkt, gefolgt von Hof-Verkaufseinrichtungen sowie dem Verkauf direkt ab Straßenrand/Feld/Plantage. Häufig ist es sinnvoll, verschiedene Formen zu kombinieren, z. B. Hofladen und Fahrzeugverkauf (ZENNER et al., 2004). Die Wahl der Absatzwege hängt nicht nur von den konkreten betrieblichen Rahmenbedingungen, sondern auch von den persönlichen Vorzügen und Eigenschaften des Landwirtes ab. Das unternehmerische Bewusstsein, das Gespür für Ernährungstrends und die Risikobereitschaft, um angestammte Wege zu verlassen, beeinflussen die Absatzwegewahl und prägen das Vertriebsengagement eines Landwirts. Daneben spielen auch die örtliche Angebots- und Konkurrenzstruktur, Transportwege, Produkte, Investitions- und Personalkosten eine bedeutende Rolle (ebenda, 2004). Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über die Formen der Direktvermarktung gegeben.

Ein Wochenmarkt ist ein wöchentlich regelmäßig stattfindender Markt, auf dem hauptsächlich frische Nahrungsmittel wie Obst, Gemüse, Kräuter usw. angeboten werden. Eine große Anzahl von Anbietern steht in direkter Konkurrenz zueinander. Dabei handelt es sich sowohl um Einzelhändler, die ihre Waren auf dem Großmarkt beziehen, als auch um direktvermarktende Landwirte.

Im Gegensatz zum Wochenmarkt ist der Anbieter auf dem Bauermarkt zwingend der Erzeuger selbst, d. h. er hat die meisten angebotenen Produkte selbst erzeugt (WIRTHGEN/MAURER, 2000). Neben landwirtschaftlichen Produkten können auf diesem Markt auch handwerklich-künstlerische Produkte angeboten werden. Die Bauern sind i. d. R. Mitglieder in einem Bauernmarktverein, der Einfluss auf die Sortiments- und Preisgestaltung hat (SCHADE, 1998).

In einer Markthalle werden traditionelle Lebensmittel für den alltäglichen Gebrauch angeboten, aber auch weitere Gebrauchsgüter, z. B. Zierpflanzen. Die Bauernmarkthallen haben verschiedene Marktstände, in denen die Kunden vielseitige Produkte kaufen können. Als Beispiel für diese Form kann die Bauernmarkthalle in Stuttgart genannt werden, in der sich 14 Stände mit unterschiedlichen Produkten befinden (BAUERNMARKTHALLE STUTTGART, 2008).

Die Hofläden stellen durch ihre Alleinstellungsmerkmale den bedeutendsten Absatzweg für direktvermarktende Betriebe dar (REDELBERGER et al. 2006). Ein Hofladen ist ein Geschäft, welches direkt an einen landwirtschaftlichen Betrieb angeschlossen ist und in dem ökologische wie auch konventionelle Produkte der eigenen Produktion angeboten werden. Häufig verkaufen Hofläden auch zugekaufte Waren. Dieser Absatzweg bietet die Möglichkeit, frische Produkte direkt vom Erzeuger zu erwerben. Vor und nach dem Einkauf kann durch ein persönliches Gespräch mit dem Landwirt etwas über die Herkunft der Produkte erfahren. Ein Hofladen kann hohe Umsätze erzielen, wenn er kaufmännisch gut geführt wird, über ein attraktives Sortiment und treue Stammkunden verfügt. Durch den Zukauf fremder Produkte wird das Angebot an selbst produzierten Erzeugnissen ergänzt.

Der Verkaufsstand der Direktvermarktung, welcher sich zumeist am Straßenrand befindet, ist unabhängig vom Standort der landwirtschaftlichen Produktionsstätte. Der Standort dieser Verkaufsstätte ist jedoch abhängig von der Witterung. Oft ist diese Vermarktungsweise auf den Vertrieb saisonaler Erzeugnisse beschränkt (z. B. Erdbeeren oder Spargel).

Selbstpflücken als innovative Form der Direktvermarktung ermöglicht dem Verbraucher, ein Stück der Erntearbeit auf einem landwirtschaftlichen Betrieb zu übernehmen, so kann er die Qualität der Produkte einschätzen. Landwirte können dadurch eine starke Kundenbindung erreichen.

Der Lieferservice von Produkten eignet sich als alternative Absatzform für entlegene Betriebe (WIRTHGEN/MAURER, 2000). Der Lieferservice erfolgt entweder selbst durch den Landwirt oder wird extern in Form eines Versandes (Post oder Paketservice) vergeben. Der Postweg eignet sich vor allem für haltbare Produkte wie Schinken, Wein, getrocknete Kräuter, Müsli oder Räucherwaren. Bei eigener Logistik werden die Haushalte vom Direktvermarkter in der

Regel ein- bis zweimal wöchentlich oder nach Vereinbarung mit frischen Lebensmitteln direkt vom Bauernhof beliefert. Vor allem frische und kurz haltbare Produkte wie Obst, Gemüse, Eier, Butter und Frischmilch eignen sich für diesen Service. Der Verbraucher kann die Produkte über Telefon, Fax oder über Internet bestellen. Möglich sind Abonnement-Lösungen oder individuelle Bestellung. Die Vermarktung über das Internet ist ein neuer und bequemer Absatzweg für den Kunden. Durch die breite Angebotspalette und die Preisangabe bietet diese Form eine Möglichkeit für den Verbraucher, die Produkte verschiedener Anbieter ständig zu vergleichen, es fehlt aber auch das direkte Einkaufserlebnis (STOCKEBRAND/JOSWIG/SPILLER, 2008).

Neben den oben genannten Direktvermarktungsformen gibt es weitere wichtige Absatzwege für landwirtschaftliche Produkte, wie z. B. die Vermarktung an die Gastronomie¹ oder Großküchen. Für die Gastronomie ist es zumeist effizient, Großhändler, die ein breites Sortiment führen, als Bezugsquelle zu nutzen. Allerdings gibt es in der hochwertigen Gastronomie einen Trend, besondere Qualitäten direkt beim Landwirt einzukaufen (LÜTH et al., 2005). Hinsichtlich der eingekauften Menge unterscheiden sich die Großküchen von der Gastronomie, z. B. haben die kleineren Gastronomiebetriebe keine festen Bezugsmengen, daher kaufen sie eher kurzfristig je nach Nachfrage ein. Dagegen legen Großküchen ihre Speisepläne häufig schon Wochen im Voraus fest und sind auf die Belieferung mit großen Partien angewiesen. Im Vergleich zu der Vermarktung an den Einzelhandel oder den Endverbraucher erfordert die Vermarktung an Großküchen und Gastronomie verarbeitete Produkte, insbesondere bei Fleischprodukten (FRIEDRICH, 2001). In der folgenden Tabelle werden die verschiedenen Formen der DV mit ihren Vor- und Nachteilen dargestellt.

¹ Der Begriff Gastronomie kommt von den griechischen Wörtern *gastri* (Bauch) und *nomos* (Gesetz), sinngemäß heißt es Bauch zu füllen. Auch kann Gastronomie bezüglich des Gaststättengewerbes als Dienstleistung übersetzt werden. Diese bedeutet die Versorgung zahlender Gäste in Gaststätten mit Nahrung (www.gastro-events-online.de: 05.10.2009).

Tabelle 1: Vor- und Nachteile einzelner Vermarktungswege der DV im weiteren Sinne

	Vorteile	Nachteile	
Wochenmarkt	<ul style="list-style-type: none"> • sicherer Absatzweg • hohe Umsätze in kurzer Zeit • hohe Kundenfrequenz • kein breites Produktsortiment erforderlich • Standortsynergien/Agglomerationseffekte • Werbung für Ab-Hof-Verkauf 	<ul style="list-style-type: none"> • Investition in Marktstand u. Fahrzeug • Abwesenheit vom Betrieb • für Neubeginner Teilnahme an bestehenden Märkten schwer möglich/Eintrittsbarrieren 	
Bauernmarkt	<ul style="list-style-type: none"> • direkter Kontakt zwischen Kunden und Erzeuger • Erlebniswert für Kunden • wenig Investition • breites Produktangebot für Kunden • hohe Kundenfrequenz • Keine Fremden auf dem Hof 	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot an frischen Produkten ist stark saisonabhängig • wetterabhängig • unmittelbare Konkurrenz auf dem Markt • Verkauf durch Familienmitglieder, die als Arbeitskraft auf dem Hof fehlen 	
Bauernmarkthalle	<ul style="list-style-type: none"> • Standortsynergien • Agglomerationseffekte • Standort frei wählbar • Nähe zu potenziellen Kunden • keine Fremden auf dem Hof 	<ul style="list-style-type: none"> • hoher Investitionsaufwand • hohe Fixkosten (Personal und Raum) • häufige Abwesenheit vom Hof • hoher Koordinations- und Kooperationsbedarf 	
Ab- Hof- Verkauf	<ul style="list-style-type: none"> • geringer Investitionsaufwand • keine Transportkosten • relativ familienfreundlich • kaum Arbeitsspitzen beim Verkauf • kein unmittelbarer Preis- u. Wettbewerbsdruck • Ausgleich schlechter Standortbedingungen z. T. durch gute Produkte möglich • Bauernhofimage: sinnvoll zu Preiserhöhung • Sortimentsergänzung durch zugekaufte Produkte möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Anwesenheit Fremder auf dem Hof • steigende Fixkosten bei Einrichtung eines Verkaufsraumes • Lage des Hofes oft Hindernis • kleiner Kundenkreis • Start oft schwierig • oft hohe Werbeaufwendungen nötig 	
Straßenstand	<ul style="list-style-type: none"> • geringer Investitionsaufwand • flexibel bezüglich Größe • kaum Werbeaufwand • unabhängig vom Standort des Betriebs • keine Fremden auf dem Hof 	<ul style="list-style-type: none"> • relativ starke Konkurrenz • wetterabhängig • Staub- u. Abgasbelastung der Produkte • Straßenverkehrsordnung 	
Lieferservice	Abo-Systeme	<ul style="list-style-type: none"> • Absatzmenge bekannt • keine Fremden auf dem Hof • Arbeitsteilung möglich • langfristige Beziehung zwischen Produzent und Verbraucher • Verkauf kann an arbeitsarmen Tagen erfolgen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrkosten für die Vermarktung (Transport) • Gewinnung neuer Kunden schwierig • Risiko der Qualitätsminderung • beim Transport trägt der Landwirt hoher Zeitaufwand
	Individuelle Bestellung (z.B. Internet)	<ul style="list-style-type: none"> • Einzugsgebiet ist selbst wählbar • ein bequemer Einkauf: stressfreier und zeitsparender Einkauf, unabhängig von Ladenöffnungszeiten • ständiger Produktvergleich verschiedener Anbieter ist möglich (Preis und Sortiment) 	<ul style="list-style-type: none"> • laufende Kosten für Präsentation • Arbeitsaufwand für Einrichtung u. Pflege der Internetseiten • ständige Angebotsverfügbarkeit nötig • fehlendes Einkaufserlebnis

Selbstpflücker	<ul style="list-style-type: none"> • keine Pflückarbeit • hoher Erlebniswert für Konsumenten • Absatz zusätzlicher Produkte • keine Transport- und Lagerkosten • kein Logistikkrisiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Pflanzen- u. Fruchtverluste • hoher Werbeaufwand • Organisationsaufwand relativ hoch • wetterabhängig • regionsweiter Preisdruck
Gastronomie/Großküchen	<ul style="list-style-type: none"> • Herkunft der Produkte ist bekannt • Absatzmenge ist planbar • längerfristige Abnahmeverträge • Abnahme größerer Mengen • Keine Fremden auf dem Hof 	<ul style="list-style-type: none"> • bestimmter Verarbeitungsgrad der Produkte ist erforderlich (z. B. geschälte Kartoffeln, gemischte Kräuter und zerlegtes Fleisch) • hoher Zeitaufwand • hoher Transportaufwand • Wettbewerb zwischen den Anbietern, starken Preisdruck

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an WIRTHGEN/MAURER, 2000.

Die wichtigsten Produkte, die zum Umsatz der Direktvermarktung beitragen und als klassische Produkte für den Direktabsatz betrachtet werden, werden im nächsten Kapitel aufgeführt.

2.2.2 Produktschwerpunkte in der Direktvermarktung

Die Liste der Produkte, die an den Endverbraucher direkt verkauft werden, hat sich mit zunehmender Verbreitung dieser Vermarktungsform kontinuierlich erweitert. Die aus der Primärproduktion konventioneller und ökologischer Betriebe stammenden Erzeugnisse, wie z. B. Frischfleisch, Eier, Gemüse, Milch und Obst sind die wichtigsten Produkte, die direkt verkauft werden (WIRTHGEN/MAURER, 2000). Neben dem Verkauf dieser Produkte haben Verarbeitungsartikel wie Molkereiprodukte, Wurstwaren und Geflügelerzeugnisse in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen (LÖCHTE, 1996). Die starke Nachfrage nach Verarbeitungs- und Zubereitungsprodukten liegt nach BRANSCHIED (1996) darin begründet, dass diese Produkte von Verbraucher als bequem und preisgünstig betrachtet werden können. Eine Studie von WIRTHGEN und KUHNERT (1996) hat gezeigt, dass mehr als die Hälfte der Direktvermarkter, die verarbeitete Produkte im Sortiment hatten, Fleischprodukte anbieten. Etwa 84 % dieser Direktvermarkter vermarkten Frischfleisch, wobei der Frischfleischanteil bei den ökologischen Betrieben (ca. 94 %) größer ist als bei konventionellen Betrieben (ca. 75 %). In Anlehnung an RECKE und WIRTHGEN (2004) werden in der folgenden Tabelle die wichtigsten Produkte für den Einkauf bei konventionellen und ökologischen Betrieben dargestellt.

Tabelle 2: Die wichtigsten Produkte beim Einkauf bei konventionellen und ökologischen Direktvermarktern

Konventionell N=443		Ökologisch N=582	
Produkt	Prozent	Produkt	Prozent
Frischfleisch	20,8	Gemüse	26,9
Eier	18,9	Brot	17,6
Obst	16,3	Kuhmilchprodukte	14,2
Wurstwaren	10,7	Obst	9,0
Gemüse	6,5	Frischmilch	6,6
Kuhmilchprodukte	5,8	Frischfleisch	6,1
Kartoffeln	5,3	Kartoffeln	4,5
Brot	3,4	Eier	3,6
Geflügelerzeugnisse	3,3	Getreideprodukte	2,0
Fisch	1,2	Wurstwaren	1,8

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an RECKE/WIRTHGEN, 2004

Zusammenfassend zeigt Tabelle 2, dass Kunden der konventionellen Betriebe Frischfleisch, Eier, Obst und Wurstwaren, gefolgt von Gemüse und Kartoffeln, als die für sie wichtigsten Produkte angeben. Es wird auch deutlich, dass die Kunden der ökologischen Betriebe andere Prioritäten setzen. Gemüse wird als das mit großem Abstand wichtigste Produkt betrachtet, gefolgt von Brot und Kuhmilchprodukten. Wurstwaren und Getreideprodukte werden nur selten als präferierte Produkte genannt.

Die Direktvermarktung erlangt heute als Diversifikationsstrategie zunehmende Bedeutung. Jedoch ist ihre Verbreitung, gemessen am Anteil aller landwirtschaftlichen Betriebe, eher als gering auszusehen. Im folgenden Abschnitt wird ein Überblick über die Verbreitung der Direktvermarktung gegeben.

2.3 Verbreitung der Direktvermarktung

Die meisten Studien über Direktvermarktung beziehen sich auf Nordamerika und Europa, wo diese Entwicklung als Teil einer Countervailing Power gegen die Nahrungsmittelindustrie betrachtet wird (CAMERON et al., 2004). Dabei ist die Situation in den verschiedenen Ländern sehr unterschiedlich. Während der Direktvertrieb in Deutschland immer schon eine gewisse Relevanz hatte, hat er z. B. in den USA oder Neuseeland im Markt fast nicht mehr existiert. Die Renaissance der Direktvermarktung begann in den siebziger Jahren in den USA, von wo aus sie sich in andere Länder wie Kanada, Großbritannien, Australien und Neuseeland

verbreitete. Dies wurde als „neue Generation“ der Direktvermarktung bezeichnet (COSTER, 2004). Divers Lebensmittelskandale hatten zu erhöhtem Misstrauen in die Qualität der Lebensmittel geführt. Das zunehmende Interesse an den Methoden der Nahrungsmittelproduktion und ihren Auswirkungen auf die Umwelt war dabei ein Schlüsseltreiber für das Wachstum der direktvermarktenden Betriebe (SZMIGIN et. al., 2003).

In der Mitte der 1970er Jahre erhielten die amerikanischen Landwirte nur noch rund ein Drittel der Verbraucheraufwendungen im Lebensmitteleinzelhandel, im Laufe der Zeit ist diese Zahl noch weiter zurückgegangen, im Jahr 2007 waren es nur noch 22 % (FRANCL, 2007). Dabei hat die Direktvermarktung stark an Bedeutung gewonnen, weil sie zur Minimierung der Spanne zwischen den Erzeuger- und Lebensmitteleinzelhandelspreisen führte.

In den USA sind Bauernmarkthallen die am häufigsten genutzten Direktabsatzwege. Sie sind ein bedeutender Absatzweg für viele Landwirte und insbesondere für Kleinbauern. Für Verbraucher sind sie für den Kauf frischer Erzeugnisse von großer Bedeutung (BROWN, 2001; HAMILTON, 2002). Die Anzahl der Bauernmarkthallen hat sich in den letzten Jahrzehnten schnell erhöht. Im Jahr 1970 gab es ungefähr 340 Bauernmärkte in den USA, diese Zahl erhöhte sich drastisch nach dem Erlass des Gesetzes 94-463², da dieses Gesetz die Förderung der Direktvertriebsbranche zum Ziel hatte. Anfang des Jahrtausends hat AMS³ ca. 3.155 Bauernmärkte in den USA verzeichnet (USDA⁴ AMS, 2003). Diese Zahl stellt eine Zunahme von 800 Prozent seit 1970 und ein Plus von 80 Prozent seit 1994 dar (PAYNE, 2002). Die Daten des USDA aus dem Jahr 2002 zeigen, dass die Zahl der Direktvermarkter von 110.639 im Jahr 1976 auf 116.733 im Jahr 2002 fast stabil geblieben ist. BROWN (2001) hat unterschiedliche Typen von Bauernmärkten in verschiedenen Regionen der USA beschrieben: Im Süden gibt es viele Saisonmärkte, auf denen die Landwirte direkt an die Kunden verkaufen. Diese Art von Märkten ist staatlich organisiert. Im Nordosten leiten viele Farmer dagegen selbst Marktprojekte. In den meisten großen Städten finden sich allgemeine Bauernmärkte, auf denen landwirtschaftliche Produkte mit lokalen Nahrungsmitteln, handwerklichen Artikeln und anderen Produkten verkauft werden.

² The Farmer to Consumer Direct Marketing Act of 1976.

³ Agricultural Marketing Service.

⁴ US Department of Agriculture.

In Neuseeland ist die Direktvermarktung im Jahr 1998 wieder aufgenommen worden. Sie wurde als Wachstumsmöglichkeit für Kleinbetriebe betrachtet (GUTHRIE et al., 2004). Ein Zeichen für das zunehmende Wachstum der Direktvermarktung und insbesondere der Bauernmärkte, die ein regionales Phänomen zu sein scheinen, ist die Gründung des Verbands der Bauernmärkte im Jahr 2005 (CAMERON/VRIES, 2006). Die meisten Neugründungen sind in den letzten Jahren aufgetreten und sind vom Staat finanziert.

In Deutschland wurde nach dem zweiten Weltkrieg ein immer größerer Teil der landwirtschaftlichen Produkte an den Handel geliefert. Der Verkauf direkt an den Endverbraucher wurde dagegen immer mehr zur Ausnahme (FASSBENDER, 1994). Seit Beginn der 1980er Jahre hat sich die Direktvermarktung konventionell und ökologisch hergestellter Lebensmittel allerdings neu etabliert, um den Erlös landwirtschaftlicher Produkte zu verbessern. Somit wurde eine zweite Generation direkter Absatzmöglichkeiten in der landwirtschaftlichen Vermarktung entwickelt (SOMMER, 1995). Derzeit liegen keine genauen Statistiken über die Verbreitung der Direktvermarktung in Deutschland vor. RECKE und WIRTHGEN (2004) sowie die ZMP/CMA⁵(2002a) gehen davon aus, dass in Deutschland etwa 60.000 landwirtschaftliche Betriebe ihre Produkte ohne Zwischenhändler absetzen, darunter sind ca. 14.500 professionelle Direktvermarkter (10.170 ökologische Betriebe und 4.325 konventionelle Betriebe)⁶. Dies entspricht einem Anteil von 3,68 % aller landwirtschaftlichen Betriebe (ca. 380.000). Der größere Anteil dieser Betriebe liegt in Westdeutschland (12.842 Betriebe), etwa 1.653 Betriebe befinden sich in Ostdeutschland, wo derzeit allerdings ein Anstieg der Zahl der Direktvermarkter zu verzeichnen ist, wie z. B. in Sachsen⁷. Der Verkauf ab Hof ist der häufigste Direktabsatzweg.

Die meisten landwirtschaftlichen Betriebe mit Hofladen in Deutschland sind heute Spezialbetriebe, die z. B. Gemüse, Spargel oder Saisonobst anbauen, Schweine- und Rindfleisch zerlegen oder als Wurst verkaufen, Geflügel und Eier produzieren oder Milch weiterverarbeiten. Aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs mit anderen Verkaufsstellen wie

⁵ ZMP: Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle; CMA: Centrale Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft.

⁶ Ein Großteil der direktvermarktenden Unternehmen wurde in den Direktvermarktungsverzeichnissen nicht erfasst. Vermutlich gibt es weit mehr Betriebe, bei denen der Direktabsatz einen wesentlichen Einkommensquelle leistet.

⁷Im Freistaat Sachsen gibt es ca. 500 Direktvermarkter, dies bedeutet, dass etwa 7% der landwirtschaftlichen Unternehmen im Freistaat Sachsen landwirtschaftliche Direktvermarktung betreiben (SMUL, 2006).

z. B. Supermärkten bzw. Discountern wird deutlich, dass die Bedeutung der Direktvermarktung im gesamten Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland relativ niedrig ist (KPMG⁸, 2006).

2.4 Einstieg in die Direktvermarktung

Die Untersuchung von RECKE und WIRTHGEN (2004) zeigt, dass die meisten Betriebe in Westdeutschland erst 1991 und später mit der Direktvermarktung begonnen haben. Wenn man die mittlere Dauer der Direktvermarktung untersucht, zeigt sich, dass diese durchschnittlich über alle Betriebsformen (z. B. Marktfrucht, Gartenbau) seit neuen bis zwölf Jahren betrieben wird.

2.4.1 Gründe für den Aufbau der Direktvermarktung

In den letzten Jahren haben die zahlreichen Lebensmittelskandale, z. B. BSE, MKS⁹, Nitrofen, Antibiotika, aber auch die starken Veränderungen der agrarpolitischen Rahmenbedingungen die Erzeugung und Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte in Deutschland beeinflusst. Dies hat dazu geführt, dass immer mehr Landwirte nach neuen Entwicklungsmöglichkeiten für ihre Betriebe suchen, um eine Einkommenserhöhung bzw. eine Einkommensstabilisierung zu erreichen. Die Erhöhung der Verkaufserlöse für landwirtschaftliche Produkte durch die Nutzung unterschiedlicher Vertriebswege und die hofeigene Verarbeitung ermöglichen dem Erzeuger Wachstum, wodurch die Einkommenssituation verbessert werden kann (WIRTHGEN/MAURER, 2000). Die Zunahme der Direktvermarktung wird durch folgende Faktoren auf der Angebot- und Nachfrageseite erklärt:

- Die Änderungen in der Agrarpolitik seit Mitte der achtziger Jahre (Einführung der Milchquote, Senkung der landwirtschaftlichen Preise), Absatzprobleme für landwirtschaftliche Rohstoffe sowie Preiswettbewerb haben zur Suche nach Zusatzeinkommen durch die Landwirte geführt.

⁸KPMG ist eines der führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen weltweit und besteht aus einem Netzwerk rechtlich selbstständiger, nationaler Mitgliedsfirmen mit mehr als 123.000 Mitarbeitern in 145 Ländern. Der Name KPMG steht für die Initialen der Gründer der Gesellschaft: Klynveld, Peat, Marwick und Goerdeler.

⁹BSE: Bovine Spongiforme Enzephalopathie (Rinderwahn), MKS: Maul- und Klauenseuche.

- Die Entwicklungen im Verbraucherverhalten haben den Anstieg der Nachfrage nach Produkten aus der Direktvermarktung begründet. Konsumenten vertrauen DV-Produkten mehr als industriell hergestellten Waren (WIRTHGEN/KUHNERT, 1996).

Gründe für den Kauf direkt beim Landwirt sind für viele Konsumenten unter anderem:

- Das gewachsene Bedürfnis der Bevölkerung nach Sicherheit und Transparenz beim Kauf von Nahrungsmitteln hat das Interesse der Verbraucher an der Herkunft der Produkte verstärkt. Dieses Bedürfnis kann durch den direkten Einkauf erfüllt werden.
- Die Verbraucher haben die Möglichkeit, die sensorische (materielle) Produktqualität (z. B. Geschmack, Frische) selbst einzuschätzen (WIRTHGEN, 2003; DORANDT, 2004).
- Die persönliche Inaugenseinnahme ermöglicht glaubwürdige und direkte Informationen über die Erzeugungsbedingungen.
- Viele Verbraucher gehen davon aus, dass der Verzicht auf den Warentransport zu einer geringeren Umweltbelastung führt (Food Miles). Der eigene Einkaufsweg wird als eher gering eingeschätzt.
- Das Bedürfnis nach überschaubarer und identitätsstiftender Umwelt führt zu zunehmendem Vertrauen in den Landwirt und seine Produkte, somit wird die Kaufentscheidung direkt vom Landwirt positiv beeinflusst (VILLIGER, 2000; STOCKEBRAND et al., 2008).
- Durch den persönlichen Kontakt zum Landwirt werden auch Sozialbedürfnisse der Kunden erfüllt.
- Aufgrund der emotionalen Bindung zur Region haben viele Verbraucher den Wunsch, die regionale Landwirtschaft zu unterstützen (ALVENSLEBEN, 2000).
- Schließlich sind die Erhaltung der Kulturlandschaft sowie traditioneller Werte und typischer Rezepturen wichtige Kaufmotive (WIRTHGEN et al. 1999; SPEHL et al. 2003; ZMP, 2003; DORANDT, 2004).

Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, welche Möglichkeiten Direktvermarkter haben, für notwendige Investitionen staatliche Förderungsmittel in Anspruch zu nehmen. Dabei werden die wichtigsten Förderungsprogramme und ihre Voraussetzungen diskutiert.

2.4.2 Bedeutung von Förderungsmaßnahmen für den Aufbau der Direktvermarktung

Aus betrieblicher Sicht ist die Entscheidung für den Aufbau einer Direktvermarktung abhängig vom potentiell zu erwirtschaftenden Gewinn bzw. dem Verhältnis von möglichem Erlös zum entstehenden Aufwand. Allgemein stellen die zusätzliche Arbeitszeit, der Planungs-, Organisations- und Verwaltungsaufwand sowie Kosten für die Beschilderung, Anzeigen usw. den hauptsächlichen Aufwand der Direktvermarktung dar. Für Landwirte, die sich für diese Investitionen entschieden haben, gibt es staatliche Fördermittel. Sie können diese Unterstützung erhalten, wenn die Investitionen die Produktionskosten senken, die Arbeitsbedingungen verbessern und den Belangen des Umwelt- und Tierschutzes Rechnung tragen. Die Direktvermarktung wird von Bund- und Länderprogrammen im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes (GAK) unterstützt (BMVEL, 2007). Im Folgenden werden die wichtigsten Förderungsprogramme im Rahmen der GAK genannt:

Agrarinvestitionsförderungsprogramm (AFP):

Das AFP steht im Mittelpunkt der Förderprogramme in Deutschland. Das Ziel des Agrarinvestitionsförderungsprogramms ist die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit landwirtschaftlicher Betriebe in den Produktionsbereichen. Dies soll erreicht werden durch die Verbesserung der Produktions- und Arbeitsbedingungen, Rationalisierung und Minimierung der Produktionskosten, Erhöhung der betrieblichen Wertschöpfung durch die Direktvermarktung oder durch Unterstützung einer Qualitätsproduktion mit besonders tiergerechten Haltungsverfahren. Die Förderung des AFP erfolgt durch Zuschüsse zu bestimmten Investitionen in den folgenden Bereichen: Direktvermarktung inkl. gewerblicher Nebenbetriebe in diesem Bereich, Urlaub auf dem Bauernhof sowie Investitionen für haus- und landwirtschaftliche Dienstleistungen. Das Agrarinvestitionsförderungsprogramm unterstützt landwirtschaftliche und gärtnerische Betriebe, die ein landwirtschaftliches Unternehmen bewirtschaften und unmittelbar kirchliche, gemeinnützige oder wohltätige Ziele verfolgen, zusätzlich gefördert werden die Betriebe, deren Geschäftstätigkeit zu Hauptteilen (mehr als 25% der Umsatzerlöse) darin besteht, durch Bodenbearbeitung oder durch mit Bodenbearbeitung verbundene Tierhaltung, pflanzliche oder tierische Produkte zu gewinnen.

Der Zuwendungsempfänger muss eine bestimmte berufliche Qualifikation sowie die Zweckmäßigkeit und Finanzierbarkeit seines Vorhabens nachweisen können. Zusätzlich müssen eine Vorwegbuchführung für mindesten zwei Jahre und ein Plan zum Nachweis der Wirtschaftlichkeit der Investitionen vorliegen. Bei der Form der Förderung wird zwischen Regelförderung (als vereinfachtes Verfahren für kleine investive Maßnahmen) und Förderung mit höheren Zuschüssen bei größeren betrieblichen Investitionen unterschieden. Die Regelförderung beträgt für alle Investitionen bis zu 25 % des Investitionsvolumens. Für die Einführung besonders tiergerechter Haltungsverfahren kann abweichend von der einfachen Förderung ein Zuschuss von bis zu 30 % des Investitionsvolumens gewährt werden (BMVEL, 2007).

Förderung der Verarbeitung und Vermarktung ökologisch und regional Produkte:

Ziel dieser Förderung ist, den veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Landwirtschaft Rechnung zu tragen und ökologisch oder regional erzeugte Produkte zu unterstützen, um bessere Voraussetzungen für ein marktgerechtes Angebot und für wettbewerbsfähige Vermarktungsstrukturen zu schaffen. Dies erleichtert die Anpassung an die Markterfordernisse. Die Zuwendung muss für unterschiedliche Ausrichtungen geeignet sein. Sie kann bei der Organisationsausrichtung die folgenden Aktivitäten unterstützen: Marktanalyse, Beratungs- und Planungsmaßnahmen. Bei den Investitionsbereichen können die Ausrichtung der Erzeugung an der voraussichtlichen Marktentwicklung, die Entwicklung neuer Absatzmöglichkeiten für landwirtschaftliche Produkte oder die Verbesserung und Überwachung der Produktqualität gefördert werden (NDS. MLR., 2000).

Förderung der Umnutzung landwirtschaftlicher Gebäude im Rahmen der Dorferneuerung:

Zuwendungsempfänger sind land- und forstwirtschaftliche Betriebe, welche durch Umnutzung ihrer Bausubstanz, insbesondere für Wohn-, Handels-, Gewerbe-, Dienstleistungs-, kulturelle, öffentliche oder gemeinschaftliche Ziele, Zusatzeinkommen erschließen können. Für solche Ziele können die Betriebe Zuwendungen zwischen 40 % und 50% der gesamten Kosten erhalten.

Die Förderung der Umnutzungsmaßnahmen im Rahmen der GAK kann zur Dorferneuerung dienen, wenn die Zuwendungsempfänger eine Bestätigung über einen Dorfentwicklungsplan vorlegen. Dann wird die Förderwürdigkeit des Plans unter Berücksichtigung des Vorliegens der Wirtschaftlichkeit und Finanzierbarkeit geprüft. Es gibt Möglichkeiten, diese Zuschüsse

in anderen Bereichen zu nutzen wie z. B. im kommunalen Bereich (Bauhöfe, Verwaltung) oder Kultur- und Sozialbereichen (Jugendclubs). Als die wichtigsten Nutzungsalternativen dieses Programms sind landwirtschaftliche gewerbliche Bereiche (Urlaub auf dem Bauernhof, Direktvermarktung, gastronomische Einrichtungen und Handwerk) zu nennen (LÜTKEMEIER, 2000).

Außerhalb der GAK gibt es Länderprogramme zur Förderung der Direktvermarktung. In den letzten Jahren haben die meisten Bundesländer versucht, die Direktvermarktung durch spezifische Programme zu unterstützen. Die zentralen Förderungsrichtungen sind umweltpolitische Belange und artgerechte Tierhaltung. Die wichtigsten Förderungsmöglichkeiten über Regionalprogramme werden in der folgenden Tabelle dargestellt.

Tabelle 3: Förderungsmöglichkeiten über Regionalprogramme (Auswahl)

Bundesland	Förderprogramm
Baden-Württemberg	-Agrarinvestitionsförderungsprogramm für investive Maßnahmen in landwirtschaftlichen Unternehmen, die insbesondere zur Stabilisierung und Verbesserung der landwirtschaftlichen Einkommen sowie zur Verbesserung der Lebens-, Arbeits- und Produktionsbedingungen beitragen (z. B. Direktvermarktung, Urlaub auf dem Bauernhof sowie Diversifizierung im Bereich der landwirtschaftlichen und landwirtschaftsnahen Tätigkeiten oder Dienstleistungen).
Bayern	-Agrarkreditprogramme für die Landwirtschaft. -Absatzförderung, Agrarmarketing, Markenprogramme. -Fleischprüfung und Milchprüfung. -Förderung der Aus- und Weiterbildung.
Brandenburg	-Sonderkreditprogramm zur ländlichen Entwicklung.
Hessen	-Produktinnovationsprogramm zur Förderung von Produktinnovation und Vermarktungsalternativen. -Marktstrukturförderung zur Förderung im Marktbereich für Maßnahmen zur Verbesserung der Verarbeitung und Vermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse. -Agrarinvestitionsförderprogramm: Investitionen in landwirtschaftlichen Betrieben zur Verbesserung der Arbeits- und Produktionsbedingungen, Rationalisierung und Senkung der Produktionskosten, Schaffung zusätzlicher Einkommensquellen. -Qualitätsrichtlinie zur Förderung der Erzeugung, Verarbeitung und Vermarktung von landwirtschaftlichen Qualitätsprodukten.
Mecklenburg-Vorpommern	-Richtlinie für das Agrarinvestitionsförderungsprogramm. -Richtlinie zur Förderung der Verarbeitung und Vermarktung ökologisch erzeugter landwirtschaftlicher Produkte. -Richtlinie zur Förderung des Absatzes und der Verbesserung der Marktsituation land-, ernährungs-, forst- und forstwirtschaftlicher Erzeugnisse. -Richtlinie zur Förderung der Verbesserung der Verarbeitungs- und Vermarktungsstrukturen von landwirtschaftlichen Erzeugnissen.
Niedersachsen	-Agrarinvestitionsförderungsprogramm für Investitionen von landwirtschaftlichen Betrieben mit Direktvermarktung in langlebige Wirtschaftsgüter und Maschinen für die Innenwirtschaft. -Förderkredite für die Landwirtschaft und den ländlichen Raum. -Ämter für Landentwicklung zur Umnutzung der Bausubstanz land- und forstwirtschaftlicher Betriebe (Bauernhofcafe, Urlaub auf dem Bauernhof).

Nordrhein-Westfalen	-Agrarinvestitionsförderung. -Diversifizierung der Tätigkeiten. -Dorferneuerung und –entwicklung im landwirtschaftlichen Bereich. -Regionale Vermarktung im landwirtschaftsnahen Bereich.
Sachsen	-Förderungsprogramm für den Bereich Agrarmarketing (von 2007 bis 2013): die Maßnahmen zur Verbesserung der Produktqualität und Erschließung neuer Märkte, die Marktstrukturverbesserung (Investitionsförderung der Ernährungswirtschaft), die Unterstützung von anerkannten Erzeugergemeinschaften usw.
Rheinland-Pfalz	-Förderungsfähig sind Investitionen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit sowie der Produktions- und Arbeitsbedingungen -Förderungsfähig sind Investitionen zur zur Erfüllung besonderer Anforderungen an die Landwirtschaft (z. B. tiergerechte Haltung, besonders umweltgerechte Produktionsverfahren usw.) -Förderungsfähig sind Investitionen zur Diversifizierung landwirtschaftlicher Einkommensquellen (Urlaub auf dem Bauernhof, Direktvermarktung)
Sachsen-Anhalt	-Agrarinvestitionsprogramm zur Förderung der Direktvermarktung. -Förderung der Verarbeitung und Vermarktung.
Schleswig-Holstein	-Förderung der Verbesserung der Verarbeitung und Vermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse, das Förderprogramm trägt auf Erzeugerebene zur Absatzsicherung und ggf. zur Einkommenssicherung bei.
Thüringen	-Agrarinvestitionsprogramm zur Förderung einzelbetrieblicher Investitionen in der Landwirtschaft mit spezieller Berücksichtigung der Belange der Direktvermarktung -Förderung bei Neubau/Modernisierung von Bauernmärkten/-markthallen.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an unterschiedlichen Internetseiten verschiedener Bundesländer (siehe Literaturverzeichnis).

Es gibt einige Vereine mit klaren Förderzielen im Umwelt- und Gesundheitsbereich. Solche Organisationen unterstützen keine privatwirtschaftlichen, sondern in der Regel ausschließlich gemeinnützige Projekte. Sie bieten ihren Mitgliedern eine umfangreiche Palette an Leistungen an. Insbesondere in folgenden Bereichen: Fortbildungs- und Schulungsveranstaltung in verschiedenen Bereichen (Verkauf und Marketing, Lebensmittelrecht, Steuerrecht usw.), Erfahrungsaustausch, Organisation und Durchführung von Natur- und Bauernmärkten, Förderung gemeinschaftlicher Verkaufseinrichtungen. Sie unterstützen die Landwirte bei der Ausweitung der Verkaufsmöglichkeiten bspw. durch Herausgabe einer Anbieterbroschüre oder eines Informationsblattes, Vermittlung von Werbematerialien und Verkaufsinstrumenten.

Als Beispiel für einen derartigen Verein kann die Vereinigung der hessischen Direktvermarkter (VHD) genannt werden. Sie wurde im Jahr 1989 mit der Unterstützung der Agrarverwaltung als Dachverband für hessische Direktvermarkter gegründet (VHD, 2003). Zentrale Aufgaben der VHD sind, ihre Mitglieder in Fragen der Verarbeitung und Vermarktung zu beraten und zu unterstützen sowie neue Wege in der Vermarktung und im Marketing aufzuzeigen und zu initiieren. Rund 350 direktvermarktende Betriebe

(konventionell und ökologisch wirtschaftende Betriebe) sind in der VHD, mit dem Ziel „Qualitätsprodukte flächendeckend mit hoher Transparenz und ausreichender Qualitätssicherung“, zu erzeugen, verarbeiten und vermarkten, organisiert. Hierbei werden folgende Handlungsfelder verfolgt (ebenda, 2003):

- Ausbildung, Fortbildung, Weiterbildung und Beratung
- Marktorientierung und Marketing
- Kontrollsystem, Qualitätssicherung und Qualitätsprodukte
- Anforderungen der Direktvermarktung an die Verwaltung

Wie oben erwähnt sind die Förderprogramme wichtig für die Entwicklung der Direktvermarktung, da immer neue Herausforderungen auftreten. Viele davon sind mit Fragen nach der richtigen Finanzierung oder mit dem Umgang mit der steigenden Wettbewerbsintensität verbunden. Hier setzt die Bedeutung des Beratungssystems für die Direktvermarktung an. Im Folgenden wird näher auf die Wettbewerbsintensität in der Direktvermarktung sowie die Bedeutung eines Beratungssystems für die Direktvermarktung eingegangen.

2.5 Wettbewerbsintensität und Relevanz der Beratung in der Direktvermarktung

Die steigende Zahl von Verkaufsflächen im allgemeinen Lebensmittelhandel (z. B. bei Discountern, Gemüse- und Obst-Fachgeschäften) hat dazu geführt, dass viele meist kleinere direktvermarktende Betriebe den Verkauf an den Endverbraucher einstellen mussten, da es sich für sie kaum noch rentierte. So werden zahlreiche landwirtschaftliche Produkte, die als klassische Direktvermarktungsprodukte betrachtet werden (z. B. Kartoffeln), mit günstigen Preisen und Qualitäten in großbetrieblichen Absatzkanälen angeboten. Immer weniger Verbraucher kaufen solche Produkte noch direkt bei den Landwirten ein (HAMM, 2007). Die Direktvermarktung ist damit wissens- und kapitalintensiver geworden, da erfolgreiche Konzepte ein höheres Marketing-Know-how voraussetzen.

Bevor über die Aufnahme des Direktvermarktungsprojektes entschieden wird, ist es wichtig die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs zu untersuchen, das Verhältnis von Erlös und Aufwand exakt zu prüfen und damit abzuschätzen, ob letztendlich ein Gewinn mit diesem

Projekt erwirtschaftet werden kann. In den letzten Jahren hat die Direktvermarktung in Deutschland eine beträchtliche Entwicklung erlebt, der Gesamtumsatz in diesem Markt beträgt (ohne Wein) ca. 3-3.5 Mrd € (RECKE/WIRTHGEN, 2004). Doch mit einem Marktanteil von ca. 2,4 % ist die Bedeutung der Direktvermarktung im gesamten Lebensmittel-einzelhandel¹⁰ in Deutschland relativ niedrig. Zudem nimmt die Konkurrenz derzeit noch weiter zu.

Einen guten Einblick in die steigende Wettbewerbsintensität der Direktvermarktung bietet der Öko-Markt, da hier detaillierte Zahlen vorliegen. Im Vergleich zu den letzten Jahren ist der Marktanteil der direkten Absatzkanäle für den Öko-Lebensmittelmarkt rückläufig, er sank von 17 % auf 8 % zwischen 2001 und 2008. Dies erklärt sich v. a. durch die steigende Wettbewerbsfähigkeit des Lebensmitteleinzelhandels. Die folgende Tabelle verdeutlicht die Entwicklungen der Öko-Lebensmittelumsätze im Direktabsatz (Wochenmärkte und Lieferdienste von Landwirten) und im allgemeinen Lebensmittelhandel in Deutschland seit 2001. Die Marktbedeutung der Bio-Direktvermarkter geht demnach seit Mitte der 2000er Jahre nicht nur relativ, sondern auch absolut zurück.

¹⁰ Der Umsatz der Lebensmittelbranche betrug im Jahr 2004 rund 132,2 Milliarden €, (vgl. <http://de.nielsen.com/news/pr20050714.shtml>, Abrufdatum: 20.10.2009).

Tabelle 4: Umsätze und Umsatzanteile für Öko-Lebensmittel in Deutschland nach Einkaufsstätten

Umsatz	LEH ¹	NKL ²	DV ³	Handwerk ⁴	Reformhäuser	Sonstige ⁵	Insgesamt ¹¹	
2001	Mrd. €	0,95	0,73	0,45	0,20	0,24	0,12	2,70
	In %	35	27	17	7	9	4	100
2002	Mrd. €	1,05	0,77	0,52	0,22	0,27	0,17	3,01
	In %	35	26	17	7	9	6	100
2003	Mrd. €	1,09	0,81	0,52	0,23	0,27	0,20	3,10
	In %	35	26	17	7	8	6	100
2004	Mrd. €	1,28	0,91	0,56	0,24	0,27	0,25	3,50
	In %	37	26	16	7	8	7	100
2005	Mrd. €	1,60	0,98	0,54	0,24	0,24	0,29	3,90
	In %	41	25	14	6	6	8	100
2006	Mrd. €	2,25	1,06	0,51	0,24	0,22	0,30	4,60
	In %	49	23	11	5	5	7	100
2007	Mrd. €	2,8	1,18	0,51	0,28	0,2	0,33	5,30
	In %	53	22	10	5	4	6	100
2008	Mrd. €	3,36	1,26	0,45 ^g	0,25 ^g	0,1 ^g	0,3 ^g	5,85
	In %	57	22	8	4	3	6	100

¹ Lebensmitteleinzelhandel einschl. Discounter, Feinkostgeschäfte und Lieferdienste, ² Naturkostläden, ³ Direktvermarkter einschl. Wochenmärkte und Lieferdienste, ⁴ Bäckereien, Fleischereien, ⁵ Drogeriemärkte, Tankstellen, Versandhandel u. a., ^g =geschätzt/Stand August 2009, der Schwankungsbereich der Schätzung liegt bei rund 50 Mio € nach oben oder unten.

Quelle: HAMM, 2009¹²

Diese Zahlen des relativ gut dokumentierten Öko-Markts zeigen, dass die Wettbewerbsintensität zunimmt und die Wettbewerbsfähigkeit des Lebensmitteleinzelhandels bei landwirtschaftlichen Spezialitäten steigt. Ein weiteres Beispiel für die starke strukturelle Veränderung am Öko-Markt sind die Naturkostläden. Im Jahr 2000 haben die Naturkostläden ihre Führungsposition an den Lebensmitteleinzelhandel abgegeben. In den Jahren 2002, 2003 und 2004 wird für die Naturkostläden ein Umsatz von 26 % des Marktvolumens angenommen, der aber in den Jahren 2005, 2006, 2007 und 2008 auf 25 %, 23 % und 22 % gesunken ist (HAMM, 2009). Eine mögliche Erklärung dafür liegt darin, dass viele Naturkostläden, die dem Wettbewerb mit dem allgemeinen Lebensmitteleinzelhandel und der steigenden Zahl von Bio-Supermärkten nicht standhalten können, geschlossen werden mussten. Es liegen keine genauen Angaben über solche Ladenschließungen vor, aber mit der Überprüfung der Adressdateien von regionalen Verkaufsstellenverzeichnissen kann auf einen Rückgang der Zahl der Naturkostläden geschlossen werden (ebenda, 2009).

¹¹ Umsätze in Mrd. € ohne Genussmittel und Außer-Haus-Verzehr.

¹² Zitiert nach GROBKINSKY (2009).

Ein weiteres Fallbeispiel für die wachsende Konkurrenz für die Direktvermarkter sind die verstärkten Marketingbemühungen des LEH im Bereich der Regionalität. Jahrelang trug die internationalisierte Warenbeschaffung zu einem erhöhten Absatz der Lebensmittelbranche bei. Seit einigen Jahren nimmt die Bedeutung der Regionalität aber wieder zu. Vor allem bei engagierten kleineren Filialisten ist dieser Trend bemerkbar. So hat das Allgäuer Unternehmen Feneberg im Jahr 1996 mit der Einführung seiner Regionalmarke „Von Hier“ eine Vorreiterposition eingenommen. Regionalität wurde auch von anderen Unternehmen entdeckt. Unter dem Motto „Bestes aus der Region“ führt EDEKA Süd-West die Marke „Unsere Heimat-echt&gut“. Zusätzlich präsentieren EDEKA und REWE regionale Waren in speziellen Regionalregalen. Seit drei Jahren bietet der Discounter Plus im Milchsoriment seine Regionalmarke „Alpa-Genuss aus der Heimat“ an. Es gibt jedoch auch Unternehmen, die keine klare Regionalmarke führen. Sie haben aber Regionalität in ihrer Unternehmensstrategie berücksichtigt und bemühen sich, möglichst regionale Partner einzubeziehen, um ein umfangreiches Sortiment an regionalen Produkten anzubieten. Zu dem erfolgreichen Unternehmen gehören u. a. Tegut (GOTHE/SCHÖNE, 2002) und die Bunting-Gruppe (WILL, 2007). Die Regionalisierungs-Strategie dieser Unternehmen ist als „top-down“-Ansatz zu verstehen. Die im Jahr 1994 gegründete Brucker Land Solidargemeinschaft e. V. der Regionalmarke „Unser Land“¹³ oder die seit dem Jahr 2006 aufgebaute Bio-Regionalmarke „Wendländer Bio-Genuss“¹⁴ verfolgen einen „bottom up“ Ansatz.

In der Vergangenheit wurden die Alleinstellungsmerkmale der Direktvermarktung als eine gute Möglichkeit zur Steigerung des Umsatzes betrachtet. Aufgrund der neuen Struktur im Handel und der ständigen Veränderung in den Konsumstrukturen, die u. a. durch das veränderte Verbraucherverhalten der Klein- und Single-Haushalte sowie den zunehmenden Anteil an Doppelverdienern erklärt werden kann, reichen die traditionellen Alleinstellungsmerkmale der Direktvermarktung heute allein nicht mehr aus. Viele Hofläden haben sich in Richtung Fachgeschäft oder Supermarkt entwickelt oder aufgeben müssen, was zum Umsatzrückgang des Direktabsatzes geführt hat. Der verstärkte Wettbewerb erfordert von Hofläden eine höhere Professionalisierung, um im Markt zu überleben. Ein Grund für den

¹³ Zehn ähnliche Solidargemeinschaften haben sich zum Unser Land zusammengeschlossen, unter dem gleichen Slogan verkaufen sie konventionelle und Bio-Produkte über den Fach-, Einzel- und Großhandel (SCHOLL, 2007; Unser Land, 2010).

¹⁴ Wendländer bieten unter der regionalen Dachmarke über 70 Produkte im LEH an, diese Produkte werden von sieben Landwirten und Verarbeitern hergestellt (GERLACH, 2007).

Umsatzrückgang der Direktvermarktung liegt auch in der Finanz- und Wirtschaftskrise. So versuchen Menschen in Zeiten großer Unsicherheit ihren Konsum zu reduzieren und sparen insbesondere beim Einkauf von Lebensmitteln¹⁵.

Aufgrund dieser Veränderungen benötigen direktvermarktende Betriebe ein qualifiziertes Beratungssystem. Die Direktvermarkter stehen jeden Tag vor unternehmerischen Entscheidungen. Sie benötigen professionelle Hilfe und Handlungstipps, um die langfristige Tragfähigkeit der Direktvermarktung und ein zufriedenstellendes Einkommen zu erreichen und zusätzliches Eigenkapital bilden zu können. Das Thema Beratung im Allgemeinen und Beratung für Direktvermarktung wird im folgenden Kapitel näher untersucht, da ein wesentliches Ziel der folgenden Dissertation in der Erarbeitung eines spezifischen Beratungskonzeptes für Direktvermarkter besteht.

¹⁵Vgl. Qualität allein reicht im Hofladen nicht/Direktvermarktungstag-Agrarwirtschaft, unter: http://www.proplanta.de/Agrar-Nachrichten/agrar_news..., Abrufdatum: 14.10.2009.

3 Landwirtschaftliche Beratung

In den letzten Jahrzehnten hat die Landwirtschaft einen starken Strukturwandel erlebt. Als besonders kennzeichnend für diese Situation sind die folgenden Veränderungen (BOLAND, 2005), die den Beratungsbedarf erhöht haben:

- Eine starke Abnahme der Betriebszahlen bei gleichzeitigem Anstieg der Flächenausstattung. Die bleibenden Betriebe sind gewachsen und haben stark rationalisiert. Diese Konzentration findet sich auch bei den Wirtschaftsunternehmen im Agribusiness, wie bspw. Handelsunternehmen, Molkereien und Schlachtbetrieben (KÖHNE, 1995).
- Die gemeinsame Agrarpolitik der EU hat die Rahmenbedingungen stark verändert, dies hat zu einem erhöhten Bedarf an Anpassungsprozessen geführt.
- Eine steigende agrar- und umweltpolitische Regelungsdichte erhöht die Zahl möglicher Fehler, die sich im Cross Compliance System auch finanziell negativ auswirken können.
- Die Beschleunigung der Wandlungsprozesse und die Zunahme der Entscheidungskonflikte bei wachsender Komplexität der Fragestellungen ist von vielen Betriebsleitern nicht mehr allein zu bewältigen
- Ein stärkerer Bedarf an Spezialwissen in den Bereichen Qualitätsmanagement, strategische Planung sowie Kommunikations- und Informationstechnologie.
- Auswirkung der Haushaltsdefizite und Rückgang des finanziellen Engagements des Staates im Beratungsbereich.
- Der Anstieg der Privatisierung und Kommerzialisierung der Beratung führt zu verstärkten Marketinganstrengungen der Beratungsunternehmen.

Diese Determinanten haben die weitere Entwicklung der landwirtschaftlichen Beratungsstruktur beeinflusst. Es ist zu beobachten, dass der Landwirt als Unternehmer steigenden Anforderungen an Anpassungsprozesse in der Wirtschaftlichkeit der Landwirtschaft, der ländlichen Entwicklung sowie beim Ressourcenschutz begegnet. So lässt sich feststellen, dass die landwirtschaftliche Beratung vor neuen Herausforderungen bei der Organisation, Durchführung und Finanzierung steht (BOLAND, 2005).

Weitreichende Veränderungen der Rahmen- und Wettbewerbsbedingungen als Folge der gemeinsamen Agrarpolitik der EU, die internationalen Handelsverflechtungen sowie

wachsende Anforderungen an umweltgerechte Landbewirtschaftung haben dazu geführt, dass die Landwirte gefordert sind, sich auf neue Entwicklungen einzustellen. Wichtig ist deshalb ein qualifiziertes landwirtschaftliches Beratungssystem, welches die landwirtschaftlichen Unternehmen bei den erforderlichen Anpassungsmaßnahmen unterstützt. Denn während der Bedarf an Spezialberatungssystemen unübersehbar zunimmt, sind gleichzeitig das Angebot und die Nachfrage aufgrund sinkender öffentlicher Förderung rückläufig. Nur das Beratungsangebot zur Unternehmens- und Mitarbeiterführung, das sich an Leiter und Geschäftsführer großer landwirtschaftlicher Betriebe richtet, regelt sich über marktwirtschaftliche Funktionen (BOLAND, 2005).

Der Schwerpunkt der öffentlich geförderten landwirtschaftlichen Beratung liegt bei der Durchführung von öffentlichen Leistungen wie:

- Vermittlung von Informationen, um Zukunftsfragen und künftigen Probleme zu bearbeiten.
- Beteiligung an Forschung und Entwicklung bei Fragen von allgemeinem Interesse.
- Arbeit zur Verbesserung von Verbraucherschutz, Umwelt- und Naturschutz, zum Tierschutz und zur artgerechten Tierhaltung.
- Tatkräftige Leistungen in Regionalentwicklungsprogrammen.
- Aus- und Fortbildung in Grundqualifikationen.
- Beratung zur Behebung und Linderung gesellschaftlich verursachter Probleme (HOFFMANN, 2004).

3.1 Begriffliche Grundlagen der Beratung allgemein

Beratung kann in den unterschiedlichen ökonomischen, gesellschaftlichen oder politischen Kontexten erfolgen. Das reicht von einer zielgerichteten Verkaufsberatung eines Futtermittelhändlers bis hin zur psychologischen Beratung im therapeutischen Bereich (KLISCHAT, 1998). Aus diesem Grund ist es nicht überraschend, dass bis heute keine allgemein gültige Begriffsdefinition der Beratung vorliegt. Im vorliegenden Kapitel werden daher zunächst einige Definitionen, die im deutschsprachigen Raum für den landwirtschaftlichen Bereich verbreitet sind, erläutert. Nach der Darstellung der Beratungsdefinition ist es wichtig, die wesentlichen Kennzeichen und die Formen der Beratung zu erklären.

3.1.1 Zum Begriff der Beratung

Beratung ist grundsätzlich eine personelle Dienstleistung. Im Vergleich zu anderen Dienstleistungen, die für einen Auftraggeber ohne dessen Mitwirkung erbracht werden, stellt Beratung das direkte Zusammenwirken zwischen dem Berater und dem Ratsuchenden „Prosument“ dar (BOLAND, 1991). Die von ALBERCHT (1969) geprägte Begriffsdefinition ist heute noch anerkannt und stellt den Kern vieler weiterer Definitionen dar. Beratung bezeichnet einen *„Prozess, in dem der Berater versucht, seine Beratungspartner durch geistige Hilfe zu solchem Handeln zu motivieren und zu befähigen, das geeignet ist, ihre vorhandenen Probleme zu lösen. Dabei ist der Berater allein dem Wohl eines Partners verpflichtet. Die Entscheidung über Annahme oder Ablehnung des Rats, ebenso wie die Verantwortung der aus der Entscheidung resultierenden Folgen bleiben beim Klienten“* (ALBRECHT, 1969).

LIPPIT (1977) definiert Beratung wie folgt: *„Das Beratungsverhältnis ist eine freiwillige Beziehung zwischen einem professionellen Helfer (Berater) und einem hilfsbedürftigen System (Klient), in welchem der Berater versucht, dem Klienten bei der Lösung laufender und potentieller Probleme behilflich zu sein. Die Beziehung wird von beiden Parteien als zeitlich befristet angesehen. Außerdem ist der Berater ein Außenstehender, d.h. er ist nicht Teil des hierarchischen Machtsystems, in welchem sich der Klienten befindet“* (LIPPIT, 1977).

VAN DEN BAN und WEHLAND (1984) grenzen den Begriff folgendermaßen ein: *„Beratung ist eine bewusst gegebene, kommunikativ vermittelte Hilfe zur Meinungs- und Entscheidungsfindung der Menschen, die konkrete Probleme haben. Dabei ist der Berater dem Wohl des Klienten verpflichtet, die Freiheit der Entscheidung über Annahme des Rates und die Verantwortung für die Folgen liegen beim Klienten“* (VAN DEN BAN/WEHLAND, 1984).

Eine von BOLAND (1991) angeführte Definition hat im Bereich der ländlichen Entwicklungszusammenarbeit große Verbreitung erfahren. Er definiert Beratung wie folgt: *„Im Beratungsprozess lässt sich der Berater auf eine partnerschaftliche Interaktion mit einem verunsicherten, aber zur Bearbeitung seiner Situation motivierten Ratsuchenden ein, die zum Ziel hat, die Schwierigkeiten des Ratsuchenden durchsichtig zu machen und ihn zu befähigen und zu ermutigen, eine persönliche und sachliche Entwicklung einzuleiten. Dabei soll sich*

keine Abhängigkeit zu dem Berater entwickeln, sondern dem Ratsuchenden seine eigene Verantwortung für die Durchführung von Änderungen verdeutlicht werden“ (BOLAND, 1991).

Hinsichtlich der oben genannten Definitionen steht der Begriff Problemlösung im Vordergrund der Beratung, die im Kern einen Kommunikationsprozess zwischen Berater und Klienten darstellt. Zusammenfassend kann man die Anforderungen an die Beteiligten des Prozesses wie folgt gliedern:

Anforderungen an den Berater

Hinsichtlich der Beratungsdefinition ergeben sich folgende zwingende Anforderungen an den Berater:

- Organisatorisch: der Berater sollte dem Wohl eines Partners verpflichtet sein. Wenn er eigene Interessen im Bereich der möglichen Problemlösungen hat, oder selbst Teil eines hierarchischen System ist, in dem der Partner lebt oder arbeitet, so gerät er in einen Konflikt. Dabei wird deutlich, dass Befangenheit und Rollenkonflikte den Beratungsprozess stören.
- Methodisch: während die Klienten schließlich die Verantwortung für ihre selbstständige Entscheidung tragen müssen, ist der Berater gleichzeitig zuständig. Wichtig ist dabei, eine Übersicht über die Situation des Kunden zu gewinnen, eine fachliche Zuverlässigkeit der entwickelten Lösung und ihrer Teilschritt zu ermitteln sowie die Risiken (sachliche, persönliche), die in den Lösungsalternativen enthalten sind, zu definieren.
- Persönlich: der Berater sollte eine gereifte Persönlichkeit haben, die als Voraussetzung für kongruentes Verhalten und hohe Toleranz betrachtet wird (ALBRECHT, 1987).

Anforderungen an den Ratsuchenden

Die Hilfe des Beraters besteht für den Klienten darin, dass er ihm zur Einsicht in den Problemzusammenhang und die verfügbaren Lösungsmöglichkeiten verhilft. Daraus ergeben sich die Aktivität, Motivation und Bereitschaft zur Verhaltensänderung, die zur Lösung der Probleme führen kann.

Zur Operationalisierung des Beratungsbegriffs werden im Folgenden die Kennzeichen von Beratung erläutert (ebenda, 1987).

3.1.2 Kennzeichen von Beratung

Eine idealtypische Beratung hat bestimmte Kennzeichen, die implizieren, dass eine Beratung nicht nur Fachwissen voraussetzt, sondern auch kommunikative und organisationsoziologische Fähigkeiten. Folgende Charakteristika kennzeichnen Betriebsberatung (KLISCHAT, 1998):

- Prozesscharakter

Beratung ist ein Prozess über bestimmte Zeit, der bei den Ratsuchenden eine aus ihnen selbst entstehende Verhaltensänderung zur Folge haben soll. Dies erfordert einen Erkenntnis- bzw. Lernprozess bei den Klienten. So ist Beratung ein problemlösender Prozess, der von CORMIER und HACKNEY (1987) in einem fünfstufigen praxisnahen Modell vorgestellt wurde: Beziehungsaufbau, Problemschilderung, Zielsetzung, konkrete Handlungen planen und beenden und ein Follow-up durchführen. In der Praxis hat die Art und Weise des Zusammenwirkens erheblichen Einfluss auf den Erfolg dieses Prozesses. Auch die Rahmenbedingungen haben Einfluss auf die Ausgestaltung des Beratungsprozesses. Ein Beratungsprozess ist vor allem ein Änderungsablauf (FREY, 1989), daher wurde dieser Prozess in unterschiedliche Phasen gegliedert. Diese Phasen werden im Kapitel (3.1.4) dargestellt.

- Beratungsinhalt

Der Inhalt von Beratung ist die Bearbeitung konkreter und aktueller Problemsituationen mit betroffenen Menschen. Beratung bedeutet nicht, dass über Betroffene hinweg beraten wird, sondern zeigt sich als ein Austauschprozess zwischen den Beteiligten. Beratung beleuchtet die aktuelle Unternehmenssituation und die daraus resultierenden möglichen Probleme (KLISCHAT, 1998).

- Inhaltsziel

Beratung beschränkt sich nicht nur auf die einmalige Bewältigung der aktuellen Problemsituation des Klienten, sondern zielt auch auf eine Kompetenzerweiterung. So ist das primäre Ziel der Beratung die Bearbeitung der vorliegenden Probleme in der Form, dass bei Beendigung des Prozesses der Klient in Bezug auf die konkrete Fragestellung handlungsfähig ist (ebenda, 1998).

- Aktionsziel

Das objektive Ziel der Beratung ist es, den Klienten zu ermöglichen, Schwierigkeiten einzusehen und seine brachliegenden Kräfte freizusetzen. So ist das wesentliche Ziel der Beratung, dem Ratsuchenden Zusammenhänge aufzuzeigen, damit er seine Schwierigkeiten allein durchschauen kann. Dies kann nur in einer wechselseitigen Zusammenarbeit erfolgen (KLISCHAT, 1998).

- Methodenziel

Die Zusammenarbeit erfolgt als soziale Interaktion auf kommunikativem Wege zusammen mit den betroffenen Menschen. Diese soziale Interaktion erfolgt hauptsächlich in Zweier- oder Gruppengesprächen. Für die Form des Gesprächs trägt der Berater die Verantwortung. Der Ratsuchende hat keine ausreichenden Erfahrungen mit den neuen Verhaltensweisen, deshalb bedeutet die Änderung des Verhaltens für ihn ein Risiko. Der Berater unterstützt nun durch seine Methodikkompetenz die Änderungsentscheidung des Klienten, damit der Ratsuchende den Unterschied zwischen Ist- und Soll-Situation verringern kann. Der Berater untergliedert den gesamten Prozess in Teilziele, die sich positiv auf den Klienten auswirken, weil sie es erleichtern, das nächste Teilziel in Angriff zu nehmen. Bei der Gliederung des Beratungsprozesses soll der Berater ausreichend Zeit haben, um eine gute Planung für jedes Teilziel zu erstellen (ebenda, 1998).

- Beziehungsziel

Das angestrebte Ziel der Beratungsbeziehung ist ein partnerschaftliches Verhältnis, wobei der Klient zur Veränderung seiner Situation bereit sein soll und der Berater dem Wohl des Klienten verpflichtet ist.

- Eigenverantwortlichkeit

Der Klient wird bei Entscheidungen durch den Berater unterstützt. Die freie Entscheidung über Annahme des Rates und die Verantwortung für die Folgen liegen bei ihm. So soll der Berater die Entscheidung seines Partners nicht abnehmen, sondern ihn lediglich befähigen, eine eigene Entscheidung zu treffen (HOFFMANN, 2002).

Im nächsten Kapitel werden unterschiedliche Einteilungen der Beratungsformen, die aus der Literatur bekannt sind, dargestellt.

3.1.3 Formen der Beratung nach Kommunikationslage

Grundsätzlich unterscheidet MUTZEK (1997) zwei Formen von Beratung: die Beratung von Einzelpersonen, d. h. Einzelberatung, sowie die Beratung einer ganzen Gruppe, d. h. Gruppenberatung. Die Einzelberatung ist die klassische und am häufigsten anzutreffende Form, in der ein strukturierter Dienstleistungsvertrag zwischen Berater und Klienten abgeschlossen wird. Dabei stellt dieser Vertrag den Kern der Interaktion und ihres resultierenden Ratgebenden dar. BOLAND (1993) erklärt die Merkmale der Gruppenberatung wie folgt:

„Das Charakteristikum jeder Gruppenberatung ist ihre Teilnehmerbezogenheit, die Mitwirkung der Teilnehmer an der Gestaltung und Erarbeitung des Gruppenergebnisses. Es gibt daher niemals ein von vorneherein fixiertes Konzept einer Gruppenberatung. Der Berater kann aus fachlichen und methodischen Kenntnissen heraus nur einen Rahmen vorschlagen, und er muss flexibel genug sein, um auf die Wünsche und Anregungen der Gruppe einzugehen“.

BREM-GRÄSER (1993) differenziert zwischen informeller und formeller Beratung. Diese beiden Formen unterscheiden sich in Bezug auf die Art, Struktur, Atmosphäre und Häufigkeit der Kontakte im Rahmen der Beratung. Die informelle Beratung erfolgt durch ein kurzes Gespräch an einem beliebigen Ort, an denen der Klient nicht direkt über seine Beratungsbedürfnisse sprechen kann. Demgegenüber steht die formelle Beratung, die meistens auf institutioneller Ebene geschieht und oft an eine lokalisierte Beratungsstelle gebunden ist. Oftmals führt die informelle Beratung zur formellen Beratung, da die Gespräche „auf der Straße“ die Übergänge zum formellen Auftrag sind. MUTZEK (1997) fügt eine weitere Unterteilung in unmittelbare und mittelbare Beratung hinzu. Ein unmittelbarer Kontakt zwischen Berater und Klienten geschieht in einem Raum, wobei sich beide Gesprächspartner direkt ansehen können. Demgegenüber verläuft die mittelbare Beratung über ein elektronisches Medium, wie z. B. Telefon, welches den direkten persönlichen Kontakt nicht zulässt.

Weiterhin kann zwischen professioneller und nicht professioneller Beratung unterschieden werden (RECHTIEN, 1988). Zunächst wird jede Form der Beratung, die auf umfassenden theoretischen Grundlagen beruht, als professionelle Beratung betrachtet. Im Gegensatz dazu

wird die Form, die nicht auf einer grundlegenden Theorie fußt und mit einer hierauf aufbauenden Ausbildung einhergeht, als semi-professionelle Beratung bezeichnet. In vielen Fällen übernimmt die semi-professionelle Beratung die Funktionen einer professionellen Beratung (GRAF, 2003). Demgegenüber ist der Bereich der nicht-professionellen Beratung durch sich überschneidende Erfahrungsbereiche zwischen Berater und Klienten gekennzeichnet. Sie kann aus unterschiedlichen Kommunikationssituationen heraus entstehen und basiert meist auf einem bereits bestehenden Vertrauensverhältnis (ebenda, 2003).

3.1.4 Gliederung des Beratungsprozesses

Ein Beratungsprozess ist vor allem der Änderungsprozess, der alle Aktivitäten und Hilfsmittel umfasst. Diese Aktivitäten reichen von der Problemerkennung, über die Problemverarbeitung in Form von Lösungsansätzen, bis hin zur Anwendung in spezifischen Systemen (FREY, 1989). In der Literatur ist bisher kein einheitliches Ablaufschema der Beratung zu finden, daher werden Vorschläge unterschiedlicher Autoren vorgestellt. Die Anzahl der Bausteine des Beratungsprozesses reicht von vier (vgl. LIPPIT, 1977; KÖNIG/VOLMER, 1996) bis zu zwölf Phasen (vgl. ELFGEN/KLAILE, 1987). Im Allgemeinen vollzieht sich der Beratungsprozess nicht linear, da einzelne Phasen gegebenenfalls mehrmals durchlaufen werden (HOFFMANN, 1991). Um einen allgemeinen Überblick über die unterschiedlichen Phasen zu liefern, wurde Tabelle 5 erstellt.

Tabelle 5: Phasen des Beratungsprozesses

Autoren	Phasen des Beratungsprozesses
LIPPIT, 1977	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kontakt, Einstieg und Aufbau einer Beziehung. 2. Kontraktformulierung und Aufbau einer Arbeitsbeziehung. 3. Planung von Zielen und Problemlösungsschritten. 4. Handlungsdurchführung und Kontinuität der Bemühung.
ALBERCHT, 1987	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informationsvermittlung. 2. Zielbildung. 3. Individuelle Lösungsentwicklung zum vorliegenden Problem. 4. Lösungsentwicklung bei aktuellem Problem aus definiertem Angebot. 5. Werbung durch Vermittlung von Fakten als Handlungsanreize für definierte Angebote.
CORMIER/HACKNEY, 1987	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beziehungsaufbau. 2. Problemschilderung. 3. Zielsetzen. 4. Konkrete Handlungen. 5. Planung und Beendung.

ELFGEN/KLAILE, 1987	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikation des Problembereichs. 2. Problemstrukturierung. 3. Festlegung des Beratungsziels. 4. Durchführungsplanung. 5. Vertragsgestaltung. 6. Informationsbeschaffung. 7. Informationsverarbeitung. 8. Generierung von Lösungsalternativen. 9. Bewertung von Lösungsalternativen. 10. Ergebnispräsentation und Empfehlung. 11. Implementierung. 12. Realisierung.
KÖNIG/VOLMER, 1996	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientierung. 2. Klärung. 3. Veränderung. 4. Abschluss.

Quelle: Eigene Darstellung

Die von KÖNIG und VOLMER (1996) gegliederten Phasen werden nachfolgend inhaltlich beschrieben, da diese phasenweise Gliederung für praktische Anwendungen geeignet ist.

Orientierungsphase

Diese erste Phase hat das Ziel, eine gemeinsame Definition der Beratungssituation festzulegen und den Beratungsprozess damit klar zu machen. Die Beratungssituation umfasst (KÖNIG/VOLMER, 1996):

- Ein Problem des Kunden.
- Die Verantwortung des Kunden.
- Die unterstützende Funktion des Beraters.
- Die Verantwortung des Kunden über die Annahme oder Ablehnung von Vorschlägen des Beraters.
- Die Festlegung der Art der Beratung.

Bei der Definition der Situation findet zunächst eine Klärung der Inhalte der Beratung statt. Dies beinhaltet das wechselseitige Kennenlernen von Kunden und Berater, um herauszufinden, ob eine Zusammenarbeit möglich ist. Somit erwartet der Kunde eine Leistung, die vom Berater bereitgestellt wird. Wenn die Erwartungen des Klienten mit den Leistungen des Beraters übereinstimmen, wird zum Schluss ein Vertrag zwischen Kunden und Berater geschlossen. Diese Arbeitskontrakte geben einen Überblick über Inhalt und Ziele der Zusammenarbeit. Dabei werden auch die Rahmenbedingungen wie Zeitdauer und Schweigepflicht abgestimmt. In der Orientierungsphase sollen mögliche Beratungsleistungen

mit dem zur Verfügung stehenden Budget des Klienten abgeglichen werden (ALBERCHT, 1969). Die Eindeutigkeit des Kontraktes ist eine wichtige Voraussetzung für den Beratungserfolg (KÖNIG/VOLMER, 1996).

Klärungsphase

Eigentlich ist diese Phase die erste Phase des Beratungsprozesses, da die Orientierungsphase kaum als direkte Beratungsleistung definiert werden kann, insbesondere wenn ein Klient schon Erfahrungen mit Beratung gemacht hat oder wenn ein laufender Beratungsprozess vorliegt (KÖNIG/VOLMER, 1996). Das Ziel dieser Phase ist, die Situation des Kunden zu erklären. Die Klärung beinhaltet Fragen nach dem Problem, dem Ziel und den aktuellen Lösungsansätzen. Die Klärungsphase ist dadurch gekennzeichnet, dass der Klient subjektiv die Sichtweise seines Problems darstellt. Die subjektive Darstellung ist mit einer eingeschränkten Darstellung verbunden. Verschiedene Aspekte wurden vom Kunden nicht gesehen, Probleme wurden nicht erkannt oder nicht wahrgenommen, daraus ergibt sich die Rolle des Beraters, den Ratsuchenden zu unterstützen und sein Bild von der Wirklichkeit genauer zu erklären (ebenda, 1996).

Veränderungsphase

In dieser Phase erfolgt die Entwicklung und Erarbeitung neuer Lösungsmöglichkeiten auf Basis der analysierten Misserfolgsgründe (HOFFMANN, 1991). Danach werden die Lösungsmöglichkeiten von Kunden bewertet.

Abschlussphase

In der Abschlussphase wird das Ergebnis des Beratungsgespräches abgesichert. Das Ergebnis muss eine passende, konkrete Lösung sein, die vom Kunden umsetzbar ist (KÖNIG/VOLMER, 1996).

Hinsichtlich der Beschreibung des Beratungsprozesses ist klar, dass dieser Prozess im Wesentlichen aus Kommunikation besteht. Für einen Erfolg muss die Beziehung zwischen Berater und Kunden gleichberechtigt sein. Um den Erfolg des Prozesses bewerten zu können, sollten die Beteiligten Messkriterien und den Zeitpunkt der Bewertung festlegen (HAFNER/REINEKE, 1992). Die Messkriterien können sich auf die Effizienz oder Effektivität der Beratung beziehen. Die Evaluierung der Effizienz bedeutet die Prüfung der

Wirtschaftlichkeit, die mit einer Kosten-Nutzen-Analyse hergestellt wird. Die Effektivitätsevaluierung umfasst die Ergebnis- und Prozessbewertung. Die Ergebnisevaluierung unterscheidet zwischen den erzielten Ergebnissen und den geplanten Zielen. Die Prozessevaluierung beinhaltet die Bewertung des Methodenkonzepts des Beraters. Internet und neue Medien eröffnen neue Informations- und Kooperationsmöglichkeiten, deshalb ist es wichtig, ein leistungsfähiges Beratungssystem mit kalkulierbarer Kostenstruktur zu implementieren.

3.2 Zur Unternehmensberatung

Während in den oberen Ausführungen der grundsätzliche Beratungsprozess unabhängig vom Beratungsfeld dargestellt wurde, bezieht sich der folgende Abschnitt auf die Unternehmensberatung, zunächst noch unabhängig von der Landwirtschaft. Die rasanten Strukturveränderungen, wie z. B. Wettbewerbsdruck, Flexibilisierung und Globalisierung, fordern erhebliche Anpassungsprozesse, welche von Unternehmen vielfach mit Hilfe eines Beratungsteams bewältigt werden. Kaum ein Unternehmen bedient sich heute nicht der Empfehlung eines Unternehmensberaters bei strategischen oder operativen Fragen seiner Führung oder seines Managements. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Unternehmensberatungsbranche als ein wesentlicher Faktor einer dynamisierten und globalisierten Wirtschaft zunehmend an Bedeutung (JESCHKE, 2004). Im Folgenden werden die Definitionen der Unternehmensberatung, ihre historische Entwicklung und ihre Formen vorgestellt. Im Anschluss erfolgt dann eine Zusammenfassung der Aufgaben und Rolle dieser Branche sowie ihrer Qualität. Schließlich wird ein Überblick über das Marketing der Unternehmensberatung gegeben.

3.2.1 Definitionen der Unternehmensberatung

In der Literatur gilt Unternehmensberatung als Gesamtbegriff für die Betriebs-, Unternehmens- und Wirtschaftsberatung. Bis heute herrscht Uneinigkeit darüber, was unter dem Begriff Unternehmensberatung zu verstehen ist. Tabelle 6 gibt eine Übersicht ausgewählter Definitionen.

Tabelle 6: Ausgewählte Definitionen von Unternehmensberatung

Autor	Definition
ELFGEN/KLAILE 1987	Als Unternehmensberatung ist die von externen Personen bereitgestellte, individuell gestaltete Hilfe bei der Identifizierung und Lösung von betriebswirtschaftlichen Problemen des Unternehmens zu bezeichnen, die auf einer ganzheitlichen Problemsicht beruht und durch Eigenverantwortlichkeit gekennzeichnet ist. Die Erarbeitung der Problemlösung erfolgt im Rahmen eines interaktiven Prozesses.
STUTZ 1988	Unternehmensberatung ist die qualitativ hochstehende Beratung von Unternehmen und Verwaltung im privaten und öffentlichen Bereich, in Organisations-, Planungs- und Führungsfragen, welche die Unternehmung als Ganzes, die Funktion der Geschäftsleitung oder einzelne Fachbereiche betreffen.
KRÖBER 1991	Managementberatung ist eine professionelle, eigentliche Dienstleistung, in welcher eine Person temporär und unabhängig vom Klientensystem die freiwillige Verantwortung für die Erreichung eines gemeinsamen, mit dem Klienten vereinbarten Zieles übernimmt und dabei die adäquate Macht und auch das Sanktionsbewusstsein besitzt. Zur Zielerreichung ist in der Regel eine Entscheidungshilfe mit problemlösender Wirkung auf der Basis einer intensiven Zwei-Weg-Kommunikation erforderlich, die in einem Verhältnis partnerschaftlicher Zusammenarbeit als „Führende Helfende“ Beziehung seitens des professionellen Beraters erreicht wird. Nur in Ausnahmefällen hat der Berater auch volle Ausführungsverantwortung bei der Implementierung der von ihm empfohlenen Problemlösung.
NIEDEREICHHOLZ 1994	Unternehmensberatung wird definiert als Dienstleistung, die durch eine oder mehrere unabhängige und qualifizierte Person(en) erbracht wird. Sie hat zum Inhalt, Probleme zu identifizieren, definieren und analysieren, welche die Kultur, Strategien, Organisation, Verfahren und Methoden des Unternehmens des Auftraggebers betreffen. Es sind Problemlösungen zu erarbeiten, zu planen und im Unternehmen zu realisieren.
SCHOLZ 2005	Unternehmensberatung ist eine von einem oder mehreren Berater(n) unabhängige, in einem interaktiven Prozess für Klienten erbrachte Dienstleistung, in der Informationen verarbeitet werden und Wissen zwischen Klienten und Berater mit dem Ziel transferiert wird, Probleme oder Aufgaben des Klienten möglichst ganzheitlich zu betrachten und Lösungen zu erarbeiten.

Quelle: Eigene Darstellung

3.2.2 Zur Geschichte der Unternehmensberatung

Das 1911 von TAYLOR veröffentlichte Buch „Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung“ kann als ein erster Klassiker der Unternehmensberatungsliteratur betrachtet werden (SANDNER, 2002). Die von TAYLOR formulierte Unternehmensstrategie basierte auf der planmäßigen Arbeitsleistung sowie der strikten Trennung von Planung und Ausführung. Die Arbeit von TAYLOR gilt als Vorform wissenschaftlicher Unternehmensberatung, da sie auf Reintegration von menschlichen Arbeitskräften in ein Produktionssystem unter optimaler Anwendung ihrer Ressourcen zielt. TAYLOR zeigte den Menschen und seine Arbeitskraft als Funktionselement in einem Unternehmenssystem. Dies kann als grundlegendes Prinzip von

Unternehmensberatung gesehen werden (ebenda, 2002). Zu Beginn der 1920er wurden das erste professionelle Beratungsunternehmen gegründet (NIEDEREICHHOLZ, 1994). Insgesamt entwickelte sich die Unternehmensberatung in Deutschland bei weitem nicht mit der gleichen Geschwindigkeit wie in den USA. Dort war die rasante Entwicklung von Namen geprägt, die bis heute im Beratermarkt bekannt sind (SANDNER, 2002). Bis zum Zweiten Weltkrieg wurde die Entwicklung der Unternehmensberatung von J. O. MCKINSEY und A. T. KEARNEY, den Hawthorne-Studien und der „Human-Relations-Schule“ gekennzeichnet. In 1920 etablierten der Wirtschaftsprüfer KEARNEY und der Wirtschaftsdozent MCKINSEY ihr Unternehmen. Sie haben dokumentiert, dass die Beratungsbranche von der wirtschaftlichen Revolution und Krisen profitieren kann. Die von MCKINSEY geprägte Beratungsform orientierte sich an der betriebswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Rechnung, dem schnellen Abbau unprofitabler Geschäftszweige und an der Personalreduktion als Mittel zur Steigerung des Gewinns.

In den späten dreißiger Jahren benannten die von DICKSON und ROETHLISBERGER geprägten Hawthorne-Studien soziale Beziehungen, Kenntnis und Nutzung der Fähigkeiten von Mitarbeitern sowie die Förderung ihrer Motivation als wesentliche Faktoren für den Unternehmenserfolg.

Dies bildete die Grundlage für die „Human-Relations-Schule“, welche ein neues Verständnis vom Management lieferte. Sie sagt aus, dass die Manager neben der Befehlsausgabe den Informations- und Erfahrungsschatz der Mitarbeiter zu nutzen, lernen sollten (SANDNER, 2002). Nach dem Zweiten Weltkrieg erlebte die Beratungsbranche in den fünfziger und sechziger Jahre wieder eine Wachstumsphase. Zahlreiche erfolglose Beratungsprojekte, als Folge einer strukturellen Krise, charakterisierten die siebziger Jahre (ebenda, 2002).

In Anlehnung an WALGER (1995) kann zwischen fünf Grundformen von Unternehmensberatung unterschieden werden, welche im nächsten Kapitel dargestellt werden.

3.2.3 Formen der Unternehmensberatung

Die unterschiedlichen Formen der Unternehmensberatung sind verknüpft mit ihrer historischen Entwicklung. Die Anfänge waren sehr stark von der gutachterlichen Unternehmensberatung und der Expertenberatung geprägt. In den letzten Jahren haben die

Organisations- und Personalentwicklung sowie die systemische Unternehmensberatung zunehmend an Bedeutung gewonnen (SANDNER, 2002). Im Folgenden werden die fünf Formen mit ihren Marketinganforderungen zusammengefasst.

Gutachterliche Unternehmensberatung (GB): Bei dieser Form ist die Aufgabenstellung bereits vor Beginn der Beratung definiert. Der Kern der gutachterlichen Unternehmensberatung ist die Erfassung der unternehmensinternen und –externen Positionen und die Erstellung alternativer Vorschläge. So unterstützt sie die Klientenunternehmen bei der Auswahl einer Entscheidungsalternative zur Lösung eines vorliegenden Problems (WALGER, 1995). Entsprechend dieser Leistungscharakteristik zielt GB darauf ab, die persönliche Qualifikation als Differenzmerkmal des Beraters im Markt zu positionieren. Dies erfolgt durch die fachliche Reputation und den Aufbau einer fachmedialen Präsenz (MIETHE, 2000). Zu GB zählen die Erstellung von Marktstudien und Wirtschaftsprognosen oder Expertisen im Feld der Abschätzung von Technologiefolgen (SANDNER, 2002).

Fach- oder Expertenberatung I (EB): Im Unterschied zur GB umfasst diese Form die Lösung der komplexen Problemstellungen eines Klientenunternehmens. Es gibt eine klar definierte Aufgabenteilung zwischen Berater und Mitarbeiter. Das Marketing für Expertenberatung zielt darauf, die Kontinuität der Beratungsqualität beizubehalten und die Komplexität der Beratungskonzepte durch nutzenorientierte Markenbotschaften zu reduzieren (BERGER, 2000). Die Einführung neuer Informationssysteme wie auch die Neugestaltung administrativer Prozesse kann zu den Aufgabenfeldern der EB gezählt werden (TITSCHER, 1997). Zusammen mit dem Klienten löst der Berater ein vorhandenes Problem und übernimmt die volle Verantwortung für die Ergebnisse des Beratungsprozesses (KLISCHAT, 1998).

Prozessorientierte Fachberatung (PF: Fachberatung II): Der Beratungsprozess geschieht auf der Fach- und Prozessebene, die voneinander getrennt werden. In dieser Beratungsform werden Zielsetzung, Handlungsplanung und Umsetzung von neuen Lösungen gegliedert. Die Gliederung hier ist sehr unterschiedlich und abhängig vom Kundensystem, den Zielvorgaben, den Mitarbeitern und letztlich der Beraterperson. Für die Entscheidung und deren Folgen ist der Berater nicht zuständig (KLISCHAT, 1998).

Organisations- und Personalentwicklung (OP): Im Rahmen dieser Form arbeitet der Berater gemeinsam mit dem Klienten, um zunächst einmal Probleme zu definieren. Dann werden die Fähigkeiten des Klienten angesprochen, seine Probleme selbstbestimmt zu lösen (SCHRÄLDER, 1996). Das bedeutet, dass die Beratungsleistung in Begleitung von Problemlösungs- und Lernprozessen erfolgt. Hinsichtlich der Leistungscharakteristik zielt das Marketing dieser Beratungsform darauf ab, Klienten zu gewinnen, ohne sie zu Dienstleistungskonsumenten zu machen. Typische Aktivitätsfelder dieser Form sind größere organisatorische Veränderungsmaßnahmen und intensive Unternehmens-, Abteilungs- und Personalentwicklungskonzepte (SANDNER, 2002).

Systemische Unternehmensberatung (SB): Sie ist die am stärksten durch die Theorie geprägte Form der Unternehmensberatung. SB basiert auf dem Prinzip der Selbstbeobachtung der sozialen Systeme. Damit die systemimmanenten Gestaltungsprozesse bei der Beratung unterstützend wirken können, braucht der Systemberater eine Methodenkompetenz. Die Zusammenarbeit zwischen dem Berater und dem Unternehmen ist als langfristiger Prozess angelegt (in der Praxis ½ bis 2 Jahre). Das Ziel der Systemberatung ist es die Sensibilität für systematische Veränderungen zu schaffen und die Position von Problemen zu definieren (KLISCHAT, 1998). Die folgende Tabelle stellt die Beratungsmerkmale von Unternehmensberatungsformen dar.

Tabelle 7: Unternehmensberatungsformen

Formen	Beratungsmerkmale
Gutachterliche Unternehmensberatung	-Berater als Experte -Beratung als Entscheidungsvorbereitung -Problemlösung durch die Klienten
Fach- oder Expertenberatung I	-Berater als Experte -Beratung als Konzeption und/oder Umsetzung -Berater übernimmt die Entscheidung und Verantwortung
Prozessberatung (Fachberatung II)	-Berater als Fachkompetenz -Beratungsprozess endet mit Entscheidung und Handlungsplanung -Berater ist für fachliche Richtigkeit verantwortlich
Organisations- und Personalentwicklung (OP)	-Berater als Experte für Lernprozesse -Beratung als Prozessbegleitung -Klienten treiben Veränderung voran
Systemische Unternehmensberatung (SB)	-Berater als Beobachter -Klienten reflektieren und verändern Denkmuster

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an WALGER (1995) und MIETHE (2000)

Der Kern des Arbeitsprinzips der Unternehmensberatung ist es einen geeigneten Dienstleistungstyp zu bieten. Dabei ergeben sich die Aufgaben einer Dienstleistung aus der Nachfragesituation. Das folgende Kapitel zeigt die Aufgaben und Rollen der Unternehmensberatung.

3.2.4 Aufgabenfelder und Rollen der Unternehmensberatung

Die Unternehmensberatung kann eine Vielzahl von Aufgaben übernehmen. Die Nachfrage der Kunden definiert die Prozesstypen (Aufgaben). Dabei ist es für Beratungskräfte von großer Bedeutung, verschiedene Aufgaben der Unternehmensberatung voneinander abzugrenzen. Die von HAFNER und REINCKE (1992) formulierten Leistungsbereiche für Beratungsunternehmen sind:

Unternehmensberatung: zielt auf allgemeine Unternehmens- und Führungsprobleme.

Marktberatung: beschränkt sich auf zwischenbetriebliche Marktprobleme, die Analyse und Erkundung des Markts und die Entwicklung entsprechender Aktionspläne für das jeweilige Unternehmens.

Betriebsberatung: wendet sich an innerbetriebliche Funktions- und Verfahrensprobleme.

Beratungsdienstleistungen: alle periodisierbaren Leistungsangebote gehören zu diesem Bereich. Sie erfolgen häufig in einseitiger Verantwortung des Beratungsunternehmens.

Für den Erfolg des Beratungsprozesses ist es von ausschlaggebender Bedeutung, nicht nur verschiedene Aufgaben voneinander abzugrenzen, sondern vor allem auch die Beziehung zu den Arbeitspartnern in passender Weise zu entwickeln. Dabei ist es wichtig einen Überblick über die Rolle der Beratungskräfte zu behalten. DAHRENDORF (1964) definierte den Rollenbegriff als Bündel von Erwartungen, die sich in einer gegebenen Gesellschaft an das Verhalten der Träger bestimmter Positionen knüpfen. Dabei wird berücksichtigt, dass eine Rolle eine interaktiv ausgehandelte Beziehungsgestaltung zwischen dem Rollensender und dem Rollenträger ist. Für die Realisierung von Rollen bestehen zwei Einflussgrößen, einerseits der Grad der Formalisierung von sozialen Beziehungen und andererseits die Macht der Rollenträger (CHARQUEVILLE, 1991). Die Berücksichtigung dieser Einflussgrößen auf die Realisierung von Beraterrollen ist bei der Beratung landwirtschaftlicher Familienbetriebe

grundsätzlich nicht neu (BOLAND, 2005). Die Unternehmensberatung kann aus ganz unterschiedlichen Beratungsaufgaben bestehen (PHILIPP, 1991). Eine Aufgabentrennung ist wichtig, um mögliche Rollenkonflikte lösbar zu machen. Die große Breite möglicher Beraterrollen innerhalb des Aktivitätsfelds von Unternehmensberatung ist in Tabelle 8 dargestellt.

Tabelle 8: Ausgewählte mögliche Beraterrollen

ELFGEN, KLAILE	WEHLAND	EXNER et al.	BOLAND
Krisenmanager	Interessenanwalt	Manager auf Zeit	Manager auf Zeit
Problemlöser	Wissensvermittler		Problemlöser
Prozessberater	Ausbilder	Fachberater	Fachberater
Promotor	Prozesshelfer	Organisationsentwickler	Prozessberater
Interventionist		Systemberater	Unternehmensberater, Coach
Neutraler Dritter	Amtsperson	Gutachter	Gutachter

Quelle: BOLAND, 2005

Bei der gutachterlichen Beratung versucht der Berater mit Hilfe seiner Erfahrungen die Problemstellung zu analysieren. Schließlich schreibt er einen Bericht mit einem eindeutigen Gutachten, dies dient zur Vorbereitung eines Entscheidungsprozesses. Hier ist die Rolle des Gutachters als Problemlöser oder Wissenvermittler bezeichnend (KLISCHAT, 1998). Bei der Fach- oder Expertenberatung I hat der Berater die Funktion als Manager auf Zeit. Hier, wie auch bei der gutachterlichen Beratung, weist sich der Berater durch Fachkompetenz aus. Charakteristisch für die prozessorientierte Fachberatung (Fachberatung II) ist die Funktion des Beraters als Prozessberater. Er soll Methodenkompetenz besitzen, damit er die systemimmanenten Gestaltungsprozesse unterstützen kann (ebenda, 1998). Die wesentliche Rolle des Beraters bei der Organisations- und Personalentwicklung ist die Steigerung der Kundeneffizienz, um selbstständig Probleme lösen zu können. Der Berater in dieser Form wird als Organisationsentwickler bezeichnet. Der Systemberater ist Prozessbetreuer und zuständig für den Ablauf von Entwicklungsprozessen. Dabei hat er keinen entscheidenden Einfluss auf den Veränderungsprozess und trägt damit keine inhaltliche Verantwortung (KLISCHAT, 1998).

Das entscheidende Kriterium für die Zuordnung ist die Distanz zwischen dem Berater und dem Ratsuchenden. Der Berater braucht diese Distanz, um den Partner durch Respekt und Konfrontation voranzubringen. Die Interaktion zwischen Beratungs- und Klientenunternehmen wird durch den Einsatz eines Gutachters und eines Managers auf Zeit auf das

Nötigste reduziert. Ein Gutachter erstellt und bewertet den Zustand, ein Manager auf Zeit bekleidet die Verantwortung im Unternehmen. Dabei bestehen zwei Möglichkeiten von Distanz. Einerseits, eine große Distanz, wobei die Kommunikation hierbei wenig bedeutsam ist, wie z. B. bei Gutachten. Andererseits, nicht vorliegende Distanz, weil der Berater hier in der Rolle des Managers auf Zeit als Unternehmensmitglied zu betrachten ist. Abgrenzende Kriterien für Rollentypen sind hierbei der Problemdruck und die Bereitschaft zum Lernen (FLEISCHMANN, 1984). Da die Beratungsqualität zum Erfolg des Beratungsunternehmens führt, erfährt das Qualitätsmanagement seit geraumer Zeit eine große Aufmerksamkeit. Ein allgemeiner Überblick über die Qualität der Unternehmensberatung wird im folgenden Kapitel vorgestellt.

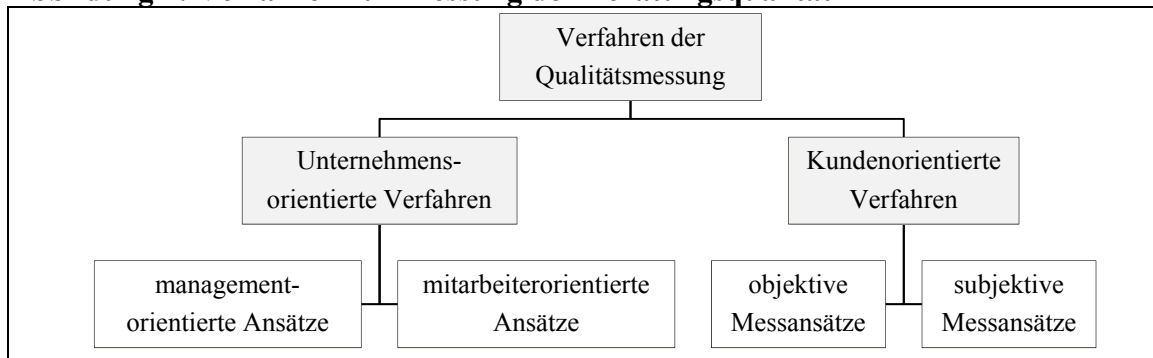
3.2.5 Qualität der Unternehmensberatung

Die Beratungsqualität wird als zentraler Erfolgsfaktor eines Beratungsunternehmens betrachtet (HENTSCHEL, 1992). Bis heute liegt kein umfassendes Qualitätskonzept für die Unternehmensberatung vor, allgemein steht die Forschung des Managements von Beratungsqualität noch am Anfang. Die Heterogenität der Definitionen des Qualitätsbegriffs für Dienstleistungen ist eindeutig (BENKENSTEIN, 1993). Die von KUBR (1996) formulierte Definition stellt kurz den Qualitätsbegriff dar *„Whatever a professional firm does (or omits to do) has a quality dimension and direct or indirect impact on the quality of services provided to clients, as well as in client satisfaction“*.

Angesichts dieser Definition kann man zwischen produkt- bzw. leistungsbezogenen Ansätzen unterscheiden. In Bezug auf den produktbezogenen Qualitätsbegriff wird die Beratungsqualität als aggregierte Größe gefasst, die aus verschiedenen beratungsphasenabhängigen Leistungsdimensionen in Form der Analysequalität, Methodenqualität, Konzeptionsqualität, Präsentationsqualität sowie Implementierungsqualität besteht. In Anlehnung an die kundenbezogene Qualitätsauffassung kann man die Beratungsqualität in Bezug auf die Zufriedenstellung von Kundenbedürfnissen interpretieren (DICKEL, 1997). Die qualitätsbezogenen Zielsetzungen und Aufgaben eines Beratungsunternehmens, die ein für das Erreichen von Wettbewerbsvorteilen erforderliches Qualitätsniveau erreichen und dieses dauerhaft sicherstellen sollen, sind durch das Qualitätsmanagements erfasst (TÖPFER, 1998). Die von FRITZ und EFFENBERGER (1998) herausgegebenen Studien zeigen, dass ein positiver

Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der erzielten Beratungsqualität, der Höhe der Kundenzufriedenheit mit den erbrachten Beratungsleistungen und dem Ausmaß der Kundenloyalität besteht. So ist die kontinuierliche Verbesserung der Beratungsqualität eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass dauerhafte Berater-Klienten-Beziehungen aufgebaut und erhalten werden können (FRITZ/EFFENBERGER, 1998). Dabei ist es wichtig die Beratungsqualität zu quantifizieren. Nach BRUHN (1997) stellen unternehmens- sowie kundenorientierte Verfahren den Kern der wissenschaftlichen Diskussion zur Messung der Beratungsqualität dar (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Verfahren zur Messung der Beratungsqualität



Quelle: Eigene Darstellung

Im Rahmen unternehmensorientierter Verfahren erfolgt die Qualitätsbeurteilung aus Sicht des Beratungsunternehmens durch zwei Messansätze: managementorientierte (z. B. Qualitätsaudits, Qualitätskostenanalysen, Qualitäts-Benchmarking) und mitarbeiterorientierte Konzepte (u. a. merkmalsorientierte Qualitätsbeurteilung, interne Qualitätsmessung). Demgegenüber messen kundenorientierte Verfahren die Qualitätswahrnehmung aus Sicht der Kunden, indem entweder subjektive oder objektive Messansätze angewendet werden (BRUHN, 1997). HENTSCHEL lieferte andere Verfahren zur Messung der Beratungsqualität, er differenzierte zwischen merkmals- und ereignisorientierten Verfahren (HENTSCHEL, 1992). Während merkmalsorientierte Verfahren auf der Aggregation der Bewertung von Einzelmerkmalen der Qualität beruhen, stützten sich die ereignisorientierten Verfahren auf Erkenntnisse über die episodische Informationsverarbeitung, die der Kunde in ganz bestimmten räumlichen und zeitlichen Bezügen erlebt (STAUSS, 1997).

3.2.6 Marketing der Unternehmensberatungen

Innerhalb der Unternehmensberatungspraxis und –theorie war die Bedeutung des Marketings für Unternehmensdienstleistungen lange Zeit umstritten (JESCHKE, 2004). Das Marketingmanagement für Beratungsleistungen ist als eine unternehmerische Denkhaltung zu verstehen. Es beschreibt die Ausrichtung der Unternehmensberatung an marktorientierten Zielen. Diese beweist sich in der systematischen Planung, Durchführung, Organisation und Kontrolle aller internen und externen Marketingaktivitäten eines Beratungsunternehmens (JESCHKE, 2004). Die amerikanische Literatur definierte das Marketing der Unternehmensberatung „Marketing of Consulting Services“: *„...it is a professional service in it's own right, needed to establish and maintain an effective consultant-client relationship. It identifies client's needs and requirements, reveals the client's mentality, defines the best way in which a professional can be useful to the client and puts the whole consulting process in motion“* (KUBR, 1996). Diese Definition erklärt die Bedeutung des Beratungsleistungsmarketings und seine Rolle für den Aufbau und Erhalt dauerhafter Kundenbeziehungen. SCHADE (1998) definiert das Marketing als *„(...) eines Unternehmensberaters, die Aufgabe zu finden, die die Informationen und Probleme des Beratungsmarktes begrenzen, und diese in einer Weise zu nutzen, dass der Berater Wettbewerbsvorteile erzielt“* (SCHADE, 1998). MIETHE (2000) lieferte die jüngste Definition in diesem Zusammenhang: *„(...) sämtliche Aktivitäten und Instrumente, die dem Ziel dienen, Abnehmer für die von Unternehmen oder anderen Organisationen erstellten beziehungsweise zu erstellenden Leistungen zu gewinnen“* (MIETHE, 2000).

3.3 Zur Beratung kleiner und mittelständischer Unternehmen

Im Gegensatz zu den Prognosen der Verschiebung von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) hin zu Großunternehmen hat sich der Anteil dieser Unternehmen an der Gesamtzahl vergrößert (PICHLER/PLEINTER/SCHMIDET, 1996). Mit diesem Anstieg nimmt der Bedarf für Beratungsdienstleistungen für diese Organisationen zu. Einige Gründe dafür werden durch die von KAILER und WALGER (2000) durchgeführte Arbeit erklärt (vgl. Tabelle 9).

Tabelle 9: Gründe für die Beauftragung von Beratern aus KMU-Sicht

Gründe	Anteil der KMU (%)
Objektive Analyse durch einen Externen	62,7
Fehlendes internes Know-how	57,8
Bewältigung von Krisensituationen	26,0
Kostengünstiger als firmeninterne Problemlösung	23,0
Intern keine Kapazität	18,2
Aussagen eines Externen haben mehr Gewicht	17,5
Bestätigung der intern gefundenen Lösung	15,6
Verantwortungsverlagerung nach außen	9,5
Andere Gründe	8,0

Quelle: Eigene Darstellung nach KAILER/WALGER, 2000

Als Gründe für die Beauftragung von Beratern nennen KMU hauptsächlich den Wunsch nach objektiver Analyse durch einen externen Berater und das Fehlen internen Know-hows. Etwa ein Viertel der KMU sind der Ansicht, dass durch Beratung zumindest teilweise eine Krisensituation bewältigt werden könnte (KAILER/WALGER, 2000). Den Beratungsmarkt der KMU bearbeiten die nachfolgenden Beratergruppen (HAAKE, 2005):

- **Anwälte/Steuerberater/Wirtschaftsprüfer:** Diese Gruppen sind als klassische Ansprechpartner für KMU zu betrachten, weil sie periodisch wiederkehrende, gesetzlich vorgeschriebene Aufgaben übernehmen. In der Regel verfügen sie über eine gute steuerliche/ökonomische Ausbildung und die erforderliche Erfahrung für die Lösung der meisten finanziellen Probleme.
- **Kleinberatungsfirmen:** Sie bestehen meist aus einem erfolgreichen Spezialisten, der sich auf die Lösung spezifischer Probleme konzentriert (Werbeagenturen, Grafiker, Verkaufstrainer usw.). Sie haben häufig keine weiteren Festangestellten, erweitern ihre Erfahrung aber durch freischaffende Mitarbeiter.
- **Mittelgroße Beratungsfirmen:** Diese Gruppe bietet zahlreiche Beratungsdienstleistungen an, da sie über Spezialisten für mehrere Aufgabenbereiche verfügt.
- **Große Beratungsgesellschaften:** Diese Gruppe profitiert von der Erfahrung und vielfältigen Kompetenzen, wenn sie sich ein Beziehungsnetz im Markt aufbaut.
- **Banken/Versicherungen/Hochschulen:** Diese Experten bieten Beratungsdienstleistungen zu teilweise interessanten Konditionen an.

Die skizzierten Strukturen finden sich zum Teil auch bei der Unternehmensberatung in der Landwirtschaft wieder, zum Teil gibt es aber auch Besonderheiten. Die gemeinsame

Agrarpolitik der EU hat eine starke Veränderungen der Rahmenbedingungen für die Landwirte gebracht, wobei die Erwartungen der Gesellschaft an die Landwirtschaft, wie z. B. Herstellung von gesunder Nahrung unter Naturschutz-, Umwelt- und Tierschutzgesichtspunkten, neue Herausforderungen dargestellt. Dies hat zu einem steigenden Bedarf an Beratungsdienstleistungen geführt.

3.4 Zur landwirtschaftlichen Beratung in Deutschland

Wenn man die Entwicklung der landwirtschaftlichen Beratung weltweit betrachtet, wird deutlich, dass diese in Deutschland einzigartig ist. 16 Bundesländer mit jeweils eigener Entwicklungsgeschichte für landwirtschaftliche Beratung haben zu sehr heterogenen Strukturen geführt, was die Trägerschaft und auch das Angebot in diesem Bereich betrifft. In diesem Kapitel wird ein Einblick in die Besonderheiten der Beratungsangebote in den deutschen Bundesländern vermittelt.

Innerhalb der Strukturvielfalt der landwirtschaftlichen Beratung lassen sich zwei Richtungen herausstellen: Officialberatung durch Ämter und Landwirtschaftskammern sowie private Beratung. Die Wiedervereinigung hat die private Beratung in weiten Teilen Norddeutschlands und Nordostdeutschlands kontinuierlich etabliert, gleichzeitig hat sie zusammen mit den starken Budgetkürzungen zum Rückgang der kostenlosen Beratung durch staatliche Officialberatungsstellen geführt (HOFFMANN, 2006).

Neben der Officialberatung erfolgen Beratungsangebote durch zahlreiche Organisationen, die eine große Rolle in allen Bundesländern spielen und zunehmend Beratungsaufgaben übernehmen. Insbesondere sind zu erwähnen (BOLAND, 2005):

- Beratung durch Bauernverbände zu Themen wie Versicherung und Rechtsschutz, zum Teil auch in der sozio-ökonomischen Beratung.
- Beratung durch Erzeuger-/Zucht- und Kontrollringe im Bereich der Tierhaltung.
- Beratung für ökologisch wirtschaftende Betriebe durch die Anbauverbände.
- Familienberatung und Beratung existenzgefährdeter Betriebe, in mehreren Bundesländern, durch kirchliche Träger.

- Privatwirtschaftlich organisierte Beratung in unterschiedlichen Bereichen, z. B. Betriebswirtschaft mit Betriebsanalyse, Betriebsauswertung, Betriebsplanung, Finanzierung und Fördermöglichkeiten, Vermarktung.

Aufgrund der starken Veränderungen der Rahmenbedingungen in der Landwirtschaft besteht im Agrarbereich ein außergewöhnlich hoher Bedarf an Beratung. Dies erklärt die steigende Anzahl der Unternehmensberatungen. Grundsätzlich ist die landwirtschaftliche Beratung inhaltlich und methodisch sehr differenziert. Die Spannweite reicht von allgemeiner Beratung (z. B. Unternehmenssanierung) über Beratung im Bereich Pflanzenernährung und Pflanzenschutz bis hin zur Investitionsberatung eines Betriebs. Sie ist ein typischer Arbeitsbereich für die Absolventen der Agrarinstitutionen. Demgemäß übertragen die meisten Berater, als Bindeglied zwischen Forschung und Praxis, die wissenschaftlichen Erfahrungen in die praktische Landwirtschaft. Auf Basis der akademischen Erkenntnisse erstellen die Berater für das vorliegende Problem alternative Lösungen und unterstützen den Kunden bei der Auswahl einer entsprechenden Lösung. Diese Form wird als gutachterliche Beratungsform bezeichnet. Es gibt Berater, die die volle Verantwortung für die Ergebnisse des Beratungsprozesses übernehmen. Sie sind als Fach- oder Expertenberater zu benennen. Einige landwirtschaftliche Unternehmensberatungen versuchen durch einen Lernprozess, z. B. Durchführung von Seminaren, ihre Kunden die individuelle Lösung für das Problem selbst entwickeln zu lassen (d. h. Prozessberatung). Eine weitere Beratungsform ist die Systemberatung, die z. B. bei langfristigen Kooperationen angewendet wird.

In der Praxis stellen die Aufgabefelder einer landwirtschaftlichen Unternehmensberatung eine Aufgabenkombination unterschiedlicher Beratungsformen dar, d. h. der Berater kann ein Gutachter, Fach- oder Expertenberater, Systemberater usw. sein.

3.4.1 Beratungsangebote süddeutscher Bundesländer und Sachsen

Die staatliche Beratung ist die dominierende Beratung sowohl in den süddeutschen Bundesländern als auch in Sachsen. Sie erfolgt durch Ämter, die Verwaltungsaufgaben und teils auch noch das Schulwesen übernehmen. Die Beratung ist für die Landwirte zumeist kostenlos, teilweise wird sie vom Staat subventioniert.

In **Rheinland-Pfalz** gibt es eine klare Aufgabentrennung zwischen der Landwirtschaftskammer und der staatlichen Verwaltung. Neben der Ausbildungsberatung sind Bauenberatung, Beratung zu Tierzucht und Grünland zusätzliche Aufgaben der Landwirtschaftskammer. Die Beratung der Kammern erfolgt durch deren Außenstellen. Bis zur Umsetzung der Agrarverwaltungsreform haben die staatlichen Lehr- und Versuchsanstalten kostenlose Officialberatung geleistet. Zur Finanzierung hoheitlicher Aufgaben wird der Aufwand von den Landwirten erstattet (LWK RHEINLAND-PFALZ, 2003). Als Ergebnis der Agrarreform sind Dienstleistungszentren für den ländlichen Raum (DLR) entstanden. Neben der staatlichen Beratung gibt es Beratungsringe, die das Beratungsangebot erweitern. Sie werden seit 1990 mit 50 % der Personalkosten unterstützt. Vor allem in den Bereichen Milchvieh, Wein- und Gartenbau sind Beratungsringe tätig (CASPARY, 2005).

In **Hessen** sind die Landwirtschaftsämter in vier organisatorisch und fachlich voneinander getrennte Abteilungen gegliedert: Landwirtschaft, Regionalförderungen, Landschaftspflege und Flurneuordnung. Beratung gehört zur Abteilung Landwirtschaft. In Hessen wird Beratung überwiegend durch staatliche Behörden angeboten. So kann man feststellen, dass privatwirtschaftliche Beratung bisher in Hessen kaum eine Rolle spielt (HMULV, 2007). Der Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen (LLH) wurde für Dienstleistungsberatung in den Bereichen Landwirtschaft, Gartenbau und Naturschutz etabliert. Er ist eine landeseigene Institution mit Zentrale in Kassel (SANDHÄGER, 2001; NISCHWITZ, 2001). Nach der Neustrukturierung erstreckt sich das Angebot des LLH auf folgende Fachgebiete: Beratung, Bildung und Fachinformation für Landwirtschaft und Gartenbau, während weitere Aufgaben in dem Landesbetrieb hessisches Landeslabor und im Landesbetrieb Hessen-Forst angesiedelt sind (LLH 2007; HMULV, 2007). Die Beratung landwirtschaftlicher und gartenbaulicher Betriebe ist zu einem großen Teil kostenfrei. Weil sich der LLH auf Beratungsfragen mit öffentlichem Interesse konzentriert, findet eine gebührenpflichtige Beratung nur in engem Bereich, z. B. im Milchviehbereich, statt.

Baden-Württemberg verfügt über eine staatliche landwirtschaftliche Officialberatung mit dreigliedrigem Aufbau vom Ministerium für Ernährung und ländlichen Raum (MLR), über die vier Regierungspräsidien zu den 35 Unteren Landwirtschaftsbehörden, welche mit Beginn des Jahres 2005 bei den Landratsämtern eingegliedert wurden. Sie ist zuständig für die Durchführung öffentlicher Aufgaben in der Landwirtschaft. Seit 1989 wurden organisierte

Beratungsdienste zur Officialberatung eingerichtet, die mit Beratungsringen vergleichbar sind. Die Landwirte, die etwa die Hälfte der Kosten tragen, können intensive Dienstleistungen, zumeist in produktionstechnischen Fragen wie Milchviehhaltung, aber auch im ökologischen Landbau und in der Vermarktung, in Anspruch nehmen. Zurzeit bestehen gut 50 solcher Beratungsringe mit 98 Beratungskräften (PFLUGFELDER, 2005).

In **Bayern** erfolgt die Finanzierung der Officialberatung durch die Beiträge der Landwirtschaftsämter. Die Betriebsberatung, die über mehrere Abteilungen in den Ämtern verteilt war, wurde gemeinsam mit der beruflichen Bildung in einer Abteilung zusammengefasst. Mit der Neuorganisation der Ämter in Bayern wurde eine klare Trennung zwischen Beratung sowie beruflicher Bildung einerseits und Fördermaßnahmen sowie anderen Verwaltungsaufgaben andererseits angestrebt. Beratung und berufliche Bildung werden als eine der wesentlichen Aufgaben von Landwirtschaftsämtern betrachtet. Diese Aufgaben umfassen (STMLF, 2006):

- Gesamtbetriebliche Beratung der landwirtschaftlichen Unternehmen (Markt, Ökonomik, umwelt- und tiergerechte Produktionstechnik, Unternehmensführung).
- Durchführung von Berufsbildungsfragen in der Landwirtschaft.
- Unterricht an der Landwirtschaftsschule, berufliche Erwachsenenbildung einschließlich des Bildungsprogramms in der Landwirtschaft.
- Vollzug von Zuchtprogrammen und Zuchtberatung.
- Beratung und Vollzug von Bodenschutzmaßnahmen, Landschaftspflege, Agrarökologie, Pflanzenbau, Pflanzenschutz und Versuchswesen.

Im **Saarland** werden die Aufgaben der sozioökonomischen Betriebsberatung für Landwirte und Gärtner von den Landwirtschaftskammern getragen. Die Beratung der Kammer ist für die Landwirte gebührenfrei. Derzeit gibt es keine Beratungsringe. Landwirte, die an einer Spezialberatung insbesondere im Bereich Milchvieh Interesse haben, nehmen Kontakt mit Beratungsringen in Rheinland-Pfalz auf (KLEIN, 2001).

In **Sachsen** umfasst die Beratung produktionstechnische, sozioökonomische, betriebswirtschaftliche sowie bautechnische Aufgaben und Bildungsfragen, die für die Landwirte kostenlos ist (SMUL, 2006). Neben der beruflichen Ausbildung ist die Fort- und Weiterbildung von Landwirten Aufgabe der Landwirtschaftsämter. Die staatliche

Landwirtschafts- und Gartenbauberatung arbeitet in Einzel- und Gruppenberatung. Um die Effizienz der Beratung zu erhöhen, soll die Gruppenberatung verstärkt werden (FICHTNER, 2005).

3.4.2 Beratungsangebote nordwestdeutscher Bundesländer

In den nordwestdeutschen Bundesländern gibt es seit über 100 Jahren Landwirtschaftskammern. Sie übernehmen die Verantwortung für die Aufgaben allgemeiner Beratung, Aus- und Weiterbildung. Teilweise sind sie auch für Hoheitsaufgaben des Förder- und Kontrollwesens verantwortlich und bieten in betriebswirtschaftlichen oder produktionstechnischen Fragen Unternehmensberatung an. Neben den Landwirtschaftskammern gibt es Beratungsringe in der Rechtsform eingetragener Vereine. Die Beratungsgebühren der Ringe werden von den Landwirten bezahlt, es gibt jedoch eine staatliche Unterstützung. Seit Jahrzehnten bestehen Beratungsringe in Schleswig-Holstein und Niedersachsen, die einen Großteil der Beratung landwirtschaftlicher Betriebe übernehmen.

In *Schleswig-Holstein* ist die Officialberatung in den letzten Jahren stark zurückgegangen. Mittelkürzungen und Neustrukturierungen haben zu einer wesentlichen Reduktion im Arbeitsbereich der Landwirtschaftskammern geführt. Für die Unternehmensberatung bekommt die Kammer nur entsprechend der Aufgabenbeschreibung finanzielle Unterstützung vom Land. In 2002 wurden diese Aufgaben in einer gemeinsamen Vereinbarung des Landwirtschaftsministeriums und der Landwirtschaftskammer festgeschrieben (LK, MLR, 2002). Die Bedeutung von Beratungsringen nimmt in Schleswig-Holstein zu. Beratungsringe sind daher die wesentliche Säule, um den Bedarf der Landwirte an produktionstechnischer und betriebswirtschaftlicher Einzel- und Gruppenberatung zu decken. Die Kammer- und Ringberatungen sind allerdings nicht die einzigen Anbieter von Beratungsdienstleistungen, es haben sich auch Privatberatungsunternehmen etabliert.

In *Hamburg* ist die Officialberatung durch die Landwirtschaftskammer Hamburg (LKH) der vorherrschende Träger. Sie konzentriert sich auf die allgemeinen Bereiche in der Landwirtschaft und bietet kostenlose Praxisempfehlungen für Landwirte, Gärtner und Obstbauern an.

In **Bremen** stehen für landwirtschaftliche Beratung die Gartenbaukammer und die Landwirtschaftskammer (LWK BREMEN, 2005) zur Verfügung. Die Beratungsdienstleistungen werden aus der Kammerumlage, staatlicher Unterstützung sowie Beratungsgebühren für bestimmte Sonderangebote gedeckt (OTTEN, 2001).

In **Niedersachsen** liegen die Aufgaben der Landwirtschaftskammer in den Bereichen der Beratung für Landwirtschaftsförderungen sowie rechtlichen Fragen, betriebswirtschaftlicher Unternehmensberatung und fachlicher Beratung für Tierhaltung und Pflanzenschutz. Die zweite wesentliche Säule für landwirtschaftliche Beratung in Niedersachsen bilden die Beratungsringe. Sie finanzieren sich durch die Mitgliedsbeiträge und Zuwendungen des Landes für definierte Beratungsleistungen (BERINGER, 2005).

Die dominierenden Beratungsträger in **Nordrhein-Westfalen** sind die Landwirtschaftskammern. Sie nehmen Aufgaben der staatlichen Agrar- und Forstverwaltung wahr (MUNLV, 2006). Die Kammerumlage finanziert bis zu 50 % der Leistungen, die Gebühren decken die andere Hälfte (LOPOTZ, 2005). Seit den 1980er Jahren erfolgt die Kammerberatung durch Arbeitskreisberatungen, deren Gebühren im Vergleich zur Einzelberatung günstiger sind. Die Arbeitskreise bieten Dienstleistungen in den meisten Bereichen an, z. B. in der Pflanzen- und Tierproduktion (STREYL/KRIETER, 2001).

3.4.3 Beratungsangebote im Nordosten und Thüringen

Privatrechtliche Beratung ist eine vorherrschende Form der allgemeinen Betriebsberatung in Sachsen-Anhalt, Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern. Mit der Neustrukturierung der Beratung hat jedes Bundesland eine eigene Beratungsform. Thüringen verfügt z. B. neben überwiegend privatwirtschaftlicher Beratung auch über eine kostenlose Officialberatung. Sachsen hat als einziges der neuen Bundesländer ein staatliches Officialberatungssystem eingeführt.

Seit 1991 hat sich **Mecklenburg-Vorpommern** für privatrechtliche Beratung entschieden, die Beratungsgesellschaft mit dem Namen Landwirtschaftsberatung Mecklenburg-Vorpommern/Schleswig-Holstein (LMS) hat die Rechtsform einer GmbH. Das Land hält 64,8 % des Stammkapitals als Mehrheitsgesellschafter. Der Bauernverband ist mit 25,2 % und

der Gartenbauverband Nord mit 10 % am Stammkapital beteiligt (WAGNER, 1994). Die LMS bietet eine kostenlose Officialberatung für landwirtschaftliche Unternehmen, die ein sozioökonomisches Problem haben. Das Land unterstützt die LMS bei ihrer Übernahme von hoheitlichen Aufgaben. In Form eines eingetragenen Vereins haben sich seit Anfang der neunziger Jahre einige Beratungsringe gegründet. Rinderhalter, Schweinezüchter und -mäster sowie Schafhalter haben sich in drei Ringen zusammengeschlossen. Die Gebühren, Zuschüsse und Mitgliedsbeiträge decken den finanziellen Bedarf der Vereine.

In **Brandenburg** wird die betriebswirtschaftliche und produktionstechnische Beratung in Form von privatwirtschaftlicher Beratung angeboten. Dienstleistungen sind für sozioökonomische Fragen sowie für Themen aus dem Umweltbereich kostenlos. Betriebe bekommen zusätzliche Unterstützung durch den Landesbauernverband, der die Beratung zu Förder-, Rechts- und Sozialfragen durch hauptamtliche Mitarbeiter anbietet.

In **Sachsen-Anhalt** erfolgt die Betriebsberatung durch privatwirtschaftliche Einrichtungen. Beratung wird vom Land in Form von Zuschüssen zu den entstandenen Beratungskosten gefördert (ZACK, 1998). Um Beratungsunterstützung in Anspruch nehmen zu dürfen, muss die Beratung bei einem zugelassenen Beratungsunternehmen erfolgen. Neben der vorherrschenden privatwirtschaftlichen Beratung gibt es in Sachsen-Anhalt auch staatliche Beratung: Die Ämter für Landwirtschaft und Flurneuordnung beraten kostenlos in sozioökonomischen Fragestellungen (RUTHS, 2005).

In **Thüringen** wurde die allgemeine Beratung privatisiert (ZOPF, 1998), dazu wurden verschiedene Rechtsformen der Beratung etabliert, z. B. wurde die Thüringer Beratungsgesellschaft für Landwirtschaft, Gartenbau, Ländlichen Raum mbH im Herbst 1997 als Tochter der Berufsverbände gegründet. Seit 2003 müssen die neu gegründeten privaten Beratungsunternehmen komplett ohne öffentliche Zuschüsse arbeiten. Seitdem ist die kostenlose Officialberatung auf die unmittelbar zu den Hoheitsaufgaben gehörten Bereiche beschränkt. Neben der Beratung zu Förderprogrammen werden staatlich finanzierte Beratungsleistungen zur Sozio-Ökonomie, zum Pflanzenschutz, zur Umwelt und zur Tiergesundheit angeboten. Bei verfahrenstechnischen Problemen müssen sich Landwirte an private Berater wenden. Beratung durch Ringe findet in den Bereichen Tierzucht und Tierhaltung statt (HEINRICH, 2004).

4 Beratung für Direktvermarktung

Die Direktvermarktung landwirtschaftlicher Produkte ist eine von vielen Möglichkeiten, die Einkommenssituation von Landwirten zu verbessern. Sie bietet einen relativ sicheren Absatzkanal für landwirtschaftliche Produkte. Während früher die Vermarktung einzelner Erzeugnisse als Nebengeschäft behandelt wurde, wandelt sich das Direktvermarktungsgeschäft zu einer komplexen Handelsleistung mit umfassender Sortimentsstruktur und serviceorientierter Dienstleistung (GEBHARD-RHENDWALD, 2005). Dies ist u. a. ein Grund für die Direktvermarkter, größere Marketinganstrengungen zu unternehmen. Doch nicht immer wird die Direktvermarktung als rentabler Betriebszweig betrachtet.

Ein professionelles und gut geplantes Beratungskonzept ermöglicht dem Direktvermarkter, die ungenutzten Potenziale, Stärken und Schwächen seines Betriebs aufzudecken. Somit kann er durch effektive Direktvermarktungsaktivitäten Eigenkapital bilden und diese Vertriebsform rentabel machen. In diesem Kapitel wird ein Überblick über Beratungsangebote in der Direktvermarktung sowie ein, im Rahmen dieser Arbeit, entwickeltes Beratungsmodell gegeben.

4.1 Zum Beratungsangebot in der Direktvermarktung

Die wichtigsten Anbieter von Beratungsdiensten im Rahmen der Direktvermarktung sind die Officialberatung (z. B. Landwirtschaftskammern), Bio-Verbände (z. B. Naturland) sowie akademische Organisationen. Landwirtschaftskammern und -ämter unterstützen die Direktvermarkter fachlich, z. B. durch Vorträge, Seminare, Einzelberatung usw. Die wesentlichen Aufgaben der Officialberatung sind: rechtliche Voraussetzungen, Spezialisierung und Professionalisierung der Direktvermarktung, Unterstützung bei Kooperationen und Erfahrungsaustausch. Die Officialberatung fördert die Direktvermarkter zusätzlich, indem sie die Verbraucher über saisonale und regionale Produkte und ihre Einkaufsstätten sowie über die Möglichkeiten von Verarbeitung im eigenen Haushalt informiert (LWK-SCHLESWIG-HOLSTEIN, 2009).

Die Landwirtschaftskammer in Niedersachsen bietet auch fachliche Beratung für landwirtschaftliche Unternehmen mit Direktvermarktung an, z. B. Beratung beim Einstieg in

der Direktvermarktung, Hilfe im Umgang mit Behörden, Konzepte für die Einrichtung von Räumen zur Direktvermarktung, Kalkulation der Rentabilität, Erstellung eines Hygienekonzeptes oder Präsentation der Waren (LWK-NIEDERSACHSEN, 2009).

Ein Beispiel für die Beratung aus dem Bereich der ökologischen Landwirtschaft ist das im Jahr 2002 gegründete Kompetenzzentrum Ökolandbau Niedersachsen GmbH (KÖN), das vom Ökoring und den Verbänden der Landesvereinigung Ökologischer Landbau Niedersachsen e.V. getragen wird. Das KÖN führt die Aktivitäten in den Bereichen Forschung, Entwicklung und Beratung von der landwirtschaftlichen Erzeugung über die Verarbeitung bis hin zum Handel zusammen. Im Bereich Direktvermarktung und Hofverarbeitung bietet das Kompetenzzentrum Ökolandbau Niedersachsen folgende Beratungsangebote an (KÖN, 2010):

- Betriebswirtschaftliche Planungen, Kennzahlen und Auswertungen
- Erstellung von detaillierten Geschäftsplänen
- Marktanalysen, Abschätzung des regionalen Nachfragepotentials
- Informationen über gesetzliche Rahmenbedingungen und Fördermöglichkeiten
- Planung und Optimierung der Arbeitswirtschaft verschiedener DV-Formen
- Organisation von Hoffesten, Events und Messen.

Es gibt auch privatwirtschaftliche Organisationen, die professionelle Beratungsdienste für die Direktvermarktung anbieten. Ein gutes Beispiel dafür ist der Beratungsdienst Direktvermarktung Südbaden e.V. Dieser Verein bietet einzelbetriebliche Beratung und Gruppenberatung an. Die wichtigsten Beratungsthemen liegen in den Bereichen: Werbung (wie z. B. Jahreswerbeplanung, Hofprospekt, Internetauftritt, Pressekontakte), Rechnungswesen/Controlling (z. B. Preisgestaltung und Kalkulation, Rentabilität einzelner Produkte, Analyse der Kunden) und Verkaufsraumgestaltung (z. B. Sortiment, Etikettierung, Planung neuer Vermarktungswege).

4.2 Entwicklung eines integrierten Beratungskonzeptes für Direktvermarktung

Es gibt verschiedene Formen des Direktvertriebs (vgl. Kapitel 2.2). Die Landwirte sollten mehrere Vertriebswege nutzen, um die optimale Umsatzhöhe in der Direktvermarktung zu erreichen (KUHNERT/WIRTHGEN, 2008). Hofläden, die vor allem in Deutschland ein wachsendes Marktsegment darstellen (RECKE/WIRTHGEN, 2004), stehen im Mittelpunkt dieser Arbeit.

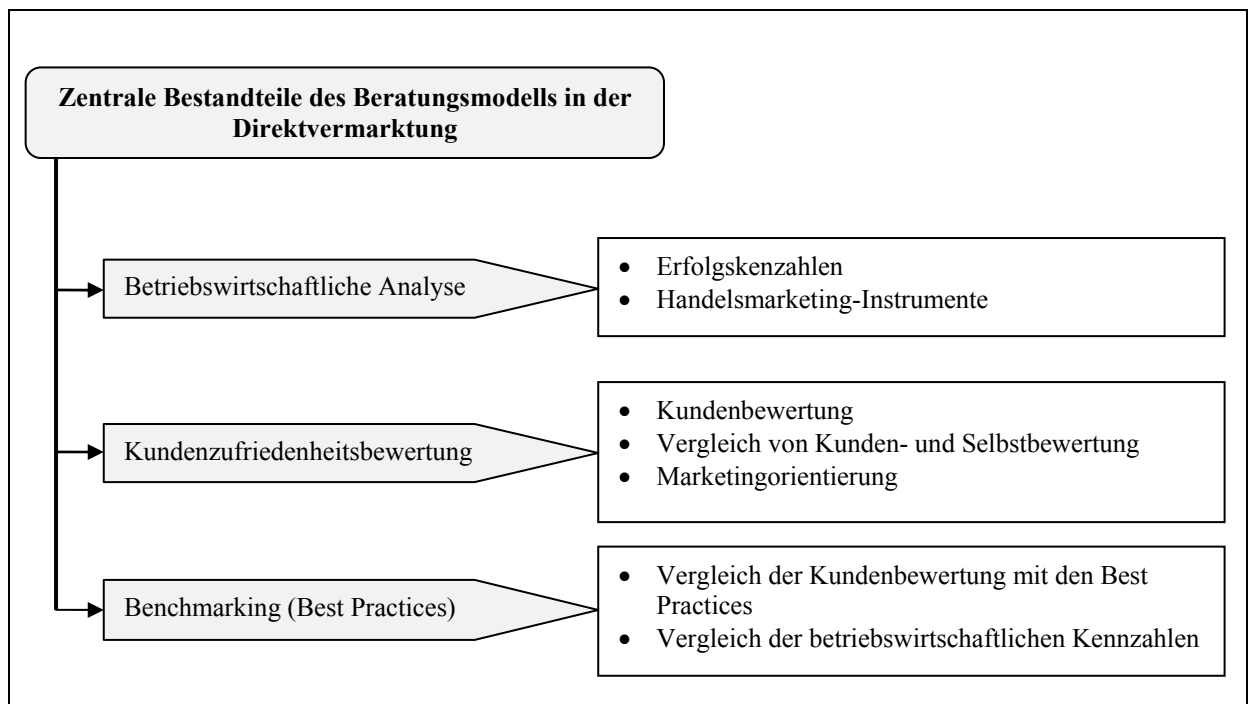
Viele Direktvermarkter haben bei der Analyse ihrer eigenen Position im Markt große Schwierigkeiten. Kundenzufriedenheitsanalysen und eine betriebswirtschaftliche Bewertung ermöglichen es ihnen, solche Herausforderungen zu lösen. Die großen Unternehmen des Lebensmittelhandels überprüfen die Wünsche ihrer Kunden und die Betriebssituation zum Beispiel durch professionelle Erhebungen ständig. Aus Kostengründen werden Kundenzufriedenheits- sowie betriebswirtschaftliche Analysen im Bereich der Direktvermarktung jedoch vernachlässigt. Den Landwirten fehlt ein erarbeitetes Beratungskonzept, das auf Marktforschungsansätzen basiert. Auch wenn Landwirtschaftskammern und Vereine zahlreiche Angebote aufweisen, bleibt ein Beratungssystem wichtig, welches den Direktvermarkter dabei unterstützen kann, seinen Betrieb im Hinblick auf die Kundenanforderungen zu optimieren und einen besseren wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen.

Die vorliegende Studie zielt darauf ab, auf Grundlage von Marktforschungsansätzen ein Beratungsmodell für Direktvermarkter zu entwickeln. Dies erfolgt mittels zweier Fragebögen (Kunden- und Betriebsfragebogen). Im Folgenden wird ein Überblick über das Modell und seine Elemente gegeben. Für eine Beratung in der Direktvermarktung sind betriebswirtschaftliche Auswertungen, Kundenzufriedenheitsanalysen und Benchmarking-Studien Ansatzpunkte für die Entwicklung eines qualifizierten Beratungskonzeptes (vgl. Abbildung 3).

Für den Direktvermarkter ist es wichtig zu wissen, wie er seinen landwirtschaftlichen Betrieb erfolgreich gestalten kann. Die entscheidenden Faktoren für den Erfolg in der Direktvermarktung sind allerdings die zufriedenen Kunden, ein gut geplantes Konzept und aktive Mitarbeiter. Die betriebswirtschaftliche Analyse (Bewertung von Erfolgskennzahlen und Handelsmarketing-Instrumenten) ermöglicht dem Landwirt die Leistungsmerkmale seines

Unternehmens zu optimieren. Aber es bleibt oft schwer einzuschätzen, wie die Kunden diese Leistungen bewerten. Deshalb ist die Kundenzufriedenheitsanalyse entscheidend, um die Stärken und Schwächen eines direktvermarktenden Konzepts in den Augen der Kunden zu entdecken und damit die genauen Kundenwünsche zu identifizieren. Die beiden Komponenten (betriebswirtschaftliche Analyse und Kundenzufriedenheitsanalyse) stellen die Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung eines Direktvermarktungskonzepts dar, wofür in einem weiteren Schritt die Ergebnisse dieser Komponenten mit den Ergebnissen des besten Betriebs verglichen werden. Dieser Schritt umfasst die letzte Komponente des in dieser Untersuchung entwickelten Beratungskonzepts.

Abbildung 3: Integriertes Beratungsmodell für die Direktvermarktung



Quelle: Eigene Darstellung

In den nächsten Abschnitten werden die theoretischen Grundlagen der Beratungsmodellkomponenten detailliert diskutiert. Die verknüpften Ergebnisse werden in Kapitel 5 dargestellt.

4.2.1 Betriebswirtschaftliche Analyse

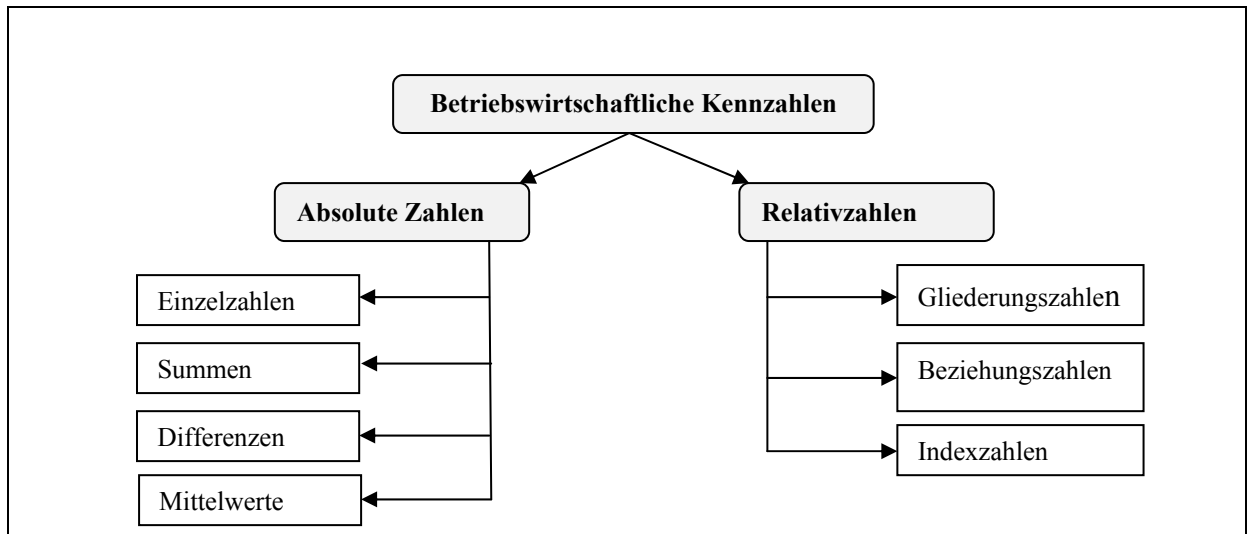
Die Komponente „Betriebswirtschaftliche Analyse“ besteht aus zwei Bestandteilen, den Betriebskennzahlen und den Handelsmarketing-Instrumenten. Für den Landwirt ist die

Direktvermarktung ein zusätzlicher Erwerbszweig, um das Einkommen zu erhöhen oder zu stabilisieren. In der Praxis wird die Direktvermarktung aber nicht immer gewinnbringend betrieben. Mit Hilfe einer betriebswirtschaftlichen Analyse können Landwirte ungenutzte Potentiale, Stärken und Schwächen aufdecken und den wirtschaftlichen Erfolg ihres Betriebs verbessern (REDELBERGER et al., 2006). Früher hatte die Buchführung eines Betriebs das Ziel, in möglichst einfacher Form, einen Überblick über Erlös und Aufwand innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu geben. Mittels der Betriebsanalyse bietet sie heute die Möglichkeit, die Grundlagen für eine professionelle Finanz- und Investitionsplanung zu legen (ebenda, 2006).

4.2.1.1 Erfolgskennzahlen in der Direktvermarktung

Innerhalb der Betriebswirtschaft dienen Kennzahlen zur Entscheidungsunterstützung (Problemerkennung, Informationsgewinnung usw.), Steuerung und Kontrolle von Maßnahmen. Außerdem haben sie erhebliche Bedeutung für die operative Frühwarnung (FALK/WOLF, 1992). In der betriebswirtschaftlichen Literatur findet ein Meinungsstreit über die Einteilung von Kennzahlen statt. Während einige Autoren absolute und relative Zahlen als Kennzahlen bezeichnen, ist die überwiegende Zahl der Autoren der Meinung, dass lediglich Verhältniszahlen (ratios) Kennzahlen sein können (ebenda, 1992).

„Betriebswirtschaftliche Kennzahlen sind Relativzahlen und absolute Zahlen, die in konzentrierter Form über einen zahlmäßig erfassbaren betriebswirtschaftlichen Tatbestand informieren“ (FALK/WOLF, 1992). Nach der vorstehenden Definition sind absolute Zahlen von den Relativzahlen zu unterscheiden (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

Quelle: Eigene Darstellung nach FALK/WOLF, 1992

- Absolute Zahlen: Hierfür kommen betriebswirtschaftliche Einzelwerte (z. B. Absatz eines Produktes X), Summen (z. B. Gesamtumsatz), Differenzen (z. B. Gewinn) und Mittelwerte (z. B. durchschnittlicher Tagesumsatz) in Betracht.
- Relativzahlen: Lassen sich in drei grundlegende Gruppen unterteilen:
 1. Gliederungszahlen: Bei diesen werden Teilmassen zur übergeordneten Gesamtmasse in Beziehung gesetzt, sie liegen immer zwischen 0 und 1. Ein Beispiel ist der *Personalkostenanteil an den Gesamtkosten* $= (\text{Personalkosten} \div \text{Gesamtkosten}) \times 100$
 2. Beziehungszahlen: Es handelt sich um das Verhältnis zweier ungleichartiger aber gleichrangiger Größen. Ein Beispiel dafür ist der Umsatz der beschäftigten Person innerhalb einer Periode.
Umsatz je Mitarbeiter innerhalb einer Periode $= (\text{Umsatz des Betriebs} \div \text{Zahl der Mitarbeitern}) \times 100$
 3. Indexzahlen: Bei den Indexzahlen ist es möglich, einen Vergleich von zwei gleichartigen und gleichrangigen Größen mit unterschiedlichem Zeitbezug durchzuführen. Ein Beispiel ist:
Umsatzindex $= (\text{Betriebsumsatz Periode 2} \div \text{Betriebsumsatz Periode 1}) \times 100$

Nach den Leistungsfaktoren, die die menschliche Arbeitskraft, die Handelsware und den Betriebsraum umfassen (FALK/WOLF, 1992), lassen sich die zentralen in der Landwirtschaft

eingesetzten Kennzahlen in Stabilitätskennzahlen, Liquiditätskennzahlen und Rentabilitätskennzahlen gliedern. Die Stabilitätskennzahlen beurteilen das Risiko des Unternehmens und schätzen die Nachhaltigkeit und Kontinuität der Erträge ab. Liquiditätsanalyse untersucht die Zahlungsfähigkeit eines Betriebs. Unterschieden wird zwischen den kurzfristigen Liquiditätskennzahlen sowie mittel- und langfristigen Liquiditätskennzifferen. Der Cash-Flow ist die wichtigste Kennziffer für Liquidität, weil er gute Informationen zur Finanzkraft eines Unternehmens gibt und als Maß für die Schuldentilgungskraft gilt¹⁶. Die Rentabilitätsanalyse untersucht, ob das Unternehmen einen Profit erwirtschaftet hat. Die klassischen Rentabilitätskennziffern, wie Gewinn, sind die wichtigsten Erfolgskennzahlen in der Direktvermarktung. Zu beachten ist, dass bei den landwirtschaftlichen Betrieben die Direktvermarktung oft ein Betriebszweig von mehreren ist, daher die Gewinnbeitragsrechnung differenziert untersucht werden muss. Die folgende Tabelle stellt die Ansätze zur Berechnung des Gewinnbeitrags eines direktvermarktenden Betriebs dar.

Tabelle 10: Ansatz zur Berechnung des Gewinnbeitrags zur Direktvermarktung

Leistungs-/Kostenbereich	Zuordnungen
Marktleistung Direktvermarktung	Verkaufserlöse aus Eigenerzeugung und Zukauf
	Variable Kosten¹⁷
Rohstoffeinsatzkosten	Entgangene Standarderlöse bezogen auf die Fläche, je Mengeneinheit Rohstoff oder pro Tier
Wareneinstandskosten Zukaufprodukte	Einkaufspreis inkl. MwSt.
Direktkosten Verarbeitung	Zugekaufte Rohstoffe (z. B. Dinkel für Nudelproduktion) Zutaten (z. B. Gewürze) Verpackungsmaterialie (z. B. Tüten, Flaschen ¹⁸) Energie, Wasser, Reinigungsmittel Aushilfslöhne, ausgezahlter Bruttolohn zzgl. Arbeitgeberanteil
Direktkosten Vermarktung	Verpackungsmaterial Telefon, Porto Fahrkosten Marktstandgebühren Aushilfslöhne s. o.
Marktleistung – variable Kosten = Deckungsbeitrag der Direktvermarktung	

¹⁶ Vergleich: http://www.fds-limburg.de/uploads/media/ABWL_Kennzahlen.pdf

¹⁷ Die variablen Kosten werden als direktzuteilbare Kosten dargestellt, wobei kleinere Ungenauigkeiten in Kauf genommen werden

¹⁸ Bei der Verwendung von Pfandflaschen/-gläsern werden 20 % der Anschaffungskosten der pro Jahr verwendeten Verpackungsmenge als direktzuteilbare Kosten angesetzt.

Feste Kosten	
Bauliche Investitionen für Lagerung, Verarbeitung, Verkauf	AfA ¹⁹ = 5 %, Reparaturen 3 %, Zinskosten von 6 % auf 2 % bei einer angenommenen 50 %igen Fremdfinanzierung
Investitionen Maschinen u. Geräte für Lagerung, Verarbeitung, Verkauf (Marktstände, spezielle Verkaufsfahrzeuge)	AfA = 10 %, Reparaturen 3 %, Zinskosten s. o.
Marketinginvestitionen (z. B. Logoentwicklung, Verkaufsschilder u.ä.)	AfA = 20 %, Zinskosten s. o.
Beiträge Vereine, Berufsverbände u.ä.	Jahresbeiträge
Aufwendungen für Versicherungen, Krankenkassen, Steuerberatung	Erhöhte Aufwendungen aufgrund der Tätigkeiten im Rahmen der Direktvermarktung
<i>Deckungsbeitrag – feste Kosten = Gewinnbeitrag der Direktvermarktung</i>	

Quelle: WIRTHGEN, et al., 2004

Häufig fehlen in empirischen Studien ausreichende Daten über die Kosten der Direktvermarktung, da die meisten Betriebe solche Daten nicht angeben können oder wollen. Der Gewinnbeitrag kann folglich nicht berechnet werden. Aus diesem Grund werden häufig relativ verlässlich erfassbare Größen wie Umsatz, Arbeitskräfte und Verkaufsfläche verwendet (SCHRÖDER, 1994; NICOLAI/KIESER, 2002). So kann man den Verkaufsflächenumsatz und die Personaleffizienz berechnen und daraus den Erfolg der direktvermarktenden Betriebe bewerten.

Der Verkaufsflächenumsatz wird aus dem Verhältnis von Umsatz zu Verkaufsfläche (in m²) ermittelt. Er gibt einen Überblick über die Effizienz der zur Umsatzerzielung genutzten Verkaufsfläche. Die Optimierung des Warenangebotes auf der genutzten Fläche oder die bessere Positionierung umsatzstarker Produkte sind Möglichkeiten, den Umsatz bei gegebenen Flächen zu steigern (OSSOLA-HARING, 2003).

$$\text{Umsatz € je m}^2 = \text{Umsatz im Hofladen} \div \text{Fläche des Hofladens in m}^2$$

Die Personalaufwandsquote gibt den Anteil der Personalaufwendungen am Umsatz an. Es werden dabei nur Fremd-Arbeitskräfte berücksichtigt, da der Unternehmer vom Gewinn entlohnt wird (Unternehmerlohn). Häufig haben Personalkosten negative Auswirkungen auf die Ertragslage eines Unternehmens.

$$\text{Personalaufwandsquote} = \text{Personalaufwand} \times 100 / \text{Umsatz}$$

¹⁹ AfA: Abschreibung für Abnutzung

Für die Direktvermarktung eignet sich die Personalaufwandsquote zur Identifizierung von erfolgreichen Betrieben (ebenda, 2003). Um die Effizienz des Personaleinsatzes von Arbeitskräften zu messen, ist die Kennzahl Personaleffizienz sinnvoll. Für die Höhe der Beschäftigungszahl wird ein durchschnittlicher AK-Besatz ermittelt. Teilzeitkräfte werden dabei anteilig nach der wöchentlichen Arbeitszeit berücksichtigt (OSSOLA-HARING, 2003). Die Ermittlung der Personaleffizienz ermöglicht dem Betriebsleiter, die unwirtschaftlichen Positionen aufzudecken. Betriebe mit geringer Personaleffizienz müssen Rationalisierungsmaßnahmen durchführen und eine zunehmende Effektivität erreichen, um einen höheren Umsatz je Beschäftigten zu erzielen (ebenda, 2003).

Umsatz je AK = Umsatz im Hofladen/ AK des Hofladens

4.2.1.2 Handelsmarketing-Instrumente

Eine zweite Komponente der betriebswirtschaftlichen Bewertung stellt die Analyse des Marketings der Direktvermarkter dar. Da es sich bei der Direktvermarktung um eine Handelsleistung handelt, kann hierzu auf die Instrumente des Handelsmarketings zurückgegriffen werden. Die Handelsmarketing-Instrumente umfassen die Gesamtheit der Handlungsalternativen, die sich auf die Beeinflussung der Marktteilnehmer und die Marktumwelt richten mit dem Ziel, das akquisitorische Potential der Unternehmung zu steigern (BODENSTEIN/SPILLER, 1998). Im Regelfall werden mehrere Instrumente kombiniert (Marketing-Mix), um die unternehmensspezifischen Problemlösungsvorteile für die Kunden sichtbar zu machen und herausragende Wettbewerbsvorteile zu erreichen (ebenda, 1998). In der Praxis finden sich unterschiedliche Einteilungen für die marktbeeinflussenden Instrumente. BARTH (1999) unterscheidet drei Instrumente (Leistungspolitik, Entgeltpolitik und Beeinflussungspolitik), BEREKOVEN (1995) gliedert in zehn Instrumente (Sortiments-, Handelsmarken-, Qualitäts-, Service-, Preis-, Standort-, Werbe-, Verkaufsförderungs-, Verkaufsraumgestaltungs- und Verkaufspersonalpolitik) (KÖHLER/MEFFERT, 2002). Für Industrieunternehmen hat sich eine Einteilung in vier Aktionsfelder (Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik) weitgehend durchgesetzt (BODENSTEIN/SPILLER, 1998). In Bezug auf die oben erwähnten Einteilungen der Marketing-Instrumente werden in der vorliegenden Arbeit die folgenden Instrumente erläutert: Distributionspolitik

(Vertriebswege), Standortpolitik, Sortiments- und Angebotspolitik, Kommunikationspolitik sowie Preispolitik (Preisgestaltung).

Wesentliche Aufgabe der Distributionspolitik ist es, die Verbindung zwischen der Erzeugung und dem Verzehr herzustellen (FRIEDRICH, 2001). Es geht um Maßnahmen, die die Verfügbarkeit von gewünschten Produkten kostenoptimal, im richtigen Zustand, zur richtigen Zeit und in der verlangten Menge für den Kunden sicherstellen (WIRTHGEN/MAURER, 2000). Für die erfolgreiche Planung direkter Absatzwege müssen Vertriebswegziele eindeutig formuliert werden, wobei als Auswahlkriterium für bestehende Alternativen, wie z. B. Vertriebskosten, in Betracht kommen. Grundsätzlich sollen Direktvermarkter das Distributionssystem nach verschiedenen Kriterien auswählen, wie z. B. anhand der örtlichen Angebots- und Konkurrenzstruktur, der Transportwege usw.

Standortpolitik umfasst die Faktoren, die von einem Unternehmen bei der Wahl eines Standortes berücksichtigt werden sollten. Grundsätzlich charakterisieren diese Faktoren die Qualität eines vom Betrieb ausgewählten Standortes (HASITSCHKA/HRUSCHKA, 1984). Nach mehreren Studien (vgl. NAUER, 1970; HASITSCHKA/HRUSCHKA, 1984; LIEBMANN, 1971; WOTZKA, 1970) lassen sich die Standort-Faktoren in demographische, wirtschaftliche und soziopsychologische Faktoren, Objektivbewertung, Infrastruktur sowie Wettbewerbslage gliedern. Die genannten Faktoren dienen der Bewertung der Kaufkraft in einem Einzugsgebiet, der Verkehrslage und Verkehrsanbindung sowie der vorhandenen Konkurrenzbetriebe in der näheren Umgebung. Diese Größen können sich positiv oder negativ auf die Entwicklung eines Unternehmens auswirken (ebenda, 1984).

Innerhalb der Sortiments- und Angebotspolitik werden alle Elemente ermittelt, die die Gestaltung des zu vermarktenden Erzeugnisses beschreiben. Sie umfasst neben der Beschaffenheit (Qualität) eines Produkts die Verpackung, Markierung und das Image (FRIEDRICH, 2001). Generell bestehen die Nutzungserwartungen bei Konsumenten als „Produktnutzern“ aus dem Grundnutzen und Zusatznutzen (WIRTHGEN/MAURER, 2000). Während der Grundnutzen die ernährungsphysiologische Qualität (z. B. Gehalt an Vitaminen, Fett usw.) umfasst, liegt der Zusatznutzen in einer speziellen sensorischen Qualität (z. B. Genusswert, Geruch, Geschmack usw.) oder in dem mit dem Einkauf verbundenen Erlebniswert (ebenda, 2000). Der Erwartungsnutzen der direkt vermarkteten

Produkte zeichnet sich vor allem durch den Zusatznutzen aus. Dies trägt dazu bei, dass die Landwirte sich vom klassischen Lebensmitteleinzelhandel differenzieren können.

Bezüglich der Sortimentsgestaltung kann man zwischen Grund-, Saison-, Rand- und Aktions Sortiment unterscheiden. Das Grundsoriment besteht aus lagerfähigen (z. B. Kartoffeln, Wein, Obst usw.) sowie frisch hergestellten Produkten (z. B. Milch, Fleisch, Eier usw.). Es dient in erster Linie der Gewinnung oder der Pflege von Stammkunden. Die Steigerung der Attraktivität des Grundsoriments ist durch die Nutzung weiterer Sortimentstypen möglich, wie z. B. Produkte, die nicht ständig im Betrieb verfügbar sind (Randsortiment), Saisonsortimente (z. B. Gemüse, Weihnachtsgänse) oder spezielle einmalige Angebote (WIRTHGEN/MAURER, 2000).

Neben der Gewinnung potentieller Käufer hat die Kommunikationspolitik (Informationspolitik) die Aufgabe, den Kontakt zu den Marktpartnern herzustellen, den Informationsfluss zur Zielgruppe aufrecht zu erhalten sowie Informationen über das potentielle Verhalten des Kunden zur Verfügung zu stellen (WIRTHGEN/MAURER, 2000). Die klassischen Maßnahmen der Kommunikationspolitik können auch in der Direktvermarktung in die drei Bereiche Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und Verkaufsförderung eingeteilt werden (ebenda, 2000), in jüngerer Zeit gewinnt darüber hinaus das Internet an Relevanz.

Die Werbung bezieht sich direkt auf das Angebot. Sie soll Interesse, Aufmerksamkeit und Kaufwünsche beim Verbraucher wecken und ihn somit zum Verkaufsort ziehen (BODENSTEIN/SPILLER, 1998). Da der Kunde seine Entscheidung über die Nutzung eines Produktes oder einer Dienstleistung nicht sofort trifft, muss die Werbung möglichst lange im Gedächtnis des Käufers haften bleiben (WIRTHGEN/MAURER, 2000).

Die Öffentlichkeitsarbeit hat die Aufgabe, das Gesamtimage eines Unternehmens möglichst positiv darzustellen (FRIEDRICH, 2001). Durch ständige Arbeit mit der Öffentlichkeit (z. B. Presseberichte, Teilnahme an regionalen Messen usw.) ist es möglich Vertrauen für das Unternehmen aufzubauen (ebenda, 2000). Eine besondere Rolle kommt heute der Internetdarstellung zu.

Die zusätzliche Förderung des Anreizes für die Nutzung eines Produktes ist die wesentliche Aufgabe des Verkaufsförderungsbereichs. Sie soll das Angebot am Verkaufsort an den

Kunden bringen (WIRTHGEN/MAURER, 2000). Am Verkaufspunkt sind z. B. Kostproben, Gewinnspiele oder Gutscheine als mögliche Fördermaßnahmen zu benennen.

Internetmarketing (auch Online-Marketing) bezeichnet alle Marketingmaßnahmen, die das Internet als Medium nutzen. Gegenüber den klassischen Medien hat das Internet wertvolle Vorteile, wie z. B. geringe Kosten, keine Streuverluste, größere Reichweite usw. Das Online-Marketing kann eine breite Maßnahmenpalette umfassen, welche sowohl der Kundenbindung als auch der Werbung dienen. Neben der Informations- und Kommunikationsfunktion kann das Internet auch als Absatzweg verwendet werden (E-Commerce). Diese Funktion ist für die Branchen geeignet, in denen es vorher schon den traditionellen Versandhandel gab. Im Lebensmittelbereich reduzieren die geringe Handelsspannen und das „Problem der letzten Meile“, da die Verbraucher bei der Anlieferung von verderblichen Gütern auf jeden Fall erreicht werden müssen, die Chancen des Erfolgs (SPILLER, 2010).

Preispolitik umfasst alle Entscheidungen zur Bestimmung und Durchsetzung von Preisen in einem Betrieb. Sie beschäftigt sich auch mit den Liefer- und Zahlungsbedingungen, Rabatten für Großgebilde und der Gewährung von Krediten an Kunden (REDELBERGER et al., 2006). Durch die Nutzung von Kosten-, Konkurrenz- und nachfrageorientierten Ansätzen kann jeder Anbieter seine Preise im Markt definieren (WIRTHGEN/MAURER, 2000). Bei der kostenorientierten Preisfindung dienen die Kosten als Preisuntergrenze eines Angebotspreises. Mit Hilfe einer einfachen Kalkulation werden die Kosten bei der Herstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung mit den am Markt erzielbaren Preisen konfrontiert. Wichtige Informationen sind hier die Stückkosten und der Gewinnzuschlag. Die verbreitetste Form der Preisfindung basiert darauf, dass die Vermarktungskosten nicht genau bewertet werden, sondern ein Zuschlag zwischen 50 und 100 % vorgenommen wird. Die Preise anderer (regionaler) Anbieter sowie die Art des Produktes oder der Dienstleistung nehmen Einfluss auf die Höhe des Preisaufschlages (ebenda, 2000).

Bei der kundenorientierten Preisbestimmung werden die Kundennutzenerwartungen bezüglich einer Leistung und ihres Preises als eine der zentralen Größen betrachtet. Der Preis dient hier als Qualitätsindikator, weil für den Kunden ein Zusammenhang zwischen dem Preis eines Produktes und dessen Qualität besteht. Die kundenorientierte Preisfindung hilft dem Direktvermarkter die Preisobergrenze seines Produktes festzulegen (WIRTHGEN/MAURER,

2000). Bei der konkurrenzorientierten Preisbildung orientiert sich der Anbieter an den Preisen für Konkurrenzprodukte. Bei einer hohen Zahl und homogener Konkurrenz ist es für den Anbieter schwer, eine von dem Marktpreis abweichende Preisvorstellung zu realisieren (BEYER, 2003). Bei der Preisüberbietung wird die Leistung von den Kunden oftmals nicht akzeptiert, bei einer Preisunterbietung kann es zu Preiskämpfen kommen.

4.2.2 Kundenzufriedenheit in der Direktvermarktung

Die Steigerung der Wettbewerbsintensität und der damit zunehmende Konkurrenz- und Kostendruck im Rahmen einer fortschreitenden Globalisierung sowie das veränderte Konsumentenverhalten der vergangenen Jahrzehnte erfordern von direktvermarktenden Betrieben Konzepte, die einen ständigen wirtschaftlichen Erfolg ermöglichen. Hierbei gewinnt die Kundenzufriedenheit verstärkt an Bedeutung, da sie als das Fundament für erfolgreiche Kundenbindung betrachtet wird. Modelle zur Kundenzufriedenheit erklären verschiedene emotionale Reaktionen eines Kunden auf die von ihm vorgenommenen kognitiven Bewertungen eines Prozesses oder Objektes. Deswegen nimmt die Kundenzufriedenheitsforschung eine Schlüsselstellung in der verhaltenswissenschaftlichen Konsumentenforschung ein (MUNLV, 2006).

In diesem Kapitel wird auf die Definition der Kundenzufriedenheit eingegangen, wobei zu Beginn verschiedene Definitionen unterschiedlicher Autoren dargestellt werden. Danach werden verschiedene Erklärungsansätze der Entstehung von Kundenzufriedenheit vorgestellt. Anschließend erfolgt die Beschreibung ihrer Auswirkungen und Reaktionen der (un)zufriedenen Kunden sowie die Erklärung des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, bevor verschiedene Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit diskutiert werden. Eine kurze Betrachtung des aktuellen Forschungsstands der Kundenzufriedenheit wird in Kapitel 4.2.2.6 gegeben. Ein Überblick über die Marketingorientierung erfolgt am Ende von Kapitel 4.2.2.

4.2.2.1 Zum Begriff der Kundenzufriedenheit

Zufriedenheit ist ein komplexes und vielseitiges sozialpsychologisches Phänomen, das aus subjektiven Variablen und Präferenzstrukturen besteht, welche emotionalen und kognitiven Dimensionen haben. Im Folgenden wird eine Auswahl unterschiedlicher Definition vorgestellt.

SCHÜTZE (1992): „Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines komplexen Informationsverarbeitungsprozesses, in dessen Zentrum im Sinne eines psychischen Soll/Ist-Vergleichs die Bewertung aktueller Erfahrung (Ist) mit den Leistungen eines Anbieters anhand der Erwartungen bzw. eines Anspruchsniveaus (Soll) durch den Kunden erfolgt.“

BAILOM et al. (1996): Kundenzufriedenheit wird zumeist als Resultat wahrgenommener Unterschiede zwischen Erwartungen oder Leistungsnormen und wahrgenommener Produktqualität oder Leistung eines Produkts definiert. Übertrifft die wahrgenommene Produktqualität die Erwartungen an das Produkt, entsteht ein Gefühl der Zufriedenheit, werden Erwartungen enttäuscht, entsteht Unzufriedenheit und werden Erwartungen lediglich erfüllt, entsteht ein neutrales Gefühl.“

SCHNEIDER (2000): „Kundenzufriedenheit wird als Ergebnis eines psychischen Prozesses betrachtet, bei dem der Kunde zwischen dem wahrgenommenen Leistungsniveau eines Unternehmens oder Produktes und seinem Standard, in der Regel seinen Erwartungen, vergleicht.“

Alle vorgestellten Definitionen erklären die Entstehung von Kundenzufriedenheit als ein Resultat eines Vergleichsprozesses zwischen wahrgenommenem Leistungsniveau und Erwartungen des Kunden. Dies beruht auf den verschiedenen Ansätzen zur Erklärung der Kundenzufriedenheit. Im folgenden Kapitel wird auf die wesentlichen Modelle, die die Entstehung der Kundenzufriedenheit erklären, eingegangen.

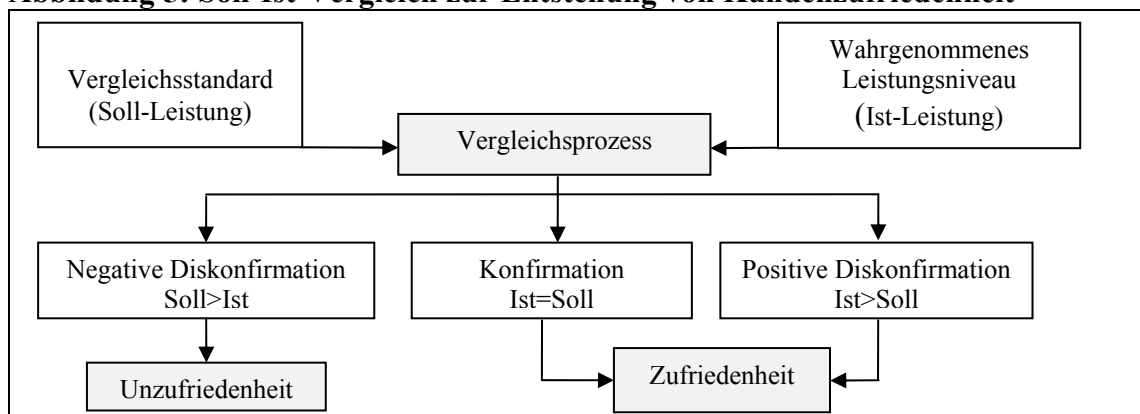
4.2.2.2 Erklärungsmodelle zur Entstehung von Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit, als emotionales Ergebnis eines Bewertungsprozesses, wird in der Literatur mittels verschiedener Modelle erklärt. Das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma wird als Basismodell verschiedener Erklärungsansätze betrachtet.

- **Das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma**

Dieses Modell ist im Rahmen der Kundenzufriedenheitsforschung weit verbreitet (OLIVER, 1997). Die Kernaussage des Confirmation/Disconfirmation-Paradigmas lautet, dass die Kundenzufriedenheit aus dem Vergleich der vom Kunden erlebten Erfahrung bei Inanspruchnahme einer Leistung (Ist-Leistung) mit der Erwartung des Kunden an diese Leistung (Soll-Leistung) resultiert (HOMBURG et. al. 2003). Die wichtigsten Komponenten des Modells werden in der folgenden Abbildung dargestellt.

Abbildung 5: Soll-Ist-Vergleich zur Entstehung von Kundenzufriedenheit



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an HOMBURG et. al. 2003

Für die Soll-Komponente werden in der Literatur viele verschiedene Begriffe verwendet, wie z. B. Vergleichsstandard, Soll-Leistung, Soll-Wert, Leistungsniveau. Als Vergleichsstandard werden in der Literatur nach HOMBURG und STOCK (2001) die folgenden Größen unterschieden: Erwartungen, Erfahrungsnormen und Ideale.

Grundsätzlich wird die Erwartung als die Gesamtheit der Meinungen und Erkenntnisse über die Leistungsfähigkeit eines Produkts bzw. einer Dienstleistung vor Inanspruchnahme dieses Produkts bzw. der Dienstleistung definiert. Der Durchschnitt aller bisherigen Erfahrungen des Kunden sowie Erfahrungsberichte anderer Kunden oder die Aufnahme von Informationen bzw. Werbebotschaften ermöglichen dem Kunden, seine Erwartungen zu bestimmen

Produkten bzw. Dienstleistungen zu formulieren. Während die Erwartungen sich auf ein gewünschtes Leistungsniveau beziehen (STAUSS, 1999; HERMANN/JOHNSON, 1999), bauen die Erfahrungsnormen auf den Erfahrungen des Kunden mit gleichen oder ähnlichen Produkten bzw. Dienstleistungen auf (CADOTTE et al. 1987). Es ist möglich, dass das Leistungsniveau vom Kunden zugrunde gelegt wird, wenn er das Ideal als Vergleichsstandard heranzieht. Die meisten Autoren gehen davon aus, dass ein Kunde in der Regel mehrere Vergleichsstandards parallel benutzt, um zu seinem Zufriedenheitsurteil zu gelangen (MÜLLER, 1998; SCHÜTZE, 1992; STAUSS, 1999; STAUSS/SEIDEL, 1998). Eine von TSE/WILTON (1988) durchgeführte Untersuchung zeigt beispielsweise den Einfluss von drei verschiedenen Vergleichsstandards, die gleichzeitig oder sequentiell vom Kunden genutzt werden.

Die Ist-Komponente wird in der Literatur selten diskutiert. Unter der Ist-Komponente wird die individuell wahrgenommene Leistung eines Produkts oder einer Dienstleistung verstanden (HOMBURG/STOCK, 2001). Bei der wahrgenommenen Leistung unterscheidet man zwischen objektiver und subjektiver Leistung. Die Übereinstimmung (Gleichheit) der objektiven Leistung (tatsächliche Leistung) für alle Kunden und die Variation der subjektiven Leistung aufgrund verschiedener Wahrnehmungseffekte führen zur Entstehung mehrerer wahrgenommener Leistungsniveaus für ein und dasselbe Objekt (TSE/WILTON, 1988).

Der Soll-Ist-Vergleich ist ein subjektiver Bewertungsprozess von Soll- und Ist-Komponenten. Das Verhältnis zwischen Ist-Leistung und Soll-Leistung wird als Grundlage des Prozesses gesehen, dabei werden drei mögliche Konstellationen unterschieden: positive Diskonfirmation, Diskonfirmation und negative Diskonfirmation. Wenn die Ist-Leistung die Soll-Leistung übertrifft, besteht eine positive Diskonfirmation. Dies führt zu einem hohen Zufriedenheitsniveau. In der Literatur besteht Uneinigkeit darüber, ob die exakte Erfüllung der Erwartungen bereits Zufriedenheit auf Seiten der Kunden auslöst, oder ob dies erst bei Übererfüllung der Erwartungen passiert (DILLER, 2000). Eine Erklärung dafür wird von HOMBURG und KROHMER (2003) gegeben. Sie haben zwischen Erfüllung und Übererfüllung der Erwartungen unterschieden, dabei löst die Erfüllung der Erwartungen „Zufriedenheit auf Konfirmationsniveau“ aus, während die Übererfüllung der Erwartungen zu „Zufriedenheit über Konfirmationsniveau“ führt. Negative Diskonfirmation ergibt sich, wenn die

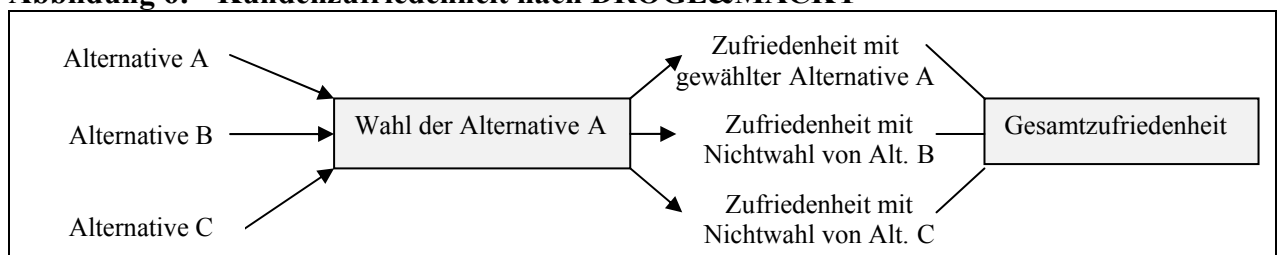
Erwartungen (Soll) nicht durch die Ist-Leistung erfüllt werden. In diesem Fall wird von Unzufriedenheit gesprochen.

Die Zufriedenheit ist die letzte Variable des Vergleichsprozesses, sie wird als Ergebnis des rein kognitiven Vergleichs zwischen Soll- (Erwartung) und Ist-Komponente (Bewertung) angesehen (WESTBROOK/OLIVER, 1991). In neueren Untersuchungen erlangt das Konstrukt Kundenzufriedenheit ein breiteres Verständnis. So besteht neben einem kognitiven Vergleich ein emotionaler Vergleich (FORNELL et al., 1996). Die Bedeutung der emotionalen Verfassung des Kunden im Rahmen der Kundenzufriedenheit wurde in zahlreichen Studien nachgewiesen (MOORADIAN/OLIVER, 1997). Das Konzept Consumer Delight stellt dafür einen Nachweis: Unter diesem Konzept wird die starke positive emotionale Reaktion des Kunden auf ein Produkt oder eine Dienstleistung verstanden (OLIVER et al., 1996). Insgesamt wird das Confirmation/Disconfirmation-Modell als ein integrativer Rahmen verstanden, in dem die meisten spezielleren Ansätze zur Erklärung der Kundenzufriedenheitsentstehung eingeordnet werden können. Nachfolgend werden weitere Modelle zur Erklärung der Entstehung von Kundenzufriedenheit aufgeführt.

- **Das Zufriedenheitsmodell nach DRÖGE & MACKOY**

Dieses Modell, welches von MACKOY und DRÖGE (1995) entwickelt wurde, geht von der Annahme aus, dass der Kunde vor der Kaufentscheidung mehrere Alternativen hat, diese Alternativen werden von ihm verglichen, um eine davon auszuwählen (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6: Kundenzufriedenheit nach DRÖGE&MACKY



Quelle: SCHUBERT/UNGEWIB, 2005

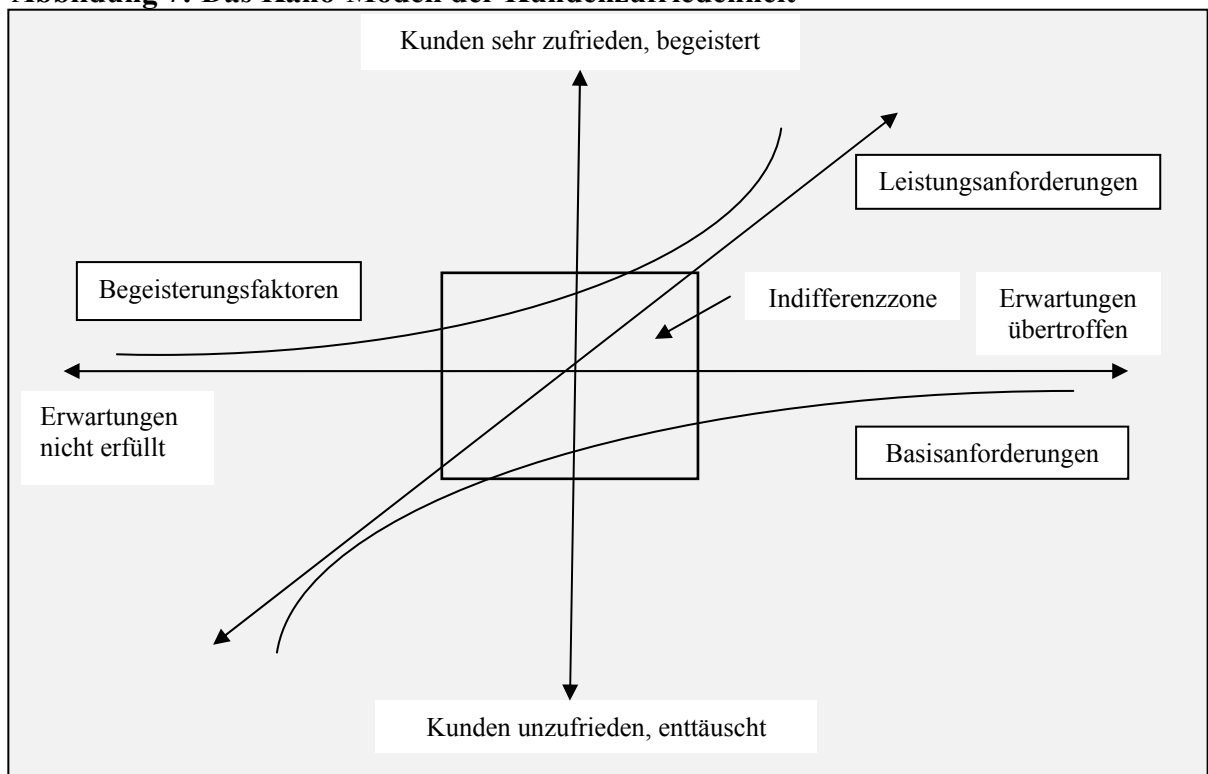
Die Gesamtzufriedenheit wird sowohl von der Zufriedenheit des Kunden mit den gewählten Produkten oder Leistungen als auch von der Zufriedenheit über die Nichtwahl von verfügbaren Alternativen ausgelöst. Dieses Modell ist geeignet für die Anschaffung von Investitionsgütern oder für nicht alltägliche Dienstleistungen (z. B. Abschluss von

Versicherungsverträgen), da die zur Auswahl stehenden Alternativen sich im Modell gegenseitig ausschließen. Das Modell geht sowohl von der Wahl der Produkte oder Leistungen als auch von der Wahl von Anbieter aus. Die Leistungen eines Anbieters werden mit Angeboten der Konkurrenz verglichen. Insgesamt verdeutlicht dieses Modell, dass der Kunde zufrieden mit den Angeboten eines Anbieters ist, wenn er überzeugt ist, die Beste aus mehreren Alternativen ausgewählt zu haben.

- **Das Kano-Modell**

Das von Kano entwickelte Bewertungsmodell zur Erklärung der Kundenzufriedenheit stammt ursprünglich aus dem Total Quality Management (AUGUSTIN, 2005). Heute hat dieses Modell große Bedeutung in zahlreichen Kundenzufriedenheitsstudien erlangt, insbesondere für die empirische Arbeit (MÜLLER, 2001) (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 7: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit



Quelle: MATZLER et al., 2004

Dabei stellt das Kano-Modell einen Zusammenhang zwischen der Erfüllung der Kundenerwartungen und der Entstehung von Kundenzufriedenheit dar. Ebenso wie das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma werden hier die Anforderungen des Kunden an das

Produkt bzw. an die Dienstleistung in drei Kategorien klassifiziert. Diese sind die „Basisanforderungen“, „Leistungsanforderungen“ sowie die „Begeisterungsanforderungen“. Der Kunde stellt die Basisanforderungen selbstständig auf. Diese Anforderungen werden vom Kunden nicht ausgesprochen und ihre Erfüllung wird vom Kunden teilweise nicht bewusst wahrgenommen. Die Erfüllung von Basisanforderungen führt nicht unbedingt zu Zufriedenheit, aber die Nichterfüllung der Basisanforderungen führt zu Unzufriedenheit beim Kunden. Im Gegensatz zu den Basisanforderungen werden die Leistungsanforderungen deutlich vom Kunden verlangt. Sie müssen vom Anbieter erfüllt werden, sonst ist der Kunde unzufrieden. Mit dem Erfüllungsgrad steigt die Zufriedenheit linear.

Die Begeisterungsfaktoren werden vom Kunden nicht erwartet, da er mit deren Präsenz gar nicht gerechnet hat (BUHL et al., 2003). Werden entsprechende Begeisterungsfaktoren angeboten, so führt das zu überdurchschnittlicher Zufriedenheit. Das Fehlen der Begeisterungsfaktoren führt dagegen nicht zu Unzufriedenheit beim Kunden, denn er hat diese Faktoren nicht erwartet. In der Praxis entwickeln sich die Anforderungen an die Produkte im Zeitablauf. So werden Leistungsanforderungen häufig nach einer gewissen Zeit zu Basisanforderungen und Begeisterungsfaktoren ändern sich zu Leistungsanforderungen. Besonders deutlich vollzieht sich die Änderung der Produkthanforderungen im technischen Bereich, Beispiele hierfür sind die Ausstattungsmerkmale von PKW (MATZLER et al., 2004). Das Kano-Modell erklärt so nicht nur den Zusammenhang zwischen Kundenerwartungen und Kundenzufriedenheit, sondern dient auch zur Klassifizierung der Angebote an den Kunden zu dessen Anforderung bzw. zu den Angeboten, die von der Konkurrenz produziert werden (HUBER et al., 2004).

Neben den erwähnten Modellen liegen eine Reihe weiterer Modelle vor, die sich mit der Entstehung von Kundenzufriedenheit beschäftigen. Anzuführen ist bspw. die Equity-Theorie und das Lückenmodell der Dienstleistungsqualität. Die Equity-Theorie (Gerechtigkeitstheorie) von ADAMS (1963), die sich aus der Mitarbeiterzufriedenheitsforschung entwickelt hat, befasst sich mit dem Kundenzufriedenheitsurteil in Bezug auf die Erklärung von Gerechtigkeit, die aus dem Verhältnis von Nutzen zu den Kosten einer Geschäftsbeziehung entsteht. Dabei ist der Kunde zufrieden, wenn das von ihm empfundene Verhältnis gleich oder besser ist als das des Geschäftspartners (HAYDEN et al., 2007). Das

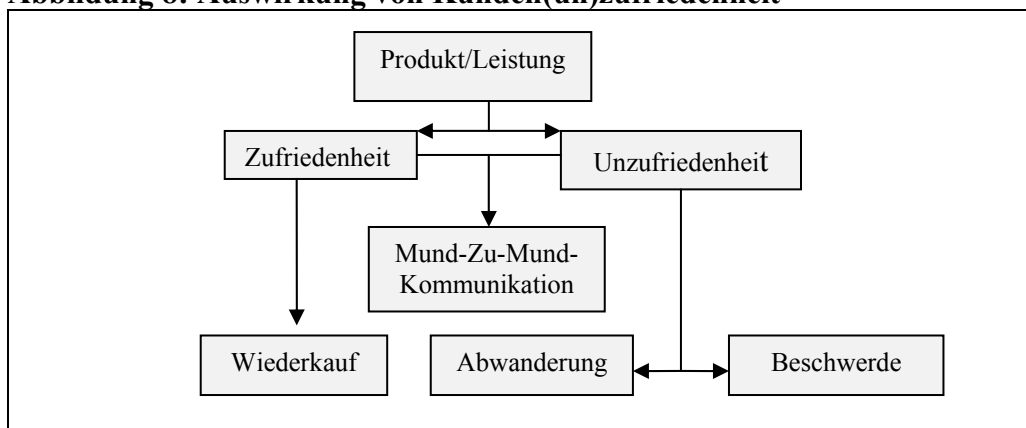
Lückenmodell der Dienstleistungsqualität, das auf der Differenzierung zwischen erwarteter und wahrgenommener Leistung basiert, ermöglicht dem Unternehmen die Lücken, die von Kunden negativ bewertet werden, zu identifizieren (MUNLV, 2006).

In den meisten Modellen wird die Entstehung von Kundenzufriedenheit in Bezug auf die einzelne Geschäftsbeziehung betrachtet. Dies wird der gesamten Geschäftsbeziehung nicht gerecht. Bei der Equity-Theorie kann zwar die Zufriedenheit mit einer Geschäftspartnerschaft erklärt werden, es ist aber schwierig, eine Vergleichbarkeit verschiedener Geschäftsbeziehungen zu schaffen (HAYDEN et al., 2007). Das Kano-Modell wird deshalb als der geeignete Ansatz zur Erklärung der Kundenzufriedenheit angesehen. Nach der Erklärung von Kundenzufriedenheitsentstehung wird im Folgenden auf die Reaktionen des (un)zufriedenen Kunden eingegangen. Wichtig ist es dabei, den Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und der daraus resultierenden Kundenbindung zu beschreiben.

4.2.2.3 Reaktionen (un)zufriedener Kunden

Zweifellos zeigt der Kunde beim Kauf verschiedene Reaktionen, die nicht nur von Zufriedenheit, sondern auch von Unzufriedenheit beeinflusst werden. Diese Reaktionen haben letztlich einen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 8: Auswirkung von Kunden(un)zufriedenheit



Quelle: HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL, 2003

Die Abbildung stellt die verschiedenen Kundenverhaltensmuster dar. Dabei betreibt der (un)zufriedene Kunde Mund-zu-Mund-Kommunikation. Eine amerikanische Untersuchung

hat bewiesen, dass der Multiplikatoreffekt bei unzufriedenen Kunden deutlich stärker ist als bei zufriedenen Kunden (HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL, 2003).

Hierbei ist anzumerken, dass das Verhalten der (un)zufriedenen Kunden die Kaufentscheidung anderer Kunden (Freunde, Familie, Arbeitskollegen, usw.) deutlich beeinflussen kann. So teilen unzufriedene Kunden ihre negativen Erlebnisse und Erfahrungen deutlich öfter anderen Personen mit als zufriedene Kunden ihre positiven Erfahrungen. Die von GRÜNDLING durchgeführte Untersuchung zeigt, dass 13 % der unzufriedenen Kunden ihre Unzufriedenheit jeweils 20 Personen aus ihrem Umfeld mitteilen (GRÜNDLING, 1999).

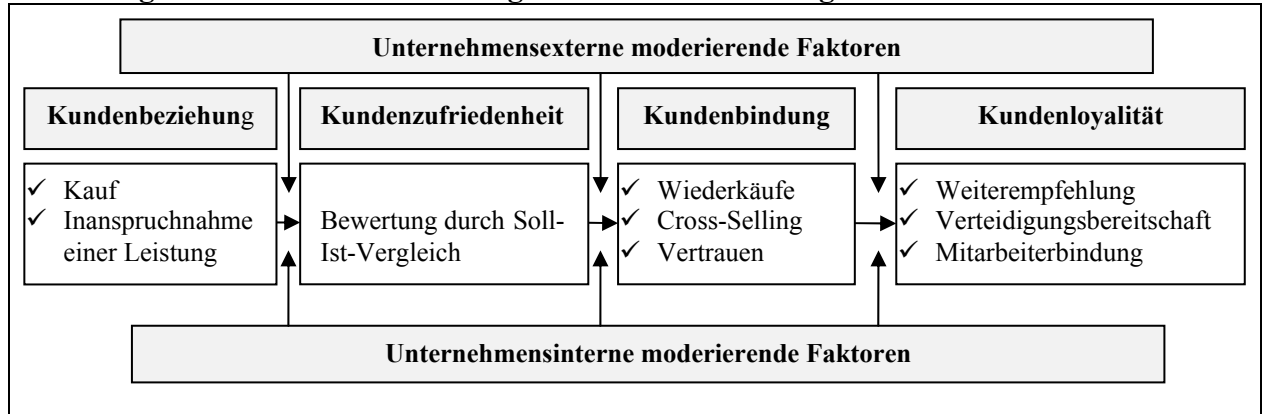
Zweifellos werden zufriedene Kunden dazu tendieren, das entsprechende Produkt künftig in stärkerem Maße erneut zu kaufen oder weitere Produkte und Dienstleistungen des Anbieters zu nutzen (Cross Selling). Dagegen werden unzufriedene Kunden sich beschweren und/oder zu anderen Anbietern abwandern. Beschwerden, die als aktive Reaktionen der unzufriedenen Kunden bezeichnet werden, ermöglichen den Anbietern auf die beschriebenen Gründe der Unzufriedenheit zu reagieren, was letztlich zu einer zunehmenden Kundenbindung führen kann (HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL, 2003). Nach KENZELMANN (2003) wählt der größte Teil der enttäuschten Kunden jedoch die Abwanderung zu anderen Anbietern ohne eine Beschwerde und wird so zu negativen Multiplikatoren. Dieses Verhalten wird als passive Reaktion bezeichnet. Zusammenfassend wird das Kundenverhalten nicht nur von der Zufriedenheit, sondern auch von der Unzufriedenheit beeinflusst. Dies führt entsprechend zu einer höheren oder geringeren Kundenbindung. Im Folgenden wird näher auf den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung eingegangen.

4.2.2.4 Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Zahlreiche Untersuchungen versuchen, den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu erklären. Während von einigen Studien ein linearer Zusammenhang gesehen wird, stellen andere einen funktionalen Zusammenhang mit progressiven und sattelförmigen Funktionsverläufen dar (HOMBURG et al., 2003). So geht die COBUS Marktforschung GmbH (2007) davon aus, dass nach einem ersten Kontakt die Geschäftsbeziehung zwischen Kunden und Unternehmen beginnt. Es folgen verschiedene Stufen der Beziehungsentwicklung des Kunden zu seinem Lieferanten. Diese Stufen setzen

sich aus den Bestandteilen Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenwert zusammen (vgl. Abbildung 9).

Abbildung 9: Stufen der Entwicklung der Kundenbeziehung



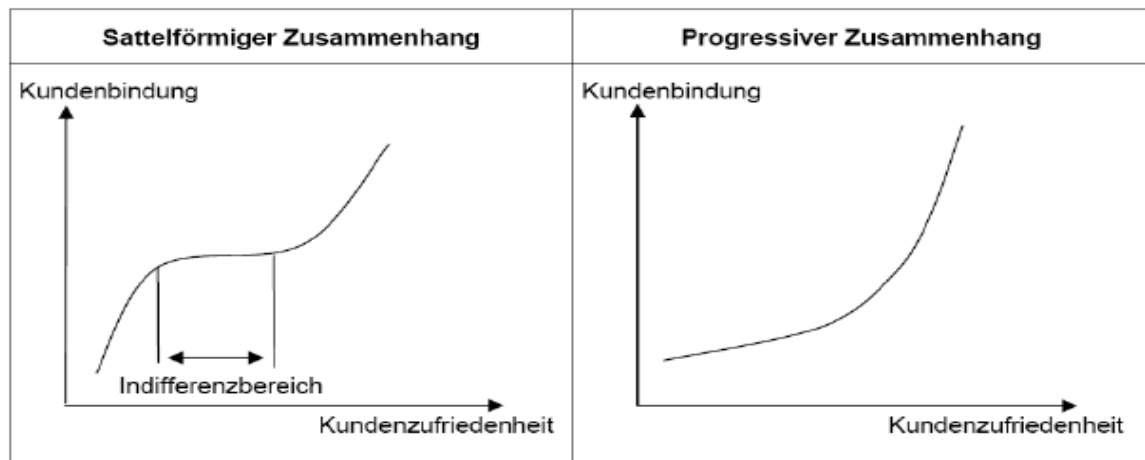
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an COBUS Marktforschung, 2007

Beeinflusst werden die Stufen durch externe Größen wie bspw. die Konkurrenzsituation und interne Faktoren wie bspw. durchgeführte Kundenbindungsmaßnahmen, die auf die Kundenbeziehung einwirken. Wichtig ist auch, die Wirkungsbeziehung zwischen den Stufen zu berücksichtigen. Die direkte Wirkung der einzelnen Stufen aufeinander steht aber nicht im Vordergrund der Wirkungskette, sondern die Gesamtheit mit ihren wechselseitigen Abhängigkeiten (BRUHN, 2004).

Eine hohe Zufriedenheit mit der Leistung eines Anbieters verstärkt i. d. R. die Bindung eines Kunden an diesen Anbieter (HOMBURG/KROHMER, 2003). Der Zusammenhang ist aber nicht generell als linear zu sehen. Zahlreiche Forschungsarbeiten²⁰ befassen sich empirisch mit diesem Zusammenhang in Bezug auf ihre progressive bzw. sattelförmige Funktionsverläufe (vgl. Abbildung 10).

²⁰ Beispiele hierfür sind die Studien von MÜLLER/RIESENBECK (1991); JONES/SASSER (1995) und MITTAL/KAMAKURA (2001).

Abbildung 10: Überblick über funktionale Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung



Quelle: HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL, 2003

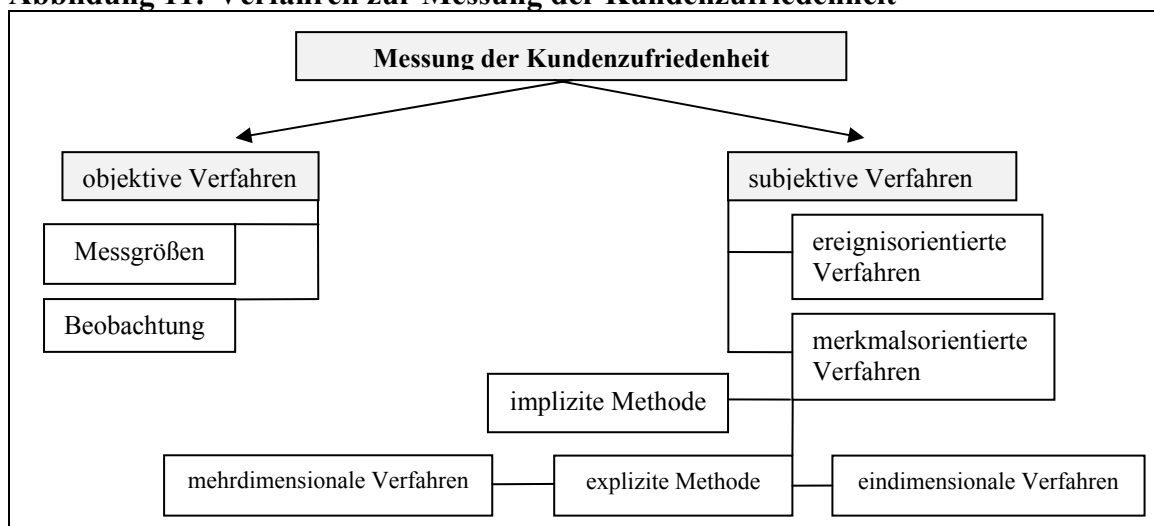
Die beiden Verläufe, die in der Literatur häufig nebeneinander angeführt werden, zeigen eine konvexe Form, hier führt ein geringer Zuwachs an Zufriedenheit zu einem starken Anstieg der Kundenbindung. Bei beiden Verläufen steigt bei höherer Zufriedenheit die Kundenbindung proportional. Die Darstellung des sattelförmigen Funktionsverlaufs weist im mittleren Zufriedenheitsbereich eine Indifferenzzone auf, wo trotz steigender Zufriedenheit kein Zuwachs an Bindung erzielt wird. Im Gegensatz dazu geht die Darstellung des progressiven Zusammenhangs davon aus, dass der Anstieg der Kundenzufriedenheit immer zum Anstieg der Kundenbindung führt. In der Literatur liegen aber auch andere Verläufe zur Erklärung der Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung vor (degressiver Zusammenhang und S-förmiger Zusammenhang), die erläutern, dass diese Beziehung nicht immer gleich stark ausgeprägt ist. Insgesamt hat die Kundenzufriedenheit einen erheblichen Einfluss auf die Stärke der Kundenbindung. Diese wird zusätzlich auch von weiteren Faktoren, die den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung verstärken oder abschwächen, beeinflusst. Solche Faktoren werden als Moderatorvariablen bezeichnet. Bisher haben sich wenige Forschungen mit der systematischen Analyse der Moderatorvariablen befasst. Die Untersuchung von GIERING (2000) ist die umfassendste Behandlung dieses Zusammenhangs (HOMBURG/BUCERIUS, 2001). In Bezug auf die theoretische Betrachtung wurde nachgewiesen, dass die Merkmale des Marktumfelds, des Anbieters, des Produkts, der Kunden und der Geschäftsbeziehung als Einflussfaktoren dieses Zusammenhangs betrachtet werden können (ebenda, 2001). GIERING hat darauf hingewiesen,

dass die Zufriedenheit der Kunden kein Garant für deren Treue bzw. Loyalität ist. Die Kunden bewerten immer die Leistungen ihres Anbieters in Relation zu den Leistungen alternativer Anbieter. Leistungen, die sie heute noch überraschen, werden morgen möglicherweise zum Standard und zur Selbstverständlichkeit (PIERCHER-FRIEDRICH, 2005). Diese Kunden zeigen ein hohes Maß an Wechselbereitschaft, wenn sie interessante Konkurrenzangebote finden. Messungen zur Kundenzufriedenheit sollten deshalb den Grad der Zufriedenheit sowie die Wechselbereitschaft zur Konkurrenz berücksichtigen. Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit werden im nächsten Kapitel erläutert.

4.2.2.5 Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit

Um Handlungsempfehlungen für die Geschäftsbeziehung formulieren zu können, ist es erforderlich, den Grad der Kundenzufriedenheit mittels geeigneter Messverfahren zu bestimmen (SCHARIOTH/PIRNER, 1999). Die Messung der Kundenzufriedenheit kann sich entweder auf die Gesamtbeurteilung der Leistungen eines Unternehmens beziehen oder auf einzelne Leistungsbereiche. Grundsätzlich gibt es zwei Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit. Das sind auf der einen Seite objektive Verfahren und auf der anderen subjektive Verfahren (vgl. Abbildung 11).

Abbildung 11: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an HOMBURG/FASSNACHT/WERNER, 2003

Die Abbildung zeigt verschiedene Aspekte auf, nach denen die verschiedenen Messverfahren differenziert werden können. Prinzipiell kann zwischen objektiven und subjektiven Verfahren,

ereignis- und merkmalsorientierten Verfahren, impliziten und expliziten Verfahren und ein- und mehrdimensionalen Verfahren unterschieden werden (BEUTIN, 2003). Nachfolgend werden die Verfahren voneinander abgegrenzt.

- **Objektive und subjektive Verfahren**

Die objektiven Verfahren messen die Kundenzufriedenheit anhand von Indikatoren (Parametern), die nicht durch subjektive Wahrnehmung beeinflusst sind. Die am häufigsten verwendeten Indikatoren sind Umsatz, Marktanteil und Gewinn. Auch die Beobachtung z.B. eines Dienstleistungsprozesses durch eine neutrale Person kann den objektiven Verfahren zugeordnet werden (BEUTIN, 2003). Eine Vielzahl von Studien hat nachgewiesen, dass zwischen der Kundenzufriedenheit und diesen Indikatoren eine hohe Korrelation besteht. Problematisch an der Verwendung objektiver Verfahren ist aber die Tatsache, dass sie neben der Kundenzufriedenheit auch von zahlreichen anderen Faktoren wie z. B. der Konjunktur oder den Wettbewerbsaktivitäten beeinflusst werden (HOMBURG/RUDOLPH, 1998; NIESCHLAG/DICHTL/HÖRSCHGEN, 2002).

Dagegen untersuchen subjektive Verfahren die vom Kunden subjektiv gefühlte Zufriedenheit. Diese Verfahren lassen die unterschiedlichen Ausprägungen der objektiven Indikatoren aus, dadurch wird die tatsächliche Bewertung der Kunden transparenter. Nachfolgend beschränkt sich die Erklärung auf die subjektiven Verfahren, die in ereignis- und merkmalsorientierte Verfahren unterteilt werden.

- **Ereignis- und merkmalsorientierte Verfahren**

In Bezug auf die Orientierung des Messinhaltes wird zwischen ereignis- und merkmalsorientierten Verfahren unterschieden (HOMBURG/FASSNACHT/WERNER, 2003). Während die ereignisorientierten Verfahren sich auf ein konkretes Kontakterlebnis zwischen dem Kunden und dem Anbieter beziehen, untersuchen die merkmalsorientierten Verfahren ein breites Spektrum an Service-, Produkt-, oder Interaktionsmerkmalen, über die sich der Kunde im Laufe der Zeit ein Urteil bildet. So geht der ereignisbezogene Messansatz davon aus, dass die Kundenzufriedenheit anhand der einzelnen Erlebnisse mit einem Unternehmen oder einem Produkt gemessen werden kann (BEUTIN, 2003). Kontaktpunktanalyse (auch: Blue Printing), sequentielle Ereignismethode und Critical Incident Technique sind die wesentlichen

Messinstrumente der ereignisorientierten Messmethoden. Ein Überblick über diese Instrumente wird in der folgenden Tabelle gegeben.

Tabelle 11: Messinstrumente der ereignisorientierten Verfahren

Instrument	Grundsatz	Vorteile	Nachteile
Kontaktpunktanalyse	Visualisierung und Analyse von Austauschprozessen zwischen Kunden und Anbietern, die einen positiven oder negativen Eindruck beim Kunden hinterlassen und diesen nachhaltig beeinflussen können.	Nützlich für einfache Prozesse (z. B. Service-Mapping für Restaurant)	Ungeeignet für komplexe Prozesse
Sequentielle Ereignismethode	Erfassung und Analyse der einzelnen Kontaktpunkte zwischen Unternehmen und Kunden anhand vorgefertigter Fragen	Durch die gestützte Befragung erhält der Kunde ein vollständiges Bild vom Produkt oder der Dienstleistung	Hoher Kosten- und Zeitaufwand
Critical Incident Technique	Benennung der kritischen Ereignisse mit Hilfe des Kunden	Direkte Ermittlung der konkreten Problembereiche	Hoher Kosten- und Zeitaufwand, Gefahr der Verzerrung der Resultate durch den Interviewer

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an GROB-ENGELMANN, 1999

Die ereignisorientierten Verfahren haben einen eingeschränkten zeitlichen Betrachtungshorizont, da sie lediglich einzelne oder mehrere Ereignisse betrachten und nicht den ganzen Kundenbeziehungsumfang. Deshalb werden zumeist merkmalsorientierte Verfahren (kumulative Verfahren), die einen breiten zeitlichen Horizont haben, für eine umfassende Messung der Kundenzufriedenheit herangezogen (HOMBURG/ FASSNACHT/WERNER, 2003). Sie können noch weiter in explizite und implizite Verfahren untergliedert werden (BEUTIN, 2003).

- **Implizite und explizite Verfahren**

Anhand der „Direktheit der Messung“ werden die kumulativen Verfahren in implizite und explizite Verfahren unterteilt. Im Wesentlichen erfolgt bei impliziten Verfahren eine Messung der Kundenzufriedenheit durch Indikatoren, welche Rückschlüsse auf die Kundenzufriedenheit zulassen. Häufig verwendete Instrumente hierfür sind Beschwerdeanalysen, Analysen von Kundenproblemen und Einschätzungen von Mitarbeitern mit Kundenkontakt (MATZLER et al., 2004). Nachteile dieses Verfahren liegen darin, dass sie ein aktives Beschwerdeverhalten der Kunden voraussetzen. Dies ist in der Realität nur selten

gegeben (HOMBURG/FASSNACHT/WERNER, 2003). So beschwert sich i. d. R. nur ein sehr geringer Prozentsatz von unzufriedenen Kunden tatsächlich beim Anbieter.

Die expliziten Methoden können mehrdimensionale Zufriedenheitsskalen sein oder auch durch den „typischen“ Soll-Ist-Vergleich von Erwartungen und Leistungsbeurteilung erfolgen. Eine Aufteilung dieser Verfahren kann nach Dimensionalität erfolgen, so kann zwischen eindimensionalen und mehrdimensionalen Verfahren differenziert werden.

- **Eindimensionale und mehrdimensionale Verfahren**

Bei den eindimensionalen Verfahren wird die Kundenzufriedenheit mit nur einem Indikator bewertet. Aufgrund der Komplexität der Kundenzufriedenheit ist dieses Verfahren sowohl in Bezug auf die Zuverlässigkeit als auch auf die Gültigkeit der Messung unzureichend, um ein auswertbares Ergebnis zu erzielen. Das mehrdimensionale Verfahren (auch: multiattributive Verfahren) werden deshalb präferiert und ist das am weitesten verbreitete Messverfahren der Kundenzufriedenheit angesehen (BEUTIN, 2003). Grundlage dieses Verfahrens ist die Annahme, dass die Gesamtzufriedenheitsmessung als das Ergebnis einer individuellen Bewertung der verschiedenen Qualitätsmerkmale anzusehen ist. Dabei ist die Gesamtzufriedenheit die Summe mehrerer Teilzufriedenheiten bezüglich ausgewählter Teilbereiche (Summe von Multiattributen) (ebenda, 2003). Messungen zur Kundenzufriedenheit werden schließlich nach dem Zeitpunkt der Befragung in ex ante/ex post-Messung und ex post Messung untergliedert.

- **Ex ante-/ex post-Verfahren und Ex post-Verfahren**

Die ex ante-/ex post-Messung (Vorher/Nachher) untersucht die Kundenzufriedenheit vor und nach dem Kauf bzw. Gebrauch eines Produktes bzw. einer Dienstleistung, um einen Vergleich zwischen der erwarteten Leistung und der tatsächlichen Erfüllung zu ermitteln. Im Rahmen dieses Vergleichs wird häufig eine Lückenanalyse durchgeführt. Diese Analyse wird auch Gap-Analyse genannt (GIERING, 2000) und lehnt sich stark an den aus der Messung der Dienstleistungsqualität bekannten SERVQUAL-Ansatz an. Standardisierte Fragebögen werden häufig als Messinstrumente verwendet und ermöglichen dem Kunden anhand von Skalen die Erwartungen an eine Leistung abzustufen (BEUTIN, 2003).

Im Gegensatz dazu bezieht sich die ex post-Messung der Kundenzufriedenheit ausschließlich auf eine ex post erhobene Bewertung. Auch bei diesem Verfahren ist eine getrennte Erfassung von Erwartungen und Erfüllung dieser Erwartungen möglich. Dann ist diese Form der Messung im Wesentlichen analog zu der ex ante-/ex post-Messung. Ein direktes Zufriedenheitsurteil, ohne die separate Messung von Erwartungen des Kunden abzufragen, stellt die andere Möglichkeit zur Kundenzufriedenheitsmessung dar. Diese Form von Kundenzufriedenheitsmessung wird heute weithin als verlässlichste und gebräuchlichste Methode angesehen (GIERING, 2000; HOMBURG/FASSNACHT/WERNER, 2003) und wird in der eigenen Studie verwendet.

4.2.2.6 Stand der Kundenzufriedenheitsforschung

Das Konzept der Kundenzufriedenheit nimmt eine zentrale Stellung in der Marketingtheorie und -praxis ein. Die wahrscheinlich erste Studie zur Zufriedenheitswirkung wurde von LABABERA und MAZURSKY im Jahr 1983 durchgeführt. Die Autoren haben die Kundenzufriedenheit als Mediator zwischen vergangener Absicht und zukünftigem Verhalten mittels einer Regressions-, Korrelations- und Diskriminanzanalyse nachgewiesen. ANDERSON und SULLIVAN haben im Jahr 1993 anschließend die Faktoren, die zur Kundenzufriedenheit führen, untersucht (GÓMEZ et al., 2004). Die am häufigsten diskutierte Zielgröße der Kundenzufriedenheitsforschung ist die Auswirkung auf die Kundenloyalität (BIONG, 1993; BLOEMER/RUYTER, 1998). Einige empirische Forschungsarbeiten, die den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Loyalität erklären, haben den positiven Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität nachgewiesen (bspw. BIONG, 1993; FORNELL et al. 1996; PETER 1997). Eine wichtige Fragestellung in diesem Zusammenhang ist die Diskussion des funktionalen Verlaufs des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität (s. o.). Weitere Arbeiten haben den moderierenden Effekt des Zusammenhangs betrachtet (HOMBURG/BUCERIUS, 2001). Insgesamt können die empirischen Forschungsarbeiten damit in drei Gruppen eingeteilt werden:

- Arbeiten, die den positiven Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Loyalität untersucht haben (lineare Strukturen). Für die empirische Überprüfung der modellierten Abhängigkeiten wird zumeist die Regressions- oder die Kausalanalyse herangezogen.

Zahlreiche Forscher wie GRUND (1998), GABARINO/JOHNSON (1999) haben sich mit diesem Gebiet beschäftigt.

- Arbeiten, die die funktionale Form des Zusammenhangs behandelt haben. So argumentieren bspw. MITTAL/KAMAKURA (2001), dass die Form des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und -loyalität in Abhängigkeit von der Wettbewerbsintensität der jeweiligen Branche variiert. Bei Märkten mit hoher Wettbewerbsintensität entsteht ein progressiver Zusammenhang, bei Märkten mit geringem Wettbewerb wird ein degressiver Zusammenhang nachgewiesen.
- Die dritte Gruppe der Forschungsarbeiten befasst sich mit Einflussgrößen (Moderatorvariablen), die den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Loyalität verstärken oder abschwächen. Als Moderatoren dieses Zusammenhangs werden die Merkmale des Marktumfelds, des Anbieters, des Produkts, des Kunden und der Geschäftsbeziehung identifiziert. Arbeiten auf diesem Gebiet wurden von zahlreichen Forschern wie BLOEMER/KASPER (1995), HOMBURG/GIERING (2001) und MITTAL/KAMAKURA (2001) durchgeführt. Letztere weisen zum Beispiel nach, dass das Alter als positiver Faktor des Zusammenhangs bewertet wurde und Frauen wie auch Kunden mit Kindern treuer sind als Männer oder kinderlose Kunden.

Zudem wird der Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Leistungsqualität von zahlreichen Studien untersucht (CRONIN/TAYLOR, 1992; PARASURMAN et al., 1988; OLORUNNIWO et al., 2006). So haben einige Studien die Leistungsqualität als Voraussetzung für die Erzielung der Kundenzufriedenheit nachgewiesen, während die von CRONIN/TAYLOR (1992) durchgeführte Untersuchung den positiven Einfluss der Leistungsqualität auf die Kundenzufriedenheit bestätigt hat. Allgemein stimmen die meisten Studien in diesem Bereich darin überein, dass die Kundenzufriedenheit einen starken Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens besitzt. Auf Basis von 250 Geschäften haben GÓMEZ et al. (2004) Kundenservice, Produktqualität und Preiswürdigkeit (Geldwert) als drei zentrale Antezedenten der Kundenzufriedenheit im US-Lebensmitteleinzelhandel identifiziert. Dieses Ergebnis wird auch von anderen Autoren, wie BAAKEN (1996) und OLIVER (1997) unterstützt.

Zur Messung der Dienstleistungsqualität und der daraus resultierenden Kundenzufriedenheit wurde insbesondere das SERVQUAL-Konzept benutzt, da Kundenzufriedenheit als Ergebnis der wahrgenommenen Qualität verschiedener Leistungsaspekte gilt. Es basiert auf fünf Dimensionen (PARASURAMAN et al., 1988 und 1994; CRONIN/TAYLOR, 1992): Reliability (Zuverlässigkeit: Fähigkeit, die korrekte und verlässliche Ausführung des Dienstes zu gewährleisten), Responsiveness (Leistungswille: Bereitschaft, schnell und aktiv auf Kunden zu reagieren), Assurance (Leistungskompetenz: Höflichkeit und Kompetenz des Personals, sicheres Auftreten), Empathy (Einfühlungsvermögen der Mitarbeiter) sowie Tangibles (Physisches Umfeld, äußeres Erscheinungsbild). Im Anschluss an die grundlegende Arbeit von PARASURAMAN/ZEITHAML/BERRY (1988) wurden zahlreiche Studien zur Kundenzufriedenheit in unterschiedlichen Branchen durchgeführt. Zum Stand der Forschung wurden von verschiedenen Autoren Meta-Analysen vorgenommen²¹. Die von SZYMANSKI und HENARD (2001) durchgeführte Untersuchung zeigt beispielsweise, dass Fairness und Konfirmation einen starken Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit aufweisen und zur Minimierung von negativer Mund-zu-Mund-Propaganda führen. Insgesamt gibt es im Lebensmittelhandel eine wachsende Zahl von Kundenzufriedenheitsstudien, während Direktvermarkter dieses Instrument bisher kaum nutzen.

Im nächsten Teil wird ein allgemeiner Überblick zur Marketingorientierung präsentiert.

4.2.2.7 Marketingorientierung

Eine wichtige organisationsinterne Voraussetzung einer hohen Kundenzufriedenheit ist eine ausgeprägte Marketingorientierung. Spätestens seit Anfang der 1990er Jahre nimmt das Thema Marketingorientierung eine zentrale Bedeutung in Marketingtheorie und -praxis ein, seitdem gibt es eine Reihe von Arbeiten, die ein Grundverständnis sowie Messansätze für diesen Zusammenhang liefern (STOPLER, 2005). Marketingorientierung umfasst verschiedene Ansätze für die strategische Ausrichtung des Unternehmens am externen Umfeld. Die von KOHLI/JAWORSKI (1990) und NARVAR/SLATER (1990) vorgeschlagenen Dimensionen stellen die am häufigsten genutzten Ansätze zur Marketingorientierungsmessung dar (STOPLER,

²¹ Eine große Anzahl von Autoren hat in ihren Forschungen dieses Verfahren verwendet: Vgl. u. a. BAUER/KELLER (2003); BAUER/SAUER/MERX (2002); FORNELL et al. (1996); GARBARINO/JOHNSON (1999); HERRMANN (1995); HERRMANN/HUBER/WRICKE (2003); SZYMANSKI/HENARD (2001); ZINS (1998).

2005). Während KOHLI und JAWORSKI die Marketingorientierung in Bezug auf den verhaltensorientierten Ansatz in drei Dimensionen gliedern (die Generierung marktrelevanten Wissens -insbesondere über Kunden und Konkurrenten-, die unternehmensinterne Verbreitung dieser gewonnenen Marktinformationen und die Reaktionsfähigkeit des gesamten Unternehmens auf die zur Verfügung stehenden Informationen), sehen NARVAR/SLATER die Marketingorientierung aus kultureller Perspektive und konstatieren, dass die Marketingorientierungsmessung über verhaltensbezogene Dimensionen (Kundenorientierung, Wettbewerbsorientierung und interfunktionale Koordination) erfolgt (STOPLER, 2005).

Kundenorientierung, die als die wichtigste Dimension der Marketingorientierung betrachtet wird, erfordert die Schaffung einer Organisationsatmosphäre, in der die Kundenzufriedenheit als oberstes Ziel des Unternehmens angesehen wird. Die zunehmende Bedeutung der Kundenorientierung zeigt, dass in einem wettbewerbsintensiven Käufermarkt das Verständnis für Markttrends erfolgsentscheidend ist (SPILLER/STAACK/ZÜHLSDORF, et al. 2004). Die Wettbewerbsorientierung beinhaltet eine aktive Überwachung der bestehenden und potentiellen Konkurrenten und versucht die Wettbewerbsvorteile auf dem Markt zu identifizieren. Die interfunktionale Koordination ist eine weitere Voraussetzung für eine erfolgreiche Marketingorientierung, sie stellt die Notwendigkeit der Sammlung und Nutzung der Informationen über die Lage des Marktes (insb. Kunden und Konkurrenten) in den Vordergrund (LÜTFIHAQ et al. 2007). Es kann festgestellt werden, dass mit zunehmender Wettbewerbsintensität sowie einer steigenden Zahl homogener Produkte nur das Unternehmen, das sich durch eine beständige Marketingorientierung von der Konkurrenz unterscheidet und in der Lage ist, die Wünsche und Bedürfnisse seiner Kunden sowie deren Veränderungen im Zeitablauf zu erkennen, einen langfristigen geschäftlichen Erfolg erreichen kann (HEIENS, 2000).

In der Direktvermarktung erfolgt die Messung der Marktorientierung über die Dimensionen Kundenorientierung und Wettbewerbsorientierung. Die dritte Dimension (interfunktionale Koordination) ist aufgrund der Aufgabenerfüllung im Kleinbetrieb nicht sinnvoll zur Bewertung von Direktvermarktern.

4.2.3 Benchmarking für Direktvermarkter

Mit zunehmendem Konkurrenzdruck benötigen die Unternehmen ein hohes Maß an Flexibilität und Wettbewerbsorientierung. Folglich ist es für die Unternehmen wichtig ihre Wettbewerbsfähigkeit ständig zu prüfen und effiziente Lösungen zu finden, um im Wettbewerb bestehen zu können (MERTINS, 2004). Zusätzlich müssen die Unternehmen wahrscheinlich zukünftig noch stärker auf zunehmenden Kostendruck, sich häufig ändernde Kundenwünsche und auf stärkeren Wettbewerb mit anderen Unternehmen reagieren (SCHÄFER/SEIBT, 1998). Neben einem Betriebsvergleich als einfache Methode für die Identifizierung der Wettbewerbspotenziale im Unternehmen wird das Benchmarking als bevorzugte Methode für eine strategische Zukunftsplanung betrachtet. Im Folgenden werden die theoretischen Grundlagen des Benchmarkings für die Direktvermarktung erläutert. Zunächst wird die Theorie des Benchmarkings erläutert. Dabei wird vor allem auf die begrifflichen Abgrenzungen sowie auf die historische Entwicklung des Benchmarkings eingegangen. Anschließend werden die Ziele des Benchmarkings dargestellt und verschiedene Typen des Benchmarkings erklärt. Ein Überblick über Aufbau und Voraussetzungen des Benchmarkings sowie die damit verbundenen Schwierigkeiten wird am Ende dieses Kapitels gegeben.

4.2.3.1 Begriffliche Abgrenzungen

Da Benchmarking als ein sich kontinuierlich entwickelndes Konzept angesehen wurde und daher in vielen Ausprägungen in den Unternehmen eingesetzt wird, besteht die Schwierigkeit darin, den Begriff Benchmarking genau zu definieren und abzugrenzen. In der Literatur gibt es eine Vielzahl von Definitionen:

- HORVATH und HERTER (1992), die als erste diesen Zusammenhang für Deutschland untersucht haben (KRYSTEK, 1999), verbinden ihre Definition mit der Forderung nach Ursachenforschung und konkreter Implementierung. Beim Benchmarking „sollen die Unterschiede zu anderen Unternehmen offengelegt, die Ursachen für die Unterschiede und Möglichkeiten zu Verbesserungen aufgezeigt sowie wettbewerbsorientierte Zielvorgaben ermittelt werden.“

- TÖPFER und MANN (1997) definieren Benchmarking folgendermaßen: „Ein Benchmark ist eine Vergleichsgröße, eine Meßplatte, die zeigt, welche Leistung respektive welches Ergebnis bei einem Untersuchungsobjekt erreichbar ist. Benchmarking bedeutet also „Lernen von den Besten“ durch einen kriteriengebundenen Vergleich mit diesen Besten.“
- HORVATH (2002) definiert Benchmarking als einen „...kontinuierlichen Prozess, bei dem Produkte, Dienstleistungen und insbesondere Prozesse und Methoden betrieblicher Funktionen über mehrere Unternehmen hinweg verglichen werden ..., der Vergleich findet dabei mit Unternehmen statt, die die zu untersuchende Methode oder den Prozess hervorragend beherrschen.“
- Die Definition des American Productivity and Quality Center (APQC)²² wird aufgrund der zahlreichen praktischen Erfahrungen als eine Standarddefinition betrachtet. APQC definiert Benchmarking wie folgt: „The process of improving performance by continuously identifying, understanding, and adapting outstanding practices and processes found inside and outside the organization.“

Nach der Darstellung verschiedener Definitionen des Benchmarkings wird im Folgenden ein Überblick über die historische Entwicklung des Benchmarkings gegeben.

4.2.3.2 Historische Entwicklung des Benchmarkings

Die historische Entwicklung begann mit dem amerikanischen Unternehmen Rank XEROX, das langjähriger Marktführer im Kopiersegment war. Diese Firma konnte in den 70er Jahren durch die Entwicklung eines wettbewerbsorientierten Benchmarkings, mit dem alle Kopierer-Hersteller auf dem Markt untersucht wurden, die Gründe für den Rückgang ihrer Verkaufszahlen identifizieren. Nach der Analyse sämtlicher Kosten und Kennzahlen der Konkurrenz hat Rank XEROX festgestellt, dass die Verkaufspreise der japanischen Konkurrenz unter den Produktionskosten bei XEROX lagen. Zudem bot die japanische Konkurrenz qualitativ hochwertigere und leistungsfähigere Geräte an (CAMP, 1994; SIEBERT/KEMPF, 1998a; MERTINS/KOHL, 2004a).

²² Das APQC wurde im Jahr 1977 gegründet, es betreibt seit 1992 das International Benchmarking Clearinghouse und betreut zurzeit ca. 500 Mitgliedsunternehmen (APQC).

Im Jahr 1981 hat RANK XEROX aufgrund der Erfolge im Fertigungsbereich das Benchmarking in allen Geschäftsbereichen eingeführt. Gleichzeitig hat die Firma ein branchenunabhängiges Benchmarking-Projekt mit dem Unternehmen L.L.BEAN durchgeführt, um Prozesse im Bereich Distribution und Logistik zu optimieren (MERTINS/KOHL, 2004a; ZAIRI/LEONARD, 1994). Dies ermöglichte die Übertragung des Benchmarkings auf Nichtproduktionsprozesse und bewies die Differenzierung der Benchmarking-Partner (SIEBERT/KEMPF, 1998a).

Im Jahr 1983 hat RANK XEROX die ersten wissenschaftlichen Ansätze des Benchmarkings begründet „Marktführerschaft durch Qualität“. Wichtig für die weitere Entwicklung war die Verbreitung der Methodik des Benchmarkings in den USA Ende der 80er Jahren, dies wurde vor allem durch das Qualitätsprogramm „Malcolm Baldrige National Quality Award“²³ sowie durch die Veröffentlichung des Buchs „Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that lead to Superior Performance“ von CAMP²⁴ im Jahr 1989 gefördert (ebenda, 1998a).

Der Bedarf an Unterstützung bei der Durchführung von Benchmarking-Projekten hat zur Entstehung von Benchmarking-Zentren geführt. So wurden im Jahr 1992 das International Benchmarking Clearinghouse (IBC) sowie das Strategic Planning Institute Council on Benchmarking (SPIC) am American Productivity Quality Center in den USA gegründet. England hat im Jahr 1993 das Benchmarking Center eröffnet. In Deutschland wurden entsprechende Einrichtungen am Fraunhofer-Institut (1994) und das deutsche Benchmarkingzentrum (1998), beide in Berlin, gegründet. Die zentrale Aufgabe dieser Zentren ist die Unterstützung von kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie die Auswahl und Vermittlung von Vergleichsunternehmen. In Europa hat auch der im Jahr 1994 gegründete European Quality Award (EQA) dieses Managementinstrument gefördert. Im Jahr 1995 wurde das Global Benchmarking Network (GBN) gegründet. Dieses organisiert die internationale Vermittlung von Benchmarking-Partnern sowie den Aufbau einheitlicher

²³ Malcolm Baldrige National Quality Award ist ein Qualitätsprogramm, das den Bewerbern seit 1991 die Anwendung von Benchmarking vorschreibt. Bei diesem Programm werden die besten Leistungen durch einen Preis ausgezeichnet. Wesentlich ist dabei, dass nicht nur auf innerbetriebliche Abläufe und Organisation Wert gelegt wird, sondern dass auch die Außenbeziehungen und die Kunden bzw. Ressourcen einbezogen werden. Der Baldrige Award besteht aus sieben Instrumenten, die insgesamt mit maximal 1.000 Punkten zu bewerten sind (WEBER/WERTZ, 1999).

²⁴ Qualitäts-Manager bei Rank XEROX und Begründer der Benchmarking-Methodik.

Dienstleistungen bei allen nationalen Unternehmen (SIEBERT/KEMPF, 1998a). Nachdem die geschichtliche Entwicklung des Benchmarkings betrachtet wurde, werden im Folgenden seine zentralen Ziele und Aufgaben dargestellt.

4.2.3.3 Ziele des Benchmarkings

Das Kernziel des Benchmarkings ist die Bewahrung des Unternehmens vor „kostenintensiven Trial-and-Error-Prozessen“. Es ermöglicht dem Betrieb, die eigenen Stärken und Schwächen aufzudecken und zu analysieren, um diese danach mit den Bestleistungen anderer Betriebe zu vergleichen und die Leistungslücken zu schließen. Dabei kann Benchmarking nur erfolgreich sein, wenn bessere Alternativen zur eigenen Vorgehensweise bestehen. So kann das Unternehmen die besten Lösungsstrategien identifizieren, um damit die Leistung zu optimieren und einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen (CAMP, 1994). Benchmarking soll nicht nur als strukturelle Methode bewährter Maßnahmen verstanden werden, vielmehr beinhaltet Benchmarking die Anpassung der besten Praxis an die individuellen Rahmenbedingungen und somit dessen Weiterentwicklung (SWART et al., 1998). Das heißt, dass es als systematischer Prozess des Lernens durch den Vergleich mit anderen und durch die Identifikation und Analyse von Bestlösungen verstanden werden kann.

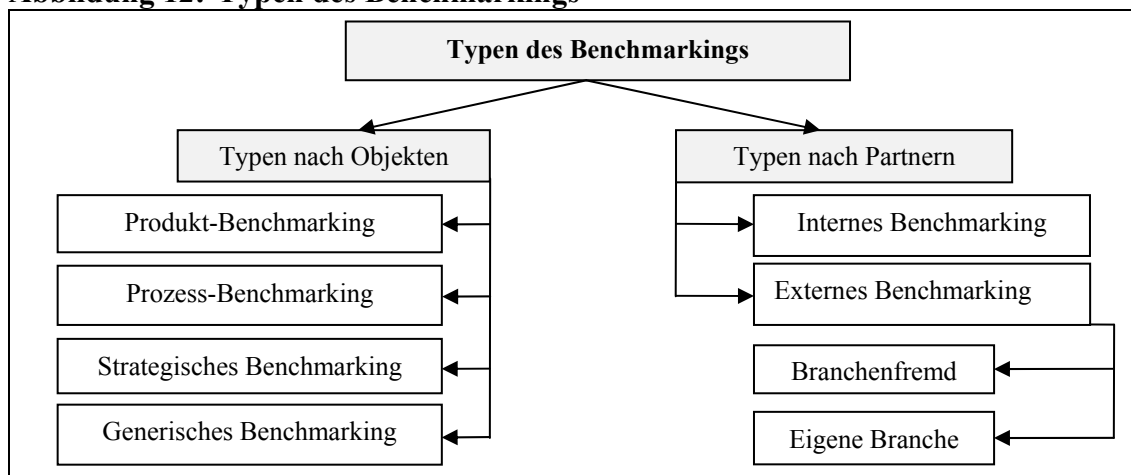
Benchmarking zielt also auf die Durchführung kontinuierlicher Lernprozesse im Unternehmen ab. Eine einzelne Analyse, ein einmaliger Vergleich und auch eine einzelne Verbesserung erfüllen aber nicht dieses Ziel. Ein „besseres“ Ergebnis muss ständig überprüft werden, um die selbst erreichte Bestleistung beizubehalten und nach Möglichkeit weiter auszubauen (SIEBERT/KEMPF, 1998a). In diesem Zusammenhang haben KARLÖF und ÖSTBLOM (1994) über „Benchlearning“ gesprochen, sie haben argumentiert, dass die unternehmerische Kultur eine Änderung erlebt und in Bezug auf die Lernfähigkeit und Leistungsverbesserung neu ausgerichtet wird. Um neue Ideen und Innovationen erreichen zu können, beschäftigt sich das Benchmarking mit den Unternehmenszielen. Dabei ermöglicht es einem Unternehmen, sich an die Spitze zu setzen und selbst neue Standards der Besten zu schaffen (SIEBERT/KEMPF, 1998a). Neben der Optimierung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens durch die Erhöhung des Shareholder Value mittels Kostensenkung, Optimierung der Abläufe und Steigerung des Profits sowie der Generierung und Überprüfung neuer Ideen/Innovationen, zielt das Benchmarking auf die Steigerung der internen und

externen Zufriedenheit ab. Die interne Zufriedenheit bezeichnet dabei die Motivation der Mitarbeiter. Bei der externen Zufriedenheit gilt es, den Wünschen und Anforderungen der Kunden gerecht zu werden, um eine zufriedene Stammkundschaft aufzubauen (PIESKE, 1994). Im Folgenden werden die verschiedenen Arten des Benchmarking dargestellt, die in der Literatur unterschieden und meist nach der Art des Vergleichspartners und Objekts kategorisiert werden.

4.2.3.4 Grundtypen von Benchmarking

In der deutschen Literatur werden Benchmarkingaktivitäten meist nach der Art des Vergleichspartners und Objekts kategorisiert. Zunächst stellt Abbildung 12 die Strukturierung der Benchmarking-Theorie dar.

Abbildung 12: Typen des Benchmarkings



Quelle: verändert nach MERTINS und KOHL, 2004b

- **Produkt-Benchmarking**

Dieser Benchmarking-Typ beruht auf dem Vergleich des gesamten Herstellungsprozesses eines Produktes mit dem der Konkurrenz, anschließend werden die Kostendifferenzen bewertet. So werden die Möglichkeiten der Kostenreduktion durch die Verbesserung des Planungsprozesses und die Neugestaltung eines vorliegenden Produktes deutlich, was zu einem schnellen und sichtbaren Erfolg führt (KLEINFELD, 1996). Dieser Typ, auch Reverse Engineering genannt, ist nur zur Produktoptimierung geeignet, da er auf alten Verhaltensweisen und Datenstrukturen basiert. Dies wird als Nachteil des Produkt-Benchmarking betrachtet (SÄNGER, 1996).

- **Prozessorientiertes Benchmarking (funktionales Benchmarking)**

Das funktionale Benchmarking basiert auf dem Vergleich von Prozessen, die eine ähnliche Funktion haben, aber zu verschiedenen Branchen gehören können (SCHÄFER/SEIBT, 1998). Die Kernidee des funktionalen Benchmarkings ist die Suche nach Produkt-, Dienstleistungs- und Arbeitsprozessen, die sich in anderen Branchen finden lassen. Danach werden nur beste Spitzenleistungen beobachtet und implementiert (SPENDOLINI, 1992; ZAIRI/LEONARD, 1994).

Es beinhaltet auch die Suche nach innovativen Methoden, die in der eigenen Branche noch nicht bekannt sind (HUCH et al., 2004). Da die Grenzen des wettbewerbsorientierten Benchmarkings in der logischen Begrenzung des Informationsaustausches von zwei Konkurrenzunternehmen stattfinden, stützt sich funktionales Benchmarking auf den Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen, die nicht miteinander im Wettbewerb stehen (LASCH/TROST, 1997). Das Beispiel Rank XEROX zeigt, dass die offene Bereitschaft zum Erfahrungsaustausch zur Verbesserung unternehmerischer Leistungen beiträgt (WATSON, 1993).

- **Strategisches Benchmarking**

Diese Art des Benchmarkings ermöglicht dem Unternehmen die Bewertung von Kernkompetenzen sowie die Identifizierung von Entwicklungstendenzen profitabler Geschäftsfelder, um vorliegende Wettbewerbsvorteile zu nutzen (MERTINS; KOHL, 2004b). Die grundsätzliche Umstrukturierung eines Unternehmens und nicht einzelner Prozesse wird als das Hauptziel des strategischen Benchmarkings betrachtet. Dabei ist es möglich, einen großen Daten- und Informationsaustausch zu erreichen (WATSON, 1993).

- **Generisches Benchmarking**

Basis des generischen Benchmarkings ist der Vergleich von Geschäftsprozessen, die zu verschiedenen Funktionen und Branchen gehören. Dabei hat das generische Benchmarking ein großes Potential für den Informationsgewinn. Da nur die theoretischen Überlegungen und nicht angewandte Prozesse übernommen werden können, gestaltet sich die Implementierung der neu gewonnenen Informationen schwierig (ZAIRI/LEONARD, 1994). SCHÄFER und SEIBT (1998) haben das generische Benchmarking als die schwierigste Variante aller Typen des Benchmarkings bezeichnet. Das generische Benchmarking ermöglicht dem Unternehmen, die Position „eines Best of Class“ zu erreichen (SABISCH, 1997).

- **Internes und Externes Benchmarking**

Nach der Unterscheidung von Benchmarking-Partnern wird das Benchmarking in internes und externes Benchmarking kategorisiert (MERTINS/KOHL, 2004a). Beim internen Benchmarking sollen die Best Practices im eigenen Unternehmen oder Konzern gefunden werden. Der große Vorteil dieser Art von Benchmarking liegt in der einfachen Bewertung der Daten, ohne dass Abweichungen auf Grund von unterschiedlichen Kennzahldefinitionen auftreten können. Es ist immer wichtig für ein Unternehmen, die eigenen Schwächen und Stärken zu erkennen, um zu vermeiden, dass die Konkurrenz diese Schwächen ausnutzt (CAMP, 1994). Das interne Benchmarking allein reicht nicht aus, um Spitzenleistungen und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen, da die Wahrscheinlichkeit gering ist, dass die besten Leistungen und Prozesse im eigenen Unternehmen gefunden werden (MERTINS/KOHL, 2004a). Das interne Benchmarking wird als eine Vorstufe des externen Benchmarking betrachtet.

Das externe Benchmarking, auch wettbewerbsorientiertes Benchmarking genannt, basiert auf verschiedenen Vergleichsparametern, um die Unterschiede zwischen der Konkurrenz und dem eigenen Unternehmen aufzudecken. Dienstleistungen, Produkte oder Arbeitsprozesse können beispielsweise solche Parameter sein (WATSON, 1993; PIESKE, 1994). Problematisch gestaltet sich die Datengewinnung, wenn es sich bei den zum Vergleich stehenden Unternehmen um direkte Konkurrenten handelt. Es ist wichtig, die Vergleichbarkeit zwischen dem eigenen und dem Benchmarking-Partner zu gewährleisten (SPENDOLINI, 1992; ZAIRI/LEONARD, 1994). Im Rahmen des externen Benchmarkings lassen sich noch weitere Unterformen differenzieren, wie das konkurrenzbezogene (competitive Benchmarking), das branchenbezogene und das branchenunabhängige Benchmarking (SPENDOLINI, 1992).

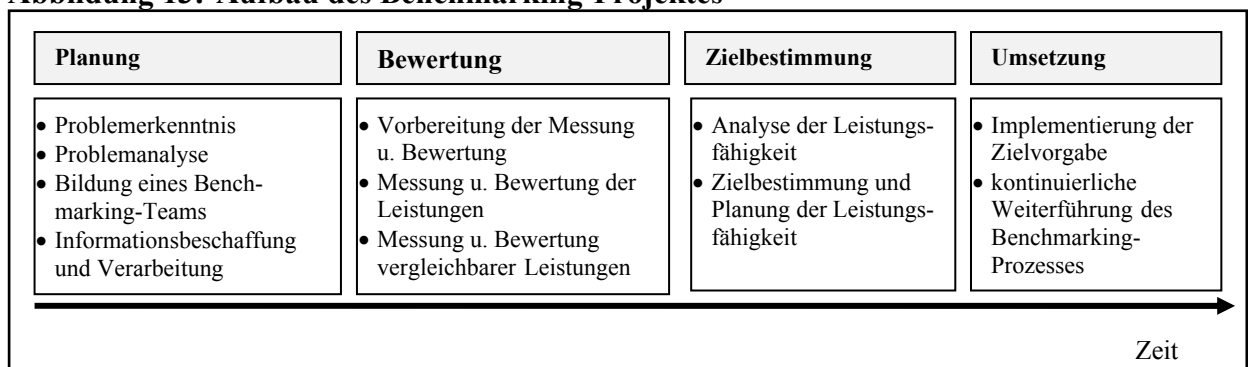
Im Bereich der Direktvermarktung wird idealerweise das konkurrenzbezogene Benchmarking verwendet, da branchenfremde Vergleichsdaten nur schwer zu beschaffen sind und die Vergleichbarkeit stark eingeschränkt ist (MELLIN, 2006).

Nach der Charakterisierung der Benchmarking-Typen wird im nachfolgenden Abschnitt ein Benchmarking-Prozess beschrieben.

4.2.3.5 Aufbau eines Benchmarking-Projektes

Allgemein beginnt ein Benchmarking-Prozess mit der Zusammenstellung eines Teams, das den gesamten Prozess erarbeitet und die nächsten Planungsschritte sowie die einzelnen Aufgabengebiete definiert (MERTINS/KOHL, 2004a). Am Anfang wird eine Analyse der strategischen Ausgangslage durchgeführt, um die strategische Ausrichtung des Unternehmens festzulegen. Dabei wird es deutlich, in welchen Geschäftsbereichen die Marktanteile ausgebaut, welche Kundensegmente gefördert oder welche Standorte optimiert werden sollen. Im nächsten Schritt wird eine taktische Analyse durchgeführt, welche zu einer Steigerung der inneren Leistungsfähigkeit und der Produktivität einzelner Leistungsbereiche führen kann, wie bspw. Marketingkosten oder Kundenzufriedenheit. Zur Erkennung der Schwachstellen der einzelnen Prozesse wird eine operative Analyse ausgeführt (MEYER/VOITH, 1996). In der Literatur gibt es zahlreiche Gliederungen des Prozessablaufes, die aber alle die gleichen Kernaufgaben des Prozesses enthalten, so dass nur die Anzahl der Schritte variiert (WATSON, 1993; CAMP, 1994). Nach SABISCH (1997) verläuft ein Benchmarking-Prozess in vier Schritten, welche in der folgenden Abbildung dargestellt werden (vgl. Abbildung 13).

Abbildung 13: Aufbau des Benchmarking-Projektes



Quelle: SABISCH, 1997

Im Folgenden werden die Schritte eines Benchmarking-Prozesses detailliert gezeigt:

Ein Benchmarking-Prozess beginnt mit der Zusammenstellung eines Teams, das für den gesamten Prozess zuständig ist. Dieses Team sollte nicht zu groß sein und aus einem Projektleiter und weiteren kompetenten Mitgliedern bestehen (LASCH/TROST, 1997). Dabei werden Förderung und Koordination des Prozesses als die Aufgaben des Leiters genannt. Die weiteren Aufgaben, bspw. Datenbeschaffung und Informationstransfer, werden von einem kleineren Teilnehmerkreis durchgeführt. Der große Kreis, der aus Führungskräften besteht,

hat die Aufgabe, die Projektmethode festzulegen und die Entscheidungen zu treffen (MEYER/VOITH, 1996).

Der nächste Schritt ist die Vorbereitungsphase. Er umfasst das Erkennen der Probleme, bspw. häufige Kundenbeschwerden, rückläufige Umsätze oder Termenschwierigkeiten. Durch eine Problemanalyse wird hier festgestellt, welche Ursachen hinter diesen Problemen stehen und für welche Bereiche ein Benchmarking-Prozess durchgeführt werden soll (CAMP, 1994). Es ist das Ziel der Vorbereitungsphase, die kritischen Stellen im Unternehmen, die erheblich zum Erfolg beitragen, zu definieren (KARLÖF/ÖSTBLOM, 1994). Mit Hilfe dieser Phase ist es möglich, einen detaillierten Zeitplan für den Ablauf des Prozesses zu entwickeln (MERTINS/KOHL, 2004a).

Nach der Vorbereitungsphase muss die Art des Benchmarkings festgelegt werden. Das interne Benchmarking gilt als einfachste Form für Unternehmen, die zum ersten Mal an einem Benchmarking-Projekt teilnehmen (KARLÖF/ÖSTBLOM, 1994). Für bessere Erfolgsaussichten ist eine andere Form des Benchmarkings zu wählen, wie bspw. das externe Benchmarking. Beim externen Benchmarking ist es wichtig, den passenden Partner zu finden. Hierfür gibt es zahlreiche Möglichkeiten, wie bspw. Datenbanken, Literaturanalyse und Benchmarking-Zentren. Die vorliegenden Benchmarking-Partner werden analysiert und der Beste ausgewählt (KOHL, 2004). Falls kein passender Partner gefunden wird, dienen die Clearingsstellen als mögliche Lösung. Beispiele für derartige Clearingsstellen sind das International Benchmarking Clearinghouse (IBC), das durch das American Productivity and Quality Center (APQC) gegründet wurde, und der Best Practice Club IFS in England, oder auch das Informationszentrum Benchmarking in Nürnberg (IZB) (WEBER/WERTZ, 1999). Ein Benchmarking-Projekt setzt den offenen Datenaustausch zwischen zwei Benchmarking-Partnern voraus. Um einen hilfreichen Datenaustausch zu erreichen und die Anonymität der wichtigen Kennzahlen der teilnehmenden Unternehmen zu garantieren, hat das IBC einige Regeln für das Benchmarking formuliert (KOHL, 2004).

Nach der Identifizierung der Benchmarking-Partner erfolgt das Sammeln der Informationen und Daten. Die Datengewinnungsphase fordert eine ständige Arbeit. Daher sollten sich die Projektteilnehmer regelmäßig treffen, Fragebögen erarbeiten und Informationen sammeln. Wenn keine Möglichkeit für eine weitere Erhebung besteht, sollte diese Phase beendet werden

(KARLÖF/ÖSTBLOM, 1994). Anschließend erfolgt die Analyse und Auswertung der gewonnenen Informationen, die systematisiert und vergleichbar gemacht werden müssen (HUCH et al. 2004; TÖPFER/MANN, 1997). Dabei ist es möglich, die entscheidenden Ziele festzulegen, mit denen das Unternehmen Spitzenleistungen erreichen kann. Es besteht die Gefahr, die Auswertung durch die Einflussfaktoren zu verfälschen (KARLÖF/ÖSTBLOM, 1994).

Der letzte Schritt betrifft die Um- und Durchsetzung der gewonnenen Erkenntnisse. Dies umfasst die Anpassung, Verbesserung und Einbindung der Erfolgsmerkmale der teilnehmenden Betriebe (WATSON, 1993). Dieser Schritt ist nicht ganz einfach, da neben technischen Umsetzungsproblemen auch mit Widerstand seitens der Mitarbeiter zu rechnen ist. Für den Erfolg der Umsetzung erhält deshalb die Kommunikation eine zentrale Bedeutung. So ermöglichen offene Diskussionen mit dem Top-Management es den Mitarbeitern, das nötige Vertrauen in einem Veränderungsprozess zu schaffen und die Reform zu verabschieden (LASCH/TROST, 1997). Mit diesem Schritt ist ein Benchmarking jedoch nicht abgeschlossen. Das bedeutet, dass Benchmarking als ständiger Prozess durchgeführt werden sollte, um im Unternehmen einen fortlaufenden Lernprozess über mehrere Jahre auszulösen und den erwünschten Erfolg zu erreichen (KARLÖF/ÖSTBLOM, 1994; HORVATH, 2002). Die Implementierung der gewonnenen Erkenntnisse stellt das Benchmarking-Projekt vor schwierige Aufgaben, dabei ist es möglich, dass das Benchmarking-Projekt scheitert. Im nächsten Kapitel werden die Probleme, die beim Benchmarking auftauchen können, diskutiert.

4.2.3.6 Probleme des Benchmarkings

In der Praxis ist das Misslingen eines Benchmarking-Projektes keine Seltenheit. Es besteht auch die Gefahr, dass sich die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens verschlechtert, statt sich zu verbessern (PFEFFER/SUTTON, 2006). Die Probleme, die im Benchmarking auftreten, haben unterschiedliche Ursachen und sind meist auf eine fehlende Einsicht in die Relevanz der Ergebnisse einer Benchmarking-Untersuchung zurückzuführen. Widerstand unmotivierter Mitarbeiter kann die Implementierung eines Benchmarking-Projektes gefährden oder es scheitern lassen. Das Management sollte daher das Projekt durch Förderung einer offenen und

konsequenter interner Kommunikation unterstützen, um sicher zu stellen, dass gute Ideen nicht am Widerstand unmotivierter Mitarbeiter scheitern (LASCH/TROST, 1997).

Bei der Wahl der Benchmarking-Partner besteht zudem das Problem, dass man tendenziell mit einem Trade-off zwischen Vergleichbarkeit und Innovationspotenzial konfrontiert wird. Ein Benchmarking der Arbeitsmarkt-Performance stellt ein gutes Beispiel für dieses Problem dar. Vergleicht man die Performance international, so ist man mit einem hohen Maß an institutioneller und struktureller Heterogenität konfrontiert, was die Identifizierung und Diffusion von Erfolgsfaktoren erschwert. Hingegen ist der Vergleich von regionalen Einheiten innerhalb eines Landes wegen der Ähnlichkeit der Strukturen einfacher (TRONTI, 1998).

Eine mangelhafte Datenqualität und unzureichende Messinstrumente können ebenfalls Probleme beim Benchmarking auslösen. Die Validität der Indikatoren, d.h. eine möglichst exakte Messung der operationalisierten Ziele durch die gewählten Indikatoren und die Wiederholbarkeit der Analysen (die Verlässlichkeit der Indikatoren) garantieren die Vergleichbarkeit und Akzeptanz der Daten. Datenverfügbarkeitsprobleme führen häufig zur Konzentration auf existierende quantifizierbare Ziele, während die Operationalisierung qualitativer Ziele gar nicht bzw. nur selten erfolgt. Es gibt jedoch bereits Ansätze, das Benchmarking auf Balanced Scorecards (BSC)²⁵ anzuwenden, die auch qualitative Dimensionen erfassen (SCHÜTZ, 2001). Ein weiteres Problem beim Benchmarking besteht darin, dass die Unternehmen versuchen, die Strategie des Besten zu kopieren, ohne die grundlegenden Fragen zu berücksichtigen, wie z. B. ob die Strategie überhaupt im Zusammenhang mit der hohen Leistung des Unternehmens steht (PFEFFER/SUTTON, 2006).

Aus Sicht des Betriebsleiters ist der Leistungsvergleich problematisch, da er sein eigenes Unternehmen als besonders und einzigartig bewertet. Dabei werden die möglichen Verbesserungschancen ignoriert (KARLÖF/ÖSTBLOM, 1994). Auch die Leistungsvergleiche auf Basis von Output-Indikatoren sind unmöglich, soweit nicht Input-Indikatoren wie z. B. die

²⁵BSC geht grundlegend zurück auf Kaplan/Norton im Jahr 1992. Es ist ein Konzept zur Messung der Aktivitäten einer Organisation im Hinblick auf ihre Vision und Strategien, um den Führungskräften einen umfassenden Überblick über die Leistungsfähigkeit und Effektivität des Unternehmens zu bieten (ABEL, 2001).

Höhe der investierten Mittel berücksichtigt werden. Demnach sind bei der Ermittlung der Leistung-Lücke bzw. spätestens bei deren Erklärung, die unterschiedlichen Inputs der Benchmarking-Partner zu erfassen (GEBEL, 2006).

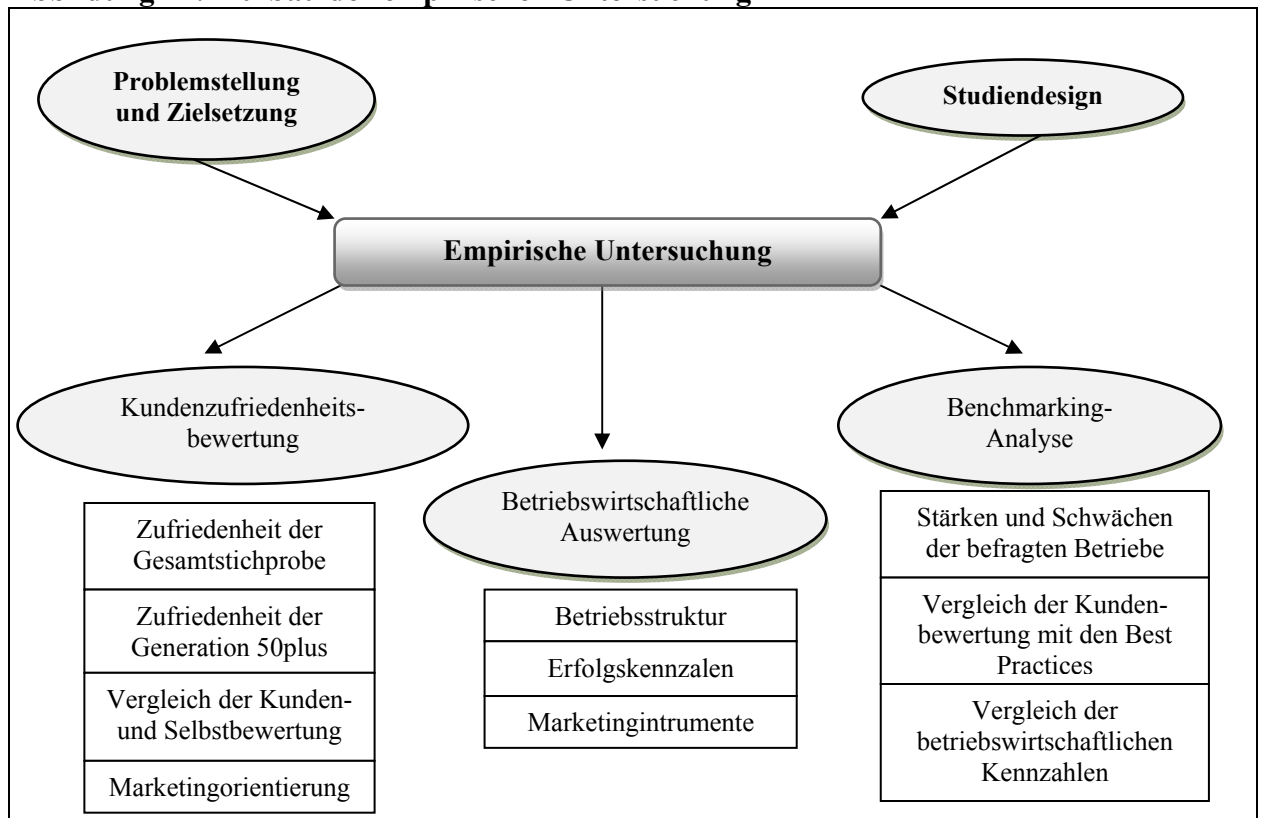
Abschließend lassen sich die wichtigsten Erfolgsfaktoren, die bei Durchführung eines Benchmarking-Projekts zu beachten sind, wie folgt zusammenfassen (WEBER/WERTZ, 1999):

- Planung der Benchmarking-Studie mit der Festlegung von Umfang und Zielen.
- Hierarchieübergreifende Projektunterstützung zwischen dem Top-Management und dem Benchmarking-Team.
- Kennzahlen: Aussagefähigkeit und Genauigkeit in der Definition.
- Auswahl der Benchmarking-Partner: Vergleichbarkeit und Lernpotential.
- Implementierung: Veränderungsbereitschaft und Machbarkeit.

Eine Besonderheit des Benchmarkings ist die Suche nach Erfolgsfaktoren über die Grenzen der eigenen Branche hinweg (SIMON/VON DER GATHEN, 2002). Benchmarking kann auf die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens angewendet werden, um strategisch wichtige Veränderungen herbeizuführen. Es dient gleichzeitig als Messinstrument der veränderten Strukturen und Prozesse. Instrumente des Benchmarking sind Wettbewerbsanalysen, Best Practices, Kostenvergleiche und Prozessoptimierung (MEYER/VOITH, 1996). Für das in dieser Untersuchung entwickelte Beratungsmodell wird das Instrument Best Practices herangezogen.

Nachdem die theoretischen Grundlagen dieser Untersuchung dargestellt wurden, stellt Kapitel 5 die Ergebnisse der empirischen Untersuchung der teilnehmenden direktvermarktenden landwirtschaftlichen Betrieben dar. Einen Überblick über den Aufbau der empirischen Studie gibt die folgende Abbildung.

Abbildung 14: Aufbau der empirischen Untersuchung



Quelle: Eigene Darstellung

5 Ergebnisse der empirischen Untersuchung direktvermarktender Betriebe

5.1 Problemstellung und Zielsetzung

In den letzten Jahren hat die Direktvermarktung an Bedeutung gewonnen. Mit dem direkten Kontakt zwischen Landwirten und Verbrauchern erlangen beide Seiten besondere Vorteile. Landwirte sehen Direktmarketing als eine alternative Absatzmöglichkeit, um ihr Einkommen zu erhöhen, während die Verbraucher den Zugang zu frischen Lebensmitteln höherer Qualität -zu teilweise geringeren Kosten- schätzen. Darüber hinaus ist Direktvermarktung zu einem Teil der qualitätsorientierten Ernährungskultur geworden (SPILLER/ZÜHLSDORF/MELLIN, 2007).

Die Direktvermarktung von landwirtschaftlichen Produkten ist innerhalb der Marketingforschung bislang vernachlässigt worden. Es gibt nur wenige Untersuchungen, die sich in den meisten Fällen mit Kundenpräferenzen sowie der Zahlungsbereitschaft der Kunden befassen (vgl. GOVENDASAMY/NAYGA, 1996; GOVENDASAMY et al., 1998, RECKE/WIRTHGEN, 2004). Nur selten wurde die wirtschaftliche Situation der direktvermarktenden Betriebe analysiert (vgl. RECKE/WIRTHGEN, 2004; REDELBERG et al. 2006).

Die veränderte Handelsstruktur und der zunehmende Wettbewerbsdruck bedeuten für die Direktvermarktung eine Suche nach neuen Alleinstellungsmerkmalen bzw. die Notwendigkeit einer eindeutigen Positionierung. Dies gilt besonders im Bereich der Öko-Lebensmittel, weil es in den vergangenen Jahren eine wachsende Anzahl an Neueröffnungen von Biosupermärkten gab. Bis anfang des Jahres 2009 sind in Deutschland bereits 550 Bio-Fach- und Bio-Supermärkte mit Verkaufsflächen über 200 m² entstanden (KREUZER/OFFENEY, 2010). In den letzten zehn Jahren wurden zwischen 25 (2000) und 83 (2007) neue Biosupermärkte eröffnet (ebenda, 2010). Die Landwirte stehen deshalb vor neuen Herausforderungen, weil sich ihre Investitionen im Bereich der Direktvermarktung immer weniger rentieren. Mit Hilfe eines Beratungssystems können die Direktvermarkter diesen Herausforderungen begegnen und ihre Betriebe umstrukturieren oder den wirtschaftlichen Erfolg ihres Betriebszweigs verbessern.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich zum einen mit der betriebswirtschaftlichen Auswertung der befragten Direktvermarkter. Zum anderen analysiert sie die Kundenstruktur und Treiber der Kundenzufriedenheit in der Direktvermarktung. Hauptziel ist es, ein geeignetes Beratungsmodell für die Direktvermarktung zu entwickeln. Die Arbeit ergänzt damit die klassischen, von WIRTHGEN et al. (2004) durchgeführten, breiten Studien zur Betriebsstruktur und zu den Einstellungen zur Direktvermarktung in der Bevölkerung aus Kundenperspektive.

5.2 Studiendesign

Im Rahmen dieser Arbeit wurden 33 direktvermarktende Betriebe aus verschiedenen deutschen Regionen untersucht, deren Daten zwischen 2005 und 2007 erhoben wurden. Die entsprechenden Hofläden wurden in Direktvermarkterverzeichnissen gefunden und nach ihrer Bereitschaft zur Unterstützung dieser Untersuchung befragt. Zwar sind diese Betriebe nicht repräsentativ für alle Direktvermarkter, stellen aber ein breites Spektrum von unterschiedlich großen Betrieben in verschiedenen Regionen dar (vgl. unten).

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung beruhen auf den Daten von zwei parallel durchgeführten Befragungen: Zum einen der Betriebsbefragung und zum anderen der Kundenzufriedenheitsbefragung. Die Fragebögen wurden an die teilnehmenden Betriebe verteilt, die diese ihren Kunden zum Ausfüllen gaben. Gleichzeitig wurden die Betriebsfragebögen von den Betriebsleiterinnen bzw. Betriebsleitern ausgefüllt. Nachdem die Kundenfragebögen beantwortet worden waren, schickte der Betrieb die Fragebögen zurück. Die gesammelten Daten wurden mit zwei Methoden ausgewertet. Für die Untersuchung der Betriebsdaten wurde mit dem Statistikprogramm SPSS gerechnet. Zur Auswertung der Kundendaten wurde neben SPSS auch die Smart-PLS-Methode²⁶ verwendet. Diese Kombination ermöglicht die Messung des Einflusses der einzelnen Leistungsbereiche auf die Kundenzufriedenheit.

²⁶ Mehr Informationen über die PLS-Methode werden im Kapitel 5.4 gegeben.

5.3 Betriebswirtschaftliche Auswertung der teilnehmenden Betriebe

Die Ergebnisse der Hofladenbefragung bilden den Hauptbestandteil der betriebswirtschaftlichen Auswertung. Der Betriebsbogen, der von jedem Betriebsleiter ausgefüllt werden sollte, besteht aus vier Teilen (vgl. Anhang 1). Zu Beginn des Fragebogens wurden allgemeine Daten zum Betrieb, Standort, zu den genutzten Vertriebswegen, zum Bildungsgrad des Betriebsleiters usw. abgefragt. Der nächste Teil befasst sich mit dem Sortiment und den Kosten des Betriebs. Es wurde dabei nach Verkaufsfläche, Verkaufszeiten, Sortimentsstruktur sowie den Kosten für Wareneinsatz und Personal gefragt. Im Nachhinein stellte sich heraus, dass dieser Teil von den Betriebsleitern nur unzureichend ausgefüllt wurde. Der Grund liegt wahrscheinlich in den geringen betriebswirtschaftlichen Kenntnissen vieler Direktvermarkter, die nicht in der Lage waren, die Rentabilitätskennziffern ihrer Betriebe entsprechend zu berechnen. Der dritte Teil des Betriebsleiterfragebogens setzt sich aus 23 Items zu Leistungsangebot, Produkten, Personal sowie zu allgemeinen Faktoren zusammen. Dieser Abschnitt ist mit Teilen der Kundenbefragung identisch. Hierdurch ist es möglich, die selbst identifizierten individuellen Stärken und Schwächen der Betriebe mit den Ergebnissen der Kundenbewertung zu vergleichen. Der vierte Teil des Betriebsbogens beinhaltet Fragen zu Marketingaktivitäten des Betriebs sowie zum Ernährungsverhalten der Inhaberin/des Inhabers.

In diesem Kapitel können mangels genauer Angaben von vier Befragten nur die Ergebnisse von 29 Betrieben dargestellt werden, die in ausreichender Quantität und Qualität vorliegen. Das Kapitel gliedert sich in drei Teile. Der erste Teil dient der Charakterisierung der teilnehmenden Betriebe, Teil zwei stellt die Erfolgskennzahlen in der Direktvermarktung dar. Die Handelsmarketing-Instrumente (z. B. Vertriebswege, Standort, Sortiment usw.) werden im dritten Abschnitt aufbereitet.

5.3.1 Charakterisierung der teilnehmenden Betriebe

Wie oben erwähnt, basieren die Ergebnisse auf der Datenbasis von 29 Betrieben. Unter den teilnehmenden Betrieben sind 20 konventionelle Betriebe und 9 Hofläden, in denen Bio-Lebensmittel verkauft werden. Die dominierende Rechtsform ist mit 48 % aller Betriebe das gewerbliche Einzelunternehmen. Etwa 28 % der Betriebe haben den Betriebszweig

Direktvermarktung in eine gewerbliche Personengesellschaft (z. B. GbR) ausgelagert (vgl. Tabelle 12).

Tabelle 12: Rechtliche Gestaltung der Direktvermarktung

Rechtliche Gestaltung der Direktvermarktung	Anteil der Hofläden (%)
Hauptbetrieb	6,9
Nebenbetrieb	6,9
gewerbliche Einzelunternehmen	48,3
gewerbliche Personengesellschaft	27,6
juristische Person	6,9

Quelle: Eigene Darstellung

Der Umsatz beträgt im untersuchten Jahr durchschnittlich ca. 130.500 €, wobei die große Spannweite das Spektrum vom Nebenerwerb bis zum professionellen Handelsbetrieb umfasst (9.800-696.000 €/Jahr). Zum Zeitpunkt der Erhebung haben die Hofläden eine Verkaufsfläche zwischen 20 m² und 1.000 m². Einige Hofläden erzielen pro Quadratmeter einen Umsatz von mehr als 5.000 € (Mittelwert = 3.183 €/m²). Die Hofläden beschäftigen zwischen 0,5 und 11 AK²⁷. Durchschnittlich werden 378 Artikel angeboten. Frischfleisch und Wurstwaren sind die wichtigsten Produkte, sie tragen mit ca. 62 % zum Umsatz aller untersuchten Betriebe bei. An zweiter Stelle steht Gemüse, gefolgt von Obst, Brot und Backwaren sowie Eier und Geflügel (vgl. Tabelle 18). Dies entspricht dem Ergebnis einer von RECKE und WIRTHGEN (2004) durchgeführten Untersuchung. Weitere Grunddaten der teilnehmenden Betriebe (z. B. geöffnete Stunden pro Tag, Anzahl der Kunden pro Tag usw.) werden in der folgenden Tabelle dargestellt.

Tabelle 13: Grunddaten der teilnehmenden Betriebe

Merkmale	Minimum	Maximum	Durchschnitt
Gesamtumsatz (€/Jahr)	9.800	696.000	130.500
Verkaufsfläche (m ²)	20	1.000	107,13
Umsatz je m ² (€/m ²)	196	15.000	3.183
Vollzeit-Arbeitskräfte	0,5	11	4,12
Kunden pro Tag	5	200	73
geöffnete Stunden pro Tag	2	13	7,34
Bonnhöhe (€/Kunde)	6	30	16,24
Anzahl der Artikel	57	1.000	378
Werbeausgaben	0	12.600	3.538

Quelle: Eigene Darstellung

²⁷ Eine Arbeitskraft (AK)=2200 Arbeitsstunden/Jahr

Vor der betriebswirtschaftlichen Auswertung werden einige soziodemographische Merkmale der betriebsleitenden Personen beschrieben. Die Betriebsleiter begannen zwischen 1966 und 2004 mit der Direktvermarktung. Über die Hälfte von ihnen (ca. 65%) besitzt einen Abschluss einer landwirtschaftlichen Meisterschule oder einen landwirtschaftlichen Hochschulabschluss (27,5% FH bzw. Universität). Das Durchschnittsalter beträgt 45 Jahre. Dieser Wert entspricht dem Durchschnittsalter der Betriebsleiter aller landwirtschaftlichen Betriebe (BMVEL, 2002). Der größte Anteil der Betriebsleiter sind Männer (ca. 70 %). Insgesamt sind die Betriebsleiter der untersuchten Betriebe beruflich hoch qualifiziert.

5.3.2 Erfolgskennzahlen in der Direktvermarktung

Die zentralen Elemente der Unternehmenssteuerung sind Analyse, Planung und Kontrolle. Diese stellen die Kernaufgaben des Betriebsleiters zur kontinuierlichen Überwachung und Sicherung des Erfolgs seines Unternehmens dar (REDELBERGER et al. 2006). Hierfür können aufgearbeitete Informationen in Form von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen dienen. Die klassischen Erfolgskennzahlen wie Gewinn und Return On Investment (ROI) sind rentabilitätsbezogene Kenngrößen, die es ermöglichen, den betriebswirtschaftlichen Erfolg einer Direktvermarktung in der Landwirtschaft objektiv zu bewerten. Dabei muss die Unternehmerentlohnung berücksichtigt werden, die eine genaue Analyse der eingesetzten Arbeitskraft voraussetzt. In der Landwirtschaft muss der Anteil der Familienarbeitskräfte mit einbezogen werden, weil eine fehlende Aufschlüsselung in diesem Bereich zu einer erheblichen Verzerrung führen kann.

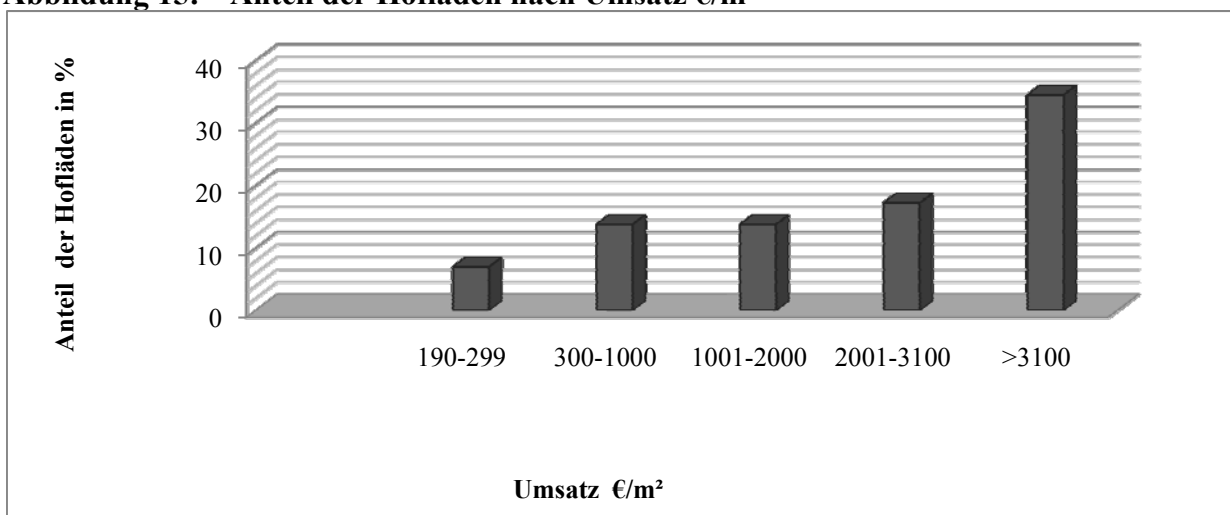
Die Erfolgskennzahlen in der Direktvermarktung, die als betriebswirtschaftliches Herzstück des Unternehmensplans bezeichnet werden, sind von zahlreichen Autoren ausführlich untersucht worden²⁸. REDELBERGER et al. (2006) haben den Umsatz je Kunden und je Arbeitsstunde, Wareneinsatz in % des Umsatzes, Gewinnbeitrag des Hofladens sowie Personalkosten in % des Umsatzes als die wichtigsten Kennzahlen und Erfolgsgrößen im Hofladen genannt. Bei der Auswertung der betriebswirtschaftlichen Fragen ergab sich das Problem, dass diese nur unzureichend beantwortet wurden. Lediglich die Angaben über den

²⁸ Vgl. dazu: BOKERMANN (1996), WIRTHGEN/MAURER (2000) und REDELBERGER et al. (2006).

Umsatz sind von allen Betriebsleitern zufriedenstellend ausgefüllt. Folglich konnten nur umsatzbezogene Erfolgskennzahlen berechnet werden.

Der Umsatz der teilnehmenden Betriebe liegt bei durchschnittlich 130.500 €/Jahr. Für die Direktvermarktung eignet sich der Verkaufsflächenumsatz, der die Effizienz der vorhandenen Verkaufsfläche misst, zur Identifizierung von erfolgreichen Betrieben. Der Umsatz der Verkaufsflächen erreicht durchschnittlich 3.183 €/m² (Spannweite: 196-15.000 € je m²). Eine Ursache für diese enorme Divergenz kann die unterschiedliche Verkaufsfläche der Betriebe sein, die mit dem Gesamtumsatz hoch korreliert (0,681**). Der Anteil der Betriebe, die einen überdurchschnittlichen Umsatz je Quadratmeter Verkaufsfläche erwirtschaften, beträgt ca. 34,5 % (vgl. Abbildung 15).

Abbildung 15: Anteil der Hofläden nach Umsatz €/m²



Quelle: Eigene Darstellung

Eine andere Möglichkeit, den Umsatz zu bewerten, besteht darin, von der Anzahl der potentiellen Kunden auszugehen. Die untersuchten Betriebe erreichen durchschnittlich 73 Kunden/Tag (Spannweite: 5²⁹ bis 200). Dabei hat die stark variierende Dauer der täglichen Öffnungszeiten zur großen Spannweite dieser Kennzahl beigetragen (Spannweite: 2-13 geöffnete Stunden/Tag). Mittels einer Korrelationsanalyse wird der Zusammenhang zwischen den Kennzahlen der befragten Hofläden (z. B. Kundenzahl, Gesamtumsatz und Öffnungszeiten) untersucht. Die Werte dieser Analyse haben gezeigt, dass die Kundenzahl

²⁹ Dieser Wert bezieht sich auf einen Hofladen, der 50 % seines Gesamtumsatzes durch Belieferung an Gastronomie, Versand und Catering erzielt.

hoch mit den Öffnungszeiten (0,607**) und dem Gesamtumsatz (0,544**) korreliert. Überraschend ist aber, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen Öffnungszeiten und Gesamtumsatz besteht (0,293).

Für das Erreichen strategischer Unternehmensziele sind die Stammkunden von elementarer Bedeutung, weil sie zum einen eine positive Auswirkung auf den Erlös haben (z. B. höhere Kauffrequenz und Kaufintensität, verbesserte Zahlungsbereitschaft usw.) und zum anderen kostensenkend (z. B. sinkender Anteil an Neukundenakquisition, Rationalisierungseffekte) wirken (HENSCHE et al., 2006). Insgesamt stellen die Stammkunden ein sicheres Absatzpotenzial dar, welches den größten Anteil am Unternehmensumsatz hat. In den teilnehmenden Betrieben gab es durchschnittlich ca. 57 Stammkunden pro Tag (72,9 % der Kunden). Mit einer signifikanten Korrelation zwischen der Anzahl der Stammkunden und dem Gesamtumsatz aus der Direktvermarktung (0,444*) lässt sich nachweisen, dass wie oben bereits erwähnt, ein hoher Stammkundenanteil einen höheren Erlös ermöglicht. Die Kennzahlen-Ergebnisse der untersuchten Betriebe mit den Vergleichswerten der 9 Hofläden, die von REDELBERGER, RETTNER und STEGMANN im Jahr 2006 bewertet wurden, werden in Tabelle 14 dargestellt.

Tabelle 14: Kennzahlen der untersuchten Hofläden im Vergleich

Befragte Hofläden n=29	Beurteilung	Kennzahlen	Vergleichshofläden n=9	Beurteilung
3.183 €	niedrig	Umsatz je m ²	2.961 €	niedrig
17,87 €	gut	Umsatz je Kunde	20,20 €	gut
25,92 €	niedrig	Umsatz je Arbeitsstunde	53,07 €	mittel
Einstufung der Kennzahlen nach REDELBERGER et al.: Umsatz je m² : gut (>6.000 €), mittel (6.000-4.000 €), niedrig (<4.000 €). Umsatz je Kunde : gut (>16 €), mittel (16-14 €), niedrig (<14 €). Umsatz je Arbeitsstunde : gut (>60 €), mittel (50-60 €), niedrig (<50 €).				

Quelle: Eigene Darstellung

Nach Einschätzung von REDELBERGER et al. (2006) liegt der Jahresumsatz je m² im niedrigen Bereich. Der Umsatz je Kunde liegt im Schnitt bei rund 18 €, hier erreichen die befragten Betriebe einen guten Wert. Was den Umsatz pro Arbeitsstunde anbelangt, ist der Unterschied zu den Vergleichshofläden erheblich und erreicht nur eine schwache Stufe (unter 50 €). Der kleinere Hofladen mit 9.800 € Jahresumsatz erzielt ca. 4,90 €/Arbeitsstunde, während der Umsatz je Arbeitsstunde bei dem Betrieb mit 696.000 € Jahresumsatz deutlich höher ausfällt (60 €/Arbeitsstunde). Hinsichtlich der von REDELBERGER et al. dargestellten Einstufung befindet sich in unserer Stichprobe kein Hofladen, der einen guten Wert beim Umsatz je

Arbeitsstunde erzielt, fast alle befragten Betriebe (88,5 %) erreichen einen Wert von weniger als 50 €/Arbeitsstunde.

Nach der betriebswirtschaftlichen Auswertung der direktvermarktenden Betriebe wird im folgenden Kapitel ein Überblick über die Handelsmarketing-Instrumente gegeben.

5.3.3 Handelsmarketing-Instrumente

Die Implementierung von Strategieplanungen erfolgt über die bekannten Marketinginstrumente wie Distributionspolitik (Vertriebswege), Standortpolitik, Sortiments- und Angebotspolitik, Kommunikationspolitik sowie Preispolitik (Preisgestaltung) (KUHNER/WIRTHGEN, 2008). Wegen der großen Bedeutung dieser Instrumente für eine erfolgreiche Direktvermarktung werden sie im Folgenden ausführlich untersucht.

- **Vertriebswege**

Der Ab-Hof-Verkauf ist nicht die einzige Absatzform für die Direktvermarktung, er stellt aber den günstigsten Absatzkanal im Vergleich zu den ergänzenden Vertriebswegen dar (geringer Kosten) (KUHNER/WIRTHGEN, 2008). Grundsätzlich lassen sich die Vertriebswege in der Direktvermarktung unterteilen in den Verkauf am Betrieb (Ab-Hof-Verkauf, Ab-Feld-Verkauf/Selbstpflücker, Hofladen, Hofgastronomie) und in den Vertrieb über Verkaufseinrichtungen in Konsumentennähe (Wochenmarkt, Bauernmarkthalle, Lieferdienst, Straßenverkauf) (SPILLER/STAAK/ZÜHLSDORF, 2004). Um die angestrebten Mindestumsätze zu erreichen, nutzen die meisten Direktvermarkter in stadtfernen Lagen mehrere Absatzwege (KUHNER/WIRTHGEN, 2008). Im Folgenden werden die wichtigsten Absatzwege der teilnehmenden Betriebe kurz beschrieben.

Die teilnehmenden Betriebe wurden danach ausgewählt, ob sie entweder einen Hofladen (89,7 %) oder einen Bauernladen (10,3 %) führen. Andere häufig genutzte zusätzliche Verkaufswege sind Direktbelieferung an Gastronomie und Verkauf an andere Direktvermarkter, gefolgt von Direktbelieferung an Endverbraucher oder Abo-Kisten sowie Direktbelieferung an den LEH. Der Marktverkauf (Bauern- bzw. Wochenmarkt, Bauernhallen) wird von ca. 17 % aller Direktvermarkter betrieben. KUHNER und WIRTHGEN (2008) weisen darauf hin, dass der Marktverkauf in Ostdeutschland aufgrund der geringeren

Bevölkerungsdichte einen höheren Anteil hat als im Westen. Daneben gibt es weitere von wenigen Betrieben genutzte Absatzwege wie Hofgastronomie, Versand, Ab-Feld-Verkauf usw. Keiner der befragten Betriebe praktiziert den Straßenverkauf als Direktabsatzweg (vgl. Tabelle 15).

Tabelle 15: Zusätzliche Vertriebswege der befragten Betriebe

Vertriebswege	Trifft zu %
Direktbelieferung Gastronomie	44,8
Verkauf an andere Direktvermarkter	41,4
Direktbelieferung von Endverbraucher/Abo-Kisten	37,9
Direktbelieferung LEH	24,1
Marktverkauf (Wochenmarkt, Bauernmarkt, -hallen)	17,2
Hofgastronomie	13,8
Versand	13,8
Ab-Feld-Verkauf	6,9
Reiner Fahrverkauf	6,9
Selbstbedienungskiste	3,4
Straßenverkauf	0
Sonstiges	6,9

Quelle: Eigene Berechnung (N=29/Mehrfachnennung)

Wie oben erwähnt ist der wichtigste Absatzweg für die Direktvermarktung der Hofladen. Die Attraktivität dieses Vertriebswegs ist abhängig von verschiedenen Faktoren wie Marktentfernung, Anzahl der Direktvermarkter in Stadtnähe, Bevölkerungsdichte, Stärke der Verkehrsanbindung usw. Diese Faktoren werden im nächsten Abschnitt untersucht. Hinsichtlich der Auswertung des Zusammenhangs zwischen der Anzahl der Absatzwege und dem Gesamtumsatz gibt es keine signifikante Korrelation ($p=0,469 > 0,05$). Auch die Personalkosten oder die Anzahl der Artikel weisen keine signifikanten Korrelationen zur Anzahl der von den Betrieben gewählten Vertriebswege auf ($p=0,673$, $p=0,185$).

• Standortpolitik

Der Standort zählt zu den zentralen Erfolgsfaktoren des direktvermarktenden Betriebs (BOKERMANN, 1996; KÖHLER/MEFFERT, 2002). Aufgrund der festen Standorte der untersuchten Betriebe werden die Standortfaktoren als Einflussgrößen betrachtet und bewertet. Nach NAUER (1970) und HASITSCHKA/HRUSCHKA (1984) werden demographische, wirtschaftliche und sozialpsychologische Faktoren, Infrastruktur, Wettbewerbssituation sowie Objektbewertung als Bestimmungsfaktoren für die Qualität eines Standortes betrachtet³⁰.

³⁰ Über die von NAUER und HASITSCHKA/HRUSCHKA genannten Faktoren hinaus bezeichnen LIEBMANN (1971) und WOTZKA (1970) als Bestimmungsfaktoren für Standortqualität außerdem auch die standortabhängigen

Aufgrund der Angaben der Betriebsbefragung ist es nur möglich, demographische Faktoren (Einwohnerzahl), Infrastruktur und Wettbewerbssituation zu berechnen.

Zu den demographischen Faktoren zählen die Einwohnerzahl, Altersklassen und Haushaltsstruktur. Bei ca. 48 % aller befragten Direktvermarkter hat die nächstgelegene Stadt zwischen 10.000 und 50.000 Einwohner. Etwa ein Viertel der Betriebe liegt im Einzugsgebiet von Städten mit weniger als 10.000 Einwohnern. Gut 17 % befinden sich im Umfeld einer Großstadt (vgl. Tabelle 16). Kenntnisse über das Einzugsgebiet stellen bei der Standortplanung einen bedeutsamen Erfolgsfaktor dar, da sie den Betriebsleitern ermöglichen, die Kaufkraft und damit den potentiellen Bedarf zu analysieren (KÖHLER/MEFFERT, 2002; REDELBERGER et al., 2006). Weitere Elemente der demographischen Faktoren (Altersklassen und Haushaltsstruktur) werden anhand der Kundenbefragung ausführlich diskutiert.

Die Infrastruktur ist durch die Verkehrslage und die Verkehrsanbindung eines direktvermarktenden Betriebs gekennzeichnet (NAUER, 1970). Ca. 38 % der befragten Betriebe liegen an stark oder sehr stark befahrenen Straßen, bei 25 % ist die Verkehrsanbindung sehr schlecht (vgl. Tabelle 16).

Für das Einzugsgebiet eines Unternehmens wird die Entfernung zur nächsten Stadt beim Kunden als eines der wichtigsten Kriterien bei der Wahl seiner Einkaufsstätte betrachtet. Dabei wird die Einkaufswahrscheinlichkeit mit zunehmender Hofentfernung zum Kunden geringer (HANSEN, 1990; KÖHLER/MEFFERT, 2002). Mehr als die Hälfte der Betriebe befindet sich in einer Entfernung von bis zu 10 km zur nächsten Stadt. Wichtig für die Wettbewerbssituation ist ebenfalls die Anzahl anderer Mitbewerber in der näheren Umgebung. Dabei ist von entscheidender Bedeutung, welches Preisniveau vorherrscht und welches Sortiment angeboten wird. Zudem spielt eine Rolle, ob das gleiche Produkt, aber mit Zusatzleistungen (z. B. weiteren Produktinformationen, Lieferdienst auf telefonische Bestellung), angeboten wird (NAUER, 1970; KUHNERT/WIRTHGEN, 2008). Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen bezeichnet sich jeweils als einer der größten Direktvermarkter in der Region und hat in einem Umkreis von 10 km 1 bis 5 verschiedene Direktvermarkter als Konkurrenten (vgl. Tabelle 16).

Kosten (z. B. Vertriebs-, Gebäude- und Verkaufskosten) und Störfaktoren (Lärm-, Rauch- und Geruchsentwicklung benachbarter Objekte).

Tabelle 16: Bestimmungsfaktoren für die Standortsqualität

Faktoren	Anteil der Betriebe in %
Demographische Faktoren (Einwohnerzahl der nächstgelegenen Stadt)	
Unter 10.000	24,2
10.000-50.000	48,3
50.001-100.000	10,3
100.001-500.001	17,2
Infrastruktur	
<i>-Verkehrslage und Verkehrsanbindung (Art der Straße, an der der Betrieb liegt)</i>	
Sehr wenig befahren	25,0
Weniger befahren	12,5
Mittelmäßig befahren	25,0
Stark befahren	25,0
Sehr stark befahren	12,5
<i>-Entfernung zur nächsten Stadt</i>	
Unter 5 km	31,0
5-10 km	34,5
11-20 km	27,6
21-30 km	6,9
Wettbewerbssituation (Wettbewerberanzahl im Umkreis von 10 km)	
Kein Konkurrent	17,2
1-5 Wettbewerber	55,2
6-10 Wettbewerber	20,7
11-20 Wettbewerber	6,9

Quelle: Eigene Berechnung

Die oben erwähnten Faktoren sind von entscheidender Bedeutung für die Wahl des Absatzweges (KUHNER/WIRTHGEN, 2008). Die Untersuchung der Zusammenhänge zwischen den Standortfaktoren und der Zahl der Absatzwege hat gezeigt, dass es keinen Zusammenhang zwischen der Einwohnerzahl und der Anzahl der Vertriebswege gibt ($p=0,455 > 0,05$). Auch die Entfernung einer bäuerlichen Verkaufseinrichtung zur nächsten Stadt weist keine signifikante Korrelation zur Anzahl der von den Betrieben gewählten Vertriebswege auf ($p=0,263 > 0,05$). Ein Grund für solche Ergebnisse könnte die zunehmende Ortsunabhängigkeit sowohl der Verbraucher als auch der Anbieter sein. Deshalb haben die Einwohnerzahl und die Entfernung zur nächsten Stadt keine große Bedeutung für die Ausgestaltung des Direktabsatzes. Die Wettbewerberanzahl wirkt sich dagegen positiv aus. So versuchen die Betriebe, die im Gebiet bis 10 km mehr als 5 Mitbewerber haben, verschiedene Absatzwege zu nutzen. Der Korrelationswert beträgt 0,219*. Die Korrelation zwischen der Verkehrsverbindung und der Absatzwegezahl liegt im negativen Bereich. Mit guter Verkehrsverbindung nimmt die Zahl der Vertriebswege ab ($r=-0,237^*$) (vgl. Tabelle 17).

Tabelle 17: Zusammenhang zwischen den Standortfaktoren und der Absatzwegezahl

Faktoren	Anzahl der Absatzwege			Gesamt N=29
	1	2	3-6	
Einwohnerzahl				
Unter 10.000	3,5	0,0	20,7	24,2
10.000-50.000	10,3	6,9	31,1	48,3
>50.000	10,3	3,4	6,8	27,5
Gesamt (n=29)	24,1	10,3	65,6	100,0
Verkehrslage				
(Sehr) wenig befahren	4,2	4,2	29,2	37,5
Mittelmäßig	0,0	0,0	25,0	25,0
(Sehr) stark befahren	8,3	8,3	20,8	37,5
Gesamt (n=24)	12,5	12,5	75	100,0
Entfernung				
Unter 5 km	6,9	6,9	17,1	30,9
5-20 km	13,8	3,4	45,1	62,3
>20 km	3,4	0,0	3,4	6,8
Gesamt (n=29)	24,1	10,3	65,6	100,0
Wettbewerberzahl				
Kein	3,4	0,0	13,8	17,2
1-5	17,3	6,9	31,1	55,3
>5	3,4	3,4	20,7	27,5
Gesamt (n=29)	24,1	10,3	65,6	100,0

Quelle: Eigene Berechnung, (Angaben in Prozent)

Weiterhin hat die Korrelationsanalyse gezeigt, dass es keine signifikanten Zusammenhänge zwischen der Anzahl der Vertriebswege und dem Gesamtumsatz, der Anzahl der Artikel sowie der Summe der Personalkosten gibt.

Auch die Eignung der angebotenen Produkte für die Vermarktung bei zunehmender Entfernung spielt eine entscheidende Rolle für die Wahl der Absatzform (KUHNER/WIRTHGEN, 2008). Die meisten befragten Betriebe vertreiben leicht verderbliche Produkte, die häufig konsumiert werden, wie Milch, Milchprodukte und Frischgemüse, im Umkreis von bis zu 5 km. Hier stellt der Hofladen die häufigste Verkaufslage für diese Produkte dar. Eier, Kartoffeln, Brot, die über einen längeren Zeitraum haltbar sind, werden im Umkreis von 5 bis 20 km an den Endverbraucher geliefert. Die Betriebe, die Dauerprodukte und Produkte mit hoher Wertschätzung (wie Wein) produzieren, haben die Möglichkeit ihre Waren in einem Umkreis von mehr als 20 km zu vertreiben. In dieser Untersuchung ist die Belieferung an den Endverbraucher die einzige Absatzform für Dauerprodukte und Erzeugnisse mit hoher Wertschätzung (z. B. Wein).

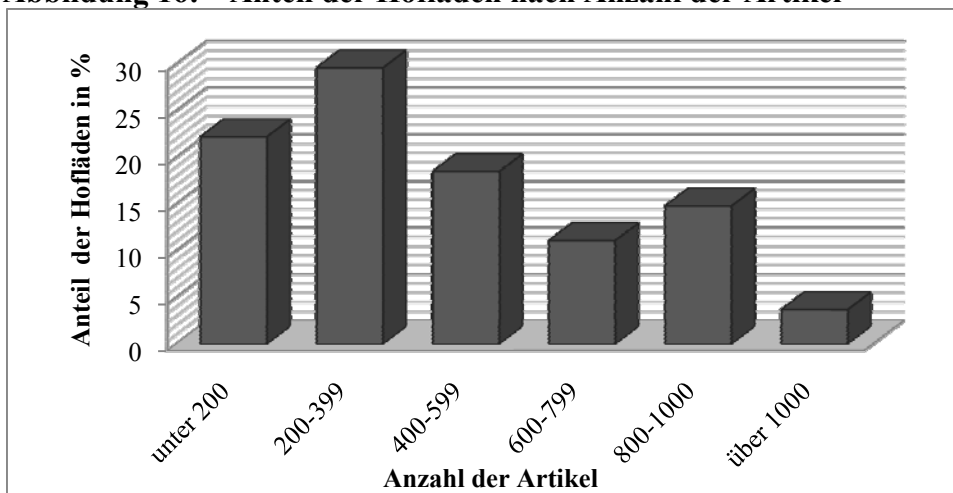
Für einige Absatzwege wie z. B. Ab-Feld-Verkauf oder Selbstbedienungskisten, ist neben der Verkehrsverbindung die Besonderheit des Produkts selbst von großer Bedeutung, weil sie sich

auf die Bereitschaft des Verbrauchers auswirkt, weitere Wege in Kauf zu nehmen. Bei den befragten Direktvermarktern spielen diese Absatzwege keine größere Rolle für den Unternehmensumsatz (vgl. Tabelle 15).

- **Sortiments- und Angebotspolitik**

Die Sortimentsgestaltung ist für die Direktvermarkter von besonderer Bedeutung, da sie einen wesentlichen Einfluss auf den Erlös hat (KÖHLER/MEFFERT, 2002). Eine größere Sortimentsbreite trägt zum einen dazu bei, sich von den Mitbewerbern stärker abzuheben. Zum anderen erhöht sie die Bereitschaft der Kunden, einen weiteren Weg zum Direktvermarkter in Kauf zu nehmen (NAUER, 1970). Durchschnittlich werden 378 Artikel angeboten. Ungefähr ein Drittel der Betriebe bietet zwischen 200 und 399 Produkte an. Ein sehr breites Sortiment (600-1.000 Artikel) führen nur ca. 26 % aller Betriebe. Über 1.000 Produkte werden lediglich von einem Betrieb angeboten. Einen ausführlichen Überblick über die Verteilung der befragten Betriebe nach der Anzahl ihrer Produkte gibt die folgende Abbildung.

Abbildung 16: Anteil der Hofläden nach Anzahl der Artikel



Quelle: Eigene Darstellung

Die Korrelationsanalyse zwischen der Anzahl der Artikel und dem Gesamtumsatz aus dem Direktabsatz ergab, dass eine hohe Artikelanzahl nicht unbedingt einen höheren Erlös ermöglicht. Auch die Anzahl der angebotenen Produkte weist keinen signifikanten Zusammenhang zum Umsatz je Quadratmeter Verkaufsfläche ($p=0,603 > 0,05$) oder mit dem Umsatz je Arbeitskraft auf ($p=0,264 > 0,05$). Die hohe Anzahl aller angebotenen Produkte

zeigt, dass die meisten Betriebe zu großflächigen Geschäften neigen. Diese Entwicklung kann die traditionellen kleinflächigen Hofläden gefährden.

Die Hälfte der Betriebe verkauft bis zu 69 Artikel aus eigener Erzeugung, 39 % der Direktvermarkter bieten zwischen 70 und 200 eigene Produkte an. Über 200 Produkte aus eigener Erzeugung werden nur von 11 % der Betriebe vertrieben (vgl. Tabelle 18). Der durchschnittliche Anteil der selbst produzierten Artikel an der Gesamtzahl aller Produkte beträgt 32 %.

Tabelle 18: Anzahl der Artikel aus eigener Erzeugung

Anzahl der Artikel	Anteil der Betriebe in %
Unter 30	22,2
30-69	27,8
70-109	16,7
120-149	5,6
150-200	16,7
Über 200	11,0
Gesamt	100

Quelle: Eigene Berechnung

Die wichtigsten Produkte, die direkt verkauft werden, stammen aus der Primärproduktion der befragten Betriebe, z. B. Frischfleisch (ca. 62 %), gefolgt von Gemüse (45 %), Obst, Geflügel und Eier (je ca. 35 %). Neben dem direkten Verkauf der Produkte aus der Primärproduktion haben verarbeitete Artikel wie Brot, Wurstwaren und Geflügelerzeugnisse zunehmend an Bedeutung gewonnen. Die starke Nachfrage nach verarbeiteten bzw. zubereiteten Produkten wird darin begründet, dass diese Produkte als bequem und zeitsparend betrachtet werden. Die vorliegende Erhebung hat gezeigt, dass mehr als die Hälfte der Direktvermarkter, die verarbeitete Produkte im Sortiment haben, Fleischprodukte anbieten (vgl. Tabelle 19). Grundsätzlich spielt die Anzahl der verarbeiteten Produkte keine Rolle für die Steigerung des Gesamtumsatzes aus der Direktvermarktung ($p=0,253>0,05$). Gleichzeitig besteht kein Zusammenhang zwischen der Artikelzahl verarbeiteter Erzeugnisse und dem Umsatz je Quadratmeter Verkaufsfläche ($p=0,441>0,05$) oder dem Umsatz je Arbeitskraft ($p=0,264>0,05$). Dieses Ergebnis kann durch den finanziellen Bedarf für die Herstellung verarbeiteter Produkte erklärt werden. Wurstwaren bspw. erfordern für ihre Präsentation und den Verkauf im Hofladen eine Kühltheke. Dies führt im Vergleich zu saisonalen Produkten wie Spargel oder Erdbeeren zu höheren Investitionskosten.

Tabelle 19: Die wichtigsten Produktgruppen in den Direktvermarktungsbetrieben

Angebote Produkte	Prozent	Angebote Produkte	Prozent
Fleisch, Wurstwaren	62,1	Geflügel und Eier	34,5
Gemüse	44,8	Milch, Milchprodukte	20,7
Brot, Backwaren	34,5	Wein	6,9
Obst	34,5	Sonstige	10,3

Quelle: Eigene Berechnung

Neben der landwirtschaftlichen Produktion führen ca. 65,6 % der Direktvermarkter auf ihren Betrieben noch andere Tätigkeiten (z. B. Ferien auf dem Bauernhof, Partyservice, Gastronomie usw.) aus. Dazu gehören in 13,4 % der Fälle Gastronomie, 10,3 % Partyservice, 6,9 % Ferien auf dem Bauernhof sowie 6,9% Kutschfahrten und Ponyreiten. Ca. 28 % der Betriebe betreiben andere Aktivitäten (vgl. Tabelle 20).

Tabelle 20: Weitere Diversifikationsfelder der Betriebe

Tätigkeiten	Prozent
Gastronomie	13,8
Partyservice	10,3
Ferien auf dem Bauernhof	6,9
Kutschfahrten, Ponyreiten	6,9
Sonstige	27,6
nicht-landwirtschaftliche Tätigkeiten	32,1

Quelle: Eigene Berechnung

Die Korrelationsanalyse hat gezeigt, dass die von den Landwirten ausgeführten Tätigkeiten nicht zur Steigerung der Betriebserlöse, des Umsatzes je Arbeitskraft sowie je m² beigetragen haben. Die Korrelationswerte sind nicht signifikant (vgl. Tabelle 21).

Tabelle 21: Korrelationsanalyse zwischen Diversifikationsfelder und ökonomischen Kennzahlen

Tätigkeiten	Gesamtumsatz (€/Jahr)	Umsatzes je AK (€/AK)	Umsatzes je m ² (€/m ²)
Gastronomie	-0,269	-0,127	-0,108
Partyservice	-0,172	-0,296	-0,173
Ferien auf dem Bauernhof	-0,202	-0,127	-0,169
Kutschfahrten, Ponyreiten	-0,159	-0,167	-0,135
Sonstige	0,027	-0,019	0,052

Quelle: Eigene Berechnung

- **Kommunikationspolitik**

Kommunikationspolitische Maßnahmen, zu denen insbesondere Werbung, Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations, PR), Verkaufsförderung (VKF/ Sales Promotion) und Internet-Marketing zählen, sollen den Direktvermarktern helfen, ihre Produkte, Preise und Vertriebswege in der Öffentlichkeit sowie bei tatsächlichen und potentiellen Kunden bekanntzumachen. Sie sollen Einstellungen und Erwartungen der Kunden an die Produkte oder Leistungen der Direktvermarkter wecken bzw. bestätigen. Dadurch wird das Verhalten der Kunden beeinflusst und deren Kaufentscheidungen anschließend bestärkt (BODENSTEIN/SPILLER, 1998). KUHNER und WIRTHGEN (2008) zeigen, dass die Direktvermarkter im Mittel lediglich ca. 2 % des Direktvermarktungsumsatzes für die Kommunikationspolitik ausgeben und konstatieren, dass die Kommunikationspolitik von der Mehrzahl der Direktvermarkter stiefmütterlich behandelt und wenig professionell eingesetzt wird. Bei den in der vorliegenden Studie untersuchten Betrieben werden durchschnittlich sogar nur etwa 1,4 % des Gesamtumsatzes für Kommunikationsmaßnahmen verwendet. Tabelle 22 gibt eine Übersicht über die Nutzung der Kommunikationsmaßnahmen durch die teilnehmenden Betriebe.

Tabelle 22: Nutzung der Kommunikationsmaßnahmen durch die Direktvermarkter

Marketingmaßnahmen	Anteil der Direktvermarkter in %
Werbemaßnahmen	
Verwendung eines hofeigenen Logos...	93,1
...zur Selbstdarstellung auf Werbematerialien	75,9
...zur Kennzeichnung der hofeigenen Produkte	62,1
Hinweisschilder an der Straße	82,8
Eintrag in das Direktvermarkterverzeichnis	79,3
Handzettel	79,3
Eigene Hofbroschüre	65,5
Verwendung von Werbetafeln	62,1
Beteiligung an einem Regionalmarkenkonzept	20,7
Beteiligung an Gemeinschaftswerbung	10,3
PR-Aktionen	
Durchführung von Betriebsbesichtigungen	34,4
Veranstaltung von Hoffesten	34,4
Präsenz bei regionalen Aktivitäten	24,1
Einladen von Journalisten	13,8
Durchführung sonstiger Veranstaltungen	13,7
Vorträge über Anbauweisen	6,9
Verkaufsförderungsmaßnahmen	
Kostproben/Verkostung	48,3
(Neu-) Dekoration des Verkaufsräumes	31,0

Rezepte, Verarbeitungs-, Produkthinweise	27,6
Durchführung von Preiswerbung	20,6
Database-Marketing: -Pflege und Auswertung einer Kundendatenbank	20,6
-persönliche Kundenbriefe	14,3
Bonuskarten oder Rabattmarken	13,7
Werbegeschenke	6,9
Gewinnspiele	0,0
Online-Marketing	
Eigene Homepage im Internet...	65,5
...zur Betriebsvorstellung	62,1
...zur Produktpräsentation	41,4
...zur Vorstellung der Produktionsweisen	24,1
...als Bestellmöglichkeiten	24,1

Quelle: Eigene Berechnung

Gemäß dem kommunikationswissenschaftlichen Ansatz wird Werbung als geplante massenmediale Kommunikation zum Ziel der angebotsbezogenen Informationen, Beeinflussung und Entscheidungssteuerung verstanden (BODENSTEIN/SPILLER, 1998). Mit der Werbung versucht der Anbieter potentielle Kunden auf seine Produkte aufmerksam zu machen und sie zum Kauf zu stimulieren (ebenda, 1998). Direktvermarktern stehen verschiedene klassische und neuere Werbemittel zur Verfügung. Mit Ausnahme zweier Betriebe verwenden alle ein hofeigenes Logo. Dies dient nicht nur der Erkennung direkt am Hof, sondern wird von etwa 76 % der Betriebe zur Selbstdarstellung auf Werbematerialien und von 62 % zur Kennzeichnung der hofeigenen Produkte genutzt. Etwa 83 % der Betriebe setzen Hinweisschilder an der Straße ein. Bezüglich der Kontaktintensität ist diese Form der Außenwerbung sehr sinnvoll, da etwa 85 % der Bevölkerung täglich mit dieser Werbeform erreicht werden (GEBHARD-RHEINWALD, 2005). Auch der Eintrag in ein Direktvermarkterverzeichnis und das Auslegen von Handzetteln ist sehr weit verbreitet (bei ca. 79 % aller Betriebe). Zwar sind die Streuverluste bei Handzetteln sehr hoch, die niedrigen Gesamtkosten machen diesen Werbeträger aber gleichwohl interessant (ebenda, 2005). Eine eigene Hofbroschüre und Werbetafeln werden ebenfalls von mehr als der Hälfte der Direktvermarkter genutzt. Die Gemeinschaftswerbung „Einkaufen auf dem Bauernhof“ hat das Ziel, ein bundeseinheitliches Erkennungszeichen für Direktvermarkter zu schaffen und für ihre Mitglieder kostengünstig Werbemittel anzubieten³¹. Mit diesem Zeichen sollen sich die Landwirte gegenüber dem klassischen Lebensmitteleinzelhandel profilieren. Die Nutzung

³¹ <http://www.bayerischerbauernverband.de/sro.php?redid=4448>, Abrufdatum: 02.01.2010.

des Gemeinschaftszeichens „Einkaufen auf dem Bauernhof“ sowie die Beteiligung an einem Regionalmarkenkonzept spielen in der vorliegenden Stichprobe jedoch keine große Rolle.

Hauptziel der Öffentlichkeitsarbeit ist es, die Direktvermarkter in der Gesellschaft durch Schaffung von Vertrauen und Bekanntheit zu etablieren (BESCH/HAUSLADEN, 1999). Im Gegensatz zur Werbung ist sie langfristig angelegt. Es werden nicht einzelne Kaufreize ausgesendet, sondern es wird eine Identifikation mit dem Unternehmen angestrebt (GEBHARD-RHEINWALD, 2005). Für die Öffentlichkeitsarbeit der befragten Betriebe spielen die Durchführung von Betriebsbesichtigungen und die Organisation von Hoffesten eine große Rolle. Der direkte Kontakt zu örtlichen Journalisten wird dagegen selten genutzt, auch öffentliche Vorträge sind nicht verbreitet.

Unter Verkaufsförderung werden alle Maßnahmen zusammengefasst, die kurzfristig und unmittelbar den Verkauf stimulieren. Dabei bietet Verkaufsförderung einen zusätzlichen Anreiz für die Nutzung eines Produktes oder einer Dienstleistung (HAISCH, 1995). Die Verkaufsförderung (VKF) soll darauf abzielen, die Kaufentscheidung der Kunden am Verkaufsort positiv zu beeinflussen (Merchandising, Rausverkauf) (BODENSTEIN/SPILLER, 1998). Besondere VKF-Maßnahmen sind z. B. Verpackung, Verbraucherzeitungen, Präsentation der Waren mit Hinweis auf den Zusatznutzen sowie die Ausgestaltung der Räume mit Informationsplakaten (langfristige VKF-Maßnahmen). Zu den kurzfristigen VKF-Maßnahmen zählen Sonderangebote, Verkostungen, Werbegeschenke oder Gewinnspiele. In der Verkaufsförderung haben Werbewaren und Werbegeschenke eine große Bedeutung, weil sie emotional wirken und die Kaufabsichten der Kunden stimulieren (HAISCH, 1995). 48 % der befragten Unternehmen nutzen Kostproben oder Verkostung als Verkaufsförderungsmaßnahmen. Durch Umdekorierung des Verkaufsraums haben ein Drittel der Landwirte ihre Kunden auf Hofangebote aufmerksam gemacht. Auch Rezepte, Verarbeitungs- und Produkthinweise werden als Verkaufsförderungsmaßnahmen von ca. 28 % der Befragten verwendet. Weitere Förderaktionen werden vernachlässigt (Werbegeschenke) oder sogar überhaupt nicht genutzt (Gewinnspiele). Landwirte sollten sich bewusst sein, dass kleine Werbegeschenke bei ihren Kunden i. d. R. gut ankommen. Wichtig ist die Nutzung der Werbeträger (z. B. eine kleine Frucht aus Stoff, auf der der Name des Hofes gedruckt ist), weil diese mit dem Unternehmen in Verbindung gebracht werden können.

In Deutschland haben die meisten Lebensmittelketten eine Homepage im Internet. Seit 1998 bietet bspw. Einkauf24, der größte lokal orientierte internetbasierte Heimlieferservice, in den Großräumen Hamburg, München und Berlin seine Dienste an (FRIEDRICH, 2001). Im Jahr 1999 wurde doit24.de³² gegründet, ihr Produktsortiment beträgt ca 24.000 Artikel. Im Jahr 2000 hat die Otto-Gruppe gemäß dem Motto "Der Supermarkt, der nach Hause kommt" das Lebensmittel-Online-Marketing begonnen³³, wobei sie zunächst nur Trockensortimente vertrieben hat (ebenda, 2001).

Neben den Großunternehmen haben auch zahlreiche kleinere Anbieter den Schritt ins Netz gewagt. So hat z. B. der Betrieb MUTTSCHNELLER sein Internetangebot seit 2000 umgestellt (FRIEDRICH, 2001). Dieses Unternehmen vermarktet Sortimente Gemüse und Obst, Schonkost, Rohkost, Mini-Abo, Regionalsortiment³⁴ online. Die vorliegende Studie berücksichtigt auch die zunehmende Bedeutung des Online-Marketings im Bereich der Direktvermarktung. So hat die empirische Untersuchung gezeigt, dass zwei Drittel der Betriebe eine Homepage besitzen. Von diesen nutzen weitere zwei Drittel das Internet zur Betriebsvorstellung. 41 % aller Betriebe präsentieren über das Internet auch ihre Produkte und 24 % nutzen die Seite, um Produktionsweisen auf dem Acker, im Stall und in der Verarbeitung vorzustellen. Der gleiche Anteil verwendet seine Homepage ferner als Bestellmöglichkeit für seine Kunden.

Grundsätzlich sollten verschiedene kommunikationspolitische Maßnahmen kombiniert werden, um einen langfristigen Unternehmenserfolg zu erreichen. Während die Werbemedien den Kunden zum Verkaufsort ziehen und das Kaufereignis begründen, betonen die Verkaufsförderungsmaßnahmen diesen Grund und wirken positiv auf die Kaufentscheidung der Kunden. In der Untersuchung konnte ein deutlich positiver Zusammenhang zwischen der Nutzung von Werbemedien und den Verkaufsförderungsmaßnahmen (0,474*) identifiziert werden. Es ist aber auffällig, dass eine positive Beziehung zwischen den Kommunikationsmaßnahmen und dem Aufwand in diesem Bereich nicht festgestellt werden kann. Eine mögliche Erklärung dafür könnte die geringe Professionalität der Direktvermarkter bei der Planung dieser Instrumentalbereiche sein.

³² <http://www.gentv.eu/blog/online-supermarkt/doi24de> und [/http://www.doi24.de/?smsu=263](http://www.doi24.de/?smsu=263), Abrufdatum: 28.01.2010.

³³ <http://www.golem.de/0009/9812.html>, Abrufdatum: 28.01.2010.

³⁴ <http://www.muttschneller.de/index.php?page3>

- **Preispolitik**

Die Preispolitik eines Unternehmens hat die Aufgabe, für alle angebotenen Produkte oder Leistungen einen Verkaufspreis festzulegen (KÖHLER/MEFFERT, 2002). Dies hat in der Direktvermarktung eine hohe Bedeutung für die Rentabilität, da der Verkaufspreis neben den Kosten und der umgesetzten Menge unmittelbar die Wirtschaftlichkeit beeinflusst (BOKERMANN, 1996). Die Mehrzahl der befragten Direktvermarkter (69 % aller Befragten) bildet die Preise auf Basis einer eigenen Kostenkalkulation. Ca. 61 % orientieren sich bei der Verkaufspreisbestimmung an Großhandelspreisen und durchschnittlichen bzw. branchenüblichen Handelsspannen. Die „Handelsspanne ist die Differenz zwischen Einkaufs- oder Einstandspreis und Verkaufspreisen der abgesetzten Produkte eines Unternehmens, mit der die Handlungskosten gedeckt und Gewinne erzielt werden sollen, dabei wird auch der Warenverlust (z. B. Diebstahl, Verderb) berücksichtigt“ (KÖHLER/MEFFERT, 2002).

Die Ausrichtung an Konkurrenten und anderen Direktvermarktern wird von etwa 52 % der Befragten zur Preisfindung herangezogen. Eine weitere Orientierungsmöglichkeit ist die Zahlungsbereitschaft der Kunden. Lebensmitteleinzelhandelspreise sowie Preisinformationen aus dem Internet werden nicht zur Preiskalkulation herangezogen (vgl. Tabelle 23). Rund 43 % der Betriebe geben an, einen gleichen durchschnittlichen Preisaufschlag für verschiedene Produktgruppen zu verwenden. Ein solches Arbeiten mit festen Aufschlagsätzen ist i. d. R. suboptimal, da Preisbereitschaften der Verbraucher ignoriert werden. Dies deutet eine geringe Professionalität an.

Tabelle 23: Orientierungsbasis der befragten Direktvermarkter für die Preiskalkulation ihrer Produkte

Orientierungsbasis	Anteil der Direktvermarkter in %
Eigene Kostenkalkulation	69
Großhandelspreise plus Handelsspanne	60,7
Konkurrenz und andere Direktvermarkter	51,7
Gleicher durchschnittlicher Aufschlag	42,9
Zahlungsbereitschaft der Kunden	32,1
LEH	31
Naturkostläden	20,7
Aktuelle Preise aus Wochenblättern, ZMP-Marktpreisen	17,9
Wochenmarkt	10,3
Sonstige	10,3
Preisinformationen aus dem Internet	0

Quelle: Eigene Berechnung (Angaben in %, Mehrfachnennungen)

Die untersuchten Betriebe gaben bei den eigenen Produkten einen durchschnittlichen Aufschlag von ca. 47 % und bei den Zukaufprodukten von ca. 44 % an. Eine mögliche Erklärung für die Aufschläge ist nach RECKE/WIRTHGEN (2004), dass die Direktvermarkter in unmittelbarer Konkurrenz zum Einzelhandel nur einen geringen Preisspielraum sehen und auch Zukaufprodukte nur mit geringen Aufschlägen verkaufen können. Die Preisaufschläge hängen davon ab, wie stark sich die Bewohner mit ihren Bauern und ihrer Region identifizieren oder wie hoch die Direkteinkaufsintensität in den Regionen ist. So ist diese z.B. in Nordrhein-Westfalen höher als beispielsweise in Schleswig-Holstein und den neuen Bundesländern (ZENNER/WIRTHGEN, 2004). Zudem ist sie davon abhängig, wie stark sich das jeweilige Direktvermarktungsprodukt aus Verbrauchersicht von Konkurrenzprodukten abhebt (KUHNERT/WIRTHGEN, 2008). Das Produkt selbst ist nicht ohne Auswirkung auf die Preisbereitschaft. Diese ist bspw. bei risikobehafteten Erzeugnissen wie Eiern und Fleisch höher als bei anderen Erzeugnissen (SPILLER et al., 2007). Im Vergleich zu anderen Direktvermarktern haben etwa 77 % der Befragten das realisierte Preisniveau ihrer Produkte als mittelpreisig eingestuft. Ein großer Anteil liegt hier bei konventionellen Hofläden. Etwa 27 % der Bio-Hofläden und ein Betrieb, in dem ökologische und konventionelle Produkte verkauft werden, haben ihr Preisniveau als mittelpreisig bewertet. Zwei Bio-Hofläden haben das Preisniveau als günstig eingeordnet, ein ähnlicher Anteil der konventionellen Landwirte hat ihren Preis im teuren Bereich kategorisiert (vgl. Tabelle 24).

Tabelle 24: Bewertung des Preisniveaus im Vergleich zu anderen Direktvermarktern

realisierte Preisniveau	Anteil der Direktvermarkter nach Betriebstyp			Gesamt
	Bio-Hofläden	Kon. Hofläden	Bio und Kon. Hofläden	
Günstig	7,7	3,8	0	11,5
Mittelpreisig	26,9	46,2	3,8	76,9
Teuer	3,8	7,7	0	11,5
Gesamt	38,5	57,7	3,8	100

Quelle: Eigene Berechnung (Angabe in %)

Hinsichtlich der Bewertung des Preisniveaus nach der Fläche des Verkaufsraumes wird deutlich, dass das Preisniveau von einem der kleinen Hofläden und zwei der mittelgroßen Betriebe als günstiger Preis bewertet wird. Alle Betriebe mit mehr als 100 m² haben die Preislage ihrer Produkte als mittelpreisig betrachtet. Die Betriebe, die eine Verkaufsfläche zwischen 50 und 100 m² haben, stufen ihren Preis im Vergleich zu anderen Direktanbietern eher als hochpreisig ein.

Nach dem Gesamtumsatz haben 61,5 % der Betriebe mit einem Jahresumsatz von weniger als 350.000 € den Preis zur mittleren Stufe eingeordnet. Die Einstufung des Preises wird von 14,5 % der Hofläden mit einem Jahresumsatz über 350.000 € im mittleren Bereich einsortiert.

5.3.4 Zwischenfazit und Handlungsempfehlungen

Die Betriebsbefragung ermöglicht eine Übersicht über die teilnehmenden Betriebe. Zwar ist die Stichprobe nicht repräsentativ für alle Direktvermarkter, dennoch bildet sie ein breites Spektrum von unterschiedlich großen Betrieben in verschiedenen Regionen ab. Mangels genauer Angaben von vier Betrieben wurden die Ergebnisse auf Datenbasis von lediglich 29 Betrieben gebildet. Unter den teilnehmenden Betrieben sind 20 konventionell wirtschaftende Betriebe und 9 Hofläden, in denen Bio-Lebensmittel verkauft werden.

Die Erfolgsrechnung in der Direktvermarktung, die als betriebswirtschaftliches Herzstück des Unternehmensplans bezeichnet wird, wird ausführlich von zahlreichen Autoren untersucht. Umsatz je Kunde und je Arbeitsstunde, Wareneinsatz in % des Umsatzes, Gewinnbeitrag des Hofladens sowie Personalkosten werden als die wichtigsten Kennzahlen und Erfolgsgrößen für Hofläden genannt. Hinsichtlich der wenigen Angaben zu den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen der befragten Betriebe konnten nur umsatzbezogene Erfolgskennzahlen bewertet werden. Der durchschnittliche Verkaufsflächenumsatz beträgt 3.183 €/m², wobei der Anteil der Betriebe, die einen überdurchschnittlichen Umsatz je Quadratmeter Verkaufsfläche erwirtschaften, bei ca. 34,5 % liegt. Als umsatzstärkste Kunden gelten die Stammkunden. Ihr Anteil an den allen Hofkunden beträgt ca. 73 %. Die signifikante Korrelation zwischen der Anzahl Stammkunden und dem Gesamtumsatz aus der Direktvermarktung zeigt, dass ein hoher Stammkundenanteil einen höheren Erlös ermöglicht. Wesentliche Ergebnisse und Handlungsempfehlungen nach der Einschätzung der Erfolgskennzahlen werden in Tabelle 25 ausgewiesen.

Tabelle 25: Handlungsempfehlung basierend auf der Analyse des Betriebsumsatzes

Bewertungsbereich	Wesentliche Ergebnisse	Handlungsempfehlung
Erfolgskennzahl (Umsatz)	<ul style="list-style-type: none"> die Direktvermarkter waren nicht in der Lage, die Rentabilitätskennziffern ihrer Betriebe zu berechnen. 	<ul style="list-style-type: none"> Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Kenntnisse der Landwirte, z. B. durch Ausbildung oder Weiterbildung
	<ul style="list-style-type: none"> signifikante Korrelation zwischen der Anzahl der Stammkunden und dem Gesamtumsatz aus der Direktvermarktung. 	<ul style="list-style-type: none"> Halten oder Ausbauen des Stammkundenanteils.
	<ul style="list-style-type: none"> der Jahresumsatz je m² liegt im niedrigen Bereich 	<ul style="list-style-type: none"> Umsatzsteigerung durch Anbauen des Hofladens, Nutzung eines modernen Waagen- und Kassensystems oder Kauf neuer Möbel
	<ul style="list-style-type: none"> der Jahresumsatz je Arbeitsstunde liegt im niedrigen Bereich kein signifikanter Zusammenhang zwischen Öffnungszeiten und Gesamtumsatz 	<ul style="list-style-type: none"> Erzielung ausreichender Stundenentlohnung durch wirtschaftliche und effektive Nutzung der Arbeitskräfte, z. B. Verringerung der Öffnungszeiten und Reduzierung der Anzahl der Mitarbeiter
	<ul style="list-style-type: none"> keine signifikante Korrelation zwischen der Anzahl der Vertriebswege und Gesamtumsatz 	<ul style="list-style-type: none"> Berücksichtigung der Absatzkosten als Auswahlkriterium für die zur Verfügung stehenden Alternativen

Quelle: Eigene Darstellung

In Bezug auf die Systematisierung der Marketing-Instrumente werden in der vorliegenden Arbeit die Instrumente Distributionspolitik (Vertriebswege), Standortpolitik, Sortiments- und Angebotspolitik, Kommunikationspolitik sowie Preispolitik (Preisgestaltung) untersucht. Die Direktvermarkter, die nach einem wettbewerbsfähigen Preis durch eine qualitätsorientierte Produktion suchen und auf eine Erhöhung der Professionalität ihrer Betriebe abzielen, sollten auf die verschiedensten Formen der Direktvermarktung und der hofeigenen Verarbeitung setzen. Desweiteren zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung, dass die meisten Betriebe (89,7 %) ihre landwirtschaftlichen Produkte durch Hofläden vertreiben. Zum Zeitpunkt der Erhebung haben die Hofläden eine Verkaufsfläche zwischen 20 m² und 1.000 m². Die Wahl der Vertriebswege ist abhängig von verschiedenen Faktoren wie Marktentfernung, Anzahl der Direktvermarkter in Stadtnähe, Bevölkerungsdichte und Verkehrsanbindung. Mehr als die Hälfte der Betriebe liegt in einem Umkreis von bis zu 10 km zur nächsten Stadt. Sie bezeichnen sich jeweils als einen der größten Direktvermarkter in der Region. Bezüglich der Bewertung von Vertriebswegen und Standortpolitik werden die folgenden Empfehlungen zusammengefasst (vgl. Tabelle 26).

Tabelle 26: Handlungsempfehlung nach der Vertriebswege- und Standortpolitikanalyse

Bewertungsbereich	Wesentliche Ergebnisse	Handlungsempfehlung
Vertriebswege	<ul style="list-style-type: none"> • Bei den meisten Befragten sind die Hofläden der wichtigste Vertriebsweg. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliche Nutzung von Verkaufsflächen des Hofes.
Standortpolitik	<ul style="list-style-type: none"> • mit steigender Einwohnerzahl nimmt die Zahl der Vertriebswege ab. • Entfernung einer bäuerlichen Verkaufseinrichtung zur nächsten Stadt sowie eine gute Verkehrsanbindung weisen eine negative Korrelation mit der Vertriebswegzahl auf. • mit steigender Wettbewerberzahl nimmt die Zahl der Vertriebswege zu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung der optimalen Vertriebswegzahl unter Berücksichtigung der Standortfaktoren (z. B. demographische, sozialpsychologische Faktoren, Wettbewerbssituation usw.).
	<ul style="list-style-type: none"> • Belieferung an den Endverbraucher ist die einzige Absatzform für Dauerprodukte und Produkte mit hoher Wertschätzung (z. B. Wein). 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Wahl der Absatzform in Bezug auf die Eignung der angebotenen Produkte für die Vermarktung bei zunehmender Entfernung
	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgrund der schlechten Verkehrslage oder der höheren Wettbewerberanzahl spielen Ab-Feld-Verkauf und Selbstbedienungskiste keine Rolle bei den befragten Betrieben. 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung des Potenzials dieser Absatzwege z. B. durch das Aufstellen zusätzlicher Hinweisschilder oder das Angebot von eigenen Produkten, die durch Frische, Qualität, Gesundheits-, Bauernhof-Image, Preis oder Leistung eine Abgrenzung von den Konkurrenten ermöglichen.

Quelle: Eigene Darstellung

Die Sortimentsgestaltung ist für die Direktvermarkter von besonderer Bedeutung, da sie einen wesentlichen Einfluss auf die Erlöserzielung hat (KÖHLER/MEFFERT, 2002). Durchschnittlich werden 378 Artikel angeboten, wobei Frischfleisch und Wurstwaren die wichtigsten Produkte sind, die direkt verkauft werden und mit ca. 62 % zum Umsatz aller Betriebe beitragen. An zweiter Stelle kommt Gemüse gefolgt von Obst, Brot, Eiern und Geflügelfleisch. Neben der landwirtschaftlichen Produktion führen die Direktvermarkter auf ihren Betrieben noch andere Tätigkeiten aus (z. B. Ferien auf dem Bauernhof, Partyservice, Gastronomie usw.). Bezüglich der Analyse der Sortimentsgestaltung werden in Tabelle 27 Beratungstipps für die untersuchten Unternehmen gegeben.

Tabelle 27: Handlungsempfehlungen auf Basis der Sortimentspolitikanalyse

Bewertungsbereich	Wesentliche Ergebnisse	Handlungsempfehlung
Sortiments- und Angebotspolitik	<ul style="list-style-type: none"> Das Angebot vieler Erzeugnisse ermöglicht nicht unbedingt einen höheren Erlös 	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung der Attraktivität des Sortiments durch den Verkauf von saisonalen Produkten, oder durch Zukauf von Waren anderer Landwirte. Hier ist es wichtig, folgende Punkte zu berücksichtigen: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Überprüfung der Merkmale der Zukaufprodukte (z. B. Frische, Qualität usw.) ➤ Anpassung der Zukaufprodukte an das eigene Sortiment, um die Rentabilität dieser Produkte zu erhöhen ➤ Kenntnisse über die Herstellungsweise oder Herkunft der in den Hofläden angebotenen Zukaufprodukte Darstellung der eigenen Produkte als Basissortiment des Hofes
	<ul style="list-style-type: none"> die Anzahl der selbstverarbeiteten Produkte (bspw. Wurstwaren, Geflügelerzeugnisse) spielt keine Rolle für die Steigerung der Betriebserlöse 	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung der Besonderheit der verarbeiteten Produkte durch eigene Rezepturen Nutzung dieser Besonderheiten als Chance im Wettbewerb sowie als Spielraum für ein höheres Preisniveau
	<ul style="list-style-type: none"> Kein signifikanter Zusammenhang zwischen den Diversifikationsfeldern und dem Gesamtumsatz, dem Umsatz je Arbeitskraft sowie dem Umsatz je m² 	<ul style="list-style-type: none"> Durchführung der Diversifikationsaktivitäten (z. B. Kutschfahrten Ponyreiten, Gastronomie usw.) am Wochenende oder an Feiertagen, wo die meisten Kunden Zeit haben, um an Veranstaltungen der Hofläden teilzunehmen Nutzung der Aktionen an besonderen Tagen, wie z. B. Weihnachten, Ostern, Halloween, um die Rentabilität des Hofes zu steigern
	<ul style="list-style-type: none"> Ein hoher Anteil der Hofkunden sind Familien mit Kindern und ältere Konsumenten 	<ul style="list-style-type: none"> Ergänzung der Sortimentsgestaltung bezüglich dieser Gruppen

Quelle: Eigene Darstellung

Kommunikationspolitische Maßnahmen sollen dazu beitragen, Produkte, Preise und Vertriebswege der Direktvermarkter in der Öffentlichkeit sowie bei tatsächlichen und potentiellen Kunden bekanntzumachen (BODENSTEIN/SPILLER, 1998). Durchschnittlich geben die untersuchten Betriebe etwa 1,4 % des Gesamtumsatzes für Kommunikationsmaßnahmen aus. Die Direktvermarkter in dieser Untersuchung verwenden verschiedene Werbemittel. Mit Ausnahme von zwei Betrieben nutzen alle Befragten das hofeigene Logo. Neben der klassischen Werbung werden auch Betriebsbesichtigungen und Hoffeste organisiert. Verkaufsförderungsmaßnahmen in dieser Untersuchung sind bspw. Verkostungen, Handzettel, Werbeanzeigen oder (Neu-) Dekoration des Verkaufsraumes.

Grundsätzlich sollten die Direktvermarkter mehr Kenntnisse bzgl. Planung und Finanzierung des Kommunikationsaufwands erwerben und verschiedene kommunikationspolitische Maßnahmen kombinieren, um einen langfristigen Unternehmenserfolg zu erreichen. Weitere Handlungsempfehlungen zum Bereich der Kommunikationspolitik gibt Tabelle 28.

Tabelle 28: Handlungsempfehlungen auf Basis der Kommunikationspolitikanalyse

Bewertungsbereich	Wesentliche Ergebnisse	Handlungsempfehlung
Kommunikationspolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation wurde von den meisten Landwirten stiefmütterlich behandelt und wenig professionell eingesetzt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Aktivitäten im Bereich Kommunikationspolitik.
	<ul style="list-style-type: none"> • In dieser Untersuchung gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen Werbemediennutzung und Verkaufsförderungsmaßnahmen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kombination unterschiedlicher kommunikationspolitischer Maßnahmen. • Motivieren der Stammkunden zu effektiver Mund-zu-Mund-Werbung, z. B. durch Geschenke, besonderen Service usw.
	<ul style="list-style-type: none"> • Eine aufwändige und teure Gestaltung der Kommunikationsmaßnahmen entscheidet nicht unbedingt über den Erfolg 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Professionalität der Landwirte bei der Planung dieses Instrumentalbereiches. • Qualität der Aktionen
	<ul style="list-style-type: none"> • Mit Ausnahme zweier Betriebe verwenden alle Hofläden ein hofeigenes Logo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Logogestaltung soll: • Die Besonderheit der Hofprodukte hervorheben. • Prägnant sein mit hohem Erinnerungswert. • Aus Wort und Bild zusammengesetzt sein. • Sympathisch und originell sein.
	<ul style="list-style-type: none"> • In dieser Untersuchung ist die Beteiligung an Gemeinschaftswerbung oder die Durchführung von Vorträgen über die Anbauweise sehr gering. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung der Gemeinschaftswerbung als ein günstiges Werbeinstrument. • Präsenz bei regionalen Aktivitäten und Darstellung von Vorträgen über Herstellungsweisen.

Quelle: Eigene Darstellung

Die Mehrzahl der befragten Direktvermarkter (69 % aller Befragten) bildet ihre Preise aufgrund eigener Kostenkalkulationen. Ca. 61 % orientieren sich bei der Verkaufspreisbestimmung an Großhandelspreisen und Handelsspannen. Im Vergleich zu anderen Direktvermarktern haben etwa 77 % der Befragten das realisierte Preisniveau ihrer Produkte als mittelpreisig eingestuft. Tabelle 29 zeigt Handlungsempfehlungen für die wesentlichen Ergebnisse der Preispolitikanalyse.

Tabelle 29: Handlungsempfehlungen auf Basis der Preispolitikanalyse

Bewertungsbereich	Wesentliche Ergebnisse	Handlungsempfehlung
Preispolitik	<ul style="list-style-type: none"> Die untersuchten Betriebe gaben bei den Zukaufprodukten einen durchschnittlichen Aufschlag von ca. 44% an. 	<ul style="list-style-type: none"> Um eine gute Akzeptanz bei Preisaufschlägen zu erhalten, sollten die Landwirte darauf achten, wie stark sich die Bewohner mit ihren Bauern und ihrer Region identifizieren oder wie hoch die Direkteinkaufsintensität in den Regionen ist. Sie sollten auch darauf achten, wie stark sich das jeweilige Direktvermarktungsprodukt aus Verbrauchersicht von Konkurrenzprodukten abhebt.
	<ul style="list-style-type: none"> Der Aufschlag der eigenen Produkte beträgt durchschnittlich ca. 47%. 	<ul style="list-style-type: none"> Berücksichtigung der Auswirkung der Produkteigenschaft auf die Preisbereitschaft, so ist die Preisbereitschaft bei risikobehafteten Produkten wie Eiern und Fleisch bspw. höher als bei anderen Produkten.
	<ul style="list-style-type: none"> Ein kleiner Anteil der Hofläden hat das Preisniveau ihrer Produkte als hochpreisig eingestuft. 	<ul style="list-style-type: none"> Ausgleichen der geringen Wettbewerbsfähigkeit in der Preispolitik mit dem Qualitätswettbewerb durch z. B. ein ständiges Präsentieren von Produkten, die mit denen der anderen Direktvermarkter nicht leicht vergleichbar sind.

Quelle: Eigene Darstellung

5.4 Bewertung der Kundenzufriedenheit

Der nachfolgende Teil der Arbeit basiert auf der Kundenbefragung. Auf Grundlage des SERVQUAL-Konzeptes³⁵ wurde ein standardisierter Fragebogen mit überwiegend geschlossenen Fragen zur Messung der Kundenzufriedenheit an die Hofladenkunden verteilt. Der Fragebogen bestand aus 13 Frageblöcken mit insgesamt 53 Items. Die erste Frage betrifft die Gesamtkundenzufriedenheit, gefolgt von Fragen zur Einkaufshäufigkeit und zu Hofladenattributen wie Produktqualität, Servicequalität, Lage usw. In den meisten Fällen wurde eine fünfstufige Likert-Skala (von -2 bis +2) verwendet, einige Rating-Skalen wurden ergänzend herangezogen (vgl. Anhang 2). Die Beantwortung des Fragebogens dauerte ca. 10 Minuten. Insgesamt wurden 1.537 Hofladenkunden befragt, die sich in 1.035 Käufer konventioneller Produkte und 502 Bio-Hofladenkunden aufteilen. Ziel der folgenden Analyse ist die Identifizierung der verschiedenen Leistungsbereiche, die einen Einfluss auf die

³⁵ SERVQUAL ist ein standardisiertes Verfahren zur Messung der Dienstleistungsqualität und der daraus folgenden Kundenzufriedenheit (PARASURMANN et al., 1988).

Kundenzufriedenheit in der Direktvermarktung haben sowie eine Messung der Wirkung der Kundenzufriedenheit auf verschiedene Erfolgsgrößen.

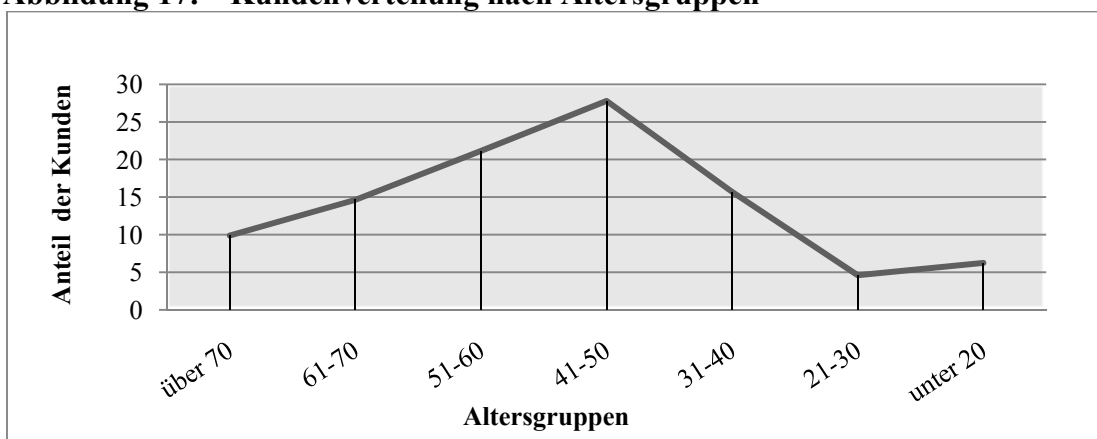
5.4.1 Kundenzufriedenheitsmessung in der Gesamtstichprobe

Nach der Erklärung der Kundenstruktur und des Status quo der Kundenzufriedenheit wird ein Strukturgleichungsmodell zur Analyse der Kundenzufriedenheit formuliert. Auf Basis dieses Modells wird die Diskussion der Ergebnisse durchgeführt und ein Zwischenfazit gezogen.

5.4.1.1 Kundenstruktur und Status quo der Kundenzufriedenheit

Das Durchschnittsalter der Kunden in der Gesamtstichprobe beträgt 48 Jahre. Circa 28 % der Befragten sind zwischen 41 und 50 Jahren alt. Zu der Altersklasse 51 bis 60 gehören etwa 21 % aller Kunden. In den Altersgruppen 31 bis 40 und 61 bis 70 befinden sich die Kunden zu ähnlichen Anteilen (15,7 % und 14,6 %) (vgl. Abbildung 17). Im Vergleich zu den konventionellen Hofläden haben die Bio-Hofläden eine jüngere Zielgruppe (\bar{X} = 43 Jahre) (vgl. Tabelle 28). Verglichen mit dem mittleren Alter der deutschen Bevölkerung (\bar{X} = 42) ist damit die Zielgruppe der konventionellen Hofläden mit einem Durchschnittsalter von 51 Jahren relativ alt (STATISTISCHES BUNDESAMT, 2006), so dass diese Hofläden zum einen über eine Verjüngung der Zielgruppe und zum anderen über die speziellen Ansprüche dieser älteren Kundengruppe (50 plus) nachdenken sollten (vgl. auch Kapitel 5.4.2).

Abbildung 17: Kundenverteilung nach Altersgruppen



Quelle: Eigene Darstellung

Die Hauptzielgruppe der Hofläden sind Familien mit Kindern, ihr Anteil beträgt ca. 40 %. Bei den Bio-Hofläden ist der Anteil der Familien mit Kindern etwas höher als bei konventionellen Hofläden. Die Hauptursache für diese Differenz könnte das Gesundheitsbewusstsein junger Familien sein, die Bio-Lebensmittel für ihre Kinder bevorzugen. Circa 14 % der Käufer in den konventionellen Hofläden leben mit einem Partner zusammen und ihre Kinder sind ausgezogen (Empty Nester). Bei konventionellen Hofläden wohnen ca. 22 % der Befragten in einem Umkreis von 5 bis unter 10 km (im Vergleich zu 34 % der Bio-Kunden).

Der Kundenanteil mit einem monatlichen Netto-Haushaltseinkommen von über 2000 € liegt bei ungefähr 75 %, während in Deutschland insgesamt nur 35 % der Bevölkerung zu dieser Einkommensgruppe gehören (STATISTISCHES BUNDESAMT, 2005). Im Vergleich zu den Kunden der konventionellen Hofläden verfügen die Bio-Hofkunden über ein höheres Netto-Haushaltseinkommen (ca. 79 % der Bio-Hofkunden verdienen über 2000 €/Monat). Weiterhin haben die Kunden von Hofläden eine höhere Bildung als der bundesdeutsche Durchschnitt (ebenda, 2005). Bei den Bio-Kunden haben 66,8 % Abitur oder einen Hochschulabschluss, in den konventionellen Hofläden können etwa 45,4 % der Kunden ein Abitur oder einen Hochschulabschluss vorweisen.

Der Anteil der Kunden, die mindestens einmal in der Woche ab Hof kaufen, beträgt ca. 60 % aller Befragten. Dieser ungewöhnlich hohe Wert deutet darauf hin, dass mit der Zufriedenheitsbefragung schwerpunktmäßig Stammkunden erfasst wurden. Die ZMP und die CMA (2002b) geben an, dass es sich grundsätzlich bei etwa 36 % der Hofladenkunden um Stammkunden handelt.

Insgesamt zeichnen sich die Hofladenkunden somit durch einen hohen Bildungsgrad und ein sehr hohes Durchschnittseinkommen aus. Es sind überwiegend Familien, der größte Anteil der Käufer (ca. 72 %) sind Frauen. Einen Überblick über die weitere soziodemographische Auswertung gibt die folgende Tabelle.

Tabelle 30: Soziodemographische Auswertung

Merkmale	Käufer in konv. Hofläden (n=1035)	Käufer in Bio-Hofläden (n=502)	Gesamt (n=1537)
Durchschnittsalter in Jahren	51	43	48
Haushaltssituation (in %) ***			
Alleinlebend	9,2	12,8	10,4
In einer Wohngemeinschaft	2,0	2,4	2,2
Bei den Eltern	5,5	3,1	4,7
Mit Partner (Kinder ausgezogen)	14,3	8,7	12,5
Mit Partner ohne Kinder	28,6	24,5	27,2
Mit Partner und Kindern	37,5	43,6	39,5
Allein erziehend mit Kindern	2,9	4,9	3,5
Netto-Haushaltseinkommen €/Monat (in %)			
Unter 1000 €	11,5	7,2	10,1
1000 bis 1499 €	17,5	14,6	16,5
1500 bis 1999 €	16,4	17,5	16,7
2000 bis 2499 €	21,4	21,8	21,5
2500 bis 2999 €	13,1	13,7	13,4
Über 3000 €	20,1	25,2	21,8
Bildungsabschluss (in %) ***			
Noch in der Schule	2,9	2,2	2,7
Volks-/Hauptschule	23,0	6,1	17,3
Realschule o. Ä.	28,7	24,9	27,4
(Fach-) Hochschulreife	20,1	27,2	22,5
Hochschulabschluss	21,0	38,2	26,8
Sonstiges	4,3	1,4	3,3
Entfernung (in %) ***			
Unter 5 Km	45,7	41,5	44,3
5 bis unter 10 Km	21,6	34,0	25,7
10 bis unter 20 Km	15,9	17,4	16,4
20 bis unter 30 Km	4,2	3,9	4,2
Über 30 Km	12,6	3,1	9,4
Geschlecht (in %) ***			
männlich	31,4	22,6	28,5
weiblich	68,6	77,4	71,5
Einkaufshäufigkeit (in %) ***			
das erste Mal	6,3	2,0	4,9
seltener als 1x monatlich	10,5	7,8	9,6
1-3 mal im Monat	26,6	22,4	25,1
einmal wöchentlich	40,3	46,9	42,5
mehrmals in der Woche	16,3	21,0	17,9

***p ≤ 0,001 höchst signifikant

Quelle: Eigene Darstellung

5.4.1.2 Deskriptive Ergebnisse

Im Folgenden werden zunächst in knapper die deskriptiven Ergebnisse im Überblick vorgestellt. Die Gesamtzufriedenheit der (Stamm-)Kunden ist erwartungsgemäß hoch. Der Mittelwert der entsprechenden Gesamtzufriedenheitsfrage, die am Beginn des Fragebogens gestellt wurde, beträgt 1,67. Die deskriptive Analyse hat gezeigt, dass 69 % der Kunden sehr

zufrieden sind, 29 % zufrieden und nur 2 % nicht überzeugt sind (vgl. Tabelle 29). Eine solche, auch im Vergleich zu anderen publizierten Kundenzufriedenheitsbefragungen im deutschen Handel (vgl. <http://www.service-barometer.com/kundenmonitor/>) sehr positive Gesamteinschätzung ist letztlich bei Fachhandelsgeschäften, die ein hohes Einkaufsinvolvement voraussetzen, nicht überraschend. Auf die Gesamtzufriedenheit beziehen sich noch weitere Variablen (vgl. Tabelle 31).

Tabelle 31: Gesamtzufriedenheit

Variable	μ	σ	N	Skala				
				+2	+1	0	-1	-2
¹ Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit uns?	1,67	0,533	1502	69,0	29,4	1,1	0,1	0,3
² Wenn Sie uns jetzt bitte mit anderen Hofläden vergleichen, wie können Sie die folgenden Einschätzung ergänzen? „Verglichen mit ...“	0,67	0,910	1124	20,0	39,7	37,5	2,7	0,1
³ Das Einkaufen auf diesem Hof ist ein besonderes Erlebnis.	1,02	0,803	1436	29,0	47,7	19,9	2,9	0,4
³ Beim Einkaufen hier fühle ich mich sehr wohl.	1,58	0,577	1495	61,7	34,5	3,6	0,0	0,1
³ Dies ist einer der besten Hofläden, in dem ich je eingekauft habe.	1,07	0,718	1345	33,5	43,5	20,1	2,6	0,4

¹Skala von -2 (voll unzufrieden) bis +2 (sehr zufrieden); ²Skala von -2 (viel schlechter) bis +2 (viel besser); ³Skala von -2 (lehne voll und ganz ab) bis +2 (stimme voll und ganz zu).

Quelle: Eigene Darstellung (Angaben in %)

Eine andere Gesamtzufriedenheitskategorie, welche sich durch besonders hohe Durchschnittswerte mit einer niedrigen Streubreite auszeichnet, ist das Statement „Beim Einkaufen hier fühle ich mich sehr wohl“. Knapp 62 % der Kunden geben hier eine sehr positive Bewertung ab. Lediglich die Frage „Wenn Sie uns jetzt bitte mit anderen Hofläden/Direktvermarktern vergleichen, wie können Sie die folgenden Einschätzung ergänzen?“ ist durch einen besonders niedrigen Durchschnittswert (0,67) und eine hohe Streuung (0,91) charakterisiert. Nur 20 % der Kunden beurteilen den von ihnen bewerteten Hofladen viel besser als andere Hofläden, bei denen sie schon einmal eingekauft haben. Etwa 40 % der Kunden haben ihren Hofladen im Bereich von „ebenso gut“ bis „besser“ bewertet. Die Standardabweichungen bei weiteren Fragen sind hoch und decken das Spektrum von zufrieden bis sehr zufrieden ab. Bei der Betrachtung der oben aufgezeigten Werte ist es wichtig zu erkennen, welche Attribute die Gesamtzufriedenheit bei der Direktvermarktung beeinflussen. Diese werden durch die Häufigkeiten bei den einzelnen Hofladenattributen ermittelt:

Kundenservice

Fast alle Kategorien des Kundenservices weisen besonders hohe Mittelwerte und eine geringe Streuung auf. Der überwiegende Teil der Kunden ist sehr zufrieden mit dem Verkaufspersonal. Es liegt somit die Vermutung nahe, dass dieser Bereich einen elementaren Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit hat (vgl. Tabelle 32).

Tabelle 32: Kundenservice

Variable	μ	σ	N	Skala				
				+2	+1	0	-1	-2
¹ Beratung und Bedienung	1,71	0,498	1515	73,2	25,3	1,2	0,2	0,1
² Freundlichkeit	1,78	0,454	1496	79,5	19,5	0,9	0,0	0,1
² Kompetenz	1,57	0,588	1459	61,1	35,3	3,2	0,2	0,2
² Sauberkeit des Personals	1,69	0,523	1478	72,0	25,8	1,8	0,3	0,1
² Hilfsbereitschaft	1,75	0,476	1474	77,1	21,3	1,4	0,1	0,1

¹Skala von -2 (voll unzufrieden) bis +2 (sehr zufrieden); ²Skala von -2 (mangelhaft) bis +2 (sehr gut).

Quelle: Eigene Darstellung (Angaben in %)

Produktqualität

Drei Statements beziehen sich auf die Produktqualität. Die meisten Kunden bewerten alle Produktqualitätsitems sehr positiv mit niedrigen Standardabweichungen. Beispielsweise sind etwa 70 % der Kunden sehr zufrieden mit der „Qualität der Waren“ (vgl. Tabelle 33).

Tabelle 33: Produktqualität

Variable	μ	σ	N	Skala				
				+2	+1	0	-1	-2
¹ Qualität der Waren	1,69	0,500	1493	70,4	28,5	1,0	0,0	0,1
¹ Frische der Waren	1,60	0,564	1495	63,1	34,2	2,3	0,3	0,1
¹ Geschmack der Produkte	1,62	0,525	1459	63,5	35,0	1,4	0,1	0,1

¹Skala von -2 (mangelhaft) bis +2 (sehr gut)

Quelle: Eigene Darstellung (Angaben in %)

Erscheinungsbild des Hofladens

Während Sauberkeit und Hygiene der Einkaufsstätte von etwa 56 % der Kunden als sehr gut eingestuft werden, ist die Einschätzung des äußern Erscheinungsbildes des Hofes und der Inneneinrichtung des Ladens etwas negativer. Die Öffnungszeiten weisen einen niedrigen Durchschnittswert mit hoher Standardabweichung (0,86) auf. Die Häufigkeitsanalyse zeigt, dass ca. 28 % der Befragten diese Leistung als sehr gut bewerten. Eine gute Note wurde von etwa 50 % der Kunden gegeben. Ca. 17 % der Befragten sehen die Öffnungszeiten als befriedigend an (vgl. Tabelle 34).

Tabelle 34: Erscheinungsbild des Holadens

Variable	μ	σ	N	Skala				
				+2	+1	0	-1	-2
Äußeres Erscheinungsbild des Hofes	1,20	0,638	1466	35,8	50,4	11,7	1,4	0,6
Inneneinrichtung des Ladens	1,24	0,673	1480	35,7	50,3	10,8	1,9	1,3
Sauberkeit und Hygiene der Einkaufsstätte	1,51	0,600	1487	55,7	40,5	3,1	0,5	0,1
Öffnungszeiten	0,99	0,864	1482	28,1	49,7	16,7	4,1	1,5

Skala von -2 (mangelhaft) bis +2 (sehr gut).

Quelle: Eigene Darstellung (Angaben in %)

Hofbesonderheit

Die Atmosphäre und das Vertrauen in den Landwirt und seine Produkte werden von über der Hälfte der Kunden als sehr gut beurteilt. Mit einer, im Vergleich zu den anderen in der Tabelle 34 aufgeführten Punkten, hohen Streuung von 0,82 liegt der Mittelwert der Aussage „Wenn ich hier kaufe, tue ich etwas für die Umwelt“ bei 1,23. Weitere Werte zur Hofbesonderheit finden sich in der folgenden Tabelle.

Tabelle 35: Hofbesonderheit

Variable	μ	σ	N	Skala				
				+2	+1	0	-1	-2
¹ Attraktivität des Hofes	1,35	0,695	1454	46,0	44,9	7,8	1,00	0,3
² Atmosphäre	1,62	0,567	1492	65,3	31,6	2,8	0,2	0,1
³ Ich vertraue dem Landwirt und seinen Produkten.	1,56	0,593	1489	60,7	34,5	4,2	0,2	0,1
³ Wenn ich hier kaufe, tue ich etwas für die Umwelt.	1,23	0,823	1441	43,3	40,0	13,8	1,9	0,9

¹Skala von -2 (voll unzufrieden) bis +2 (sehr zufrieden); ²Skala von -2 (mangelhaft) bis +2 (sehr gut); ³Skala von -2 (lehne voll und ganz ab) bis +2 (stimme voll und ganz zu).

Quelle: Eigene Darstellung (Angaben in %)

Produktsortiment

Im Vergleich zu den anderen Kategorien des Produktsortiments erhalten Preisgünstigkeit und Sonderangebote relativ schlechte Bewertungen bei hohen Streuungen (0,84 und 1,04). Sie werden nur von einem kleinen Anteil der Kunden (13,3 % und 12,9 %) als sehr gut beurteilt. Weitere Kunden haben diese beiden Items nach unterschiedlichen Stufen beurteilt. Auffällig ist auch, dass gut 200 Befragte keine Bewertung der Sonderangebote abgegeben haben, vermutlich aufgrund der geringen Frequenz solchen Maßnahmen in der Direktvermarktung. Die Bewertungen der anderen Leistungsbereiche waren positiver (vgl. Tabelle 36).

Tabelle 36: Produktsortiment

Variable	μ	σ	N	Skala				
				+2	+1	0	-1	-2
Preisgünstigkeit	0,76	0,844	1384	13,3	54,1	28,3	3,9	0,4
Sonderangebote	0,46	1,042	1228	12,9	42,0	30,4	7,7	7,1
Auswahl	1,23	0,703	1455	37,1	50,3	10,8	1,5	0,1
Präsentation der Waren	1,36	0,628	1479	43,1	50,2	6,2	0,3	0,2
Informationen über die Produkte	1,25	0,774	1347	41,0	46,1	10,5	1,5	1,0

Skala von -2 (mangelhaft) bis +2 (sehr gut).

Quelle: Eigene Darstellung (Angaben in %)

Die Einkaufshäufigkeit zeigt, dass in der Stichprobe viele Stammkunden repräsentiert sind (vgl. Tabelle 30). Die Hofkunden betreiben eine ausgeprägte Mund-zu-Mund-Kommunikation. Knapp 42 % der Kunden haben das Unternehmen bereits häufig weiterempfohlen (vgl. Tabelle 37).

Tabelle 37: Weiterempfehlungsverhalten

Ja, häufig	Ja, einige Male	Ja, einmal	Nein, könnte ich mir aber vorstellen	Nein, würde ich nicht empfehlen
41,5	46,4	4,1	7,6	0,5

Quelle: Eigene Darstellung (Angaben in %)

Nach einer ersten Darstellung deskriptiver Ergebnisse folgt im nächsten Kapitel die Berechnung eines umfassenden Erklärungsmodells zur Kundenzufriedenheit.

5.4.1.3 Strukturgleichungsmodell zur Analyse der Kundenzufriedenheit

Ziel des folgenden Abschnitts ist die Identifikation derjenigen Variablen, die einen besonders großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben. Aufgrund des explorativen Charakters dieser Studie wurden zur weiteren Analyse zunächst mithilfe einer Faktorenanalyse die Variablen zu verschiedenen Konstrukten verdichtet. Anschließend wurde mittels der Partial Least Squares (PLS)-Methode ein kombiniertes Modell zur Messung des Einflusses der einzelnen Leistungsbereiche auf die Kundenzufriedenheit verwendet. Die PLS-Methode ist eine Kombination aus Hauptkomponenten- und Regressionsanalyse, die die Beziehungen zwischen den ermittelten Konstrukten untersucht. Das Verfahren ist für komplexe Strukturmodelle und eine vornehmlich explorative Vorgehensweise besonders geeignet und findet auch in der Kundenzufriedenheitsforschung häufig Anwendung (GEFEN et al., 2000, JACOBOWICZ/ DERQUENNE, 2007). In dieser Analyse wurde das statistische Programm

SmartPLS Version 2.0.M3 verwendet. Die Messmodellgültigkeit wird durch die Indikatorreliabilität, die Konstrukt- bzw. die interne Konsistenzreliabilität sowie die Diskriminanzvalidität überprüft. Dabei wird die Indikatorreliabilität anhand der Faktorladungen getestet, wobei Faktorladungen von mindestens 0,50 als gültige Elemente betrachtet werden können (HAIR et al. 1998). In diesem Modell liegen Faktorladungen von mindestens 0,55 vor, welches auf einen guten Erklärungsgrad der Indikatorvarianzen durch das jeweilige Konstrukt hindeutet (vgl. Tabelle 38).

Tabelle 38: Faktorladungen für die einzelnen Statements

Konstrukt	Statement	Faktorladung
Kundenservice 1	¹ Beratung und Bedienung	0.808
Kundenservice 2	² Freundlichkeit	0.787
Kundenservice 3	² Kompetenz	0.858
Kundenservice 4	² Sauberkeit des Personals	0.833
Kundenservice 5	² Hilfsbereitschaft	0.769
Produktqualität 1	² Qualität der Waren	0.800
Produktqualität 2	² Frische der Waren	0.760
Produktqualität 3	² Geschmack der Produkte	0.744
Produktqualität 4	³ Die Beratung ist besonders fachkundig.	0.725
Erscheinungsbild 1	² Äußeres Erscheinungsbild des Hofes	0.742
Erscheinungsbild 2	² Inneneinrichtung des Ladens	0.818
Erscheinungsbild 3	² Sauberkeit und Hygiene der Einkaufsstätte	0.814
Erscheinungsbild 4	² Öffnungszeiten	0.594
Hofbesonderheit 1	³ Wenn ich hier kaufe, tue ich etwas für die Umwelt.	0.726
Hofbesonderheit 2	² Atmosphäre	0.733
Hofbesonderheit 3	³ Ich vertraue dem Landwirt und seinen Produkten.	0.725
Hofbesonderheit 4	¹ Attraktivität des Hofes	0.780
Produktsortiment 1	² Preisgünstigkeit	0.590
Produktsortiment 2	² Sonderangebote	0.611
Produktsortiment 3	² Auswahl	0.697
Produktsortiment 4	² Präsentation der Waren	0.759
Produktsortiment 5	² Informationen über die Produkte	0.791
Gesamtzufriedenheit 1	¹ Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit uns?	0.715
Gesamtzufriedenheit 2	⁴ Wenn Sie uns jetzt bitte mit anderen Hofläden vergleichen, wie...	0.554
Gesamtzufriedenheit 3	³ Das Einkaufen auf diesem Hof ist ein besonderes Erlebnis.	0.727
Gesamtzufriedenheit 4	³ Beim Einkaufen hier fühle ich mich sehr wohl.	0.802
Gesamtzufriedenheit 5	³ Dies ist einer der besten Hofläden, in dem ich je eingekauft habe.	0.788
Einkaufshäufigkeit	⁵ Wie häufig kaufen Sie auf unserem Hof ein?	1.000
Weiterempfehlung	⁶ Haben Sie das Einkaufen auf unserem Hof schon mal Ihren Freunden oder Bekannten weiterempfohlen?	1.000

¹Skala von -2 (voll unzufrieden) bis +2 (sehr zufrieden); ²Skala von -2 (mangelhaft) bis +2 (sehr gut); ³Skala von -2 (lehne voll und ganz ab) bis +2 (stimme voll und ganz zu); ⁴Skala von -2 (viel schlechter) bis +2 (viel besser); ⁵Skala von 1 (ich bin zum ersten Mal hier) bis 5 (mehrmals in der Woche); ⁶Skala von 1 (Nein, würde ich nicht empfehlen) bis 5 (Ja, häufig).

Quelle: Eigene Darstellung

Auch die interne Konsistenzreliabilität und die Diskriminanzvalidität weisen gute Werte auf. Die interne Konsistenzreliabilität gibt an, wie gut das Konstrukt durch die Indikatoren

abgebildet wird. Dies erfolgt durch den Cronbach's Alpha-Wert (CRA)³⁶ und die Faktorreliabilität (CR)³⁷. Generell soll der CRA-Wert größer als 0,7 sein, der CR-Wert ist ähnlich wie der CRA-Wert zu interpretieren, sollte hier aber einen Wert von größer als 0,8 annehmen. Tabelle 39 zeigt, dass alle Werte im geforderten Bereich liegen.

Tabelle 39: Bewertung des Messmodells durch die interne Konsistenzreliabilität

Latente Konstrukte	AI	DEV	CR	CRA
Erscheinungsbild	4	0,559	0,833	0,734
Einkaufshäufigkeit	1	1,000	1,000	1,000
Gesamtzufriedenheit	5	0,522	0,843	0,772
Hofbesonderheit	4	0,549	0,829	0,728
Produktqualität	4	0,574	0,843	0,752
Produktsortiment	5	0,481	0,820	0,734
Kundenservice	5	0,658	0,905	0,871
Weiterempfehlung	1	1,000	1,000	1,000

AI = Anzahl der enthaltenen Items; CRA = Cronbach's alpha; CR = Composite Reliability; DEV = Durchschnittlich erfasste Varianz

Quelle: Eigene Darstellung

Die erwähnten Ergebnisse zeigen die Validität des Inhaltes, so dass es möglich ist die Diskriminanzvalidität zu testen. Dabei beschreibt die Diskriminanzvalidität den Unterschiedlichkeitsgrad der Messung verschiedener Konstrukte mit einem Messinstrument. Hierbei sind die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)³⁸ und das Fornell-Larcker-Kriterium (FLK)³⁹ die wichtigsten Kriterien. Die DEV aller Konstrukte ist größer als der geforderte Wert von 0,5 (vgl. Tabelle 31). Auch das FLK ist erfüllt (vgl. Tabelle 40).

Tabelle 40: Diskriminanzvalidität (latent variable correlations)

	EHÄU	Ersch	GZU	HBES	KUS	PQ	PSOR	WEMP
EHÄU	1.000							
Ersch	0.199	0.746						
GZU	0.158	0.655	0.722					
HBES	0.206	0.659	0.702	0.740				
KUS	0.107	0.550	0.646	0.560	0.811			
PQ	0.044	0.592	0.661	0.580	0.668	0.757		
PSOR	0.051	0.687	0.688	0.593	0.594	0.653	0.693	
WEMP	0.259	0.224	0.346	0.322	0.257	0.357	0.254	1.000

ERSCH: Erscheinungsbild; EHÄU: Einkaufshäufigkeit; GZU: Gesamtzufriedenheit; HBES: Hofbesonderheit; PSOR: Produktsortiment; PQ: Produktqualität; KUS: Kundenservice; WEMP: Weiterempfehlung

Quelle: Eigene Darstellung

³⁶ CRA: zur Messung die Reliabilität einer Gruppe von Indikatoren, die einer latente Variable zugeordnet sind.

³⁷ CR: zur Messung der Reliabilität eines Blocks von Indikatoren einer latenten Variablen.

³⁸ Die gemeinsame erfasste Varianz zwischen den latenten Variablen und ihren jew. Indikatoren sollte größer sein als die gemeinsame Varianz mit anderen latenten Variablen (>0,5) (CHIN, 1998).

³⁹ FLK= $\sqrt{\text{DEV}}$ sollte größer sein als die Korrelation zwischen allen anderen latenten Variablen.

In einem weiteren Schritt wurde das Strukturgleichungsmodell überprüft. Es gibt keinen Test zur Überprüfung des Gesamtmodells, so dass die Überprüfung des Strukturmodells mithilfe von nicht-parametrischen Tests erfolgt. Zur Beurteilung des inneren Modells wird das Bestimmtheitsmaß R^2 der endogenen Variablen verwendet. Die Güte des Modells wird anhand der Vorzeichen und der Signifikanzen der Pfadkoeffizienten, die dem Koeffizienten einer multiplen Regression entsprechen, festgestellt (CHIN, 1998). Die Signifikanzen der Pfadkoeffizienten werden anhand der t-Statistiken überprüft, welche aus den Resampling-Methoden (Bootstrapping-Methode)⁴⁰ zur Bewertung der Genauigkeit der Pfade berechnet werden. In diesem Modell ist das Bestimmtheitsmaß R^2 für jede endogene Variable in Tabelle 41 dargestellt.

Tabelle 41: Das Bestimmtheitsmaß R^2 für latente Konstrukte

Konstrukte	GZU	PSOR	PQ	HBES	ERSCH	WEMP	EHÄU
R^2	0.659	0.566	0.520	0.491	0.303	0.120	0.025

GZU: Gesamtzufriedenheit; PSOR: Produktsortiment; PQ: Produktqualität; HBES: Hofbesonderheit; ERSCH: Erscheinungsbild des Hofes; WEMP: Weiterempfehlung; EHÄU: Einkaufshäufigkeit.

Quelle: Eigene Darstellung

Die R^2 -Werte sind akzeptabel für alle aufgestellten Konstrukte mit Ausnahme der Werte der Konstrukte Weiterempfehlung und Einkaufshäufigkeit. Insgesamt erklärt das formulierte Modell 65,9 % der Gesamtzufriedenheit.

Die kausale Wirkung der latenten Variablen auf die Kundenzufriedenheit ist in Abbildung 18 dargestellt. Dabei ist das latente Konstrukt Hofbesonderheit mit einem Beta-Wert von 0,308*** das wichtigste zur Erklärung der Gesamtzufriedenheit. Interessant ist weiterhin, dass das latente Konstrukt Produktsortiment (preisgünstig, Sonderangebot, Auswahl, Artikelpräsentation) mit einem Pfadkoeffizienten von 0,226* einen direkten signifikanten Einfluss auf die Bewertung hat. Der Kundenservice (z.B. Beratung und Bedienung, Freundlichkeit, Kompetenz usw.) mit einem Beta-Wert von 0,179* hat ebenfalls einen direkten signifikanten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit. Die Produktqualität und das Erscheinungsbild des Hofes beeinflussen dagegen die Gesamtzufriedenheit nicht. Betrachtet man jedoch die totalen Effekte, also den Gesamteinfluss der Konstrukte auf die

40*p ≤ 0,05 signifikant (t-Statistik >1.960); **p ≤ 0,01 hoch signifikant (t-Statistik > 2.576); ***p ≤ 0,0001 höchst signifikant (t-Statistik > 3.291).

Kundenzufriedenheit, so gehen auch von diesen Faktoren positive Wirkungen auf die Zufriedenheit der Kunden aus (Produktqualität 0,149, Erscheinungsbild 0,545).

Die Konstrukte Kundenservice und Erscheinungsbild des Hofes zeigen einen hoch signifikanten Einfluss auf die Produktqualität (0,492*** bzw. 0,322***). Sie erklären zusammen 52 % der Varianz des Konstrukts Produktqualität, welches den indirekten Einfluss dieser Konstrukte auf die Gesamtzufriedenheit untermauert. Allgemein stellt das Konstrukt Kundenservice durch die direkten und indirekten Auswirkungen einen der stärksten Effekte auf die Kundenzufriedenheit (0,627) dar. Weiterhin hat der wahrgenommene Kundenservice einen erheblichen Einfluss auf das Erscheinungsbild des Hofes (0,550***) und erklärt immerhin 30 % der Varianz.

Die Hofbesonderheit, die den größten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit hat, wird wiederum von dem Konstrukt Kundenservice (0,284***) sowie dem Erscheinungsbild des Hofes (0,553***) beeinflusst, so dass die beiden Konstrukte zusammen 49 % der Varianz erklären. Die Produktqualität (0,380***) und das Erscheinungsbild des Hofes (0,462***) haben einen signifikanten Einfluss auf das Produktsortiment und erklären etwa 57 % der Varianz.

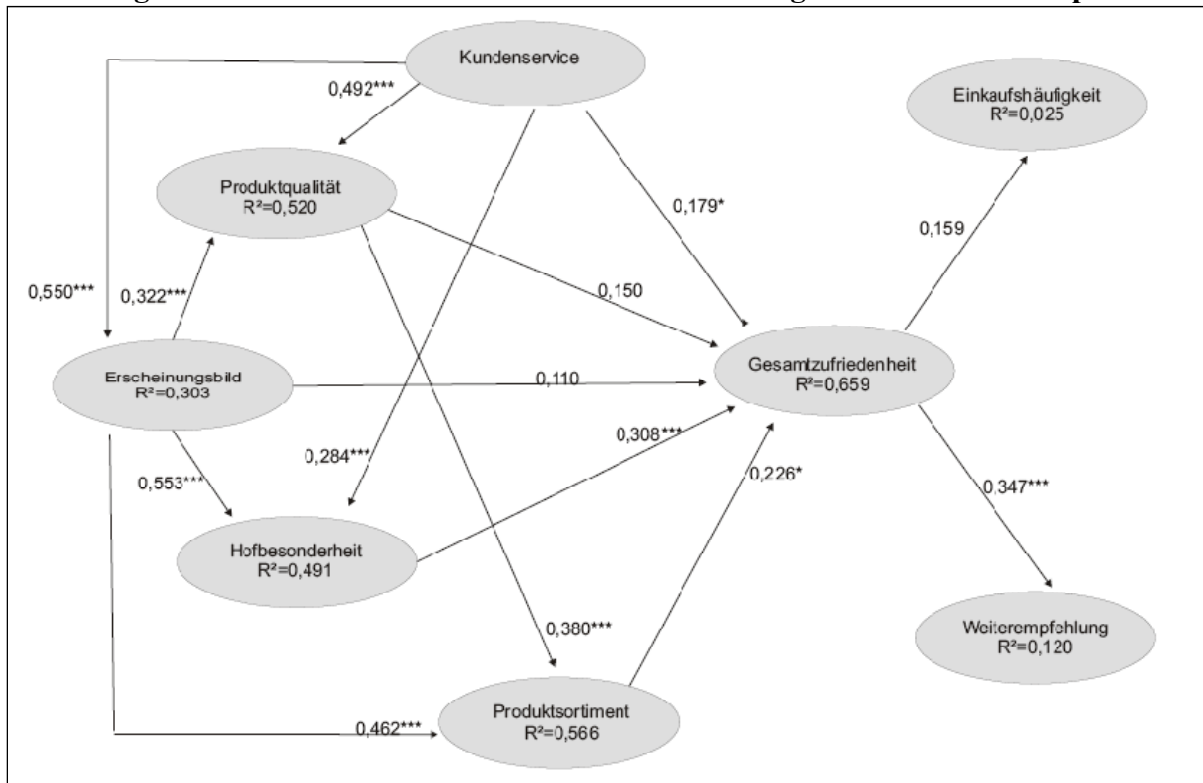
Hinsichtlich der totalen Effekte der verschiedenen Konstrukte besitzen das Konstrukt Kundenservice (0,710) sowie das Erscheinungsbild des Hofes (0,615) den stärksten Einfluss auf die Bewertung (vgl. Tabelle 42).

Tabelle 42: Totale Effekte auf die Gesamtzufriedenheit

Konstrukte	Totale Effekte
Kundenservice	0,710
Produktqualität	0,204
Erscheinungsbild	0,615
Produktsortiment	0,015
Hofbesonderheit	0,493
TE>0,35: starker Effekt ; TE>0,15: moderater Effekt; TE>0,02: geringer Effekt.	

Quelle: Eigene Darstellung

Die Ergebnisse unterstützen weiterhin den in der Literatur diskutierten Zusammenhang zwischen der positiven Bewertung der Gesamtzufriedenheit und der Weiterempfehlung durch Mund-zu-Mund-Werbung (0,347***, 12 % der Varianz). Es zeigt sich aber kein Einfluss auf die Einkaufshäufigkeit.

Abbildung 18: Strukturmodell zur Zufriedenheitsmessung in der Gesamtstichprobe

Quelle: Eigene Darstellung

5.4.1.4 Diskussion der Ergebnisse

Im Gegensatz zu mehreren Studien, die sich mit der Kundenzufriedenheit beschäftigen und die Produktqualität und das Verkaufspersonal als wichtigste Dimensionen zur Erklärung der Gesamtzufriedenheit bezeichnen (BELL et al., 1997; GILMORE/DOLEZAL, 2000; GÓMEZ et al., 2004; WALL/BERRY, 2007), zeigen die dargestellten Ergebnisse, dass die Hofbesonderheit (mit den Indikatoren Atmosphäre, Attraktivität des Hofes, Vertrauen, Umweltschutz) die wichtigste latente Variable zur Erklärung der Gesamtzufriedenheit ist.⁴¹ Aus Sicht der Hofkunden sind Umweltschutz und das Vertrauen in die Landwirte und seine Produkte wichtige Aspekte, die ihre Gesamtzufriedenheit maßgeblich beeinflussen. Neben dem eigentlichen Einkaufsprozess legen die Kunden Wert auf eine angenehme Atmosphäre, die das Einkaufserlebnis sowohl für sie als auch für ihre Kinder verbessert. Nützlich kann z. B. das Vorhandensein einer kleinen Spielecke für die Kinder sein, die es den Kunden ermöglicht,

⁴¹ Auch in der Studie von ZENNER et al. (2004) werden eher produktbezogene Argumente als wichtigste Kaufmotive für den Direkteinkauf von Konsumenten genannt: Frische der Produkte (58,1 %), gute Qualität (36,3 %) und Geschmack (30,4 %).

die Einkaufszeit effektiver zu nutzen. So ist bspw. ein Gespräch mit dem Landwirt möglich oder der Kunde kann sich einen breiten Überblick über die hofeigenen Produkte verschaffen. Dadurch könnten die Wahrscheinlichkeit des Einkaufs erhöht und der Umsatz gesteigert werden (HÖGEMANN, 2003).

An zweiter Stelle steht das Konstrukt Produktsortiment mit den fünf Indikatoren Preisgünstigkeit, Auswahl, Warenpräsentation, Sonderangebot und Informationen über die Produkte. Die Zusammensetzung dieses Faktors ist insofern überraschend, weil die Preis- und Sortimentsbeurteilung eine gemeinsame Entscheidungsdimension bilden. Offensichtlich beurteilen die Kunden den Preis nicht allein, sondern im Zusammenhang mit der Gesamtsortimentsleistung (KPMG, 2006). Aufgrund des erwarteten hohen Preisniveaus zeigen Hofkunden zwar eine höhere Zahlungsbereitschaft als Kunden im konventionellen Lebensmitteleinzelhandel (HINTERHUBER/MATZLER, 2004), dennoch sollten die Hofläden mit schlechter Preiszufriedenheit über eine gezielte Sonderangebotspolitik oder ein Rabattsystem nachdenken. Dadurch könnten sie ihre Leistungsstärke beim Thema Preis verbessern.

Der Kundenservice hat einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg des Hofladens (PAEFFGEN, 2002). Die Hofkunden suchen das persönliche Einkaufserlebnis und haben in der Regel auch eine höhere Zahlungsbereitschaft. Offensichtlich ist, dass ein positiv wahrgenommener Kundenservice sich deutlich positiv auf die Gesamtzufriedenheit auswirkt. Dieses Konstrukt hat auch eine beachtliche Wirkung auf die Bewertung des Erscheinungsbildes, der Produktqualität und der Hofbesonderheit.

Zur Untersuchung dieser Zusammenhänge wird auf der Grundlage intervallskalierter Daten ebenfalls eine Korrelationsanalyse verwendet. Zunächst wird deutlich, dass ein interdependenter Zusammenhang zwischen Kundenservice und Erscheinungsbild des Hofes besteht (vgl. Tabelle 43).

Tabelle 43: Korrelation zwischen Kundenservice und Kundenzufriedenheit im Leistungsbereich Erscheinungsbild des Hofes

Kundenservice Erscheinungsbild	Beratung und Bedienung	Freundlichkeit	Kompetenz	Sauberkeit des Personals	Hilfsbereitschaft
Äußeres Erscheinungsbild	0,240**	0,202**	0,282**	0,311**	0,207**
Inneneinrichtung des Ladens	0,272**	0,232**	0,329**	0,329**	0,247**
Sauberkeit, Hygiene	0,372**	0,345**	0,434**	0,610**	0,367**
Öffnungszeiten	0,198**	0,170**	0,198**	0,260**	0,179**

**p<0,01 (höchst signifikant)

Quelle: Eigene Darstellung

Neben der Fähigkeit, Waren verkaufsaktiv zu präsentieren, Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft usw. benötigt das Verkaufspersonal zusätzliche Eigenschaften wie das Wissen über Qualität, Herkunft und Herstellungsweise der Hofprodukte. Dies verbessert das Bild des Hofes und stärkt das Kundenvertrauen in die Direktvermarkter und ihre Produkte (vgl. Tabelle 44).

Tabelle 44: Korrelation zwischen Kundenservice und Kundenzufriedenheit im Leistungsbereich Produktqualität

Kundenservice Produktqualität	Beratung und Bedienung	Freundlichkeit	Kompetenz	Sauberkeit des Personals	Hilfsbereitschaft
Frische der Waren	0,344**	0,278**	0,354**	0,396**	0,291**
Geschmack der Produkte	0,314**	0,266**	0,350**	0,387**	0,314**
Qualität unserer Waren	0,462**	0,295**	0,416**	0,389**	0,297**
Fachkundige Beratung	0,478**	0,376**	0,562**	0,414**	0,356**

**p<0,01 (höchst signifikant)

Quelle: Eigene Darstellung

Weiterhin kann herausgestellt werden, dass eine positive Beurteilung der Leistungsbereiche Kundenservice sich positiv auf die Hofbesonderheitsbewertung auswirkt (vgl. Tabelle 45).

Tabelle 45: Korrelation zwischen Kundenservice und Kundenzufriedenheit im Leistungsbereich Hofbesonderheit

Kundenservice Hofbesonderheit	Beratung und Bedienung	Freundlichkeit	Kompetenz	Sauberkeit des Personals	Hilfsbereitschaft
Attraktivität des Hofes	0,329**	0,160**	0,310**	0,275**	0,204**
Atmosphäre im Laden	0,511**	0,394**	0,425**	0,414**	0,398**
Umweltfreundlichkeit	0,240**	0,158**	0,249**	0,198*	0,163**
Vertrauenswürdigkeit	0,264**	0,221**	0,324**	0,290**	0,270**

**p<0,01 (höchst signifikant)

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 45 zeigt, dass diejenigen Hofläden, die bezüglich der Eigenschaften ihrer Mitarbeiter positiv bewertet werden, besser beurteilt werden als solche Hofläden, deren Mitarbeiter keine speziellen Merkmale haben. Etwas überraschend ist das Ergebnis, dass die Attribute der Produktqualität wie Frische oder Geschmack keinen direkten Einfluss auf die

Gesamtzufriedenheit haben. Bemerkenswert ist aber ihre deutliche Auswirkung auf das Produktsortiment (vgl. Tabelle 46).

Tabelle 46: Korrelation zwischen Produktqualität und Kundenzufriedenheit im Leistungsbereich Produktsortiment

Produktqualität Produktsortiment	Frische der Waren	Geschmack der Produkte	Qualität der Waren	Fachkundige Beratung
Preisgünstigkeit	0,326**	0,265**	0,287**	0,286**
Sonderangebot	0,167**	0,187**	0,167**	0,307**
Auswahl	0,306**	0,301**	0,285**	0,306*
Information über die Produkte	0,345*	0,393**	0,375**	0,489**
Präsentation der Waren	0,350**	0,347**	0,339**	0,394**

Quelle: Eigene Darstellung, **p≤0,01 (höchst signifikant)

Die Kunden, die mit der Produktqualität zufrieden sind, erwarten zahlreiche Information über die Produkte und eine breite Auswahl mit einer übersichtlichen Warenpräsentation. Hofkunden sind der Meinung, dass sie mit dem Einkauf direkt ab Hof vor allem Qualität kaufen. Sie sind daher bereit, mehr Geld zu bezahlen. Weiterhin zeigt die latente Variable Erscheinungsbild des Hofes, die sich in der Standortqualität widerspiegelt, keinen signifikanten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit. Sie wirkt sich aber stark auf das Produktsortiment, die Hofbesonderheit und auf die Produktqualität aus. Auch für die Ermittlung dieser Beziehungen wird eine Korrelationsanalyse verwendet. Zunächst wird überprüft, inwieweit das Erscheinungsbild des Hofes die Kundenzufriedenheit im Bereich Hofbesonderheit beeinflusst (vgl. Tabelle 47).

Tabelle 47: Korrelation zwischen Erscheinungsbild und Kundenzufriedenheit im Leistungsbereich Hofbesonderheit

Erscheinungsbild Hofbesonderheit	Äußeres Erscheinungsbild	Inneneinrichtung	Sauberkeit, Hygiene	Öffnungszeiten
Attraktivität des Hofes	0,329**	0,160**	0,310**	0,275**
Atmosphäre im Laden	0,511**	0,394**	0,425**	0,414**
Umweltfreundlichkeit	0,240**	0,158**	0,249**	0,198*
Vertrauenswürdigkeit	0,264**	0,221**	0,324**	0,290**

**p≤0,01 (höchst signifikant)

Quelle: Eigene Darstellung

Sowohl die Elemente des Erscheinungsbildes als auch die Elemente der Hofbesonderheit werden von den Kunden positiv wahrgenommen. Beispielsweise werden die Hofläden, die auf Sauberkeit und Hygiene der Einkaufsstätte großen Wert legen, in den meisten Leistungsmerkmalen der Hofbesonderheit besser beurteilt. In der Literatur wird festgestellt, dass die Atmosphäre im Laden auf emotionale Reaktionen zielt, die die Kaufentscheidung

positiv beeinflussen (KOTLER, 1973; BIRKER/VOSS, 2000). Dabei sollen der Seh- und Riechsinn angesprochen werden (KOTLER, 1973), so dass das gute äußere Erscheinungsbild, das neben der Auswahl der Inneneinrichtung mit geeigneten Dekorationselementen und Farben auch die Gebäudefassade und Schaufenster umfasst, die Kundenbeurteilung in den Leistungsmerkmalen Attraktivität des Hofes und Atmosphäre im Laden verbessert. Eine positive Korrelation besteht ebenfalls zwischen den Leistungsbereichen Erscheinungsbild und Produktsortiment, speziell der Warenpräsentation (vgl. Tabelle 48).

Tabelle 48: Korrelation zwischen Erscheinungsbild und Kundenzufriedenheit im Leistungsbereich Produktsortiment

Erscheinungsbild Produktsortiment	Äußeres Erscheinungsbild	Inneneinrichtung	Sauberkeit, Hygiene	Öffnungszeiten
Preisgünstigkeit	0,182**	0,206**	0,257**	0,282**
Sonderangebot	0,211**	0,234**	0,238**	0,210**
Auswahl	0,285**	0,402**	0,334**	0,275**
Information über die Produkte	0,293**	0,424**	0,422**	0,287**
Präsentation der Waren	0,427**	0,592**	0,591**	0,346**

**p<0,01 (höchst signifikant)

Quelle: Eigene Darstellung

Neben der Grund- und Spezialbeleuchtung erhöht ein breites Schaufenster die Qualität der Warenpräsentation. Breite Regale mit passender Platzierung (bezüglich des Produktsortiments) sparen Einkaufszeit. Eine unveränderte Warenplatzierung und lesbare Beschilderung im gesamten Hofladen erleichtern die Suche nach bestimmten Produkten und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass Produktinformationen gelesen werden. Daher sollte der Direktvermarkter seine Produkte ansprechend präsentieren und mit Verkostungsaktionen auf Neuheiten im Sortiment hinweisen (SPILLER/ZÜLSDORF/MELLIN, 2007). Das Erscheinungsbild des Hofes weist auch einen positiven Zusammenhang zur wahrgenommenen Produktqualität auf (vgl. Tabelle 49).

Tabelle 49: Korrelation zwischen Erscheinungsbild und Kundenzufriedenheit im Leistungsbereich Produktqualität

Erscheinungsbild Produktqualität	Äußeres Erscheinungsbild	Inneneinrichtung	Sauberkeit, Hygiene	Öffnungszeiten
Geschmack der Produkte	0,237**	0,281**	0,350**	0,139**
Frische der Waren	0,255**	0,251**	0,376**	0,236**
Qualität unserer Waren	0,303**	0,274**	0,374**	0,197**
Die Beratung ist fachkundig	0,248**	0,303**	0,391**	0,221**

**p<0,01 (höchst signifikant)

Quelle: Eigene Darstellung

In Bezug auf die Leistungsmerkmale Sauberkeit und Hygiene der Einkaufsstätte liegen die höchsten positiven Korrelationswerte vor. Die Hauptursache dafür ist das innere Gefühl des Kunden. Viele Kunden gehen offensichtlich davon aus, dass die Direktvermarkter, die auf Sauberkeit und Hygiene der Einkaufsstätte Wert legen, auch auf die anderen Produktqualitätskomponenten wie Geschmack achten und alte oder unbrauchbare Waren aussortieren.

Das Element „Öffnungszeiten“ weist auch eine signifikante Beziehung zu den unterschiedlichen Leistungsmerkmalen der verschiedenen Faktoren auf. Allerdings werden aufgrund der hier schwierigen Interpretation nur einige Beispiele dafür angegeben. So verbessern z. B. zusätzliche Öffnungszeiten, speziell an Feiertagen (Wochenenden), mit ausführlichen Vorträgen über Herstellungsweisen der Hofprodukte und ihre Umweltbelastung das Image der Direktvermarkter und sorgen für den Aufbau einer guten Vertrauensbeziehung zum Landwirt und seinen Produkten. An Feiertagen kann der Kunde sich mehr Zeit für den Einkauf im Hofladen nehmen. Er hat somit größere Chancen, mit dem Landwirt über die Bewertungsgrundlagen der Produktqualität zu sprechen. So kann er sein Wissen über Qualitätsbewertung verbessern. Anscheinend führt eine gute Bewertung des Hofes dazu, dass auch andere Aspekte positiv beurteilt werden. Insgesamt zeigen die dargestellten Ergebnisse, dass die zentralen Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit die Hofbesonderheit, das Produktsortiment und der Kundenservice sind.

Eine hohe Kundenzufriedenheit in der Direktvermarktung sorgt für eine stabile und langfristige Beziehung, weil sie ein Abwandern zur Konkurrenz verhindert (MÜLLER, 2001). In der Praxis ist bekannt, dass es erheblich schwerer ist, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen vorhandenen Kunden zufriedenzustellen (SPILLER/ZÜLSDORF/MELLIN, 2007). Nach MÜLLER (2001) führt die Kundenzufriedenheit zum Wiederholungskauf. Demnach zeigt der zufriedene Kunde verschiedene Reaktionen, z. B. eine höhere Zahlungsbereitschaft pro Einkauf, die Nutzung weiterer Leistungen, die Weiterempfehlung der Anbieter usw. Auffällig ist, dass die Kundenzufriedenheit in dieser Studie nur schwach die Einkaufshäufigkeit beeinflusst. Eine mögliche Erklärung dafür könnte sein, dass die meisten befragten Hofkunden bereits mindestens einmal pro Woche im Hofladen einkaufen und somit zu den Stammkunden zählen. Aber auch Stammkunden decken nicht ihren gesamten Lebensmittelbedarf im Hofladen (ZMP/CMA, 2002a), so dass die Einkaufsfrequenz

durchgängig niedrig bleibt und auch eine gesteigerte Zufriedenheit nicht unbedingt zu einer höheren Einkaufshäufigkeit führt.

Die Hofkunden (zufriedene und unzufriedene Kunden) betreiben Mund-zu-Mund-Kommunikation, die aufgrund des geringen Werbedrucks als ein preisgünstiges und besonders glaubwürdiges Werbeinstrument für die Direktvermarktung betrachtet wird. Sowohl zufriedene Kunden als auch unzufriedene Kunden teilen ihre positiven oder negativen Erlebnisse und Erfahrungen mit. Dies kann die Kaufentscheidung anderer Kunden beeinflussen (HENSCHKE et al., 2006). In dieser Untersuchung wird deutlich, dass die Kundenzufriedenheit einen signifikanten Einfluss auf das Weiterempfehlungsverhalten hat. Nach VON WANGENHEIM und BAYON (2007) erhöht ein positives Weiterempfehlungsverhalten für einen bestimmten Anbieter die Wahrscheinlichkeit, dass dieser zukünftig ausgewählt wird. Dies kann in unserer Arbeit durch den starken Korrelationswert (0,365***) zwischen Einkaufshäufigkeit und Weiterempfehlungsverhalten bestätigt werden.

Die soziodemographischen Merkmale der Gesamtstichprobe (1.537 Probanden) haben gezeigt, dass die Zielgruppe der Hofläden relativ alt ist. Der Anteil der Generation 50plus beträgt 62,5 %, d. h. es werden insgesamt 961 Senioren und 497 Personen bis zum einem Alter von 50 Jahren analysiert.⁴² Dabei werden die Determinanten der Zufriedenheit beim Direkteinkauf aus Sicht der Generation 50plus erfasst und die Zufriedenheitswirkungen auf die Erfolgsgrößen untersucht. Die Ergebnisse dieser Analyse werden mit denen der Gesamtstichprobe sowie mit denen der unter 50-Jährigen verglichen. So ist es möglich, die wesentlichen Unterschiede zwischen verschiedenen Altersklassen bezüglich der Bewertung der Leistungsbereiche aufzudecken. Der Direktvermarkter kann so herausfinden, welche Faktoren besonders stark zum Erfolg seines Hofladens beitragen und welche Maßnahmen ihm dabei helfen, seine Serviceleistungen zielgruppenspezifisch zu optimieren. Für diese Erfassung wird der nächste Teil dieser Arbeit herangezogen.

⁴² 79 Personen haben keine Auskunft über ihr Alter gegeben.

5.4.2 Ältere Kunden als Kernzielgruppe in der landwirtschaftlichen Direktvermarktung: Eine Detailauswertung

Kundennähe und das Verständnis für die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe sind eine der zentralen Erfolgsvoraussetzungen einer marktorientierten Unternehmensführung. Die Kernzielgruppe der Direktvermarkter ist dabei nach den Ergebnissen verschiedener Studien (vgl. MANDAC, 2006; REIDL, 2007; STAUBERT, 2008) überdurchschnittlich alt. Das Konsum- bzw. Kaufverhalten der älteren Kundengruppe wird aufgrund des demographischen Wandels über die Zukunft vieler Unternehmen entscheiden (REIDL, 2007; STAUBERT, 2008). Im Gegensatz zu der Konsumentenforschung über ältere Menschen in den USA überwiegen in Deutschland Untersuchungen, die sich auf einer theoretischen Ebene mit älteren Konsumenten auseinandersetzen (HUPP, 1999). Zu Beginn der 1990er Jahre erschienen erste Studien zum Seniorenmarketing⁴³ (HOCK/BADER, 2001). In den letzten Jahren nahm die Anzahl der wissenschaftlichen Veröffentlichungen zu diesem Thema stark zu⁴⁴. Die Einzelhändler, zumindest im LEH und bei großen Unternehmen, haben die Älteren als Kunden entdeckt. So hat z. B. Edeka sogenannte Generationenmärkte und Märkte für die Generation 50plus entwickelt, in Nürnberg hat Karstadt die Lebensmittelabteilung gemäß den Bedürfnissen der Älteren neu strukturiert. Schon seit 2005 hat der Metro-Konzern die Senioren als eine wichtige Zielgruppe in die Strategieplanung aufgenommen (REIDL, 2007). Auch für direktvermarktende Unternehmen gilt die ältere Kundschaft als gute Gelegenheit, um ihren Kernmarkt zu bedienen. Die spezifischen Ansprüche der älteren Kunden an die Direktvermarktung wurden aber bisher in der Marketingforschung noch nicht analysiert.

Ziel der folgenden Studie ist es, die Determinanten der Zufriedenheit beim Direkteinkauf aus Sicht älterer Verbraucher zu erfassen und die spezifischen Treiber der Kundenzufriedenheit im Vergleich zu jüngeren Zielgruppen zu definieren. Als Einführung zu diesem Thema wird zunächst ein Einblick in die demographische Veränderung und ihre Bedeutung für das Marketing gegeben. Weiterhin wird der Stand der Forschung zum Seniorenmarketing skizziert. Die Hypothesen zu Qualitäts- und Serviceanforderungen älterer Kunden werden in Kapitel 5.4.2.3 formuliert. Anschließend werden das Messmodell der Zufriedenheit der

⁴³ z.B. TEWS/NAEGELE (1990), LASSEK (1992), Verlagsgruppe BAUER (o.J.), GREY Gruppe Deutschland (1992), diese Studien werden nach HOCK/BADER, 2001 zitiert.

⁴⁴ Aktuelle Literatur: z. B. REIDL (2007), STAUBERT (2008), ADLWARTH (2008).

Generation 50plus beim Direkteinkauf dargestellt (5.4.2.4) und die Ergebnisse diskutiert (5.4.2.5).

5.4.2.1 Der demographische Wandel als Chance

Der demographische Wandel führt zu einer zunehmenden Bedeutung der älteren Generationen für das Marketing. Dem liegen rückläufige Geburtenraten und der kontinuierliche Anstieg des Durchschnittsalters in der Bevölkerung zugrunde. Vor hundert Jahren lag die durchschnittliche Lebenserwartung bei 45 Jahren und um 1950 bei 67 Jahren. Für einen heute geborenen Jungen liegt sie bei fast 75,6 Jahren und für Mädchen bei nahezu 82 Jahren, wobei die durchschnittliche Lebenserwartung jedes Jahr um ca. drei Monate ansteigt. Um das Jahr 1900 betrug der Anteil der über 60-Jährigen 5 % der Bevölkerung, heute fast 25 Prozent (LEHR, 2006). Bis 2015 wird jeder fünfte Deutsche über 65 Jahre alt sein, und die Anzahl der Kinder unter drei Jahren wird voraussichtlich um 25 % sinken (REIDEL, 2007). Im Jahr 2050 werden etwa 40 % der Bevölkerung 60 Jahre oder älter sein (STATISTISCHES BUNDESAMT, 2006). Und auch der Anteil der über 70-, 80-, 90- und 100-Jährigen wird stark zunehmen. Vor 40 Jahren lebten in Deutschland 265 Hundertjährige, heute beträgt die Anzahl der Gruppe der „Hochbetagten“ ca. 10.000 Personen. Bis zum Jahr 2050 wird diese Zahl auf ca. 115.000 ansteigen (LEHR, 2006).

Als Folge dieses demographischen Wandels ist davon auszugehen, dass das Kaufverhalten der älteren Verbraucher über den Erfolg vieler Unternehmen entscheiden wird (REIDL, 2007). Eine im Rahmen einer GfK⁴⁵-Tagung 2008 präsentierte Untersuchung von ADLWARTH über das Konsum- und Kaufverhalten der älteren Kunden hat ergeben, dass die älteren Kunden (>50 Jahre) in Deutschland knapp die Hälfte der Kaufkraft⁴⁶ stellen. Zudem liegt das hohe Nachfragepotenzial der 50- bis 60-Jährigen bei ca. 24.000 €/Person/Jahr im Vergleich zu etwa 19.900 €/Person/Jahr bei den über 60-Jährigen und ca. 19.000 €/Person/Jahr bei jungen Verbrauchern unter 50 Jahren (ADLWARTH, 2008). Daher wird die Generation 50plus in Zukunft für viele Unternehmen hohe Priorität genießen. Sie sollten ihre Marketingplanung auf

⁴⁵GfK: Gesellschaft für Konsumforschung

⁴⁶ Die Kaufkraft bezeichnet das Jahresnettoeinkommen inklusive Zinsen, Mieten und staatlichen Transferleistungen.

diese Gruppe ausrichten (REIDEL, 2007). Dieses Wissen hat sich aber bei einer erheblichen Anzahl von Unternehmen wohl noch nicht durchgesetzt.

5.4.2.2 Stand der Forschung zum Seniorenmarketing

Aufgrund der Heterogenität der Generation 50plus ist es schwierig, die Bedürfnisse und Wünsche dieser Gruppe zu definieren. Heterogenität bedeutet, dass neben dem Alter auch psychografische Faktoren, Lebenssituation, Lebensstil und Gesundheitszustand das Konsumverhalten beeinflussen. Im Jahr 2005 hat die GfK im Rahmen einer Lebensstilforschung unterschiedliche Typen (Lebensstile) der Generation 50plus unterschieden. So zählen 42 % der Generation 50plus zu den „Bodenständigen“, 19 % zu den „Kritischen“, 16 % zu den „Anspruchsvollen“, 10 % zu den „Weltoffenen“, 5 % zu den „Schutzsuchenden“, 4 % zu den „Behaglichen“, 3 % zu den „Träumern“ und nur 1 % zu den „Abenteurern“. Dies ist besonders für die Identifizierung der Verhaltensmuster der Kunden von Bedeutung (REIDEL, 2007). In der Literatur werden häufig drei Gruppen von Marktsegmentierungskriterien zusammengefasst, sozioökonomische Merkmale, psychographische Kriterien und das beobachtbare Kaufverhalten (BODENSTEIN/SPILLER 1998; HUPP, 1999). Im Folgenden werden diese Segmentierungskriterien hinsichtlich ihrer Eignung zur Beschreibung älterer Konsumenten dargestellt.

- **Sozioökonomische Merkmale**

Alter ist nicht mehr mit Armut verknüpft, so sind die heutigen Senioren der Generation der 50- bis 70-Jährigen die reichsten aller Zeiten, nur eine kleine Minderheit (ca. 1,5 %) ist auf Sozialhilfe angewiesen (LEHR, 2006). Über 50 % der Senioren besitzen ein eigenes Haus (ebenda, 2006), ihr Vermögen wird auf rund 2 Billionen Euro geschätzt, hinzu kommt eine enorme Vererbungswelle (in Höhe von ca. 200 bis 300 Milliarden Euro jährlich) sowie die Auszahlung von Lebensversicherungen (ca. 50 Milliarden Euro jährlich), wovon in zunehmendem Maße die Generation 50 plus profitiert (REIDEL, 2006). Dabei ist die Sparneigung bei den jüngeren Senioren zwischen 50 und 60 Jahren geringer als bei den Senioren über 60 Jahren (SCHNEIDER, 2005).

Bezüglich der Familien- und Wohnsituation der Generation 50-plus ist festzustellen, dass das Verhältnis zwischen den Generationen nicht nur einen quantitativen, sondern auch einen

qualitativen Wandel erfahren hat. Ein Vergleich der Haushaltsgrößen in den Jahren 1900 und 2000 zeigt die zunehmende Zahl der Ein-Generationen- und vor allem der Ein-Personen-Haushalte. Diese Tendenz wird als Singularisierung beschrieben (LEHR, 2006). Ein großer Teil der Generation 50plus hat Kinder. Die älteren Geburtenjahrgänge haben durchschnittlich mehr Kinder als die Jüngeren. Während 70- bis 85-jährige Frauen durchschnittlich 2,09 Kinder zur Welt gebracht haben, sind es in der Gruppe 55- bis 69-jährigen 1,99 Kinder und in der Gruppe der 40- bis 54-jährigen noch 1,64 Kinder (REIDEL, 2007). Obwohl die Älteren mehr Kinder als die Jüngeren haben, lebt mehr als die Hälfte im leeren Nest (58 %) (WILDNER, 2006). Das Bild der Familiensituation spiegelt sich in der Wohnsituation wider. So leben 56 % der älteren Generation in etwas kleineren Wohneinheiten (bis zu 90 qm) als die Jüngeren (49 %), aber hinsichtlich der durchschnittlichen Haushaltsgröße haben die älteren Menschen mehr Quadratmeter pro Person zur Verfügungen als die Jüngeren (ebenda, 2006).

- **Psychographische Merkmale**

Die Psychologie hat die Generation 50plus in drei Lebensphasen unterteilt: die Lebensphase des Ausstiegs (50- bis 60-Jährige), die Lebensphase der Veränderung (60- bis 75-Jährige) und die Lebensphase der Besinnung (die Generation 75plus) (REIDEL, 2007). In der ersten Phase bereiten die Älteren sich langsam auf den beruflichen Ausstieg vor. Die Einstellung der heutigen 50- bis 60-Jährigen zum beruflichen Ausstieg unterscheidet sich von den früheren Generationen. Während das Berufsende von der heutigen Generationen oft herbeigesehnt und als Beginn einer neuen Lebensphase der „späten Freiheit“ erlebt wird, haben frühere Generationen, noch bis etwa 1970, das Ende der Berufstätigkeit als Phase des Verlustes bezeichnet, Verlust des Arbeitsplatzes, des Lebenspartners usw. (LEHR, 2006).

Die Phase der Veränderung ist für viele eine sehr aktive Phase. Da die großen Kostenpositionen, bspw. Abzahlungen für das Haus und Finanzierung der Ausbildung der Kinder, weitgehend abgeschlossen sind, wird der Eintritt in den Ruhestand mit dem Wunsch nach Reisen verbunden. Es besteht auch eine neue Einstellung zum Thema Gesundheit. Außerdem zeigen die 60- bis 75-Jährigen eine neue Orientierung bei Kleidungsstil und Kommunikationsverhalten. Sie versuchen ihr Konsumverhalten der neuen Lebenssituation anzupassen (REIDEL, 2007). Im Gegensatz zu der sparsamen Kriegsgeneration sind die heutigen 60- bis 75-Jährigen, die auch Wirtschaftswunder-Generation genannt werden (ebenda, 2007), häufiger aktiv, freizeit- und zukunftsorientiert, konsum- und genussfreudig,

selbst- und gesundheitsbewusst. Sie legen Wert auf ein positives Selbstbild. Entsprechende Beratungsangebote, die auch Ernährungsfragen beinhalten, werden gut akzeptiert (LEHR, 2006; REIDEL, 2007). Etwa die Hälfte dieser Generation stuft ihre Lebensqualität in dieser Phase als sehr gut oder gut ein und „macht sich lieber ein schöneres Leben“ als umfangreich zu sparen (WILDNER, 2006; REIDEL, 2005).

Wenn die Angehörigen der Generation 75plus gesund und ohne Beschwerden sind, werden sie die Phase der Veränderung verlängern. Im Übrigen besinnen sich die Älteren auf die wichtigen Dinge des Lebens und wählen genau aus, was sie wollen (REIDEL, 2007). In der Besinnungsphase benötigen kranke Menschen Hilfs- und Pflegeprodukte. In Deutschland beträgt die Anzahl der pflegbedürftigen Älteren derzeit 2,13 Millionen, auf die Generation 75plus entfallen dabei 1,43 Millionen Menschen (ebenda, 2007). 51 % der über 75-Jährigen berücksichtigen gesundheitliche Auswirkungen ihres Konsumverhaltens in besonderem Maße und widmen dem Thema gesunde Ernährung erhebliche Aufmerksamkeit, außerdem besitzt das Sicherheitsmotiv bei 65 % dieser Generation einen hohen Stellenwert (ADLWARTH, 2005).

- **Verhaltensorientierte Merkmale**

Im Hinblick auf die Markenpolitik wird die Bevölkerung vielfach in vier Typen gruppiert: die Handelsmarkenkäufer (46 %), die Markenkäufer (23 %), die Premiumkäufer (21 %) und die Promotionskäufer (10 %) (GfK, 2005; REIDEL, 2007). Die Premiumkäufer sind besonders interessant. Sie stellen nicht nur eine kaufkräftige und kaufwillige Zielgruppe dar, sondern vor allem eine Zielgruppe mit hohem Wachstumspotenzial. Der Premiumkäuferanteil ist bei älteren Menschen höher: 30 % der Generation 60plus und 22 % der 50- bis 59-Jährigen im Vergleich zu 15 % der jüngeren Generation (ADLWARTH, 2007). Allgemein sind das Qualitäts- und Markenbewusstsein bei älteren Menschen ein wichtiger Aspekt bei der Betrachtung des Konsumverhaltens. So benennen über drei Viertel der älteren Menschen (im Vergleich zu 65 % bei Jüngeren) eine hohe Produktqualität als den Hauptgrund für ihre Kaufentscheidung (ebenda, 2007). Häufig ist es so, dass bei den über 59-Jährigen die rationalen Kaufmotive mehr als die emotionalen die Kaufentscheidung beeinflussen. Ein Grund dafür liegt darin, dass die Älteren im Vergleich zu den Jüngeren die gesundheitlichen Auswirkungen ihres Konsumverhaltens im besonderen Maße berücksichtigen. Um ihre Kaufentscheidung zu treffen, benötigen sie mehr Zeit als die jüngere Generation (ebenda,

2007). Ältere Menschen schätzen Werbung mehr als jüngere, sie nehmen Medien häufig als nützliche Informationsquelle wahr. Somit ist ihre Bereitschaft, neue Marken und Produkte zu testen, höher als bei Jüngeren (REIDL, 2006).

Im Lebensmittelbereich haben einige Studien die Unterschiede des Konsum- und Einkaufsverhaltens zwischen Älteren und Jüngeren untersucht. Die von ZENTGRAF und SCHULZE im Jahr 2008 durchgeführte Erhebung über das Konsum- und Einkaufsverhalten bei Brotwaren und Kleingebäck in Deutschland hat z. B. gezeigt, dass die Altersgruppe ein entscheidender Einflussfaktor für den Einkauf dieser Produkte ist. So nehmen mit steigendem Alter der Brotverzehr und damit die Einkaufsmenge zu. Im Gegensatz zu den Jüngeren, die eine breite Streuung in der Auswahl ihres Verzehrortes aufweisen, spielt bei einem deutlich überwiegenden Anteil der älteren Verbraucher der Verzehr von Brotwaren oder Kleingebäck zu Hause eine größere Rolle (ZENTGRAF/SCHULZE, 2008). Ein weiteres Beispiel ist eine von der GfK im Jahr 2008 durchgeführte Studie über den Alkoholkonsum in 17 Ländern. Diese Studie verdeutlicht, dass für den Alkoholkonsum neben den Trinkgewohnheiten in den befragten Ländern auch das Alter verantwortlich ist. So präferieren z. B. in der Türkei die älteren Konsumenten (vor allem Männer ab 50 Jahren) Mischgetränke, im Vergleich dazu sind es in den USA die jüngeren Frauen der Gruppe der 14- bis 29-Jährigen (GfK, 2008).

Etwa 90 % der Senioren haben eine oder mehrere Erkrankungen, für die Fehl- oder Mangelernährung eine wesentliche Ursache sind. Sie kaufen daher häufig diätetische und fettreduzierte Lebensmittel (O. V., 2007). Gesundheit ist im Alter das Thema Nummer eins, was bei einem Teil der Senioren zu einem Einstieg in den Bio-Konsum führt, um eine bewusste und gesunde Ernährung sicherzustellen (SPILLER, 2006). Hinsichtlich der Wahl der Einkaufsstätten weisen die Älteren eine hohe Präferenz für Kauf- und Warenhäuser, Heimdienste und Fachgeschäfte wie Obst- und Gemüseläden, Metzgereien, Feinkostgeschäfte usw. auf. Seit 2000 ist der Anteil der Älteren bei diesen Handelsformaten progressiv gewachsen (ADLWARTH, 2005). Ein Grund dafür liegt darin, dass die Fachgeschäfte von einem Großteil der Senioren als Anbieter für bessere Service- und Beratungsqualität gegenüber den Handelsketten betrachtet werden (VERBRAUCHERZENTRALE NORDRHEIN-WESTFALEN, 2005; ADLWARTH, 2007). Eine weitere Begründung ist, dass diese ihr Kommunikationsbedürfnis decken, das aus der häufigen Situation des Alleinlebens im Alter

entsteht. Durch ihre Serviceangebote und Beratungsqualität bieten gerade die Fachgeschäfte eine gute Möglichkeit, um den Sozialbedarf der Senioren zu erfüllen. Somit können die Fachgeschäfte die Älteren an sich binden und sich gegenüber preisaggressiver Konkurrenz zur Wehr setzen (ADLWARTH, 2005). Es ist festzustellen, dass mit steigendem Alter die Preissensibilität abnimmt, aufgrund ihrer gesundheitlichen Situation dominieren qualitative Argumente gegenüber preislichen Aspekten (HANSEN, 2006).

Im Rahmen des Seniorenmarketings ist es wichtig, dass Produkte entsprechend den Sicherheits- und Qualitätsbedürfnissen der Senioren konzipiert werden. Daher kommt einem auf Markenprodukte ausgerichteten, qualitativ hochwertigen Sortiment eine erhebliche Bedeutung zu (MANDAC, 2006). Die Produktlinie Nestlé Nutrition stellt hierfür ein gutes Beispiel dar. Sie erfüllt die Ernährungserfordernisse der Senioren (z. B. Sonderernährung, Spezialdiäten, Zusatznahrung usw.)⁴⁷.

Dem Verkaufspersonal stehen ältere Menschen teilweise kritisch gegenüber, da sie sich nicht immer ernst genommen fühlen und die erwartete Sachkenntnis vermissen. Es gibt aber Senioren, die bereit sind, mehr Geld auszugeben, wenn damit eine gute Beratung sichergestellt wird (HOCK/BADER 2001; VERBRAUCHERZENTRALE NORDRHEIN-WESTFALEN, 2005). Noch wichtiger als die Fachkompetenz ist für ältere Kunden oftmals die Freundlichkeit des Verkaufspersonals (MEYER-HENTSCHEL, 2006). Das Netto-Discount-Unternehmen hat in zwei seiner Berliner Filialen eine praktische Maßnahme durchgeführt, um die Zufriedenheit seiner älteren Kunden mit dem Verkaufspersonal zu erhöhen. Es beschäftigt nur Mitarbeiter über 45 Jahren, weil ältere Mitarbeiter engagiert sind und über mehr Einfühlungsvermögen im Umgang mit dieser Zielgruppe verfügen (REIDL, 2007).

Neben der Darstellung der soziodemographischen Merkmale ist es auch wichtig die Phasen des Familienlebenszyklus und ihre Auswirkungen auf das Konsumverhalten zu erfassen. Der Familienlebenszyklus beschreibt die verschiedenen Phasen im Leben eines Menschen im Zusammenhang mit demographischen Merkmalen wie Haushaltsform, Alter, Familienstand und Anzahl der Kinder (MOSER, 2002; HAWKS/ACKERMAN, 1990; MURPHY/STABLES, 1979; WELLS/GUBAR, 1966). Es gibt unterschiedliche Auffassungen darüber, wie der Lebenszyklus

⁴⁷ Vergleich: <http://nutrineds.nestle.de/Home/Experten/Erwachsene/Produkte/default.htm>.

der verschiedenen Phasen definiert wird, da sich im Laufe der Jahre die Struktur und Gewohnheiten der Familien ändern (MURPHY/STABLES, 1979; WELLS/GUBAR, 1966; GILLY/ENIS, 1982; HAWKS/ACKERMAN, 1990; ANDREASEN, 1984; DERRICK/LEHFELD, 1980). Daher wurden neben den oben erwähnten demographischen Merkmalen weitere neue Phasen hinzugefügt, wie z. B. Alleinerziehende und Paare ohne Kinder (DERRICK/LEHFELD, 1980). Die Betrachtung des Bio-Fachhandels stellt ein gutes Beispiel für den Einfluss des Familienlebenszyklus auf das Konsumverhalten dar.

Es ist bekannt, dass Bio-Babynahrung einen hohen Marktanteil hat (NIESSEN, 2008). Familien bevorzugen ökologisch erzeugte Lebensmittel, solange ihre Kinder noch separate Mahlzeiten zu sich nehmen (MICHELS et al. 2003; ZIEMANN/THOMAS, 2003). Familien mit etwas größeren Kindern zeigen jedoch Präferenzen für Geschäfte mit einem niedrigeren Preisniveau, wie z. B. Discounter (WIPPERMANN/HÜBSCH, 2007). In einer späteren Phase des Lebenszyklus steigt die Nachfrage nach Bio-Produkten wieder an. Ältere Singles mit hohem Einkommen und ältere verheiratete Paare, deren Kinder ausgezogen sind (Empty Nester), haben eine zunehmende Bedeutung für den Bio-Fachhandel. Fast die Hälfte der Bio-Fachhandels-Kunden sind Singles oder Paare ohne Kinder (HÜBSCH, 2007; NIESSEN, 2008).

5.4.2.3 Hypothesen zu Qualitäts- und Serviceanforderungen älterer Kunden

Die Literatur geht relativ einhellig davon aus, dass sich das Einkaufsverhalten und die Einkaufsmotive älterer Verbraucher von denjenigen jüngerer Konsumenten unterscheiden. Es gibt Vergleichsstudien, die Unterschiede zwischen Generationen nach ihren Kaufmotiven (bspw. Beratung, Service und persönlicher Kontakt beim Einkauf, Einkaufserlebnis, Sicherheitsmotive usw.) gezeigt haben.

Die meisten Studien haben darauf hingewiesen, dass die Produktqualität und der Kundenservice die wichtigsten Faktoren zur Erklärung der Kundenzufriedenheit sind. Im Jahr 2007 hat ADLWARTH in seiner Untersuchung verdeutlicht, dass Gesundheit, Sicherheit, Produktqualität, Kontakt/Kommunikation und Convenience die Haupteinkaufsmotive bei den Älteren sind. So nimmt mit steigendem Alter die Bedeutung der Qualitätsorientierung (Produktqualität bzw. Markenartikel) zu. Während 23 % der Gruppe 50plus und 37 % der mindestens 60-Jährigen qualitätsorientiert sind, trifft dies nur auf 19 % der Jüngeren zu

(ADLWARTH, 2007). In der Direktvermarktung ist unklar, wie sich die Senioren bei der Bewertung dieser Leistungsbereiche von Jüngeren unterscheiden. Allerdings kann vermutet werden, dass Senioren aufgrund des starken rational geprägten Kaufverhaltens höhere Ansprüche haben. Daher werden die folgenden Hypothesen formuliert:

H₁: Im Vergleich zu Jüngeren legen die Senioren einen größeren Wert auf den Kundenservice.

H₂: Im Vergleich zu Jüngeren legen die Senioren einen größeren Wert auf die Produktqualität.

Durch ein Überangebot an Waren und deren zunehmende Homogenisierung bestehen neben den oben genannten Dimensionen weitere Faktoren, die die Kundenzufriedenheit maßgeblich beeinflussen. Heute gewinnt z. B. das Ladendesign zunehmend an Bedeutung (HAASE, 2007). Die in den USA von NAM et al. im Jahr 2007 durchgeführte Studie zum Modebewusstsein zeigt, dass das Ladendesign neben den modischen Details der verkauften Kleidungsstücke und sozialen Kontakten ein entscheidendes Kaufmotiv von jüngeren Frauen ist. Im Vergleich dazu sind bei älteren Frauen die Freude an der Mode und der tatsächliche Bedarf die wichtigsten Kaufmotive (NAM et al., 2007). Für den hier analysierten Bereich wird die Bedeutung dieses Faktors für die Zufriedenheit der befragten Generationen in H₃ untersucht.

H₃: Im Vergleich zu Jüngeren legen die Senioren keinen großen Wert auf das Erscheinungsbild des Ladens.

Die breite Produktauswahl ist ein bedeutsamer Einflussfaktor im Seniorenmarketing. Mit steigendem Alter nimmt die Nachfrage nach gesundheitsfördernden Produkten zu, dabei werden die Älteren im hohen Maß als Gesundheitsorientierte bezeichnet (ADLWARTH, 2007). Ein breites Produktsortiment ermöglicht es, die Bedürfnisse der Senioren zu erfüllen und somit ihre Zufriedenheit zu steigern. In H₄ wird die Wirkung des Produktsortiments auf die Zufriedenheit der älteren Kunden im Vergleich zu jüngeren Verbraucher verdeutlicht.

H₄: Im Vergleich zu Jüngeren legen die Senioren einen größeren Wert auf ein breites Produktsortiment.

Da die meisten Senioren eine oder mehrere Krankheiten haben, berücksichtigen sie gesundheitsbezogene Aspekte in ihrer Einkaufsentscheidung stärker. In diesem Zusammenhang werden verschiedene Informationen über das ausgewählte Produkt herangezogen. Es besteht die Vermutung, dass mehr Informationen über das Produkt die Zufriedenheit älterer Konsumenten positiv beeinflussen.

H₅: Im Vergleich zu Jüngeren legen die Senioren einen größeren Wert auf die Information über die Produkte.

Aufgrund der gesundheitlichen Situation von Senioren spielen bei ihnen die preislichen Aspekte im Vergleich zu den qualitativen Argumenten keine große Rolle (HANSEN, 2006). Außerdem steht die Preisbereitschaft der Senioren im Zusammenhang mit ihrer individuellen Finanzsituation. So zeigen die Senioren eine geringe Preissensibilität, wenn sie mehr Geld zur Verfügung haben (WERKMEISTER, 2007).

H₆: Im Vergleich zu Jüngeren sind Senioren weniger preissensibel.

Nur wenige Kunden haben Kenntnis über die genaue Herkunft ihrer erworbenen Produkte, deshalb ist das Vertrauen in den Landwirt und seine Erzeugnisse ein besonders wichtiger Faktor für ein erfolgreiches Direktmarketing (SPILLER et al., 2007). Senioren legen einen größeren Wert auf die sozialen Dimensionen des Einkaufs, so dass hier das Vertrauen kaufrelevant sein könnte.

H₇: Im Vergleich zu Jüngeren legen die Senioren einen größeren Wert auf die Vertrauenswürdigkeit des Landwirtes und seiner Produkte.

Außerdem ist der Einkauf in einer angenehmen Atmosphäre eine wesentliche Voraussetzung für die Zufriedenheit der älteren Kunden (JOSWIG/ZÜHLDOERF, 2008). Im Vergleich zur jüngeren Generation legt die ältere Generation einen größeren Wert auf die Atmosphäre beim Einkaufen. So wollen 59 % von ihnen ihren Einkauf innerhalb einer besonderen und persönlichen Atmosphäre durchführen, woran die jüngere Generation weniger Interesse zeigt (49 %) (ADLWARTH, 2007).

H₈: Im Vergleich zu Jüngeren legen die Senioren einen größeren Wert auf die Einkaufsatmosphäre.

In der Literatur herrscht keine Einigkeit über den Unterschied zwischen älteren und jüngeren Kunden bei der Bewertung der Umweltfreundlichkeit. Bei der Betrachtung des Käuferverhaltens im Bio-Fachhandel zeigen beide Käufergruppen keinen signifikanten Unterschied zum Durchschnitt der Bevölkerung (MICHELS et al., 2003). Einige Untersuchungen sehen leichte Schwerpunkte bei älteren Konsumenten (ISOE 2003; LÜTH et al., 2004). Das Einkaufsverhalten ist zudem abhängig vom Familienlebenszyklus (LÜLFS-BADEN et al., 2008). Nach der Geburt von Kindern ist die Verunsicherung der jungen Eltern häufig groß, so dass Bio-Babykost einen hohen Marktanteil hat. Wenn die Kinder größer

werden, ist das Kaufverhalten weniger eindeutig. Einige Studien geben sogar einen unterdurchschnittlichen Bio-Anteil für Familien mit heranwachsenden Kindern an (MICHELS et al., 2003; NIESSEN/HAMM, 2006), andere weisen nur für finanziell besser gestellte Familien höhere Bio-Anteile aus (HÜBSCH, 2007). Daher ist es für den hier analysierten Bereich kompliziert, eine eindeutige Hypothese zu formulieren. Es deutet sich aber eine Tendenz zum verstärkten Bio-Konsum bei älteren Zielgruppen an.

H₉: Im Vergleich zu Jüngeren legen die Senioren einen größeren Wert auf die Umweltfreundlichkeit von Produkten.

Es ist festzustellen, dass die Zufriedenheit der Kunden einen signifikanten Einfluss auf das Weiterempfehlungsverhalten und ihre Einkaufshäufigkeit besitzt (HENSCHE et al., 2006). Für den Unterschied zwischen den Zufriedenheitseffekten bei den älteren und jüngeren Generationen liegt bisher keine Studie vor. Daher wird in der vorliegenden Untersuchung angenommen, dass die Zufriedenheit der Älteren, ähnlich wie bei jüngeren Konsumenten, die Mund-zu-Mund-Kommunikation sowie die Einkaufsfrequenz direkt beeinflusst.

H₁₀: Ähnlich wie bei Jüngeren führt eine hohe Zufriedenheit der Senioren zu einer stärkeren Weiterempfehlung des Geschäftes bei anderen Verbrauchern.

H₁₁: Ähnlich wie bei Jüngeren führt eine hohe Zufriedenheit der Senioren zu einer verstärkten Einkaufshäufigkeit.

5.4.2.4 Messmodell der Zufriedenheit der Generation 50plus beim Direkteinkauf

Basierend auf der erwähnten Literatur wird deutlich, dass das Einkaufsverhalten und die Einkaufsmotive älterer Verbraucher sich von denjenigen jüngerer Konsumenten unterscheiden. In diesem Zusammenhang liegt zur Direktvermarktung bisher keine Studie vor. Die vorliegende Untersuchung zielt darauf ab, Unterschiede in den Einkaufspräferenzen mittels der Analyse von zwei Altersgruppen zu verdeutlichen. Dabei wird auf den oben bereits vorgestellten Datensatz zur Analyse der Kundenzufriedenheit in der Direktvermarktung zurückgegriffen. Ausgangspunkt eines zielgruppenspezifischen Marketings sind zunächst die soziodemographischen Merkmale der befragten Kunden wie bspw. Erwerbsstruktur und Bildungsgrad. Die Auswertung der soziodemographischen Merkmale zeigt die folgenden Ergebnisse: Circa 38 % der Generation 50plus leben mit einem Partner ohne Kinder (zum Vergleich ca. 16 % der Jüngeren). Während mehr als die Hälfte der

Gruppe unter 50 Jahren mit ihren Kindern in einem Haushalt lebt, sind die Kinder von nur ca. 20 % der Älteren noch zu Hause bei den Eltern. Der Anteil der Senioren mit einem Monatseinkommen von über 3.000 € liegt bei ca. 22 % (im Vergleich zu 24 % der jüngeren Befragten). Etwa 43 % der Senioren wohnen in einem Umkreis von weniger als 5 km von den Hofläden entfernt, der größte Anteil von ihnen (ca. 67 %) sind Frauen. Im Vergleich zu dem Anteil der jüngeren Kunden (ca. 30 %) mit Hochschulabschluss beträgt der Anteil von Hochschulabsolventen bei den Älteren nur ca. 22 %. Die Älteren kaufen häufiger als die Jüngeren ein⁴⁸ (REIDL, 2007). Dies wird von der vorliegenden Untersuchung unterstützt, so kaufen ca. 62 % der Generation 50plus (im Vergleich zu ca. 55 % der Jüngeren) wöchentlich einmal bis mehrmals auf dem Hof ein.

Tabelle 50: Soziodemographische Auswertung der Gruppe 50plus im Vergleich

Merkmale	50plus (n=961)	unter 50-jährige (n=497)
Haushaltssituation (in %)**		
Alleinlebend	13,7	7,5
In einer Wohngemeinschaft	1,3	2,7
Bei den Eltern	0,6	6,2
Mit Partner (Kinder ausgezogen)	24,4	2,9
Mit Partner ohne Kinder	38,2	15,7
Mit Partner und Kindern	19,7	59,7
Allein erziehend mit Kindern	2,1	5,3
Einkommen €/Monat (in %)**		
Unter 1000 €	9,7	10,3
1000 bis 1499 €	17,6	14,8
1500 bis 1999 €	19,8	12,8
2000 bis 2499 €	18,4	25,3
2500 bis 2999 €	12,1	12,8
≥ 3000 €	22,4	24,0
Bildungsabschluss (in %)**		
Noch in der Schule	0,0	3,3
Volks-/Hauptschule	26,6	11,0
Realschule o. Ä.	26,5	30,0
(Fach-) Hochschulreife	20,1	23,3
Hochschulabschluss	22,3	29,6
Sonstiges	4,2	2,8
Entfernung (in %)		
Unter 5 km	43,3	47,5
5 bis unter 10 km	24,7	26,4
10 bis unter 20 km	16,0	16,0
20 bis unter 30 km	4,8	3,4
Über 30 km	11,2	6,7
Geschlecht (in %)**		
männlich	33,1	23,7
weiblich	66,9	76,3

⁴⁸ Während die Senioren durchschnittlich 234 mal im Jahr einkaufen, gehen die jüngeren Kunden im Durchschnitt nur 194 mal im Jahr einkaufen (REIDL, 2007).

Einkaufshäufigkeit (in %)		
das erste Mal	5,3	4,6
seltener als 1x monatlich	8,3	9,5
1-3 mal im Monat	23,7	29,9
einmal wöchentlich	45,3	39,4
mehrmals in der Woche	17,4	16,0

Quelle: Eigene Berechnung

Nach der Darstellung von soziodemographischen Merkmalen der Stichprobe wird im folgenden Kapitel das Strukturmodell zur Bewertung der Zufriedenheit von älteren Konsumenten beschrieben. In Bezug auf die Bewertungsunterschiede zwischen den Älteren und den Jüngeren werden danach die Ergebnisse dieser Studie diskutiert.

Die Betrachtung der Gesamtzufriedenheit zeigt, dass die Kunden der Direktvermarkter insgesamt zufrieden sind. So gibt es keinen signifikanten Unterschied bei der Bewertung der Gesamtzufriedenheit verschiedener Altersklassen ($p = 0,22$). Die Kundenbewertung durch die unter 50-jährigen Käufer fällt nur leicht positiver als bei den Älteren oder bei der Gesamtstichprobe aus (vgl. Tabelle 51).

Tabelle 51: Gesamtzufriedenheit verschiedener Altersklassen im Vergleich

Zielgruppe \ Variable	Gesamtstichprobe		50plus		Unter 50-Jährige	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ
Gesamtzufriedenheit	1,67	0,53	1,66	0,54	1,70	0,52

Frage: Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit uns?, Skala von -2 = sehr unzufrieden bis +2 = sehr zufrieden

Quelle: Eigene Berechnung

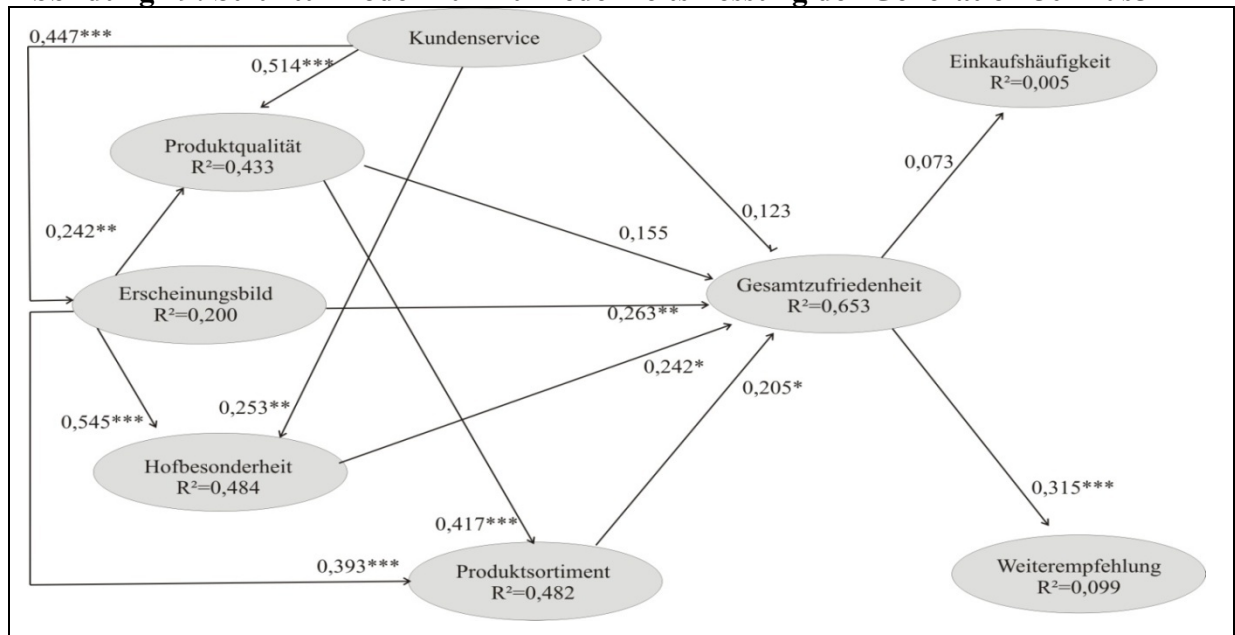
Die Erfassung von Determinanten der Zufriedenheit beim Direkteinkauf wie auch der spezifischen Treiber der Kundenzufriedenheit aus Sicht älterer Verbraucher im Vergleich zu jüngeren Zielgruppen erfolgt durch ein Strukturmodell. Das Messmodell der Kundenzufriedenheit, das durch eine Faktorenanalyse und die PLS-Methode formuliert wurde, stellt eine zentrale Grundlage für die nachfolgende Analyse dar. Die Messmodellgültigkeit wurde überprüft⁴⁹. In einem weiteren Schritt wurde die Güte des Modells anhand der Vorzeichen und der Signifikanzen der Pfadkoeffizienten, bei dem die Koeffizienten einer multiplen Regression entsprechen, festgestellt. Die Signifikanzen der Pfadkoeffizienten wurden anhand der t-Statistiken⁵⁰ überprüft. Die R^2 -Werte sind akzeptabel

⁴⁹ Vergleiche Anhang 3, 4.

⁵⁰ * $p \leq 0,05$ signifikant (t-Statistik $> 1,960$); ** $p \leq 0,01$ hoch signifikant (t-Statistik $> 2,576$); *** $p \leq 0,001$ höchst signifikant (t-Statistik $> 3,291$).

für alle aufgestellten Konstrukte mit Ausnahme der Werte der Konstrukte Weiterempfehlung und Einkaufshäufigkeit. Insgesamt erklärt das formulierte Modell 65,3 % der Gesamtzufriedenheit. In den nachfolgenden Ausführungen werden die Determinanten der Kundenzufriedenheit im Seniorenmarketing dargestellt (vgl. Abbildung 19).

Abbildung 19: Strukturmodell zur Zufriedenheitsmessung der Generation 50-Plus⁵¹



Quelle: Eigene Darstellung

Die Abbildung erklärt die kausale Wirkung der latenten Variablen auf die Kundenzufriedenheit. Hinsichtlich des direkten Einflusses auf die Bewertung ist das latente Konstrukt Erscheinungsbild des Hofes (z. B. Inneneinrichtung des Ladens, Sauberkeit und Hygiene der Einkaufsstätte) mit einem Beta-Wert von 0,263** am wichtigsten zur Erklärung der Gesamtzufriedenheit. Weiterhin hat das latente Konstrukt Hofbesonderheit (z. B. Umweltfreundlichkeit, Vertrauenswürdigkeit) mit einem Beta-Wert von 0,242* einen signifikanten direkten Einfluss auf die Bewertung. Das Produktsortiment (Preisgünstigkeit, Sonderangebot, Auswahl, Artikelpräsentation) mit einem Beta-Wert von 0,205* trägt ebenfalls beachtlich zur Gesamtzufriedenheit bei. Die Produktqualität und der Kundenservice des Hofes haben dagegen keinen direkten Einfluss auf die Bewertung.

⁵¹ Das Strukturmodell zur Messung der Zufriedenheit der unter 50-jährigen Kunden wird im Anhang 5 dargestellt.

Die Konstrukte Kundenservice und Erscheinungsbild des Hofes zeigen einen hoch signifikanten Einfluss auf die Wahrnehmung von Hofbesonderheit und Produktqualität. Sie erklären zusammen ca. 48 % der Varianz des Konstrukts Hofbesonderheit und ca. 43 % der Varianz des Konstrukts Produktqualität, welche den indirekten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit untermauern. Der wahrgenommene Kundenservice hat einen erheblichen Einfluss auf das Erscheinungsbild des Hofes (0,447***) und erklärt immerhin 20 % der Varianz. Die Produktqualität (0,417***) und das Erscheinungsbild des Hofes (0,393***) haben einen signifikanten Einfluss auf das Produktsortiment und erklären etwa 48 % der Varianz. Die Ergebnisse unterstützen weiterhin den in der Literatur diskutierten Zusammenhang zwischen der positiven Bewertung der Gesamtzufriedenheit und der Mund-zu-Mund-Werbung (0,315***), dies stimmt auch mit dem Ergebnis der jüngeren Gruppe überein. Aber es zeigt sich, dass die Zufriedenheit der älteren und jüngeren Konsumenten keinen signifikanten Einfluss auf die Einkaufshäufigkeit hat (vgl. Tabelle 52).

Tabelle 52: Effekte der Gesamtzufriedenheit im Vergleich

GZH			
Konstrukte	50plus	unter 50-Jährige	Gesamtstichprobe
Einkaufshäufigkeit	0,073	0,225	0,159
Weiterempfehlung	0,315***	0,436***	0,347***
*p ≤ 0,05 signifikant (t-Statistik >1.960); **p ≤ 0,01 hoch signifikant (t-Statistik > 2.576); ***p ≤ 0,001 höchst signifikant (t-Statistik > 3.291).			

Quelle: Eigene Darstellung

Betrachtet man die totalen Effekte der verschiedenen Konstrukte auf die Bewertung, so verursachen Kundenservice und Erscheinungsbild durch die direkten und indirekten Auswirkungen die stärksten Effekte auf die Zufriedenheit aller befragten Gruppen. Ein hypothesenkonträres Ergebnis gibt es aber bei den totalen Effekten der Konstrukte Produktsortiment und Hofbesonderheit. So hat die Hofbesonderheit einen starken Effekt auf die Zufriedenheit der Gesamtstichprobe und der Jüngeren, sie wirkt aber nur moderat auf die Seniorenzufriedenheit. Bemerkenswert ist auch das folgende Ergebnis: Während das Konstrukt Produktsortiment die Gesamtzufriedenheit in der Gesamtstichprobe und bei den Jüngeren gering beeinflusst, hat es einen beachtlichen Effekt auf die Bewertung der Zufriedenheit bei der älteren Generation (vgl. Tabelle 53).

Tabelle 53: Totale Effekte auf die Gesamtzufriedenheit im Vergleich

Totale Effekte			
Konstrukte	50plus	unter 50-Jährige	Gesamtstichprobe
Kundenservice	0,656	0,708	0,710
Produktqualität	0,240	0,201	0,204
Erscheinungsbild	0,587	0,618	0,615
Produktsortiment	0,204	0,018	0,015
Hofbesonderheit	0,214	0,492	0,493
TE>0,35: starker Effekt ; TE>0,15: moderater Effekt; TE>0,02: geringer Effekt.			

Quelle: Eigene Darstellung

5.4.2.5 Diskussion der Ergebnisse

Die oben dargestellten Ergebnisse verdeutlichen, dass der Kundenservice (z. B. Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft usw., vgl. Tabelle 30) das wichtigste Konstrukt zur Erklärung der Gesamtzufriedenheit der Kunden ist. Neben dem direkten Einfluss hat dieser Faktor indirekte Auswirkungen auf die Bewertung anderer Konstrukte (Erscheinungsbild, Hofbesonderheit sowie Produktqualität). Für den Erfolg der Direktvermarktung hat die positive Interaktion zwischen den Mitarbeitern und den Kunden eine große Bedeutung (LATROBE, 2001; SOMMER et al. 1981). Neben der Fähigkeit, Waren verkaufsaktiv zu präsentieren, benötigt das Verkaufspersonal positive persönliche Eigenschaften wie Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft usw. Das Wissen über Qualität, Herkunft und Herstellungsweise der Waren verbessert das Image des Hofes und stärkt das Vertrauen der Kunden in die Direktvermarkter und ihre Produkte. Das vorliegende Ergebnis stimmt mit denen mehrerer Kundenzufriedenheitsstudien⁵² sowie mit der Bewertung der Gruppe der unter 50 jährigen überein, d. h. es liegt kein Unterschied zwischen den Senioren und den Jüngeren bei der Bewertung dieses Faktors vor, H_1 wird abgelehnt.

Für viele Kunden ist die Produktqualität (wie die Frische oder der Geschmack der Produkte) das wichtigste Motiv für den direkten Einkauf auf dem Bauernhof (ZENNER et al., 2004). Aber es ist hier etwas überraschend, dass die Produktqualität nur einen moderaten Effekt auf die Zufriedenheit der beiden Gruppen ausübt. Außerdem zeigen die Ergebnisse, dass kein wesentlicher Unterschied zwischen den Jüngeren und den Senioren bei der Bewertung dieses Bereichs existiert. Auch die Hypothese H_2 wird abgelehnt.

⁵²Diese Studien beschäftigen sich mit der Kundenzufriedenheitsmessung und bezeichnen das Verkaufspersonal und die Produktqualität als wichtigste Dimensionen zur Erklärung der Gesamtzufriedenheit (vgl. BELL et al., 1997; GOMEZ et al., 2004; WALL und BERRY, 2007).

Ein überraschendes Resultat dieser Studie ist, dass das Erscheinungsbild des Hofes eine erhebliche Auswirkung auf die Bewertung hat und somit als ein neuer bedeutsamer Einflussfaktor bezeichnet wird. Eine mögliche Erklärung dafür könnte darin liegen, dass viele Käufer mit dem Einkauf auf dem Bauernhof ein Gegenbild zur Anonymität der Supermärkte suchen (JOSWIG/ZÜHLDOERF, 2008). Außerdem dient die Direktvermarktung nicht nur der Versorgung, sondern ist auch eine Freizeitaktivität. Deshalb sollte das Ladendesign (oder hier das Erscheinungsbild) zum Ziel haben, eine gewünschte Gesamtatmosphäre im Laden zu schaffen. Die Bewertung hat gezeigt, dass das erfolgreiche Hofdesign etwas wichtiger für die Zufriedenheit der jüngeren Konsumenten im Vergleich zu den älteren Verbrauchern ist. Circa 60 % der jüngeren Befragten sind Familien mit Kindern (bei den Älteren nur ca. 20 %). Solche Familien versuchen mit dem Einkaufen ab Hof, wo es meistens viele Tiere oder eine Spielecke gibt, das Einkaufserlebnis für ihre Kinder zu steigern. Somit können sie ihre Einkaufszeit effektiver nutzen und z. B. ein Gespräch mit dem Landwirt führen oder sich einen breiten Überblick über die hofeigenen Produkte verschaffen. Im Allgemein wirkt dieser Faktor positiv auf die Bewertung der unterschiedlichen Leistungsbereiche (hier die Produktqualität, die Hofbesonderheit und das Produktsortiment) im Laden. Daher wird H_3 akzeptiert.

Die Zusammensetzung des Faktors Produktsortiment (Preisgünstigkeit, Sonderangebot, Auswahl, Artikelpräsentation, Information über die Produkte) ist insofern überraschend, weil die Preis- und Sortimentsbeurteilung eine gemeinsame Entscheidungsdimension bilden. Offensichtlich beurteilen die Kunden der Hofläden nicht den Preis allein, sondern diesen im Zusammenhang mit der Gesamtsortimentsleistung (KPMG, 2006). Deshalb werden die Hypothesen H_4 , H_5 , H_6 zu einer Hypothese H_a^{53} zusammengefasst. Bemerkenswert ist, dass der Gesamteffekt des Faktors Produktsortiment bei den Älteren größer ist als bei den unter 50-Jährigen. Ein Grund dafür könnte sein, dass mit steigendem Alter die Preissensibilität abnimmt. So dominieren bei ca. 55 % der Senioren aufgrund ihrer gesundheitlichen Situation die qualitativen Argumente gegenüber preislichen Aspekten (HANSEN, 2006). Ausreichende Informationen über die Hofprodukte sowie ein breites Sortiment helfen den Senioren, diese Anforderung zu erfüllen. Zudem könnte dieses Ergebnis durch altersbedingte Veränderungen biologischer Natur, insb. die Veränderungen im Geschmacks- und Geruchssinn, erklärt

⁵³ H_a : Im Vergleich zur Jüngeren liegen Senioren einen größeren Wert auf das Produktsortiment.

werden. Mit steigendem Alter (i. d. R. ab dem 55. Lebensjahr) nehmen Geruchs- und Geschmackssinn ab. Hauptgründe dafür sind die Abnahme der Anzahl der Sinneszellen in der Nase sowie das Absterben von Geschmacksknospen, welche sich auf der Zunge, den Lippen und im Rachen befinden. Dies führt zu einer schlechteren Wahrnehmung von Gerüchen und Geschmächen (JORDAN, 2006). Bei Älteren ist die Grenze der Geruchswahrnehmung bis zu 12mal höher als bei jungen Erwachsenen. Diese Einschränkungen haben einen negativen Einfluss auf den Appetit der Senioren, weil der Geschmack und der Geruch von Speisen maßgeblich für den Genuss des Essens verantwortlich sind (ebenda, 2006). Somit liegen die Senioren im Vergleich zu Jüngeren einen größeren Wert auf das Produktsortiment (insb. die breite Auswahl von frischen Hofprodukten), um das Nachlassen ihrer Geschmacksfähigkeit teilweise auszugleichen. Die Hypothese H_a ist daher anzunehmen.

Die Faktoranalyse hat gezeigt, dass die Variablen Vertrauenswürdigkeit, Umweltfreundlichkeit, Einkaufsatmosphäre und Attraktivität des Hofes einen neuen Faktor (Hofbesonderheit) bilden. Daher wurden die H_7 , H_8 , H_9 zu einer Hypothese H_b ⁵⁴ zusammengefasst. Diese Untersuchung zeigt, dass die Hofbesonderheit die Zufriedenheit der Senioren nur moderat beeinflusst, sie aber einen starken Effekt bei den unter 50-Jährigen ausübt. Eine mögliche Erklärung dafür liegt darin, dass ca. 60 % der jüngeren Befragten Familien mit Kindern sind (vgl. zu ca. 20 % der Senioren). Solche Familien versuchen, besonders sichere Lebensmittel für ihre Kinder einzukaufen. Sie glauben, dass der Direktabsatz ihren Wunsch erfüllen kann. Deshalb schätzen sie das Umweltbewusstsein und das Vertrauen in den Landwirt und seine Produkte stärker als die Älteren. Außerdem begegnen die Älteren im Vergleich zu Jüngeren der Herkunft ihres täglichen Bedarfs mit etwas größerem Misstrauen. Dies wird durch eine Studie zu gesundheitsfördernden Lebensmitteln bezüglich der demographischen Merkmale deutlich. So stehen die älteren Kunden im Vergleich zu jüngeren Konsumenten diesem Trend mit größerer Skepsis gegenüber und konsumieren diese Produkte fast gar nicht (POTRATZ/WILDNER, 2000). Möglicherweise beeinflusst eine solche Einstellung die Zufriedenheit der Senioren. Entsprechend wird die Hypothese H_b nicht akzeptiert. Es ist sinnvoll, die Auswirkung dieses Faktors „Hofbesonderheit“ bei der 50plus-Generation zu verstärken. Dies ist z. B. möglich

⁵⁴ H_b : Im Vergleich zur Jüngeren legen die Senioren einen größeren Wert auf die Hofbesonderheit.

durch die Verbesserung der Fähigkeit, einen guten Kontakt zu den Älteren aufzubauen und Vertrauenswürdigkeit zu signalisieren.

Neben der Identifizierung der wichtigsten Determinanten der Kundenzufriedenheit unterstützt die Studie die Hypothese H_{10} und zeigt damit, dass eine hohe Kundenzufriedenheit zu einer stabilen und langfristigen Beziehung führt, welche als das wichtigste Marketinginstrument der Direktvermarktung bezeichnet wird (UVA, 2002). Im Vergleich zu jüngeren Kunden ist es auffällig, dass die Zufriedenheit der Senioren keinen signifikanten Einfluss auf die Einkaufshäufigkeit hat, somit ist die Hypothese H_{11} abzulehnen. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass die älteren Befragten grundsätzlich häufiger als Jüngere zum Einkaufen gehen (vgl. Tabelle 50), was möglicherweise dazu führt, dass die Einkaufshäufigkeit nicht unbedingt von einer gesteigerten Zufriedenheit beeinflusst wird.

5.4.3 Vergleich der Kunden- und Selbstbewertung

In dem Betriebsfragebogen hat der Direktvermarkter einige Selbstbewertungen bestimmter Leistungsbereiche vorgenommen, die auch von seinen Kunden beurteilt wurden. Durch den Vergleich der Kundenwahrnehmung mit der Selbsteinschätzung kann er feststellen, wo es Punkte mit Übereinstimmung, aber auch differierende Bewertungen gibt. Diese helfen dem Betriebsleiter zu erkennen, in welchen Leistungsbereichen er seine Stärken und Schwächen sieht und ob diese Einschätzung der Kundenbewertung entspricht. Im Folgenden wird die Kunden-/Betriebsleiter-Bewertung in den verschiedenen Leistungsbereichen des Hofladens dargestellt. Dabei bilden die Mittelwerte der Variablen die Vergleichsgröße. Die folgenden Graphiken zeigen jeweils die durchschnittliche Beurteilung der Betriebsleiter sowie die durchschnittliche Einstellung der Kunden.

In den Bereichen Qualität und Geschmack der Produkte gibt es eine hohe Übereinstimmung zwischen der Kunden- und Betriebsleiterwahrnehmung. Die „Frische der Waren“ bewerten die Betriebsleiter etwas besser als ihre Kunden (vgl. Tabelle 54). Die Frische der Produkte ist der einzige Gesichtspunkt, bei dem die Inhaber ihre eigene Leistungsfähigkeit überschätzen.

Tabelle 54: Vergleich der Selbst- und Kundenbewertung in Bezug auf die Produktqualität

Produktqualität	Kundenbewertung	Selbstbewertung	Mangelhaft ←————→ Sehr gut				
	μ	μ	-2	-1	0	1	2
Qualität unserer Waren	1,69 $\sigma=0,500$	1,55 $\sigma=0,506$					
Frische der Waren	1,60 $\sigma=0,564$	1,69 $\sigma=0,471$					
Geschmack der Produkte	1,62 $\sigma=0,525$	1,55 $\sigma=0,506$					
		● Kundenbewertung - - - - -● Selbstbewertung				

Quelle: Eigene Berechnung

Während die Kunden Sonderangebote als befriedigend wahrnehmen, liegt der Mittelwert bei den Betriebsleitern im negativen Bereich. Da sie selbst in diesem Bereich Schwächen erkennen und diese auch von den Kunden wahrgenommen werden, könnten die Betriebsleiter bei der Preispolitik über eine gezielte Sonderangebotspolitik oder die Einführung eines Rabattsystems nachdenken, um die Stärke dieser Leistung zu verbessern und damit ein höheres Zufriedenheitsniveau zu erreichen. Allerdings ist auf die hohe Standardabweichung bei Kunden wie Betriebsleitern hinzuweisen. Bei den anderen Bereichen erreichen die Kunden ebenfalls ein besseres Zufriedenheitsniveau als die Leiter (vgl. Tabelle 55).

Tabelle 55: Vergleich der Selbst- und Kundenbewertung in Bezug auf das Produktsortiment

Produktsortiment	Kundenbewertung	Selbstbewertung	Mangelhaft ←————→ sehr gut				
	μ	μ	-2	-1	0	1	2
Preisgünstigkeit	0,76 $\sigma=0,577$	0,66 $\sigma=0,670$					
Sonderangebote	0,46 $\sigma=1,042$	-0,52 $\sigma=0,986$					
Auswahl	1,23 $\sigma=0,703$	0,69 $\sigma=0,850$					
Informationen über die Produkte	1,25 $\sigma=0,774$	0,48 $\sigma=0,738$					
Präsentation der Waren	1,36 $\sigma=0,628$	0,85 $\sigma=0,662$					
		● Kundenbewertung - - - - -● Selbstbewertung				

Quelle: Eigene Berechnung

Die Betriebsleiter bewerten ihr Verkaufspersonal als gut bis sehr gut und bringen ihm ein großes Vertrauen entgegen. Dieses wird auch von den Kunden bestätigt. So zeigen die positiven Mittelwerte bei der Bewertung des Verkaufspersonals, besonders bei der Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft, dass hier eine hohe Zufriedenheit seitens der Kunden und Betriebsleiter herrscht (vgl. Tabelle 56).

Tabelle 56: Vergleich der Selbst- und Kundenbewertung in Bezug auf das Verkaufspersonal

Verkaufspersonal	Kundenbewertung	Selbstbewertung	Mangelhaft ← → sehr gut				
	μ	μ	-2	-1	0	1	2
Freundlichkeit	1,78 $\sigma=0,454$	1,59 $\sigma=0,568$	·	·	·	·	·
Kompetenz	1,57 $\sigma=0,588$	1,14 $\sigma=0,516$	·	·	·	·	·
Sauberkeit	1,69 $\sigma=0,523$	1,11 $\sigma=0,567$	·	·	·	·	·
Hilfsbereitschaft	1,75 $\sigma=0,476$	1,55 $\sigma=0,632$	·	·	·	·	·

Kundenbewertung

 Selbstbewertung

Quelle: Eigene Berechnung

Die schlechteren Einschätzungen der Betriebsleiter in Bezug auf die Leistungsbereiche des Standortes, insbesondere beim Einkaufserlebnis für Kinder, bei der Beschilderung und den Öffnungszeiten, deuten auf deutliches Verbesserungspotential in diesem Bereich hin. Daher sollte der Erlebniswert für Kinder, bspw. durch eine Spielecke, gesteigert und für eine ausreichende Beschilderung zum Hofladen, die auch für die Neukundenakquisition wichtig ist, gesorgt werden. Auch verbesserte Öffnungszeiten sind sinnvoll um die Kundenwünsche zu erfüllen (vgl. Tabelle 57).

Tabelle 57: Vergleich der Selbst- und Kundenbewertung in Bezug auf den Standort

Standort	Kundenbewertung	Selbstbewertung	Mangelhaft ← → sehr gut				
	μ	μ	-2	-1	0	1	2
Lage	1,25 $\sigma=0,748$	0,56 $\sigma=1,121$					
Beschilderung	0,99 $\sigma=0,932$	0,11 $\sigma=0,892$					
Parkmöglichkeiten	1,23 $\sigma=0,855$	0,93 $\sigma=0,997$					
Äußeres Erscheinungsbild des Hofes	1,20 $\sigma=0,738$	0,70 $\sigma=0,869$					
Inneneinrichtung des Ladens	1,24 $\sigma=0,748$	0,93 $\sigma=0,917$					
Einkaufserlebnis für Kinder	0,76 $\sigma=1,00$	-0,11 $\sigma=1,281$					
Sauberkeit und Hygiene der Einkaufsstätte	1,51 $\sigma=0,600$	1,04 $\sigma=0,587$					
Öffnungszeiten	0,99 $\sigma=0,864$	0,44 $\sigma=0,847$					
Atmosphäre	1,62 $\sigma=0,567$	1,41 $\sigma=0,568$					
Attraktivität des Hofes	1,35 $\sigma=0,695$	0,93 $\sigma=0,651$					
		● Kundenbewertung - - - - ● Selbstbewertung				

Quelle: Eigene Berechnung

Insgesamt haben die Ergebnisse des Kunden- und Selbstbewertungsvergleichs gezeigt, dass die Bewertungen zwischen den Betriebsleitern und ihren Kunden in einigen Leistungsbereichen wie Einkaufserlebnis für Kinder, Beschilderung, Öffnungszeiten und Sonderangebote, deutlich voneinander abweichen. In den meisten Bereichen, wie Qualität und Geschmack, gibt es eine Übereinstimmung zwischen den Kunden und den Betriebsleitern. Im Bereich „Frische der Waren“ bewerten sich die Direktvermarkter besser als ihre Kunden. Hier

sollten sie darauf achten, die Frische ihrer Produkte ständig zu überprüfen und wenn möglich ihre Waren frisch anzubieten. Gegebenfalls schließt diese auch höheren Abschriften ein.

5.4.4 Marketingorientierung

Eine hohe Marketingorientierung wird als ein wichtiger organisationsinterner Faktor für einen hohen Kundenzufriedenheitswert bezeichnet. In der Direktvermarktung erfolgt die Messung der Marketingorientierung über die Dimensionen Kunden- und Wettbewerbsorientierung. Eine weitere Dimension ist die interfunktionale Koordination, die aufgrund der Einheit der Hofabteilungen für diese Messung nicht geeignet ist. Im Folgenden soll untersucht werden, welche Faktoren einen marktorientierten Direktvermarkter auszeichnen. Zur Erklärung der Marketingorientierung ist eine Vielzahl von Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Um diese Vielfalt zu reduzieren, wurde eine Faktorenanalyse durchgeführt. Zur Interpretation werden die Faktorladungen (Faktorkoeffizienten) als Maßgrößen herangezogen. In dieser Untersuchung wurde die Hauptkomponentenanalyse als Faktorextraktionsverfahren genutzt. Ziel dieser Analysemethode ist eine Dimensionsreduktion der Variablen auf möglichst wenige Faktoren (BACKHAUS et al. 2005).

Insgesamt konnten fünf Faktoren extrahiert werden, die kumuliert eine Gesamtvarianz von 81,33 % erklären ($KMO=0,430$)⁵⁵. Ein Gütekriterium zur Überprüfung der Zuverlässigkeit der extrahierten Faktoren stellt die Reliabilitätsanalyse dar. Sie ermittelt, wie zuverlässig ein latentes Merkmal durch ein Set von Variablen oder Statements abgebildet wird und welchen Betrag die einzelne Variable zur Zuverlässigkeit des Konstrukts leistet. Die Werte des Reliabilitätskoeffizienten Cronbachs Alpha liegen zwischen 0 und 1, wobei der Cronbachs Alpha wenigstens einen Wert von 0,7 annehmen sollte, um von einer reliablen Messung sprechen zu können. Die hohen Alpha-Werte zeigen, dass das Modell zuverlässig und für weitere Berechnungen geeignet ist. Im Einzelnen können die Faktoren durch folgende Begriffe charakterisiert werden:

Faktor 1: Weiterbildung

Faktor 2: Kundenorientierung

⁵⁵ Aufgrund der kleinen Stichprobe ($n=29$) ist der KMO-Wert sehr niedrig. Er wird aber akzeptiert, damit weitere Analysen (Clusteranalyse) durchgeführt werden können. Es ist so möglich, die Marketingorientierung der Betriebe beispielhaft zu berechnen.

Faktor 3: Einstellungen zur Gemeinschaftsarbeit/Gemeinschaftsmarketing

Faktor 4: Erfahrungsaustausch

Faktor 5: Qualität der Produkte

Dabei erfolgt die Messung der Marketingorientierung der Befragten über die von STOLPER (2005) genannten Dimensionen Kundenorientierung (Faktor 2) und Wettbewerbsorientierung (Faktor 5). Koordination mit anderen Direktvermarktern und Weiterbildung (Faktoren 1, 3, 4) stellen eine zusätzliche Möglichkeit zur professionellen Orientierung am Markt dar. In der folgenden Tabelle werden die hinter den jeweiligen Faktoren stehenden Statements und die zugehörigen Faktorladungen dargestellt.

Tabelle 58: Faktorladungen der einzelnen Statements

Faktor 1: Weiterbildung (CRA=0,910)	Faktorladung
Ich besuche Fortbildungsveranstaltungen zu Direktvermarktungen.	0,884
Ich besichtige andere Direktvermarkter, um deren Konzepte zu analysieren.	0,839
Ich lese Fachzeitschriften zur Direktvermarktung.	0,798
Faktor 2: Kundenorientierung (CRA=0,896)	Faktorladung
Der persönliche Kontakt zu meinen Kunden ist mir wichtig.	0,922
Der Umgang mit Kunden macht mir Spaß.	0,765
Es macht mir Spaß, wenn ich andere für die landwirtschaftliche Produktion begeistern kann.	0,727
Faktor 3: Einstellungen zur Gemeinschaftsarbeit (CRA=0,946)	Faktorladung
Keine Lust/Zeit für Gemeinschaftsprojekte	0,946
Der Abstimmungsbedarf bei Gemeinschaftsprojekten mit anderen DV ist lästig	0,910
Faktor 4: Erfahrungsaustausch (CRA=0,933)	Faktorladung
Wir tauschen Erfahrungen mit Kunden im Betrieb untereinander aus.	0,915
Wir diskutieren im Betrieb über Marktentwicklungen und Kundentrends.	0,885
Faktor 5: Qualität der Produkte (CRA=0,863)	Faktorladung
Wir produzieren besonders gute Qualität.	0,838
Wir produzieren eine Qualität, die über dem Marktstandard liegt.	0,827

Quelle: Eigene Berechnungen

Der Mittelwertvergleich über die Statements, aus denen sich die einzelnen Faktoren zusammensetzen, wird in der folgenden Tabelle zusammengefasst.

Tabelle 59: Mittelwerte und Standardabweichungen der extrahierten Faktoren

Aktive Variablen	μ	σ
Faktor 1: Weiterbildung (CRA=0,910)		
Ich besuche Fortbildungsveranstaltungen zu Direktvermarktungen.	0,54	0,90
Ich besichtige andere Direktvermarkter, um deren Konzepte zu analysieren.	0,73	1,00
Ich lese Fachzeitschriften zur Direktvermarktung.	0,77	0,71
Faktor 2: Kundenorientierung (CRA=0,896)		
Der persönliche Kontakt zu meinen Kunden ist mir wichtig.	1,38	0,85
Der Umgang mit Kunden macht mir Spaß.	1,42	0,64
Es macht mir Spaß, wenn ich andere für die landwirtschaftliche Produktion begeistern kann.	1,27	0,77
Faktor 3: Einstellungen zur Gemeinschaftsarbeit (CRA=0,946)		
Keine Lust/Zeit für Gemeinschaftsprojekte	-0,69	1,22
Der Abstimmungsbedarf bei Gemeinschaftsprojekten mit anderen DV ist lästig.	-0,50	1,33
Faktor 4: Erfahrungsaustausch (CRA=0,933)		
Wir tauschen Erfahrungen mit Kunden im Betrieb untereinander aus.	0,85	1,12
Wir diskutieren im Betrieb über Marktentwicklungen und Kundentrends.	0,92	0,97
Faktor 5: Qualität der Produkte (CRA=0,863)		
Wir produzieren besonders gute Qualität.	1,27	0,60
Wir produzieren eine Qualität, die über dem Marktstandard liegt.	1,27	0,60

Skala von -2 lehne voll und ganz ab bis +2 stimme voll und ganz zu

Quelle: Eigene Berechnungen

Es zeigt sich, dass die Fortbildung nur mäßig genutzt wird, der Mittelwert liegt bei 0,54 auf einer Skala von -2 bis +2. Bei den sehr guten Werten mit geringer Streubreite stehen die Variablen zur Kundenorientierung im Vordergrund. Gemeinschaftsprojekte sind wichtig, aber im Vergleich zu den anderen in Tabelle 57 aufgeführten Punkten zeigen sich mittelmäßige Werte bei hohen Standardabweichungen. Die Statements „Wir tauschen Erfahrungen mit Kunden im Betrieb untereinander aus“ und „Wir diskutieren im Betrieb über Marktentwicklungen und Kundentrends“ werden zustimmend bewertet ($\mu=0,85$, $\mu=0,92$) aber auch mit einer hohen Streuung ($\sigma=1,12$). Die Statements zur Qualität der Produkte werden insgesamt bei geringer Streubreite sehr gut bewertet.

Auf Grundlage der Faktoranalyse wurden verschiedene Marketingorientierungsgruppen anhand einer hierarchischen Clusteranalyse ermittelt. Als clusterbildende Variablen wurden die fünf in der Faktoranalyse extrahierten Komponenten herangezogen. Die Clusteranalyse erfolgte in drei Schritten:

- Zunächst wurden Ausreißer mit dem Linkage-Verfahren zwischen den Gruppen identifiziert. Die Distanz zwischen zwei Clustern ist der Durchschnitt der Distanzen von allen möglichen Fallpaaren, wobei jeweils ein Fall aus dem einen und der andere Fall aus dem anderen Cluster genommen wird (BACKHAUS et al. 2005).

- Im nächsten Schritt wurde mittels der Ward-Methode die Anzahl der Cluster bestimmt.
- Zur Entscheidung über die Clusterzahl wurde das Elbow-Kriterium genutzt. Nach diesem Kriterium wurde eine Fünf-Cluster-Lösung zur weiteren Analyse ausgewählt⁵⁶ (vgl. Anhang 6).

Nach Durchführung der Clusteranalyse wurden die Mittelwerte der aktiven Faktoren berechnet. Die Charakterisierung der Cluster durch die Mittelwerte der aktiven Faktoren gibt erste Hinweise zur Interpretation der Gruppen. Hinsichtlich der begrenzten Stichprobengröße kann lediglich eine vorsichtige Interpretation der Ergebnisse vorgenommen werden (vgl. Tabelle 60). Die stärkste Differenzierung der Cluster erfolgt durch den Faktor Gemeinschaftsmarketing.

Tabelle 60: Ergebnisse der Clusteranalyse durch die extrahierten Faktoren

Cluster \ Faktoren	1 n=7	2 n=5	3 n=2	4 n=10	5 n=2	F-Wert
Weiterbildung	-0,05 $\sigma=0,64$	-1,19 $\sigma=0,83$	0,39 $\sigma=0,03$	0,64 $\sigma=0,82$	-0,04 $\sigma=0,09$	6,23**
Kundenorientierung	0,05 $\sigma=0,52$	0,70 $\sigma=0,45$	0,45 $\sigma=0,81$	0,02 $\sigma=0,61$	-1,60 $\sigma=1,80$	5,95**
Einstellungen zu Gemeinschaftsprojekten	1,25 $\sigma=0,59$	-0,79 $\sigma=0,61$	-0,95 $\sigma=0,40$	-0,10 $\sigma=0,57$	-0,95 $\sigma=0,70$	12,91***
Erfahrungsaustausch	0,21 $\sigma=0,59$	0,28 $\sigma=0,67$	-2,00 $\sigma=0,67$	0,14 $\sigma=0,69$	0,37 $\sigma=1,49$	4,63**
Qualität der Produkte	-0,66 $\sigma=0,69$	0,04 $\sigma=0,79$	-1,04 $\sigma=0,81$	0,86 $\sigma=0,52$	-1,04 $\sigma=1,26$	7,60***

$p \leq 0,05$ signifikant (*), $p \leq 0,01$ hoch signifikant (**), und $p \leq 0,001$ höchst signifikant (***)

Quelle: Eigene Berechnungen (N=26)

Zur detaillierten Charakterisierung der Cluster werden die fünf Faktoren in der folgenden Tabelle in Form der einzelnen clusterbeschreibenden Statements ausführlich aufgeführt.

⁵⁶ Eine optische Unterstützung bei der Clusterentscheidung erfolgte durch das Elbow-Kriterium, dabei sollte die Ein-Cluster-Lösung nicht berücksichtigt werden, da beim Übergang von der Zwei- zur Ein-Cluster-Lösung immer der größte Heterogenitätssprung zu verzeichnen ist und sich bei dessen Berücksichtigung bei nahezu allen Anwendungsfällen ein Elbow herausbildet (BACKHAUS et al. 2005).

Tabelle 61: Charakterisierung der Cluster durch Statements zur Marketingorientierung

Cluster	1 n=7	2 n=5	3 n=2	4 n=10	5 n=2	Gesamt μ
F1: Weiterbildung						
Ich nehme an Fortbildungsveranstaltungen/Tagungen/Messen zur Direktvermarktung teil. **	0,29 $\sigma=0,48$	-0,40 $\sigma=0,89$	1,00 $\sigma=0,00$	1,20 $\sigma=0,78$	0,00 $\sigma=0,0$	0,54 $\sigma=0,90$
Ich lese Fachzeitschriften zur Direktvermarktung. *	0,71 $\sigma=0,48$	0,20 $\sigma=0,44$	1,00 $\sigma=0,00$	1,20 $\sigma=0,78$	0,00 $\sigma=0,0$	0,77 $\sigma=0,71$
Ich besichtige andere Direktvermarkter, um deren Konzepte zu analysieren.	0,86 $\sigma=0,69$	-0,40 $\sigma=1,14$	1,00 $\sigma=0,00$	1,00 $\sigma=0,94$	1,50 $\sigma=0,7$	0,73 $\sigma=1,00$
F2: Kundenorientierung						
Der persönliche Kontakt zu meinen Kunden/Abnehmern ist mir wichtig. *	1,57 $\sigma=0,53$	1,60 $\sigma=0,54$	1,50 $\sigma=0,70$	1,50 $\sigma=0,52$	-0,50 $\sigma=2,1$	1,38 $\sigma=0,85$
Der Umgang mit Kunden macht mir Spaß.	1,29 $\sigma=0,48$	1,80 $\sigma=0,44$	2,00 $\sigma=0,00$	1,50 $\sigma=0,52$	0,00 $\sigma=0,0$	1,42 $\sigma=0,64$
Es macht mir Spaß, wenn ich andere für die landwirtschaftliche Produktion begeistern kann. **	1,14 $\sigma=0,69$	1,40 $\sigma=0,89$	1,50 $\sigma=0,70$	1,50 $\sigma=0,52$	0,00 $\sigma=1,4$	1,27 $\sigma=0,77$
F3: Einstellung zur Gemeinschaftsarbeiten/Gemeinschaftsmarketing						
Ich habe keine Lust, meine Zeit bei Gemeinschaftsprojekten zu verschwenden.	0,86 $\sigma=0,69$	-1,60 $\sigma=0,54$	-2,00 $\sigma=0,00$	-0,90 $\sigma=0,87$	-1,50 $\sigma=0,7$	-0,69 $\sigma=1,22$
Der Abstimmungsbedarf bei Gemeinschaftsprojekten mit anderen Erzeugern ist lästig. ***	1,14 $\sigma=1,06$	-1,20 $\sigma=1,09$	-1,00 $\sigma=1,41$	-1,00 $\sigma=0,66$	-1,50 $\sigma=0,7$	-0,50 $\sigma=1,33$
F4: Erfahrungsaustausch						
Wir tauschen Erfahrungen mit Kunden im Betrieb untereinander aus. *	0,86 $\sigma=0,90$	1,40 $\sigma=0,89$	-1,50 $\sigma=0,70$	1,00 $\sigma=0,92$	1,00 $\sigma=1,4$	0,85 $\sigma=1,12$
Wir diskutieren im Betrieb untereinander über Marktentwicklungen und Kundentrends. ***	1,14 $\sigma=0,37$	0,80 $\sigma=0,83$	-1,50 $\sigma=0,70$	1,20 $\sigma=0,78$	1,50 $\sigma=0,7$	0,92 $\sigma=0,97$
F5: Produktqualität						
Wir produzieren besonders gute Qualität (Geschmack, besondere Sorten o. Ä.). **	0,86 $\sigma=0,37$	1,40 $\sigma=0,54$	1,00 $\sigma=0,00$	1,70 $\sigma=0,48$	0,0 $\sigma=0,7$	1,27 $\sigma=0,60$
Auf unserem Hof produzieren wir eine Qualität, die über dem Marktstandard liegt. **	0,86 $\sigma=0,37$	1,40 $\sigma=0,54$	0,50 $\sigma=0,70$	1,70 $\sigma=0,48$	1,00 $\sigma=0,0$	1,27 $\sigma=0,60$
$p \leq 0,05$ signifikant(*), $p \leq 0,01$ hoch signifikant (**), und $p \leq 0,001$ höchst signifikant (***)						

Quelle: Eigene Berechnungen (N=26)

- **Cluster 1: Die Einzelkämpfer (N=7)**

In diesem Cluster, das sieben Betriebe umfasst, finden sich Unternehmen, die in Bezug auf ihre Einstellung zu den Gemeinschaftsprojekten sehr unterdurchschnittliche Werte aufweisen. Sie finden die Arbeit mit anderen Erzeugern lästig und sind der Meinung, dass solche Projekte

ihre Zeit verschwenden. Neben dem erheblichen Defizit im Bereich der Gemeinschaftsprojekte zeigen sie auch einen vergleichsweise unterdurchschnittlichen Wert bei der Produktqualitätsorientierung. Dabei fehlt ihnen insbesondere die Erzeugung von besonderen Sorten oder hoher Qualität, die über dem Marktstandard liegt. Im Gegensatz zu den erwähnten Schwachpunkten interessiert sich diese Gruppe für Erfahrungsaustausch innerhalb des Unternehmens oder mit den Kunden. So hat der Aufbau einer guten Beziehung mit den Kunden eine elementare Bedeutung. Ein weiterer Hinweis auf die Erfahrungsgewinnung der Mitglieder dieses Clusters ist die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen und Tagungen. Des Weiteren lesen sie Fachzeitschriften zur Direktvermarktung (hier zeigen sie einen durchschnittlichen Wert). Unter den Mitgliedern dieses Clusters befinden sich vier konventionelle Betriebe und drei Hofläden, in denen Bio-Lebensmittel verkauft werden.

- **Cluster 2: Die kundenorientierten Weiterbildungsablehner (N=5)**

Fünf Befragte werden in dieses Cluster eingeordnet. Hinsichtlich der sehr unterdurchschnittlichen Bewertung der Weiterbildungsorientierung wird deutlich, dass diese Gruppe ein erhebliches Defizit in diesem Bereich aufweist. Für sie ist es aber wichtig, eine gute Beziehung mit den Kunden aufzubauen oder andere für landwirtschaftliche Produkte zu begeistern. Gleichzeitig haben sie eine sehr positive Einstellung zu Gemeinschaftsprojekten und versuchen, ihre Erfahrung mit den Kunden auszutauschen. Sie sind der Meinung, dass sie besondere Sorten mit eher hoher Qualität produzieren und erreichen so eine gute Position auf dem Markt. Alle Betriebe in diesem Cluster sind Bio-Hofläden.

- **Cluster 3: Die Kundenorientierten (N=2)**

Diese Gruppe, die nur von zwei Betrieben gebildet wird (ein konventioneller Betrieb und ein Bio-Hofladen), wird durch ein deutliches strategisches Defizit im Bereich Erfahrungsaustausch identifiziert. Sie verfügt auch über einen schwächer ausgeprägten Produktqualitätsfokus. Sie zeigt aber einen erheblichen Bedarf an Gemeinschaftsprojekten und ist bereit, mehr Zeit in solche Projekte zu investieren. Gleichzeitig weist diese Gruppe einen hohen Wert bezüglich der Maßnahmen zur Kundenorientierung auf und bildet sich weiter.

- **Cluster 4: Die Engagierten (N=10)**

Diese Gruppe umfasst 10 Befragte. Es zeigt sich in diesem Cluster eine deutlich produktqualitätsorientierte Gruppe. Sie ist auch aktiv im Bereich von Weiterbildungsveranstaltungen und weist im Vergleich zu anderen einen überdurchschnittlichen Wert besonders bei der Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen, Tagungen und Messen zur Direktvermarktung oder beim Lesen von Fachzeitschriften auf. Sie bewertet ihre Kundenorientierung als sehr gut und findet den Kontakt zu den Kunden sehr wichtig. Gleichzeitig beurteilt sie Gemeinschaftsprojekte als sehr positiv und hat Zeit und Lust an solchen Projekten teilzunehmen. Hinsichtlich der Bewertung dieser Gruppe bei der Orientierung an allen Marketingbereichen wird deutlich, dass diese Gruppe im Gegensatz zu anderen die Möglichkeit hat, einen langfristigen geschäftlichen Erfolg zu erreichen. Die konventionellen Betriebe überwiegen in diesem Cluster (sieben konventionelle Betriebe).

- **Cluster 5: Die Uninteressierten (N=2)**

Diesem Cluster gehören lediglich zwei Betriebe an, die einen sehr geringen Wert auf Maßnahmen zur Kundenorientierung legen. Gleichzeitig wollen sie aber Erfahrungen mit den Kunden austauschen und über Marketingentwicklungen sowie Kundentrends diskutieren. Im Gegensatz zu den Weiterbildungsprogrammen, die schlecht bewertet werden (Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen oder Lesen von Fachzeitschriften zur Direktvermarktung), sind sie bei den Gemeinschaftsprojekten sehr aktiv und bereit, Zeit in solche Projekte zu investieren. Bei den beiden Betrieben dieses Clusters handelt es sich um konventionelle Anbieter.

Die Clusteranalyse hat insgesamt fünf verschiedene Gruppen aufgedeckt, die in ihrer Marketingorientierung signifikante Unterschiede aufweisen. Insgesamt zeigen nur die Betriebe des Clusters 4 (die Engagierten) keine Schwachpunkte, diese haben überdurchschnittliche Werte bei der Beurteilung aller Faktoren. Sie engagieren sich stark in allen Bereichen, während die Betriebe der anderen Cluster durch einen schwächeren Marketingorientierungsfokus mit spezifischen Schwachpunkten gekennzeichnet sind. Hinsichtlich der Beschreibung der Cluster durch Standortfaktoren und ihre Kundengruppen weisen die Mitglieder der verschiedenen Cluster keine wesentlichen Unterschiede auf. So erreichen alle Befragten unterschiedliche Kundengruppen (gesundheitsbewusste,

genussorientierte, umweltbewusste Verbraucher usw.). Lediglich in Clusters 3 finden sich Kunden wieder, die nicht an Umweltfragen interessiert sind (vgl. Tabelle 62).

Tabelle 62: Charakterisierung der Cluster nach Kundengruppen

Cluster \ Kundengruppen	1 n=7	2 n=5	3 n=2	4 n=10	5 n=2
Gesundheitsbewusste Verbraucher	5	5	2	10	1
Genussorientierte Verbraucher	6	5	2	9	2
Erlebnisorientierte Verbraucher	3	2	1	3	1
An artgerechter Tierhaltung interessierte Verbraucher	5	5	1	10	1
Umweltbewusste Verbraucher	3	4	0	7	2
Traditionsorientierte Verbraucher	3	1	1	5	2

Frage: Welche Kundengruppen sprechen Sie mit Ihrem Hofangebot besonders an? (Mehrfachantworten möglich).

Quelle: Eigene Berechnungen (N=26).

Die Entfernung der Hofläden von der nächsten Stadt beträgt fünf bis 10 km. Lediglich zwei Betriebe des Clusters 1 sind mehr als 21 km von der nächsten Stadt entfernt. Bei den meisten Befragten hat die nächstgelegene Stadt unter 10.000 bis 50.000 Einwohner. Hinsichtlich der Anzahl der Konkurrenten haben die meisten Gruppen einen bis fünf Konkurrenten. Nur die Betriebe des Clusters 3 unterliegen keinem Wettbewerb mit anderen Direktvermarktern vor Ort (vgl. Tabelle 63).

Tabelle 63: Charakterisierung der Cluster nach Standortfaktoren

Cluster \ Standortfaktoren	1 n=7	2 n=5	3 n=2	4 n=10	5 n=2
Einwohnerzahl					
Unter 10.000	3	2	0	1	1
10.000-50.000	3	0	1	7	1
50.001-100.000	0	2	1	0	0
100.001-500.001	1	1	0	2	0
Entfernung zur nächsten Stadt					
Unter 5 km	1	0	0	6	1
5-10 km	3	4	1	1	1
11-20 km	1	1	1	3	0
21-30 km	2	0	0	0	0
Anzahl der Konkurrenten					
Keine	2	0	2	0	1
1-5	4	4	0	6	0
6-10	1	1	0	2	1
11-20	0	0	0	2	0

Quelle: Eigene Berechnungen (N=26).

5.4.5 Zusammenhang zwischen dem Ernährungsverhalten des Direktvermarkters und seiner Orientierung am Markt

Aus Verbraucherstudien ist bekannt, dass die Zielgruppe der Direktvermarktungskunden ein überdurchschnittlich hohes Involvement bei Ernährungsfragen aufweist. Möglicherweise ist deshalb ein Interesse der Betriebsleitung an Ernährungsfragen ein Faktor, der das Verständnis für Kundenwünsche und -bedürfnisse erhöht. Für den Zusammenhang zwischen dem Ernährungsverhalten des Direktvermarkters und seiner Orientierung im Markt liegen unseres Wissens keine Studien vor. Um diesen Zusammenhang zu erforschen, werden in der folgenden Tabelle zunächst die Ergebnisse der Betriebsleitereinstellungen zum Thema Ernährung dargestellt.

Tabelle 64: Betriebsleitereinstellungen zum Thema Ernährung

Äußerungen zum eigenen Ernährungsverhalten	μ	σ	Positive Ant. %	Negative Ant. %	teils/teils Ant. %
Wir bevorzugen gewöhnlich frische Lebensmittel gegenüber abgepackten.	1,66	0,72	93,2	3,4	3,4
Ich kaufe möglichst viele Lebensmittel im Discounter.	-1,45	0,68	0,0	89,7	10,3
Ich finde es gut, dass die Auswahl an Fertiggerichten immer größer wird.	-1,10	0,86	3,4	75,8	20,8
Ich ernähre mich möglichst fettarm	0,10	1,0	38,0	31,0	31,0
In unserer Familie werden möglichst viele Vollkornprodukte gekauft.	0,79	1,0	62,1	6,9	31,0
Während der BSE-Krise habe ich meine Essgewohnheiten verändert	-1,45	0,99	10,4	86,2	3,4
Die Medien stellen Risiken bei Lebensmitteln oft übertrieben dar.	1,00	1,19	62,0	10,3	27,7
Ich kaufe mir regelmäßig Kochbücher/Kochzeitschriften.	-0,38	1,2	31,0	51,7	17,3
In unserer Familie ist es uns wichtig, regionale Produkte zu kaufen.	1,38	0,90	89,7	3,4	6,9
Für bekannte Marken zahle ich durchaus etwas mehr.	0,07	0,99	41,4	24,3	34,3
Wenn ich essen gehe, gönne ich mir einen Besuch in einem sehr guten Restaurant.	1,00	0,85	72,4	3,4	24,2

Quelle: Eigene Berechnung

Bei der Betrachtung der oben aufgezeigten Werte wird deutlich, dass die Betriebsleiter ein relativ einheitliches Ernährungsverhalten zeigen. Etwa 93 % der Betriebsleiter bevorzugen frische Lebensmittel gegenüber abgepackten und Fertiggerichten, und nur selten kaufen sie Lebensmittel, die nicht im Hofladen verfügbar sind, im Discounter ein. Mit 38 % zeigen die Geschäftsführer einen niedrigen Durchschnittswert bei den fettarmen Produkten, aber ein Großteil von ihnen (62,1 %) versucht möglichst Vollkornprodukte zu kaufen. Die BSE-Krise

hatte keinen erheblichen Einfluss auf die Essgewohnheiten des größten Teils der Betriebsleiter. Sie sind vielmehr der Meinung, dass die BSE-Krise und die Nahrungsmittelskandale von den Medien oft übertrieben dargestellt werden. Nur 31 % der Befragten kaufen regelmäßig Kochbücher/Kochzeitschriften. Der Kauf regionaler Produkte ist wichtig für die meisten Betriebsleiter, damit ihre Produkte mehr Unterstützung seitens der Bevölkerung erhalten. Mit einem niedrigen Durchschnittswert sind ca. 41 % der Betriebsleiter bereit, mehr Geld für bekannte Marken zu bezahlen. Etwa 72 % der Befragten gehen gerne in einem sehr guten Restaurant essen.

Die Beziehung zwischen der Marktorientierung und dem Ernährungsverhalten des Betriebsleiters wurde anhand einer Korrelationsanalyse untersucht. Zunächst konnten mithilfe einer Faktorenanalyse einige Statements zum eigenen Ernährungsverhalten zum Faktor „Ernährungsinvolvement“ verdichtet werden (vgl. Tabelle 65).

Tabelle 65: Faktorladungen für die einzelnen Statements des Ernährungsinvolvements

Statements	Faktorladungen
Möglichst fettarme Ernährung	0,825
Möglichst viele Vollkornprodukte	0,783
Wichtig Produkte aus der Regionen zu kaufen	0,589
Ich kaufe regelmäßig Kochbücher/Kochzeitschriften	0,531
KMO=0,614; %der Varianz=48%; aufgrund der geringen Stichprobengröße (n=29) wurde den KMO-Wert akzeptiert.	

Quelle: Eigene Darstellung

Zur detaillierten Erklärung des Zusammenhangs zwischen dem Ernährungsinvolvement des Direktvermarkters und seiner Marketingorientierung wurden Korrelationen zwischen einzelnen Statements des Faktors Ernährungsinvolvement und der Marketingorientierung herangezogen (vgl. Tabelle 64). Lediglich zwischen dem Ernährungsinvolvement des Direktvermarkters und seiner Kundenorientierung konnte eine signifikante Beziehung festgestellt werden (0,624***), während weitere Orientierungsbereiche nur geringfügige Korrelation zeigen.

Tabelle 66: Korrelation zwischen dem Faktor Ernährungsinvolvement und der Marktorientierung

	Ernährungsinvolvement
Weiterbildung	-0,187
Kundenorientierung	0,624***
Gemeinschaftsprojekten	0,184
Erfahrungsaustausch	0,307
Qualität der Produkte	-0,003

***Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,001 (2-seitig) signifikant, **Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant, *Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

Quelle: Eigene Darstellung

Die oben dargestellten Ergebnisse zeigen, dass die kundenorientierten Direktvermarkter selbst möglichst gesunde Produkte genießen wollen. Sie bevorzugen daher fettarme Erzeugnisse und Vollkornprodukte. Sie decken ihren Lebensmittelbedarf möglichst durch regionale Produkte, weil sie der Meinung sind, dass Direktvermarkter besondere Sorten mit hoher Qualität produzieren. Sie kaufen regelmäßig Kochbücher und Kochzeitschriften, die ihnen helfen, mehr Erfahrungen im Bereich der Produktzubereitung zu sammeln. Dieses Verhalten deckt sich teilweise mit den typischen Einkaufsmotiven der Hofkunden und wirkt sich positiv auf das Bestreben des Landwirts aus, sowohl die physischen als auch die sozialen Bedürfnisse seiner Kunden zu befriedigen. Somit kann ein hohes Ernährungsinvolvement die Alleinstellungsmerkmale der Direktvermarktung unterstützen und schließlich die Differenzierung am Markt fördern. Weitere Statements zum Ernährungsverhalten der Direktvermarkter wie z. B. „Wir bevorzugen gewöhnlich frische Lebensmittel gegenüber abgepackten“ oder „Ich finde es gut, dass die Auswahl an Fertiggerichten immer größer wird“ usw. haben dagegen keine signifikante Korrelation mit der Marketingorientierung gezeigt.

5.4.6 Zwischenfazit und Handlungsempfehlungen

Die Steigerung des Wettbewerbs und damit einhergehender Konkurrenz- und Kostendruck im Rahmen einer fortschreitenden Globalisierung der Märkte sowie ein verändertes Konsumentenverhalten in den vergangenen Jahrzehnten erfordern von direktvermarktenden Betrieben Konzepte, die einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg ermöglichen. Hierbei gewinnen Forschungen zur Kundenzufriedenheit verstärkt an Bedeutung, da sie als Fundament für erfolgreiche Kundenbindung betrachtet werden. Durch regelmäßige Kundenbefragungen erklärt die Kundenzufriedenheitsforschung verschiedene emotionale Reaktionen eines Kunden auf die von ihm durchgeführten kognitiven Bewertungen eines

Prozesses oder Objektes. Auf Basis dieser Erklärung können die Landwirte ihre bedeutendsten Kundengruppen identifizieren und die Gestaltung ihres Hofes bezüglich der Kundenbedürfnisse konzipieren. Dies erfolgt durch die Erfassung der Zufriedenheit der Kunden mit den verschiedenen Leistungsangeboten in den Hofläden. Um bessere Handlungsempfehlungen für die an dieser Untersuchung beteiligten Landwirte zu ermitteln, wurde eine Kundenzufriedenheitsanalyse in drei Schritten durchgeführt. Zuerst wurde die Zufriedenheit der Gesamtstichprobe bewertet. Da in den erhobenen Hofläden ältere Kunden dominieren, wurde in einem nächsten Schritt der Vergleich der Zufriedenheitsbewertung unterschiedlicher Altersgruppen durchgeführt. Schließlich erfolgte eine Selbsteinschätzung. Dadurch wurde es möglich festzustellen, in welchen Leistungsbereichen der Direktvermarkter seine Stärken und Schwächen sieht und ob diese Einschätzung der Kundenbewertung entspricht.

Handlungsempfehlungen auf Basis der Bewertung der Kundenzufriedenheit in der gesamten Stichprobe

Die Analyse zeigt, dass die Kunden der Hofläden eine außergewöhnlich interessante Zielgruppe mit hohem Bildungsgrad und hohem Einkommen darstellen. Das Durchschnittsalter der Kunden in der Gesamtstichprobe beträgt 48 Jahre. Ein großer Anteil der Kunden sind Familien mit Kindern. Bei den Bio-Hofläden ist dieser Anteil etwas höher als bei konventionellen Hofläden. Die Hauptursache für diese Differenz könnte das Gesundheitsbewusstsein junger Familien sein, die Bio-Lebensmittel für ihre Kinder bevorzugen. Der Anteil der Kunden, der mindestens einmal in der Woche ab Hof kauft, beträgt ca. 60 % aller Befragten. Dieser ungewöhnlich hohe Wert deutet darauf hin, dass mit der Zufriedenheitsbefragung schwerpunktmäßig Stammkunden befragt wurden. Die Gesamtzufriedenheit dieser (Stamm-)Kunden ist erwartungsgemäß hoch.

Mithilfe einer Faktorenanalyse konnten die Variablen, die einen Einfluss auf Kundenzufriedenheit haben, zu fünf Konstrukten verdichtet werden (Hofbesonderheit, Erscheinungsbild, Kundenservice, Produktqualität und Produktsortiment). Anschließend wurde mittels der Partial Least Squares (PLS)-Methode die kausale Wirkung der extrahierten Faktoren auf die Kundenzufriedenheit gemessen. Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen, dass die Hofbesonderheit (mit den Indikatoren Atmosphäre, Attraktivität des Hofes,

Vertrauen, Umweltschutz) am wichtigsten für die Erklärung der Gesamtzufriedenheit ist. Die Beratungsempfehlungen in Bezug auf diesen Faktor werden in der Tabelle 67 dargestellt.

Tabelle 67: Handlungsempfehlungen auf Basis der Kundenzufriedenheitsbewertung der Gesamtstichprobe „Hofbesonderheit“

Bewertungsbereich	Wesentliche Ergebnisse	Handlungsempfehlung
Hofbesonderheit	<ul style="list-style-type: none"> • Aus Sicht der Hofkunden sind das Umweltbewusstsein und das Vertrauen in die Landwirte und ihre Produkte wichtige Aspekte, die ihre Gesamtzufriedenheit maßgeblich beeinflussen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserungsmaßnahmen in diesem Leistungsbereichs als eine Differenzierungsmaßnahme gegenüber dem klassischen Lebensmitteleinzelhandel durch z.B.: • Vorhandensein einer Bauernhofcafeteria oder Blumen, die von Kunden selbst geschnitten werden • Gewährleistung des Einkaufserlebnisses für Kinder, bspw. Existenz von Streicheltieren und Spielecke • Bestätigung der Umweltfreundlichkeit der Hofprodukte durch Darstellung von Herstellungsweise und Nutzung von umweltfreundlichen Verpackungen

Quelle: Eigene Darstellung

An zweiter Stelle steht das Konstrukt Produktsortiment mit den fünf Indikatoren Preisgünstigkeit, Auswahl, Warenpräsentation, Sonderangebot und Informationen über die Produkte. Die Zusammensetzung dieses Faktors ist insofern überraschend, weil die Preis- und die Sortimentsbeurteilung eine gemeinsame Entscheidungsdimension bilden.

Tabelle 68: Handlungsempfehlungen auf Basis der Kundenzufriedenheitsbewertung der Gesamtstichprobe „Produktsortiment“

Bewertungsbereich	Wesentliche Ergebnisse	Handlungsempfehlung
Produktsortiment	<ul style="list-style-type: none"> • Die Hofkunden beurteilen den Preis nicht allein, sondern im Zusammenhang mit der Gesamtsortimentsleistung 	<ul style="list-style-type: none"> • Planung der Preisgestaltung bezüglich des vorhandenen Sortiments • Einrichtung einer gezielte Sonderangebotspolitik oder ein Rabattsystem, um die Preiszufriedenheit zu verbessern
	<ul style="list-style-type: none"> • Die Kunden, die mit der Produktqualität zufrieden sind, erwarten zahlreiche Informationen über die Produkte und eine breite Auswahl mit einer übersichtlichen Warenpräsentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Attraktivität des Sortiments durch Angebot neuer Artikel, z. B. Aktionsortiment, Saisonales Sortiment usw. oder durch Zukauf von hochwertigen Produkten anderer Landwirte
	<ul style="list-style-type: none"> • Eine positive Korrelation zwischen den Leistungsbereichen Erscheinungsbild und Produktsortiment, speziell der Warenpräsentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Qualität der Warenpräsentation durch eine gute Grund- und Spezialbeleuchtung sowie ein breites Schaufenster

	<ul style="list-style-type: none"> • Ein großer Anteil der Hofkunden sind Familien mit Kindern 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachdenken über mehr kinderbezogene Angebote
--	---	--

Quelle: Eigene Darstellung

Die Hofkunden suchen das persönliche Einkaufserlebnis und haben in der Regel auch eine höhere Zahlungsbereitschaft. Daher hat Kundenservice einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg des Hofladens. Der Kundenservice zeigt einen hoch signifikanten Einfluss auf die Produktqualität sowie eine erhebliche Auswirkung auf das Erscheinungsbild des Hofes. Im Allgemeinen stellt dieser Faktor durch die direkten und indirekten Effekte einen der stärksten Treiber der Kundenzufriedenheit dar.

Tabelle 69: Handlungsempfehlungen auf Basis der Kundenzufriedenheitsbewertung der Gesamtstichprobe „Kundenservice“

Bewertungsbereich	Wesentliche Ergebnisse	Handlungsempfehlung
Kundenservice	<ul style="list-style-type: none"> • Neben der Fähigkeit, Waren verkaufsaktiv zu präsentieren, benötigt das Verkaufspersonal positive Eigenschaften wie Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft und Beratungstalent 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivieren des kundenorientierten Verhaltens der Mitarbeiter durch z. B. die Teilnahme an Schulungen sowohl für die fachliche als auch für die persönliche Kompetenz sowie durch die Schaffung eines angenehmen Betriebsklimas für Mitarbeiter
	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenservice wirkt positiv auf die Bewertung des Erscheinungsbildes sowie die Produktqualität. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter über die Qualität, Herkunft und Herstellungsweise der Hofprodukte ständig informieren

Quelle: Eigene Darstellung

Im Gegensatz zu der von ZENNER et al. (2004) durchgeführten Erhebung⁵⁷, in der die produktbezogenen Argumente als wichtigste Kaufmotive für den Direkteinkauf von Konsumenten genannt wurden, z. B. Frische der Produkte (58,1 %), gute Qualität (36,3 %) und Geschmack (30,4 %), ist hier auffällig, dass dieses Konstrukt keinen direkten Einfluss auf die Bewertung hat. Es zeigt sich aber ein erheblicher Effekt auf das Produktsortiment. Das Erscheinungsbild des Hofes hat keinen direkten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit, wirkt sich aber positiv auf weitere Leistungsbereiche aus, welche den indirekten Einfluss dieses Faktors auf die Gesamtzufriedenheit untermauern. Zum Beispiel weist das Element „Öffnungszeiten“, als ein Item des Konstrukts Erscheinungsbild, eine signifikante Beziehung zu den unterschiedlichen Leistungsmerkmalen der verschiedenen Faktoren auf, aber aufgrund

⁵⁷ Diese Erhebung wurde als Passantenbefragung konzipiert.

der hier schwierigen Interpretation werden nur einige Beispiele dafür gegeben: Zusätzliche Öffnungszeiten, speziell an Feiertagen (Wochenenden), mit ausführlichen Vorträgen über Herstellungsweisen der Hofprodukte und ihre geringere Umweltbelastung verbessern z. B. das Image des Direktvermarkter, sorgen für den Aufbau einer guten Vertrauensbeziehung zum Landwirt und seinen Produkten und bieten größere Chancen für die Kunden, ihr Wissen über Qualitätsbewertung zu verbessern.

Tabelle 70: Handlungsempfehlungen auf Basis der Kundenzufriedenheitsbewertung der Gesamtstichprobe „Produktqualität“ und „Erscheinungsbild“

Bewertungsbereich	Wesentliche Ergebnisse	Handlungsempfehlung
Produktqualität	<ul style="list-style-type: none"> • Produktqualität, wie die Frische oder der Geschmack der Produkte, hat keinen direkten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit. • Deutliche Auswirkung der Produktqualität auf das Produktsortiment 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung des direkten Einflusses dieses Faktors durch: • Gewährleistung von besonderer Frische und Geschmack • Entsorgung verdorbener Produkte • Vorhandensein zahlreicher Kühlschränke für verderbliche Produkte wie Fleisch, Milch und Milchprodukte usw. • Frischgemüse feuchthalten • Erweiterung des Produktsortiments und ständige Qualitätskontrolle
Erscheinungsbild des Hofes	<ul style="list-style-type: none"> • Eine gute Bewertung des Ladens führt dazu, dass auch andere Aspekte positiv beurteilt werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzeption eines besonderen Ladendesigns mit besonderem Service: z. B. zusätzliche Öffnungszeiten (insb . an intensiven Einkaufstagen vor den Feiertagen oder Wochenenden) • Verkürzung der Einkaufszeit durch breite Regale mit unveränderter Produktplatzierung, dies könnte die Suche nach den Produkten erleichtern • Gewährleistung einer bäuerlichen Atmosphäre durch Vorhandensein von Inneneinrichtung mit geeigneten Dekorationselementen und Farben

Quelle: Eigene Darstellung

Die Ergebnisse zeigen, dass die zufriedenen Kunden ein aktives Weiterempfehlungsverhalten aufweisen. Überraschend ist aber, dass die Kundenzufriedenheit nur schwach die Einkaufshäufigkeit beeinflusst. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass die Hofkunden nur einen geringen Teil ihres Lebensmittelbedarfs im Hofladen decken. Zudem wurden keine Daten über die Bonhöhe der Kunden erhoben, so dass möglicherweise große Einkäufe dazu führen, dass die Einkaufshäufigkeit nicht von der Zufriedenheit beeinflusst wird.

Tabelle 71: Handlungsempfehlungen auf Basis der Kundenzufriedenheitsbewertung der Gesamtstichprobe „Hofkundenreaktion“

Bewertungsbereich	Wesentliche Ergebnisse	Handlungsempfehlung
Hofkundenreaktion	<ul style="list-style-type: none"> Kundenzufriedenheit hat einen signifikanten Einfluss auf das Weiterempfehlungsverhalten 	<ul style="list-style-type: none"> Berücksichtigung der Bedeutung des Weiterempfehlungsverhaltens für die Gewinnung von Neukunden Motivieren der Stammkunden Mund-zu-Mund- Kommunikation zu betreiben durch z. B. Geschenke, Bedienung außerhalb der Öffnungszeiten in Ausnahmefällen (bspw. Geburtstagsparty), Hilfe beim Tragen der Waren bis zum Auto (inbs. bei älteren Kunden)
	<ul style="list-style-type: none"> Die meisten befragten Hofkunden kaufen bereits mindestens einmal pro Woche in dem Hofladen ein und sind somit Stammkunden, so dass die Einkaufsfrequenz durchgängig niedrig bleibt und auch eine gesteigerte Zufriedenheit nur schwach die Einkaufshäufigkeit beeinflusst 	<ul style="list-style-type: none"> Da Stammkunden in Hofläden nicht ihren gesamten Lebensmittelbedarf decken können, sollten die Landwirte über eine Erweiterung des Angebots für ihre Kunden nachdenken und diesen somit möglicherweise zusätzlich Wege zu anderen Anbietern zu ersparen (Cross-Selling)

Quelle: Eigene Darstellung

Der Anteil der Generation 50plus beträgt 62,5 % aller Befragten. Daher ist es wichtig, die Determinanten der Zufriedenheit beim Direkteinkauf aus Sicht der Generation 50plus zu erfassen und die Zufriedenheitswirkungen auf die Erfolgsgrößen zu untersuchen. Dazu werden zum Vergleich verschiedene Altersklassen (50plus Generation und Generation der unter 50 jährigen) herangezogen. So ist es möglich, die wesentlichen Unterschiede zwischen diesen Gruppen bezüglich ihrer Bewertung der Leistungsbereiche im Hofladen aufzudecken. Der Direktvermarkter kann auf diese Weise herausfinden, welche Faktoren besonders stark zum Erfolg seines Hofladens beitragen und welche Maßnahmen ihm dabei helfen, seine Serviceleistungen zielgruppenspezifisch zu optimieren.

Handlungsempfehlungen auf Basis der Zufriedenheitsbewertung verschiedener Altersklassen⁵⁸

Das Konsum- bzw. Kaufverhalten der Generation 50plus entscheidet aufgrund des demographischen Wandels über den Erfolg vieler Unternehmen. Auf diese Tatsache sollten sich auch die direktvermarktenden Unternehmen einstellen, da hier ältere Kunden dominieren.

⁵⁸ Die Determinanten der Kundenzufriedenheit wurden bezüglich ihrer totalen Effekte auf die Zufriedenheit der älteren Konsumenten geordnet

Die Ergebnisse des Vergleichs älterer und jüngerer Kunden haben gezeigt, dass sich die befragten Gruppen in den Bereichen Hofbesonderheit und Produktsortiment voneinander unterscheiden. Es wird deutlich, dass die Senioren großen Wert auf das Produktsortiment der Hofläden legen. Im Vergleich dazu hat die Hofbesonderheit eine große Bedeutung für die Zufriedenheit der jüngere Generation, daher sollten die Landwirte darauf achten, eine seniorengerechte Ladenatmosphäre zu konzipieren, in der sich die Älteren wohl fühlen und ihren Einkauf als Erlebnis wahrnehmen können. Weiterhin scheint sich das Erscheinungsbild des Hofes als neuer bedeutsamer Einflussfaktor für die Gesamtzufriedenheit der beiden Generationen zu etablieren. Durch eine kontinuierliche Entwicklung des Ladendesigns (z. B. saisonales Design) können die Landwirte diesen Faktor als ein neues Wettbewerbsinstrument gegenüber dem klassischen Lebensmitteleinzelhandel nutzen. Die Ergebnisse zeigen auch, dass die zufriedenen Älteren ein aktives Weiterempfehlungsverhalten aufweisen. In der vorliegenden Untersuchung ist es überraschend, dass die Zufriedenheit der Senioren die Einkaufshäufigkeit nur schwach beeinflusst.

Tabelle 72: Handlungsempfehlungen auf Basis der Zufriedenheitsbewertung verschiedener Altersklassen

Bewertungsbereich	Wesentliche Ergebnisse	Handlungsempfehlung
Kundenanteil	<ul style="list-style-type: none"> Als Kernzielgruppe der Direktvermarktung gilt nach dieser Untersuchung die 50plus-Generation (62,5% aller Hofkunden) 	<ul style="list-style-type: none"> Beachtung der Bedeutung der älteren Konsumenten und eine stärkere Ausrichtung der Marketingplanung auf diese Kundengruppe
Kundenservice	<ul style="list-style-type: none"> Es gibt keinen Unterschied zwischen verschiedenen Altersklassen bei der Bewertung dieses Faktors 	<ul style="list-style-type: none"> Siehe Handlungsempfehlung bei der Messung der Zufriedenheit der Gesamtstichprobe
Erscheinungsbild	<ul style="list-style-type: none"> Erscheinungsbild wird als ein bedeutsamer Einflussfaktor für die Kundenzufriedenheit bezeichnet 	<ul style="list-style-type: none"> Nutzung dieses Faktors als Gegenbild zur Anonymität der Supermärkte (siehe Handlungsempfehlung bei der Gesamtstichprobe)
Produktqualität	<ul style="list-style-type: none"> Es gibt keinen wesentlichen Unterschied zwischen den Jüngeren und den Senioren bei der Bewertung dieses Bereichs 	<ul style="list-style-type: none"> Siehe Handlungsempfehlung bei der Messung der Zufriedenheit der Gesamtstichprobe
Hofbesonderheit	<ul style="list-style-type: none"> Dieser Faktor hat bei den unter 50-jährigen eine große Bedeutung als bei den Senioren 	<ul style="list-style-type: none"> Verbesserung dieses Leistungsbereiches bei der 50plus-Generation durch einen guten Kontakt zu den Älteren Anstellung von Mitarbeitern über 40, weil ältere Mitarbeiter engagiert sind und über mehr Einfühlungsvermögen im Umgang mit den Älteren verfügen
Produktsortiment	<ul style="list-style-type: none"> Im Vergleich zu Jüngeren legen Senioren einen größeren Wert auf das Produktsortiment (insb. breite 	<ul style="list-style-type: none"> dieses Bereichs insb. für ältere Kunden durch: Anbieten eines seniorengerechten

	Auswahl an frischen Hofprodukten), weil das Produktsortiment des Hofes ihnen helfen kann, das Nachlassen ihrer Geschmacksfähigkeit teilweise auszugleichen und ihren Geschmacks- und Geruchssinn zu stimulieren	Produktsortiments • Siehe auch Handlungsempfehlung bei der Messung der Zufriedenheit der Gesamtstichprobe
Hofkundenreaktion	• Ältere Befragte gehen grundsätzlich häufiger als jüngere zum Einkaufen, deshalb hat ihre Zufriedenheit im Gegensatz zu den unter 50-Jährigen keinen Einfluss auf die Einkaufshäufigkeit	• Ständige Prüfung der Einkaufshäufigkeit der Älteren im Zusammenhang mit ihrer Zufriedenheit
	• Die Studie unterstützt das in der Literatur diskutierte Argument und zeigt damit, dass eine signifikante Kundenzufriedenheit zu einer stabilen und langfristigen Beziehung führt	• Siehe Handlungsempfehlung bei der Messung der Zufriedenheit der Gesamtstichprobe

Quelle: Eigene Darstellung

Handlungsempfehlungen auf Basis des Vergleichsprozesses zwischen Kunden- und Selbsteinschätzung

Um die Kundenzufriedenheitsanalyse in dem Beratungsmodell optimal zu nutzen wird ein Vergleich zwischen der Kundenbeurteilung und der Betriebsleitereinschätzung durchgeführt. Um eine Selbsteinschätzung zu ermitteln, wurde der Kundenzufriedenheitsfragebogen auch vom Betriebsleiter beantwortet. Dadurch ist es möglich festzustellen, in welchen Leistungsbereichen der Direktvermarkter seine Stärken und Schwächen sieht und ob diese Einschätzung der Kundenbewertung entspricht. Als Ergebnis dieses Prozesses zeigt sich, dass die Kunden die Leistungen tendenziell positiver bewerten als der Betriebsleiter, der seine eigenen Leistungen kritisch beurteilt. Dies wird u. a. deutlich in den Bereichen Produktsortiment und Standortpolitik (vgl. Tabelle 73).

Tabelle 73: Handlungsempfehlungen auf Basis des Vergleichsprozesses zwischen Kunden- und Selbsteinschätzung

Bewertungsbereich	Wesentliche Ergebnisse	Handlungsempfehlung
Produktqualität	• In den Bereichen Qualität und Geschmack der Produkte gibt es Übereinstimmung zwischen Kunden und Betriebsleitern	• Nutzung der Leistungsstärke dieses Bereichs • Ständiges Kontrollieren dieser Produkteigenschaften
Produktsortiment	• Betriebsleiter erkennen Schwächen im Sonderangebotsbereich	• Nachdenken über eine gezielte Sonderangebotspolitik oder die Einführung eines Rabattsystems
Verkaufspersonal	• Hohe Zufriedenheit, besonders bei der Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft, herrscht bei den Betriebsleitern und ihren Kunden	• Ausbau der Stärken des Verkaufspersonals

Standort	<ul style="list-style-type: none"> • Die Landwirte bemühen sich nicht genügend um eine optimale Außendarstellung • Schwächen liegen insb. beim Erlebniswert für Kinder, Mangel der Beschilderung und der Öffnungszeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Zahlreiche Schilder, welche für die Neukunden lesbar sind und klare Aussagen treffen sollten, d. h. sie sollten groß genug für Autofahrer sein • Zusätzliche Öffnungszeiten
-----------------	---	--

Quelle: Eigene Darstellung

Handlungsempfehlungen auf Basis der Marketingorientierungsanalyse

Die Marketingorientierung hat eine besondere Relevanz für den Unternehmenserfolg, da sie verschiedene Ansätze für die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit dem externen Umfeld umfasst. In der Direktvermarktung erfolgt die Messung der Marktorientierung über die Dimensionen Kundenorientierung und Wettbewerbsorientierung. Die in der Literatur diskutierte dritte Dimension (interfunktionale Koordination) ist aufgrund der Einheit der Hofabteilungen nicht sinnvoll zur Messung. Hinsichtlich der in dieser Untersuchung vorliegenden Angaben konnten die folgenden Ausrichtungen der befragten Betriebe im Markt erfasst werden: Weiterbildungsorientierung, Kundenorientierung, Erfahrungsaustausch-orientierung, Ausrichtung an Gemeinschaftsmarketing und Produktqualitätsorientierung. Kundenorientierung, die als die wichtigste Dimension der Marketingorientierung betrachtet wird, erfordert die Schaffung einer Organisationsatmosphäre, in der die Kundenzufriedenheit als oberstes Ziel des Unternehmens angesehen wird. Die Kundenorientierung zeigt, dass in einem wettbewerbsintensiven Käufermarkt das Verständnis für Markttrends erfolgsentscheidend ist (SPILLER et al. 2004). Angesichts der zunehmenden Wettbewerbsintensität kann ein Unternehmen besser überleben, wenn es zur beständigen Erzeugung von besonderen Sorten und hoher Qualität in der Lage ist und die Wünsche und Bedürfnisse seiner Kunden und deren Veränderungen im Zeitablauf erkennt. Als Informationsquelle zum Erfahrungsaustausch der Landwirte dienen neben der Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen, Tagungen und Messen zur Direktvermarktung die Kontakte innerhalb der Betriebe oder mit den Kunden. In diesem Bereich spielen auch die Fachzeitschriften zur Direktvermarktung eine große Rolle. Für die Direktvermarkter sind Gemeinschaftsprojekte sehr wichtig. Beispielweise ermöglicht die Arbeit mit anderen den Landwirten ihre potentielle Stärken und Schwachpunkte zu erkennen oder ihren Aufwand zu reduzieren, insb. im Bereich Werbung, wobei die Gemeinschaftswerbung sehr nützlich und günstig ist.

In dieser Arbeit wurden fünf verschiedene Gruppen von Direktvermarktern identifiziert⁵⁹. Diese Gruppen weisen in ihrer Marketingorientierung signifikante Unterschiede auf. Insgesamt zeigen nur die Betriebe des Clusters vier keine Schwachpunkte; diese erzielen überdurchschnittliche Werte bei der Beurteilung aller Faktoren. Sie engagieren sich stark in allen Bereichen, während die Betriebe der anderen Clustern durch einen schwächeren Marketingorientierungsfokus mit spezifischen Schwachpunkten gekennzeichnet sind. Zusammenfassend werden in der folgenden Tabelle die wesentlichen Ergebnisse sowie die Handlungsempfehlungen für die entsprechenden Betriebe nach ihrer Orientierung im Markt aufgeführt (Vgl. Tabelle 74).

Tabelle 74: Handlungsempfehlungen auf Basis der Marketingorientierungsanalyse

Marketingorientierung	Wesentliche Ergebnisse	Handlungsempfehlung
Einzelkämpfer: 4 konventionelle Betriebe und 3 Bio-Hofläden	<ul style="list-style-type: none"> • Unterdurchschnittlicher Wert bei den Gemeinschaftsprojekten u. Produktqualitätsorientierung • Erfahrungsaustausch innerhalb der Betriebe oder mit den Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Einstellung zu den Gemeinschaftsprojekten, um durch die Zusammenarbeit mit anderen Landwirten Verbesserungspotentiale für den eigenen Betrieb aufdecken zu können (z. B. Erkennen von potentiellen Stärken u. Schwächen) • Erzeugung von besonderen Sorten oder hoher Qualität, die über dem Marktstandard liegt • Steigerung der Orientierung an dem Aufbau einer guten Beziehung mit den Kunden
Weiterbildungsablehner 5 Bio-Hofläden	<ul style="list-style-type: none"> • Erhebliches Defizit im Bereich der Weiterbildungsorientierung • Sehr positive Einstellung zu Gemeinschaftsprojekten • Kundenorientierte Gruppe • Durch die Erzeugung von besonderen Sorten oder hoher Qualität erreichen sie eine gute Position auf dem Markt 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen, Tagungen und Messen zur Direktvermarktung, ggf. fehlen hier Angebote der Verbände des ökologischen Landbaus
Kundenorientierte ein konventioneller Betrieb und ein Bio-Hofladen	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenorientierte Gruppe • Ein deutliches strategisches Defizit im Bereich Erfahrungsaustausch • Sie verfügt auch über einen schwächer ausgeprägten Produktqualitätsfokus • Sie zeigen erheblichen Bedarf an Gemeinschaftsprojekten und sind bereit, mehr Zeit in solche Projekte zu investieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungsgewinn durch Austausch innerhalb der Betriebe oder mit den Kunden • Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen und Tagungen, Lesen von Fachzeitschriften zur Direktvermarktung • Berücksichtigung der Bedeutung von Produktqualität

⁵⁹Die Einzelkämpfer (N=7), die Weiterbildungsablehner (N=5), die Kundenorientierten (N=2), die Engagierten (N=10) und die Uninteressierten (N=2).

Engagierte: 7 konventionelle Betriebe	<ul style="list-style-type: none"> • Produktqualitätsorientierte Gruppe • Weiterbildungsinteressierte • Sehr positive Ausrichtung an Gemeinschaftsprojekten • Kundenorientierte Gruppe 	<ul style="list-style-type: none"> • Beibehaltung der Stärken, um im Gegensatz zu anderen Landwirten einen langfristigen geschäftlichen Erfolg zu erreichen
Uninteressierte: 2 konventionelle Betriebe	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr geringe Maßnahmen zur Kundenorientierung • Negative Einstellung zu Weiterbildungsprogrammen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ständige Identifizierung von Wünschen und Bedürfnissen der Kunden und deren Veränderungen • Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen oder Lesen von Fachzeitschriften

Quelle: Eigene Darstellung

Hinsichtlich der Beschreibung der Hofgruppen durch ihre Kunden weisen die Hofläden keine wesentlichen Unterschiede auf. So erreichen alle Betriebe nach ihrer Selbsteinschätzung verschiedene Kundengruppen (gesundheitsbewusste, genussorientierte, umweltbewusste Verbraucher usw.). Lediglich die kundenorientierten konventionellen Betriebe haben keine Kunden, die an Umweltfragen interessiert sind.

Die Einstellungen der Direktvermarkter zum Thema Ernährung bleiben nicht ohne Auswirkung auf ihre Orientierung im Markt. So wurden signifikante Beziehungen zwischen diesen Einstellungen und der Orientierung der Landwirte an den Kunden festgestellt. Zwischen dem Ernährungsinvolvement des Direktvermarkters und seiner Kundenorientierung konnte eine signifikante Beziehung festgestellt werden. Da das Ernährungsverhalten der kundenorientierten Direktvermarkter sich teilweise mit den typischen Einkaufsmotiven der Kunden deckt, können die Direktvermarkter an dieser Stelle die physischen und sozialen Bedürfnisse ihrer Kunden besser als andere befriedigen, was dazu beitragen könnte, die Alleinstellungsmerkmale der Direktvermarktung zu unterstützen und eine Differenzierung am Markt zu erreichen.

Die kleine Stichprobe und unzureichende Angaben tragen möglicherweise zur Verzerrung der Ergebnisse bei, insb. bei der Marketingorientierungsanalyse. Um also validere Ergebnisse zu erhalten und die Zuverlässigkeit der Handlungsempfehlungen zu erhöhen, sollte die Stichprobe für weitere Untersuchungen vergrößert werden.

Neben der Messung der Kundenzufriedenheit ist das Benchmarking ein entscheidender Indikator, um Wettbewerbspotenziale aufzudecken und so die Leistungslücken zu schließen.

Im nächsten Kapitel werden die Benchmarking-Analyse ausgewertet und Handlungsempfehlungen auf Basis dieser Analyse gegeben.

5.5 Auswertung der Benchmarking-Analyse

Das Kernziel des Benchmarkings ist der Schutz des Unternehmens vor „kostenintensiven Trial-and-Error-Prozessen“ (CAMP, 1994). Es ermöglicht dem Betrieb, die eigenen Stärken und Schwächen aufzudecken und zu analysieren, um diese dann mit den Bestleistungen anderer Betriebe zu vergleichen und die Leistungslücken zu schließen (ebenda, 1994). In diesem Kapitel werden zunächst die Stärken und Schwächen der direktvermarktenden Betriebe dargestellt. Als weiterer Schritt wird das Benchmarking verschiedener Leistungsbereiche präsentiert. Im Benchmarking-Prozess gibt es eine Gegenüberstellung des Gesamtdurchschnitts mit den Best Practices, diese ermöglicht den Direktvermarktern die Fehler oder Optimierungsmöglichkeiten besser zu erkennen und anzupacken. In diesem Kapitel wird zunächst ein kurzer Überblick über die Stärken und Schwächen der befragten Betriebe gegeben, im zweiten Teil des Kapitels erfolgt ein Vergleichsprozess der Kundenbewertung mit dem Best Practices. Der betriebswirtschaftliche Kennzahlenvergleich wird am Ende dieses Kapitels dargestellt.

5.5.1 Stärken und Schwächen der befragten Betriebe

Für einen generellen Überblick über die Stärken und Schwächen der befragten Betriebe ist in Tabelle 75 die Selbsteinschätzung der Betriebsleiter dargestellt.

Tabelle 75: Stärken und Schwächen der befragten Betriebe

Aussagen	μ	σ
produzieren besonders gute Qualität	1,24	0,636
sind besonders gut beim Erkennen von Kundenwünschen	0,55	0,686
erzielen besonders gute Preise am Markt	0,41	0,628
haben besonders lukrative Marktnischen besetzt	0,38	0,720
sind besonders gut in der Produktion	0,21	0,738
sind besonders gut beim Aufspüren neuer Vermarktungswege	0,10	0,976
sind besonders gut in der Werbung	0,00	1,000
produzieren zu besonders niedrigen Kosten	-0,24	0,951
nutzen besonders stark Fördergelder	-0,62	0,715

Skala=+2: stimme voll und ganz zu, +1: stimme zu, 0: teils/teils, -1: lehne ab, -2: lehne voll und ganz ab.
Frage: Wie schätzen sie Ihren Betrieb im Vergleich zu ihren Berufskollegen ein. Wir...

Quelle: Eigene Berechnung

Es fällt auf, dass die Direktvermarkter keine Spitzenwerte erreichen. Vor allem sehen sie sich als Produzenten, die qualitativ hochwertige Ware herstellen und sich gut an den Kundenwünschen ausrichten können. Eine möglichst effektive Nutzung von Fördergeldern steht für sie im Hintergrund. Es zeigt sich, dass das Aufspüren neuer Vermarktungswege, die Produktion mit niedrigen Kosten und die Werbung mit recht hohen Standardabweichungen besonders niedrige Durchschnittswerte stellen.

Nach der Bewertung der Stärken und Schwächen der teilnehmenden Betriebe werden im Folgenden die Ergebnisse der Benchmarking-Analyse verschiedener Leistungsbereiche und deren Komponenten dargestellt. Der Fokus richtet sich dabei auf die im Kapitel 5.4.1 dargestellten Faktoren, welche einen starken Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ausüben.

5.5.2 Vergleich der Kundenbewertung mit den Best Practices

In dem Kundenfragebogen werden Einschätzungen bestimmter Leistungsbereiche gegeben. Die folgenden Teile stellen die durchschnittliche Kundenbewertung den besten und schlechtesten Einschätzungen gegenüber. Die Bestimmung der Betriebe mit der besten bzw. schlechtesten Bewertung erfolgt durch einzelne Faktoren (z. B. Produktqualität, Produktsortiment usw.). Es zeigt sich, dass es Punkte mit großer Übereinstimmung, aber auch differierende Beurteilungen gibt.

5.5.2.1 Benchmarking des Leistungsbereichs Gesamtzufriedenheit

Die Vergleichsanalysen zeigen, dass bei den Best Practices der direktvermarktenden Betriebe z. T. deutliche Unterschiede in der Kundenbewertung festzustellen sind (Statements „Dies ist einer der besten Hofläden, in dem ich je eingekauft habe“, „Das Einkaufen auf diesem Hof ist ein besonderes Erlebnis“ und „Vergleichen mit anderen Hofläden ist dieses hier...“). Interessant ist, dass die Gesamtzufriedenheitsfrage immer am besten abschneidet, während die vergleichende Bewertung zu anderen Hofläden stärker differenziert (vgl. Tabelle 76).

Tabelle 76: Benchmarking des Leistungsbereichs Gesamtzufriedenheit

Gesamtzufriedenheit	Beste Bewertung	Ø Bewertung	Schlechteste Bewertung	Mangelhaft	←————→					sehr gut
	μ	μ	μ	-2	-1	0	1	2		
Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit uns?	1,88 σ=0,331	1,67 σ=0,533	1,18 σ=1,25	·	·	·	·	·	·	·
Dies ist einer der besten Hofläden, in dem ich je eingekauft habe.	1,65 σ=0,630	1,07 σ=0,818	-0,35 σ=0,931	·	·	·	·	·	·	·
Beim Einkaufen hier fühle ich mich sehr wohl.	1,85 σ=0,356	1,58 σ=0,577	1,27 σ=0,631	·	·	·	·	·	·	·
Das Einkaufen auf diesem Hof ist ein besonderes Erlebnis.	1,67 σ=0,500	1,02 σ=0,803	0,06 σ=1,08	·	·	·	·	·	·	·
Verglichen mit anderen Hofläden ist diese hier viel besser.	1,38 σ=0,650	0,77 σ=0,798	0,17 σ=0,577	·	·	·	·	·	·	·

Beste Bewertung
 Ø Bewertung
 Schlechteste Bewertung

Quelle: Eigene Berechnung

Es wird deutlich, dass alle befragten Unternehmen gute bis sehr gute Zufriedenheitswerte bei ihren Kunden erreichen. Die hohen Mittelwerte werden durch die Reaktion der unzufriedenen Kunden erklärt. Solche Kunden kaufen nicht wieder im Hofladen ein und werden daher in der Erhebung nicht erfasst. Nicht zuletzt deshalb ist bei Hofläden i. d. R. der Anteil der Laufkunden relativ gering. Negative Werte ergeben sich mit größerer Wahrscheinlichkeit bei dem Statment „Dies ist einer der besten Hofläden, in dem ich je eingekauft habe“. Offensichtlich ist dieses Item eher in der Lage, dem Positiv-Bias vieler Kundenzufriedenheitsbewertungen zu begegnen.

Ein Nachteil bei der Gesamtzufriedenheitsbewertung ist, dass positive Mittelwerte nicht unbedingt bedeuten, dass die Zufriedenheit mit den einzelnen Dienstleistungen im positiven Bereich liegt. Deshalb wird im Folgenden die Auswertung des Benchmarkings für jeden einzelnen Leistungsbereich durchgeführt.

5.5.2.2 Benchmarking des Leistungsbereichs Produktqualität

Die Produktqualität wird durch Produkteigenschaften wie Qualität, Frische und Geschmack der Waren geprägt. Bei allen Variablen zeigen die Kunden ein gutes bis sehr gutes Zufriedenheitsniveau (vgl. Tabelle 77).

Tabelle 77: Benchmarking des Leistungsbereichs Produktqualität

Produktqualität	Beste Bewertung	Ø Bewertung	Schlechteste Bewertung	Mangelhaft ← → Sehr gut				
	μ	μ	μ	-2	-1	0	1	2
Qualität unserer Waren	1,91 $\sigma=0,294$	1,69 $\sigma=0,500$	1,29 $\sigma=0,772$	·	·	·	·	·
Frische der Waren	1,88 $\sigma=0,329$	1,60 $\sigma=0,564$	1,23 $\sigma=0,616$	·	·	·	·	·
Geschmack der Produkte	1,94 $\sigma=0,239$	1,62 $\sigma=0,525$	1,30 $\sigma=0,585$	·	·	·	·	·

● Beste Bewertung
 ● Ø Bewertung
 ● Schlechteste Bewertung

Quelle: Eigene Berechnung

Der Vergleich zeigt, dass der beste Laden Spitzenwerte erzielt, wie bspw. beim Geschmack ($\mu=1,94$) oder der Qualität ($\mu=1,91$). Insgesamt sind die Unterschiede bei diesen Statements aber gering.

5.5.2.3 Benchmarking des Leistungsbereichs Produktsortiment

Das Produktsortiment mit den fünf Indikatoren Preisgünstigkeit, Auswahl, Warenpräsentation, Sonderangebote und Informationen über die Produkte hat einen signifikanten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Offensichtlich beurteilen die Kunden der Hofläden nicht den Preis allein, sondern diesen in Zusammenhang mit der Gesamtsortimentsleistung. Aufgrund des erwarteten hohen Preisniveaus zeigen Hofkunden eine höhere Zahlungsbereitschaft als andere Kunden. In dieser Untersuchung weichen die Bewertungen zwischen den Durchschnittswerten und der besten Bewertung, insb. in den Bereichen Preisgünstigkeit und Sonderangebote, deutlich voneinander ab (vgl. Tabelle 78). Es ist

wichtig für Landwirte zu realisieren, dass ein Rabattsystem (bspw. Preisstaffelung, Mengenrabatte, runde Summen, Treuepunkte oder -kärtchen) eine wichtige Maßnahmen zur Kundenbindung sind (HENSCHKE et al., 2006). Sie sollten über solche Maßnahmen nachdenken, um ihre Leistung beim Thema Preis zu verbessern und die Kundenzufriedenheit und vor allem die Kundenbindung zu steigern.

Tabelle 78: Benchmarking des Leistungsbereichs Produktsortiment

Produktsortiment	Beste Bewertung	Ø Bewertung	Schlechteste Bewertung	Mangelhaft ← → sehr gut				
	μ	μ	μ	-2	-1	0	1	2
Preisgünstigkeit	1,42 $\sigma=0,578$	0,76 $\sigma=0,577$	0,10 $\sigma=0,568$					
Sonderangebot	1,33 $\sigma=0,637$	0,46 $\sigma=1,042$	-0,75 $\sigma=0,965$					
Auswahl	1,68 $\sigma=0,478$	1,23 $\sigma=0,703$	0,59 $\sigma=0,937$					
Informationen über die Produkte	1,56 $\sigma=0,613$	1,25 $\sigma=0,774$	0,65 $\sigma=0,961$					
Präsentation der Waren	1,70 $\sigma=0,438$	1,36 $\sigma=0,628$	0,76 $\sigma=0,664$					

● Beste Bewertung
 ● Ø Bewertung
 ● Schlechteste Bewertung

Quelle: Eigene Berechnung

5.5.2.4 Benchmarking des Leistungsbereichs Verkaufspersonal

In dieser Untersuchung hat das Personal einen entscheidenden Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit und daneben auch eine beachtliche Wirkung auf die Bewertung weiterer Leistungen (vgl. Kapitel 5.4). Die Unterschiede zwischen der schlechtesten Kundenbewertung und der besten Bewertung im Bereich Verkaufspersonal sind beträchtlich. In Tabelle 79 wird deutlich, dass der Abstand bei der Freundlichkeit und Sauberkeit sehr niedrig ist, aber bei der Kompetenz und der Hilfsbereitschaft große Diskrepanzen bestehen.

Tabelle 80: Benchmarking des Leistungsbereichs Standort

Standort	Beste Bewertung	Ø Bewertung	Schlechteste Bewertung	Mangelhaft ← → sehr gut				
	μ	μ	μ	-2	-1	0	1	2
Lage	1,70 $\sigma=0,523$	1,25 $\sigma=0,748$	0,32 $\sigma=0,908$					
Beschilderung	1,47 $\sigma=0,800$	0,99 $\sigma=0,932$	-0,22 $\sigma=0,931$					
Parkmöglichkeiten	1,71 $\sigma=0,463$	1,23 $\sigma=0,855$	-0,33 $\sigma=0,970$					
Äußeres Erscheinungsbild des Hofes	1,70 $\sigma=0,495$	1,20 $\sigma=0,738$	0,35 $\sigma=0,604$					
Inneneinrichtung des Ladens	1,86 $\sigma=0,359$	1,24 $\sigma=0,748$	0,69 $\sigma=0,761$					
Einkaufserlebnis für Kinder	1,64 $\sigma=0,762$	0,76 $\sigma=1,00$	-0,59 $\sigma=0,904$					
Sauberkeit und Hygiene der Einkaufsstätte	1,90 $\sigma=0,301$	1,51 $\sigma=0,600$	0,85 $\sigma=0,988$					
Öffnungszeiten	1,64 $\sigma=0,537$	0,99 $\sigma=0,864$	0,10 $\sigma=0,950$					
Atmosphäre	1,91 $\sigma=0,341$	1,62 $\sigma=0,567$	1,35 $\sigma=0,862$					
Attraktivität des Hofes	1,80 $\sigma=0,410$	1,35 $\sigma=0,695$	0,90 $\sigma=0,788$					

● Beste Bewertung
 ● Ø Bewertung
 ● Schlechteste Bewertung

Quelle: Eigene Berechnung

Obwohl eine wichtige Zielgruppe der teilnehmenden Direktvermarkter Paare mit Kindern sind, wurde der Leistungsbereich „Einkaufserlebnis für Kinder“ bei einigen Betrieben vernachlässigt. So ist der Mittelwert der durchschnittlichen Kundenbewertung im Vergleich zu der des besten Hofladens geringer ($\mu=0,76$). Daher sollten die Betriebsleiter den Erlebniswert für Kinder, z. B. durch eine Spielecke, Giveaways o. Ä. steigern.

Für den ersten Eindruck des Kunden ist die Beschilderung an der Hofstätte maßgeblich. So führt die lange Suche nach einem Ansprechpartner an der Hofstätte zu einem schlechten Eindruck, der bei dem Kunden haften bleibt. Unter anderem wirkt sich die mangelhafte Beschilderung zum Hofladen negativ auf die Neukundengewinnung aus, da es auch relativ viele Spontankäufer, insb. in Tourismusregionen gibt. Zu viele Informationen auf den Wegweisern sind genauso irreführend wie zu wenige, daher sollten die Schilder für die Kunden lesbar sein und klare Aussagen treffen.

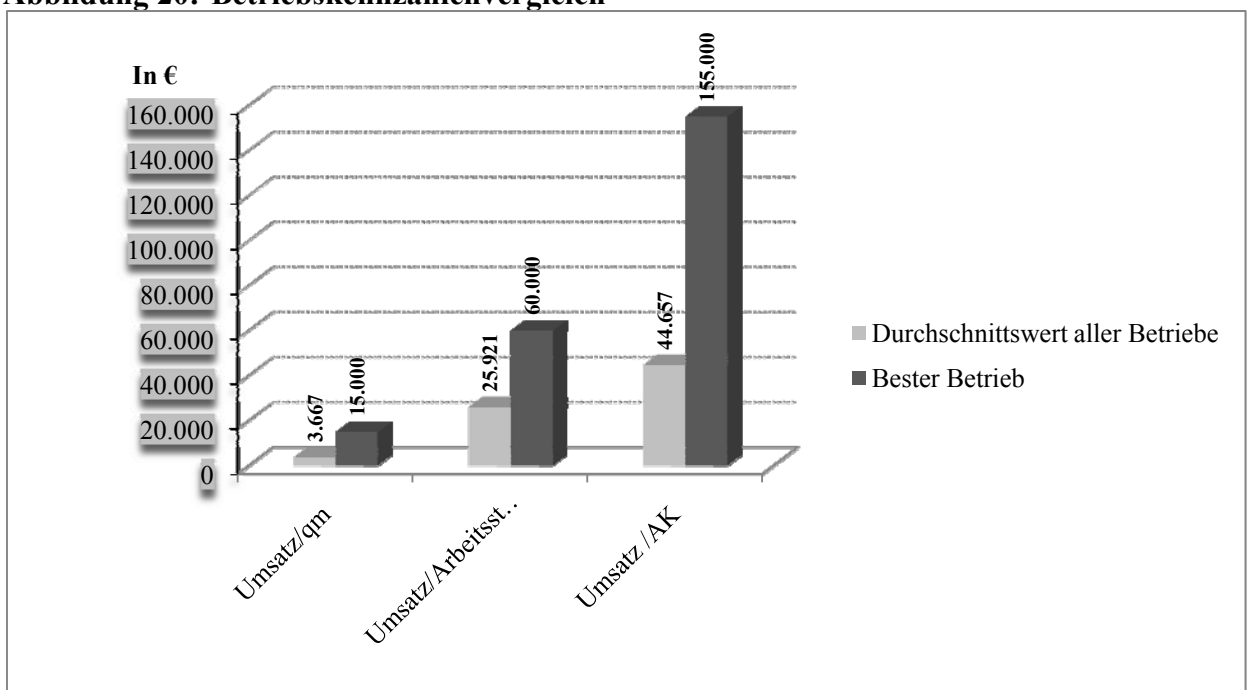
Der Abstand zwischen dem Mittelwert der durchschnittlichen Kundenbewertung im Bereich Öffnungszeiten und dem der besten Bewertung ist deutlich. Die Öffnungszeiten sollten an die Bedürfnisse der Kunden, aber gleichzeitig auch an die arbeitswirtschaftliche Rentabilität angepasst sein. Die Mittelwerte der weiteren Leistungen erzielen ein gutes bis sehr gutes Niveau, sie bleiben aber unter dem Niveau der besten Bewertung. Eine mögliche Erklärung für dieses positive Ergebnis liegt darin, dass die Direktvermarkter (insb. Bio-Hofläden) eine Unterstützung von Verbänden erhalten. Die Bio-Verbände bieten für ihre Mitglieder eine intensive Betreuung bei der Einrichtung und Gestaltung des Hofes an. Insgesamt ist es wichtig für die Direktvermarkter zu berücksichtigen, dass die Standortvariablen psychologische, funktionelle und ästhetische Aufgaben erfüllen sollen (GEBHARD-RHEINWALD, 2005). Beispielweise führt ein sauberer Verkaufsraum mit aufgeräumten Regalen und ausreichender Beleuchtung zu einer positiven Atmosphäre im Hofladen und dadurch zur Steigerung des Wohlbefindens der Kunden.

Neben der Durchführung des Vergleichsprozesses der durchschnittlichen Kundenbewertung mit der besten Bewertung ist die Erfassung der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen im Vergleich zu dem leistungsstärksten Betrieb wichtig.

5.5.3 Vergleich der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen

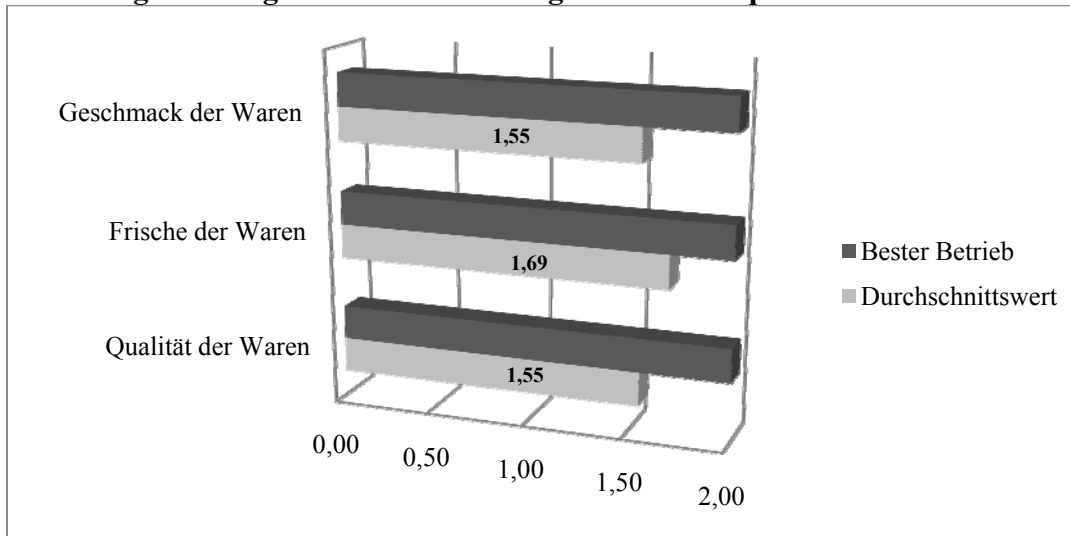
Aufgrund eines Mangels an genauen Angaben über die betriebswirtschaftlichen Detailkennzahlen ist der Vergleich weiterer Größen nicht möglich. In diesem Zusammenhang werden deshalb nur der Umsatz je Quadratmeter, je Arbeitsstunde sowie Umsatz je Arbeitskraft im Vergleich zu dem leistungsstärksten Betrieb dargestellt. Die Unterschiede zwischen dem Durchschnittswert aller Hofläden und dem besten Betrieb in den oben genannten Kennzahlen sind beträchtlich (vgl. Abbildung 20).

Abbildung 20: Betriebskennzahlenvergleich



Quelle: Eigene Darstellung

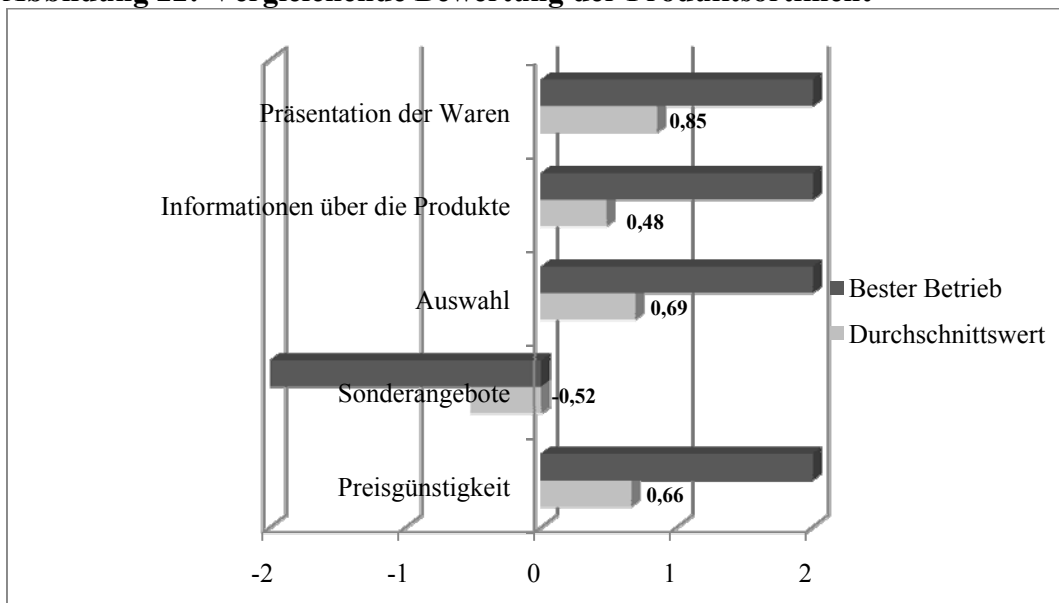
Diesen Unterschieden liegt die deutlich bessere Beurteilung der meisten Leistungsbereiche des besten Betriebs im Vergleich zum Durchschnittswert aller Unternehmen zugrunde. In der folgenden Abbildung wird die Einschätzung einzelner Leistungsbereiche des Hofladens mit den besten ökonomischen Kennzahlen im Vergleich zur durchschnittlichen Bewertung aller Betriebe dargestellt.

Abbildung 21: Vergleichende Bewertung der Produktqualität

Skala von -2: sehr schlecht bis 2: sehr gut

Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Produktqualität ist die Einschätzung des leistungsstärksten Hofladens im Hinblick auf die Komponenten dieses Leistungsbereichs, die als typische Einkaufsmotive der Hofkunden betrachtet werden, etwas besser als die des Durchschnittswerts aller befragten Betriebe. Neben der Produktqualität ist auch die Sortimentsgestaltung ein wichtiges Kriterium zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. In Abbildung 22 wird dieser Bereich in den verschiedenen Kategorien gezeigt.

Abbildung 22: Vergleichende Bewertung der Produktsortiment

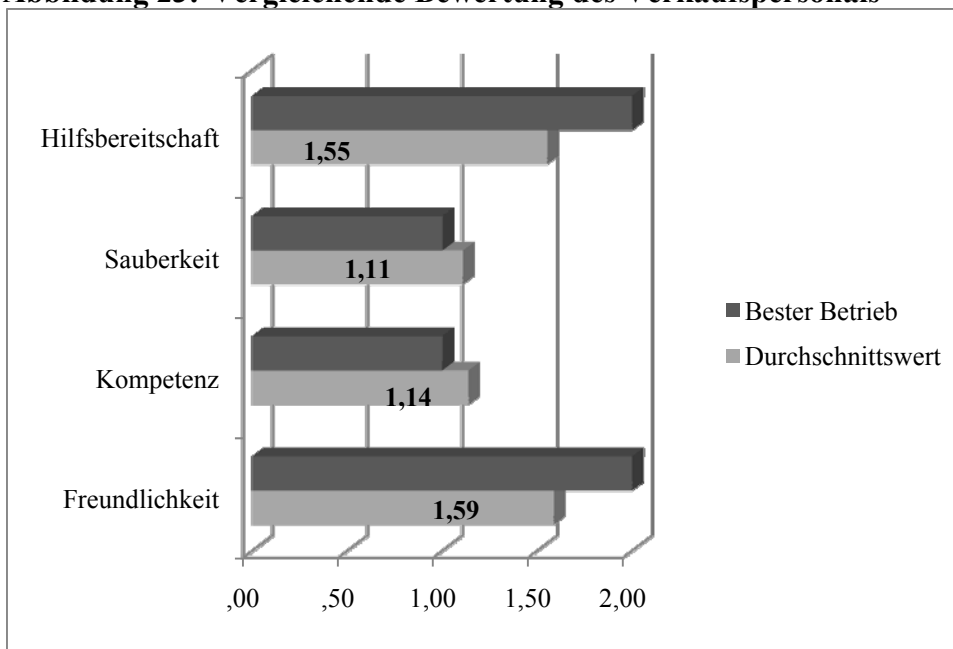
Skala von -2: mangelhaft bis 2: sehr gut

Quelle: Eigene Darstellung

Ein Blick auf Abbildung 22 macht deutlich, dass der leistungsstärkste Betrieb überdurchschnittliche Bewertungen bei allen Leistungskriterien bis auf die Sonderangebotspolitik erreicht. Die durchschnittliche Wahrnehmung der Sonderangebotspolitik fällt deutlich positiver aus als die des besten Betriebs. Laut SIMON (1992) wird die Preisgünstigkeit einer Einkaufsstätte in erster Linie durch die Anzahl der Sonderangebote bewertet. Dies lässt sich nach den oben dargestellten Ergebnissen jedoch nicht bestätigen. So erzielt gerade der ökonomisch erfolgreichste Betrieb die schlechteste Bewertung in Bezug auf die Anzahl der Sonderangebote (vgl. Abbildung 22).

Die Ergebnisse der PLS-Analyse zur Gesamtzufriedenheit haben gezeigt, dass das Verkaufspersonal als das wichtigste Konstrukt zur Erklärung der Kundenzufriedenheit bezeichnet werden kann (vgl. Kapitel 5.4). Für die Neukundengewinnung sind die Hilfsbereitschaft und Freundlichkeit des Personals bedeutsam. Bei diesen einzelnen Kriterien hat der leistungsstärkste Betrieb überdurchschnittliche Werte gezeigt. In der folgenden Abbildung werden die Eigenschaften des Verkaufspersonals detailliert verglichen.

Abbildung 23: Vergleichende Bewertung des Verkaufspersonals



Skala von -2: mangelhaft bis 2: sehr gut

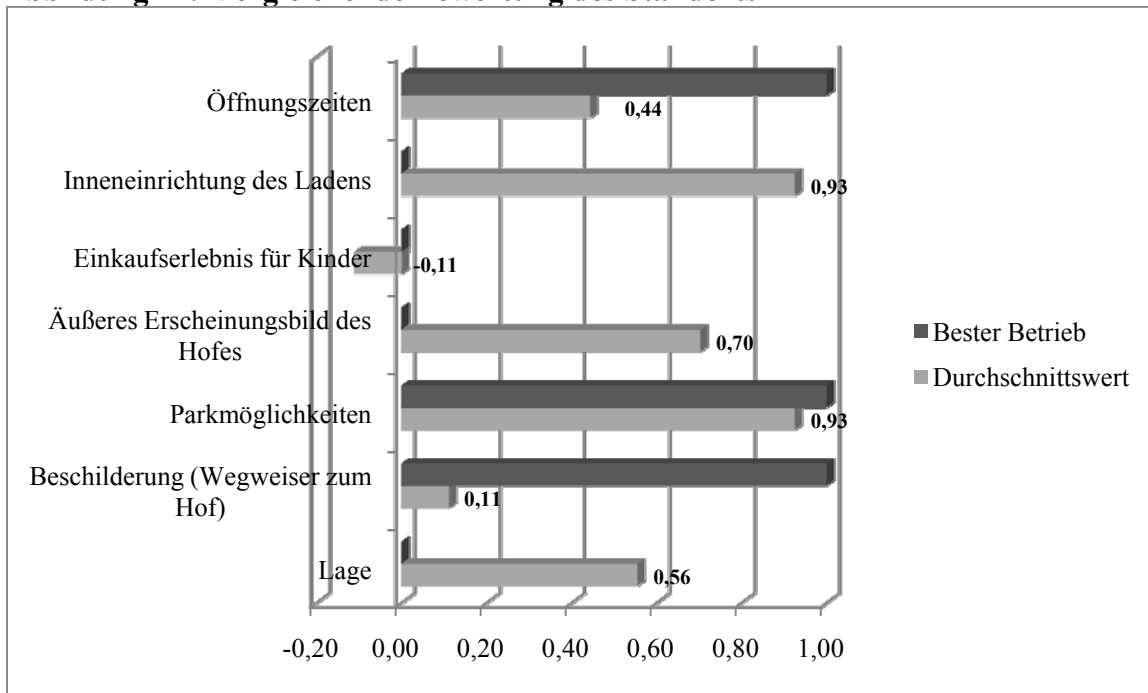
Quelle: Eigene Darstellung

Lediglich bei Kompetenz und Sauberkeit schneidet der Durchschnittswert etwas besser ab als der ökonomisch erfolgreichste Betrieb. Um diese beiden Kriterien noch zu steigern, ist es wichtig die Kompetenz im Hinblick auf die Produktqualität und Ernährung gegenüber den

Kunden in den Vordergrund zu stellen (z. B. durch Kochtipps oder mehr Produktinformationen usw.)

Neben dem eigentlichen Einkaufsnutzen ist es für viele Kunden auch wichtig, ob sie sich beim Einkaufen wohlfühlen. Hier spielen die Standortfaktoren des Hofes eine bedeutsame Rolle. Hinsichtlich des Vergleichs von weiteren Leistungskomponenten sind die Elemente Öffnungszeiten, Beschilderung sowie Einkaufserlebnis für die schwächsten Bereiche (vgl. Abbildung 24) bedeutsam. Mit erweiterten Öffnungszeiten entsprechend den Kundenbedürfnissen, einer verbesserten Beschilderung zum Hof sowie mehr kinderbezogenen Produkten wären hier entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Abbildung 24: Vergleichende Bewertung des Standorts



Skala von -2: mangelhaft bis 2: sehr gut

Quelle: Eigene Darstellung

Die größten Kritikpunkte im aus ökonomischer Sicht erfolgreichsten Unternehmen sind die Sauberkeit und Kompetenz des Verkaufspersonals, Lage des Hofes, Inneneinrichtung sowie das äußere Erscheinungsbild. In diesen Bereichen sollte dieser Betrieb Verbesserungen anstreben, um seine Position als stärkster Betrieb zu halten. Zugleich zeigen die Ergebnisse, dass ein Direktvermarkter nicht in allen Leistungsbereichen optimale Resultate aufweisen kann.

Die neuen Forschungsarbeiten haben häufig die Erfolgskette „Kundenzufriedenheit über Kundenbegeisterung und -treue zum ökonomischen Erfolg“⁶⁰ als Arbeitshypothese verwendet. Es gibt hingegen deutlich weniger Studien, die den direkten Zusammenhang zwischen zufriedenen Kunden eines Unternehmens und dessen Erfolg untersucht haben. Eine der wenigen Untersuchungen im deutschsprachigen Raum wurde von der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) auf Basis der Daten des Konsumpanels und der Angaben zur Kundenzufriedenheit aus dem deutschen Kundenmonitor durchgeführt (TWARDAWA, 2004). Die Ergebnisse dieser Untersuchung haben gezeigt, dass die Gesamtzufriedenheit eines Kunden in positiver Beziehung zu seinen Ausgaben für Lebensmittel steht. Etwa ein Viertel der Ausgabebereitschaft der Kunden wurde durch Kundenzufriedenheit erklärt. Weitere Einflussgrößen waren Faktoren wie Wohnortnähe, Preisniveau, Werbeintensität u. Ä. Auch in der Studie von BOLTEN et al. (2006) werden knapp 45 % des Umsatzes je qm mit Gesamtschätzung der Kunden im Naturfachhandel erklärt.

In dieser Arbeit wurde der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und direkten ökonomischen Erfolgsgrößen (Umsatz/qm, Umsatz/AK und Umsatz/Arbeitsstunde) ermittelt. Aufgrund der signifikanten und relativ hohen Korrelation zwischen den drei Erfolgsgrößen (vgl. Tabelle 81) wurde letztlich nur der (Umsatz je qm Verkaufsfläche) zur Ermittlung dieses Zusammenhangs verwendet.

Tabelle 81: Korrelation zwischen Umsatz je qm, Umsatz je AK und je Arbeitsstunde

Variablen	Umsatz/AK	Umsatz/Arbeitsstunde
Umsatz/qm	0,704**	0,446**
**Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant		

Quelle: Eigene Darstellung

Mit Hilfe einer Regressionsanalyse wurde der Zusammenhang zwischen der Flächenproduktivität der befragten Betriebe (als abhängige Variable) und der Gesamtzufriedenheit (als unabhängige Variable) untersucht. Das Ergebnis dieser Analyse zeigt, dass die Gesamtzufriedenheit keinen direkten Einfluss auf die Flächenproduktivität hat⁶¹. Möglicherweise führen die geringe Stichprobengröße und die teilweise fehlenden

⁶⁰ In Anlehnung an HOMBURG, 1999; FORNELL et al. 1996; ANDERSON et al. 1994.

⁶¹ Die Verwendung der weiteren ökonomischen Kennzahlen „Umsatz je Arbeitsstunde und Umsatz je Arbeitskraft“ weisen auch keinen Zusammenhang auf.

Angaben zum nicht signifikanten Resultat. Insofern bleibt offen, wie dieses Ergebnis bei einer Vergrößerung der Stichprobe ausfallen würde.

Da die Verwendung der Gesamtzufriedenheit zur Erklärung der Unterschiede zwischen der Flächenproduktivität der befragten Betriebe kein signifikantes Resultat gezeigt hat, wird im nächsten Schritt die Beziehung zwischen den Kundenbewertungen einzelner Leistungsbereiche eines Unternehmens und dessen wirtschaftlichem Erfolg ermittelt (vgl. Tabelle 82).

Tabelle 82: Korrelation zwischen Umsatz je qm und Kundenbewertungen einzelner Leistungsbereiche

Variablen	Umsatz/qm
Entfernung vom Wohnort zum Hofladen	0,153**
Wenn ich hier kaufe, tue ich etwas für die Umwelt	-0,149**
Ich vertraue dem Landwirt und seinen Produkten	-0,105**
Kompetenz des Verkaufspersonals	-0,096**
Preisgünstigkeit der Waren	0,087**
Atmosphäre im Laden	-0,085**
Frische der Waren	0,064*

**Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt ergibt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen den oben in der Tabelle 80 genannten Variablen und der Flächenproduktivität (Umsatz/qm)⁶². Die Korrelationsanalyse hat gezeigt, dass der Umsatz pro qm Verkaufsfläche vor allem durch die Entfernung vom Wohnort der Kunden zum Hofladen (im positiven Bereich), die wahrgenommene Umweltfreundlichkeit sowie die Vertrauenswürdigkeit des Hofladens (im negativen Bereich) beeinflusst wird. Die Beziehungen zwischen dem ökonomischen Erfolg (Umsatz je qm) und weiteren dargestellten Variablen sind signifikant, aber gering. Auf Grundlage dieser Daten bleibt es schwer zu definieren, wie stark der ökonomische Erfolg eines Unternehmens durch die Kundenbeurteilungen einzelner Leistungsbereiche determiniert wird.

5.5.4 Zwischenfazit und Handlungsempfehlungen

Die Auswertung des Benchmarkings dient als wichtige Information für die Bestimmung der eignen Erfolgsfaktoren im Unternehmen und zur Erklärung der Unterschiede zu den „Best

⁶² Die Regressionsanalyse zwischen dem Umsatz je qm Verkaufsfläche (als abhängige Variable) und die in Tabelle 80 dargestellten Items (als unabhängige Variablen) hat eine schwache Erklärungskraft ($R^2=0,03$, Signifikanz 0,001).

Practice“, somit können die Betriebsleiter ihre eigenen Stärken und Schwächen aufdecken und analysieren. Dies ist gerade für die Direktvermarktung von großer Bedeutung, weil in den letzten Jahren der Wettbewerbsdruck durch den klassischen Lebensmitteleinzelhandel gewachsen ist. So versucht sich der klassische Lebensmitteleinzelhandel in jüngster Zeit über qualitätsorientierte Angebote mit regionalem Bezug zu differenzieren. Außerdem erweitern sie ihre Sortimente (insb. Bio-Sortiment). Dies führt insgesamt zu neuen Anforderungen an direktvermarktende Unternehmen.

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass die Gesamtzufriedenheitsfrage immer relativ gut bewertet wird, während Vergleichs-Fragen⁶³ stärker differenzieren. Ein Nachteil bei der Gesamtzufriedenheitsbewertung ist, dass positive Mittelwerte nicht unbedingt bedeuten, dass die Zufriedenheit mit den einzelnen Dienstleistungen im positiven Bereich liegt. Deshalb wurde die Auswertung des Benchmarkings für jeden einzelnen Leistungsbereich durchgeführt.

Die Ergebnisse des Vergleich-Prozesses zwischen der durchschnittlichen und der besten Kundenbewertung weichen in den meisten Leistungsbereichen geringfügig voneinander ab, aber es sind gerade kleine Differenzierungen (insb. im Leistungsbereich Standort), die einen erfolgreichen Direktvermarkter ausmachen. Die Direktvermarkter benötigen mehr als die bekannten Erfolgsfaktoren (v. a. Produktqualität und Verkaufspersonal), um die neuen Herausforderungen zu meistern. So sollten sie darauf achten, ihren Kunden neben den Alleinstellungsmerkmalen der Hofprodukte (bspw. Frische, Geschmack usw.) oder den positiven Merkmalen der Mitarbeiter (z. B. Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft etc.) eine ansprechende Ladengestaltung zu bieten. In diesem Bereich ist die Gestaltung, die zur Steigerung des Einkaufserlebnisses für Kinder führt sowie eine individuelle saisonale/jahreszeitliche Dekoration, die sich von der klassischen Dekoration des Lebensmitteleinzelhandels abheben sollte, von großer Bedeutung. Somit können die Hofläden ihre Differenzierung im Standortbereich als einen Wettbewerbsvorteil im Markt heranziehen.

Es zeigt sich, dass die Bewertungen zwischen den Kunden und der besten Bewertung in den Bereichen Preisgünstigkeit und Sonderangebote, deutlich voneinander abweichen. Dabei ist es wichtig ein günstiges Rabattsystem (z. B. Preisstaffelung, Mengenrabatt und runde Summen)

⁶³ Dies ist einer der besten Hofläden, in dem ich je eingekauft habe. Verglichen mit anderen Hofläden ist dieser hier viel besser.

durchzuführen. Im Bereich Verkaufspersonal wird die Hilfsbereitschaft besser von den durchschnittlichen Kunden bewertet als in dem besten Laden. Bei dem Verkaufspersonal ist es möglich die Merkmale der Mitarbeiter, wie z. B. Kompetenz und Hilfsbereitschaft, als Maßstäbe für den Umgang mit den Kunden heranzuziehen. Somit können Direktvermarkter die Wünsche ihrer Kunden definieren und erfüllen somit die persönliche Kommunikation mit ihren Kunden verbessern. Insbesondere für ältere Menschen, die den Einkauf auf dem Hofladen gerne zur Kommunikation nutzen, ist dies wichtig.

Neben der Durchführung eines Vergleichsprozesses von der durchschnittlichen Bewertung und der Besten wurde auch die Bewertung der schlechten Bewertung im Vergleich dargestellt. Die Ergebnisse des Vergleichsprozesses weisen darauf hin, dass diese Hofläden große Defizite in unterschiedlichen Dienstleistungsbereichen haben. Dies wird deutlich bei der Kompetenz ihrer Mitarbeiter, bei Sonderangeboten und dem Einkaufserlebniss für Kinder. Möglicherweise könnte dies dazu führen, dass die Stammkundenbasis dieser Läden gefährdet wird und eine gewisse Wechselbereitschaft entsteht. Daher sollten solche Unternehmen auf die Steigerung der Zufriedenheit ihrer Kunden achten und die positiven Erfahrungen anderer Landwirte für die Verbesserung ihrer Geschäfte heranziehen. Es ist sinnvoll auch die Kundenbeschwerden zu untersuchen und diese als eine Chance für die Kundenbindung zu nutzen. Somit ist es als ein weiterer Schritt möglich, verbundene Kunden für die Neukundengewinnung zu aktivieren.

Für den Unterschied zwischen dem Durchschnittswert aller Betriebe und dem besten Geschäft beim betriebswirtschaftlichen Kennzahlenvergleich liegt der Vorsprung des besten Betriebs in den Bereichen Verkaufspersonal, Produktqualität sowie Produktsortiment (mit Ausnahme der Sonderangebote) zugrunde. Die Öffnungszeiten, das Einkaufserlebnis für Kinder sowie die Beschilderung zum Hof, als Komponenten des Bereichs Standort, sind die größten Kritikpunkte, die bereits im Kapitel 5.5.2 angesprochen worden sind.

Die vergleichende Bewertung der verschiedenen Leistungsbereiche zwischen dem besten Betrieb und dem Durchschnittswert hat gezeigt, dass auch der ökonomisch erfolgreichste Betrieb nicht durchgängig positive Betriebsbewertungen durch die Kunden erhält. Es gibt einige Bereiche, bei denen das erfolgreichste Unternehmen schlecht bewertet wird (z. B.

Sonderangebote, Lage des Hofes etc.). Für den Betriebsleiter ist es wichtig Best-Practice-Unternehmen zu identifizieren und diese für seinen Betrieb zu nutzen.

Der Zusammenhang zwischen der Gesamtzufriedenheit und dem Betriebserfolg wird in der vorliegenden Arbeit nicht deutlich. Aber es gibt signifikante Beziehungen zwischen dem ökonomischen Erfolg (Umsatz je qm Verkaufsfläche) und der Kundenbewertung einzelner Leistungsbereiche. In Anbetracht der geringen Stichprobengröße können auch die geringen Korrelationen als aussagekräftige Ergebnisse bewertet werden. Insgesamt sollte der Betriebsinhaber bezüglich des Vergleichsprozesses der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen seines Betriebs versuchen, seinen wirtschaftlichen Erfolg durch glaubwürdige Verbesserungsmaßnahmen zu erreichen. Darauf wurde bereits in den vorherigen Kapiteln dieser Arbeit eingegangen.

6 Bewertung des Beratungskonzepts

Weitreichende Veränderungen der Rahmen- und Wettbewerbsbedingungen als Folge der gemeinsamen Agrarpolitik in der EU und der internationalen Handelsverflechtungen sowie wachsende Anforderungen an umweltgerechte Landbewirtschaftung haben dazu geführt, dass die Landwirte immer mehr gefordert sind, sich auf neue Entwicklungen einzustellen. Wichtig ist deshalb, ein qualifiziertes landwirtschaftliches Beratungssystem sicherzustellen, welches die landwirtschaftlichen Unternehmen bei den erforderlichen Anpassungsmaßnahmen unterstützt.

Die wichtigsten Branchen, die Beratungsdienste für Direktvermarktung anbieten, sind Landwirtschaftskammern und Verbände sowie akademische Organisationen. Die Landwirtschaftskammer unterstützt die Direktvermarkter fachlich, dies erfolgt z. B. durch Vorträge, Seminare, Einzelberatung usw. Sie informiert darüber hinaus Verbraucher über saisonale und regionale Produkte und ihre Einkaufsstätten sowie über die Möglichkeiten der Verarbeitung im eigenen Haushalt. Die Verbände bieten professionelle Beratungsdienste für Direktvermarktung an, ihre häufigsten Beratungsthemen liegen in den Bereichen: Werbung (z. B. Jahreswerbeplanung, Hofprospekte, Internetauftritt, Pressekontakte), Rechnungswesen (z. B. Preisgestaltung und Kalkulationen, Rentabilität einzelner Produkte, Analyse der Kunden), Verkaufsraumgestaltung (z. B. Sortiment, Etikettierung, Planung neuer Vermarktungswege).

Die Bedeutung der Beratung für den Direktvermarkter, um seinen Betrieb zu optimieren wird immer wichtiger. Zwar bieten die Landwirtschaftskammer und die Verbände zahlreiche Beratungsangebote an. Aber es fehlen noch Beratungsangebote, die den Direktvermarkter unterstützen können, um Zielgruppen zu identifizieren und seine Produkte nach Kundenwünschen zu entwickeln. So kann er die Stärken und Schwächen seines Unternehmens im Vergleich zu anderen in der Branche aufdecken und die Wettbewerbsvorteile erkennen. In der hier vorgestellten Studie erfolgte dies mittels eines integrierten Beratungskonzeptes auf Basis von zwei Fragebögen (Kunden- und Betriebsfragebogen).

Die Landwirte nennen häufig die Beratungskosten als ein Haupthindernis für eine Inanspruchnahme von Unternehmensberatung. Daher sind niedrige Kosten Voraussetzung für den Erfolg eines Beratungskonzepts. Eine weitere Voraussetzung ist die Qualität und Zuverlässigkeit der Handlungsempfehlungen. Der Berater braucht fachliche Kompetenz, um Handlungsempfehlungen zu entwickeln und ihre Umsetzung zu begleiten sowie die Risiken, die in den Lösungsalternativen enthalten sind, zu definieren. Neben der methodischen Qualifikation sollte der Berater eine gereifte Persönlichkeit besitzen, die als Voraussetzung für kongruentes Verhalten betrachtet wird. Während die Rolle des Beraters innerhalb des Beratungssystems darin besteht, dass der Landwirt Einsicht in den Problemzusammenhang und die verfügbaren Empfehlungsmöglichkeiten aufbringt, sollte der Landwirte die nötige Aktivität, Motivation und Bereitschaft zur Verhaltensänderung haben.

Diese Arbeit zielt darauf ab, eine standardisierte und kostengünstige Beratung für Landwirte zu entwickeln. Im Vergleich zu anderen Beratungsanbietern (z. B. Beratungsangebote von Landwirtschaftskammer und Verein) erspart das in der vorliegenden Untersuchung durchgeführte Konzept dem Berater und Direktvermarkter Zeit, da es auf einer weitgehend computergestützten Automatisierung bei der Durchführung der Online-Beragung und Analyse basiert. Somit werden die Informationen von und zu Landwirten schnell fließen. Dies führt schließlich zur zunehmenden Qualität des Beratungssystems.

Die Kundenbewertung und die betriebswirtschaftliche Analyse zeigen sich als entscheidende Faktoren innerhalb des vorliegenden Beratungskonzepts. Daneben nimmt die Benchmarking-Analyse eine größere Bedeutung ein, da sie als Identifizierungsmaßstab im Beratungsmarkt dient. Der Benchmarking-Prozess hilft dem Direktvermarkter, sein Geschäft nicht nur auf Basis der Analyse von tatsächlichen Problemen zu verbessern, sondern die Qualität der Leistungsangebote im Vergleich zu den besten Bewertungen zu schätzen. Er kann so seine Stärken und Schwächen aufdecken, analysieren und schließlich als Wettbewerbsvorteile im Markt nutzen.

Die Abwesenheit der physischen Existenz des Beraters wird als ein Nachteil für dieses Konzept betrachtet. Die meisten Landwirte haben aufgrund ihrer geringen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse Schwierigkeiten bei der Berechnung von Direktvermarktungskosten. Der persönliche und direkte Kontakt zum Berater könnte dem

Direktvermarkter helfen, dieses Defizit zu beheben und die Transparenz der Empfehlungen zu steigern.

Die Privatberatung wird voraussichtlich an Bedeutung gewinnen (HOFFMANN, 2002), somit hat das in dieser Arbeit entwickelte Beratungskonzept Chancen, sich als Beratungstool in der Direktvermarktung zu etablieren. Dies erfordert aber eine ständige Weiterentwicklung des Modells inkl. aller Beratungselemente mit zunehmender Konzentration auf die Bedeutung der Benchmarking-Analyse. Zusammenfassend sind folgende Entwicklungspunkte für ein Beratungskonzept in der Direktvermarktung am wichtigsten: die Verbesserung der Betriebsfragebögen hinsichtlich des Umfangs und der abgefragten Daten sowie die Verkürzung der Kundenbefragung, um die Teilnahmebereitschaft der Kunden zu erhöhen. Dieses Konzept sollte auch einen persönlichen Kontakt zu Landwirten, die geringe Erfahrungen bei der Einschätzung der Rentabilität ihrer Betriebe haben, ermöglichen. Dies konnte die Zuverlässigkeit der Handlungsempfehlungen steigern.

Schließlich ist es sinnvoll, das Beratungskonzept auf weitere Bereiche der Direktvermarktung in w. s., wie bspw. Fleischereifachgeschäfte oder das Bäckerhandwerk, auszubreiten.

7 Zusammenfassung

Ziel der Untersuchung ist die Entwicklung eines Beratungsmodells für die landwirtschaftliche Direktvermarktung. Die Arbeit ergänzt die klassischen von WIRTHGEN und seinen Mitarbeitern durchgeführten breiten Studien zur Betriebsstruktur und den Einstellungen zur Direktvermarktung durch die Kundenperspektive. Das in dieser Untersuchung vorgeschlagene Beratungsmodell für die Direktvermarktung besteht aus drei Elementen: betriebswirtschaftliche Bewertung, Kundenzufriedenheitsbewertung und Benchmarking-analyse. Dabei ist die Identifizierung der Erfolgsinstrumente in der Direktvermarktung auf Basis der Daten von Beispielbetrieben der Kern dieses Modells.

Im Rahmen dieser Studie stellt der gewählte Ansatz durch die gleichzeitige Analyse der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und der Kundenzufriedenheit zunächst einmal einen Fortschritt gegenüber der einfachen Erfassung der Kundenzufriedenheit dar. Die Erfolgsgrößen wurden aus Kundensicht geäußert, es bleibt aber schwer zu erklären, wie stark diese Faktoren zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen und welche von ihnen besonders stark zur Rentabilitätssteigerung führen. Anhand der Benchmarking-Analyse ist es möglich, eigene Erfolgsgrößen im Betrieb zu definieren.

In der Direktvermarktung kann die Erfolgsrechnung als betriebswirtschaftliches Herzstück des Unternehmensplans bezeichnet werden. Wegen der geringen Angaben über die Kennzahlen, AK und Erfolgsgrößen der befragten Betriebe konnte nur der Verkaufsflächenumsatz bewertet werden. Um also validere Ergebnisse zu erhalten und daraus eine Handlungsempfehlung zu entwickeln, sollten die Landwirte mehr Informationen über Umsatz (je Kunden und je Arbeitsstunde), Wareneinsatz in % vom Umsatz, Gewinnbeitrag des Hofladens sowie Personalkosten ermitteln. Die Implementierung der Strategieplanung der direktvermarktenden Betriebe erfolgt über die bekannten Marketinginstrumente wie Produkt- und Preispolitik sowie Kommunikations- und Absatzwegpolitik (KUHNER/WIRTHGEN, 2008). Die Untersuchung der Marketinginstrumente dient den Landwirten, um einen wettbewerbsfähigen Preis durch eine qualitätsorientierte Produktion zu erreichen und die Professionalität ihrer Betriebe zu erhöhen. In dieser Untersuchung stellt die Bewertung dieser Instrumente das erste Beratungstool dar.

Die Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsanalyse liefern einen Einblick in die Determinanten der Kundenzufriedenheit beim direkten Einkauf. Betrachtet man die totalen Effekte der Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit, so verursachen Kundenservice und Erscheinungsbild durch die direkten und indirekten Auswirkungen die stärksten Effekte. Der Kunde eines Hofladens erwartet eine freundliche, hilfsbereite und serviceorientierte Fachberatung, die einen Vertrauens- und Beratungsvorsprung gegenüber dem Lebensmitteleinzelhandel bedeutet. In der Direktvermarktung wird von den Kunden ein besonderes Einkaufsereignis erwartet. Dieses kann durch eine gelungene Ladenatmosphäre und eine attraktive Gestaltung der Inneneinrichtung positiv beeinflusst werden. So weichen die befragten Betriebe durch individuelle Gebäude- und Raumgestaltung von dem klassischen Lebensmitteleinzelhandel ab. Außerdem unterstützen die Resultate weiterhin den in der Literatur diskutierten Zusammenhang zwischen der positiven Bewertung der Gesamtzufriedenheit und der Mund-zu-Mund-Werbung. Dies wird insbesondere bei der Zufriedenheitsbewertung von jüngeren und älteren Konsumenten deutlich. Aber es zeigt sich, dass die Zufriedenheit bei den Älteren, im Gegensatz zu den jüngeren Kunden, keinen Einfluss auf die Einkaufshäufigkeit hat.

Die Kenntnis der Zielgruppen dient als wichtige Information für die Empfehlung von Handlungsstrategien. Gestaltungsmöglichkeiten für das zielgruppenspezifische Marketing liegen in den Bereichen Sortimentsgestaltung und Ladendesign. Im Allgemeinen zeigt die Untersuchung, dass die Hofkunden eine außergewöhnlich interessante Zielgruppe mit hohem Bildungsgrad und hohem Einkommen sind. In den meisten befragten Hofläden dominieren ältere Kunden, deren Konsum- bzw. Kaufverhalten aufgrund des demographischen Wandels über den Erfolg vieler Unternehmen entscheidet.

Um die Handlungsempfehlungen für direktvermarktende Betriebe noch zu optimieren, werden die teilnehmenden Betriebe von den Betriebsleitern selbst beurteilt, anschließend erfolgt ein Vergleich zwischen der Kundenbeurteilung und Betriebsleitereinschätzung. Als Ergebnis dieses Prozesses zeigt sich, dass die Kunden die Leistungen tendenziell positiver bewerten als der Betriebsleiter, der seine eigenen Leistungen kritisch beurteilt. Insgesamt stellt die Kundenzufriedenheitsbewertung einen weiteren elementaren Ansatz für das in dieser Untersuchung formulierte Beratungsmodell dar. Der dritte zentrale Bestandteil des Beratungsmodells ist die Benchmarking-Analyse, die dazu dient, die Erfolgsgrößen im

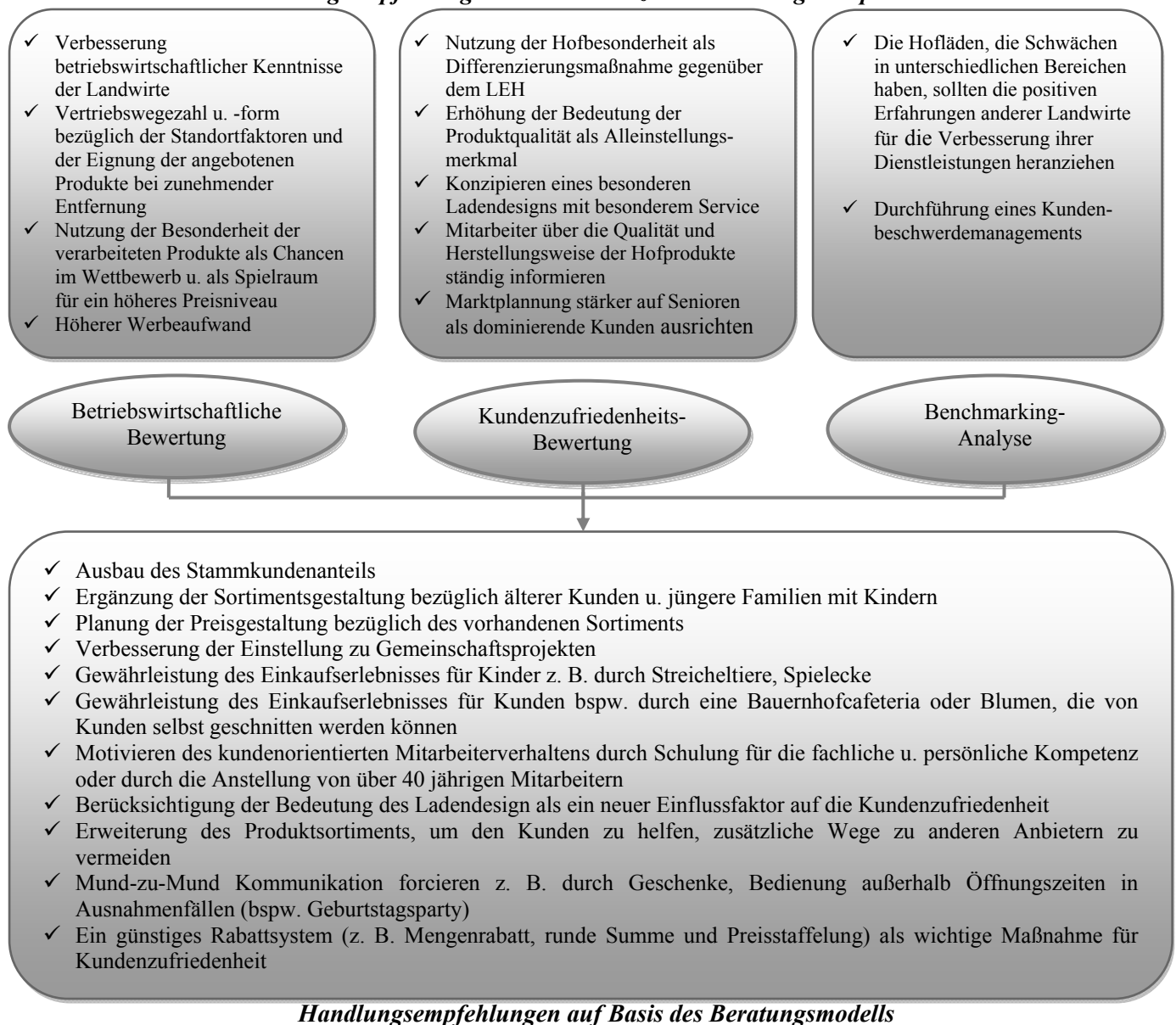
Unternehmen zu bestimmen und die Stärken und Schwächen aufzudecken. Mit zunehmender Wettbewerbsfähigkeit des klassischen Lebensmitteleinzelhandels ist es für die direktvermarktenden Betriebe sehr wichtig sich im Markt zu positionieren. Die Kenntnis der Einflussfaktoren des Direktvermarktungserfolges ist allein nicht ausreichend, um die Identifizierung im Markt zu erzielen. Die Hofläden haben noch viel Potenzial und mit Hilfe eines gezielten Beratungssystems könnten sie dieses Potenzial entfalten und nutzen. Die Bewertung hat gezeigt, dass die Gesamtzufriedenheitsfrage immer positiv bewertet wird, aber Vergleichsfragen stärker streuen. Ein Nachteil bei der Gesamtzufriedenheitsbewertung ist, dass positive Mittelwerte nicht unbedingt bedeuten, dass die Zufriedenheit mit den einzelnen Dienstleistungen im positiven Bereich liegt. Deshalb wurde die Auswertung des Benchmarkings für jeden einzelnen Leistungsbereich durchgeführt.

Die Ergebnisse des Vergleich-Prozesses zwischen der durchschnittlichen Kundenbewertung, und dem besten Betrieb weichen in den meisten Leistungsbereichen geringfügig voneinander ab, aber es sind gerade kleine Differenzierungen (insb. im Leistungsbereich Standort), die einen erfolgreichen Direktvermarkter ausmachen. So sollten die Landwirte darauf achten, ihren Kunden, neben den Alleinstellungsmerkmalen der Hofprodukte (bspw. Frische, Geschmack usw.) oder den positiven Merkmalen der Mitarbeiter (z. B. Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft etc.), eine ansprechende Ladengestaltung zu bieten. Die Analyse hat auch gezeigt, dass die Bewertungen in den Bereichen Preisgünstigkeit und Sonderangebote deutlich voneinander abweichen. Es ist wichtig für den Direktvermarkter zu realisieren, dass ein günstiges Rabattsystem (z. B. Preisstaffelung, Mengenrabatt und runde Summen) eine wichtige Maßnahme zur Verbesserung der Zufriedenheit sein könnte.

Die Benchmarking-Analyse hat die Bewertung der schlechten Betriebe im Vergleich mit dem besten Betrieb dargestellt. Es wurde festgestellt, dass diese Unternehmen große Defizite haben. Dies wird deutlich in den Bereichen Kompetenz ihrer Mitarbeiter, Sonderangebote und Einkaufserlebnisse für Kinder. Möglicherweise könnte dies dazu führen, dass die Stammkundenbasis dieser Läden gefährdet werden kann und eine gewisse Wechselbereitschaft besteht. Daher sollten solche Hofläden auf die Steigerung der Zufriedenheit ihrer Kunden achten und die positiven Erfahrungen anderer Landwirte für die Verbesserung ihrer Leistungsangebote heranziehen. Es ist sinnvoll auch die Kundenbeschwerden zu untersuchen und dies als eine Chance für die Kundenbindung zu nutzen. Als

weiterer Schritt ist es möglich verbundene Kunden für die Neukundengewinnung zu aktivieren. Die Ergebnisse der einzelnen Beratungselemente liegen zwar teilweise dicht zusammen, es sind aber die kleinen Unterschiede, die die transparenten Empfehlungen für eine erfolgreiche Direktvermarktung liefern können. In der folgenden Abbildung werden die abgeleiteten Handlungsempfehlungen auf Basis des in dieser Untersuchung entwickelten Beratungskonzepts zusammengefasst dargestellt.

Abbildung 25: Zusammenfassende Handlungsempfehlungen
Handlungsempfehlungen nach den einzelnen Beratungskomponenten



Quelle: Eigene Darstellung

8 Limitationen

Die Betriebsbefragung ermöglicht eine allgemeine Übersicht über die teilnehmenden Betriebe. Die untersuchten Betriebe sind nicht repräsentativ für alle Direktvermarkter, aber sie stellen ein breites Spektrum von unterschiedlich großen Betrieben in verschiedenen Regionen dar. Bei der betriebswirtschaftlichen Bewertung tragen die kleine Stichprobe (nur 33 Betriebe) und unzureichende Angaben möglicherweise zur Verzerrung der Ergebnisse bei. Um also validere Ergebnisse zu erhalten, sollte die Stichprobe für weitere Untersuchungen vergrößert sowie der Fragebogen angepasst werden. Eine weitere Möglichkeit der Nutzung des Betriebsfragebogens bietet sich mit der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Marketingorientierung und dem Betriebserfolg.

Die Ergebnisse der Kundenbefragungsanalyse verdeutlichen die Zufriedenheit der Hofkunden und liefern einen Einblick für die Gründe des direkten Einkaufs. Eine weitere Möglichkeit der Anwendung der Kundenbefragung bietet die Kundeneinteilung nach Clustern, wobei die Kundenbindungsmaßnahmen verschiedenen Zielgruppen zugeordnet werden können. Die vorliegende Arbeit weist auf die Bedeutung der älteren Konsumenten für die Direktvermarktung hin. Unternehmen sollten ihre Marketingplanung daher stärker auf die Senioren als bedeutsame Kunden ausrichten und ihre Marktchancen durch die Ausschöpfung der Seniorenpotentiale erhöhen. Da das Thema „Gesundheit“ für die Generation 50plus sehr wichtig ist, wäre es sinnvoll, eine neue Befragung für ältere Kunden unter Berücksichtigung ihrer Gesundheitssituation zu entwickeln. Anhand einer Befragung ist es möglich bspw. den Zusammenhang zwischen der gesundheitlichen Situation der Älteren und ihrer Entscheidung für den Direkteinkauf zu untersuchen sowie die Stärken und Schwächen der Hofläden bei der seniorenorientierten Sortimentsgestaltung zu erfassen. Schließlich sollte der Inhalt der Kundenbefragung nicht nur die artikulierten Bedürfnisse der Kunden identifizieren, sondern auch die Kundenmotivation als Ausdruck ihrer latenten Wünsche mit einzubeziehen.

Literaturverzeichnis

- ABEL, R. (2001): Die Balanced Scorecard im Arbeitsfeld von Betriebsräten, eine Präsentation von Umfrageergebnissen, Bochum/Düsseldorf.
- ADLWARTH, W. (2005): GfK Panel Service Deutschland: Konsum- und Kaufverhalten der Generation Silber: wo liegen die Potenziale? Vortrag 2, Tagung der GfK Marktforschung 2005. Meistersingerhalle Nürnberg.
- ADLWARTH, W. (2007): Konsum- und Kaufverhalten der Generation Silber: wo liegen die Potenziale für Ernährungsindustrie? GfK Panel Service Deutschland, Hochstadt, Februar 2007.
- ADLWARTH, W. (2008): Konsum- und Kaufverhalten der Generation 50 plus–Potenziale erkennen und nutzen. GfK Panel Service Deutschland, Euroforum-Konferenz, Düsseldorf, 21 April 2008.
- ALBRECHT, H. (1969): Innovationsprozesse in der Landwirtschaft. Schriften des Sozialwissenschaftlichen Studienkreises für internationale Probleme (SSIP) e. V., Saarbrücken, S. 12.
- ALBRECHT, H. (1987): Landwirtschaftliche Beratung, Band 1: Grundlagen und Methoden. Handbuchreihe ländliche Entwicklung, Gtz, Eschborn, S. 36.
- ALVENSLEBEN, R. V. (2000): Verbraucherpräferenzen für regionale Produkte – Konsumtheoretische Grundlagen, in: Dachverband Agrarforschung (Hrsg.): Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft – Chancen, Probleme, Bewertung. Schriftenreihe Agrarspectrum, Band 30, Frankfurt am Main, S. 3-18.
- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. (1994): Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, in: Journal of Marketing, 58 (7), S. 53-66.
- ANDERSON, A. R. (1984): Life Status Changes and Changes in Consumer Preferences and Satisfaction, in: Journal of Consumer Research, 11 (12), S. 784–794.
- APQC: American Productivity and Quality Center, Benchmarking at APQC, unter: http://www.apqc.org/portal/apqc/ksn?paf_gear_id=..., Abrufdatum: 06.12.2007.
- AUGUSTIN, S. (2005): Vorlesung: Grundlagen Logistik und Qualitätsmanagement, Montanuniversität Leoben, WS 2005/06
- BAAKEN, T. (1996): Kundenbegeisterung–künftige Stellung der Kundenbegeisterung im Marketing, in: Kurswechsel Richtung Kunde: die Praxis der Kundenorientierung, edited by GUNTHER DEHR and THOMAS BIERMANN, Frankfurt am Main: Frankfurter Allg. Zeitung, Verl.-Bereich Wirtschaftsbücher, S. 91-110.

- BACKHAUS, K.; ERICHSON, B; PLINKE, W. und WEIBER, R. (2005): Multivariate Analysemethoden, 11. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York, S. 292 u. 536.
- BADEN-WÜRTTEMBER (MLR): Ministeriums für Ernährung und Ländlichen Raum Baden-Württemberg (MLR) zur einzelbetrieblichen Förderung landwirtschaftlicher Unternehmen 2005, unter: <http://www.landwirtschaft-mlr.baden-wuerttemberg.de/servlet/PB.....>, Abrufdatum: 06.12.2007.
- BAILOM, F.; HINTERHUBER, H.; MATZLER, K.; SAWERWEIN, E. (1996): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, in: Marketing ZFP, 18 (2), S. 117-126.
- BARTH, K. (1999): Betriebswirtschaftslehre des Handels, 4. Aufl., Wiesbaden.
- BAUERNMARKTHALLE STUTTGART, unter: <http://www.bauernmarkthalle.de/> Abrufdatum: 11.02.2008
- BAUER, H. H.; KELLER, T. (2003): Management von Kundenzufriedenheit in der Hotelbranche, in: HOMBURG, CH. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit: Konzepte-Methoden-Erfahrungen, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 513-528.
- BAUER, H. H.; SAUER, N.; MERX, K. (2002): Der Einfluss von Kundenemanzipation auf die Kundenzufriedenheit und Markentreue, in: Die Betriebswirtschaft, 62 (6), S. 644-663.
- BELL, J.; GILBERT, D.; LOCKWOOD, A. (1997): Service Quality in Food Retailing Operations: a critical incident Analysis, in: The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 7 (4), S. 405-423.
- BENKENSTEIN, M. (1993): Dienstleistungsqualität. Ansätze zur Messung und Implikationen für die Steuerung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 63 (11).
- BEYER, H. T (2003): Kosten-, kunden- und konkurrenzorientierte Preispolitik mit Praxisbeispielen aus dem Dienstleistungsbereich, unter: http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/hst_kap1/preispol03/preispol03. Abrufdatum: 01.02.2010.
- BEREKOVEN, L. (1995): Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing. Grundlagen und Entscheidungshilfen, 2. Aufl., München.
- BERGER, R. (2000): Trends auf dem Beratungsmarkt, in: HÖSELBRATH, F.; LAY, R.; LOPEZ DE ARRIORTUA, J. I. (Hrsg.) Die Berater, Einstieg, Aufstieg, Wechsel. Frankfurt a. M., S. 129-133.
- BERINGER, J. (2005): Arbeitsgemeinschaft Landberatung e.V. Hannover. Mündliche Mitteilung. 14.02.2005, in: Expertise zur Beratung landwirtschaftlicher Unternehmen in Deutschland, eine Analyse unter Berücksichtigung der Anforderungen der Verordnung (EG) Nr. 1782/2003 zu Cross Compliance. Im Auftrag des Bundesministeriums für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft, April, 2005, Bonn.

- BESCH, M.; HAUSLADEN, H. (1999): Regionales Marketing im Agribusiness–Erfolgspotenziale und Problemfelder dargestellt an lokalen Kooperationsprojekten des regionalen Agrarmarketings, in: Innovative Konzepte für das Marketing von Agrarprodukten und Nahrungsmitteln, Band 13, Landwirtschaftliche Rentenbank, Frankfurt am Main, S. 7-50.
- BEUTIN, N. (2003): Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, in: HOMBURG, CH. (2003): Kundenzufriedenheit, Konzepte-, Methoden-, Erfahrungen. Wiesbaden, S. 115-151.
- BIONG, H. (1993): Satisfaction and Loyalty to Suppliers within the Grocery Trade, in: European Journal of Marketing, 27 (7), S. 21-38.
- BIRKER, K.; VOSS, R. (2000): Handelsmarketing, 1. Aufl., Berlin, S. 55.
- BLIEMEL, F.; P. KOTLER (2001): Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Aufl., Stuttgart.
- BLOEMER, J.; KASPER, H. (1995): The Complex Relationship between Customer Satisfaction and Brand Loyalty, in: Journal of Economic Psychology, 16 (2), S. 311-329.
- BLOEMER, J.; K. DE RUYTER (1998): On the relationship between Store Image, Store Satisfaction, and Store Loyalty, in: European Journal of Marketing, 32 (5/6), S. 499-513.
- BMVEL (1999): Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft: Agrarbericht der Bundesregierung, Bonner Universitäts-Buchdruckerei, Bonn.
- BMVEL (2002): Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft: Ökologischer Landbau in Deutschland, Stand: August 2002.
- BMVEL (2003): Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft: Ernährungs- und agrarpolitischer Bericht der Bundesregierung, Bonn.
- BMVEL (2007): Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft: Förderung der Direktvermarktung, unter: http://www.bmelv.de/cln_044/nn_750578/DE/04-Landwirtschaft/Foerderung/ Abrufdatum: 25.09.2007.
- BODENSTEIN, G.; SPILLER, A. (1998): Marketing: Strategien, Instrumente und Organisation, Augsburg, S. 155-229.
- BOKERMANN, R. (1996): Betriebswirtschaft der landwirtschaftlichen Weiterverarbeitung und Direktvermarktung, 3. Aufl., Kassel.
- BOLAND, H. (1991): Interaktionsstrukturen im Einzelberatungsgespräch der landwirtschaftlichen Beratung, Kiel, S. 16-70
- BOLAND, H. (1993): Grundlage der Kommunikation, Giessen, S. 270-285.

- BOLAND, H. (1996): Aufgabe und Rolle der Unternehmensberatung in der Landwirtschaft, in: Schriften Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e. V., Bd. 32. 1996, S. 455-466.
- BOLAND, H. (2005): Expertise zur Beratung landwirtschaftlicher Unternehmen in Deutschland: Eine Analyse unter Berücksichtigung der Anforderungen der Verordnung (EG) Nr. 1782/2003 zu Cross Compliance, im Auftrag des Bundesministeriums für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft, Bonn.
- BOLTEN, J.; KENNERKNECHT, R.; SPILLER, A.; ZÜHLDOERF, A. (2007): Kundenzufriedenheit im Naturkostfachhandel: Determinanten und Erfolgswirksamkeit Beitrag zur GEWISOLA-Tagung 2006 in Gießen.
- BRANSCHIED, W. (1996): Zur Qualität von Fleisch und Milch, Ansprüche der Verbraucher und Maßnahmen, in: Berichte über die Landwirtschaft, S. 103-117.
- BREM-GRÄSER, L. (1993): „Handbuch der Beratung für helfende Berufe“; Bd. 3; München; Basel.
- BROWN, A. (2001): Counting farmers markets, in: Geographical Review 91 (4).
- BRÜGGEMANN, C. (2005): Wissen Sie, was Ihre Kunden wirklich wünschen?, in: Top Agrar. 11/2005, S. 144-145.
- BRUHN, M. (1997): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, 2. Aufl., Berlin, S. 60.
- BRUHN, M. (2004): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung, in: HINTERHUBER, H. H.; MATZLER, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Wiesbaden, S. 33-65.
- BUHL, U.; MELLWIG, N.; RENZ, A. (2003): Ein Modell zur Bewertung unterschiedlicher Kundenzufriedenheitsquellen unter besonderer Berücksichtigung des E- und M-Business. Diskussionspapier WI-129 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre der Universität Augsburg. S. 5f.
- CADOTTE, E. R.; WOODRUFF, R. B.; JENKINS, R. L. (1987): Expectation and Norms in Models of Consumer Satisfaction, in: Journal of Marketing Research 24 (3), S. 305-314.
- CAMERON, A.; GUTHRIE, J.; GUTHRIE, A.; LAWSON, R.; (2004): Farmer's Markets: The small Business Counterrevolution in Food Production and Retailing, Otago University/Massey University, New Zealand.
- CAMERON, A.; VRIES, H. (2006): The Role of Farmer's Markets in Stimulating Rural Entrepreneurship, Massey University, New Zealand.
- CAMP, R. C. (1994): Benchmarking, München, Wien, S. 4-35.

- CASPARY, H. (2005): Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau, Mainz. Mündliche und schriftliche Mitteilung. Febr. 2005.
- CHARQUEVILLE, P. (1991): Rollentheoretische Analyse der Berater/Klienten-Beziehung, in: HOFMANN, M. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Heidelberg, S. 254.
- CHIN, W. (1998): Issues and opinion on structural equation modeling, unter: <http://www.misq.org/archivist/vol/no22/issue1/vol22n1comntry.html>, Abrufdatum: 11.04.2007.
- COBUS, Marktforschung GmbH. (2007): Erfolgsfaktorenunternehmensentwicklung, unter: http://www.pdma.info/downloads/Marktforschung_250406.pdf, Abrufdatum: 22.11.2007.
- COHEN, J. (1988): Statistical Power Analysis for the behavioural Sciences (2nd edition). Hillsdale, NJ.
- CORMIER, L. S.; HACKNEY, H. (1987): The professional Counselor, A Process Guide to Helping.
- COSTER, M. (2004): Report on the role of "new generation" farmers, markets', Department of Primary Industries, Bendigo, Victoria, Australia.
- CRONIN, J.; TAYLOR, S. (1992): Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, in: Journal of Marketing. 56 (3), S. 55-68.
- DAHRENDORF, R. (1964): Homo Sociologicus, Aufl. 14, Opladen, S. 33.
- DERRICK, F.W.; LEHFELD, A.K. (1980): The Family Life Cycle: An Alternative Approach, in: Journal of Consumer Research, 7 (9), S. 214–217.
- DICHTL, E.; HÖRSCHGEN, H.; NIESCHLAG, R. (2002): Marketing, Aufl. 19, Berlin, S. 175.
- DICKEL, J. (1997): Situative Marketingberatung. Strukturelement, Prozessaspekte und Ansätze der Erfolgssteigerung, Diss., Scheßlitz, S. 95.
- DILLER, H. (2000): Preiszufriedenheit bei Dienstleistungen, in: Die Betriebswirtschaft, 60 (5), S. 570-587.
- DORANDT, S. (2004): Analyse des Konsumenten- und Anbieterverhaltens am Beispiel von regionalen Lebensmitteln: empirische Studie zur Förderung des Konsumenten-Anbieter-Dialogs, Hamburg. S. 129.
- EIFF, W. V. (1994): Benchmarking im Krankenhaus: Qualität steigern und Kosten senken durch Best-Practices-Management, S. 859-869.
- ELFGEN, R.; KLAILE, B. (1987): Unternehmensberatung: Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit, Stuttgart, Poeschel.

- FALK, B.; WOLF, J. (1992): Handelsbetriebslehre, Aufl. 11, Landesberg/Lech, S. 450-457.
- FASSBENDER, M. (1994): Sozialökonomische Konsequenzen des Direktabsatzes landwirtschaftlicher Produkte für die bäuerliche Familie-Dargestellt für die Region Rheinland. Institut für Agrarpolitik, Marktforschung und Wirtschaftssoziologie der Universität Bonn.
- FICHTNER, H. (2005): Sächsisches Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft. Schriftliche Mitteilung.
- FLEISCHMANN, P. (1984): Prozessorientierte Beratung im Strategien-Management, München.
- FORNELL, C.; JOHNSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; CHA, J.; BRYANT, B. E. (1996): The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings, in: Journal of Marketing, 60 (4), S. 7-18.
- FRANCL, T. (2007): Grocery Prices Increase in First Quarter of the Year, unter: <http://www.munciefreepress.com/node/1525>, Abrufdatum: 29.10.2007.
- FREY, P. (1989): Innerbetriebliche Wissenspotentiale und deren Nutzungsmöglichkeiten, in: HOFFMANN, M.; SERTL, W. (Hrsg.): Management Consulting: ausgewählte Probleme und Entwicklungstendenzen der Unternehmensberatung, Aufl. 1, Stuttgart, S. 180-239.
- FRIEDRICH, H. (2001): Regionalvermarktung landwirtschaftlicher Produkte im Internet-Chancen, Restriktionen und Konzeptionen, Göttingen: ASG-Kleine Reihe, Nr. 63, S. 37.
- FRITZ, W.; EFFENBERGER, J. (1998): Strategie Unternehmensberatung. Verlauf und Erfolg von Projekten der Strategieberatung, in: Die Betriebswirtschaft, 58 (1), S.103-118.
- GABARINO, E.; JOHNSON, M. S. (1999): The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relations, in: Journal of Marketing, 63 (2), S. 70-87.
- GEBEL, M. (2006): Monitoring und Benchmarking bei arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen Dokumentation, Nr. 06-01, Mannheim, S.16-17.
- GEBHARD-RHEINWALD, M. (2005): Der Hofladen-Planung, Marketing, Werbung, Stuttgart, S. 49-61.
- GEFEN, D.; STRAUB, D.W.; BOUDREAU, M. (2000): Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice, in: Communications of the Association for Information Systems, 4 (7), S. 1-78.
- GERLACH, F. (2007): Regionalmarken für Bio im Norden, in: BioPress, 51 (7), S. 28-29.
- GfK Marktforschung (2005): Kaufstudie 2005: Jüngere Wohlhabende leben im Süden Deutschlands, unter: http://www.gfk.com/group/press_information/press_releases/00677/index.de.htm, Abrufdatum: 24.05.2008.

- GfK Marktforschung (2008): Ein Drittel der Europäer lebt abstinent. Dezember 2008, unter: [http://www.weinlese.it/index2.php?option=com_content&d ...](http://www.weinlese.it/index2.php?option=com_content&d...), Abrufdatum: 24.03.2009.
- GIERING, A. (2000): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: Eine Untersuchung moderierender Effekte, Wiesbaden, S. 101.
- GILMORE, S.A.; DOLEZAL, J. (2000): Hospital Employee Dining Environment: Employee Perceptions before, during and after Renovation. *Foodservice Research International*, 12 (3), S. 141-149.
- GÓMEZ, M. I.; MCLAUGHLIN, E. W.; WITTINK, D. R. (2004): Customer Satisfaction and Retail Sales Performance: An Empirical Investigation, in: *Journal of Retailing*, 80 (4), S. 265-278.
- GOTHE, D.; SCHÖNE, F. (2002): Regionale Bio-Lebensmittel im Handel- Situation, Perspektiven, Handlungsempfehlungen. Studie im Auftrag des NABU und DVL, Bonn, unter: <http://www.nabu.de/downloads/landwirtschaft/bioregio.pdf>, Abrufdatum: 24.01.2010.
- GOVINDASAMY, R.; NAYGA, R. M. Jr. (1996): Characteristics of Farmer-To-Consumer Direct Market Customers: An Overview, in: *Journal of Extension*, 34 (4), <http://www.joe.org/joe/1996august/rb1.html>. Abrufdatum: 24.09.2009.
- GOVINDASAMY, R., ZURBRIGGEN, M., ITALIA, J., ADELAYA, A., NITZSCHE, P., VAN VRANKEN, R. (1998), *Farmers' Markets: Consumer Trends, Preferences and Characteristics*, New Jersey Agricultural Experiment Station, Juni, 1998.
- GRAF, B. (2003): Grundzüge und Überlegungen zum Qualitätsmanagement und zur Qualitätssicherung der Dienstleistung Ernährungsberatung, Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades Dr. oec. troph. beim Fachbereich Agrarwissenschaften, Oecotrophologie und Umweltmanagement der Justus-Liebig-Universität Giessen, S. 77-102.
- GROß-ENGELMANN, M. (1999): Kundenzufriedenheit als psychologisches Konstrukt: Bestandsaufnahme und emotionstheoretische Erweiterung bestehender Erklärungs- und Messmodelle, in: GIERL, H.(Hrsg.): *Marketing*. Bd. 7, S. 260-275.
- GROBKINSKY, A. (2009): Als Bio... der BESH als clean Label, in: *BioPress: Fachmagazin für Naturprodukte*, Nr. 60/08, 2009.
- GRÜNDLING, C. (1999): Wer den Kunden nicht ehrt.... Mit effizientem Service zu mehr Kundenbindung und Kundenzufriedenheit, Stuttgart.
- GRUND, M. (1998): *Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing*, Wiesbaden.
- GUTHRIE, J.; LAWSON R.; GUTHRIE, A. (2004): *Living the good life, a report on farmers' markets in New Zealand*, Dunedin: Department of Management, Otago University.

- HAAKE, K. (2005): Beratung in Klein- und Mittelunternehmen (KMU), in: BAMBERGER, I. (Hrsg.): Strategische Unternehmensberatung, Konzeption-Prozesse-Methoden, 4. Aufl., S. 237-263.
- HAASE, T. J. (2007): Das Ladendesign als Erfolgskomponente der Ladengestaltung, unter: http://books.google.de/books?id=9APgKd624wC&pg=PA38&dq=Ackermann,+C.,+Konzepte+der+Ladengestaltung&source=gbs_selected_pages&cad...., Abrufdatum: 26.10.08.
- HAFNER, K.; REINCKE, R.D. (1988): Unternehmensführung und Unternehmensberatung. Münster: Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung (Arbeitspapier 44).
- HAFNER, K., REINEKE, R.D. (1992): Beratung und Führung von Organisationen, in: WAGNER, H., REINEKE, R. (Hrsg.) Beratung von Organisationen: Philosophien–Konzepte –Entwicklungen, Wiesbaden, S. 29-78.
- HASCH, G. A. (1995): Königsdisziplin Verkaufsförderung, unter: http://fachtexte.net/_wsn/page4.html, Abrufdatum: 14. 04.2008.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (1998): Multivariate Data Analysis, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- HAMILTON, N. (2002): Farmers' Markets: Rules, Regulations, and Opportunities, National AgLaw Center Publications, unter: http://www.nyfarmersmarket.com/pdf_files/fmrulereg.pdf, Abrufdatum: 25.02.2010.
- HAMM, U. (2007): Schätzung von Öko-Umsätzen, unter: <http://www.oekolandbau.de/.../oeko-lebensmittelumsatz-in-deutschland-2006/>, Abrufdatum: 25.09.2007.
- HANSEN, U. (1990): Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, 2. Aufl., Göttingen.
- HANSEN, M. (2006): Kundenbindung in den 55 Plus-Märkten, in: HUNKE, R.; GERSTNER, G. (Hrsg.): 55plus Marketing, Wiesbaden, S. 111-128.
- HASITSCHKA, W.; HRUSCHKA, H. (1984): Handelsmarketing, Berlin.
- HAUSER, M. (1987): Aktivierung der Teilnehmer in der Erwachsenenbildung, Innsbruck, S. 3.
- HAYDEN, T.; MÜLLNER, P.; MÜLLNER, T. (2007): Kundenzufriedenheit, Messbarkeit und Sinnhaftigkeit als Performancemessgröße in der Logistik, Leoben, S. 7-12.
- HAWKS, L.; ACKERMAN, N. M. (1990): Family Life Cycle Differences For Shopping Styles, Information Use and Decision-Making, in: Lifestyles: Family And Economic, 11 (2), S. 199–219.
- HEIENS, R. (2000): Market Orientation: Toward an Integrated Framework, University of South Carolina, Aiken.

- HEINRICH, J. (2004): Am Anfang war die Officialberatung: Befragung zur Situation der Beratung im Freistaat Thüringen, in: B&B Agrar: die Zeitschrift für Bildung und Beratung, 57 (1), S. 16-17.
- HENSCHKE, H.-U.; SCHLEYER, A.; WILDTRAUT, C. (2006): Möglichkeiten und Grenzen nachhaltiger Kundenbindung bei der Direktvermarktung landwirtschaftlicher Produkte in NRW, Forschungsberichte des Fachbereichs Agrarwirtschaft Soest, Nr. 20. S. 16.
- HENTSCHEL, B. (1992): Dienstleistungsqualität aus Kundensicht, Diss., Wiesbaden, S. 155.
- HENTSCHEL, B. (1990): Beziehungsmarketing, in: Das Wirtschaftsstudium, 20 (1), S. 25-28.
- HERRMANN, A. (1995): Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmensrentabilität. Eine branchenübergreifende Analyse, in: BAUER, H. H.; DILLER, H. (Hrsg.): Wege des Marketing, Berlin, S. 237-247.
- HERRMANN, A.; HUBER, F. (1997): Kundenloyalität als Erfolgsdeterminante im Marketing: Ergebnisse einer Kausalanalytischen Studie im Automobilsektor, in: Journal für Betriebswirtschaft, 67 (1), S. 4-25.
- HERRMANN, A.; HUBER, F.; WRICKE, M. (2003): Preisfairness als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: HOMBURG, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte-Methoden-Erfahrungen, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 267-289.
- HERRMANN, A.; JOHNSON, M. D. (1999): Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 51 (6), S. 579-598.
- HINTERHUBER, H.; K. MATZLER (2004): Kundenorientierte Unternehmensführung, 4. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 243-261.
- HMULV (2007): Hessisches Ministerium für Umwelt, Ländlichen Raum und Verbraucherschutz: Landwirtschaftliche und gartenbauliche Beratung in Hessen, unter: http://www.hmuly.hessen.de/irj/HMULV_Internet..Raum/Beratung, Abrufdatum: 24.04.07.
- HOCK, E. M.; BADER, B. (2001): Kauf- und Konsumverhalten der 55 plus-Generation. Ergebnisse einer empirische Studie in der Schweiz, Institut für Marketing und Handel, Uni. St. Gallen, Fachberichte für Marketing, 2001/3.
- HÖGEMANN, M. (2003): Kunden dauerhaft gewinnen, in: Hof Direkt, Nr. 5/2003, Münster, S. 50-52.
- HOFFMANN, V.; LULEY, H.; SCHNEIDER, H.; WOHLFAHRT, A (2001): Beratung von Familien mit existenzgefährdeten Betrieben in der Landwirtschaft, Weikersheim, S. 286.
- HOFFMANN, V. (1991): Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung, Diss., Wien, S. 59.

- HOFFMANN, V. (2002): Grundsätzliche Fragen zum Verständnis von Beratung, in Anlehnung an: ALBERCHT, H.; HOFFMANN, V.: Grundsätzliche Fragen zum Verständnis von Beratung, in: Report of the Third international Seminar on Extension Education, Wageningen, 1978, S. 19-23.
- HOFFMANN, V. (2006): Landwirtschaftliche Beratung in der Bundesrepublik Deutschland: Organisationsformen, aktuelle Probleme, Perspektiven, in: Düngeberatung: Anforderung und Perspektiven, Tagung des Verbandes der Landwirtschaftskammern (VLK) und des Bundesarbeitskreises Düngung (BAD) am 25. und 26. April 2006 in Würzburg.
- HOFFMANN, V. (2004): Der Beratungsmarkt der Zukunft, in: B&B Agrar: die Zeitschrift für Bildung und Beratung, 57 (3), S. 88-91.
- HOMBURG, CH.; BECKER, A.; HENTSCHEL, F. (2003): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: BRUHN, M.; HOMBURG, CH. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, S. 91-121.
- HOMBURG, CH.; BUCERIUS, M. (2001): Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, in: HOMBURG, CH. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, Konzepte-Methoden-Erfahrungen, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 51-83.
- HOMBURG, CH.; FASSNACHT, M.; WERNER, H. (2003): Operationalisierung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: BRUHN, M. HOMBURG, CH, (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, S. 553-575.
- HOMBURG, CH.; GIERING, A. (2001): Personal Characteristics as Moderators of the Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty- an Empirical Analysis, Psychology and Marketing, 18 (1), S. 43-66.
- HOMBURG, CH.; KROHMER, H. (2003): Marketingmanagement. Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 105.
- HOMBURG, CH.; RUDOLF, B. (1998): Theoretische Perspektiven der Kundenzufriedenheit, in: SIMON, H.; HOMBURG, CH. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte-Methoden-Erfahrung, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 33-55.
- HOMBURG, CH.; STOCK, R. (2001): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit in: HOMBURG, CH. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte-Methoden-Erfahrungen, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 17-50.
- HOMBURG, CH. (1999): Kundenbindung im Handel: Ziele und Instrumente, in: Beisheim, O. (Hrsg.), Distribution im Aufbruch, Bestandaufnahmen und Perspektiven, München, S. 873-890.
- HORVATH, P.; HERTER, R. N. (1992): Benchmarking–Vergleich mit den Besten der Besten, in: Controlling, 4 (1), S. 4-11.
- HORVATH, P. (2002): Controlling, 8. Aufl., München, S. 415-416.

- HUBER, F.; HERRMANN, A.; BRAUNSTEIN, C. (2004): Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg, in: HINTERHUBER, H. H.; MATZLER, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 67–83.
- HUCH, B.; BEHME, W.; OHLENDORF, T. (2004): Rechnungswesenorientiertes Controlling, 4. Aufl., Heidelberg, S. 414-416.
- HÜBSCH, H. (2007): Der Kunde im Fokus—Was macht den “neuen” Bio-Käufer aus? Presentation at the “Euroforum Bio-Konferenz”, Köln.
- HUPP, O. (1999): Seniorenmarketing, Analyse des Informations- und Entscheidungsverhaltens älterer Konsumenten unter besonderer Berücksichtigung des Involvements und der Marktsegmentierung, Diss., Saarbrücken.
- ISOE (Institut für sozialökologische Forschung) (2003): „bio+pro“ – Zielgruppen für den Bio-Lebensmittelmarkt. Ergebnisbericht der empirischen Forschung des ISOE GmbH im Auftrag der Geschäftsstelle Bundesprogramm Ökologischer Landbau, Frankfurt.
- IVEY, A.; GLUCKSTERN, N. (1976): Basic Influencing Skills: Leader and Participant Manuals, North Amherst, S. 46.
- JAKOBOWICZ, E.; DERQUENNE, C. (2007): A modified PLS path modeling algorithm handling reflective categorical variables and a new model building strategy. *Computational Statistics & Data Analysis*, 51 (8), S. 3666-3678.
- JESCHKE, K. (2004): Marketingmanagement der Beratungsunternehmung, theoretische Bestandsaufnahme sowie Weiterentwicklung auf Basis der betriebswirtschaftlichen Beratungsforschung, Wiesbaden, S.1-5.
- JONES, T. O.; SASSER, W. (1995): Why satisfied customers defect, in: *Harvard Business Review* (November–December), S. 88–99.
- JORDAN, A. (2006): 70 plus-Gesunde Ernährung im hohen Alter, unter: <http://www.gesundheit.de/ernaehrung/gesund-essen/ernaehrung-70-plus/index.html>. Abrufdatum: 03.03.09.
- JOSWIG, A.; ZÜHLSDORF, A. (2008): Marketing für Reformhäuser: Senioren als Zielgruppe, Diskussionspapiere Nr. 0801, Göttingen.
- KAILER, N.; WALGER, G. (2000): Perspektiven der Unternehmensberatung für kleinere und mittlere Betriebe, Wien.
- KARLÖF, B.; ÖSTBLOM, C. (1994): Das Benchmarking-Konzept–Wegweiser zur Spitzenleistung in Qualität und Produktivität. München, S. 95-193.
- KENZELMANN, P. (2003): Kundenbindung: Kunden begeistern und nachhaltig binden, Berlin, S. 115.

- KLEIN, D. (2001): Beratung in Deutschland, eine Übersicht: Saarland, in: *Ausbildung und Beratung im Agrarbereich*, 54 (7/8), S. 214-221.
- KLEINFELD, K. (1996): Benchmarking als Startpunkt einer vollumfänglichen Restrukturierung, in: MEYER, J. (Hrsg.): *Spitzenleistung durch Lernen von den Besten*, Stuttgart, S. 27-53.
- KLICHAT, U. (1998): Beratung von Agrargenossenschaften in den neuen Bundesländern, eine qualitative Studie über Beratungsbedürfnisse und –methoden aus der Sicht von Beratern und Beraterinnen, in: BOLAND, H.; HOFFMANN, V.; NAGEL, U. J. (Hrsg.): *Kommunikation und Beratung 20, Sozialwissenschaftliche Schriften zur Landnutzung und ländlichen Entwicklung*, Gießen, S. 47-55.
- KÖHLER, R.; MEFFERT, H. (2002): *Handelsmarketing*, 3. Aufl., Stuttgart, S. 6-9 und S. 110-150.
- KÖHNE, M. (1995): *Beratung und Betreuung der Landwirte in Westfalen-Lippe, Beurteilung und Perspektiven. Im Auftrag der Stiftung westfälische Landschaft in Münster.*
- KÖN (2010): Kompetenzzentrum Ökolandbau Niedersachsen, Direktvermarktung, Hofverarbeitung, unter: <http://www.oeko-komp.de/index.php?id=52&languageid=1>, Abrufdatum: 10.02.2010.
- KÖNIG, E.; VOLMER, G. (1996): *Systemische Organisationsberatung, Grundlagen und Methoden*, 4. Aufl., Weinheim, S. 55-90.
- KOHL, H. (2004): Der richtige Benchmarking Partner, in: MERTINS, K. (Hrsg.): *Benchmarking-Leitfaden für den Vergleich mit den Besten*, Düsseldorf, S. 85-102.
- KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, in: *Journal of Marketing*, 54 (2), S. 1-18.
- KOTLER, P. (1973): Atmospheric as a marketing tool, in: *Journal of Retailing*, 49 (4), S. 48-64.
- KPMG (2006): *Consumer markets and retail. Status quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel*, Köln.
- KREUZER, K.; OFFENEY, C. (2010): 58 Bio-Supermärkte und Fachmärkte 2009 eröffnet, unter: <http://www.bio-markt.info>, Abrufdatum: 18.05.2010.
- KRÖBER, H.-W. (1991): Der Beratungsbegriff in der Fachliteratur, in: HOFFMANN, M.; ROSENSTIEL, R. von; ZAPOTOCZKY, K. (Hrsg.): *Die sozio-kulturellen Rahmenbedingungen für Unternehmensberater*, Stuttgart, S. 32.
- KRYSTEK, U. (1999): *Benchmarking als Frühaufklärungsinstrument, im Rahmen des Hauptseminars zu Unternehmensrechnung und Controlling*, Berlin, S. 4.
- KUBR, M. (1996): *Management consulting. A Guide to the profession*, Geneva, S. 528-598.

- KUHNERT, H. (1998): Direktvermarktung in konventionell und ökologisch wirtschaftenden Betrieben, Wissenschaftsverlag Vauk Kiel KG.
- KUHNERT, H.; WIRTHGEN, B. (2008): Direktvermarktung in der Landwirtschaft, 6. Aufl., Bonn, S. 14-19.
- LASCH, R.; TROST, R. (1997): Wettbewerbs-Benchmarking: ein empfehlungswertes Management-Instrument, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 67 (7), S. 689-712.
- LA TROBE, H. (2001): Farmer`s markets: consuming local rural produce, in: International Journal of Consumer Studies, 25 (3), S. 181-192.
- LCKS, A. (2006): Der Mittelstand in Deutschland, unter: <http://www.ifm-bonn.de/presse/icks-inqa-120606.pdf>. Abrufdatum 17.04.2007.
- LEHR, U. (2006): Langlebigkeit verpflichtet: Vorsorge in einer Gesellschaft des langen Lebens, in: HUNKE, R.; GERSTNER, G. (Hrsg.): 55plus Marketing, Wiesbaden, S. 23-39.
- LIEBMANN, H.-P (1971): Die Standortwahl als Entscheidungsproblem. Beitrag zur Standortbestimmung von Produktions- und Handelsbetrieben, Würzburg-Wien, S. 18-19.
- LIPPIT, R.; LIPPIT, G. (1977): Der Beratungsprozess in der Praxis. Untersuchung zur Dynamik der Arbeitsbeziehung zwischen Klient und Berater, in: Sievers, B. (Hrsg.): Organisationsentwicklung als Problem, Aufl. 1, Stuttgart, S. 93-115.
- LK, MLR (2002): Zielvereinbarung zwischen dem Ministerium für ländliche Räume, Landesplanung, Landwirtschaft und Tourismus des Landes Schleswig-Holstein (MLR) und der Landwirtschaftskammer Schleswig-Holstein, Kiel, unter: <http://www.lwk-sh.de/>. Abrufdatum: 10.04.2007.
- LLH (2007): Landesbetrieb, Landwirtschaft Hessen, Förderung der Erzeugung, Verarbeitung und Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte in Hessen, unter: http://www.llh-hessen.de/landwirtschaft/oekolandbau/recht/index_recht.htm, Abrufdatum: 12.11.2007.
- LÖCHTE, B. (1996): Ab-Hof-Kauf Landwirtschaftlicher Erzeugnisse. Bonner Studie zur Wirtschaftssoziologie, Bd. 4, Bonn.
- LOPOTZ, H. (2005): Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen. Bonn. Abteilung Bildung und Beratung. Unternehmens- und Arbeitnehmerberatung; mündliche Mitteilung und Folienvortrag „Aktueller Stand der Beratung“, Februar, 2005.
- LÜLFS-BADEN, F.; STOCKEBRAND, N.; SPILLER, A. (2008): Customer segmentation in organic retail: Family life cycle and its impact on customer satisfaction, in: LÜLFS-BADEN, F. (2008): Customer satisfaction in the food sector-using causal analyses to measure service quality, Diss., S. 82-114.

- LÜTFIHAQ, A.; CENGIZ, Y.; NIHAT, K. (2007): Market Orientation and Planning Flexibility in SMEs: Performance Implications and an Empirical Investigation, in: *International Small Business Journal*, 25 (2), S. 152–172.
- LÜTH, M.; SPILLER, A.; ENNEKING, U. (2004): Analyse des Kaufverhaltens von Selten- und Gelegenheitskäufern und ihrer Bestimmungsgründe für/gegen den Kauf von Öko-Produkten. Projektabschlussbericht für das BMVEL im Rahmen des Bundesprogramms ökologischer Landbau, Göttingen.
- LÜTH, M.; SPILLER, A.; WEGENER, A.; ZÜHLSDORF, A.: Köche als Kunden (2005): Direktvermarktung landwirtschaftlicher Spezialitäten an die Gastronomie, in: *Berichte über Landwirtschaft, Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft*, 83 (1-3), S. 278-251.
- LÜTKEMEIER, H. (2000): Umnutzung landwirtschaftlicher Gebäude, Bernburg.
- LWK-BREMEN (2005): Landwirtschaftskammer Bremen. Startseite; Agrarförderung; Mitarbeiter, unter: <http://www.lwk-bremen.de>, Abrufdatum: 14.04.2007.
- LWK-NIEDERSACHSEN (2009): Landwirtschaftskammer in NIEDERSACHSEN, unter: <http://www.lwk-niedersachsen.de/index.cfm/portal/6/nav/169.html>, Stand 2009, Abrufdatum: 12.11.2009.
- LWK-NORDRHEIN-WESTFALEN (2000): Landwirtschaftskammer in NRW, Fördermöglichkeiten im Bereich Erwerbs- und Einkommenskombinationen in NRW, Stand 2000, unter: <http://www.landwirtschaftskammer.de>, Abrufdatum: 12.11.2007.
- LWK-RHEINLAND-PFALZ (2003): Landwirtschaftskammer Rheinland-Pfalz, unter: http://www.lwk-rlp.de/bilder/mediafile_4427_GB_5_BB.pdf, Abrufdatum: 14.04.2007
- LWK-SCHLESWIG-HOLSTEIN (2009): Landwirtschaftskammer in SCHLESWIG-HOLSTEIN, Stand 2009, unter: <http://www.lwksh.de/cms/index.php?id=2785> Abrufdatum: 12.08.2009.
- MANDAC, L. (2006): Zielgruppe 55 plus–Chance und Herausforderung für Stadt und Handel, in: HUNKE, R.; GERSTNER, G. (Hrsg.): *55plus Marketing*, Wiesbaden, S. 249-264.
- MASING, W. (2002): Kundenzufriedenheit, eine Vorlesung im IWF der TU- Berlin.
- MATZLER, K.; STAHL, H. K.; HINTERHUBER, H. H. (2004): Die Customer-based View der Unternehmung, in: HINTERHUBER, H. H.; MATZLER, K. (Hrsg.): *Kundenorientierte Unternehmensführung*, Wiesbaden, S. 3-31.
- MELFF (2003): Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Fischerei Mecklenburg-Vorpommern, Entwicklung und Perspektiven des Ökologischen Landbaus in Mecklenburg-Vorpommern, Stand 2003, unter: <http://orgprints.org/5120/01/h33-02.pdf>, Abrufdatum: 12.11.2007.
- MELLIN, M. (2006): Best in Competition–Benchmarking für Direktvermarktende Betriebe, unveröffentlichte Masterarbeit, Göttingen.

- MERTINS, K. (2004): Benchmarking-Leitfaden für den Vergleich mit den Besten, Düsseldorf.
- MERTINS, K.; KOHL, H. (2004a): Benchmarking, der Vergleich mit den Besten, in: MERTINS, K. (Hrsg.): Benchmarking-Leitfaden für den Vergleich mit den Besten, Düsseldorf, S. 15-57.
- MERTINS, K.; KOHL, H. (2004b): Benchmarking-Techniken, in: MERTINS, K. (Hrsg.): Benchmarking-Leitfaden für den Vergleich mit den Besten, Düsseldorf, S. 59-83.
- MEYER-HENTSCHEL, H. und G. (2006): Mainstream 55 plus – Kreditinstitute auf dem richtigen Weg, in: HUNKE, R.; GERSTNER, G. (Hrsg.): 55plus Marketing, Wiesbaden, S. 217-233.
- MEYER, J.; VOITH, J. M. (1996): Benchmarking, ein Prozess zu unternehmerischen Spitzenleistungen, in: MEYER, J. (Hrsg.): Spitzenleistungen durch Lernen von den Besten, Stuttgart, S. 3-29.
- MIETHE, C. (2000): Leistung und Vermarktung unterschiedlicher Formen der Unternehmensberatung: gutachterliche Beratungstätigkeit, Expertenberatung und Organisationsentwicklung, Diss., Wiesbaden, S. 5-13.
- MICHEL, P.; SCHMANKE, A.; LINNERT, E. (2003): Bio-Frische im LEH: Fakten zum Verbraucherverhalten. Materialien zur Marktberichterstattung der ZMP, Bd. 45, Bonn.
- MITALL, V.; KAMAKURA, W. A. (2001): Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect to Customer Characteristics, in: Journal of Marketing Research, 38 (1), S. 131-142.
- MLUR (2007): Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und ländliche Räume in Schleswig-Holstein: Zukunftsprogramm Ländlicher Raum (2007–2013) in Schleswig-Holstein, Stand 2007, unter: <http://www.schleswig-holstein.de/MLUR/DE/Landwirtschaft...>, Abrufdatum: 12.11.2007.
- MOORADIAN, T.; OLVER, J., (1997): I Can't Get No Satisfaction: The Impact of Personality and Emotion on Post purchase Processes, in: Psychology and Marketing, 14 (4), S. 379-393.
- MOSER, K. (2002): Markt- und Werbepsychologie, Göttingen.
- MÜLLER, S. (1998): Die Unzufriedenheit der „eher zufriedenen“ Kunden, in: MÜLLER S.; STORTSMANN H. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, München, S. 197–218.
- MÜLLER, W.; RIESENBECK H. (1991): Wie aus zufriedenen Kunden auch anhängliche Kunden werden, in: Harvard Manager, 13 (3), S. 67-80.
- MÜLLER, L. (2001): Kundenbindung mit System, in: MÜLLER-HAGEDORN, L. (Hrsg.): Kundenbindung im Handel, Frankfurt am Main, S. 11-45.

- MUNLV, (2006): Ministerium für Umwelt und Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen, Möglichkeiten und Grenzen der nachhaltige Kundenbindung bei der Direktvermarktung landwirtschaftlicher Produkte in NRW, S. 20-30.
- MURPHY, P. E.; STAPLES, W. A. (1979): A Modernized Family Life Cycle, in: *Journal of Consumer Research*, 6 (6), 12–22.
- MUTZEK, W. (1997): Kooperative Beratung–Eine Zusatzqualifikation für Lehrkräfte an integrativ arbeitenden sonderpädagogischen Förderzentren und Beratungsinstituten, in: MOHR, H. (Hrsg.): *Integration verändert Schule, Konzepte der Arbeit sonderpädagogischer Förderzentren*, Hamburg.
- NAM, J.; HAMLIN, R.; GAM, J. H.; KANG, J. H.; KIM, J.; KUMPHAI, P.; STAN, C.; RICHARDS, L. (2007): The fashion-conscious behaviours of mature female consumers, in: *International Journal of Consumer Studies*, 31 (1), S. 102–108.
- NARVER, J.C.; SLATER, S.F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, in: *Journal of Marketing*, 54 (4), S. 20-35.
- NAUER, E. (1970): *Standortwahl und Standortpolitik im Einzelhandel: Methoden der Unternehmungs- und Geschäftsflächenplanung*, Bern-Stuttgart.
- NDS. MLR. (2000): Niedersächsische Ministerium für den ländlichen Raum: Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, Richtlinie über die Gewährung zur Förderung der Verarbeitung und Vermarktung ökologisch oder regional erzeugter landwirtschaftlicher Erzeugnisse, unter: <http://www.ml.niedersachsen.de/leaderplus/Richtlinier-oekoz.pdf>, Abrufdatum: 12.02.2008.
- NDS. LWK (2007): Niedersächsische Landwirtschaftskammer, Förderprogramme, Stand 2007, unter: <http://www.lwk-niedersachsen.de/...>, Abrufdatum: 12.11.2007.
- NICOLAI, A.; KIESER, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung auf Erfolgskurs, in: *Die Betriebswirtschaft*, 62 (6), S. 579-596.
- NIEDEREICHHOLZ, CH. (1994): *Unternehmensberatung. Beratungsmarketing und Auftragsakquisition*, München, Wien.
- NIESSEN, J. (2008): *Öko-Lebensmittel in Deutschland: Möglichkeiten und Grenzen der Tracking-Forschung auf dem Markt für Öko-Lebensmittel*, Hamburg.
- NIESSEN, J.; HAMM, U. (2006): *Tiefenanalyse der realisierten Nachfrage nach Öko-Lebensmitteln auf Basis von Paneldaten, Abschlussbericht Bundesprogramm Ökolandbau*, unter: <http://orgprints.org/10394/01/10394-03OE274-uni-kassel-hamm-2006-Oekolebensmittel>.

- NISCHWITZ, G. (2001): Lobbyverflechtungen in der Landwirtschaft. Beratungswesen, Kammern, Agrobusiness. Studie des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung im Auftrag des NABU-Naturschutzbund Deutschland, unter: <http://www.glus.org/download/studiege.pd>. Abrufdatum: 30.04.2007.
- OLIVER, R. L. (1997): Satisfaction, a Behavioral Perspective on the Consumer, New York.
- OLIVER, R. L.; RUST, R.; VARKI, S. (1996): Customer Delight: Foundations, Findings and Managerial Insight, Nashville University.
- OLORUNNIWO, F.; HSU, M. K.; UDO, G. J. (2006): Service quality, customer satisfaction, and behavioral intentions, in: Journal of Services Marketing, 20 (1), S. 59-72.
- OSSOLA-HARING, C. (2003): Das große Handbuch Kennzahlen zur Unternehmensführung, 2. Aufl., München, S. 245-248.
- OTTEN, H. (2001): Beratung in Deutschland, eine Übersicht: Bremen, in: Ausbildung und Beratung im Agrarbereich, 54 (7/8), S. 214-221.
- O. V. (2007): Seniorengerechte Nahrung erhält Gesundheit und Selbstständigkeit, unter: http://www.innovations-report.de/html/berichte/medizin_gesundheit/bericht-76797.html, Abrufdatum 23.06.08.
- PAEFFGEN, B. (2002): Gutes Personal ist die halbe Miete, in: Hof Direkt, Nr. 6/2002, Münster.
- PAYNE, T. (2002): U.S. Farmers' Markets-2000: A Study of Emerging Trends, Agricultural Marketing Service, USDA, Washington, DC.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. (1988): A multiple Item scale for measuring consumer Perceptions of service quality, in: Journal of Retailing, 64 (1), S. 12-40.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. (1994): Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria, in: Journal of Retailing, 70 (3), S. 201-230.
- PETER, S. (1997): Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, Wiesbaden.
- PFEFFER, J.; SUTTON, R. (2006): Benchmarking: Dangerous Half Trust, in: The Journal of Europe's Centre for Business Leaders, Nr. 15, S. 3-5.
- PFLUGFELDER, M. (2005): Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum Baden-Württemberg. Abteilung Landwirtschaft. Referat Bildung und Beratung, Mündliche Mitteilung, April 2005.
- PHILIPP, H. J. (1991): Rollenprobleme von landwirtschaftlichen Officialberatern in der Bundesrepublik Deutschland, in: Berichte über Landwirtschaft, S. 150-165.

- PICHLER, J.H.; PLEINTER, H.J.; SCHMIDT, K.H. (1996): Management in KMU- die Einführung von Klein- und Mittelunternehmen, Bern-Stuttgart-Wien.
- PIESKE, R. (1994): Benchmarking: Das Lernen von anderen und seine Begrenzungen, in: IO-Management, 63 (6), Winterthur (Schweiz), S. 19-23.
- PIERCHER-FRIEDRICH, A.,M. (2005): Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg. Anleitung zur werte- und wertorientierten Führung, Berlin, S. 15.
- POTRATZ, B., WILDNER, S. (2000): Functional Foods-Eine Frage des Alters? Kurzfassung des Arbeitsberichts: "Verbrauchereinstellung zu Functional Food", unter: <http://www.uni-kiel.de/agrarmarketing/Lehrstuhl/wildupota.PDF>, Abrufdatum: 22.03.2008.
- PRESSEMITTEILUNG (2007): Neues Darlehensprogramm für Landwirtschaft, Junglandwirte, Ländliche Entwicklung, Umweltschutz und Nachhaltigkeit in Brandenburg, Stand 2007, unter: http://www.ilb.de/rd/files/documents/pm_2007_10_01_Start_Brandenburg, Abrufdatum: 12.11.2007.
- PRINCE, B. (2002): Food with a face, a place and a taste: why farmers' markets matter. Market Forces –Farmers' Markets: The Real Food Revolution, Australian Farmers' Market Conference, Bathurst, Australia.
- RECHTIEN, W. (1988): Beratung im Alltag, Paderborn, S. 29.
- RECKE, G.; WIRTHGEN, B. (2004): Betriebs- und Hofkundenanalyse in der Direktvermarktung, in: Schriftenreihe des Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (Hrsg.): Situation und Perspektiven der Direktvermarktung in der Bundesrepublik Deutschland, Angewandte Wissenschaft, Heft 501, S. 1-136.
- REDELBERGER, H.; RETTNER, ST.; STEGMANN, W. (2006): Direktvermarktung: Hofladen, Marktstand, Abo-Kiste-analysieren, optimieren, planen, Mainz, S. 59.
- REICHARDT, I. (2004): Was bedeutet Kundenzufriedenheit? unter: <http://www.prportal.de/downloads/Kundenzufriedenheit-02-04>, Abrufdatum: 11.04.2007.
- REIDL, A. (2001): Die Kaufentscheidung von 50+ entscheidet über Ihre Zukunft, unter: http://www.generationen-marketing.de/_downloads/werbeagenda_2003.pdf, Abrufdatum: 11.04.2008.
- REIDL, A. (2005): A.GE-Agentur für Generationen-Marketing: Neue Wege und Inhalte: Kommunikation mit der Generation Silber, Vortrag 3, Tagung der GfK Marktforschung 2005, Meistersingerhalle Nürnberg.
- REIDL, A. (2006): Werte und Wertschöpfung durch die Zielgruppe 50plus, in: HUNKE, R.; Gerstner, G. (Hrsg.): 55plus Marketing, Wiesbaden, S. 83-93.
- REIDL, A. (2007): Seniorenmarketing: mit älteren Zielgruppen neue Märkte erschließen, 2., Aufl., Wien, S. 17-39.

- ROGERS, C. R. (1957): The Necessary and Sufficient Conditions of Therapeutic Personality Change, in: *Journal of Consulting Psychology*, 21 (2), S. 95-103.
- RUNOW (1982): *Zur Theorie und Messung der Verbraucherzufriedenheit*, Frankfurt.
- RUTHS, F. (2005): *Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt. Magdeburg. Mündliche Mitteilung.*
- SABISCH, H. (1997): Benchmarking als notwendiger Bestandteil des Innovationsmanagements im Unternehmen, in: SABISCH, H.; TINTELNOT, C. (Hrsg.): *Benchmarking-Weg zu unternehmerischen Spitzenleistungen*, Stuttgart, S. 1-15.
- SANDHÄGER, A. (2001): Landwirtschaftliche und gartenbauliche Beratung in Hessen neu organisiert, in: *Ausbildung und Beratung im Agrarbereich*, 5 (1), S. 148-149.
- SANDNER, G. (2002): *Politik und Zeitgeschehen, Consulting. Die Bedeutung der Unternehmensberatung für Gewerkschaft und Arbeiterkammer.*
- SÄNGER, E. (1996): Benchmarking zur kontinuierlichen Verbesserung mit Sprungfunktion einer (Über) Lebensstrategie einer > MDQ < Market Driven Quality Company, in: MEYER, J. (Hrsg.): *Spitzenleistung durch Lernen von den Besten*, Stuttgart, S. 55-61.
- SCHADE, CH. (1998): Marketing für Unternehmensleistungen, in: MEYER, A. (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungsmarketing, Bd. 2, Grundlagen und Rahmenbedingungen des Dienstleistungsmarketing; Managementaspekte von Dienstleistungsanbietern etc.*, Stuttgart, S. 1833-1845.
- SCHÄFER, S.; SEIBT, D. (1998): Benchmarking, eine Methode zu Verbesserung von Unternehmensprozessen, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP)*, 50 (4), S. 365-380.
- SCHAPER, CH.; BEITZEN-HEINEKE, CH.; THEUVSEN, L. (2008): *Finanzierung und Organisation landwirtschaftlicher Biogasanlagen: Eine empirische Untersuchung*, unter: www.assh.ch/dms/.../SGA.../rschaperfrvm/Christian%20Schaper.pdf, Abrufdatum: 17.05.2010.
- SCHARIOTH, J.; PIRNER, P. (1999): Messung der Kundenbindung im Dienste des Stakeholdermanagements, in: HERRMANN, A.; JASNY, R.; VETTER, I.: *Kundenorientierung von Banken. Strategien für Kundennähe und effektives Beziehungsmanagement*, Frankfurt am Main, S. 323-347.
- SCHILPEROORD, P. (2006): Vom Ärgernis zur intelligenten Verpackung, in MEYER-HENTSCHEL, H.; MEYER-HENTSCHEL, G. (Hrsg.): *Jahrbuch Seniorenmarketing: Management in Forschung und Praxis 2006/2007*, Frankfurt am Main. S. 197-208.
- SCHNEIDER, W. (2000): *Kundenzufriedenheit, Strategie, Messung, Management*, Landsberg am Lech.

- SCHNEIDER, S. (2005): Gütermärkte und Branchen - Gewinner und Verlierer des demografischen Wandels: Entwicklungsbeobachtungen aus Sicht einer Großbank, Vortrag im Rahmen der statistischen Woche 2005, Deutsche Bank Research, unter: <http://statistischede.de/project/assets/template3.jsp?dcode=grossprojekte.statistischede.archiv2005&did=0&dtitel=Tagungsbeitr%E4ge+89Braunschweig+2005&smi=4&tid=64892>; Abrufdatum: 10.06.2008.
- SCHOLL, G. (2007): Nachhaltige Metropolregion Berlin-Brandenburg-Entwicklung einer nachhaltigen Land- und Ernährungswirtschaft am Beispiel der regionalen Bio-Vermarktung im selbständigen Lebensmitteleinzelhandel (SEH). Schlussbericht, Berlin.
- SCHOLZ, M. (2005): Ein ganzheitlicher Ansatz zur Klärung und Steigerung der Effizienz von Unternehmensberatungsdienstleistungen für KUM, Paderborn, Diss., S. 11.
- SCHRÄLDER, J. (1996): Unternehmensberatung aus organisationstheoretischer Sicht, Diss., Wiesbaden, S. 45.
- SCHRÖDER, H. (1994): Erfolgsfaktorenforschung im Handel: Stand der Forschung und kritische Würdigung der Ergebnisse, in: Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis, 16 (2), S. 89-105.
- SCHUBERT, K.; UNGEWIß, J. (2005): Kundenzufriedenheit und Markentreue, Halle, unter: http://www.psych.unihalle.de/sozpsy/felfe/LV_MWK_Kundenbindung,_20_6.pdf, Abrufdatum: 26.01.2006.
- SCHÜTZ, H. (2001): Zielsteuerung in europäischen Arbeitsverwaltungen, 34 (2), S. 207-225.
- SCHÜTZE, R. (1992): Kundenzufriedenheit: After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten, Wiesbaden.
- SCHULTES, N. (2003): Direktvermarktung von Rindfleisch als neuer Weg einer Distribution, dargestellt am Beispiel des Rheinlandes, Dissertation, aus der Zentrumsabteilung für Lebensmittelhygiene, –mikrobiologie der Tierärztlichen Hochschule Hannover, S. 27-33.
- SIEBERT, G.; KEMPF, S. (1998a): Benchmarking: Leitfaden für die Praxis, München, Wien, S. 9.
- SIEBERT, G.; KEMPF, S. (1998b): Benchmarking–Wie Sie Vergleiche mit den Besten anstellen, in: Gablers Magazin, 12 (4), S. 17-21.
- SIMON, H.; VON DER GATHEN, A. (2002): Das große Handbuch der Strategieinstrumente, Frankfurt/Main, S. 204.
- SIMON, H. (1992): Preismanagement: Analyse, Strategie, Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden.
- SLE (2004): Sächsische Land- und Ernährungswirtschaft; Absatz- und qualitätsfördernde Maßnahmen in der sächsischen Land- und Ernährungswirtschaft, Stand 2004, unter: <http://www.sachsen.de/de/wu/foerderfibel/>, Abrufdatum: 10.02.2008.

- SMUL (2006): Sächsisches Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft, Landwirtschaft in Sachsen: Markt und Absatz, Ernährungswirtschaft, Direktvermarktung, Stand 2006, unter: http://www.smul.sachsen.de/de/wu/landwirtschaft/markt_absatz_ernaehrung/, Abrufdatum: 10.02.2008.
- SOMMER, R. (1995): Das Konsumentenverhalten von Direktverkäufern landwirtschaftlicher Produkte in NRW, Institut für Agrarpolitik, Marktforschung und Wirtschaftssoziologie der Universität Bonn.
- SOMMER, R.; HERRICK, J.; SOMMER, T. R. (1981): The behavioral ecology of supermarkets and farmer`s markets, in: *Journal of Environmental Psychology*, 1 (1), S. 13-19.
- SPEHL, H.; GAITSCH, R.; KOCH, A.; GANZERT, C.; SCHERHORN, G.; BURDICK, B. (2003): Entwicklung eines Lernmodells zur regionalen Vermarktung von Nahrungsmitteln.
- BMBF-Förderinitiative „Modellprojekte für nachhaltiges Wirtschaften“, Ergebnisbericht, Trier, Freising, Düsseldorf, S. 15.
- SPENDOLINI, M. J. (1992): *The Benchmarking Book*, New York, S. 9-20.
- SPILLER, A. (2005): Nachhaltigkeit in Distribution und Handel, Diskussionspapier, Department für Agrarökonomie und RURALE ENTWICKLUNG, Göttingen.
- SPILLER, A.; ZÜLSDORF, A.; MELLIN, M. (2007): Farmer-to-Consumer Direct Marketing: the Role of Customer Satisfaction Measurement for Service, Contributed paper prepared for presentation at the First EAAE International European Forum on Innovation and System Dynamics in Food Networks, February, S. 15-17.
- SPILLER, A. (2006): Zielgruppen im Markt für Biolebensmittel: ein Forschungsüberblick, Diskussionspapier, Department für Agrarökonomie und RURALE ENTWICKLUNG, Göttingen.
- SPILLER, A.; SCHRAMM, M.; STAACK, T. (2004): Brand Orientation in der Ernährungsindustrie: Erfolgsdeterminanten der Markenführung am Beispiel genossenschaftlicher Hersteller. 1. Aufl., Wiesbaden, S. 74-85.
- SPILLER, A.; STAACK, T.; ZÜHLSDORF, A. (2004): Absatzwege für landwirtschaftliche Spezialitäten: Potenziale des Mehrkanalvertriebs, Diskussionsbeitrag, Institut für Agrarökonomie, Göttingen.
- SPILLER, A.; ZÜHLSDORF, A.; BOLTEN, J.; KENNERKNECHT, R. (2007): Marketing im Naturkostfachhandel: Eine empirische Untersuchung zur Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung, 1. Aufl., Göttingen, S. 99.
- SPILLER, A. (2010): *Marketing Basics*. Ein Online-Lehrbuch, 1. Aufl., Göttingen, S. 270-274.

- STATISTISCHES BUNDESAMT (2006): Bevölkerungsentwicklung in Deutschland bis 2050- Ergebnisse der koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Presseexemplar, Wiesbaden, unter: <http://www.destatis.de/cps/shop/sfq/bpm.cms...>, S. 17, Abrufdatum: 13.02.2008.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2005): Einnahmen und Ausgaben der privaten Haushalte, unter: http://www.destatis.de/download/veroe/1__04.pdf, S. 111-132, Abrufdatum: 10.03.2006.
- STAUBERT (2008): Senioren-Trend-Märkte 2008, Hoffnungsträger der Wirtschaft: 50 plus, unter: <http://www.bbwmkt.de/pub...>, Abrufdatum: 16.05.2008.
- STAUSS, B. (1999): Kundenzufriedenheit, in: Marketing ZPF, 21 (1), S. 5-24.
- STAUSS, B.; SEIDEL, W. (1998): Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen, in: SIMON, H.; HOMBURG, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, 3 Aufl., Wiesbaden, S. 201–224.
- STAUSS, B. (1997): Besonderheiten der Qualitätsmessung bei industriellen Dienstleistungen unter besonderer Berücksichtigung der Buying Center-Problematik, in: BACKHAUS, K. (Hrsg.): Marktleistung und Wettbewerb. Strategische und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung, Festschrift für WERNER, H., Wiesbaden, S. 503-523.
- STMLF (2006): Staatsministerium für Landwirtschaft und Forsten in Bayern, Förderungsprogramme der Entwicklung des ländlichen Raums in Bayern, unter: <http://www.stmlf.bayern.de/...>, Abrufdatum: 12.11.2006.
- STMLF (2007): Staatsministerium für Landwirtschaft und Forsten in Bayern, Landwirtschaftsämter in Bayern: Aufgaben und Organisation, unter: <http://www.landwirtschaft.bayern.de/behoerden/amt/...>, Abrufdatum: 30.04.2007.
- STOCKEBRAND, N.; JOSWIG, A.; SPILLER, A. (2008): E-Commerce in der Lebensmittelbranche: Eine Analyse der Kundenzufriedenheit bei ökologischen Lieferdiensten.
- STOCKEBRAND, N.; BERNER, N.; SPILLER, A. (2008): Regionalmarketing im Naturkostfachhandel, 1. Aufl., Göttingen, S. 22-27.
- STOPLER, M. (2005): "Market Driving"-Strategien: Zum Stand der Forschung über radikale Marktführerschaft, Arbeitsbericht Nr. 12, Lehrstuhl für Marketing, Universität Dortmund.
- STRAHL, W. (2005): Seniorenmarketing: Herausforderung an Handels- und Dienstleistungsunternehmen, unter: <http://hometown.aol.de/Wstahl67/BWA.pdf>, Abrufdatum: 16.06.2008.
- STREYL H.; KRIETER H. (2001): Ergebnisse der Beratung. Tätigkeits- und Fortbildungsbericht, zusammengestellt aus den Berichten der Fachreferate. Landwirtschaftskammer Westfalen-Lippe, Münster.

- STUTZ, H. R. (1988): Management-Consulting: Organisationsstrukturen am Beispiel einer interaktiven Dienstleistung, Zugl.: Zürich, Univ., Diss., Bern.
- SWART, E.; PHILBERT-HASUCHA, S.; WERNER, TH. (1998): Methoden und Werkzeuge des Qualitätsmanagements, in: PINTER, E.; SWART, E.; VITT, K. D.: Praxis Umfassendes Qualitätsmanagement. Frankfurt, Moskau, Sennwald, Wien, S. 390.
- SZMIGIN, I.; MADDOCK, S.; CARRIGAN, M. (2003): Conceptualising community consumption: farmers, markets and the older consumer, in: British Food Journal, 105 (8), S. 542-550.
- SZYMANSKI, D. M.; HENARD, D. H. (2001): Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 29 (1), S. 16-35.
- TITSCHER, ST. (1997): Professionelle Beratung was beide Seiten vorher wissen sollten..... Wien, S. 37.
- Thüringer Ministerium für Landwirtschaft, Naturschutz und Umwelt (2003): Förderprogramme, Stand 2003, unter: <http://www.thueringen.de/de/tmlnu/foerderung/.....>, Abrufdatum: 12.11.2007.
- TÖPFER, A.; MANN, A. (1997): Benchmarking: Lernen von den Besten, in: TÖPFER, A. (Hrsg.): Benchmarking-Der Weg zu Best Practice. Berlin, Heidelberg, NewYork, S. 3-57.
- TÖPFER, A. (1998): Qualitäts-Controlling und –Management von Dienstleistungs-Anbietern, in: MEYER, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmarketing, Stuttgart, S. 419-443.
- TÖPFER, A. (1999): Messung der Kundenzufriedenheit, in: TÖPFER, A. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, Neuwied, S. 299-370.
- TRONTI, L. (1998): Benchmarking Labour Market Performances and Policies, S. 489-513.
- TSE, D. K.; WILTON, P. C. (1988): Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension, in: Journal of Marketing Research, 25 (5), S. 204-212.
- TWARDAWA, W. (2004): Vom „Wollen“ und „Walten“ der Konsumenten, unter: <http://www.servicebarometer.de/kundenmonitor2004/bestpractice/gfk.php>; Abrufdatum: 20.05.2009.
- UNSER LAND (2010): unter: <http://www.unserland.info/>, Abrufdatum: 22.01.2010.
- USDA AMS (2003): The National Directory of Farmers' Markets. Washington DC: U.S. Dept. of Agriculture, Agricultural Marketing Service.
- UVA, W. L. (2002): An Analysis of Vegetable Farms' Direct Marketing Activities in New York State, Cornell University, unter: <http://aem.cornell.edu/research/researchpdf/rb0203.pdf>, Abrufdatum: 02.09.2008.
- VAN DEN BAN, A. W.; WEHLAND, W. (1984): Einführung in Beratung, Hamburg und Berlin.

- VERBRAUCHERZENTRALE NORDRHEIN-WESTFALEN (Hrsg.) (2005): Zielgruppenorientierte Verbraucherarbeit für und mit Senioren-Ergebnisse und Handlungsempfehlungen, Düsseldorf, unter: <http://www.vz-nrw.de/mediabig/5333A.pdf>. Abrufdatum: 02.07.2008.
- VHD (2003): Vereinigung der Hessischen Direktvermarkter: Ziel und Handlungskonzepte 2003-2008, unter: <http://www.hessische-direktvermarkter.de/ziele/index.html>, Abrufdatum: 05.11.2007.
- VILLIGER, A. (2000): Von der Öko-Nische zum ökologischen Massenmarkt - Strategien und Perspektiven für den Lebensmittelsektor, Wiesbaden, S. 38.
- VON WANGENHEIM, F; BAYON, T. (2007): The chain from customer satisfaction via word-of-mouth referrals to new customer acquisition, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35 (2), S. 233-249.
- WAGNER, H. (1994): Organisation und Finanzierung der Beratung in Mecklenburg-Vorpommern, in: *Ausbildung und Beratung im Agrarbereich*, 11 (1994), S. 184.
- WAGNER, P. (2000): *Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft*, Stuttgart.
- WALGER, G. (1995): *Formen der Unternehmensberatung - Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis*, Köln, S. 2.
- WALL, E.A.; BERRY, L.L. (2007): The Combined Effects of the Physical Environment and Employee Behavior on Customer Perception of Restaurant Service Quality, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48 (1), S. 59-69.
- WATSON, G. H. (1993): *Benchmarking vom Besten Lernen*, Landsberg/Lech, S. 22-24.
- WEBER, J.; SCHÄFFER, U. (2000): *Balanced Scorecard und Controlling*, 3. Aufl., Wiesbaden.
- WEBER, J.; WERTZ, B. (1999): *Benchmarking Excellence*, Vallendar, S. 11-45.
- WEHLAND, W. (1987): Was die Beratung leisten soll und kann, in: *Beratung-Dienstleistungsangebote mit Zukunft*, Frankfurt (DLG-Arbeitsunterlagen), S. 12-28.
- WELLS, W.; GUBAR, G. (1966): Life Cycle Concept in Marketing Research, in: *Journal of Marketing Research*, 3 (4), S. 355-363.
- WERKMEISTER, K. (2007): *Seniorenmarketing im Lebensmittelbereich: eine kritische Betrachtung*, Uni-Lüneburg, S. 78-101.
- WESTBROOK, R. A.; OLIVER, R. L. (1991): The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction, in: *Journal of Marketing Research*, 18 (1), S. 84-91.
- WILDNER (2006): Die Generation Silber – eine Zielgruppe mit Potenzial, in: Hunke, R.; Gerstner, G. (Hrsg.): *55plus Marketing*, Wiesbaden, S. 41-54.

- WILL, B. (2007): Der lokale Klimafaktor, in: Lebensmittelzeitung, 28/07, S. 28-29.
- WIMMER, R. (1995): Wozu benötigen wir Berater?- Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht, in: Formen der Unternehmensberatung: systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis, Köln, S. 239-289.
- WIPPERMANN, C.; HÜBSCH, H. (2007): Studie: Bio-Käufer in den Sinus-Milieus. Eine Studie von Sinus Sociovision und GfK Panel Services Deutschland, Heidelberg/Nürnberg.
- WIRTHGEN, B.; MAURER, O. (2000): Direktvermarktung: Verarbeitung, Absatz, Rentabilität, Recht, 2. Aufl., Stuttgart.
- WIRTHGEN, B.; RECKE, G.; ZENNER, S. (2004): Situation und Perspektiven der Direktvermarktung in der Bundesrepublik Deutschland, Angewandte Wissenschaft, Heft 501, Münster-Hiltrup.
- WIRTHGEN, B.; KUHNERT, H.; ALTMANN, M.; OSTERLOH, J.; WIRTHGEN, A. (1999): Die regionale Herkunft von Lebensmitteln und ihre Bedeutung für die Einkaufsentscheidung der Verbraucher-auf der Basis von Verbraucherbefragungen in drei benachbarten Regionen Deutschlands, in: Berichte über Landwirtschaft, Bd. 77, Stuttgart, S. 243-261.
- WIRTHGEN, B.; KUHNERT, H. (1997): Allgemeiner Wert der Direktvertriebsbranche in Deutschland, unter: <http://www.macaulay.ac.uk/livestock>. Abrufdatum: 05.03.2007.
- WIRTHGEN, B.; KUHNERT, H. (1996): Hofeigene Verarbeitung von Fleisch auf konventionellen und ökologisch wirtschaftenden Betrieben, S. 567-590.
- WIRTHGEN, A. (2003): Regional- und ökologieorientiertes Marketing: Entwicklung einer Marketing-Konzeption für naturschutzgerecht erzeugte Nahrungsmittel aus dem niedersächsischen Elbetal, Hamburg, S. 49.
- WOTZKA, P. (1970): Standortwahl im Einzelhandel, Hamburg, S. 85-99.
- ZACK, P. (1998): Die Organisation des Beratungswesens in Sachsen-Anhalt, in: Schule und Beratung 8/98, IV-4-IV-7.
- ZAIRI, M.; LEONARD, P. (1994): Practical Benchmarking: The complete Guide, Oxford.
- ZENTGRAF, H.; SCHULZE, J. (2008): Brot und Kleingebäck: Konsumverhalten und Verbrauchereinstellungen in Deutschland, Bonn, unter: http://www.gmf-info.de/info/forschungaktuell/GT_03_08_Zentgraf.pdf, Abrufdatum: 02.02.2009.
- ZENNER, S., WIRTHGEN, B., ALTMANN, M. (2004): Analyse des Verbraucherverhaltens beim Direktkauf- dargestellt für die Befragungsregion Niedersachsen, in: Berichte über Landwirtschaft, Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft, 82 (1), S.81-100.

- ZENNER, S., WIRTHGEN, B. (2004): Verbraucherverhalten beim Direkteinkauf in: Schriftenreihe des Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (Hrsg.): Situation und Perspektiven der Direktvermarktung in der Bundesrepublik Deutschland, Angewandte Wissenschaft, Heft 501, S. 137-173.
- ZIEMANN, M.; THOMAS, S. (2003): Wer kauft Bio-Handelsmarken, in: Ernährungs-Umschau, 50 (6), S. 21–24.
- ZINS, A. (1998): Antecedents of Satisfaction and Customer Loyalty in the Commercial Industry, Diskussionspapier Nr. 12, Institute of Tourism and Leisure Studies, University of Economics and Business Administration, Wien.
- ZMP/CMA (2002a): Direktvermarktung - Fakten zum Verbraucherverhalten, Materialien zur Marktberichterstattung, Bd. 42, Bonn.
- ZMP/CMA (2002b): Direktvermarktung: Fakten zum Verbraucherverhalten: Eine Analyse der Einkaufsmuster, Käuferprofile und Sortimente auf Basis des GfK-Haushaltspanels, Bonn.
- ZMP (2003): Nahrungsmittel aus den regionalen Spezialitäten. Bonn, S. 20.
- ZMP (2008): Ökomarkt Forum, Nr. 2, Bonn.
- ZOPF, H. (1998): Beratungsmodell der neuen Bundesländer-Freistaat Thüringen, in : Schule und Beratung 9-10/98. IV-1.

Anhang 1: Betriebsleiter-Fragebogen

Name des Betriebes:

Betriebsnummer _____

Bitte beachten Sie beim Ausfüllen des Betriebsanalysebogens:

Insgesamt werden Sie für den Fragebogen ca. 30 Minuten benötigen. Nehmen Sie sich bitte diese Zeit, denn erst dann werden Ihre Kundenzufriedenheitsdaten richtig aussagekräftig. Sie erhalten zudem einen einfachen und übersichtlichen Vergleich zu anderen Hofläden ohne Zusatzkosten. Bei allen Angaben bitte nur Jahreswerte eintragen. Dabei muss das Geschäftsjahr nicht mit dem Kalenderjahr übereinstimmen. Viele der Angaben können Sie Ihrem Jahresabschluss entnehmen. Einige der Fragen werden Sie vermutlich nur anhand von Schätzwerten beantworten können. Lassen Sie sich davon nicht abschrecken! Nehmen Sie sich Zeit, um möglichst realitätsgerecht schätzen zu können.

**Teil A: ein allgemeiner Teil: Angaben zum Betrieb, zur gesamten Direktvermarktung
und zur Person**

Frage 1:

Welche rechtliche Gestaltung hat die Direktvermarktung innerhalb Ihres Gesamtbetriebes?

- landwirtschaftlicher Hauptbetrieb
- landwirtschaftlicher Nebenbetrieb
- (selbst.) gewerbliches Einzelunternehmen
- gewerbliche Personengesellschaft (z. B. GbR)
- juristische Person (z. B. GmbH)

Frage 2:

In welcher Region liegt Ihr Betrieb?

Bundesland _____

Landkreis _____

PLZ _____

Frage 3:

Wie groß ist die Entfernung zur nächstgelegenen Stadt?

(geschätzte Angabe in km)

Unter 5km	5-10km	11-20km	21-30km	Größer 30km
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 4:

Wie viele Einwohner hat die nächstgelegene Stadt? (geschätzte Angabe)

kleiner 10.000	10.000-50.000	50.001-100.000	100.001-500.000	größer 500.000
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 5:

Wie stark oder wenig befahren ist die Straße, von der aus Ihr Betrieb sichtbar ist?

sehr stark befahren	stark befahren	mittelmäßig	weniger stark befahren	sehr wenig befahren
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 6:

Wo befindet sich Ihr Betrieb?
(Mehrfachnennungen möglich)

- ländliches Gebiet, wenn ja:
 Einzellage
 Nähe zum Ballungsgebiet
 Stadtrandlage
 Tourismusebiet
 Wochenendausflugsgebiet

Frage 7:

Wie hoch ist der Gesamtumsatz aus der Direktvermarktung (Verkaufserlöse der Produkte aus Eigenerzeugung und Zukauf (ohne Mehrwertsteuer)? (Angabe in €/Wirtschaftsjahr)

Frage 8:

Wenn Sie folgende typische Direktvermarktungs-Angebote betrachten, wo würden Sie Ihr Hauptgeschäftsfeld (mindestens 20% Umsatzanteil) einordnen? (Mehrfachnennungen möglich)

Vielseitiges Angebot	Milch & Milchprodukte	Obst	Gemüse	Fleisch & Wurstwaren	Brot & Backwaren	Geflügel & Eier	Wein
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 9:

Nachfolgend sehen Sie typische Direktvermarktungswege für landwirtschaftliche Erzeugnisse. Bitte geben Sie an, welche Sie davon nutzen (Mehrfachnennungen möglich).

Hofladen	<input type="checkbox"/>
Marktverkauf (Wochenmarkt, Bauernmarkt, -hallen)	<input type="checkbox"/>
Verkauf an andere Direktvermarkter/ Bauernläden und Erzeugergemeinschaften	<input type="checkbox"/>
Direktbelieferung Gastronomie	<input type="checkbox"/>
Direktbelieferung Lebensmitteleinzelhandel (z. B. Edeka, Naturkostläden, Fleischereien, Bäckereien)	<input type="checkbox"/>
Belieferung von Endverbrauchern (inklusive Einzelkunden, Sammelkunden, Food-Coops)/Abo-Kisten.	<input type="checkbox"/>
Bauernläden (eigener Laden außerhalb der Betriebsstätte)/Gemeinschaftsladen	<input type="checkbox"/>
Selbstbedienungskiste	<input type="checkbox"/>
Ab-Feld-Verkauf	<input type="checkbox"/>
Straßenverkauf	<input type="checkbox"/>
Hofgastronomie (eigenes Café o. Ä.)	<input type="checkbox"/>
Versand	<input type="checkbox"/>
Reiner Fahrverkauf	<input type="checkbox"/>
Sonstiges, und zwar	

Frage 10:

Führen Sie auf Ihrem Betrieb neben der landwirtschaftlichen Urproduktion und der Direktvermarktung noch weitere Tätigkeiten aus? (Mehrfachantworten möglich)

Ferien auf dem Bauernhof	Partyservice/ Catering	Gastronomie (Restaurant, Hofcafé o. Ä.)	Kutschfahrten, Ponyreiten etc.	Brennerei	Sonstiges	nein
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 11:

Bitte geben Sie nun an, welche Umsatzanteile (bezogen auf den Gesamtumsatz der Direktvermarktung) auf die jeweiligen Absatzwege entfallen. Bitte vergeben Sie dabei insgesamt 100%. (Bsp.: Hofladen 50%, Wochenmarkt 30%, Belieferung an Gastronomie: 20%)

Hofladen	%
Marktverkauf (Wochenmarkt, Bauernmarkt, -hallen)	%
Verkauf an andere Direktvermarkter/ Bauernläden und Erzeugergemeinschaften	%
Direktbelieferung Gastronomie	%
Direktbelieferung Lebensmitteleinzelhandel (z. B. Edeka, Naturkostläden, Fleischereien, Bäckereien)	%
Belieferung von Endverbrauchern (inklusive Einzelkunden, Sammelkunden, Food-Coops)/Abo-Kisten.	%
Bauernläden (eigener Laden außerhalb der Betriebsstätte)/Gemeinschaftsladen	%
Selbstbedienungskiste	%
Ab-Feld-Verkauf	%
Straßenverkauf	%
Hofgastronomie (eigenes Café o. Ä.)	%
Versand	%
Reiner Fahrverkauf	%
Sonstiges, und zwar	%

Frage 12:

Wie hoch ist der erzielte Gewinn aus der Direktvermarktung (Angabe in €/letztes Wirtschaftsjahr)

_____ €/WJ

Frage 13:

Wie viele Arbeitskräfte sind insgesamt in der Direktvermarktung tätig? Bitte unterscheiden Sie dabei nach Familien- und Fremdarbeitskräften (Angabe in AK/ Wirtschaftsjahr). Bitte machen Sie genaue Angaben, z. B. 1,5 AK bei einer Vollzeit und einer Halbtagskraft.

_____ Familien AK/Wirtschaftsjahr

Fremd AK/Wirtschaftsjahr

Frage 14:

Hier sind noch einmal alle möglichen Vertriebswege aufgeführt. Bitte geben Sie an, wie die Arbeitskräfte auf Ihre (von Ihnen betriebenen) Vermarktungswege verteilt sind. Teilen Sie die Arbeitskräfte dabei so auf, dass die Summe Ihrer Angabe in Frage 1 entspricht.

Beispiel: Sie vermarkten Ihre Produkte über einen Hofladen, über einen Wochenmarktstand. Ihr gesamter Familien- AK- Bedarf für die Direktvermarktung beträgt 1,0. Der gesamte Fremd- AK- Bedarf beträgt ebenfalls 1,0. Die Verteilung der AK stellt sich wie folgt zusammen:

Hofladen: 1,0 Familien- AK

Wochenmarkt: 1,0 Fremd- AK

Vermarktungsform

Hofladen		
Marktverkauf (Wochenmarkt, Bauernmarkt, -hallen)		
Verkauf an andere Direktvermarkter/ Bauernläden und Erzeugergemeinschaften		
Direktbelieferung Gastronomie		
Direktbelieferung Lebensmitteleinzelhandel (z. B. Edeka, Naturkostläden, Fleischereien, Bäckereien)		
Belieferung von Endverbrauchern (inklusive Einzelkunden, Sammelkunden, Food-Coops)/Abo-Kisten.		
Bauernläden (eigener Laden außerhalb der Betriebsstätte)/Gemeinschaftsladen		
Selbstbedienungskiste		
Ab-Feld-Verkauf		
Straßenverkauf		
Hofgastronomie (eigenes Café o. Ä.)		
Versand		
Reiner Fahrverkauf		
Sonstiges, und zwar		

Frage 15:

Bitte geben Sie nun an, welche Gewinnanteile (bezogen auf den Gesamtgewinn der Direktvermarktung) auf die jeweiligen Absatzwege entfallen. Bitte vergeben Sie dabei insgesamt 100%. (Bsp.: Hofladen 50%, Wochenmarkt 30%, Belieferung an Gastronomie: 20%)

Hofladen	%
Marktverkauf (Wochenmarkt, Bauernmarkt, -hallen)	%
Verkauf an andere Direktvermarkter/ Bauernläden und Erzeugergemeinschaften	%
Direktbelieferung Gastronomie	%
Direktbelieferung Lebensmitteleinzelhandel (z. B. Edeka, Naturkostläden, Fleischereien, Bäckereien)	%
Belieferung von Endverbrauchern (inklusive Einzelkunden, Sammelkunden, Food-Coops)/Abo-Kisten.	%
Bauernläden (eigener Laden außerhalb der Betriebsstätte)/Gemeinschaftsladen	%
Selbstbedienungskiste	%
Ab-Feld-Verkauf	%
Straßenverkauf	%
Hofgastronomie (eigenes Café o. Ä.)	%
Versand	%
Reiner Fahrverkauf	%
Sonstiges, und zwar	%

Frage 16:

Wie schätzen Sie die Gewinnentwicklung im jetzt laufenden Jahr im Vergleich zum Vorjahr ein?

viel besser	besser	gleich	schlechter	viel schlechter
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 17a:

Wie viele weitere Direktvermarkter gibt es in Ihrer unmittelbaren Nähe? (bis zu einem Umkreis von ca. 10 km)

keine	1-5	6-10	11-20	mehr als 21
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn sich in Ihrer unmittelbaren Nähe keine Konkurrenten befinden, überspringen Sie die nächste Frage und machen Sie mit Frage 18 weiter.

Frage 17b:

Wie ist Ihr Betrieb im Vergleich zum Umsatz der anderen Direktvermarkter einzustufen?
Mein Betrieb ist im Vergleich

der größte Direktvermarkter in der Region	einer der größeren Direktvermarkter in der Region	Durchschnittsbetrieb unter Direktvermarktern in der Region	einer der kleineren Direktvermarkter in der Region	einer der kleinsten Direktvermarkter in der Region
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 18:

In welchem Jahr haben Sie mit der Direktvermarktung begonnen? _____

Frage 19:

Wie stehen Sie zu Ihrer Arbeit als Landwirt/in?

Landwirt/in zu sein bedeutet für mich:

	Stimme voll und ganz zu	Stimme zu	Teils/ teils	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu	
Erzeuger sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Manager sein
Eigene Entscheidungen treffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Spielball der Agrarpolitik

Frage 20:

Kein Betrieb kann überall gleich gut sein. Jeder hat spezielle Stärken und Schwächen. Wo liegen Ihre?

Wie schätzen Sie Ihren Betrieb im Vergleich zu Ihren Berufskollegen ein. Wir ...

	Stimme voll und ganz zu	Stimme zu	Teils/ teils	Lehne ab	Lehne voll und ganz ab
sind besonders gut in der Produktion (hohe Ernteerträge,...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
produzieren besonders gute Qualität (Geschmack, besondere Sorten o. Ä.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
produzieren zu besonders niedrigen Kosten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
erzielen besonders gute Preise am Markt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nutzen besonders stark Fördergelder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
haben besonders lukrative Marktnischen besetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sind besonders gut beim Erkennen von Kundenwünschen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sind besonders gut beim Aufspüren neuer Vermarktungswege.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sind besonders fortschrittlich beim Einsatz des Internets.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sind besonders gut in der Werbung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 21:

Welche der folgenden Statements, die so oder so ähnlich von anderen Landwirten geäußert wurden, treffen auch auf Sie zu? Bitte geben Sie Ihre Zustimmung bzw. Ablehnung auf der folgenden Skala an.

	Stimme voll und ganz zu	Stimme zu	Teils/ teils	Lehne ab	Lehne voll und ganz ab
Politisches Engagement bringt einen nicht weiter, die Weichen werden in Brüssel gestellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es macht mir Spaß, wenn ich andere für die landwirtschaftliche Produktion begeistern kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Abstimmungsbedarf bei Gemeinschaftsprojekten mit anderen Erzeugern ist lästig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Um den Betrieb dauerhaft zu erhalten, riskiere ich lieber nicht zu viel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein landwirtschaftlicher Betrieb sollte nicht auf die Hilfe der ganzen Familie angewiesen sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich richte meine Produktion an der Höhe der Subvention aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich mache lieber mein eigenes Ding.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ohne Subventionen wäre unser Betrieb nicht überlebensfähig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe keine Lust, meine Zeit bei Gemeinschaftsprojekten zu verschwenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was Fördergelder angeht, bin ich stets auf dem neusten Stand.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 22:

Wer ist in Ihrem Betrieb überwiegend für das Management des Direktabsatzes zuständig, d. h. für die Sortimentsgestaltung, die Warenpräsentation, die Betriebsorganisation, die Werbung (ohne tatsächlichen Verkauf)? (Mehrfachantworten möglich)

Hofinhaber

Hofinhaberin

Weiteres Familienmitglied, z. B. Hofnachfolger oder -nachfolgerin

Angestellte(r)

Frage 23:

Welchen Schulabschluss hat die Person, die die Direktvermarktung leitet? Bitte geben Sie den höchsten Bildungsabschluss an.

- keinen Schulabschluss
- Landwirtschaftliche Lehre
- noch in Schulausbildung
- Staatlich geprüfte/r Landwirtin
- Hauptschulabschluss
- Fachschule/staatl. geprüfte/r
- Realschulabschluss Agrarbetriebswirt/in
- Fachhochschul-/Hochschulreife
- Meisterschule (Ldw.)
- Fachhochschulabschluss
- Hochschulabschluss

Frage 24:

Geburtsjahrgang des Leiters Direktvermarktung? _____

Teil B: Sortiment und Kosten des Hofladens**Frage 25:**

Bitte beantworten Sie zunächst folgende Angaben zu Ihrem Hofladen.

Wie groß ist Ihr Hofladen (Angabe der Fläche des Verkaufsraumes in m²)? _____ qm

Bitte geben Sie an, an wie vielen Tagen im Jahr Sie ungefähr geöffnet haben.
_____ Verkaufstage/Jahr

Wie viele Stunden haben Sie je Verkaufstag durchschnittlich geöffnet? _____ Stunden
am Tag

Bitte geben Sie an, wie viele Kunden Ihren Hofladen täglich besuchen (Gesamtzahl der
Bons pro Tag im Durchschnitt). _____ Kunden/Tag

Wie viel % Ihrer Kunden sind Stammkunden? _____ %

-Bitte geben Sie die durchschnittliche Bonnhöhe Ihrer Kunden an (in €). _____ €

Frage 26:

Die folgenden Fragen richten sich auf Ihre Sortimentsstruktur. Bitte geben Sie zunächst die
Anzahl aller Artikel an, die Sie in Ihrem Hofladen führen/anbieten.

Anzahl aller angebotenen Artikel im Hofladen

Bitte geben Sie Ihr gesamtes Produktangebot an. Wenn Sie Joghurt in 4 Sorten führen,
tragen Sie bitte die Artikelzahl 4 ein. Fettarme Milch zählt als extra Artikel neben
Vollmilch usf.

Frage 27:

Wie viel Artikel im Hofladen sind Produkte aus eigener Erzeugung?

Anzahl der Artikel aus eigener Erzeugung

Frage 28:

Welchen Verarbeitungsgrad weisen Ihre Eigenerzeugnisse auf? Bitte geben Sie die jeweiligen Anteile der konsumreifen unverarbeiteten Produkte und der weiterverarbeiteten Eigenerzeugnisse an.

Von meinen eigenen Produkten sind ca. _____% unverarbeitete Produkte.

ca. _____% weiterverarbeitete Produkte.

(Schlachthälften bzw. -viertel sind bei den unverarbeiteten Produkten einzuordnen.)

Frage 29:

Haben Sie sich schon mal im Hinblick auf Ihre Direktvermarktungsaktivitäten beraten lassen?

ja	nein
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 30:

Welche Umsätze erzielen Sie in Ihrem Hofladen mit den verschiedenen Sortimentsbereichen? Bitte geben Sie die folgenden Umsätze an (Verkaufserlöse ohne Mehrwertsteuer in €/Wirtschaftsjahr)

Unverarbeitete Produkte aus eigener Produktion

Umsatz im Hofladen _____ €/WJ

Weiterverarbeitete Produkte aus eigener Produktion

Umsatz im Hofladen _____ €/WJ

Zugekaufte Produkte

Umsatz zu Verkaufspreisen im Hofladen (ohne MwSt) _____ €/WJ

Umsatz zu Einstandspreisen im Hofladen (ohne MwSt) _____ €/WJ

Frage 31:

Wie schätzen Sie im Vergleich zu anderen Direktvermarktern das Preisniveau Ihres Angebotes ein?

sehr teuer	teuer	mittelpreisig	günstig	sehr günstig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 32:

Woran orientieren Sie sich hauptsächlich bei Ihrer Preiskalkulation (Mehrfachantworten möglich)?

Gleicher durchschnittlicher Aufschlag auf die Produkte.

Meine Kalkulation beruht auf aktuellen Preisen aus Wochenblättern, ZMP-Marktpreisen o.ä.

Ich orientiere mich an der Zahlungsbereitschaft der Kunden.

Ich beziehe meine Preisinformationen aus dem Internet.

Ich kalkuliere mit Großhandelspreisen plus Handelsspanne.

Meine Preise beruhen auf eigener Kostenkalkulation.

Ich orientiere mich an den Preisen...

... meiner Konkurrenten/anderer Direktvermarkter.

... im Lebensmitteleinzelhandel.

... in den Naturkostläden.

... auf dem Wochenmarkt.

Sonstiges, und zwar:

Frage 33:

Bitte geben Sie Ihren durchschnittlichen Kalkulationsaufschlag an (z. B. 40% Aufschlag).

eigene Produkte: _____% Aufschlag auf die Selbstkosten.

zugekaufte Produkte _____% Aufschlag auf den Wareneinstandspreis.

Kalkulationsaufschlag = Differenz zwischen Einkaufspreis bzw. Selbstkosten und Verkaufspreis bezogen auf den Einkaufspreis; z. B. Einkaufspreis 100 €, Verkaufspreis 140 € = 40% Kalkulationsaufschlag

Frage 34:

Bitte geben Sie im Weiteren bitte die Kosten für den Hofladen an (in €/WJ), unterteilt nach Wareneinsatz und Personalkosten (sämtliche Angaben ohne MwSt).

Wenn es Ihnen nicht möglich ist, diese Kennzahlen aus der Bilanz zu übernehmen, versuchen Sie zumindest, eine realistische Schätzung der Kostenstellen anzugeben. Je genauer die Angaben gemacht werden, desto größer ist die Aussagefähigkeit der Ergebnisse im Auswertungsbericht.

▪(1) Wareneinsatz

Die Wareneinstandskosten werden mit dem Einkaufspreis ohne MwSt. bewertet. Der Wareneinsatz wird in Abhängigkeit der Herkunft unterschiedlich bewertet. Wurden die Zutaten selbst erzeugt, also im eigenen landwirtschaftlichen Betrieb produziert, so werden sie mit dem Erzeugerpreis bzw. den Herstellungskosten bewertet. Wurden die Zutaten zugekauft, werden sie mit dem Einkaufspreis ohne MwSt. bewertet.

Der jährliche Wareneinsatz wird wie folgt ermittelt (sämtliche Werte ohne MwSt):

Warenanfangsbestand + Wareneingang - Skonti - Boni+ Warenbezugskosten

= Zwischensumme – Warenendbestand

= Wareneinsatz

Wareneinsatz der Zukaufprodukte im Hofladen (ohne MwSt) _____ €/WJ

Wareneinsatz der selbst hergestellten Produkte im Hofladen (ohne MwSt) _____ €/WJ

Summe Wareneinsatz im Hofladen (ohne MwSt) _____ €/WJ

▪(2) Personalkosten:

Neben dem Wareneinsatz sind die Personalkosten der größte Kostenblock.

Die gesamten Personalkosten setzen sich zusammen aus Kosten für angestellte Personen und kalkulatorische Kosten für die nicht entlohnte Tätigkeit des Inhabers und evtl. von Familienangehörigen (Unternehmerlohn). Die Personalkosten der angestellten Beschäftigten umfassen die Bruttogehälter u. –löhne, einschließlich Arbeitgeberanteil an gesetzlichen und freiwilligen sozialen Leistungen, sowie Tantiemen, Gratifikationen, Prämien, Provisionen und Sachleistungen.

Die Höhe des Unternehmerlohns entspricht dem Gehalt, das einem Angestellten oder Geschäftsführer bei vergleichbarer Tätigkeit gezahlt werden müsste.

Bitte unterscheiden Sie die Personalkosten in Fremd-AK und Unternehmer-Lohn.

Fremd-AK-Löhne _____ €/WJ

Unternehmerlohn _____ €/WJ

Summe der Personalkosten _____ €/WJ

▪(3) Alle sonstigen Kosten:

Bitte geben Sie hier alle weiteren Kosten an, die für Ihren Hofladens anfallen (inkl. der festen Kosten sowie der Vermarktungskosten) (in €/WJ).

Unter sonstigen Kosten können solche Kosten zusammengefasst werden, deren Zuteilung zu den einzelnen Verfahreseinheiten sich schwierig gestaltet (z. B. allgemeine Betriebsführungskosten wie Telefon- oder Werbekosten, eventuell gewerbliche Betriebssteuern usf.).

Sonstige Kosten (ohne Vorsteuer): _____ €/WJ

Zu Ihrer Kontrolle der angegebenen Kostenstellen, können Sie nun die Positionen zusammen addieren und mit Ihren Erfahrungswerten vergleichen.

Summe Wareneinsatz (1), Personalkosten (2) und sonstigen Kosten (3):

€/WJ

Frage 35:

Bitte geben Sie Ihren jährlichen (Wert des) Lagerbestand an (Angaben bitte jeweils ohne Vorsteuer):

Jahresanfangsbestand: _____ €

Jahresendbestand: _____ €

Teil C: Selbstbewertung Ihrer Leistungen

Nun wüssten wir gerne, wie Sie selbst Ihre Direktvermarktung einschätzen. Bitte beurteilen Sie ehrlich, wo Ihr Betrieb seine Stärken und Schwächen hat. Bei der eigenen Arbeit ist es nicht immer ganz einfach, objektiv zu sein, aber niemand kann alles gleich gut hinbekommen.

Frage 36:

Wie beurteilen Sie das Leistungsangebot auf Ihrem Hof? Bitte geben Sie Ihre Zufriedenheit in den nachfolgenden Bereichen an.

	😊😊	😊	😐	😞	😞😞
Beratung und Bedienung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität unserer Waren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Attraktivität des Hofes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atmosphäre im Laden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 37:

Wie beurteilen Sie konkret die angebotenen Produkte? Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Merkmale anhand der Schulnoten von sehr gut (1) bis mangelhaft (5).

	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft
Frische der Waren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preisgünstigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschmack der Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonderangebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auswahl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationen über die Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 38:

Wie beurteilen Sie sich selbst und Ihre MitarbeiterInnen? Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Eigenschaften mit Hilfe der Schulnoten von sehr gut (1) bis mangelhaft (5).

	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft
Freundlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sauberkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hilfsbereitschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 39:

Wie beurteilen Sie das Serviceangebot auf dem Hof und im Hofladen? Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Bereiche anhand der Schulnoten von sehr gut (1) bis mangelhaft (5).

	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft
Lage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschilderung (Wegweiser zum Hof)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parkmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Äußeres Erscheinungsbild des Hofes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einkaufserlebnis für Kinder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inneneinrichtung des Ladens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sauberkeit und Hygiene der Einkaufsstätte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Präsentation der Waren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öffnungszeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Teil D: Fragen zu Ihren Marketingaktivitäten

Frage 40:

Bitte kreuzen Sie an, welche der folgenden Werbemedien Sie einsetzen (Mehrfachnennungen möglich).

Hinweisschilder an der Straße	<input type="checkbox"/>	
Eigene Hofbroschüre	<input type="checkbox"/>	
Handzettel	<input type="checkbox"/>	
Verwendung von Werbetafeln	<input type="checkbox"/>	
Eintrag in Direktvermarkter-Verzeichnisse	<input type="checkbox"/>	
Nutzung des Gemeinschaftszeichens „Einkaufen auf dem Bauernhof“	<input type="checkbox"/>	
Beteiligung an einem Regionalmarkenkonzept	<input type="checkbox"/>	
Verwendung eines hofeigenen Logos	<input type="checkbox"/>	Wenn ja: Bitte geben Sie an, in welcher Form Sie Ihr Logo nutzen. (Mehrfachantworten möglich) <input type="checkbox"/> Selbstdarstellung des Hofes auf eigenen Werbematerialien <input type="checkbox"/> Kennzeichnung der hofeigenen Produkte
Eigene Homepage im Internet	<input type="checkbox"/>	Wenn ja: Bitte geben Sie an, wofür Sie Ihre Homepage nutzen (Mehrfachantworten möglich). <input type="checkbox"/> Betriebsvorstellung <input type="checkbox"/> Produktpräsentation und Vorstellen aktueller Angebote <input type="checkbox"/> Bestellmöglichkeit <input type="checkbox"/> Darstellung der Produktionsweise auf dem Acker und in der Verarbeitung

Frage 41:

Geben Sie nun bitte an, wie häufig Sie folgende Marketingmaßnahmen nutzen.

	Sehr häufig	häufig	manchmal	selten	nie
Veranstaltung von Hoffesten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durchführung von Betriebsbesichtigungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durchführung sonstiger Veranstaltungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pflege und Auswertung einer Kundendatenbank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönliche Kundenbriefe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verteilen/Auslegen von Handzetteln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einladen von Journalisten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beteiligung an Gemeinschaftswerbung, Nutzung von Gemeinschaftszeichen oder Regionalmarken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostproben/Verkostung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bonuskarten oder Rabattmarken für Ihre Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorträge über die Anbauweise, Informationsveranstaltungen zur Produktionsweise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Präsenz bei regionalen Aktivitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Rezepte, Verarbeitungs-, Produkthinweise (z. B. in Form von Handzetteln) als Kundenservice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durchführung von Preiswerbung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schalten von Werbeanzeigen in Zeitungen oder TV-/Radio -Spots	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewinnaktionen/-spiele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktualisierung der Homepage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Neu-)Dekoration des Verkaufsraumes und ggf. des Schaufensters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werbegeschenke, Beigaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 42:

Welchen Betrag haben Sie im letzten Wirtschaftsjahr für Werbung und Öffentlichkeitsarbeit investiert?

Kosten für Werbung und Öffentlichkeitsarbeit (ohne MwSt.): _____ €

Frage 43:

Haben Sie zusätzliche Einrichtungen auf Ihrem Betrieb, die den Erlebniswert Ihres Hofes steigern könnten (z. B. Kinderspielplatz, Streicheltiere, Ponyreiten, Hofcafé etc.)?

sehr viel	viele	einige	wenige	gar keine
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 44:

Im Vergleich zu anderen Direktvermarktern machen wir insgesamt...

sehr viel mehr Werbung	mehr Werbung	gleich viel Werbung	weniger Werbung	sehr viel weniger Werbung
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 45:

Hier finden Sie einige Aussagen zum betrieblichen Vorgehen. Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Statements auf Ihren Betrieb zutreffen!

	Stimme voll und ganz zu	Stimme zu	Teils/ teils	Lehne ab	Lehne voll und ganz ab
Auf unserem Hof produzieren wir eine Qualität, die über dem Marktstandard liegt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich schätze mich selbst als guten Verkäufer ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Kunden schauen letztlich doch nur auf den Preis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Der persönliche Kontakt zu meinen Kunden/Abnehmern ist mir wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manchmal nervt es mich, so viele fremde Leute auf dem Hof zu haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Umgang mit Kunden macht mir Spaß.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich besichtige andere Direktvermarkter, um deren Konzepte zu analysieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich lese Fachzeitschriften zur Direktvermarktung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich nehme an Fortbildungsveranstaltungen/Tagungen/Messen zu Direktvermarktung teil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich beschäftige mich mit Veränderungen der Verbraucherwünsche.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich spreche gezielt mit unseren Kunden, um unser Angebot zu verbessern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenzufriedenheit ist unser oberstes Ziel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir diskutieren im Betrieb untereinander über Marktentwicklungen und Kundentrends.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir tauschen Erfahrungen mit Kunden im Betrieb untereinander aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die ganze Familie steht 100prozentig hinter der Direktvermarktung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 46:

Am Ende der Produktionskette steht letztlich der Verzehr der Lebensmittel durch die Konsumenten. Wie sehen Sie den Verbraucher im Allgemeinen? Bitte entscheiden Sie sich für die eine oder andere Seite.

	Stimme voll und ganz zu	Stimme zu	Weiß nicht	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu	
Preistreiber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Qualitätskäufer
Impulsgeber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bremsklotz
unwissend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gut informiert
heuchlerisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	aufrichtig

Frage 47

Nun folgen einige Aussagen über das Qualitätsbewusstsein der Verbraucher. Bitte geben Sie an, für wie wahrscheinlich sie die Aussagen halten.

Dass es eine wachsende Zahl von qualitätsbewussten Kunden gibt, halte ich für.....

sehr wahrscheinlich	wahrscheinlich	weder noch	unwahrscheinlich	sehr unwahrscheinlich
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dass viele Verbraucher heute Unterschiede in der Qualität nicht mehr herauschmecken, halte ich für...

sehr wahrscheinlich	wahrscheinlich	weder noch	unwahrscheinlich	sehr unwahrscheinlich
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 48:

Abschließend noch einige Äußerungen zu Ihrem eigenen Ernährungsverhalten, die Sie bitte anhand der nachfolgenden Skala bewerten.

	Stimme voll und ganz zu	Stimme zu	Teils/ teils	Lehne ab	Lehne voll und ganz ab
In unserer Familie werden möglichst viele Vollkornprodukte gekauft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich ernähre mich möglichst fettarm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir bevorzugen gewöhnlich frische Lebensmittel gegenüber abgepackten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserer Familie ist es uns sehr wichtig, Produkte aus der Region zu kaufen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn ich essen gehe, gönne ich mir einen Besuch in einem sehr guten Restaurant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kaufe mir regelmäßig Kochbücher oder Kochzeitschriften.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kaufe möglichst viele Lebensmittel im Discounter (Aldi, Penny, Lidl,...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für bekannte Marken zahle ich durchaus etwas mehr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Während der BSE-Krise habe ich meine Essgewohnheiten verändert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Medien stellen Risiken bei Lebensmitteln oft übertrieben dar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich finde es gut, dass die Auswahl an Fertiggerichten immer größer wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 49:

Welche Kundengruppen sprechen Sie mit Ihrem Hofangebot besonders an?
(Mehrfachantworten möglich)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Gesundheitsbewusste Verbraucher | <input type="checkbox"/> An artgerechter Tierhaltung interessierte Verbraucher |
| <input type="checkbox"/> Genussorientierte Verbraucher | <input type="checkbox"/> Umweltbewusste Verbraucher |
| <input type="checkbox"/> Erlebnisorientierte Verbraucher | <input type="checkbox"/> Traditionsorientierte Verbraucher |

Vielen Dank für Ihre Mühe!

Sie erhalten in Kürze die individuelle Auswertung Ihrer Betriebsdaten und die Ergebnisse Ihrer Kundenzufriedenheitsbefragung.

6. Wie beurteilen Sie konkret die angebotenen Produkte? Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Merkmale anhand der Schulnoten von sehr gut (1) bis mangelhaft (5).

	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft
Frische der Waren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preisgünstigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschmack der Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonderangebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auswahl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationen über die Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Wie beurteilen Sie das Verkaufspersonal hier auf dem Hof? Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Eigenschaften anhand der Schulnoten von sehr gut (1) bis mangelhaft (5).

	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft
Freundlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sauberkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hilfsbereitschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Geben Sie bitte an, inwieweit Sie den folgenden aussagen zustimmen können?

	Stimme voll und ganz zu	Stimme zu	Teils/teils	Lehne an	Lehne voll und ganz zu ab
Die Beratung hier ist besonders fachkundig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hier gibt es selten neue Produkte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Einkaufen auf diesem Hof ist ein ganz besonderes Erlebnis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Wie beurteilen Sie das Serviceangebot auf dem Hof und im Hofladen? Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Bereiche anhand der Schulnoten von sehr gut (1) bis mangelhaft (5).

	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft
Lage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschilderung (Wegweiser zum Hof)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parkmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Äußeres Erscheinungsbild des Hofes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einkaufserlebnis für Kinder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inneneinrichtung des Ladens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sauberkeit und Hygiene der Einkaufsstätte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Präsentation der Waren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öffnungszeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Haben Sie das Einkaufen auf unserem Hof schon einmal Ihren Freunden oder Bekannten weiterempfehlen?

Ja, häufig	Ja, einige Male	Ja, einmal	Nein, könnte ich mir aber vorstellen	Nein, würde ich nicht empfehlen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Monatliches Haushaltseinkommen (netto, alle Haushaltsmitglieder zusammen)

Unter 1.000 €	1.000 bis 1.499€	1.500 bis 1.999€	2.000 bis 2.499€	2.500 bis 2.999€	Über 3.000€	Keine Angabe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Nennen Sie uns zum Abschluss bitte noch die Postleitzahl (PLZ) ihres Wohnortes.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung.

wir werden uns anstrengen, Ihre Wünsche noch besser zu erfüllen!

Anhang 3: Bewertung des Messmodells der 50-Plus-Zufriedenheit

Latente Konstrukte	AI	DEV	CR	CRA
Erscheinungsbild	4	0,519	0,810	0,703
Einkaufshäufigkeit	1	1,000	1,000	1,000
Gesamtzufriedenheit	5	0,524	0,844	0,770
Hofbesonderheit	4	0,528	0,817	0,703
Produktqualität	4	0,503	0,801	0,720
Produktsortiment	5	0,477	0,819	0,729
Kundenservice	5	0,638	0,897	0,856
Weiterempfehlung	1	1,000	1,000	1,000

AI = Anzahl der enthaltenen Items; DEV = Durchschnittlich erfasste Varianz ; CR = Composite Reliability; CRA = Cronbach's alpha.

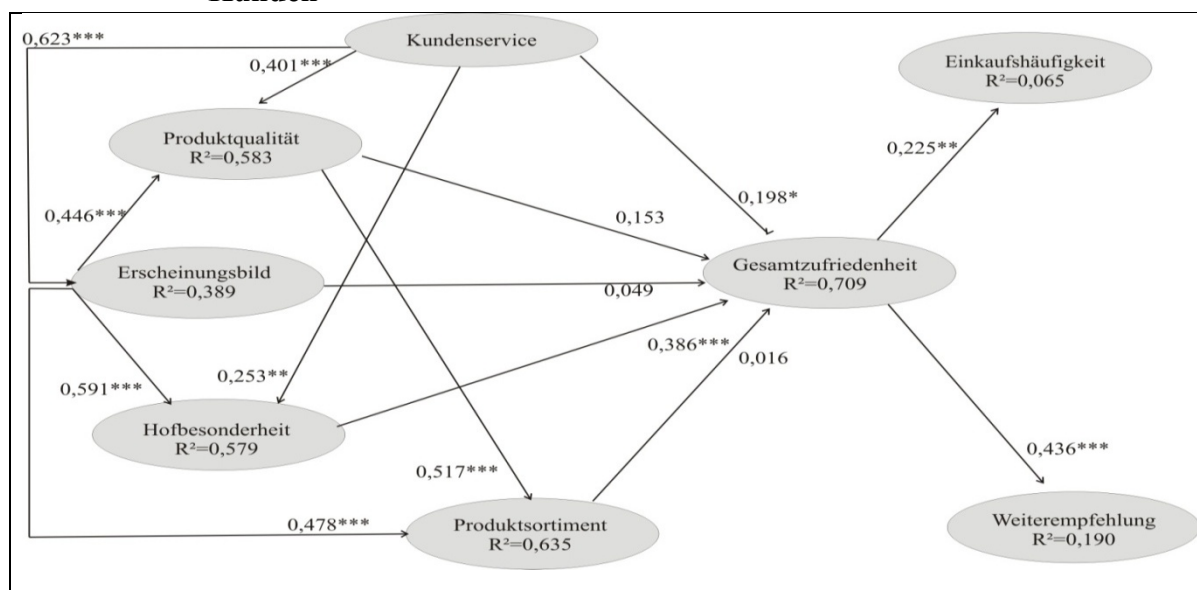
Quelle: Eigen Darstellung

Anhang 4: Diskriminanzvalidität (Latent Variable Correlations)

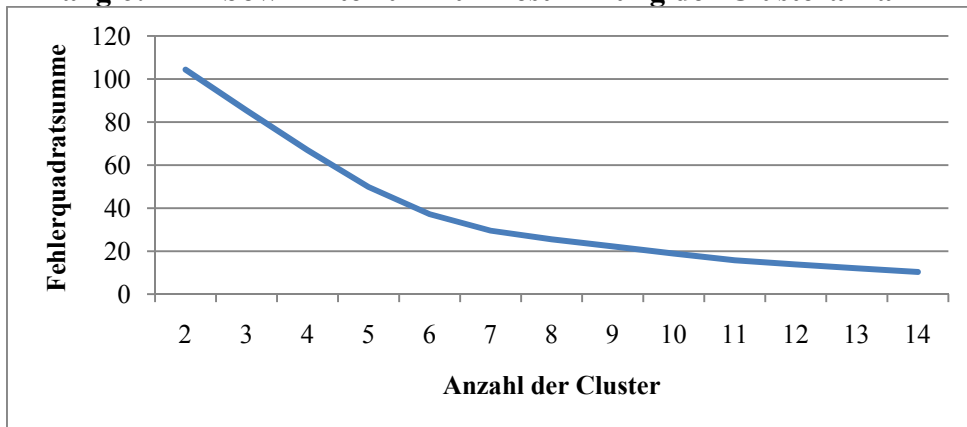
	EHÄU	Ersch	GZU	HBES	KUS	PQ	PSOR	WEMP
EHÄU	1.000							
Ersch	0.111	0.720						
GZU	0.072	0.678	0.723					
HBES	0.123	0.657	0.681	0.726				
KUS	0.045	0.447	0.577	0.496	0.798			
PQ	0.081	0.471	0.613	0.528	0.621	0.709		
PSOR	0.067	0.589	0.664	0.571	0.537	0.602	0.690	
WEMP	0.177	0.189	0.315	0.281	0.218	0.360	0.274	1.000

EHÄU: Einkaufshäufigkeit; ERSCH: Erscheinungsbild; GZU: Gesamtzufriedenheit; HBES: Hofbesonderheit; KUS: Kundenservice; PQ: Produktqualität; PSOR: Produktsortiment, WEMP: Weiterempfehlung

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang 5: Strukturmodell zur Messung der Zufriedenheit der unter 50-jährigen Kunden

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang 6: Elbow-Kriterium zur Bestimmung der Clusteranzahl

Quelle: Eigene Darstellung

Eidesstattliche Erklärung

1. Hiermit erkläre ich, dass diese Arbeit weder in gleicher noch in ähnlicher Form bereits anderen Prüfungsbehörden vorgelegen hat.

Weiter erkläre ich, dass ich mich an keiner anderen Hochschule um einen Doktorgrad beworben habe.

Göttingen, den 25. Mai 2010

.....
(Unterschrift)

2. Hiermit erkläre ich eidesstattlich, dass diese Dissertation selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt wurde.

Göttingen, den 25. Mai 2010

.....
(Unterschrift)

Danksagung

Diese Arbeit entstand am Institut für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Georg-August-Universität Göttingen am Lehrstuhl Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte unter der Leitung von Herrn Prof. Dr. Achim Spiller.

Besonders möchte ich mich bei Herrn Spiller bedanken. Durch seine freundliche und engagierte Betreuung mit wertvollen Ratschlägen und Engelsduld trug er zum Gelingen der Arbeit bei. Bei Herrn Prof. Dr. Guido Recke bedanke ich mich für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Für die freundliche Arbeitsatmosphäre gilt mein Dank meinen Kolleginnen und Kollegen, die mir immer mit Rat und Hilfe bei Problemfällen zur Seite standen. Ein herzliches Dankeschön geht auch an die ehemaligen Doktoranden, Birigt Schulze, Holger Schulze und Frederike Lülfs-Baden, die mir aufgrund ihrer methodischen Erfahrungen eine große Hilfe waren. Bei Petra Geile möchte ich mich für die zahlreichen Korrekturen und die hilfreiche organisatorische Unterstützung bedanken.

Über allem steht natürlich mein Mann Neeroz Deeb. Ohne seine ständige Unterstützung, sein Verständnis und seine grenzenlose Geduld wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen.

Schließlich gilt mein größter Dank meinen kleinen Schmetterlingen, Rand und Renad. Sie haben mein Leben, eben auch in den stressigen Zeiten, zum nie endenden Frühling gemacht.

Für finanzielle Förderung meiner Promotion möchte ich mich bei der Al-Baath-Universität/Homs-Syrien bedanken.

Göttingen, im Mai 2010

Yousra Hasan