



Institut für Agrarökonomie
Georg-August-Universität Göttingen

Oktober
2006

Erfolgsfaktoren des Naturkostfachhandels - Ergebnisse eines Partial Least Square - Pfadmodells

Von Jan Bolten, Raphael Kennerknecht und Achim Spiller



Diskussionsbeitrag 0604

Haben Sie Fragen oder möchten Sie einen Kommentar zu diesem Beitrag geben? Wir würden uns über eine Nachricht von Ihnen freuen.

Prof. Dr. Achim Spiller

Lehrstuhl Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte
Department für Agrarökonomie und RURALE Entwicklung
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen
Tel: +49-551-39-2399
Fax : +49-551-39-12122
Email: a.spiller@agr.uni-goettingen.de

Jan Bolten, Dipl. Kaufm.

Lehrstuhl Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte
Department für Agrarökonomie und RURALE Entwicklung
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen
Tel: +49-551-39-9897
Fax : +49-551-39-12122
Email: jhb78@web.de

Raphael Kennerknecht, B. Sc.

Lehrstuhl Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte
Department für Agrarökonomie und RURALE Entwicklung
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen
Tel: +49-551-39-9897
Fax : +49-551-39-12122
Email: raphael.kennerknecht@web.de

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis		III
Abbildungsverzeichnis		V
Tabellenverzeichnis		IV
Abkürzungsverzeichnis		V
1 Einleitung und Zielsetzung		1
2 Entwicklung und Struktur der Biobranche		3
2.1 Entwicklung des Biomarktes in Deutschland		3
2.2 Absatzwege im Biomarkt		6
2.3 Betriebsformen des Naturkostfachhandels		9
3 Zum Status quo der Erfolgsfaktorenforschung		13
3.1 Ansätze der Erfolgsfaktorenforschung		13
3.1.1 Methoden der Erfolgsfaktorenforschung		13
3.1.2 Geschichte der Erfolgsfaktorenforschung		14
3.1.3 Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung		16
3.1.4 Anforderungen und methodische Umsetzung		17
3.2 Erfolgsfaktoren im Handel		19
3.2.1 Stand der Erfolgsfaktorenforschung im Handel		19
3.2.2 Übertragbarkeit auf die Biobranche		21
4 Kundenzufriedenheit als Erfolgsfaktor		23
4.1 Definition: Kundenzufriedenheit		23
4.2 Abgrenzung: Kundenzufriedenheit – Kundenbegeisterung – Kundentreue		24
4.3 Kano-Modell der Kundenzufriedenheit		26
4.4 Empirische Studien zur Kundenzufriedenheit		27
4.5 Kundenzufriedenheit im Lebensmittelhandel		28
5 Grundlagen der empirischen Untersuchung		31
5.1 Studiendesign und Stichprobe		31
5.2 Datenerhebung		32

5.3	Deskriptive Statistik der Stichprobe	33
5.3.1	Soziodemographische Daten	33
5.3.2	Betriebswirtschaftliche Daten	35
5.3.3	Ausgewählte Ergebnisse der Kundenbefragung.....	37
6	Messmodelle und Berechnungen.....	43
6.1	Kundenzufriedenheit als Erfolgsfaktor.....	43
6.1.1	Einfluss der Kundenzufriedenheit und der Kundenbegeisterung auf den ökonomischen Erfolg.....	44
6.1.2	Einfluss von Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung auf die Kundentreue	43
6.1.3	Einfluss der Kundenzufriedenheit auf den ökonomischen Erfolg unterschieden nach Betriebsformen.....	45
6.2	Faktoren- und Regressionsanalyse.....	46
6.2.1	Faktorenanalyse zur Bestimmung der Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung	46
6.2.2	Regressionsanalyse.....	48
6.3	PLS-Pfadmodellierung	50
6.3.1	Ausgangsmodell	51
6.3.2	Evaluierung des Modells	54
6.3.3	Einflüsse auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung.....	61
6.3.4	Einflüsse auf die Kundenzufriedenheit - ein Betriebsformenvergleich.....	65
6.3.5	Einflüsse auf die Kundenbegeisterung - ein Betriebsformenvergleich	72
6.4	Faktoren- und Regressionsanalyse vs. PLS: Ein Methodenvergleich	79
7	Zusammenfassung und Ausblick	82
	Literaturverzeichnis	86

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Öko-Lebensmittelumsatz in Deutschland	3
Abbildung 2: Methoden zur Identifikation von Erfolgsfaktoren.....	14
Abbildung 3: Erfolgsfaktoren im mittelständischen Einzelhandel.....	21
Abbildung 4: Das Konfirmations/Diskonfirmations-Paradigma der Kundenzufriedenheit.....	23
Abbildung 5: Kundenzufriedenheit und ökonomischer Erfolg	24
Abbildung 6: Gesamtzufriedenheit und Ausgaben je Vertriebslinie der deutschen Verbraucher 2002	29
Abbildung 7: Bildungsniveau im Vergleich.....	35
Abbildung 8: Kundenzufriedenheit: LEH und Naturkostfachhandel im Vergleich	37
Abbildung 9: Ausgangsmodell	51
Abbildung 10: Modifiziertes Ausgangsmodell	62
Abbildung 11: Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit.....	71
Abbildung 12: Einflussgrößen auf die Kundenbegeisterung.....	78
Abbildung 13: Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit.....	83

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bio-Umsätze in Deutschland nach Absatzwegen (1997 – 2005).....	6
Tabelle 2: Betriebsformen des Naturkostfachhandels.....	9
Tabelle 3: Statistische Daten zu den Betriebsformen des Naturkostfachhandels.....	11
Tabelle 4: Soziodemographische Angaben zur Stichprobe (Angaben in Prozent).....	34
Tabelle 5: Betriebswirtschaftliche Daten sortiert nach Betriebsgröße.....	36
Tabelle 6: Deskriptive Statistik der Kundenzufriedenheit.....	38
Tabelle 7: Häufigkeiten „Entfernung zur Einkaufsstätte“.....	39
Tabelle 8: Häufigkeiten „Einkaufshäufigkeit“.....	39
Tabelle 9: Häufigkeiten „Ärgernisse“.....	40
Tabelle 10: Häufigkeiten „Weiterempfehlungsverhalten“.....	40
Tabelle 11: Häufigkeiten „Vertrauen in das Personal“.....	41
Tabelle 12: Häufigkeiten „Gute Ware“.....	42
Tabelle 13: Lineares Regressionsmodell zur Erklärung des ökonomischen Erfolgs.....	45
Tabelle 14: Korrelation zwischen Zufriedenheit, Begeisterung und Kundentreue.....	43
Tabelle 15: Lineares Regressionsmodell zur Erklärung des ökonomischen Erfolgs (unterschieden nach Betriebsformen).....	46
Tabelle 16: Faktor Kundenbegeisterung im Naturkostfachhandel.....	47
Tabelle 17: Reliabilität der extrahierten Faktoren.....	48
Tabelle 18: Lineares Regressionsmodell zur Erklärung der Gesamtzufriedenheit.....	48
Tabelle 19: Lineares Regressionsmodell zur Erklärung der Kundenbegeisterung.....	49
Tabelle 20: Befunde des Messmodells (Formative Konstrukte).....	57
Tabelle 21: Befunde des Messmodells (Reflektive Konstrukte).....	58
Tabelle 22: Korrelationskoeffizienten der latenten Variablen.....	59
Tabelle 23: Befunde des Strukturmodells.....	60
Tabelle 24: Einfluss der Variablen auf die Zielfaktoren.....	62
Tabelle 25: Leistungsfaktoren der Konstrukte Personal und Produktqualität.....	64
Tabelle 26: Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit (unterschieden nach Betriebsformen).....	66
Tabelle 27: Kundenzufriedenheit: Leistungsparameter des Personals.....	67
Tabelle 28: Kundenzufriedenheit: Leistungsparameter der Preisgestaltung.....	68
Tabelle 29: Kundenzufriedenheit: Leistungsparameter der Produktauswahl.....	68
Tabelle 30: Kundenzufriedenheit: Leistungsparameter der Produktqualität.....	70
Tabelle 31: Kundenzufriedenheit: Leistungsparameter der Ladengestaltung.....	70
Tabelle 32: Einflussfaktoren der Kundenbegeisterung (unterschieden nach Betriebsformen).....	73
Tabelle 33: Kundenbegeisterung: Leistungsparameter des Personals.....	74
Tabelle 34: Kundenbegeisterung: Leistungsparameter der Produktqualität.....	75
Tabelle 35: Kundenbegeisterung: Leistungsparameter der Produktauswahl.....	75
Tabelle 36: Kundenbegeisterung: Leistungsparameter der Ladengestaltung.....	76
Tabelle 37: Kundenbegeisterung: Leistungsparameter der ökologischen Aspekte.....	77
Tabelle 38: Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit: Ein Methodenvergleich.....	79
Tabelle 39: Einflussfaktoren auf die Kundenbegeisterung: Ein Methodenvergleich.....	80

Abkürzungsverzeichnis

μ	Mittelwert
σ	Standardabweichung
Abo	Abonnement
Aufl.	Auflage
AVE	Average Variance Extracted
EF	Erfolgsfaktoren
et al.	et alii (und andere)
GE	General Electrics
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
KLE	Kundenzufriedenheit in Land- und Ernährungswirtschaft
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium
korr.	Korrigiertes
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LV	Latente Variable
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
MV	Manifeste Variable
n	Stichprobengröße
PIMS	Profit Impact of Marketing Strategies
qm	Quadratmeter
SB	Selbstbedienung
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
vs.	versus
zfbf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZMP	Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle

1 Einleitung und Zielsetzung

„Wer hätte gedacht, dass Biolebensmittel es einmal so weit schaffen würden – bis nach Mühlheim an der Ruhr, in die Hauptstadt der Discounter. Dort haben die Handelsketten Aldi Süd und Plus ihren Sitz, von hier aus versorgen sie Millionen Haushalte mit Essen. Gut ist was Geld bringt. Öko ist gerade sehr gut.“ (THIELICKE 2006: 82)

Das Zitat aus der Zeitschrift Focus zeigt die aktuellen Herausforderungen des Naturkostfachhandels auf. Der Bio-Handel verzeichnet zwar seit Jahren ein stetiges Wachstum, aber seitdem Naturkost nicht mehr ein Nischensortiment darstellt, befindet sich die Naturkostbranche in einem intensiven Wettbewerb mit dem gesamten Lebensmittel-einzelhandel (LEH). Aufgrund der zunehmenden Zahl an Naturkostkonsumenten und der geringen Handelsspanne im konventionellen LEH drängt dieser verstärkt in den Markt mit Biolebensmitteln. Im LEH liegt die durchschnittliche Handelsspanne bei ca. 25 %. Der Discounter Aldi schafft es sogar mit einer Handelsspanne von rund 15 % profitabel zu arbeiten. Im Gegensatz dazu klingt eine Gesamthandelsspanne von 60 %¹ beim Handel mit Naturkostprodukten wie eine Einladung zum Geld verdienen (SPILLER 2004: 247). Der LEH arbeitet aufgrund der langjährigen Rationalisierungsmaßnahmen sehr kostengünstig. Diese Kostenstruktur kann bei neu aufgenommenen Produkten sofort gewinnbringend genutzt werden (SCHMEISSER et al. 2005: 97). Daher wird der Naturkostfachhandel keine Chance haben, sich mit dem LEH auf einen Preiskampf einzulassen. Die Branche muss sich auf anderem Wege vom LEH abheben. Dies ist insbesondere möglich, indem auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden eingegangen wird. Die vorliegende Arbeit hat das Ziel, die Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit und der Kundenbegeisterung im Naturkostfachhandel mit Hilfe der Erfolgsfaktorenforschung herauszuarbeiten. Die Analyse stützt sich auf empirische Kundendaten, die im Rahmen eines Forschungs- und Beratungsprojektes am Lehrstuhl für Lebensmittelmarketing der Universität Göttingen gesammelt wurden.² In der Datenauswertung wird zwischen den verschiedenen Betriebsformen des Naturkosthandels - kleiner Naturkostladen, Naturkostfachgeschäft und Bio-Supermarkt - unterschieden. Das Ziel ist es, dem Einzelhändler konkrete Ansätze zur Weiterentwicklung seines Geschäfts in Bezug auf die Zufriedenheit und die Begeisterung der Kunden aufzuzeigen.

¹ Zur einen Hälfte der Naturkosteinzelhandel und zur anderen Hälfte der Naturkostgroßhandel.

² www.kle-beratung.uni-goettingen.de.

Zu Beginn, in **Kapitel 2**, werden die Geschichte und die Entwicklung des Biomarktes wiedergegeben. Anschließend (**Kapitel 3**) werden die Grundzüge der Erfolgsfaktorenforschung dargestellt. Die Definition und Diskussion der Begriffe Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung erfolgt in **Kapitel 4**. Somit ist der theoretische Grundlagenteil abgeschlossen. Die Beschreibung der Datenerhebung sowie der Daten der Stichprobe erfolgt in **Kapitel 5**. Der statistischen Auswertung liegt eine Stichprobe von 1873 befragten Kunden zugrunde. In **Kapitel 6** wird das in der Arbeit verwendete Erklärungsmodell erläutert und berechnet. In einem weiteren Schritt wird mittels einer Pfadanalyse ergründet, welche unterschiedlichen Faktoren die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung beeinflussen. Diese Berechnungen werden für die verschiedenen Betriebsformen des Naturkostfachhandels vorgenommen, um die unterschiedlichen Einflussfaktoren auf die Betriebsformen herauszuarbeiten. Somit kann jeder Geschäftsführer eines Naturkostladens die für seine Betriebsform wichtigen Faktoren der Kundenzufriedenheit und der Kundenbegeisterung ablesen. Die Arbeit endet in **Kapitel 7** mit einer abschließenden Betrachtung der Ergebnisse.

2 Entwicklung und Struktur der Biobranche

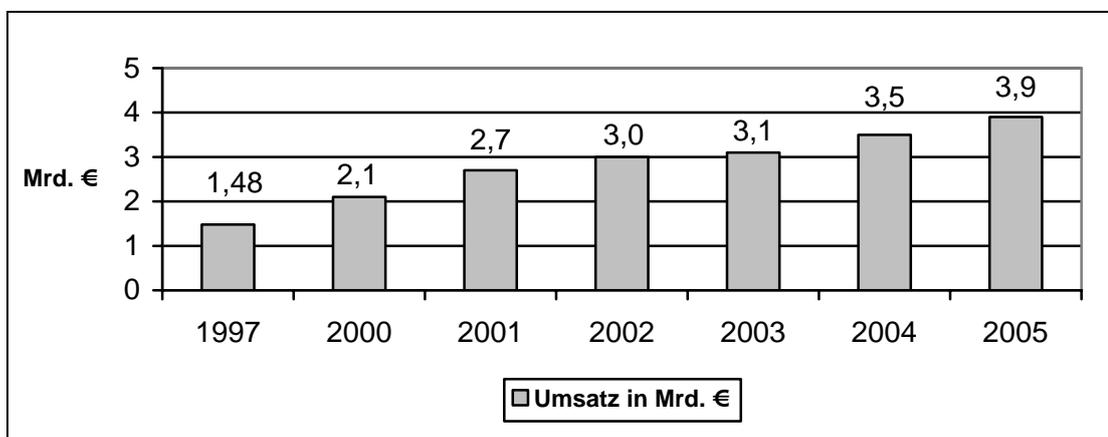
Die folgenden Ausführungen geben einen Überblick über die Entwicklung des Biomarkts aus der Nische zu einem eigenständigen Wirtschaftszweig, über die aktuellen Strukturen des Bio-Handels und die herrschende Wettbewerbssituation. Bei dieser Analyse wird deutlich, dass der klassische Naturkostladen vor großen Herausforderungen steht.

2.1 Entwicklung des Biomarktes in Deutschland

Mit Beginn der Reformbewegung am Anfang des 20. Jahrhunderts entstand in einigen Teilen der Bevölkerung ein Bewusstsein für eine alternative Ernährungsweise. Im Zuge dieser Bewegung bildeten sich in Deutschland landwirtschaftliche Betriebe, die ökologisch wirtschafteten. Zur selben Zeit wurden auch die ersten Reformhäuser gegründet. Während zu Beginn des ökologischen Landbaus die Vermarktung von ökologischen Lebensmitteln noch vornehmlich über den Direktverkauf und Reformhäuser stattfand, gründeten sich in den 1970er Jahren die ersten Bioläden, die sich schnell zu einem wichtigen Distributionskanal entwickelten (SPAHN 2002: 8). Mit der Umweltbewegung der 80er Jahre erlebten die Bioläden einen Wachstumsschub. Hinzu kam in dieser Phase allerdings auch erstmals Konkurrenz durch den konventionellen Lebensmitteleinzelhandel. Die Firma Tengelmann übernahm die Rolle als Vorreiter mit ihrer Eigenmarke Naturkind (CORRELL et al. 2006: 3).

Die nachstehende Tabelle zeigt die Umsatzentwicklung des Öko-Marktes vom Jahr 1997 bis 2005. Für 2006 ist weiter ein zweistelliges Umsatzwachstum für den Öko-Markt prognostiziert (RIPPIN 2006b: 4).

Abbildung 1: Der Öko-Lebensmittelumsatz in Deutschland



Quelle: HAMM 2006: 1

Die Entwicklung des Biomarktes ist hauptsächlich durch folgende Punkte gekennzeichnet:

- In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre kommt es zu verstärkten Markteintritten von konventionellen Einzelhändlern in die Bio-Vermarktung. Dies führt dazu, dass die Nachfrage mit dem steigenden Angebot wächst. Zu den Einzelhandelsgruppen mit eigenen Handelsmarken zählten u. a.: Rewe mit Füllhorn, Edeka mit Bio-Wertkost und Metro mit Grünes Land (CORRELL et al. 2006: 3).
- Durch die BSE-Krise boomt der Biomarkt im Jahr 2001. Der Absatz wächst im Vergleich zum Jahr 2000 von 2,1 Mrd. € auf 2,7 Mrd. €. Dies entspricht einem relativen Zuwachs von 30 %. Damit steigt der Anteil der Bio-Lebensmittel am gesamten Lebensmittelumsatz auf 2,1 %.
- Aufgrund von Nitrofen in Öko-Rohstoffen geht der Nachfragezuwachs im Jahr 2002 zunächst deutlich zurück. Nachdem der Nitrofen-Skandal in der Öko-Branche aufgeklärt ist, erholt sich die Nachfrage wieder. Es wird im Jahr 2002 noch ein Umsatzplus von 10 % erreicht. Der Umsatzzuwachs ist vor allem auf die größere Distributionsdichte von Öko-Produkten zurückzuführen (SCHAER 2001: 4 f.).
- Wegen der Kaufzurückhaltung in Folge der rezessiven Tendenz der Weltwirtschaft stagniert der Öko-Markt in 2003 wieder. Es wird nur ein leichter Zuwachs von ca. 2 % für das Jahr 2003 verzeichnet (BRZUKALLA 2003: 20).
- Im Jahr 2004 steigt die Nachfrage nach Bio-Produkten wieder deutlich an. Sowohl im Lebensmitteleinzelhandel als auch im Naturkostfachhandel liegen die Zuwachsraten im Vergleich zu 2003 zwischen 5 % und 10 %.
- Der in 2005 verstärkte Eintritt der Discounter in die Vermarktung von Bio-Lebensmitteln, die begleitende Werbekampagne und die sich daraus ergebende öffentliche Diskussion über Bio hat einen positiv Einfluss auf die gesamte Branche. Diese Impulse von Seiten der Anbieter beeinflussen das Image von Bioprodukten beim Endverbraucher positiv und führen somit zu einem kontinuierlichen Marktwachstum (BRUHN 2002: 212).

In jüngerer Zeit nimmt die Wettbewerbsintensität aus Sicht des traditionellen Bio-Fachhandels noch einmal deutlich zu. Auf der einen Seite weiten die Filialunternehmen des LEHs ihr Bio-Angebot kontinuierlich aus, auch Discounter wie Plus, Aldi und Lidl sind in den Markt eingestiegen. Hierdurch entsteht auch bei Bioprodukten ein Preiswettbewerb (SPILLER 2004: 245). Der Einstieg der Discounter wird jedoch vor allem als Bedrohung für den klassischen LEH gesehen, da der Naturkostfachhandel mit seiner Sortimentstiefe beim

Verbraucher bisher noch punkten kann (GUTTING 2006: 16). Auf der anderen Seite kommt es im Fachhandelsbereich zu einer Betriebsformenkonkurrenz durch die Neugründung von Bio-Supermärkten (BAHRDT et al.: 2003: 13). Diese zählen zu den am schnellsten wachsenden Absatzkanälen für Bio-Ware und erwirtschafteten im Jahr 2004 rund ein Fünftel des Gesamtumsatzes im Naturkostfachhandel (KREUZER et al. 2005). Im Jahr 2005 gab es bereits ca. 415 Bio-Supermärkte mit Verkaufsflächen ab 200 qm, die knapp die Hälfte des Umsatzes im Naturkostfachhandel erwirtschaften³.

Auf der vorgelagerten Stufe, dem Naturkostgroßhandel⁴, spiegelt sich diese positive Umsatzentwicklung ebenfalls wider. Im Jahr 2005 wuchs der Gesamtumsatz im Vergleich zum Jahr 2004 um fast 15 %. Die Aufteilung des Gesamtumsatzes auf die beiden Bereiche Frisch- und Trockenwaren zeigt, dass sich der Umsatz im Frischebereich um knapp 18 % und im Bereich Trockenprodukte um 10,5 % erhöht hat. Die „Frische“ hat einen Anteil von fast 60 % am Gesamtumsatz (NIEDZWEZKY 2006: 19). Dieses Marktsegment bildet dementsprechend den „Umsatzmotor“ der Branche.

Insgesamt führt das kontinuierliche Wachstum des Marktes zu einem steigenden Involvement des konventionellen Handels. Durch diese neue Konkurrenz ist der Biomarkt nicht mehr getrennt vom gesamten LEH zu betrachten, daher wird kurz die Wettbewerbssituation im konventionellen LEH erläutert.

Aktuell ist die Situation im deutschen Lebensmittelhandel durch einen intensiven Wettbewerb zwischen den führenden Unternehmergruppen und den einzelnen Betriebsformen geprägt. Der Marktanteil der Top 5 Unternehmen des LEH hat sich in den Jahren 1980 bis 2003 stark verändert, dies ist ein Indikator für die Konzentration in der Branche. Im Jahr 1980 haben die 5 führenden Unternehmen einen Marktanteil von 26,3 % unter sich aufgeteilt, im Jahr 2003 waren es bereits 66,3 % des Gesamtumsatzes des Lebensmittelhandels. Die Ursache für diesen Verdrängungswettbewerb ist in der geringen Marge und erheblichen economics of scale zu sehen (SCHMEISSER et al. 2005: 97). Der Marktanteil der Discounter liegt in Deutschland bei etwa 40 %. Dieser Wert ist so hoch, wie in kaum einem anderen Land. Dies hat zur Folge, dass das Preisniveau in vielen Warengruppen sehr niedrig ist (WEBER 2006: 23). Auch die Handelsmarken haben durch den Vormarsch der Discounter einen höheren Marktanteil, wobei diese in Deutschland zumeist als „Preisbrecher“ im unteren Preissegment

³ Expertenaussagen.

⁴ Grundlage sind die Grosshandelsumsatzdaten des Bundesverbandes Naturkost Naturwaren (BNN).

eingesetzt werden⁵ (SPILLER 2004: 244). Ein Indiz für die Wettbewerbsintensität ist, dass der weltweit größte Einzelhändler Wal-Mart sich nach acht Jahren aus Deutschland zurückzieht. Seine Selbstbedienungs-Warenhäuser haben in der gesamten Zeit Verluste realisiert, da der deutsche Markt von Überkapazitäten und schwachen Renditen geprägt ist (WEBER 2006: 23).

Die Geschichte des Biomarktes und die kurze Darstellung der Situation im LEH zeigen auf, dass der gesamte Lebensmittelmarkt von einer hohen Wettbewerbsintensität und einem (teils) starken Preiskampf um Marktanteile geprägt ist. Deshalb werden im nächsten Kapitel die Absatzwege des Biohandels näher betrachtet, um dort stattfindende Veränderungen aufzuzeigen.

2.2 Absatzwege im Biomarkt

In Deutschland erfolgt der Verkauf von Bio-Produkten über unterschiedliche Einkaufsstätten. Die neuesten Zahlen werden von Hamm (2005: 64 f.) präsentiert. Er unterscheidet zwischen 6 verschiedenen Absatzwegen (s. Tabelle 1). Eine Studie aus dem Jahr 2003 (MICHELS et al. 2004: 8) unterteilt den Markt in insgesamt 11 Absatzkanäle für Biolebensmittel. Hier sind die Bio-Supermärkte und die Discounter als einzelne Gruppen aufgeführt. Aufgrund des Wachstums haben sich diese Umsatzanteile in den vergangenen drei Jahren jedoch beachtlich verschoben. Daher werden aus Gründen der Aktualität nur die Daten von Hamm verwendet.

Tabelle 1: Bio-Umsätze in Deutschland nach Absatzwegen (1997 – 2005)

Jahr	Gesamtumsatz	Naturkost-fachgeschäfte	LEH ¹	Erzeuger ²	Reform-häuser	Handwerk ³	sonstige ⁴
1997	1,48 Mrd. €	31 %	28 %	19 %	10 %	5 %	7 %
2000	2,05 Mrd. €	28 %	33 %	17 %	10 %	7 %	5 %
2001	2,7 Mrd. €	27 %	35 %	17 %	9 %	7 %	4 %
2002	3,01 Mrd. €	26 %	35 %	17 %	9 %	7 %	6 %
2003	3,1 Mrd. €	26 %	35 %	17 %	8 %	7 %	7 %
2004	3,5 Mrd. €	26 %	37 %	16 %	8 %	7 %	6 %
2005	3,9 Mrd. €	25 %	41 %	14 %	6 %	6 %	8 %

¹ Lebensmitteleinzelhandel einschl. Feinkostgeschäfte und Lieferdienste
² Landwirte einschl. Wochenmärkte und Lieferdienste
³ Bäckereien, Fleischereien
⁴ Drogeriemärkte, Postversand u. Lieferdienste und Verarbeitungsunternehmen

Quelle: HAMM 2006: 2 f.

Die Naturkostfachgeschäfte haben im Jahr 2000 ihre Führungsposition an den LEH abgegeben. Für die Jahre 2002 bis 2004 wird der gemeinsame Umsatz von Bio-Supermärkten

⁵ In anderen Ländern wie der Schweiz und Großbritannien hingegen werden Handelsmarken auch hochpreisig positioniert.

und Naturkostfachgeschäften auf jeweils 26 % des Marktvolumens geschätzt (HAMM 2005: 64 f.). Im Jahr 2005 ist dieser Wert sogar auf 25 % des gesamten Bio-Umsatzes gesunken. Er beträgt knapp 1 Milliarde Euro (HAMM 2006: 3). Andere Quellen schätzen den Umsatz des Naturkostfachhandels für das Jahr 2005 auf knapp 1,35 Mrd. €⁶. Insgesamt ist aber trotz der unsicheren Datenlage von Marktanteilsverlusten des Fachhandels durch den Markteintritt der Discounter auszugehen. Der Umsatz mit beim Discounter gelisteten Basisprodukten (Eier, Milch, Butter, Kartoffeln, einige Obst- und Gemüsesorten) stagniert im Fachhandel. Umsatzzuwächse sind auf Produkte beschränkt, die (noch) nicht beim Discounter zu kaufen sind (HAMM 2006: 3). Die Discounter haben allerdings ein Vertrauensproblem, nur 23 % der Verbraucher⁷ vertrauen den Discountern in Bezug auf Bio-Lebensmittel, dies ist der schlechteste Wert aller untersuchten Betriebsformen (THIELICKE 2006: 83).

Der LEH hat zurzeit den größten Marktanteil am gesamten Bio-Umsatz. Die Bio-Umsätze des LEHs werden stark von äußeren Ereignissen wie Lebensmittelskandalen oder Konjunkturimpulsen beeinflusst. Das Sortiment zielt vor allem auf Gelegenheitskäufer (SCHOLL 2006: 5). Diese benötigen teilweise einen externen Impuls zum spontanen Bio-Einkauf (HAMM/RIPPIN 2005: 122). Das durchschnittliche Sortiment an Bio-Produkten je Outlet beträgt je nach Filialunternehmen (Edeka, Tengelmann, Karstadt) zwischen 200 und 800 Artikeln. Eine herausragende Stellung nimmt Tegut mit etwa 1.800 Artikeln im Sortiment und mehr als 10 % Umsatzanteil ein (BAHRDT et al. 2003: 12). Durch die derzeit aktive Vermarktung von Bio im LEH ist für 2005 von einer weiteren Steigerung des Marktanteils auszugehen (RIPPIN 2006a: 2 f.). Die Berater von ACNielsen (2006: 2) veranschlagen für das Jahr 2005 ein Umsatzwachstum von Bioprodukte im LEH von 10 %. Die Daten der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) (HÜBSCH 2006: 23) ergeben, dass im Jahr 2005 der Anteil der Discounter am Biomarkt um 51 % gewachsen ist. Hamm (2006: 4) hat für das Jahr 2005 ein Umsatzwachstum von 25 % im gesamten LEH festgestellt. Dies führt er vor allem auf den Einstieg der Discounter in die Biovermarktung zurück, welcher bisher noch auf wenige Produktgruppen beschränkt ist. In den betreffenden Sortimentsbereichen führt dies vor allem beim Naturkostfachhandel, aber auch beim konventionellen LEH zu Umsatzrückgängen. Diesem will z. B. die Edeka entgegenwirken, indem das Bio-Basissortiment von 200 auf 400 Artikel ausgebaut wird und 28 Artikel des Trockensortiments zu Bio-Discount-Preisen angeboten werden (SCHOLL 2006: 6). In 2006 schließlich kündigen fast alle Handelsunternehmen neue Marketingkonzepte für ihr Bio-Sortiment an.

⁶ Expertenaussagen.

⁷ Nach einer Umfrage der Zeitschrift Focus.

Die Hofläden, die von Landwirten betrieben werden, sind bisher der drittstärkste Absatzkanal. Hofläden sind ihrerseits sehr heterogen. Sie weisen unterschiedlich große Verkaufsflächen auf und führen variable Sortimente. Die Sortimentsbildung durch Zukauf von Ware spielt eine steigende Rolle, so dass einige professionelle Hofvermarkter inzwischen eher Handelsfunktionen einnehmen. Der Marktanteil der Direktvermarkter geht stetig zurück. Ein Grund dafür ist, dass inzwischen der traditionelle LEH in großem Maße auch Obst und Gemüse in Bioqualität anbietet. Dies führt dazu, dass der Verbraucher sich bereits dort mit seinen Basisprodukten eindeckt und nicht den Extraweg zum Erzeuger fährt. Im Jahr 2005 sinkt der Umsatzanteil um zwei Prozentpunkte auf 14 % (HAMM 2006: 2 f.). Braun (2006b: 20) weist allerdings für die Hofläden, die an seinem Umsatzbarometer⁸ teilnehmen, eine Umsatzsteigerung im zweistelligen Bereich für das Jahr 2005 aus. Diese Differenz mag im Umsatzbarometer an sich begründet liegen, da hier tendenziell die erfolgreicherer Läden teilnehmen.

Die Reformhäuser hatten in den letzten Jahren ebenfalls fallende Marktanteile zu verbuchen. Diese Entwicklung hat sich 2005 fortgesetzt (RIPPIN 2006a: 3). Nach Aussage von Braun (2006b: 20) hatten Reformhäuser einen Umsatzrückgang von 5 bis 6 % im Jahr 2005.

In der Kategorie „sonstige“ sind die Drogeriemärkte mit einem Marktanteil von 7 % berechnet. Ihren Hauptumsatz machen die Drogeriemärkte mit Babynahrung und anderen Trockenprodukten. Das Umsatzplus im Vergleich zum Jahr 2003 betrug 25 %, dies ist der am stärksten wachsende Umsatzanteil (HAMM 2005: 64 f.). Unternehmen wie dm haben inzwischen ein leistungsstarkes Handelmarkensortiment aufgebaut.

In der weiteren Studie steht der Naturkostfachhandel im Vordergrund. Da dieser in der Forschung bisher relativ wenig analysiert wurde, sollen im Folgenden zunächst die einzelnen Betriebsformen des Naturkosthandels vorgestellt werden, um anhand der Unterscheidung später eine gezielte Erfolgsfaktorenforschung zu ermöglichen.

⁸ Das Umsatzbarometer von Braun erhebt die Umsätze im Naturkostfachhandel, wobei die teilnehmenden Läden erst im zweiten Jahr in die Auswertung aufgenommen werden, um so die Steigerungsraten bestimmen zu können.

2.3 Betriebsformen des Naturkostfachhandels

„Als Betriebsform (Betriebstyp) bezeichnet man eine Gruppe von Handelsbetrieben [...] mit gleichen oder ähnlichen Merkmalsausprägungen; innerhalb einer Betriebsform ähneln sich die einzelnen Betriebe relativ stark, zwischen den Betriebsformen liegen in einem oder mehreren Merkmalen deutliche Unterschiede vor.“ (AUSSCHUSS FÜR DEFINITIONEN ZU HANDEL UND DISTRIBUTION 2006: 15).

Zu den Betriebsformen des Naturkostfachhandels zählen: kleine Naturkostläden, Naturkostfachgeschäfte, Bio-Supermärkte und Bio-Hofläden. Direktvermarkter werden im Folgenden aufgrund der unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Situation nicht weiter analysiert (vgl. dazu MELLIN et al. 2006).

Bei der Abgrenzung der einzelnen Betriebsformen des Naturkostfachhandels⁹ wird nicht auf alle Merkmale, sondern nur auf die jeweils konstituierenden Kriterien zurückgegriffen (AUSSCHUSS FÜR DEFINITIONEN ZU HANDEL UND DISTRIBUTION 2006: 31). Die Abgrenzung erfolgt in der vorliegenden Arbeit anhand der unterschiedlichen Größe der Verkaufsfläche. Die Artikelanzahl wird nicht als Abgrenzungskriterium verwendet. Die Einteilung orientiert sich an Braun (2006a: 10)¹⁰, der bei der Auswertung seines Umsatzbarometers den Naturkostfachhandel in unterschiedliche Betriebsformen einteilt. Er unterscheidet zwischen Bio-Hofläden, Naturkostläden (klein), Naturkostfachgeschäften und Bio-Supermärkten. Auf die Betriebsform Bio-Hofladen wird in dieser Arbeit nicht näher eingegangen. Hieraus ergibt sich folgende Unterteilung:

Tabelle 2: Betriebsformen des Naturkostfachhandels

	Kleine Naturkostläden	Naturkostfachgeschäfte	Bio-Supermärkte
Verkaufsfläche	< 100 m ²	100 m ² - 199 m ²	> 200 m ²
Artikelanzahl im Sortiment	2.000 – 4.000	bis 6.000	bis 10.000
Durchschnittlicher Jahresumsatz	300.000 €	420.000 €	1.500.000 €

Quelle: In Anlehnung an: BAHRDT et al. 2003: 10; BRAUN 2006a: 10; Expertenaussagen

Die **kleinen Naturkostläden** haben eine Verkaufsfläche unter 100 m² und listen in der Regel zwischen 2.000 und 4.000 Artikel. Der jährliche Umsatz liegt zumeist unter 400.000 Euro. Ihre Standorte sind meistens in dünn besiedelten, großräumigen Einzugsgebieten. Diese

⁹ Als Naturkostfachgeschäfte werden Betriebe bezeichnet, die ausschließlich ökologische Lebensmittel nach den Regeln der EU-Bio-Verordnung und ggf. ein Zusatzsortiment umweltfreundlicher Non-Food Artikel führen.

¹⁰ In der Studie „Bio-Supermärkte in Deutschland“, herausgegeben von Braun und Synergie, wird diese Einteilung ebenfalls verwendet und spezifiziert.

Naturkostläden versuchen, sich durch Spezialisierung von Angebot und Leistung gegenüber den Konkurrenten am Markt zu profilieren (BAHRDT et al. 2003: 10).

Die **Naturkostfachgeschäfte** haben im Durchschnitt eine Verkaufsfläche zwischen 100 m² und 199 m² sowie ein Sortiment von bis zu 6.000 Artikeln. Der Erfolg des Betriebs hängt sehr stark von der Motivation und dem Engagement des Geschäftsinhabers ab (BAHRDT et al. 2003: 10). Die Naturkostfachgeschäfte sind aufgrund ihrer Verkaufsfläche nicht mehr so familiär wie die kleinen Naturkostläden, haben aber auch noch nicht den Platz für die Sortimentsbreite eines Bio-Supermarktes.

Der Marktanteil der **Bio-Supermärkte** nimmt seit einigen Jahren sehr stark zu. Sie definieren sich durch folgende Faktoren: eine Verkaufsfläche größer als 200 m² (bis zu 1.000 m²), durchschnittlich 5.500 Artikel im Sortiment (bis zu 10.000 und mehr Artikel) und ein 100 % - iges Vollsortiment mit einer hohen Sortimentstiefe und Sortimentsbreite. Im Durchschnitt setzen die Bio-Supermärkte pro Jahr und Outlet rund 1,5 Mio. Euro¹¹ um. Ihre Standorte befinden sich vor allem in den 1B-Lagen der Großstädte (BAHRDT et al. 2003: 11).

Die Untergliederung der traditionellen Naturkostläden in kleine Naturkostläden und Naturkostfachgeschäfte wird vorgenommen, da aus der Praxis bekannt ist, dass viele kleine Naturkostgeschäfte sich mit dem Gedanken beschäftigen, die Verkaufsfläche zu erhöhen, um zukunftsfähig zu bleiben. Daher scheint in Deutschland eine getrennte Betrachtung der Erfolgsfaktoren der kleinen Naturkostläden (ca. 1100 Läden), der Naturkostfachgeschäfte (ca. 900) und der Bio-Supermärkte (ca. 415) angebracht. So kann gezielt auf die unterschiedlichen Anforderungen der drei Betriebsformen eingegangen werden.

Eine Studie zum Wechselverhalten von Bio-Intensivkäufern verdeutlicht diese Problematik. Trotz des Wachstums des Biomarktes wird das Überleben vor allem kleiner Naturkostläden zunehmend schwieriger (GERLACH et al. 2005: 36 f.). Die Bio-Supermärkte konnten hingegen ihren Anteil am Umsatz in den vergangenen Jahren deutlich ausbauen. So wurden im Jahr 2005 in den 415 Bio-Supermarkt-Verkaufsstätten (17 % der Verkaufsstätten im Naturkostfachhandel) 600 Mio. € (45 % des Naturkostfachhandelsumsatzes) umgesetzt. Wird der prozentuale Anteil von Umsatz und Betriebszahlen im Naturkostfachhandel verglichen, dann ist festzustellen, dass in diesen 17 % aller Verkaufsstätten bereits knapp die Hälfte des

¹¹ Expertenaussagen.

Naturkostfachhandelsumsatzes erbracht wird. Diese Entwicklung spiegelt sich in den Wachstumsraten des Fachhandels wieder, wobei auffällt, dass sich die Wachstumsraten im 2. Quartal des Jahres 2006 in allen Betriebsformen - im Gegensatz zum Jahr 2005 - einander annähern.

Tabelle 3: Statistische Daten zu den Betriebsformen des Naturkostfachhandels

	Kleine Naturkostläden	Naturkostfachgeschäfte	Bio-Supermärkte
Anzahl der Betriebe in Deutschland (Stand 2005)	ca. 1100	ca. 900	ca. 415
Umsatzwachstum im 2. Quartal 2006	plus 9,9 %	plus 8,6 %	plus 10,5 %
Umsatzwachstum im 2. Quartal 2005	plus 7,6 %	plus 2,2 %	plus 18,1 %
Umsatz des Naturkosthandels 2005: ca. 1,35 Mrd. €			
Umsatzanteile für 2005	ca. 25 %	ca. 30 %	ca. 45 %

Quelle: Braun 2006c und Expertenaussagen

Für das gesamte Jahr 2005 errechnet Braun eine Umsatzsteigerung von gut 10 %¹² für den Naturkostfachhandel, wobei andere Erhebungen von weit höheren Steigerungsraten ausgehen (BRAUN 2006b: 20).

Durch den zunehmenden Konkurrenzdruck innerhalb der Biobranche, der insbesondere durch das starke Wachstum des konventionellen LEHs hervorgerufen wird, muss sich der mittelständisch geprägte Naturkostfachhandel auf einen härteren Wettbewerb einstellen und seine Wirtschaftlichkeit erhöhen (GERLACH et al. 2005: 11). Dies bestätigt eine Befragung in 165 Bioläden, wonach die Unternehmer die größte Konkurrenz im klassischen LEH und durch die neuen großen Bio-Supermärkte sehen (FRÜHSCHÜTZ 2005). Um sich als klassischer Bioladen behaupten zu können, muss auf Kompetenzen wie Beratungsqualität, Regionalität, Atmosphäre und eine Verbesserung der Kostensituation durch Kooperationen gebaut werden (GERLACH et al. 2005: 36 f.). Dabei hilft die individuelle Ermittlung von Einflussgrößen auf den Erfolg eines Ladens und die Umsetzung der entscheidenden Kriterien. Die getrennte Betrachtung der verschiedenen Betriebsformen (kleiner Naturkostladen, Naturkostfachgeschäft und Bio-Supermarkt) gibt Hinweise, auf welche unterschiedlichen Einflussfaktoren die einzelnen Betriebsformen zu achten haben.

Insgesamt macht die Struktur der Bio-Wertschöpfungskette jedoch deutlich, dass es sich um einen noch sehr fragmentierten Markt handelt, in dem kaum größere Unternehmen agieren.

¹² Die Auswertung erfolgt flächenbereinigt, d. h. neue Läden gehen erst im zweiten Jahr in die Auswertung mit ein, um einen Vergleichswert zu haben. Somit besteht hier noch erhebliches Potential.

Die Wachstumsraten der ersten filialisierten Bio-Supermärkte zeigen aber die Dynamik des Marktes. Im Ausland deutet der große Erfolg von WholeFoods an, welche Perspektiven das gesundheitsorientierte Bio-Segment und die Filialisierung bieten.

Nach dieser Beschreibung des Naturkostmarktes und seiner aktuellen Veränderungen wird im folgenden Kapitel die Erfolgsfaktorenforschung betrachtet. Ziel der Arbeit ist die Ermittlung zentraler Erfolgstreiber für den Naturkostfachhandel aus Sicht der Kunden.

3 Zum Status quo der Erfolgsfaktorenforschung

Um auf dem kompetitiven Naturkostmarkt erfolgreich bestehen zu können, ist es wichtig, die Erfolgsfaktoren des eigenen Geschäftsmodells systematisch zu analysieren. Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die Grundzüge der Erfolgsfaktorenforschung und speziell die Erfolgsfaktorenforschung im Handel. Anschließend wird die Übertragbarkeit der Ergebnisse der allgemeinen Handelserfolgsfaktorenforschung auf die Biobranche kritisch betrachtet.

3.1 Ansätze der Erfolgsfaktorenforschung

Die Grundidee der Erfolgsfaktorenforschung lautet: Wenn einzelne Faktoren den Erfolg eines Unternehmens erklären, so wird durch ihre Offenlegung eine gezielte Unternehmensplanung ermöglicht (RÖSGEN-FEIER 2003: 264). Unternehmen könnten konkrete Handlungsempfehlungen gegeben werden, um den betrieblichen Erfolg zu verbessern. Diese Suche nach Gesetzmäßigkeiten und Stellhebeln, die den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen erklären, ist so alt wie die gesamte betriebswirtschaftliche Forschung (ALBERS/HILDEBRANDT 2006: 2).

3.1.1 Methoden der Erfolgsfaktorenforschung

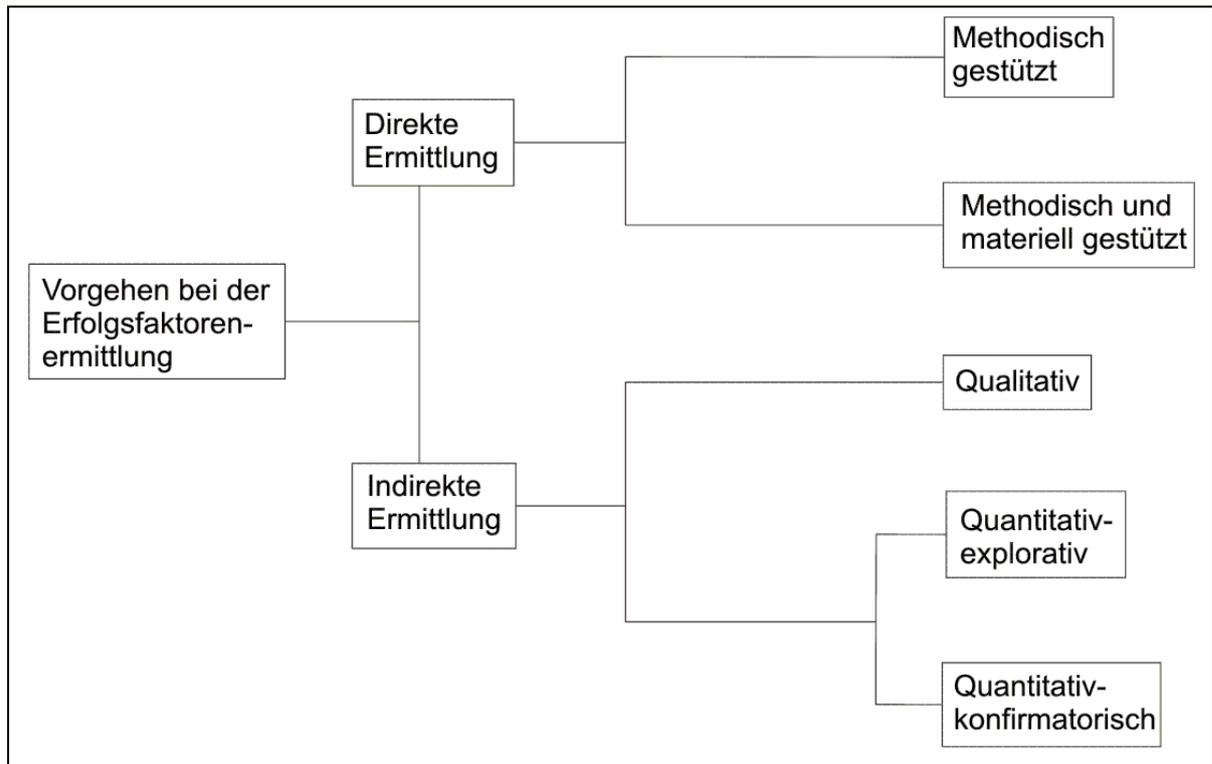
Grundsätzlich gibt es fünf mögliche Herangehensweisen an die Erfolgsfaktorenforschung. Diese lassen sich nach der Ermittlung der Erfolgsfaktoren (EF) in direkte und indirekte Verfahren einteilen (HAENECKE 2003: 14).

Bei der **direkten Ermittlung** werden Experten befragt. Diese Befragung kann methodisch gestützt (u. a. durch Brainstorming oder die Delphie-Methode) oder auch methodisch und materiell gestützt (durch Checklisten oder einen Bezugsrahmen potentieller EF) ablaufen. Sie hat das Ziel, potentielle EF direkt zu bestimmen (ebenda: 14).

Die **indirekte Ermittlung** stützt sich hingegen auf statistische Verfahren oder gedankliche Analysen. Es wird zwischen einer qualitativen und einer quantitativen Vorgehensweise unterschieden. Bei der qualitativen Untersuchung wird versucht, mit Hilfe offener Fragen den EF auf die Spur zu kommen. Die quantitative Erfolgsfaktorenforschung kann in quantitativ-explorative und quantitativ-konfirmatorische unterteilt werden. Die quantitativ-explorative Vorgehensweise versucht mit Hilfe statistischer Verfahren, wie der Korrelations-, Faktoren-

und Regressionsanalyse, die erfolgswirksamen Variablen zu identifizieren. Bei der quantitativ-konfirmatorischen Herangehensweise werden theoretisch aufgestellte Arbeitshypothesen mittels einer Kausalanalyse überprüft. In jüngster Zeit stehen hierfür leistungsstarke Software-Programme wie LISREL, AMOS (Analysis of Moment Structures) oder PLS (Partial Least Squares) zur Verfügung (HAENECKE 2003: 14 f.). Die folgende Abbildung veranschaulicht die verschiedenen Vorgehensweisen.

Abbildung 2: Methoden zur Identifikation von Erfolgsfaktoren



Quelle: In Anlehnung an HAENECKE 2003: 14

Für diese Arbeit wird eine quantitative und im Wesentlichen explorative Vorgehensweise gewählt. Aufgrund von Ergebnissen der Erfolgsfaktorenforschung, die die Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung indirekt oder direkt betreffen, wird ein Ausgangsmodell entwickelt. Dieses wird mit Hilfe der zusammengetragenen Daten überprüft.

3.1.2 Geschichte der Erfolgsfaktorenforschung

Die Grundidee der Erfolgsfaktorenforschung entstammt der Praxis. Der spätere Geschäftsführer von McKinsey D. R. Daniel schlug 1961 vor, ein System einzurichten, das die Managementtätigkeiten von Unternehmen erfasst, um diese in Bezug auf Erfolgsfaktoren auszuwerten. Diese Idee wurde später von Rockard (1979) aufgegriffen und in dem Konzept der kritischen Erfolgsfaktoren verarbeitet. Durch ausführliche Interviews (direktes Verfahren)

mit den verantwortlichen Managern wurden - lediglich auf die unternehmerischen Einzelfälle bezogen - Erfolgsfaktoren herausgearbeitet (NICOLAI/KIESER 2002: 580).

Die erste systematische Erfolgsfaktorenforschung stellt das PIMS-Programm („Profi Impact of Market Strategies“) dar (HAENECKE 2003: 13). Die Stichprobe belief sich auf mehr als 450 Unternehmen in Nordamerika mit etwa 3.000 strategischen Geschäftseinheiten (BUZZELL/GALE 1989: 3). Bei General Electrics (GE) wurde ein Statistikprogramm entwickelt, mit dessen Hilfe Pläne von Betriebsleitern auf ihre Eignung überprüft wurden. Dieses Programm war eine große Hilfe für GE, doch fragten sich einige Manager, ob die Zusammenhänge, die festgestellt wurden, spezifische Bedingungen bei GE waren, oder ob diese auf andere Unternehmen zu verallgemeinern sind (ebenda: 29). Die Idee des PIMS-Programms war geboren und wurde 1972 vom Strategic Planning Institute fortgeführt. Die Grundidee lag in der Untersuchung möglichst vieler Dimensionen von Strategien¹³, wobei die allgemeine Relevanz für alle Branchen und die Messbarkeit des Faktors Kriterien waren (ebenda: 19), um so die EF zu analysieren.

Die Überlegung, dass sich der Erfolg auf einige wenige oder sogar nur auf einen einzigen Faktor reduzieren lässt, wurde scharf kritisiert. Auf der anderen Seite ist aber auch die Position, dass sich keine Aussagen aus der Forschung ableiten lassen, da es immer auf die Einzelsituation ankommt, eine starke Vereinfachung (BUZZELL/GALE 1989: 6). Allerdings können die EF teilweise nur für eine Branche oder unter speziellen Bedingungen gelten (ebenda: 7). Als Maßstab für den Erfolg gilt i. A. die Rentabilität eines Unternehmens (ebenda: 22). Es stellt sich jedoch die Frage, wie der Erfolg einzuordnen. Beim PIMS-Programm wird das Durchschnittsergebnis von Unternehmen einer Branche zum Vergleich herangezogen. Gleichzeitig ist die Kostenseite zu beachten. Deshalb wird die Rentabilität des Unternehmens mit den eigenen Kapitalkosten verglichen (ebenda: 25). Die benötigten Daten wurden nach Möglichkeit dem Rechnungswesen entnommen oder beruhen auf Schätzungen der für die Bereiche verantwortlichen Manager (ebenda: 32). In den ersten Veröffentlichungen zum PIMS-Programm wurde der Marktanteil eines Unternehmens als der entscheidende Erfolgsfaktor ausgewiesen. Daraus folgte der Slogan „the bigger the better“ (FRITZ 1993: 1 f.).

¹³ Strategie definiert als die Menge aller Maßnahmen und Entscheidungen die den Erfolg signifikant beeinflussen.

Die Anfänge der Erfolgsfaktorenforschungen hatten das Ziel, einige wenige EF für alle Unternehmen herauszufinden. Angetrieben durch die erste Welle von Enthusiasmus wurde die Grundidee allerdings so stark vereinfacht formuliert, dass das Anspruchsniveau an die Ergebnisse zu hoch angesetzt wurde (BUZZELL/GALE 1989: 6). Das PIMS-Programm scheiterte und es folgte eine kritische Auseinandersetzung mit dem Vorgehen und den Zielen der Erfolgsfaktorenforschung.

3.1.3 Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung

Von einigen Kritikern (NICOLAI/KIESER 2002: 585; MARCH/SUTTON 1997: 699) wird in jüngster Zeit die Erfolgsfaktorenforschung insgesamt in Frage gestellt, da ein einmal gefundener Erfolgsfaktor – sollte dieser tatsächlich zutreffen – sofort von jedem Unternehmen übernommen würde und seine Wirkung somit verpuffe. Diesem Kritikpunkt wird aber die Komplexität der Wirtschaft als Ganzes entgegengesetzt, die bewirkt, dass eine einfache Übernahme von Erfolgsstrategien ohne Anpassung an die Unternehmensbesonderheiten zum Scheitern verurteilt ist (BAUER 2004: 622).

Neben dieser Grundsatzdiskussion gibt es weitere kritische Anmerkungen, die sich mit der Durchführung der Erfolgsfaktorenforschung an sich beschäftigen. Im Folgenden werden einige wichtige Diskussionspunkte betrachtet:

- Die statistischen Verfahren, die zur Berechnung von Erfolgsfaktoren verwendet werden (insbesondere die Regressionsanalyse), vernachlässigen Beziehungen zwischen den Variablen oder können durch Eliminierung einzelner Variablen (bei der Faktoranalyse) zu einer Verfälschung der Ergebnisse führen (MARCH/SUTTON 1997: 699). Daher wird eine Unterteilung in formative (die latente Variable bildende) und reflektive (in Wechselwirkung mit der latenten Variablen stehende) Indikatoren gefordert, wobei formative Indikatoren nicht eliminiert werden dürfen, da sie Erklärungskraft für die latente Variable besitzen (ALBERS/HILDEBRANDT 2006: 13).
- Die Erfolgsfaktorenforschung ist gelenkt von wirtschaftlichen Interessen einiger Beratungsfirmen, die bemüht sind, wiederholt neue Beratungsansätze zu finden, um so den interessierten Managern einfache Erfolgskonzepte verkaufen zu können (MARCH/SUTTON 1997: 703).
- Die aufgestellten Hypothesen werden mit historischen Daten verglichen, die Gültigkeit für die Zukunft ist allerdings nicht grundsätzlich gegeben (ebenda: 701).

Diesem stimmt Fritz zu (2004: 624), er wendet aber ein, dass dies ein Grundproblem der empirischen Forschung an sich sei. Einst gezogene Schlussfolgerungen können sich in der Zukunft als falsch herausstellen. Eine spätere Verwerfung von Erkenntnissen wird in der empirischen Forschung aufgrund geänderter Umweltzustände oder anderer Verhaltensweisen der betrachteten Individuen immer wieder vorkommen.

- Die erhobenen Daten können verfälscht sein (MARCH/SUTTON 1997: 701), da Versuche zeigen, dass geleistete Arbeit bei unterschiedlichem Endergebnis differenziert gewertet wird. Ein Beispiel: Ein Team von Studenten, dem nach einem Finanzplanspiel ein gutes Ergebnis attestiert wird, gibt eine positivere Einschätzung ihrer Teamarbeit, ihres Umgangs mit konträren Meinungen und ihres individuellen Einflusses auf das Ergebnis an, als Kommilitonen, denen ein schlechteres Ergebnis mitgeteilt wird.
- Da die Theorie i. d. R. nicht zu eindeutigen Ergebnissen führt, wird der Erfolgsfaktorenforschung ein stark exploratives und ad hoc-orientiertes Vorgehen vorgeworfen (NICOLAI/KIESER 2002: 582). Dem wird entgegengehalten (BAUER/SAUER 2002: 621), dass am Anfang einer Theorie, die versucht die komplexe Realität zu erklären, immer ein Gedanke ist, der im Laufe der Überprüfung verfeinert und ausgebaut wird. Wissenschaftliche Arbeiten versuchen die komplexe Realität vereinfacht abzubilden. In der Sache als solches ist es aber nicht möglich, diese hinreichend genau zu erklären. Es wird immer bei einem Erklärungsversuch bleiben.

Aus der Kritik und der lebhaften Diskussion über den Sinn und die Probleme der Erfolgsfaktorenforschung wurden diverse Schlussfolgerungen für eine verbesserte Vorgehensweise gebildet.

3.1.4 Anforderungen und methodische Umsetzung

In der Auseinandersetzung mit der Erfolgsfaktorenforschung sind verschiedene Anforderungskataloge an die zukünftige Erfolgsfaktorenforschung zusammengestellt worden (vgl. u. a. SCHMALEN et al. 2005; HAENECKE 2003; SCHRÖDER 1994). Die Vorgehensweise dieser Arbeit wird anhand des neuesten und umfangreichsten Anforderungskatalogs an die Erfolgsfaktorenforschung (SCHMALEN et al. 2005: 8) überprüft und beleuchtet.

(1) Homogenität der Untersuchungsobjekte

Anforderung: Die Untersuchungsobjekte sollen homogen sein. Gleichzeitig sollen die Ergebnisse aber auch eine hinreichende Übertragbarkeit (Reichweite) besitzen.

Umsetzung: Es wird nur eine Branche, der Naturkostfachhandel betrachtet. Somit ist eine Spezifität der Resultate gegeben. Da sich verschiedene Betriebsformen in der Stichprobe befinden, ist eine größere Reichweite und Übertragbarkeit der Ergebnisse gewährleistet. Die Stichprobe wird entsprechend der beschriebenen Betriebsformen im Naturkosthandel in drei Gruppen eingeteilt und getrennt auf Erfolgsfaktoren untersucht.

(2) Multidimensionale Operationalisierung des Erfolgs unter Berücksichtigung qualitativer und quantitativer Erfolgsfaktoren

Anforderung: Der Erfolg eines Unternehmens soll in mehreren Dimensionen gemessen und untersucht werden.

Umsetzung: Der Erfolg wird in dieser Arbeit über die Kennzahlen Umsatz je Quadratmeter bzw. Umsatz je Arbeitskraft operationalisiert. Rentabilitätsaussagen stehen nicht zur Verfügung.

(3) Theoriegeleitetes Vorgehen bei der Identifizierung von Erfolgsfaktoren

Anforderung: Da die Bandbreite potentieller Erfolgsfaktoren sehr groß ist, sollen unter Zuhilfenahme von Ergebnissen bereits erfolgter Erfolgsfaktorenforschungen und aufgrund bestehender Theorien Hypothesen gebildet werden. Diese Theorien sind dann im Modell zu testen.

Umsetzung: Theoriegeleitet wird ein Modell entwickelt, anhand dessen festgestellt werden soll, welche Faktoren die Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung beeinflussen können. Diese Faktoren beruhen auf den Ergebnissen von Wölk (s. Abbildung 3, S. 21), von Spiller et al. (s. Kapitel 4.5, S. 28) und eigenen Überlegungen, die die Besonderheiten der Biobranche aufgreifen.

(4) Qualität der Datenbasis

Anforderung: Die Daten sind selbst zu erheben, dabei ist Inkonsistenz in der Rechnungslegung zu berücksichtigen.

Umsetzung: Die Betriebsdaten wurden direkt bei den Geschäftsführern der Unternehmen erhoben. Als Erfolgsmaßstab gilt Umsatz je Quadratmeter und Umsatz je Arbeitskraft, da diese Daten rechnungslegungsneutral sind. Die Meinung der Kunden über das Geschäft wird durch einen Fragebogen überwiegend direkt in der Verkaufsstätte ermittelt (siehe Kapitel 5.1). Eine persönliche Befragung der Probanden war organisatorisch nicht möglich, die Wahrung der Anonymität wurde aber gewährleistet.

(5) Qualitative Analysemethodik und Verwendung multivariater Verfahren

Anforderung: Multivariate Verfahren berücksichtigen die Einflüsse unterschiedlicher Faktoren. Die Kausalanalyse hat dabei die höchste Aussagekraft, aber auch die weitestgehenden Anforderungen an Stichprobe und Forschungsstand. Daher ist in vielen Fällen eine quantitativ-explorative Methodik mittels Regressionsanalyse angebracht. Diese kann durch eine vorgeschaltete Faktorenanalyse einfacher interpretiert werden.

Umsetzung: Die Erfolgsfaktoren werden sowohl mit einer vorgeschalteten Faktorenanalyse und einer anschließenden Regressionsanalyse als auch mit Hilfe einer Kausalanalyse berechnet. Die Kausalanalyse wird mit dem Programm SmartPLS durchgeführt.

Eine Langzeitstudie, wie von einigen Autoren gefordert (SCHRÖDER 1994: 100), ist aufgrund mangelnder Zeit und Daten nicht möglich.

3.2 Erfolgsfaktoren im Handel

Der Handel betreibt in geringem Maß eine eigene Erfolgsfaktorenforschung. Auf die vorliegenden Ergebnisse und eine mögliche Übertragbarkeit auf den Naturkostfachhandel wird nun im folgenden Kapitel eingegangen.

3.2.1 Stand der Erfolgsfaktorenforschung im Handel

Im Zuge der Entwicklung der Erfolgsfaktorenforschung wurden zunächst bei den groß angelegten, branchenübergreifenden Untersuchungen Handelsunternehmen nur selten einbezogen, so dass die Aussagekraft dieser Ergebnisse für den Handel gering bleibt (KUBE 1991: 7). Deswegen erscheint es notwendig, eine handelsbezogene Erfolgsfaktorenforschung zu betreiben, um den Besonderheiten des Handels gegenüber industriellen Wirtschaftszweigen

gerecht zu werden (PATT 1990: 13), besonders da der Handel im Gegensatz zur Industrie durch ein komplexeres Sortiment und die hohe Bedeutung des Faktors Personal gekennzeichnet. Für den Handel gibt es inzwischen eine Reihe von Erfolgsfaktorenstudien. Eine Übersicht ist zu finden bei SCHRÖDER (1994: 90). Einige für die vorliegende Arbeit relevante Ergebnisse werden nun präsentiert.

Schmeisser et al. (2005: 198) kommen in ihrem Resümee zu dem Schluss, dass die Einzelhandelsbranche nicht mit Hilfe einzelner, starrer Erfolgsfaktoren erklärt werden kann. Sie gehen davon aus, dass der Erfolg darin liegt, dass die Unternehmen flexibel und innovativ sind und sich den sich ändernden Kundenwünschen und der aktuellen Marktlage anpassen können. Dazu wird das alte Prinzip „Handel ist Wandel“ zitiert, das ihrer Meinung nach als einziger Erfolgsfaktor auf langfristige Sicht bestand haben wird. Für die Lebensmittelbranche kommen sie zu dem Schluss, dass hier der Erfolgsfaktor „Category Killer“ einsetzbar ist. Der Händler erzeugt z. B. durch eine besonders ansprechende Ausstattung oder ein besonders gutes Preis-Leistungs-Verhältnis eine Begeisterung bei den Kunden, die zu intensiver Mundpropaganda führt. Dies wirkt sich positiv auf den Umsatz und das Image des Geschäftes aus (SCHMEISSER et al. 2005: 198).

Eine Veröffentlichung (RÖSGEN-FEIER 2003), die sich mit dem Technischen Handel beschäftigt, wirft einen interessanten Forschungsschwerpunkt auf: Bei der Erfolgsfaktorenforschung sind die Faktoren von besonderem Interesse, die der Unternehmer im Rahmen seiner Betriebspolitik selbst festlegen und verändern kann. Beispielhaft sind genannt: der Wareneinsatz, Personaleinsatz, Werbeaufwand und die Geschäftsausstattung (ebenda: 264). Gleichzeitig wird der Versuch unternommen herauszufinden, inwiefern die Erfolgsfaktoren extern vorgegeben sind, z. B. durch die Standortwahl und die Konkurrenzsituation oder ob sie sich durch eine geänderte Betriebspolitik beeinflussen lassen. Aus den Ergebnissen ist hervorzuheben, dass die Höhe der Personalkosten je beschäftigter Person positiv mit dem Umsatz je beschäftigter Person korreliert (ebenda: 266), d. h. qualifiziertes Personal u. U. erfolgreicher arbeitet.

Eine empirische Erfolgsfaktorenstudie für kleinere und mittlere Unternehmen im Einzelhandel (WÖLK 1991) kommt nach getrennter Betrachtung von sechs Branchen (u. a. des Lebensmitteleinzelhandels in den alten Bundesländern) zu folgenden branchenübergreifenden

Aussagen¹⁴: Es gibt Aktionsfelder, auf denen Einzelhändler aktiv sein müssen, um Erfolg zu haben. Diese dürfen aber nicht allein, sondern müssen im Rahmen eines Gesamtkonzepts bearbeitet werden. Dies führt zu hohen Anforderungen an die Unternehmensleitung, um die auf die Erfolgssteigerung gerichteten Aktivitäten auch erfolgswirksam werden zu lassen (ebenda: 50). Die Ergebnisse sind in der folgenden Abbildung zusammengefasst.

Abbildung 3: Erfolgsfaktoren im mittelständischen Einzelhandel



Quelle: In Anlehnung an WÖLK 1991: 51

Aus den dargestellten Ergebnissen lässt sich ableiten, dass selten einzelne Faktoren für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich zu machen sind, sondern ein breites Feld an Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen ist. Die folgende Untersuchung wird sich nur mit dem Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung beschäftigen.

3.2.2 Übertragbarkeit auf die Biobranche

Die Übertragung von Ergebnissen der Erfolgsfaktorenforschung von einer Branche auf eine andere ist aufgrund ihrer hohen Spezifität nicht immer möglich. Dies gilt insbesondere dann, wenn innerhalb einer Branche nur bestimmte Betriebsformen betrachtet werden. Diese Ergebnisse lassen sich dann nicht umstandslos auf die übrigen Betriebsformen übertragen (SCHRÖDER 1994: 101). Aus diesem Grund ist die Übertragbarkeit der Ergebnisse aus der generellen Erfolgsfaktorenforschung im Handel auf den Naturkosthandel nicht gegeben. Die Struktur und die Situation des Naturkosteinzelhandels und die Rahmenbedingungen im gesamten Handel sind zu verschieden. Der Naturkostfachhandel ist sehr mittelständisch geprägt, wohingegen im LEH große Unternehmen den Markt dominieren (vgl. Kapitel 2). Selbst bei Betrachtung des Lebensmitteleinzelhandels als Vergleichsobjekt werden Schwierigkeiten auftreten, da zwar die gehandelten Güter in der Regel in der Handhabung

¹⁴ Die Gewichtung der Aktionsfelder ist je nach Branche etwas unterschiedlich, eine genaue Aufstellung für den hier interessanten Lebensmittelsektor fehlt allerdings.

ähnlich sind, die Beratungskomponente aber in geringerem Umfang gegeben ist. Naturkostprodukte sind ein Vertrauensgut (SINUS SOCIOVISION 2006: 6; BODENSTEIN/SPILLER 1998: 225) und haben als solches einen erhöhten Beratungs- und Erklärungsbedarf.

Das Konzept der Discounter wie Aldi oder Lidl - durch wechselnde Non-Food Angebote Kunden in die Filialen zu ziehen - ist auf den Naturkostfachhandel nicht übertragbar. Möglichkeiten bestehen eher darin, sich durch besondere Atmosphäre, kompetente, freundliche Beratung und/oder weitere weiche Faktoren, im Markt günstig zu positionieren und beim Kunden Begeisterung zu erzeugen.

Die Ergebnisse von Wölk (s. Abbildung 3, S. 21) geben einen Hinweis darauf, auf welche Aktionsfelder sich die vorliegende Untersuchung beziehen sollte. Für die Zielsetzung dieser Arbeit sind die Ergebnisse aber zu generell. Es ist offensichtlich, dass jeder Einzelhändler auf allen benannten Aktionsfeldern aktiv sein muss, um erfolgreich zu sein. Die Frage ist aber, ob es möglich ist, für den Naturkostfachhandel kritische Variablen herauszufiltern, die, ohne dabei die übrigen zu vernachlässigen, den Erfolg besonders deutlich erhöhen.

Einen Hinweis hinsichtlich der in dieser Arbeit behandelten Fragestellung gibt die Studie von Gomez et al. (siehe Kapitel 4). Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass die Kundenzufriedenheit als Gesamtfaktor den Erfolg eines Unternehmens erhöht. Die Kundenzufriedenheit wird vor allem durch die Servicequalität der Verkaufsstelle und nur nebensächlich von der Qualität und der Preiswürdigkeit¹⁵ beeinflusst.

Da die generelle Erfolgsfaktorenforschung im Handel keine Aussagen über die Kundenzufriedenheit macht und die Begeisterung auch nur am Rande erwähnt, beschäftigt sich das nächste Kapitel speziell mit den Phänomenen Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung.

¹⁵ Die Preiswürdigkeit beschreibt den Vergleich der Preise, wobei die individuell erbrachte Leistung Berücksichtigung findet (RUDOLPH/WAGNER 2003: 185).

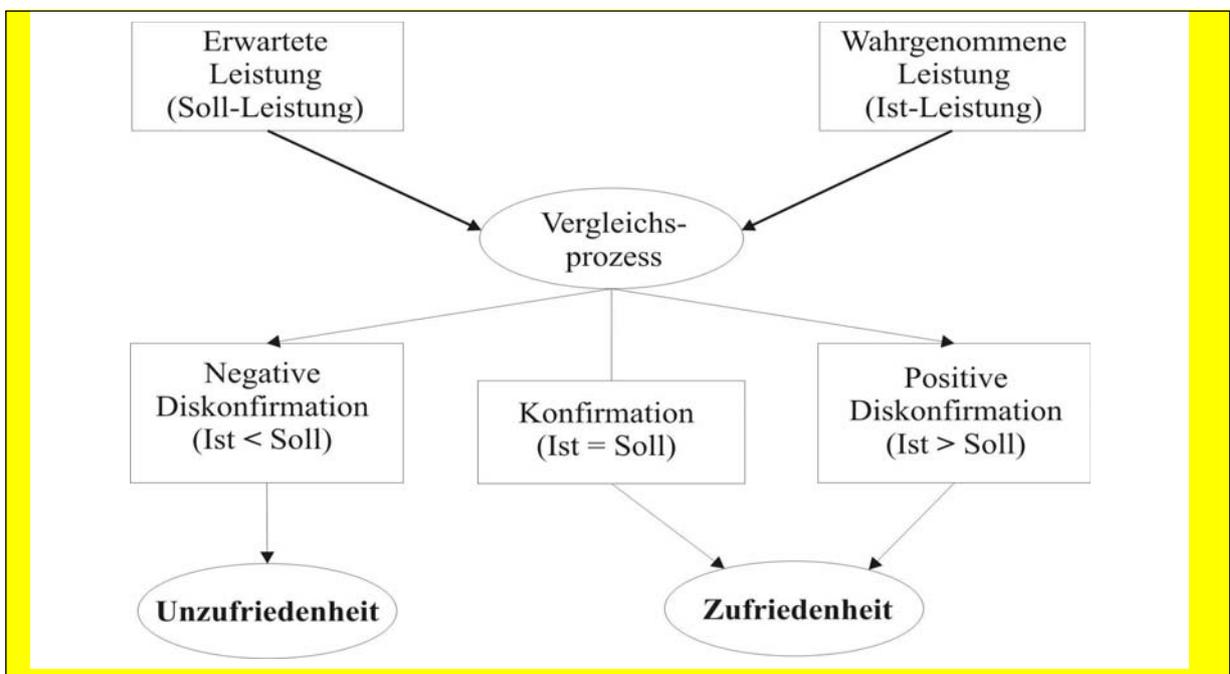
4 Kundenzufriedenheit als Erfolgsfaktor

Von vielen Wissenschaftlern und Praktikern wird die Kundenzufriedenheit als der entscheidende (Erfolgs-) Faktor gesehen, der den ökonomischen Erfolg nachhaltig erhöht¹⁶. Aus diesem Grund wird sich die vorliegende Arbeit ausführlich mit der Theorie der Kundenzufriedenheit auseinandersetzen.

4.1 Definition: Kundenzufriedenheit

Der Begriff der Zufriedenheit beschreibt ein Konstrukt, das sich im Inneren eines Menschen durch die Verarbeitung von Informationen bildet und daher nicht direkt zu messen ist (SCHWETJE 1999: 12). In dieser Arbeit wird für das Phänomen Kundenzufriedenheit folgende Definition zugrunde gelegt: Der Grad der Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines Prozesses, in dem der Kunde seine persönlichen Erwartungen mit der tatsächlichen Situation vor Ort abgleicht (KOSCHATE 2002: 17; HOMBURG 1999: 874 f.). Dieses Abgleichen wird auch als Konfirmations/Diskonfirmations-Paradigma (HOMBURG 1999: 874) bezeichnet und kann entweder Zufriedenheit oder Unzufriedenheit beim Kunden auslösen (siehe **Abbildung 4**).

Abbildung 4: Das Konfirmations/Diskonfirmations-Paradigma der Kundenzufriedenheit



Quelle: HOMBURG 1999: 875

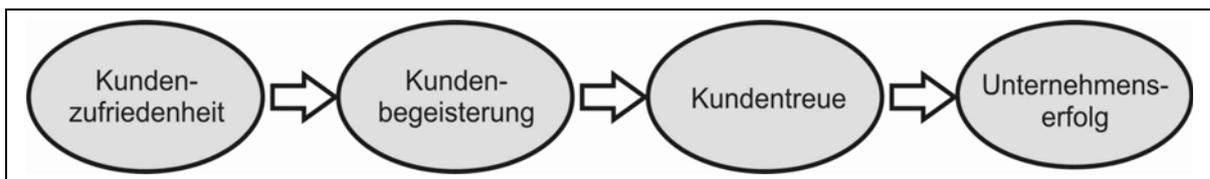
¹⁶ Für einen Überblick der relevanten wissenschaftlichen Untersuchungen s. HOMBURG/BUCERIUS 2006: 64 ff..

Die Kundenzufriedenheit ist eine Voraussetzung für Kundenbegeisterung und Kundentreue, führt aber nicht automatisch zu begeisterten und/oder treuen Kunden (STAHL et al. 2004: 245; HOMBURG 1999: 876). Ein hohes Maß an Kundenzufriedenheit fördert die Loyalität, es gibt aber auch zufriedene Abwanderer, z. B. aufgrund des Abwechslungsstrebens (variety seeking, PETER 1999: 173 ff.).

4.2 Abgrenzung: Kundenzufriedenheit – Kundenbegeisterung – Kundentreue

Das Marketing beschäftigt sich seit Anfang der 90er Jahre mit dem Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und dem ökonomischen Erfolg. Dabei wird in neueren Arbeiten häufig folgende komplexe Wirkungsreihe als Arbeitshypothese verwendet (in Anlehnung an: HOMBURG 1999: 890; FORNELL et al. 1996: 8 f.; ANDERSON et al. 1994: 53):

Abbildung 5: Kundenzufriedenheit und ökonomischer Erfolg



Quelle: Eigene Darstellung

Die Abgrenzung von Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung wird in der Literatur stark diskutiert (WIDLARZ 2005: 9 ff.). Aufgrund des ähnlichen Entstehungsprozesses (Soll-Ist-Vergleich) sieht Widlarz (2005: 48) die Kundenbegeisterung als eine Ausprägung der Zufriedenheit. Wenn die vorhandene Kundenzufriedenheit eine Steigerung erfährt, wird Kundenbegeisterung erzeugt (BAAKEN 1996: 101). Begeisterung kann durch Emotionen, d. h. „weiche Faktoren“, hervorgerufen werden, wie z. B. eine überraschende positive Erfahrung (ebenda 97). Das Auftreten von Begeisterung geht daher einher mit den Emotionen, Spaß und Überraschung (OLIVER et al. 1997: 317 ff.). Der Begriff der Überraschung ist als ein positives Übertreffen der Erwartung zu verstehen. Bereiche, in denen Kundenbegeisterung erreicht werden kann, sind Qualität, Service und Beziehungsgestaltung (BAAKEN 1996: 101). In dieser Arbeit wird die Kundenbegeisterung deshalb durch folgende Fragen operationalisiert: „Wohlfühlen beim Einkauf“, „Spaß beim Einkauf“, „Dies ist einer der besten Bioläden, in dem ich je eingekauft habe“ und „Im Vergleich zu anderen Bioläden ist dieser hier besser/schlechter“.

Kundenzufriedenheit bildet die Basis für Kundentreue (NIESCHLAG et al. 2002: 1174). Der Begriff der Kundentreue ist synonym zu dem Begriff der Kundenloyalität zu verstehen. Vom

Begriff der Kundenbindung ist sie abzugrenzen, da die Kundentreue nur die Nachfragerseite betrachtet. Die Kundenbindung hingegen betrachtet neben der Nachfragerseite auch die Anbieterseite (HOMBURG/BRUHN 2005: 8). Da in dieser Arbeit der Schwerpunkt auf der Kundensicht liegt, wird der enger gefasste Begriff Kundentreue anstatt Kundenbindung verwendet. Kundentreue wird in seiner Dimension als ein Zustand und nicht als ein Prozess betrachtet. Kundentreue bezieht sich daher auf die Häufigkeit des Einkaufs in einem Geschäft und im Lebensmittelhandel damit auf den „share of **stomage**“. Bei einer Prozessbetrachtung kommt dem Anbieter eine aktive Rolle zu (PETER 1999: 11).

Aufgrund von Messungen der Zufriedenheit können noch keine Aussagen über das zukünftige Verhalten der Kunden abgegeben werden (HOMBURG/BRUHN 2005: 6). An diesem Punkt kommt das Konstrukt der Kundentreue zum tragen. Kundentreue ist als die Reaktion der Kunden auf die Zufriedenheit bzw. die Begeisterung mit einer Einkaufsstätte zu verstehen. Kundentreue führt ggf. zu positiver Mund-zu-Mund-Kommunikation (NIESCHLAG et al. 2002: 1174), zu einer gesteigerten Preiserhöhungsakzeptanz, zu Wiederkauf und zu Cross Buying (BRUHN 2003: 104 f.). Kundentreue wird daher in dieser Arbeit durch die Indikatoren „Weiterempfehlungsverhalten“ und „Einkaufshäufigkeit“ operationalisiert (KOSCHATE 2002: 19; HOMBURG 1999: 874). Diese Operationalisierung betrachtet nur das bisherige Verhalten und nicht das zukünftige (HOMBURG/KROHMER 2003: 104 f.). Die Einkaufshäufigkeit kann im Naturkostfachhandel zwar in einigen Fällen noch durch die geringe Verfügbarkeit von Naturkostläden beeinflusst werden. Auf der einen Seite steht das Szenario, dass Kunden aufgrund weiter Strecken seltener einkaufen als gewollt. Auf der anderen Seite wird dieser Effekt ausgeglichen durch Kunden, die eigentlich unzufrieden sind, aber aufgrund mangelnder Alternativen dort einkaufen müssen (Müller 1998: 197 ff.). Daraus folgt, dass unter den als treu eingestuften Kunden sich einige nicht zufriedene Kunden verbergen können.

Um das Konstrukt der Kundentreue noch weiter abzugrenzen, werden die Ergebnisse einer Analyse der Kundenbindung bei Pharmahändlern herangezogen (PETER 1999: 223-233). Folgende Faktoren haben einen Einfluss auf die Treue der Kunden (geordnet nach der Rangfolge): „Ökonomische Wechselbarrieren“, „Soziale Wechselbarrieren“, „Kundenzufriedenheit“ und „Variety Seeking¹⁷“ (letzteres mit negativem Einfluss). In der vorliegenden Untersuchung wird nur das Konstrukt der Kundenzufriedenheit näher betrachtet.

¹⁷ Beschreibt den Wunsch eines Kunden nach Abwechslung.

Zur Erklärung des Übergangs von Kundenzufriedenheit auf Kundenbegeisterung kann auch das im Folgenden dargestellte Kano-Modell herangezogen werden.

4.3 Kano-Modell der Kundenzufriedenheit

Um zu verstehen, warum die Faktoren so unterschiedliche Einflüsse auf die Kundenzufriedenheit haben, wird das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit näher betrachtet. Das Kano-Modell geht davon aus, dass es verschiedene Faktoren gibt, die das Konstrukt Kundenzufriedenheit erklären. Das Kano-Modell unterscheidet (MATZLER et al. 2005: 304; BAILOM et al. 1996: 118 f.):

Basisfaktoren (Mindestanforderungen), die Unzufriedenheit auslösen, wenn sie nicht mit den Erwartungen des Kunden übereinstimmen. Eine Übererfüllung der Basisfaktoren führt aber nicht zu erhöhter Zufriedenheit, sondern nur zu „Nicht-Unzufriedenheit“. **Leistungsfaktoren** (Erwartungen) werden proportional zum Erfüllungsgrad honoriert, d. h. wenn die Erwartungen übertroffen werden, wird sich die Kundenzufriedenheit erhöhen. **Begeisterungsfaktoren** (Unerwartetes) werden vom Kunden mit überproportionaler Zufriedenheit honoriert, bei ihrem Wegfall führen sie aber nicht automatisch zu Unzufriedenheit.

Zur Erklärung, wie ein Begeisterungsfaktor zu einem Leistungsfaktor oder sogar einem Basisfaktor wird, wird die Opponent-Prozess-Theorie herangezogen. Nach ihr führt ein auftretender Begeisterungsfaktor mit zeitlicher Verzögerung zu einer positiven Emotion. Tritt der Reiz wiederholt auf, so lernt der Organismus und setzt diesen Reiz voraus. Somit nutzt sich der Reiz ab und der Kunde verliert seine Begeisterungsfähigkeit, in diesem Stadium führt ein Nichtauftreten des Reizes dann zu Unzufriedenheit (MATZLER et al. 2005: 305).

Basisfaktoren sind für die Kunden relevant, deren Kundenzufriedenheit auf einem niedrigen Niveau ist, steigt allerdings ihre Zufriedenheit, nimmt die Wichtigkeit ab. Begeisterungsfaktoren dagegen haben nur einen Einfluss, wenn die Zufriedenheit an sich bereits groß ist (MATZLER et al. 2005: 305 f.). Diese Erklärung deckt sich mit der Definition des Begriffs Kundenbegeisterung, die als eine Steigerung der Kundenzufriedenheit angesehen wird (BAAKEN 1996: 101).

Doch wie stark ist der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf den ökonomischen Erfolg? Zur Klärung dieser Frage werden nun einige Studien zum Thema Kundenzufriedenheit vorgestellt.

4.4 Empirische Studien zur Kundenzufriedenheit

Viele Studien befassen sich mit der Entstehung und den Einflüssen von Kundenzufriedenheit (HOMBURG/BUCERIUS 2006: 55 ff.) oder ergründen den Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und ökonomischem Erfolg (MATZLER et al. 2004: 5; HOMBURG/BUCERIUS 2006: 64 ff.). Einige ausgewählte Arbeiten, deren Ergebnisse Hinweise auf die Kundenzufriedenheit im Handel beinhalten, werden hier im Überblick aufgezeigt.

Schwetje (1999) befasst sich mit der Kundenzufriedenheit und der Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen. Beispielhaft werden diese beiden Punkte innerhalb eines Warenhauses betrachtet. In seiner Analyse kommt er zu dem Ergebnis: Sortiment, Personal und Preis sind die drei zentralen Treiber der Kundenzufriedenheit (ebenda: 163). Dies ist ein recht allgemeines Ergebnis, was aber erste Hinweise auf die zu untersuchenden Einflussfaktoren gibt.

Eine Arbeit von Huber et al. (2004: 69 ff.) befasst sich mit dem Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg. Dabei wird ein nicht linearer und asymmetrischer Zusammenhang postuliert (ebenda: 71). Der asymmetrische Zusammenhang wird mit Hilfe des Kano-Modells (s. Kapitel 4.3) erklärt (HUBER et al. 2004: 72 f.). Für die vorliegende Arbeit lässt sich daraus ableiten, dass die Erwartungen der Kunden (Sollkomponente) umso leichter zu erfüllen ist, desto schlechter die Ausgangssituation vom Kunden bewertet wird. Aus der Praxis ist allerdings bekannt, dass die Kunden positive Veränderungen z. B. der Qualität von Obst und Gemüse nur sehr schleichend wahrnehmen. Die ehemals schlechte Qualität ist noch für eine geraume Zeit (bis zu mehreren Jahren) im Gedächtnis der Kunden verankert.

Stauss (2000: 321 ff.) untersuchte das Urteil eines Kunden bezüglich seiner Zufriedenheit mit einer Dienstleistung und bezeichnet diese Kontaktpunkte des Kunden mit dem Anbieter als die „Momente der Wahrheit“. Dieser Gedankengang wurde auf den Einkauf in einem Supermarkt übertragen. Das Urteil über die Zufriedenheit wird auf dem gesamten Weg in, durch und aus dem Laden gebildet (WIEDER 2004: 509 f.). Die Kontaktpunkte werden in der folgenden Auflistung kurz skizziert:

1. Erscheinungsbild / Selbstdarstellung des Ladens
2. Zufahrt
3. Parkmöglichkeiten
4. Gebäude
5. Eingangsbereich
6. Aufenthalt
7. Beratung / Service
8. Verlassen des Ladens
9. Verlassen des Geländes

Der in dieser Arbeit für die Datenerhebung verwendete Fragebogen greift einige der Kontaktpunkte wieder auf (s. Kapitel 5.1).

Diese allgemeinen Studien zur Kundenzufriedenheit geben Hinweise auf mögliche Einflussfaktoren und ihre Interpretierbarkeit, berücksichtigen aber nicht die speziellen Umstände des Handels mit Lebensmitteln.

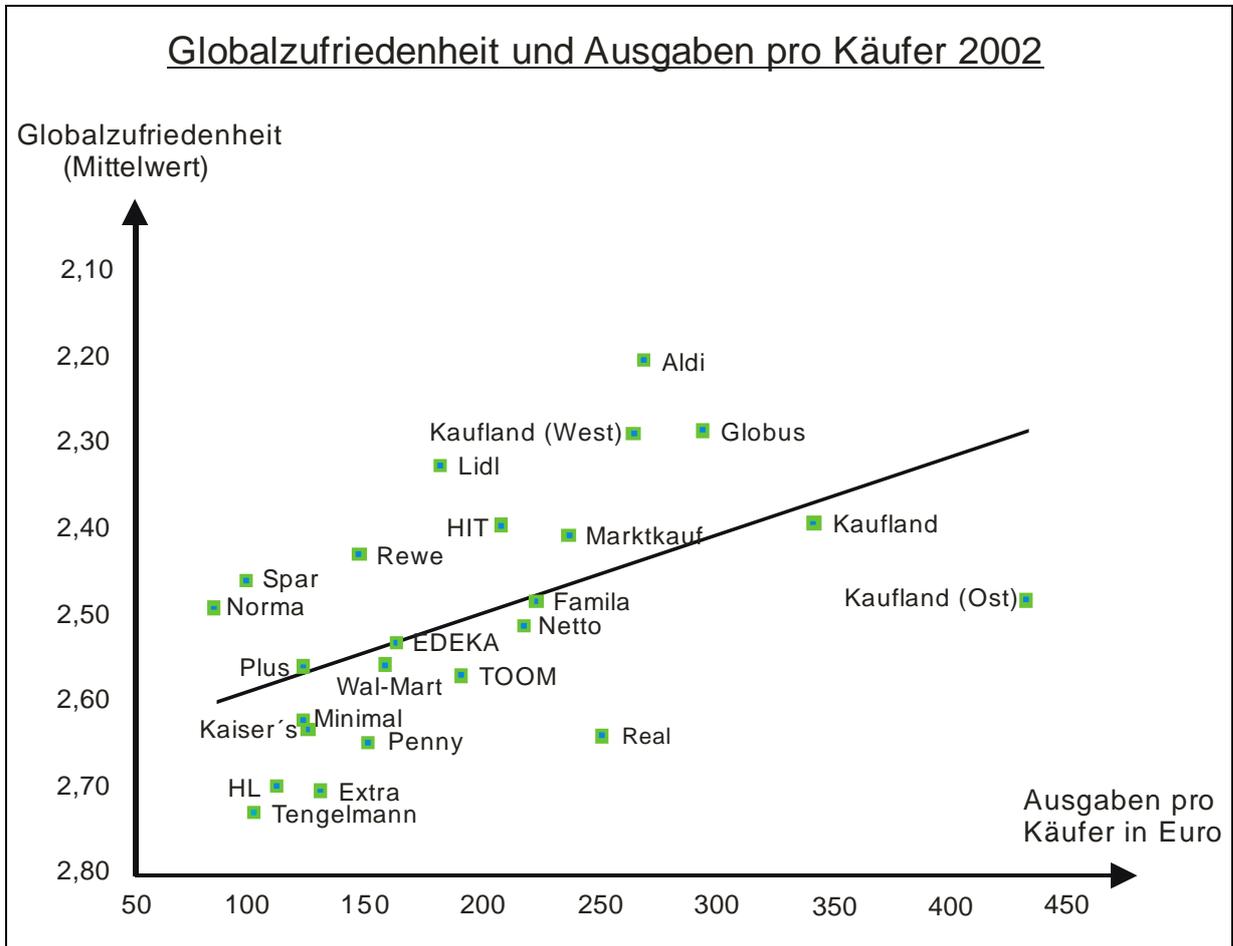
4.5 Kundenzufriedenheit im Lebensmittelhandel

Wenige Studien beschäftigen sich speziell mit der Kundenzufriedenheit im Lebensmitteleinzelhandel. Eine neuere, umfangreiche Arbeit aus den USA analysiert den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und dem Absatz im Einzelhandel (GOMEZ et al. 2004). In der Studie wird ein Zusammenhang zwischen dem Kundenservice, der Qualität und der Preiswürdigkeit von Lebensmitteln hergestellt (ebenda: 269). Sehr beachtenswert ist, dass der Faktor Kundenservice höher wiegt als Qualität und Preiswürdigkeit. Daher wird eine Konzentration auf diesen Faktor angeraten (ebenda: 2004: 276). Werden die Bemühungen um die Kundenzufriedenheit auf Null abgesenkt, so trifft dieses die Gruppe der 10 % besten Supermärkte am stärksten und die Gruppe der 10 % schlechtesten am wenigsten (ebenda: 275). Dieses deutet auf einen asymmetrischen Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und ökonomischen Erfolg hin.

Eine der wenigen Studien für den deutschen Markt wurde von der GfK herausgebracht. Als Datenbasis dienten die eigenen Daten des Konsumentenpanels und die Angaben zur Kundenzufriedenheit aus dem deutschen Kundenmonitor. Mittels einer Regressionsanalyse wurden die Ausgaben je Käufer für Lebensmittel und die Gesamtzufriedenheit in Beziehung

gesetzt (s. Abbildung 6). Die Größe "Ausgaben pro Käufer" drückt aus, wie hoch die jährlichen Ausgaben der Kunden in einem Handelsunternehmen bzw. in dessen jeweiliger Vertriebslinie sind.

Abbildung 6: Gesamtzufriedenheit und Ausgaben je Vertriebslinie der deutschen Verbraucher 2002



Quelle: TWARDAWA 2004

In Geschäften mit relativ geringer Zufriedenheit sind die Ausgaben je Käufer vergleichsweise gering, mit einer besseren Bewertung sind auch höhere Ausgaben pro Käufer verbunden. Die Tengelmann-Kunden waren beispielsweise im Jahr 2002 sehr unzufrieden und gaben nur gut 100 € in diesem Geschäft aus, während die Edeka-Kunden bei einer um 0,2 Punkte¹⁸ besseren Zufriedenheitsbewertung ca. 50 € mehr in den Supermärkten verausgabten. Wie viel Prozent der Varianz der abhängigen Variablen durch die unabhängigen Variablen erklärt werden kann, gibt das Bestimmtheitsmaß R^2 an. Es stellt insofern ein Maß zur Beurteilung der Güte der Regression dar (BACKHAUS et al. 2003: 63 ff.; RUDOLF/MÜLLER 2004: 38). Die GfK weist ein R^2 von 0,276 aus, d. h. mit der Gesamtzufriedenheit lässt sich rund ein Viertel der

¹⁸ Es handelt sich um eine fünf-stufige Skala mit 1 = sehr zufrieden.

Ausgabebereitschaft erklären. Die weiteren 75 % werden z. B. durch Faktoren wie Wohnortnähe, Preislagen, Werbeintensität u. ä. bestimmt.

Eine weitere aktuelle Studie beschäftigt sich mit der Zukunft des Biofachhandels und befragt zu diesem Zweck Bio-Intensivkäufer u. a. auch nach ihrer Zufriedenheit mit der Einkaufsstätte (SPILLER et al. 2005). In der Untersuchung wird für die Zufriedenheit ein Mittelwert von 1,66 auf einer Skala von 1 bis 5 berechnet (ebenda: 14). Dies ist ein Hinweis auf eine insgesamt sehr ausgeprägte Zufriedenheit der befragten Bio-Intensivkäufer. Weiter wird festgestellt, dass die Einkaufsatmosphäre (im Vergleich zum Supermarkt) und die politisch-gesellschaftliche Motivation der Kunden (kleine Bioläden sollen überleben) einen großen Einfluss haben (ebenda: 15). Bei der Untersuchung der Leistungsvorteile des Fachhandels wird deutlich, dass die Sortimentsbreite und die Beratung die Kunden vom Naturkostfachhandel überzeugt (ebenda: 16). Aus dieser Untersuchung können Hinweise auf die in der eigenen Arbeit zu untersuchenden Faktoren gezogen werden. Für die eigene Zielsetzung geht diese Untersuchung jedoch nicht genug in die Tiefe. So wird z. B. die Sortimentsbreite als ein Einflussfaktor der Kundenzufriedenheit herausgestellt, aber mögliche Faktoren, die wiederum die Sortimentsbreite beeinflussen, bleiben unerforscht.

Nachdem die theoretischen Grundlagen für das praktische Vorgehen der Untersuchung erläutert sind, wird im folgenden Kapitel zunächst die eigene empirische Vorgehensweise dargelegt. Im Anschluss wird eine Auswahl der erhobenen Daten beschrieben und der Datensatz analysiert.

5 Grundlagen der empirischen Untersuchung

Im folgenden Kapitel wird auf das Studiendesign, die Stichprobe und die Spezifizierung des Kundenzufriedenheitsfragebogens eingegangen. Im Zuge einer ersten statistischen Analyse der Stichprobe werden bereits Unterschiede zwischen den drei Betriebsformen auffällig.

5.1 Studiendesign und Stichprobe

Die im Weiteren beschriebene Methodik stellt eine Anwendung der klassischen multiattributiven Käuferbefragung dar, wie sie seit der Diskussion um die standardisierte Messung der Servicequalität durch Parasuraman et al. (1988: 12 ff.) im Marketingschrifttum diskutiert wird. Begrifflich bezieht sich die Zufriedenheitsforschung in Abgrenzung vom Einstellungs- und Imagekonzept auf eine ex-post Beurteilung der Leistung und setzt damit konkrete Kauferfahrungen der Befragten voraus. Im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs handelt es sich um den Abgleich von Kundenerwartungen (Idealvorstellungen von einem Bioladen) und den Kundenerfahrungen mit einem spezifischen Händler (KOSCHATE 2002: 13). Allerdings wird in dieser Arbeit in Übereinstimmung mit den meisten neueren Publikationen davon ausgegangen, dass eine explizite Erfassung der Soll-Komponente nicht notwendig ist (COULTHARD 2004: 479 ff.). Durch multivariate Methoden lässt sich später hinreichend genau identifizieren, welche Leistungsfaktoren ausschlaggebend für die Gesamtzufriedenheit sind (vgl. Kapitel 6).

Der auf Basis einer Literaturstudie entwickelte Fragebogen¹⁹ enthält eine einleitende Gesamtzufriedenheitsfrage, weitere Fragen zur Unique Selling Proposition²⁰, Statements zu den Kernleistungsbereichen (Warenqualität, Servicequalität, Lage und Ladenatmosphäre) und eine Vielzahl weiterer Rating- und Likertskalen zu den Instrumenten des Handelsmarketings (HANSEN 1990: 171 ff.). Insgesamt wurden 1873 Kunden von 21 Naturkostfachhändlern schriftlich befragt. Die Auswahl der ersten 10 Geschäfte erfolgte in einer kostenlosen Pilotphase anhand der Bereitschaft zur Offenlegung von Betriebskennzahlen. Die Naturkostläden wurden in Kooperation mit den Regional-Großhändlern Naturkost Elkershausen (Göttingen) und Grell Naturkost (Kaltenkirchen) angesprochen sowie vereinzelt auch über persönliche Kontakte akquiriert. Nach dem erfolgreichen Abschluss der Pilotphase wurde die Kundenzufriedenheitsberatung dem Naturkosthandel als Beratungsinstrument zu

¹⁹ Siehe: Anhang I.

²⁰ Alleinstellungsmerkmal des Geschäfts.

einem Einführungspreis von 360 €²¹ angeboten. Aufgrund dieses Angebots sind weitere 11 Betriebe für die Untersuchung gewonnen worden. Die Auswahl der Betriebe erfolgte ohne ein statistisches Schema und erhebt daher keinen Anspruch auf Repräsentativität. Die Auswertung der Stichprobe ergab, dass ein breites Spektrum an unterschiedlichen Betriebsgrößen und -standorten erfasst ist, welches die vorhandene Geschäftsstättenheterogenität hinreichend beschreibt (vgl. Tabelle 5, S. 36). Eine deutschlandweite Verteilung der Betriebe ist gegeben, wobei der Schwerpunkt in Norddeutschland liegt.

5.2 Datenerhebung

Die Befragung verlief folgendermaßen: Die teilnehmenden Ladeninhaber erhielten ein Gesamtpaket, in dem sich der Betriebsfragebogen, 200 Kundenzufriedenheitsfragebögen und Verlosungskärtchen sowie schriftliche Tipps zur Durchführung der Kundenbefragung und ein adressierter Rückumschlag befanden. Die Erhebung der Betriebskennzahlen erfolgte durch einen schriftlichen Fragebogen, der neben den hier dargestellten Größen eine Vielzahl weiterer Kennwerte und Selbsteinschätzungen zum Einsatz der Marketinginstrumente, zum Standort, zur Konkurrenzsituation, zum Sortiment und zur Unternehmerpersönlichkeit enthält.

Die Befragung der Kunden fand in den Naturkostläden statt. Der Fragebogen wurde vom Verkaufspersonal an die Kunden ausgegeben. Das Beantworten des Bogens dauerte ca. 10 Minuten. Dieser konnte entweder am Point of Sale oder zu Hause ausgefüllt werden. Die Sammlung der Bögen erfolgte zur Wahrung der Anonymität in einer bereitgestellten Urne. Die teilnehmenden Ladeninhaber haben die Tipps zur Durchführung ganz unterschiedlich umgesetzt. Es gab z. B. Geschenke für jeden ausgefüllt zurückgegebenen Bogen (eine Flasche Wein, 10 % Rabatt auf einen Einkauf), die Verlosung eines Präsentkorbs oder die Möglichkeit, bei einem Getränk den Fragebogen in gemütlicher Atmosphäre auszufüllen.

Jeder teilnehmende Naturkostladen erhielt zum Ende der Kundenzufriedenheitsanalyse einen ausführlichen Ergebnisbericht. In diesem wurden die durchschnittlichen Bewertungen des Ladens der durchschnittlichen Kundenmeinung der Gesamtstichprobe und dem Besten der Stichprobe gegenübergestellt. Somit erhielt der Ladeninhaber/Geschäftsführer die Möglichkeit eines Benchmarking. Der Ergebnisbericht beinhaltete ebenfalls auf den Laden abgestimmte Handlungsempfehlungen. Hierbei wurden die Stärken und Schwächen des Ladens aus Kundensicht herausgearbeitet und durch Daten des Betriebsfragebogens ergänzt.

²¹ Der Einführungspreis gilt für das Jahr 2006, der Standardpreis beträgt 480 €.

Im letzten Teil wurde die Häufigkeitsauszählung seiner Kundenbögen angehängt. Teile dieser Daten werden nun im kommenden Kapitel dargestellt.

5.3 Deskriptive Statistik der Stichprobe

Für die gesamte Stichprobe und für die drei unterschiedlichen Betriebsformen werden nun die gesammelten Daten beschrieben, unterteilt nach soziodemographische Daten, betriebswirtschaftliche Kennzahlen und den Ergebnissen der Kundenzufriedenheit.

5.3.1 Soziodemographische Daten

Die 21 teilnehmenden Unternehmen haben zusammen 1.873 Kunden und damit rund 89 Verbraucher pro Bioladen befragt. Die Bandbreite der abgegebenen Fragebögen liegt zwischen 40 und 140 Fragebögen.

Die soziodemographische Analyse kommt zu folgenden Ergebnissen. Das mittlere Alter der Kunden beträgt 46 Jahre. 76 % der Probanden sind Frauen. Es wird deutlich, dass die Altersgruppe zwischen 41 und 50 Jahren am häufigsten vertreten ist. Das Haushaltsnettoeinkommen aller Bioladen-Kunden ist hoch, 35 % verdienen mehr als 2.500 € monatlich (bei Bio-Supermärkten und kleinen Naturkostfachgeschäften liegt dieser Wert sogar nahe 40 %). Im Vergleich dazu haben nur 23 % der deutschen Bundesbürger ein Monatseinkommen höher als 2.500 € (STATISTISCHES BUNDESAMT 2005b: 113). Dieser Zusammenhang zwischen Bio-Konsum und Einkommen ist in der Konsumforschung in den letzten Jahren vielfach nachgewiesen worden (Bruhn 2002, Spiller 2006). Der Anteil einkommensstarker Kunden ist in mittelgroßen Geschäften deutlich geringer, was möglicherweise auf die z. T. kleinstädtische Lage zurückgeführt werden kann.

Tabelle 4: Soziodemographische Angaben zur Stichprobe (Angaben in Prozent)

Monatliches Haushaltsnettoeinkommen (aller Haushaltsmitglieder zusammen)							
	Unter 1000 €	1.000 bis 1.499 €	1.500 bis 1.999 €	2.000 bis 2.499 €	2.500 bis 2.999 €	Über 3.000 €	Keine Angaben
Kleiner Naturkostladen	6,7	9,9	11,6	16,5	14,2	24,9	16,2
Naturkostfachgeschäft	8,8	15,0	17,2	18,0	9,9	16,7	14,4
Bio-Supermarkt	8,1	11,5	13,7	14,0	14,0	25,2	13,5
Durchschnitt	8,0	12,4	14,5	15,8	12,7	22,3	14,3
Haushaltssituation							
	Allein	In einer Wohngemeinschaft	Bei den Eltern	Mit Partner (Kinder ausgezogen)	Mit Partner ohne Kinder	Mit Partner und Kindern	Alleinerziehend mit Kindern
Kleiner Naturkostladen	17	5,5	2,2	8,2	24,1	38,9	4,1
Naturkostfachgeschäft	23,8	2,8	2,6	8,8	22,5	34,2	5,3
Bio-Supermarkt	16,9	5,6	1,6	10,0	21,8	37,2	6,8
Durchschnitt	19,2	4,6	2,1	9,2	22,5	36,5	5,8
Alter in Jahren							
	11 bis 20	21 bis 30	31 bis 40	41 bis 50	51 bis 60	61 bis 70	Über 70
Kleiner Naturkostladen	1,2	5,1	26,0	36,9	14,4	11,2	5,2
Naturkostfachgeschäft	1,3	6,5	25,7	31,3	21,1	9,8	4,3
Bio-Supermarkt	0,6	7,1	24,4	36,3	15,6	11,4	4,6
Durchschnitt	0,9	6,6	25,1	34,7	17,3	11,8	4,6

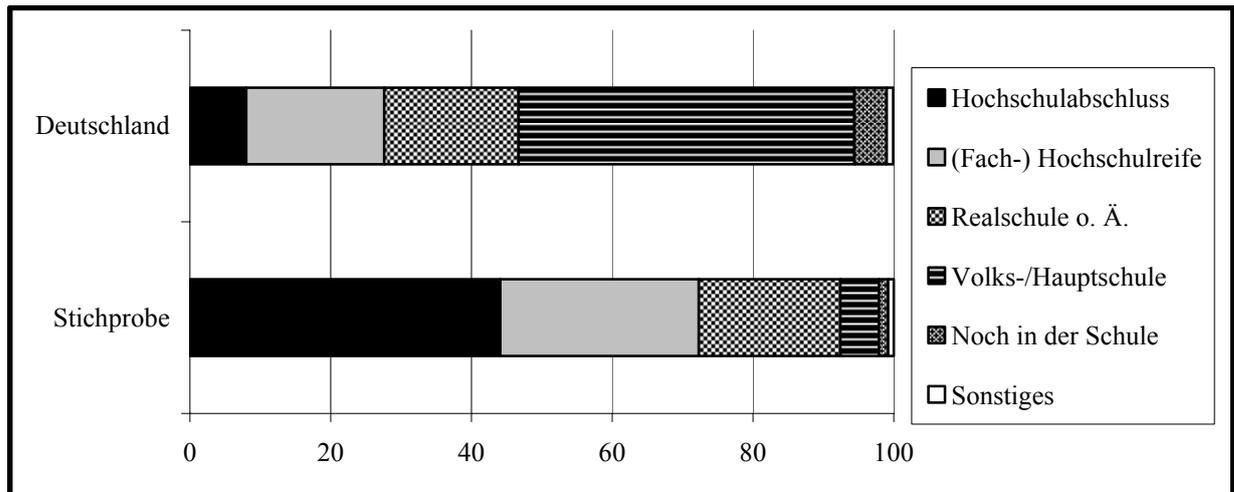
Quelle: Eigene Erhebung

Die Kernzielgruppe der Bioläden sind Familien und Alleinerziehende mit Kindern. Ihr Anteil beträgt durchschnittlich 42,3 % und ist über alle Betriebsformen relativ gleich verteilt. Eine mögliche Erklärung für den hohen Anteil an Familien mit Kindern könnte sein, dass junge Familien stärker auf eine gesundheitsbewusste Ernährung achten und daher besonders sensibilisiert für Bio-Lebensmittel sind.²²

Das Bildungsniveau der Bioladenkunden ist in der folgenden Abbildung aufgeführt. Es werden jeweils die prozentualen Anteile der Kunden mit unterschiedlicher Bildung dargestellt.

²² Käuferstudien zum Biokonsum weisen auf die Bedeutung des Gesundheitsaspektes als Kaufmotiv (SPILLER 2006: 8).

Abbildung 7: Bildungsniveau im Vergleich



Quelle: Eigene Erhebung und STATISTISCHES BUNDESAMT 2005a: 78

Im Vergleich zum Bundesdurchschnitt haben die Kunden in Bioläden durchschnittlich eine erheblich höhere Bildung. So weisen 72 % der Kunden in der Stichprobe mindestens Abitur als höchsten Abschluss auf. Einen solch höheren Bildungsabschluss haben im Vergleich dazu nur 27,6 % der Deutschen insgesamt. Insgesamt ist damit der Bildungsgrad das auffälligste Kriterium der Zielgruppe des Bio-Fachhandels.

5.3.2 Betriebswirtschaftliche Daten

Die Stichprobe wird für diese Arbeit zur besseren Beleuchtung der Unterschiede zwischen den verschiedenen Betriebsformen in 3 Gruppen eingeteilt. Grundlage für die Gruppeneinteilung, sind die verschiedenen Betriebsformen des Naturkosthandels. Die Einteilung erfolgt dabei anhand der Kriterien in Tabelle 2 (s. Kapitel 2.3, S. 9 f.), wobei die Größe der Verkaufsfläche als das entscheidende Kriterium für die Einteilung fungiert. In der Gruppe der kleinen Naturkostläden (unter 100 qm) ergibt sich ein Stichprobenumfang von 4 Läden. Bei den Naturkostfachgeschäften (ab 100 qm und unter 200 qm) befinden sich 7 Läden in der Stichprobe. Die Bio-Supermärkte (ab 200 qm) bilden mit 10 Geschäften die größte Gruppe. In der folgenden Tabelle werden die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Eckdaten der drei Gruppen dargestellt.

Tabelle 5: Betriebswirtschaftliche Daten sortiert nach Betriebsgröße

Kleine Naturkostläden (Stichprobe: N=4)			
Kenngröße	Durchschnitt	Minimum*	Maximum*
Verkaufsfläche in qm	73	50	90
Umsatz in €/Jahr	352.340	135.000	544.363
Umsatz in €/Verkaufsfläche	4.827	1.800	10.887
Kalkulationsaufschlag	57 %	44 %	70 %
Werbeausgaben in €/Jahr	1528,25	0,00	2.700
Artikelanzahl	1.462	600	2.100
Kunden pro Tag	134	50	292
Durchschnittliche Bonnhöhe	10,37	6,50	15,00
Personal (in Vollzeit-AK)	3,125	3	3,5
Naturkostfachgeschäfte (Stichprobe: N=7)			
Kenngröße	Durchschnitt	Minimum*	Maximum*
Verkaufsfläche in qm	136	106	190
Umsatz in €/Jahr	481.828	225.028	859.406
Umsatz/Verkaufsfläche	3.539	1.860	6.366
Kalkulationsaufschlag	55 %	40 %	70 %
Werbeausgaben in €/Jahr	6.271	3.000	9.250
Artikelanzahl	3.014	1.600	4.000
Kunden pro Tag	173	71	324
Durchschnittliche Bonnhöhe	11,81	9,00	16,00
Personal (in Vollzeit-AK)	4,6	1,7	6,5
Bio-Supermärkte (Stichprobe: N=10)			
Kenngröße	Durchschnitt	Minimum*	Maximum*
Verkaufsfläche in qm	446	285	650
Umsatz in €/Jahr	1.479.764	513.407	2.500.000
Umsatz/Verkaufsfläche	3.318	1.092	6.333
Kalkulationsaufschlag	54 %	40 %	65 %
Werbeausgaben in €/Jahr	24.642	2.500	41.000
Artikelanzahl	5.056	3.000	6.500
Kunden pro Tag	322	130	600
Durchschnittliche Bonnhöhe	17,21	13,50	21,30
Personal (in Vollzeit-AK)	9,79	5	14
*Die Minimum- und Maximum-Werte beziehen sich jeweils nur auf die entsprechende Kenngröße, es sind nicht die Zahlen nur eines Geschäftes.			

Quelle: Eigene Erhebung

Mit Blick auf die betriebswirtschaftlichen Daten ist hervorzuheben, dass die Durchschnittswerte in den meisten Kenngrößen mit der Verkaufsfläche steigen. So erhöht sich zum Beispiel der Durchschnittsbonwert kontinuierlich, mit einem kräftigen Sprung vom Naturkostfachgeschäft zum Bio-Supermarkt. Der angegebene Kalkulationsaufschlag und der Umsatz je Quadratmeter Verkaufsfläche sind die einzigen Kennzahlen, die sich als Durchschnittswerte verringern. Der Umsatz je Quadratmeter ist hier aufgeführt, da er im Laufe der Arbeit als Kenngröße zur Bestimmung des ökonomischen Erfolgs herangezogen wird.

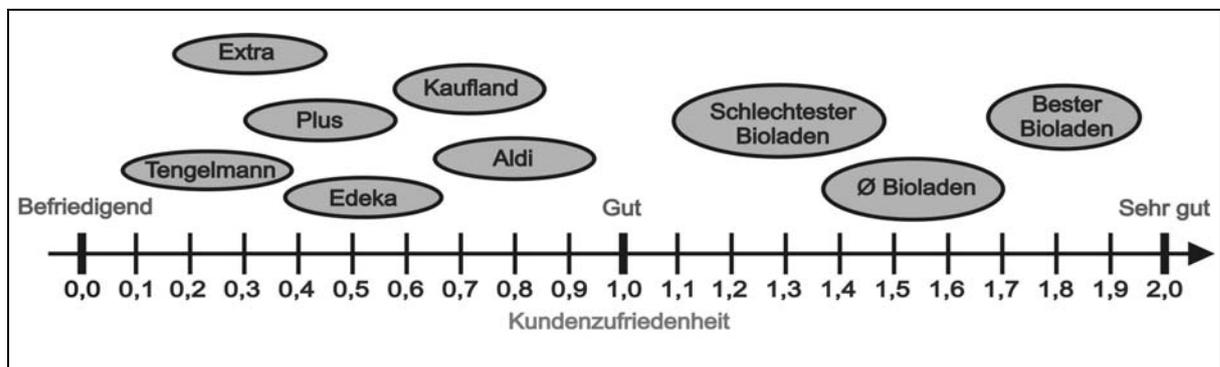
Die durchschnittlichen Umsätze der Stichprobe entsprechen den aktuellen Branchenkennzahlen (vgl. Tabelle 2, S. 9). Dies zeigt, dass in Bezug auf den Umsatz die

Grundgesamtheit hinreichend abgebildet wird. Im späteren Verlauf der Arbeit wird auf die Unterschiede der spezifizierten Betriebsformen weiter eingegangen, um betriebsformabhängige Besonderheiten herauszustellen.

5.3.3 Ausgewählte Ergebnisse der Kundenbefragung

Insgesamt verfügen die Naturkostfachhändler über ausgesprochen zufriedene Kunden. Die Gesamtzufriedenheit liegt auf einer Skala von +2 (sehr gut) bis -2 (mangelhaft) im Durchschnitt bei 1,54 (s. Abbildung 8 und Tabelle 6). Das beste Fachgeschäft erzielte einen Wert von 1,83, das schlechteste von 1,30. Die Zufriedenheit ist damit im Naturkostfachhandel insgesamt höher ausgeprägt als im filialisierten Lebensmitteleinzelhandel (s. Abbildung 8). Zieht man die Angaben zur Kundenzufriedenheit aus dem deutschen Kundenmonitor, einer regelmäßig durchgeführten Zufriedenheitsmessung für Großunternehmen verschiedener Branchen, zur Rate, so liegen die Werte dort um rund einen Notenpunkt schlechter. Aldi als Handelsunternehmen mit der höchsten Zufriedenheit erzielt z. B. einen Wert von ungefähr 0,8 (TWARDAWA 2004). Die hohe Zufriedenheit der Naturkostkunden ist aus Sicht der Betriebe sicherlich erfreulich, allerdings werden Kunden die Hochpreispolitik auch nur bei ausgeprägter Kundenzufriedenheit akzeptieren.

Abbildung 8: Kundenzufriedenheit: LEH und Naturkostfachhandel im Vergleich



Quelle: TWARDAWA 2004 und eigene Berechnungen

Die hohe Kundenzufriedenheit ist für den Naturkosthandel ein erfreuliches Ergebnis und zeigt, dass der beratungsintensive Facheinzelhandel weiterhin auf die Zustimmung der Kunden setzen kann. Die Streubreite ist mit 0,56 gering und deckt das Spektrum von sehr gut bis gut ab. Neben der Gesamtzufriedenheit wurden weitere Leistungselemente abgefragt (s. Tabelle 6). In den kleinen Naturkostläden ist die Gesamtzufriedenheit am höchsten, mit steigender Verkaufsfläche nimmt die Zufriedenheit tendenziell ab.

Tabelle 6: Deskriptive Statistik der Kundenzufriedenheit

Variablen	Gesamte Stichprobe		Kleine Naturkostläden		Naturkostfachgeschäfte		Bio-Supermärkte	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
Gesamtzufriedenheit: Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit uns*	1,54	0,56	1,68	0,49	1,54	0,55	1,47	0,59
Relative Zufriedenheit: Preisgünstig*	0,29	0,82	0,39	0,82	0,30	0,76	0,24	0,86
Qualität der Ware*	1,55	0,57	1,71	0,48	1,52	0,58	1,51	0,58
Beratung und Bedienung*	1,61	0,60	1,74	0,52	1,68	0,54	1,49	0,65
Auswahl an Fleisch und Wurst*	0,76	0,93	0,62	1,00	0,50	0,89	1,00	0,86
Verglichen mit anderen Bioläden ist dieser hier... **	0,76	0,81	0,73	0,853	0,67	0,77	0,83	0,82
N = 1873 *Skalenniveau von -2= sehr schlecht bis +2=sehr gut **Skalenniveau: -2=viel schlechter, -1= schlechter, 0= ebenso gut, 1=besser, 2= viel besser								

Quelle: Eigene Berechnungen

Es zeigt sich, dass die Preisgünstigkeit im Naturkosthandel, bezogen auf die Gesamtstichprobe, als mittelmäßig beurteilt wird. Der Mittelwert liegt bei 0,29 auf einer Skala von -2 bis +2, mit einer im Vergleich zu den anderen in Tabelle 6 aufgeführten Punkten recht hohen Standardabweichung von 0,82. Gleiches gilt für den Punkt Auswahl an Fleisch und Wurstwaren, die Auswahl wird in der Gesamtstichprobe als eher eingeschränkt empfunden (μ 0,76) bei einer Streuung von 0,93. Dies lässt auf einzelne Läden schließen, die ein breites Angebot z. B. in Form einer Fleischfrischtheke haben. Am besten schneiden die Bio-Supermärkte ab, in dieser Gruppe ist das Angebot an Fleisch und Wurst am größten. Die Qualität der Ware (μ 1,55; σ 0,57) und Beratung und Bedienung (μ 1,61; σ 0,60) schneiden insgesamt bei geringer Streuungsbreite sehr gut ab. Dies lässt auf geringe Qualitätsunterschiede bei der Ware und eine allgemein gute Beratung und Bedienung schließen. Die Kunden sind mit dem Bioläden, in dem sie einkaufen, zufrieden (vgl. Tabelle 6). Im Vergleich zu anderen ihnen bekannten Bioläden finden sie den von ihnen gewählten etwas besser (μ 0,76). Die Streuung ist dabei mit 0,81 recht hoch, da der Vergleich insbesondere von der Güte der Konkurrenz in der Umgebung abhängt. Die Naturkostfachgeschäfte weisen in diesem Punkt den geringsten Wert und die geringste Streubreite auf. Dies kann als Zeichen für eine Positionierung zwischen den Stühlen gedeutet werden, sie sind weder klein mit Charme, noch groß mit breitem Angebot.

Nach diesem anfänglichen Überblick wird anhand weiterer ausgewählter Fragen der Unterschied zwischen den drei Betriebsformen tiefer analysiert. Die Kundenantworten geben dabei einen Einblick in die Vor- und Nachteile der verschiedenen Betriebsformen.

Entfernung zur Einkaufsstätte

Die Entfernung, die Kunden zu ihrer Naturkosteinkaufsstätte zurücklegen, unterscheidet sich vor allem in der Kategorie unter 1 Kilometer.

Tabelle 7: Häufigkeiten „Entfernung zur Einkaufsstätte“

	< 1 km	1 < 2 km	2 < 3 km	3 < 4 km	4 km und mehr
kleine Naturkostläden (n = 369)	23,9 %	17 %	14,6 %	9,6 %	34,9 %
Naturkostfachgeschäfte (n = 628)	26,9 %	16,7 %	9,5 %	6,1 %	40,8 %
Bio-Supermärkte (n = 876)	15,9 %	19,2 %	15,8 %	11,8 %	37,3 %
Gesamtstichprobe (n = 1873)	21,1 %	17,9 %	13,4 %	9,5 %	38,0 %

Quelle: Eigene Erhebung

So sind vor allem die Naturkostfachgeschäfte und die kleinen Naturkostläden als Nahversorger zu sehen. Die Bio-Supermärkte ziehen dagegen mehr Kundschaft aus Entfernungen zwischen einem und vier Kilometern an. Da Bio-Supermärkte häufiger in dicht besiedeltem Gebiet zu finden sind und auch eine höhere Konkurrenz haben, ist der geringere Prozentsatz an Kunden aus Gebieten über 4 Kilometern auf die möglicherweise große Zahl an weiteren Bio-Verkaufsstätten zurückzuführen.

Einkaufshäufigkeit

Die Einkaufshäufigkeit zeigt, dass in der Stichprobe viele Stammkunden repräsentiert sind. Der Anteil der Stammkunden ist umso höher, desto größer die Verkaufsfläche des Geschäftes ist.

Tabelle 8: Häufigkeiten „Einkaufshäufigkeit“

	mehrmals die Woche	1-mal wöchentlich	1-3 mal im Monat	seltener als 1-mal monatlich	Ich bin zum ersten Mal hier
kleine Naturkostläden (n = 369)	29,8 %	34,7 %	27,6 %	6,5 %	1,4 %
Naturkostfachgeschäfte (n = 628)	30,5 %	37,9 %	25,8 %	4,8 %	1,0 %
Bio-Supermärkte (n = 876)	35,6 %	39,2 %	20,2 %	3,0 %	2,0 %
Gesamtstichprobe (n = 1873)	32,8 %	37,9 %	23,6 %	4,3 %	1,5 %
Frage: Wie häufig kaufen Sie in unserem Geschäft ein?					

Quelle: Eigene Erhebung

Die Bio-Supermärkte haben die höchste Anzahl an Kunden, die mehrmals pro Woche dort einkaufen. Dies ist nicht durch eine Nahversorgerfunktion zu erklären, da nur 15 % der Kunden einen Weg unter 1 km zum Geschäft zurücklegen (s. Tabelle 7). Vielmehr scheint es

eine Verbindung zwischen der Sortimentsbreite und der Häufigkeit des Einkaufs zu geben. Bio-Supermärkte ermöglichen einem Teil der Käufer one-stop-shopping.

Kundenbeschwerden

Der Anteil der Kundenbeschwerden ist relativ gering.

Tabelle 9: Häufigkeiten „Ärgernisse“

	Ja, sehr häufig	Ja, häufig	Ja, einige Male	Ja, ein Mal	Nein
kleine Naturkostläden (n = 369)	0,3 %	0,6 %	6,8 %	17,8 %	74,5 %
Naturkostfachgeschäfte (n = 628)	--	0,2 %	9,2 %	23,3 %	67,3 %
Bio-Supermärkte (n = 876)	0,4 %	0,7 %	14,5 %	24,9 %	59,5 %
Gesamtstichprobe (n = 1873)	0,2 %	0,5 %	11,2 %	23,0 %	65,1 %
Frage: Manchmal kann ja auch etwas schief gehen. Haben Sie sich schon einmal geärgert?					

Quelle: Eigene Erhebung

Die Beschwerdeintensität steigt mit der Größe der Verkaufsfläche. Dieses Phänomen ist nicht verwunderlich, da in einem größeren SB-Geschäft das Verkaufspersonal nicht so präsent sein kann, um bei auftretenden Problemen sofort zu helfen. Die möglichen Gründe, warum sich Kunden über ein Geschäft ärgern, können sehr vielschichtig sein. Die Spannbreite kann von der schlechten Parkplatzsituation über zu kurze Öffnungszeiten bis hin zu unfreundlichem Personal reichen. Jedoch ist anzunehmen, dass die erhöhte Bindung zwischen Kunde und Personal in einem kleinen Naturkostladen viele Probleme beheben kann. In einem kleinen Naturkostladen können z. B. out-off-stock-Situationen durch das persönliche Gespräch relativiert werden. Von einem Bio-Supermarkt wird hingegen ein professionelleres Handeln erwartet. Von der großen Ladenfläche wird auf ein größeres Lager, mehr Kunden pro Tag und somit auch auf eine großzügigere Vorratshaltung geschlossen.

Weiterempfehlungsverhalten

Der Naturkostfachhandel weist grundsätzlich – wie der Fachhandel insgesamt – eine relativ hohe Kundenbindung auf (SPAHN 2002: 26). Dies zeigt sich in dem insgesamt guten Weiterempfehlungsverhalten. Zwischen den drei Betriebsformen ist aber ein großer Unterschied zu erkennen.

Tabelle 10: Häufigkeiten „Weiterempfehlungsverhalten“

	Ja, häufig	Ja, einige Male	Ja, 1-mal	Nein, könnte ich mir aber vorstellen	Nein, würde ich nicht empfehlen
kleine Naturkostläden (n = 369)	37,6 %	51,4 %	4,3 %	6,6 %	--
Naturkostfachgeschäfte (n = 628)	24,7 %	48,7 %	6,0 %	18,1 %	2,5 %

Bio-Supermärkte (n = 876)	30,6 %	51,9 %	6,9 %	10,4 %	0,2 %
Gesamtstichprobe (n = 1873)	30,0 %	50,7 %	6,1 %	12,2 %	1,0 %
Frage: Haben Sie das Einkaufen in diesem Geschäft schon einmal Ihren Freunden oder Bekannten weiterempfohlen oder können Sie sich dies vorstellen?					

Quelle: Eigene Erhebung

Besonders die Kunden kleiner Naturkostläden betreiben eine ausgeprägte Mund-zu-Mund-Kommunikation, hier haben knapp 38 % der Kunden das Geschäft häufig weiterempfohlen. Dies mag daran liegen, dass kleine Naturkostläden ein persönlicheres Verhältnis zu Ihren Kunden aufbauen können. Am wenigsten gelingt es den Naturkostfachgeschäften ihre Kunden als Multiplikatoren einzusetzen. Bisher haben 18 % der Kunden das Geschäft nicht weiterempfohlen und 2,5 % können sich auch nicht vorstellen, dies in Zukunft zu tun.

Mund-zu-Mund-Kommunikation ist angesichts der begrenzten Werbebudgets ein wichtiges Kommunikationsinstrument für Fachhändler. Die Ergebnisse der Stichprobe deuten darauf hin, dass dieser Kommunikationsweg im Naturkostbereich eine zentrale Stellung einnimmt. Bei einem Vertrauensprodukt wie Bio-Lebensmittel verfügt die persönliche Empfehlung über eine hohe Glaubwürdigkeit.

Vertrauen in das Personal

Das Vertrauen in das Personal ist entscheidend abhängig von der Betriebsform und sinkt mit steigender Verkaufsfläche.

Tabelle 11: Häufigkeiten „Vertrauen in das Personal“

	Stimme voll und ganz zu	Stimme zu	Teils / teils	Lehne ab	Lehne voll und ganz ab
kleine Naturkostläden (n = 369)	49,3 %	45 %	4,9 %	0,9 %	--
Naturkostfachgeschäfte (n = 628)	36,2 %	51,9 %	8,6 %	0,3 %	--
Bio-Supermärkte (n = 876)	28,5 %	56 %	13,7 %	1,6 %	0,2 %
Gesamtstichprobe (n = 1873)	36,2 %	52,4 %	10,2 %	1,0 %	0,1 %
Frage: Ich habe Vertrauen in das Personal.					

Quelle: Eigene Erhebung

Dies ist ein interessantes Phänomen, da Vertrauen eine subjektive Empfindung des Kunden ist. In kleineren Läden ist die Bindung zwischen Personal oder Eigentümer und Kunden offensichtlich deutlich höher. Daher findet sich dort auch ein gesteigertes Vertrauen in das Personal. In Bio-Supermärkten ist aufgrund der Mehrarbeit, die die Fläche mit sich bringt, insgesamt mehr Personal einzusetzen, der Umsatz je Arbeitskraft ist allerdings höher. Dadurch ist eine geringere Betreuungsrelation und folglich ein geringeres Vertrauen vorhanden. Zudem ist für einige Kunden ein kleiner Laden ein Indiz dafür, dass der

Ladeninhaber intrinsisch motiviert ist („Überzeugungstäter“). Der Bio-Supermarkt hingegen ist ein Zeichen für eine Ökonomisierung der Naturkostbranche, die von einigen Kunden aufgrund ihrer politischen Einstellung kritisch bewertet wird (SPILLER et al. 2005: 20). Auch deshalb könnte hier ein größeres Misstrauen vorliegen.

Ein Mittelwertvergleich innerhalb der Gruppe der Bio-Supermärkte kann die Hypothese, dass filialisierte Bio-Supermärkte einen schlechteren Wert im Bereich „Vertrauen ins Personal“ haben, nicht bestätigen. Filialen zweier verschiedener Ketten belegen den ersten und letzten Platz innerhalb der Gruppe. Die eigentümergeführten Bio-Supermärkte befinden sich im Mittelfeld.

Qualität der Ware

Die Einschätzung der Warenbeschaffenheit verläuft nach einem ähnlichen Muster wie die Frage nach dem „Vertrauen in das Personal“. Kleine Naturkostläden schneiden besser ab, Bio-Supermärkte tendenziell schlechter.

Tabelle 12: Zuordnung einer guten Warenqualität

	Stimme voll und ganz zu	Stimme zu	Teils / teils	Lehne ab	Lehne voll und ganz ab
kleine Naturkostläden (n = 369)	35,7 %	56,5 %	7,0 %	0,6 %	0,3 %
Naturkostfachgeschäfte (n = 628)	22,4 %	64,7 %	12,1 %	0,5 %	--
Bio-Supermärkte (n = 876)	21,8 %	61,5 %	15,8 %	1,0 %	--
Gesamtstichprobe (n = 1873)	24,7 %	61,6 %	12,9 %	0,7 %	0,1 %

Frage: Hier bekomme ich ausgesprochen gute Ware.

Quelle: Eigene Erhebung

Eine Korrelationsanalyse zwischen der generellen Warenqualität, der „Frische der Ware“ und der „Qualität von Obst und Gemüse“ zeigt, dass Kunden die ersteres positiv bewertet haben, auch die „Frische der Ware“ und die „Qualität von Obst und Gemüse“ positiv einschätzen. Daraus lässt sich ableiten, dass die Qualitätswahrnehmung besonders durch die Qualität der frischen Ware bestimmt wird. Der Vergleich der Betriebsformen hinsichtlich der „Frische der Ware“ ergibt die gleiche Reihenfolge wie bei der Produktqualität insgesamt. Dies ist überraschend, da Bio-Supermärkte aufgrund der täglichen Kundenfrequenz eine höhere Umschlagshäufigkeit aufweisen und somit in der Befragung besser abschneiden sollten. Offensichtlich wird dieser Vorteil jedoch durch andere Defizite z. B. im Bereich des Handlings oder der Warenpflege kompensiert.

6 Messmodelle und Berechnungen

Nachdem im bisherigen Teil der Arbeit das Vorgehen und erste deskriptive Resultate erläutert wurden, folgt nun die Berechnung eines umfassenden Erklärungsmodells zur Kundenzufriedenheit. Die Berechnung der Faktoren, die hinter der Kundenzufriedenheit und der Kundenbegeisterung stehen, wird mit Hilfe verschiedener statistischer Analyseverfahren vorgenommen. Im Vordergrund stehen eine Faktorenanalyse in Kombination mit einer Regressionsanalyse sowie insbesondere ein PLS-Pfadmodell.

6.1 Kundenzufriedenheit als Erfolgsfaktor

Zunächst ist jedoch zu klären, ob die Kundenzufriedenheit in der vorliegenden Stichprobe einen Einfluss auf den ökonomischen Erfolg hat. Wenn Kundenzufriedenheit mehr als eine „Feelgood-Variable“ sein soll, dann sollten sich Zusammenhänge zum Erfolg ergeben. Dazu können sowohl wirtschaftliche Erfolgskennzahlen als auch vorgelagerte Erfolgsmaßstäbe wie die Kundenbindung herangezogen werden.

6.1.1 Einfluss von Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung auf die Kundentreue

In der Literatur wird im Allgemeinen ein positiver Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung angenommen. Letztere wird im Folgenden durch die Indikatoren Weiterempfehlungsverhalten und Einkaufshäufigkeit operationalisiert (KOSCHATE 2002: 19; HOMBURG 1999: 874). Die signifikanten Ergebnisse einer Korrelationsanalyse veranschaulichen, dass vor allem das Weiterempfehlungsverhalten der Kunden durch die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung beeinflusst wird. Es zeigt sich aber auch, dass die Korrelation zwischen Kundenbegeisterung und Weiterempfehlung mit 0,36 höher ist als der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Weiterempfehlung ($r = 0,24$). Die Beziehungen zwischen der Zufriedenheit der Kunden und der Einkaufshäufigkeit sind signifikant, aber gering.

Tabelle 13: Korrelation zwischen Zufriedenheit, Begeisterung und Kundentreue

Variablen	Kundenzufriedenheit		Kundenbegeisterung	
	r	p	r	P
Einkaufshäufigkeit	0,05	0,02	0,15	0,00
Weiterempfehlungsverhalten ²³	0,24	0,00	0,36	0,00

Quelle: Eigene Berechnungen

²³ Haben Sie das Einkaufen in diesem Geschäft schon mal Ihren Freunden oder Bekannten weiterempfohlen oder können Sie sich dies vorstellen? Antwort: 1=Ja, häufig; bis 5=Nein, würde ich nicht weiterempfehlen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein Ladeninhaber versuchen sollte, seine Kunden zu begeistern, um die Weiterempfehlung der Kunden, als günstige Variante der Kommunikationspolitik, nutzen zu können. Durch welche Faktoren Begeisterung zu erzeugen ist, wird in den nächsten Kapiteln untersucht.

6.1.2 Einfluss der Kundenzufriedenheit und der Kundenbegeisterung auf den ökonomischen Erfolg

Im nächsten Schritt wird der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und wirtschaftlichen Erfolgsgrößen ermittelt. Die Analyse der Erfolgsfaktoren folgt dem Muster der GfK (Kapitel 4.5, S. 28), kann allerdings auf aussagekräftigere ökonomische Erfolgsgrößen zurückgreifen. Als Erfolgsindikatoren werden in der Forschung sehr unterschiedliche Kenngrößen herangezogen, wobei häufig die Datenverfügbarkeit über die letztlich verwandte Größe entscheidet (SCHRÖDER 1994: 98 ff.). In der vorliegenden Studie wurden zunächst Rentabilitätsgrößen erfasst, die jedoch aufgrund der unterschiedlichen Einrechnung des Unternehmerlohns und teilweise fehlender Angaben stark verzerrt erscheinen. Aus diesem Grund werden letztlich die relativ verlässlich erfassbaren Größen Umsatz je qm Verkaufsfläche (GOMEZ et al. 2004: 269; SCHRÖDER 1994: 99) und Umsatz je Arbeitskraft verwendet. Personaleinsatz und Flächenkosten sind (neben dem Wareneinsatz) die wichtigsten Kostenpositionen des Einzelhandels. Da die Einstandskosten im Bio-Fachhandel nur wenig differieren und aus den Angaben der Betriebe ersichtlich ist, dass auch die Handelsspannen relativ ähnlich sind, kann der Umsatz bezogen auf die Verkaufsfläche bzw. die eingesetzten Arbeitskräfte als weitgehendes Substitut für den realen Betriebserfolg angenommen werden.

In einem nächsten Schritt wird eine Regressionsanalyse durchgeführt, um den Einfluss der Kundenzufriedenheit auf den ökonomischen Erfolg (Umsatz je qm) zu bestimmen. Die Beta-Werte kennzeichnen die Stärke des Einflusses der Faktoren bzw. Variablen auf die Zufriedenheit der Kunden. Der F-Test dient der statistischen Absicherung der Signifikanz des R^2 (RUDOLF/MÜLLER 2004: 39). Dies führt zu einem statistisch signifikanten Ergebnis (t-Wert: 2,65). Die Erklärungskraft der Kundenzufriedenheit auf den ökonomischen Erfolg liegt bei 23 % (korr. $R^2 = 0,231$). Somit kann knapp ein Viertel des ökonomischen Erfolges über die Zufriedenheit der Kunden erklärt werden (s. Tabelle 14).

Tabelle 14: Lineares Regressionsmodell zur Erklärung des ökonomischen Erfolgs

	Standardisierter Beta-Wert	korr. R ²	t-Wert	F-Wert	Signifikanz
Kundenzufriedenheit	0,519	0,231	2,650	7,022	0,016
Kundenbegeisterung	0,48	0,190	2,383	5,681	0,028
N = 21; abhängige Variable: Jährlicher Umsatz pro qm Verkaufsfläche					

Quelle: Eigene Berechnungen

Auch die Kundenbegeisterung (s. zur Bildung des Faktors, Kapitel 6.2.1, S. 46) hat einen Einfluss auf den ökonomischen Erfolg, allerdings ist dieser Einfluss mit einem korrigierten R² von 0,19 etwas niedriger als bei der Kundenzufriedenheit.

Die Verwendung der zweiten ökonomischen Erfolgsgröße Umsatz je Arbeitskraft weist zwar einen positiven Zusammenhang aus, führt zu keinen signifikanten Ergebnissen (t-Wert: 0,281). Dies ist angesichts der geringen Betriebszahl von 21 Betrieben nicht verwunderlich. Ein Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Geschäftserfolg ist somit aufgrund der derzeitigen Datenbasis nur für die ökonomische Erfolgsgröße Umsatz je qm nachweisbar.

Es bleibt daher abzuwarten, wie sich eine Vergrößerung der Stichprobe auf das Ergebnis auswirken wird. Eine vorangegangene Regressionsanalyse auf Grundlage einer kleineren Stichprobe führte zu signifikanten Ergebnissen mit einer höheren Erklärungskraft. Dieses Phänomen veranschaulicht, dass in dieser relativ kleinen Stichprobe Einzelwerte noch einen hohen Einfluss auf das Gesamtergebnis haben.

6.1.3 Einfluss der Kundenzufriedenheit auf den ökonomischen Erfolg unterschieden nach Betriebsformen

Die Berechnung des Einflusses der Kundenzufriedenheit auf den Umsatz je qm gelingt nur für die Betriebsform der Bio-Supermärkte. In dieser Gruppe kann knapp 50 % (korr. R² = 0,495) des Umsatzes pro qm mit der Kundenzufriedenheit erklärt werden (s. Tabelle 15). Bei den Berechnungen für die beiden anderen Betriebsformen gibt es keine signifikanten Werte. Der Grund dafür wird in der jeweils kleineren Stichprobe vermutet.

Tabelle 15: Lineares Regressionsmodell zur Erklärung des ökonomischen Erfolgs (unterschieden nach Betriebsformen)

	Standardisierter Beta-Wert	korr. R ²	t-Wert	F-Wert	Signifikanz
kleiner Naturkostladen (n = 4)	0,774	0,398	1,727	2,981	0,226
Naturkostfachgeschäft (n = 7)	-0,147	0,174	0,331	0,110	0,754
Bio-Supermarkt (n = 10)	0,742	0,495	3,132	9,808	0,014

Unabhängige Variable: Kundenzufriedenheit; Abhängige Variable: Jährlicher Umsatz pro qm Verkaufsfläche

Quelle: Eigene Berechnungen

Insgesamt wird deutlich, dass die vorliegende Stichprobengröße für eine präzise Einschätzung der Erfolgswirkungen der Kundenzufriedenheit noch zu gering ist. Die vorliegenden Werte deuten aber auf einen beachtlichen Erfolgsbeitrag hin.

6.2 Faktoren- und Regressionsanalyse

Nachdem sowohl ein Zusammenhang zwischen ökonomischem Erfolg, Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung, als auch zwischen Kundenbegeisterung und Kundentreue festgestellt wurde, wird in einem weiteren Schritt untersucht, wie die Zufriedenheit bzw. die Begeisterung der Kunden im Geschäft beeinflusst werden kann.

6.2.1 Faktorenanalyse zur Bestimmung der Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung

Zur Reduktion der möglichen Einflussvariablen und der Überprüfung des theoretisch hergeleiteten Messmodells dient eine Faktorenanalyse. Eine anschließende Regressionsanalyse zeigt, welche Faktoren tatsächlich die Gesamtzufriedenheit und die Kundenbegeisterung erklären. Die Faktorenanalyse fasst Fragen und Statements zusammen, die zu gleichem Antwortverhalten geführt haben (BACKHAUS et al. 2003: 260 ff.; HOMBURG/KROHMER 2003: 306 ff.). Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass hinter einer Vielzahl von manifesten Variablen wenige latente Faktoren stehen, die die zentralen Sachverhalte abbilden und die komplexe Struktur der Ausgangsdaten verdichten (HÜTTNER/SCHWARTING 1999: 383; BROSIUS 1998: 639). Besteht eine hohe Korrelation zwischen den einzelnen Fragen, wird angenommen, dass die Variablen auf einen gemeinsamen Faktor laden (BROSIUS 1998: 642).

Für die Auswahl der Variablen bietet das KMO-Kriterium (nach Kaiser-Meyer-Olkin) ein geeignetes Maß, über die Eignung bzw. Auswahl einzelner Variablen zur

Dimensionsreduktion zu entscheiden. Die Werte können zwischen 0 und 1 liegen, wobei ein KMO-Wert größer 0,6 für die Auswertung herangezogen werden sollte (BACKHAUS et al. 2003: 276). Das Maß für die Zuordnung einer Variablen zu einem Faktor ist die Faktorladung. Sie gibt die Stärke und die Richtung der Korrelationen zwischen dem Faktor und der Variablen wieder (BACKHAUS et al. 2003: 266). Vor dem endgültigen Abspeichern einer Faktorenanalyse wird eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt, um die Zuverlässigkeit der gebildeten Faktoren beurteilen zu können. Ein Verfahren zur Berechnung der Reliabilität ist das Cronbach'sche Alpha. Der Wertebereich liegt zwischen 0 und 1, wobei ein Cronbach's Alpha größer als 0,7 auf eine reliable Abbildung hindeutet (HOMBURG/GIERING 1996: 6).

In einem ersten Schritt wird das Konstrukt Kundenbegeisterung zu einem Faktor verdichtet (s. Tabelle 16). Die Kundenzufriedenheit wird nur über ein Einzelstatement gemessen.

Tabelle 16: Faktor Kundenbegeisterung im Naturkostfachhandel

Variablen	Faktorladung
Dies ist einer der besten Bioläden, in denen ich je eingekauft habe.	0,85
Beim Einkaufen hier fühle ich mich sehr wohl.	0,83
Das Einkaufen hier macht Spaß.	0,79
Verglichen mit anderen Bioläden ist dieser hier... ² .	0,69
Faktorenanalyse: KMO: 0,71; Cronbach's Alpha: 0,79; Erklärte Gesamtvarianz 62,5 %	
² Skala = +2: viel besser, +1: besser, 0: gleich, -1: schlechter, -2: viel schlechter	

Quelle: Eigene Berechnungen

Durch die Bildung des Faktors wird ein KMO Wert von 0,71 („ziemlich gut“) erreicht. Der Cronbach's Alpha Wert von 0,79 deutet auf eine hohe Reliabilität.

Bevor die Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung bestimmt werden können, muss eine zweite Dimensionsreduktion durchgeführt werden, um die übrigen Variablen des Fragebogens zu einigen wenigen Faktoren zu verdichten. Hierzu wird eine konfirmatorische Faktorenanalyse gewählt (BACKHAUS et al. 2003: 330). Durch eine theoriegestützte Selektion der nicht als geeignet erscheinenden Variablen konnten aus 33 Statements neun Faktoren gebildet werden. Diese neun Faktoren erklären insgesamt 67,4 % der Gesamtvarianz, der KMO-Wert beträgt 0,9 und deutet auf die gute Eignung der Variablen für eine Faktorenanalyse hin. Die Cronbach's Alpha Werte sind, mit der Ausnahmen von zwei Faktoren, oberhalb von 0,7 und damit ausreichend hoch (s. Tabelle 17)²⁴. Für eine bessere Interpretierbarkeit der Ergebnisse werden alle Faktoren in die weiterführenden Berechnungen einbezogen.

²⁴ Eine genaue Aufgliederung der Faktoren befindet sich im Anhang II.

Tabelle 17: Reliabilität der extrahierten Faktoren

Faktor	Cronbach's Alpha
Kundenservice und Vertrauen in das Personal	0,90
Qualität und Auswahl von Obst und Gemüse	0,87
Innen- und Außenansicht des Ladens	0,79
Qualität und Auswahl von Fleisch und Wurst	0,79
Preisgünstigkeit	0,77
Qualität und Geschmack von Molkereiprodukten	0,73
Lage des Ladens	0,82
Regionalität und Umweltschutz	0,59
Selbstbedienung und Einkaufsgeschwindigkeit	0,57
Faktorenanalyse: KMO: 0,90; Erklärte Gesamtvarianz: 67,4	

Quelle: Eigene Berechnungen

Um die unterschiedlichen Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung bestimmen zu können, werden im Folgenden zwei Regressionsanalysen gerechnet.

6.2.2 Regressionsanalyse

In der ersten linearen Regressionsanalyse wird die Variable Kundenzufriedenheit als abhängige Größe definiert, in der folgenden der Faktor Kundenbegeisterung. Die Ergebnisse zeigen, dass nicht nur die ermittelten Faktoren erklärend sind, sondern auch einzelne Items, die keinen Eingang in die Faktorenanalyse fanden, einen Beitrag zur Erklärung der Kundenzufriedenheit und der Kundenbegeisterung leisten.

Gemessen am Beta-Wert haben „Qualität der Ware“, „Atmosphäre im Laden“ und der Faktor „Kundenservice und Vertrauen in das Personal“ einen großen und zudem stark signifikanten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit. Einen etwas geringeren Einfluss haben die beiden Größen „Qualität und Auswahl von Obst und Gemüse“ und „Auswahl insgesamt“ mit einem Beta-Wert von 0,13. Beide stehen für die Sortimentsbreite im Naturkostfachhandel. Geringe Einflüsse auf die Kundenzufriedenheit haben die Faktoren „Preisgünstigkeit“ und „Regionalität und Umwelt“. Insgesamt können 43 % der Varianz der Kundenzufriedenheit durch die genannten Faktoren und Variablen erklärt werden (s. Tabelle 18).

Tabelle 18: Lineares Regressionsmodell zur Erklärung der Gesamtzufriedenheit

Unabhängige Variablen	Beta	T-Wert
Qualität unserer Ware (einzelnes Statement)	0,27	8,34***
Atmosphäre im Laden (einzelnes Statement)	0,23	6,86***
Kundenservice und Vertrauen in das Personal	0,22	6,64***
Qualität und Auswahl von Obst und Gemüse	0,13	4,23***
Auswahl insgesamt (einzelnes Statement)	0,13	4,31***
Preisgünstigkeit	0,11	3,69***
Regionalität und Umweltschutz	0,09	3,20***

Abh. Variable: Gesamtzufriedenheit; Korr. R^2 : 0,43; F: 81,7; *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$
--

Quelle: Eigene Berechnungen

In einer zweiten Regressionsanalyse werden die Einflussgrößen auf die Kundenbegeisterung analysiert (s. Tabelle 19). Hier kann festgestellt werden, dass 59 % der Varianz der Kundenbegeisterung durch die Faktoren und Items erklärt werden kann.

Tabelle 19: Lineares Regressionsmodell zur Erklärung der Kundenbegeisterung

Unabhängige Variablen	Beta	T-Wert
Kundenservice und Vertrauen in das Personal	0,33	12,04***
Regionalität und Umweltschutz	0,24	9,97***
Qualität und Auswahl von Obst und Gemüse	0,20	7,95***
Innen- und Außenansicht des Ladens	0,20	7,46***
Atmosphäre im Laden (einzelnes Statement)	0,20	6,60***
Auswahl an Käse- und Molkereiprodukten (einzelnes Statement)	0,16	5,98***
Auswahl insgesamt (einzelnes Statement)	0,15	5,58***
Preisgünstigkeit	0,15	5,99***

Abh. Variable: Kundenbegeisterung; Korr. R^2 : 0,59; F: 133,9; *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$

Quelle: Eigene Berechnungen

Eine wichtige Rolle spielen die Einflussgrößen „Kundenservice und Vertrauen in das Personal“, „Regionalität und Umweltschutz“, „Qualität und Auswahl von Obst und Gemüse“, „Innen- und Außenansicht“ sowie die „Atmosphäre im Laden“. Der Einfluss der Variablen „Auswahl an Käse und Molkereiprodukten“, „Auswahl insgesamt“ und der Faktor „Preisgünstigkeit“ sind niedriger.

In beiden Analysen konnte eine geringe Bedeutung der Preisgünstigkeit festgestellt werden. Dies könnte an der tendenziell höheren Zahlungsbereitschaft der Kunden des Naturkostfachhandels liegen, da die relative Wichtigkeit des Preises aufgrund des erwarteten hohen Preisniveaus gering ist (MATZLER/BAILOM 2004: 284). Die hohe Relevanz von Beratung und Bedienung spricht dafür, dass neben der Warenqualität zunehmend psychologische und emotionale Komponenten die Kaufentscheidung bestimmen (GUTSCHE et al. 2005: 642). Fachgeschäfte müssen sich insgesamt durch eine hervorragende Warenqualität und eine individuelle Kundenansprache profilieren.

Bei einem Vergleich der wichtigsten Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung lässt sich erkennen, dass „Qualität der Ware“ wichtig für die Kundenzufriedenheit und „Serviceleistung des Personals“ wichtig für die Kundenbegeisterung ist. Die Qualität der Ware stellt eine solide Basis für die Kundenzufriedenheit dar, wohingegen der Service und die Beratung des Personals zur Begeisterung des Kunden beitragen, indem die Erwartungen des Kunden nicht nur erfüllt, sondern übertroffen werden

(s. Kapitel 4.3). Ein zweiter, für die Kundenbegeisterung herausgehobener Faktor ist der Aufbau von Vertrauen in die ökologische Vorzugswürdigkeit des Angebots. Das Erfüllen der Begeisterungsanforderungen schafft Differenzierungsmöglichkeiten für den Biohandel, um sich in dem immer stärker werdenden Wettbewerb von der Konkurrenz abzuheben.

Die bisherigen Berechnungen geben wichtige Hinweise auf die Determinanten der Kundenzufriedenheit und der Kundenbegeisterung. Da ein Ranking der einzelnen Statements hinter den Faktoren jedoch ausbleibt, können konkrete Ansatzpunkte für die Praxis nur begrenzt herausgearbeitet werden. Die Zweistufigkeit der Faktoren- und anschließenden Regressionsanalyse ist relativ komplex und nicht besonders übersichtlich. Eine alternative Rechenmethode ist daher die Pfadmodellierung, in deren Verlauf eine Gewichtung der einzelnen Statements, die zu einem Faktor zusammengefasst werden, erfolgt. Die konkreten Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung werden somit simultan erforscht.

6.3 PLS-Pfadmodellierung

Strukturgleichungsmodelle haben sich als „Quasi-Standard bei der Erforschung komplexer Wirkzusammenhänge in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften entwickelt“ (BLIEMEL et al. 2005a: 10). In der methodischen Herangehensweise unterscheiden sie sich von der Faktorenanalyse durch die Simultanität der Verdichtung der Daten und der Analyse von Einflussbeziehungen.

Die größte Verbreitung als Strukturgleichungsverfahren hat der Lisrel-Ansatz der Kovarianzstrukturanalyse gefunden.

In der Literatur wird die Kovarianzstrukturanalyse in jüngerer Zeit für den Fall kritisiert, dass sie zu einer

eine Unterscheidung der Indikatoren in formative und reflektive Variablen gefordert (FASSOT/EGGERT 2005: 33; GÖTZ/LIEHR-GOBBERS 2004: 715)..

Kurze Erklärung des PLS-Ansatzes und der Software SmartPLS

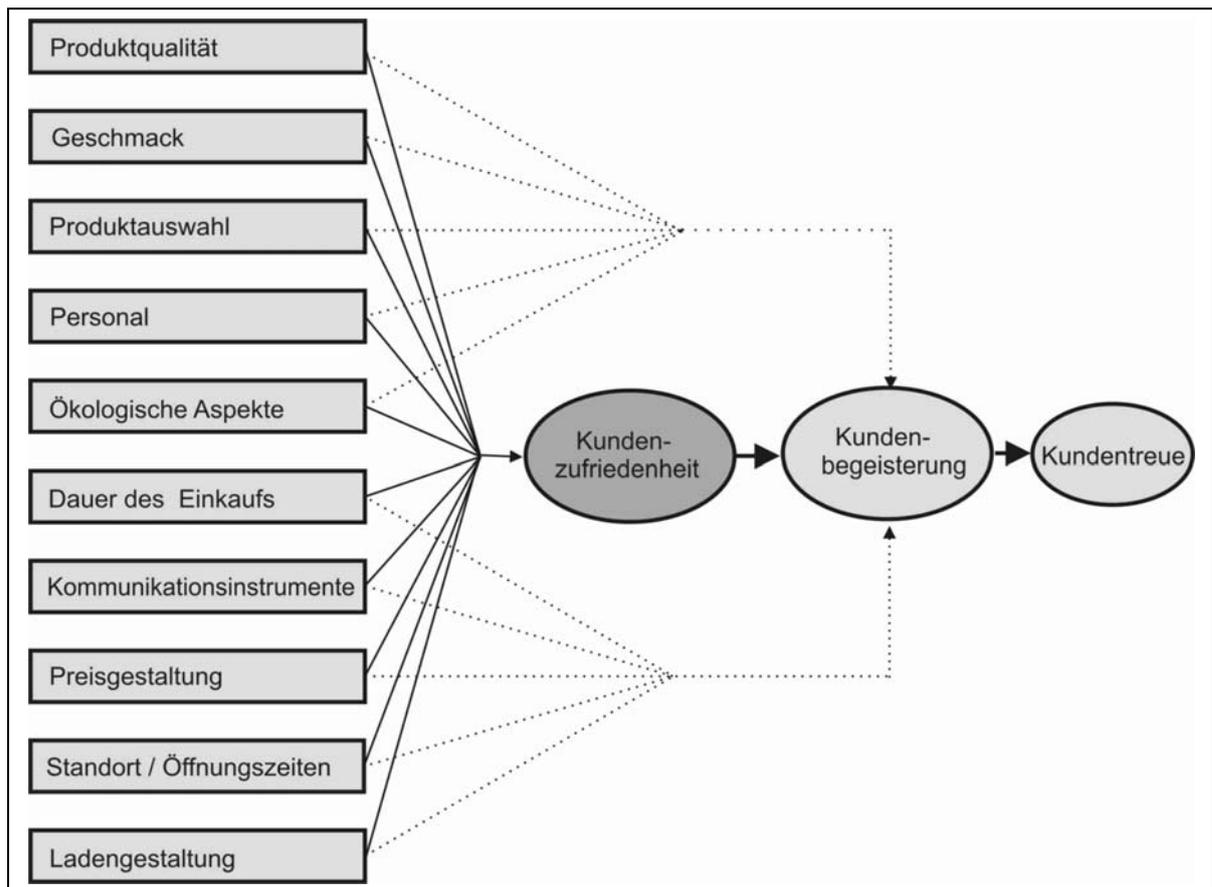
Bei formativen Variablen wird davon ausgegangen, dass diese ihren Indikator selbst verursachen. Reflektive Variablen dagegen werden von dem Indikator beeinflusst (hier die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung) (FASSOT 2006: 68). Im Zuge einer Faktorenanalyse und des Lisrel-Ansatzes werden i. d. R. einzelnen Indikatoren eliminiert. Haben diese einen formativen Charakter, so wird hierdurch die Aussagefähigkeit verringert, da vielleicht wichtige Indikatoren, die die Gesamtzufriedenheit erklären, entfernt werden (ALBERS/HILDEBRANDT 2006: 29). Bezogen auf die vorliegende Untersuchung lassen sich die manifesten Variablen folgendermaßen einteilen: Die Vorraussetzungen, unter denen ein Kunde mit dem Geschäft zufrieden ist, sind formative Variablen (s. Tabelle 20, S. 57). Durch ihre Ausprägungen erklärt sich das Konstrukt Kundenzufriedenheit. Reflektive Variablen (s. Tabelle 21, S. 58) spiegeln hingegen das Konstrukt wider (ALBERS/HILDEBRANDT 2006: 11).

6.3.1 Ausgangsmodell

Die theoretische Grundlage einer PLS-Pfadmodellierung ist ein Strukturmodell. Die Entwicklung des Modells beruht auf Ergebnissen der Erfolgsfaktorenforschung (s. Kapitel 3.2, S. 19) und bereits durchgeführten Kundenzufriedenheitsanalysen (s. Kapitel 4.5, S. 28), sowie eigenen theoretischen Überlegungen, die versuchen, die Besonderheiten des Naturkostfachhandels zu berücksichtigen. Die erhobenen Kundendaten mussten vor der Berechnung mit dem Programm SmartPLS modifiziert werden. Fehlende Werte wurden mit Hilfe der Imputation mit NORM berechnet und ersetzt. Für nahezu alle Kundenfragen konnte der Expectation-Maximization-Algorithmus angewendet werden, da die fehlenden Werte nie mehr als 30 % betragen (IGL 2004: 34). Nur die Frage nach „Geschmack von Aufschnitt und Wurst“ musste aufgrund von 33 % fehlender Werte für die Berechnungen mit SmartPLS aus dem Datensatz entfernt werden.

Mit Hilfe des Programms SmartPLS wurde ein Messmodell entwickelt (s. Abbildung 9). Die Fragen des Kundenfragebogens bildeten die Grundlage für die latenten Variablen.

Abbildung 9: Ausgangsmodell



Quelle: Eigene Darstellung

Das Strukturgleichungsmodell wurde vor allem auf der Grundlage der Ergebnisse der Arbeit von Wölk (s. Abbildung 3, S. 21) und Spiller et al. (s. Kapitel 4.5, S. 28) erstellt. Aus der Arbeit von Wölk ist besonders der Bereich der Aktionsfelder in die theoretische Betrachtung einbezogen worden, auf die Unternehmerpersönlichkeit wird in dieser Arbeit nicht eingegangen. Folgende latente Variablen²⁵ (LV) wurden für das eigene Modell übernommen: „Standort/Öffnungszeiten“, „Produktauswahl“, „Preisgestaltung“, „Personal“ und „Ladengestaltung“. Die Fragen (manifeste Variablen), die hinter den LV stehen, werden in Tabelle 20 (S. 57) dargestellt. Der Abgleich mit anderen Kundenzufriedenheitsanalysen (SCHWETJE 1999: 163) zeigt eine große Übereinstimmung der verwendeten Fragen. Hinzu kommen fünf weitere LV: „Ökologische Aspekte“, „Produktqualität“, „Geschmack“, „Kommunikationsinstrumente“ und „Dauer des Einkaufs“. Die latente Variable „Ökologische Aspekte“ besteht aus Fragen zu „Umweltschutz“, „artgerechter Tierhaltung“ und „Regionalität“. Mit dieser LV wird versucht, die Wichtigkeit der begleitenden ökologischen Komponente des Handels mit Naturkostprodukten, die nicht direkt auf das Produkt wirkt, zu

²⁵ Eine latente Variable wird aus mehreren Fragen und Statements (Manifeste Variablen) des Fragebogens gebildet.

erfassen. In der Arbeit von Spiller et al. (2005: 19) findet die Frage, ob der Kunde sich Gedanken über die Umwelt und seine Gesundheit macht und deshalb im Bioladen einkauft, eine 89 %-ige Zustimmung. Daher erscheint es wichtig, diesen Aspekt im Modell zu berücksichtigen. Diverse manifeste Variablen²⁶ (MV), die die Qualität verschiedener Sortimentsbereiche abfragen, werden zur LV „Produktqualität“ zusammengefasst. Die LV „Geschmack“ fasst die sensorische Güte des Frischesortiments zusammen. Der geschmacklichen Qualität wird ein Einfluss unterstellt, da die Kunden ein Produkt nur kaufen werden, wenn es auch ein Geschmackserlebnis verspricht. Die Variable „Dauer des Einkaufs“, die eine Frage zur Länge des Einkaufs beinhaltet, wird gebildet, da insbesondere in Naturkostläden der persönliche Kontakt von einigen Kunden gewünscht wird und es somit teilweise zu längeren Wartezeiten an der Kasse bzw. an den Bedientheken kommen kann. Die LV „Kommunikationsinstrumente“ fasst Statements zur „Häufigkeit der Werbung“ und „Produktinformationen“ zusammen. Naturkostläden haben in der Regel ein sehr geringes Werbebudget, deswegen ist es ein interessanter Aspekt, ob die Wahrnehmung eines hohen Werbeaufkommens einen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat. Die Frage nach Produktinformationen zielt darauf ab, ob der Kunde das Auslegen von Produktflyern o. Ä. durch eine höhere Zufriedenheit honoriert. Für alle 10 LV wird ein positiver Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung unterstellt.

In Kapitel 4.2 (S. 24) ist die Diskussion über den Unterschied zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenbegeisterung und Kundentreue bereits wiedergegeben worden. Da sowohl Zufriedenheit als auch Begeisterung auf Grundlage eines Soll-Ist-Vergleiches entstehen, werden im Modell gleichzeitig die Einflüsse auf beide Faktoren untersucht. Die Kundentreue ist als eine Umsetzung der Zufriedenheit und Begeisterung in ein reales Handeln, das wiederholte Einkaufen, zu sehen. Aus diesem Grunde werden die Einflüsse der manifesten Variablen auf die Kundentreue nicht betrachtet, sondern lediglich der indirekte Einfluss von der Zufriedenheit über die Begeisterung auf die Treue. Die Begeisterung ist dabei immer als eine mögliche Steigerungsform der Zufriedenheit zu interpretieren. Somit sind zunächst die Voraussetzungen für die Kundenzufriedenheit zu erfüllen, um daraus eine Begeisterung erzeugen zu können.

²⁶ Unter dem Begriff „manifeste Variable“ sind die Fragen und Statements des Kundenfragebogens zusammengefasst.

In diesem Teil der Arbeit wird die „Kundenzufriedenheit“ aus einer Frage zur „Gesamtzufriedenheit“ und einer zu „vorgefallenen Ärgernissen“ gebildet.²⁷ Die Frage nach Ärgernissen ist eng mit der generellen Kundenzufriedenheit verknüpft. Was der Kunde für sich als ein Ärgernis ansieht, wird von seiner Zufriedenheit mit dem Geschäft abhängen. Ist der Kunde zufrieden, verzeiht er Missgeschicke und wird sich weniger ärgern. Ist der Kunde hingegen unzufrieden, werden auftretende Ärgernisse seine Unzufriedenheit vergrößern. Die „Kundenbegeisterung“ wird wie in Kapitel 6.2.1 (S. 46) aus vier verschiedenen Statements gebildet.

Bevor auf Grundlage des Ausgangsmodells erste Berechnungen angestellt werden, ist das Modell zunächst in einer Evaluierung auf seine Güte zu untersuchen. Dabei wird das Modell mit beiden abhängigen Variablen für die Berechnung der R^2 -Werte verwendet. Für die Berechnung der Pfadkoeffizienten und Gewichte werden zwei einzelne Modelle erstellt, mit jeweils nur einer abhängigen Variablen (Kundenzufriedenheit oder Kundenbegeisterung). Bei der Modellierung wirken die latenten Variablen in einem Modell auf die Kundenzufriedenheit, im anderen auf die Kundenbegeisterung. Diese Unterscheidung wurde aufgrund praktischer Versuche vorgenommen. Bei der Berechnung mittels SmartPLS sind ohne diese Differenzierung die Gewichte, die auf die LV wirken bei der Kundenzufriedenheit und der Kundenbegeisterung gleich hoch. Die Zerteilung des Modells ermöglicht somit eine größere Interpretierbarkeit der Unterschiede zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenbegeisterung, da die Gewichte, die auf die LV wirken, unterschiedliche Werte aufweisen.

6.3.2 Evaluierung des Modells

In diesem Kapitel wird das Modell bezüglich seiner statistischen Gütemaße untersucht. Die Interpretation der Ergebnisse erfolgt in Kapitel 6.3.3 bis 6.3.5. Bei der Beurteilung der Gütemaße wird zur besseren Strukturierung eine Unterteilung vorgenommen, obwohl die Schätzung des Mess- und Strukturmodells an sich nicht unabhängig voneinander erfolgt. Die Evaluierung des Modells erfolgt somit in drei Schritten.

- (1) Die Güte des formativen Modellteils wird untersucht.
- (2) Der reflektive Teil des Modells wird auf seine Güte beurteilt.
- (3) Die Prognosegenauigkeit des Modells wird bestimmt.

²⁷ Die Verwendung eines Einzelstatements zur Gesamtzufriedenheit führte zu keinen statistischen Zusammenhängen, daher werden zwei Statements verwendet, die aber auch aus theoretischen Gesichtspunkten zusammengefasst werden können.

(1) Gütebeurteilung für das formative Teilmodell:

Zur Überprüfung der korrekten Zuordnung der formativen MV zu den LV wurden 18 Probanden befragt. Sie hatten die Aufgabe, die in ihrer Reihenfolge zufällig angeordneten MV den LV zuzuordnen. Dieses Vorgehen wird von Krafft et al. (2006: 76 ff.) unter dem Begriff Expertenvalidität vorgeschlagen. Die Berechnungen des Maßes der Eindeutigkeit und der inhaltlichen Relevanz bestätigen die eigene, theoretisch hergeleitete Zuordnung.²⁸ Bei einigen Fragen gestaltet sich die Zuordnung etwas schwieriger, welches sich in einem geringeren „Maß der Eindeutigkeit der Zuordnung“ zeigt (ANDERSON/GERBING 1991: 734). Den geringsten Wert hat das Statement „Bewerten Sie unsere Sauberkeit und Hygiene“ mit 67 %, das dem Konstrukt Ladengestaltung zugeordnet wird. Das „Maß für die inhaltliche Relevanz“ liegt bei sämtlichen Fragen im positiven Bereich, somit ist keine der Fragen einem anderen Konstrukt zuzuordnen (ebenda: 734).

In der folgenden Tabelle 20 sind die Gewichte (vergleichbar mit den Beta-Werten einer Regression) und die zugehörigen t-Werte abgebildet. Die Signifikanz der Gewichte wird mit Hilfe der im Bootstrapping-Verfahren²⁹ gewonnenen t-Werte bestimmt. Soll die Nullhypothese, dass kein linearer Zusammenhang zwischen den beiden Variablen besteht, mit einer Wahrscheinlichkeit von 95 % überprüft werden, so liegt die Grenze der t-Werte bei 1,96. Liegt der Wert bei oder oberhalb von 1,96, so kann die Nullhypothese mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 % zurückgewiesen werden (BROSIUS 1998: 541). Signifikante Werte sind in der Tabelle fett hervorgehoben. Unter den formativen Indikatoren befinden sich vereinzelt nicht signifikante Werte. Jedoch wird von der Eliminierung der nicht signifikanten Werte abgesehen, da dieses Vorgehen nur aufgrund inhaltlicher Überlegungen erfolgen sollte (KRAFFT et al. 2006: 83). Bei keiner der LV können formative MV eliminiert werden, ohne damit die Erklärungskraft des Konstrukts zu verringern.

Die formativen Variablen sind auf Multikollinearität zu untersuchen. Einen ersten Hinweis auf Multikollinearität liefert die bivariate Korrelationsmatrix. Werte nahe 1 bedeuten eine hohe Korrelation (BACKHAUS et al. 2003: 89 f.). Die Werte liegen alle unter 0,55, somit liegt keine paarweise Abhängigkeit vor. In einem weiteren Schritt ist mit Hilfe der Regressionsanalyse zu überprüfen, ob jede unabhängige Variable auf die übrigen

²⁸Ergebnisse für alle Fragen siehe Anhang III. Für das Rechenverfahren s. KRAFFT et al. 2006: 76 ff.

²⁹Für das Bootstrapping ist eine Samplezahl von 900 und eine Fallzahl von 500 gewählt worden. Eine Samplezahl, die die gleiche Größe hat wie die Stichprobe, wird als Richtwert angegeben. Diesem wird nicht nachgekommen, da die Berechnung mit SmartPLS bei der großen Samplezahl nicht mehr möglich ist und die Unterschiede in den t-Werten minimal sind.

unabhängigen Variablen wirkt. R^2 -Werte nahe 1 sind ein Hinweis auf Multikollinearität. Aus den R^2 -Werten lässt sich der Variance Inflation Factor (VIF) berechnen ($VIF_j = 1 / (1 - R_j^2)$) (vgl. Tabelle 20). Der VIF steigt mit der Stärke der multiplen Korrelation (ebenda: 90). Der minimale Wert liegt bei 1. Eine Faustregel gibt an, dass der VIF keinen Wert höher als 10 annehmen soll (KRAFFT et al. 2004: 79). Dies trifft für keinen der LV zu. Demzufolge ist keine problematische Multikollinearität gegeben.

Über die Mindesthöhe der Gewichte, die innerhalb eines Modells von den MV auf die LV wirken, gibt es unterschiedliche Aussagen. In dieser Arbeit wird der Wert von Lohmöller (1989: 60 f.) verwendet, der Gewichte ab einem Wert von 0,1 in die Auswertung aufnimmt. Die Verwendung des Grenzwertes von 0,2 (CHIN 1998: 324 f.) würde zu einer übermäßigen Reduzierung des Modells führen und damit dem Anspruch, umsetzbare Zusammenhänge für die Praxis zu liefern, entgegenstehen. Werte, die nicht in die Auswertung aufgenommen werden, sind kursiv hervorgehoben.

Tabelle 20: Befunde des Messmodells (Formative Konstrukte)³⁰

Kundenzufriedenheit			Kundenbegeisterung		
Variable	Gewicht	t-Wert ³¹	Variable	Gewicht	t-Wert
Personal (VIF = 2,242)					
Kompetenz	0,3100	2,8515	Vertrauen ins Personal	0,4325	6,1845
Vertrauen ins Personal	0,2952	3,1204	Persönliche Betreuung	0,3213	4,5873
Freundlichkeit	0,1862	1,8938	Kompetente Beratung	0,1725	2,8607
Produktqualität (VIF = 2,890)					
Ausgesprochen gute Ware	0,4776	5,1273	Ausgesprochen gute Ware	0,6443	8,7802
Frische der Ware	0,4036	3,8853	Käse und Molkereiprodukte	0,2099	2,7042
Obst und Gemüse	0,1393	1,2034	alle übrigen, „trockenen“	0,1641	2,4289
Preisgestaltung (VIF = 1,695)					
Preis-Leistungs-Verhältnis	0,6709	5,6229	Preis-Leistungs-Verhältnis	0,6283	5,9430
Preisgünstigkeit	0,2467	1,8621	Anzahl Sonderangebote	0,2960	2,9612
Anzahl Sonderangebote	0,2442	2,0081	Preisgünstigkeit	0,2511	2,2359
Produktauswahl (VIF = 2,353)					
Neue Produkte	0,5117	6,0125	Neue Produkte	0,5013	8,5154
Regionale Produkte	0,3042	3,0807	Regionale Produkte	0,2825	4,2934
insgesamt	0,2805	2,7733	insgesamt	0,2795	4,0348
Obst und Gemüse	0,2199	2,0952	Käse und Molkereiprodukte	0,2275	3,1646
<i>Käse und Molkereiprodukte</i>	<i>0,0786</i>	<i>0,6734</i>	Obst und Gemüse	0,1770	2,4804
Ladengestaltung (VIF = 2,494)					
Präsentation von Obst und Gemüse	0,4807	5,0521	Präsentation von Obst und Gemüse	0,4589	6,8368
Sauberkeit und Hygiene	0,4091	3,7376	Sauberkeit und Hygiene	0,2884	3,3083
Übersichtlichkeit des Warenangebots	0,2061	1,9503	Inneneinrichtung	0,2820	2,9092
Ökologische Aspekte (VIF = 1,801)					
Wird auf Umweltschutz geachtet	0,7711	7,6832	Wird auf Umweltschutz geachtet	0,7566	10,7168
Produkte von Landwirten aus der Region	0,3623	2,8642	Produkte von Landwirten aus der Region	0,2703	3,1384
<i>Fleisch aus artgerechter Tierhaltung</i>	<i>0,0678</i>	<i>0,5596</i>	<i>Fleisch aus artgerechter Tierhaltung</i>	0,2307	2,9384
Kommunikationsinstrumente (VIF = 1,799)					
Informationen über Produkte	0,9467	21,4798	Informationen über Produkte	0,9399	22,6027
Macht häufig Werbung	0,1783	1,6657	Macht häufig Werbung	0,1955	2,0521
Dauer des Einkaufs (VIF = 1,198)					
Länge des Einkaufs	1	0	Länge des Einkaufs	1	0
Geschmack (VIF = 1,980)					
Obst	0,3318	2,1049	Käse	0,3968	3,8653
Gemüse	0,3173	1,9494	Gemüse	0,3529	2,3387
Brot und Backwaren	0,2806	2,5168	Obst	0,2704	1,8456
Käse	0,2114	1,5465	Joghurt und Molkereiprodukte	0,2560	2,3091
Standort / Öffnungszeiten (VIF = 1,344)					
Öffnungszeiten	0,9973	16,5511	Öffnungszeiten	0,9541	17,655

Quelle: Eigene Berechnungen

Abschließend ist zu sagen, dass die Güte des formativen Messmodells als gelungen zu betrachten ist. Einige MV haben allerdings einen so geringen Einfluss auf das Konstrukt, dass

³⁰ In dieser und allen folgenden Tabellen sind nur die wichtigsten Werte aufgeführt, die vollständigen Tabellen befinden sich im Anhang IV bis VII.

³¹ Der t-Wert ergibt sich aus der Bootstrapping Schätzung in SmartPLS.

sie in der weiteren Auswertung nicht berücksichtigt werden. Dies sind zumeist auch jene mit einer hohen Irrtumswahrscheinlichkeit (geringer t-Wert).

(2) Gütebeurteilung für das reflektive Teilmodell

Die Inhaltsvalidität der reflektiven Messmodelle wird in einer explorativen Faktorenanalyse (BACKHAUS et al. 2003: 330) überprüft (KRAFFT et al. 2006: 73). Das Konstrukt Kundentreue findet sich mit seinen zwei Indikatoren in einem Faktor wieder. Die Konstrukte Zufriedenheit und Begeisterung bilden zusammen einen Faktor. Da die Begeisterung eine gesteigerte Zufriedenheit, d. h. eine stärkere emotionale Bindung darstellt (Kapitel 4.2, S. 24), ist dieses Ergebnis nicht verwunderlich. Um für die Praxis relevantere Aussagen treffen zu können, wird in der Analyse weiterhin zwischen Zufriedenheit und Begeisterung unterschieden. Die Inhaltsvalidität ist somit gegeben.

Die Bestimmung der durchschnittlich erfassten Varianz (AVE – Average Variance Extracted) ist eines der Gütemaße des reflektiven Teilmodells. Der AVE hat Werte höher als 0,5 anzunehmen, um dem Gütemaß zu entsprechen (HOMBURG/GIERING 1996: 12). Dies ist hier für alle drei reflektiven Konstrukte gegeben (s. Tabelle 21).

Tabelle 21: Befunde des Messmodells (Reflektive Konstrukte)

Kundenzufriedenheit				Kundenbegeisterung			
Variable	Gewichte	t-Wert	Ladung	Variable	Gewichte	t-Wert	Ladung
Kundenzufriedenheit (R² = 0,4117; AVE = 0,664; CR = 0,7952)							
Gesamt-zufriedenheit	0,7586	21,564 9	0,9129				
Wenig Ärgernisse	0,4364	13,116 2	0,7046				
Kundenbegeisterung (R² = 0,6293; AVE = 0,6312; CR = 0,8716)							
Wohlfühlen beim Einkauf	0,3454	22,128 4	0,8457	Wohlfühlen beim Einkauf	0,3428	26,8633	0,8439
Spaß am Einkauf	0,3418	19,097 2	0,8128	Einer der Besten Bioläden	0,3366	30,3095	0,8075
Einer der Besten Bioläden	0,3167	22,926 5	0,8369	Spaß am Einkauf	0,3309	25,4579	0,6693
Vergleich mit anderen Bioläden	0,2465	12,850 7	0,6693	Vergleich mit anderen Bioläden	0,2381	16,0438	0,8442
Kundentreue (R² = 0,1351; AVE = 0,5973; CR = 0,7365)							
Weiterempfehlungsverhalten	0,8499	16,016 6	0,9360	Weiterempfehlungsverhalten	0,8496	15,9514	0,9357
Häufigkeit des Einkaufs	0,3625	4,3578	0,5643	Häufigkeit des Einkaufs	0,363	4,3332	0,5649

Quelle: Eigene Berechnungen

Die Höhe der Ladung lässt auf die Indikatorreliabilität bei reflektiven Items schließen. Indikatorreliabilität liegt vor, wenn die Ladungen größer als 0,4 sind. Dies trifft auf alle MV zu. Die Werte liegen in den überwiegenden Fällen sogar über 0,7, in diesen Fällen wird mehr als 50 % der Varianz der MV durch die LV erklärt (KRAFFT et al. 2006: 75).

Die t-Werte in Tabelle 21 zeigen, dass die reflektiven Konstrukte ein sehr hohes Signifikanzniveau aufweisen. Die Messung der reflektiven Konstrukte kann daher als geeignet angesehen werden.

Um eine Aussage über die Diskriminanzvalidität³² der reflektiven Konstrukte zu erhalten, ist die Korrelationstabelle³³ (s. Tabelle 21) der latenten Variablen zu betrachten. Die Quadratwurzel der durchschnittlich erklärten Varianz (AVE) ist mit den jeweiligen Korrelationskoeffizienten zu vergleichen (RINGLE 2004: 20).

Tabelle 22: Korrelationskoeffizienten der latenten Variablen

	Berechnung: Kundenzufriedenheit			Berechnung: Kundenbegeisterung	
	Kunden- zufriedenheit	Kunden- treue	Kunden- begeisterung	Kundentreue	Kunden- begeisterung
Kundenzufriedenheit	0,8154	0,1682	0,5933		
Produktauswahl	0,4594	0,2618	0,368	0,2736	0,6073
Personal	0,5754	0,2529	0,6013	0,2909	0,7034
Preisgestaltung	0,4295	0,2457	0,6735	0,2444	0,4938
Ökologische Aspekte	0,3751	0,2053	0,4925	0,2229	0,5037
Produktqualität	0,5382	0,2205	0,4953	0,2372	0,6321
Standort/Öffnungszeiten	0,2321	0,1272	0,6071	0,1433	0,3089
Kundentreue	0,1682	0,7729	0,3023	0,7728	0,3676
Ladengestaltung	0,4767	0,2128	0,5755	0,2185	0,585
Geschmack	0,4107	0,2348	0,4606	0,2364	0,4642
Kundenbegeisterung	0,5933	0,368	0,7944	0,3676	0,7945
Kommunikations- instrumente	0,3986	0,196	0,4543	0,1967	0,4539
Dauer des Einkaufs	0,1435	0,1145	0,1447	0,1145	0,1435
Die Quadratwurzel der AVE ist fett hervorgehoben (Diskriminanzvalidität)					

Quelle: Eigene Berechnungen

Da diese Werte größer sind als die der Korrelationskoeffizienten der reflektiven Konstrukte (RINGLE 2004: 20), ist die Diskriminanzvalidität stets gegeben.

³²Die Diskriminanzvalidität bezeichnet die Unterschiedlichkeit der Messung eines Konstruktes mit einem Messinstrument (KRAFFT et al. 2006: 74).

³³Ausgewiesen in SmartPLS unter den Qualitätskriterien.

(3) Gütebeurteilung auf Strukturmodellebene

Die Signifikanz der Pfadkoeffizienten wird, wie bereits erläutert, mit Hilfe der t-Werte bestimmt. Signifikante Pfadkoeffizienten sind in Tabelle 23 fett markiert. Das von der Regressionsanalyse bekannte Bestimmtheitsmaß R^2 (vgl. Tabelle 21) lässt sich auch für ein mittels PLS-Verfahren geschätztes Kausalmodell ermitteln und für die Beurteilung der Güte eines Strukturmodells heranziehen (RINGLE 2004: 14). Das Bestimmtheitsmaß ist als „substanziell“ zu bezeichnen, wenn es einen Wert von 0,67 annimmt, bei 0,33 ist es als „durchschnittlich“ und bei 0,19 nur als „schwach“ einzustufen. Diese Richtwerte erscheinen sind eine gute Grundlage zur Beurteilung des Bestimmtheitsmaßes in PLS-Modellen (CHIN 1998: 323). Demnach ist das Bestimmtheitsmaß der Kundentreue ($R^2 = 0,135$) als schwach, der Kundenbegeisterung ($R^2 = 0,6293$) als knapp substanziell und der Kundenzufriedenheit ($R^2 = 0,4117$) als überdurchschnittlich einzustufen.

Die Effektgröße (f^2) gibt an, wie stark der Einfluss einer unabhängigen latenten Variablen auf eine abhängige latente Variable ist. Ein Wert von 0,02 steht für einen geringen, 0,15 für einen mittleren und 0,35 für einen großen Einfluss der unabhängigen auf die abhängige Variable (COHEN 1988: 412 ff.). Der Wert der Effektgröße ist für die latenten Variablen mit höheren Pfadkoeffizienten in der Effektgröße „Mittel“ bis „Gering“. Für einige Konstrukte ist sie sogar sehr gering (s. Tabelle 23), dies sind aber zumeist die Konstrukte, denen im Pfadmodell kein Einfluss zugerechnet wird.

Tabelle 23: Befunde des Strukturmodells

Kundenzufriedenheit				Kundenbegeisterung			
Latente Variable	Pfadkoeffizienten	t-Wert	Effektgröße (f^2)	Latente Variable	Pfadkoeffizienten	t-Wert	Effektgröße (f^2)
Personal	0,3369	13,707	0,087	Personal	0,408	20,456	0,151
Produktqualität	0,2344	8,4629	0,031	Produktqualität	0,1831	8,044	0,022
Preisgestaltung	0,1164	5,2412	0,015	Produktauswahl	0,1809	8,8297	0,038
Produktauswahl	0,0576	2,2860	0,005	Ladengestaltung	0,124	5,9553	0,011
Ladengestaltung	0,0402	1,5309	0,003	Preisgestaltung	0,0876	4,8422	0,008
Dauer des Einkaufs	0,0401	2,1975	0,000	Ökologische Aspekte	0,0584	3,2309	0,008
Ökologische Aspekte	0,0194	0,8983	0,000	Dauer des Einkaufs	0,0287	1,9398	0,003
Geschmack	0,0064	0,2725	0,002	Standort / Öffnungszeiten	-0,0144	-0,8884	0,000
Kommunikationsinstrumente	-0,0033	0,1448	0,000	Geschmack	-0,0249	-1,3229	0,003
Standort / Öffnungszeiten	-0,0254	1,2767	0,003	Kommunikationsinstrumente	-0,054	-2,948	0,005

Quelle: Eigene Berechnungen

Das Stone-Geisser-Test-Kriterium gibt an, inwiefern das Modell an die empirischen Daten angepasst ist. Somit wird die Prognoserelevanz des Modells überprüft (KRAFFT et al. 2006: 84 f.). Der Wert des Stone-Geisser-Tests sollte oberhalb von Null liegen, um dem Modell eine Prognosefähigkeit zugestehen zu können. Dieser Test konnte in der vorliegenden Studie leider nicht durchgeführt werden, da das im SmartPLS-Forum dargebotene Excel-Tool nur für 500 Fragebögen ausgelegt ist. In dem vorliegenden Modell wurden jedoch 1873 Bögen ausgewertet. Ein Testlauf auf Grundlage von 500 Fragebögen führte zu einem positiven Ergebnis. Daraus wird auf eine Anpassung des Modells an die empirischen Daten geschlossen.

Insgesamt ist das Modell nicht in sämtlichen Gütemaßen in jeder Hinsicht zufrieden stellend. Auf das Eliminieren nicht zufrieden stellender Werte wird jedoch verzichtet, da die Überprüfung theoretischer Zusammenhänge im Vordergrund steht. Die Optimierung statistischer Gütemaße rückt daher etwas in den Hintergrund. In den folgenden drei Kapiteln werden die Ergebnisse des Pfadmodells ausführlich diskutiert.

6.3.3 Einflüsse auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung

Zunächst wird das Phänomen Kundenzufriedenheit betrachtet. Aufgrund der Tatsache, dass nicht jeder zufriedene Kunde zu einem begeisterten Kunden wird, werden anschließend die Faktoren ermittelt, die zu Kundenbegeisterung führen. In der folgenden Tabelle sind die Ergebnisse der PLS-Pfadmodellierung für die beiden Zielfaktoren Zufriedenheit und Begeisterung aufgelistet. Signifikante Pfadkoeffizienten sind fett markiert.

Einige der Pfadkoeffizienten weisen nicht signifikante Werte auf, in einigen Fällen sogar negative. Ein negatives Vorzeichen bedeutet, dass die LV einen negativeren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit bzw. -begeisterung haben. Da der Einfluss der betroffenen Variablen allerdings sehr gering und nicht signifikant ist, ist dies nicht als gravierend für die gesamte Messung (GRIMPE 2005: 13).

Tabelle 24: Einfluss der Variablen auf die Zielfaktoren

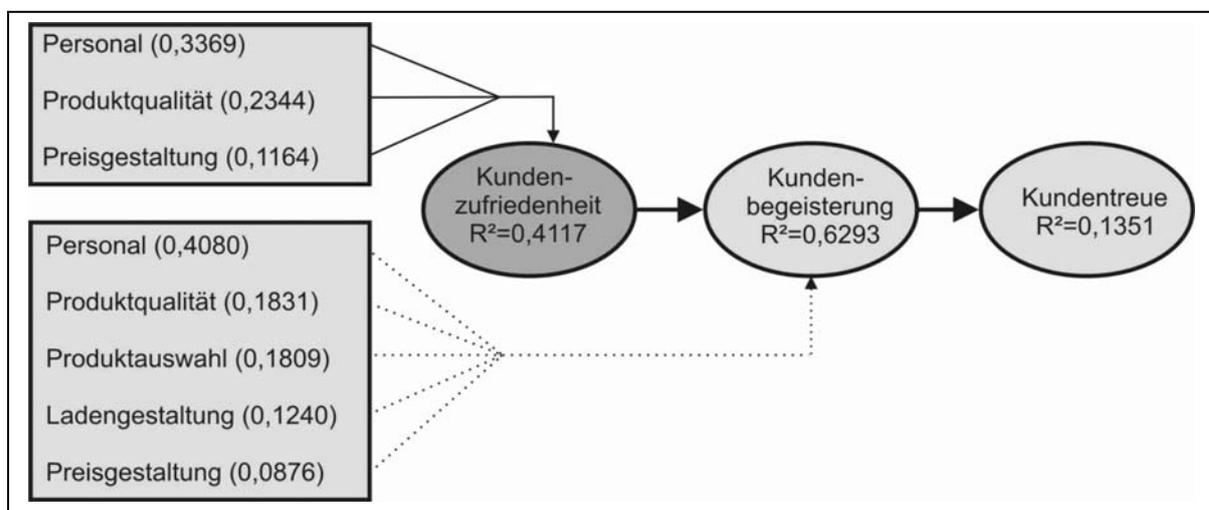
Kundenzufriedenheit			Kundenbegeisterung		
Latente Variable	Pfadkoeffizient	t-Wert	Latente Variable	Pfadkoeffizient	t-Wert
Personal (1)	0,3369	13,7068	Personal (1)	0,4080	20,4558
Produktqualität (1)	0,2344	8,4629	Produktqualität (1)	0,1831	8,0440
Preisgestaltung (2)	0,1164	5,2412	Produktauswahl (1)	0,1809	8,8297
Produktauswahl (3)	0,0576	2,2860	Ladengestaltung (2)	0,1240	5,9553
Ladengestaltung (3)	0,0402	1,5309	Preisgestaltung (2)	0,0876	4,8422
Dauer des Einkaufs (3)	0,0401	2,1975	Ökologische Aspekte (3)	0,0584	3,2309
Ökologische Aspekte (3)	0,0194	0,8983	Dauer des Einkaufs (3)	0,0287	1,9398
Geschmack (4)	0,0064	0,2725	Standort / Öffnungszeiten (5)	-0,0144	-0,8884
Kommunikationsinstrumente (4)	-0,0033	-0,1448	Geschmack (5)	-0,0249	-1,3229
Standort / Öffnungszeiten (5)	-0,0254	-1,2767	Kommunikationsinstrumente (5)	-0,0540	-2,9480

1 = großer Einfluss ($X > 0,15$); 2 = mittlerer Einfluss ($0,15 > X > 0,07$);
 3 = geringer Einfluss ($0,07 > X > 0,01$); 4 = kein Einfluss ($0,01 > X > -0,01$);
 5 = negativer Einfluss ($X < -0,01$)³⁴

Quelle: Eigene Berechnungen

Zur anschaulichen Ergebnispräsentation wird das Ausgangsmodell graphisch modifiziert. Es werden nur die LV mit einem großen oder mittleren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit bzw. die Kundenbegeisterung aufgeführt. Hinter den latenten Variablen ist jeweils der Wert des Pfadkoeffizienten eingetragen, um die unterschiedlich hohe Gewichtung der Variablen zu verdeutlichen. Die Kundenzufriedenheit kann zu 41 % durch die LV und die Kundenbegeisterung kann sogar zu 62 % durch die LV und die Kundenzufriedenheit erklärt werden.

Abbildung 10: Modifiziertes Ausgangsmodell



Quelle: Eigene Darstellung

³⁴ Die Einteilung orientiert sich an HAHN et al. 2006: 169.

Die beiden wichtigsten Einflussfaktoren auf Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung sind in diesem Modell „Personal“ und „Produktqualität“. Das Konstrukt Personal hat den höchsten Einfluss, da Bioprodukte einen hohen Erklärungs- und Beratungsbedarf aufweisen. Das Konstrukt Produktqualität belegt einen der ersten Plätze, dies verwundert nicht, da eine überzeugende Produktqualität die Voraussetzung für Zufriedenheit bzw. Begeisterung sein sollte. In einem zweiten Rechenschritt wird die Rangfolge der manifesten Variablen (dem Kunden gestellte Fragen), die auf die beiden wichtigsten Konstrukte wirken, untersucht (s. Tabelle 25). Die „Preisgestaltung“ hat auf die Zufriedenheit den drittgrößten Einfluss. Somit ist es wichtig, die Preise so zu gestalten, dass Neukunden durch die Hochpreisigkeit des Angebots im Vergleich zum konventionellen LEH nicht abgeschreckt werden. In diesem Punkt hat der Biohandel leider die Fehler des LEH mitzutragen, der durch eine gezielte Mischkalkulation gewisse Produkte nur durch seinen Verkaufsraum schiebt, ohne die Kosten zu decken. Der Durchschnittskunde ist sich dessen nicht bewusst und ist daher über die in einigen Fällen noch realistische Preiskalkulation (ohne eine Querfinanzierung durch Mischkalkulation) im Naturkosthandel erstaunt. Für die Begeisterung sinkt die Relevanz des Preises, der Kunde ist mit den Leistungen des Geschäfts bereits überzeugt und ist auch bereit, den höheren Preis zu zahlen. Eine Langzeitstudie (BRUHN 2002: 203 f.) zum Biokonsum stellt im Zeitraum 1999 bis 2001 einen starken Anstieg der Assoziation von Bioprodukten mit „teuer“ fest, dies wird vor allem auf die lebhafteste Diskussion zum Thema Agrarwende zurückgeführt, in der die Hochpreisigkeit von Biolebensmitteln stark diskutiert wurde. Zudem wird die Hypothese aufgestellt, dass die Hochpreisigkeit als Alibigrund für keinen oder einen geringeren Biokonsum angeführt wird.

Die „Ladengestaltung“ hat nur einen geringen Einfluss auf die Zufriedenheit. Eine direkte Vernachlässigung der Ladengestaltung ist daraus allerdings nicht abzuleiten. Auf die Begeisterung hat die Ladengestaltung einen Einfluss. Die Erklärung mag in der Tatsache liegen, dass der Kunde beim ersten Kontakt mit Bio-Lebensmitteln die Basisanforderung hat, ein Bio-Produkt zu kaufen. Nach wiederholtem Einkauf möchte er aber auch eine ansprechende Ladengestaltung vorfinden. Die Zeiten, in denen der Kunde keine alternativen Einkaufsstätten für seinen Bio-Einkauf hatte, sind vorbei. Wird dem Kunden ein gewisses Maß an Mobilität unterstellt, kann er inzwischen aus einer großen Anzahl an Verkaufsstätten wählen. Das Produktumfeld sollte zudem mit den Assoziationen, die der Kunde bezüglich des verkauften Produktes hat, in Einklang gebracht werden. Dies kann den Naturkostläden eher gelingen als dem konventionellem LEH (BRUHN 2002: 215). Deshalb ist es interessant zu

sehen, ob auch Bio-Supermärkte in diesem Punkt Handlungsbedarf aufweisen. Die „ökologischen Aspekte“ des Einkaufs haben nur einen geringen Einfluss auf die Zielvariablen. Bruhn (2002: 211) kommt in ihrer Langzeitstudie zu der Schlussfolgerung, dass das Umweltschuttmotiv aufgrund der Entideologisierung der Branche kontinuierlich an Bedeutung verliert. Dieses Ergebnis wird durch den geringen Einfluss des Aspektes Umweltschutz in dem vorliegenden Modell bestätigt.

Das Konstrukt „Geschmack“ zeigt nur einen schwach positiven Einfluss auf die Zufriedenheit, auf die Begeisterung hat es keinen signifikanten Einfluss. Dieses und weitere Konstrukte, die keinen Einfluss auf die Zielvariablen haben, werden in der weiteren Analyse nicht berücksichtigt. Im Folgenden wird kurz auf die beiden wichtigsten Konstrukte (Personal und Produktqualität) eingegangen, die sowohl auf die Kundenzufriedenheit als auch auf die Kundenbegeisterung wirken.

Tabelle 25: Leistungsfaktoren der Konstrukte Personal und Produktqualität

Kundenzufriedenheit			Kundenbegeisterung		
Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert
Personal					
Kompetenz	0,3100	2,8515	Vertrauen ins Personal	0,4325	6,1845
Vertrauen ins Personal	0,2952	3,1204	Persönliche Betreuung	0,3213	4,5873
Freundlichkeit	0,1862	1,8938	Kompetente Beratung	0,1725	2,8607
Persönliche Betreuung	0,1699	1,8771	Freundlichkeit	0,1049	1,3918
Äußerer Eindruck	0,1187	1,2642	Hilfsbereitschaft	0,1012	1,2740
Produktqualität					
Ausgesprochen gute Ware	0,4776	5,1273	Ausgesprochen gute Ware	0,6443	8,7802
Frische der Ware	0,4036	3,8853	Käse und Molkereiprodukte	0,2099	2,7042
Obst und Gemüse	0,1393	1,2034	alle übrigen, „trockenen“	0,1641	2,4289
alle übrigen, „trockenen“	0,1101	1,2329	Obst und Gemüse	0,1301	1,4528
<i>Fleisch und Wurstwaren</i>	<i>0,0750</i>	<i>0,8186</i>	Frische der Ware	0,1063	1,2333

Quelle: Eigene Erhebung

Für die Leistungsparameter des Personals ist der deutlichste Unterschied in der Frage zur Kompetenz des Personals festzustellen. Auf die Kundenzufriedenheit hat die Kompetenz den höchsten Einfluss, auf die Begeisterung dagegen keinen. Dies zeigt, dass kompetentes Personal die Voraussetzung dafür ist (= Leistungsfaktor, s. o.), Kundenzufriedenheit aufzubauen. Um Begeisterung zu erzeugen ist dagegen die persönliche Bindung (Vertrauen, persönliche Betreuung) von Bedeutung. Dies entspricht den Vermutungen, dass Kunden des beratungsintensiven Einzelhandels diesen persönlichen Kontakt zum Verkäufer auch honorieren. Im Geschäftsalltag zeigt sich dies häufig darin, dass Kunden sehr gesprächig sind und nicht nur reine Verkaufsgespräche führen möchten. Der hohe Anteil an Stammkundschaft (in der Stichprobe 65 %) deutet darauf hin, dass sich viele Kunden untereinander kennen.

Somit wird der Einkauf für viele auch zu einem sozialen Ereignis. Aus der Praxis ist bekannt, dass besonders ältere Kunden die Chance nutzen, sich beim Einkauf mit jemandem austauschen zu können.

Bei der Produktqualität wird Zufriedenheit durch eine hervorragende Obst- und Gemüse-Qualität erzeugt. Begeisterung kann hingegen durch eine sehr gute Qualität von Käse und Molkereiprodukten ausgelöst werden. Da nahezu alle Molkereiprodukte inzwischen aus mehreren großen Molkereien stammen, ist hier von einem homogenen Qualitätslevel auszugehen. Eine Profilierung wird eher im Bereich Käse möglich sein. Daher ist eine besonders gute, gepflegte Käsetheke eine Chance, Begeisterung beim Kunden herbeizuführen.

Nach Betrachtung der gesamten Stichprobe wird diese anhand der Betriebsformen in drei Gruppen aufgeteilt. Dies geschieht mit dem Ziel, die unterschiedlichen Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung herauszufiltern.

6.3.4 Einflüsse auf die Kundenzufriedenheit - ein Betriebsformenvergleich

In einem ersten Schritt werden die verschiedenen Betriebsformen des Naturkosthandels auf die Erfolgsfaktoren der Kundenzufriedenheit untersucht (s. Tabelle 26). In einem zweiten Schritt werden die Gewichtungen der Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit betrachtet, um für die Praxis Schwerpunkte setzen zu können. Zugleich wird zwischen den drei Betriebsformen ein Mittelwertvergleich vorgenommen, um zu erkennen, in welcher Ausgangsposition sich die jeweilige Betriebsform befindet.³⁵ Die MV, die hinter den LV stehen, unterscheiden sich nicht von denen im Ausgangsmodell. Eine Modellanpassung wurde nicht vorgenommen.

³⁵ Die Mittelwertvergleiche sind im Anhang VIII einzusehen.

**Tabelle 26: Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit
(unterschieden nach Betriebsformen)**

Kleiner Naturkostladen			Naturkostfachgeschäft			Bio-Supermarkt		
latente Variable	Pfadkoeffizient	t-Wert	latente Variable	Pfadkoeffizient	t-Wert	latente Variable	Pfadkoeffizient	t-Wert
Personal (1)	0,2946	4,6852	Produktqualität (1)	0,2856	5,9088	Personal (1)	0,3457	10,010
Preisgestaltung (1)	0,1708	3,2066	Personal (1)	0,2739	6,4742	Produktqualität (1)	0,2154	5,3560
Produktauswahl (2)	0,1499	2,3700	Produktauswahl (2)	0,1002	2,3170	Preisgestaltung (2)	0,104	3,2465
Ladengestaltung (2)	0,0941	1,5084	Preisgestaltung (2)	0,0830	2,1661	Produktauswahl (2)	0,0997	2,6786

1 = großer Einfluss ($X > 0,15$); 2 = mittlerer Einfluss ($0,15 > X > 0,07$);
3 = geringer Einfluss ($0,07 > X > 0,01$); 4 = kein Einfluss ($0,01 > X > -0,01$); 5 = negativer Einfluss ($X < -0,01$)

Quelle: Eigene Berechnungen

Die latenten Variablen „Personal“, „Produktqualität“, „Preisgestaltung“ und „Produktauswahl“ haben bereits in der Gesamtstichprobe (s. Kapitel 6.3.3) die ersten vier Plätze eingenommen. Es ist daher nicht verwunderlich, sie in der Untersuchung unterschieden nach Betriebsformen ebenfalls (bis auf eine Ausnahme) unter den ersten vier Plätzen zu sehen. Die Ausnahme ist „Ladengestaltung“, welche den vierten Rang in der Gruppe der kleinen Naturkostläden einnimmt. Dies ist überraschend, deckt sich aber mit den Ergebnissen einer anderen Untersuchung (SPILLER et al. 2005: 22), bei der die Atmosphäre als eine der Stärken des Naturkostladens bezeichnet wird. Überraschend ist auf den ersten Blick die große Relevanz des Personals für die SB-orientierten Supermärkte. Dies verweist darauf, dass Service hier offensichtlich ein kritisches Element darstellt. Nach Bestimmung der Einflussfaktoren und ihrer Rangfolge, wird nun die unterschiedliche Gewichtung innerhalb der Konstrukte untersucht.

Die LV Personal weist über alle drei Betriebsformen unter den ersten drei Rängen „Vertrauen in das Personal“ und „Kompetenz“ auf (s. Tabelle 27). Interessant ist, dass bei den Naturkostfachgeschäften „Hilfsbereitschaft“ an erster Stelle steht, bei den anderen beiden Gruppen jedoch einen der letzten Plätze einnimmt. Eine mögliche Erklärung ist, dass die Kunden das Geschäft aufgrund der Verkaufsfläche bereits als groß und unpersönlich ansehen. Außerdem werden die Geschäfte mit weniger Mitarbeitern (pro Quadratmeter Verkaufsfläche) als im kleinen Naturkostladen arbeiten. Durch ein hilfsbereites Auftreten des Personals kann beim Kunden die Zufriedenheit erzeugt bzw. erhöht werden. Für den Ladenalltag bedeutet dies: Arbeiten sind zu unterbrechen, um Kunden Hilfe anzubieten. Dieses Vorgehen stößt im Alltag

an Grenzen, z. B. sobald der Ladeninhaber alleine arbeitet und während der Öffnungszeiten termingerecht seine Bestellung zu erledigen hat. In kleinen Naturkostläden ist die räumliche Distanz zwischen Kunde und Personal nie so groß, als dass dem aufmerksamen Ladeninhaber nicht die hilfeschuchenden Gesten des Kunden auffallen würden. In Bio-Supermärkten hingegen erwarten die Kunden tendenziell weniger Hilfsbereitschaft, da sie Bio-Supermärkte aufgrund der Fläche mit dem konventionellen LEH vergleichen. Der Mittelwertvergleich veranschaulicht, dass die Betriebsform kleiner Naturkostläden den anderen beiden Betriebsformen in Bezug auf das Personal in allen Punkten überlegen ist. Für die Praxis folgt daraus, dass sich die Bio-Supermärkte am stärksten anstrengen müssen, um über den Leistungsparameter Personal die Kunden zu beeinflussen.

Tabelle 27: Kundenzufriedenheit: Leistungsparameter des Personals

Kleiner Naturkostladen			Naturkostfachgeschäft			Bio-Supermarkt		
Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert
Vertrauen ins Personal	0,3889	3,6670	Hilfsbereitschaft	0,3223	2,8858	Kompetenz	0,3394	3,2487
Kompetenz	0,2744	2,3264	Vertrauen ins Personal	0,3130	3,0721	Vertrauen ins Personal	0,2702	2,9849
Freundlichkeit	0,2522	2,3363	Kompetenz	0,2988	2,6635	Freundlichkeit	0,2659	2,6684
Persönliche Betreuung	0,1462	1,4534	Kompetente Beratung	0,1552	1,6594	Kompetente Beratung	0,1986	2,3789

Quelle: Eigene Berechnungen

In einer Befragung von Bio-Intensivkäufern gaben 10 % der Befragten an, dass sie sich durch die soziale Kontrolle im Bioladen zum Kauf genötigten sehen (SPILLER et al. 2005: 20 f.). Dieses Ergebnis sollte dem Fachhandel zu denken geben, besonders da die Befragung unter Bio-Intensivkäufern vorgenommen wurde. Wird die gleiche Frage Selten- oder Gelegenheitskäufern gestellt, sollte das Ergebnis noch negativer ausfallen. Daraus lässt sich folgern, dass nicht jeder Kunde die persönliche Betreuung im Naturkostladen schätzt, sondern, falls er die Wahl hat, eine anonymere Einkaufsstätte aufsuchen wird.

Für den Faktor Preisgestaltung (s. Tabelle 28) hat die Frage zum Preis-Leistungs-Verhältnis immer die höchste Bedeutung. Dies ist für den Facheinzelhandel ein gutes Zeichen. Es bedeutet, dass der Kunde sich Gedanken darüber macht, welche (Zusatz-) Leistung er für sein Geld bekommt. Die Frage nach der Preisgünstigkeit beinhaltet nur den Preisvergleich homogener Produkte, ohne die Leistungskomponente mit einzubeziehen (RUDOLPH/WAGNER 2003: 184 f.). Ein Unterschied in der Rangfolge ergibt sich bei der Frage zur Anzahl der Sonderangebote. Bei Bio-Supermärkten ist diese erwartungsgemäß wichtiger als bei den

anderen beiden Gruppen. Eine Erklärung dafür ist, dass der Kunde aufgrund des relativ großen Verkaufsräumens und der Aufmachung als Bio-Supermarkt auch Sonderangebote in der Menge, wie er sie aus dem LEH kennt, erwartet. Im Mittelwertvergleich schneidet der kleine Bioladen bei der Preisgünstigkeit und dem PreisLeistungsverhältnis am besten ab, der Bio-Supermarkt ist erstaunlicher Weise der schlechteste. Bei der Anzahl der Sonderangebote führt überraschend der Naturkostfachhandel, gefolgt vom Bio-Supermarkt, der kleine Naturkostladen ist erwartungsgemäß auf dem letzten Platz.

Tabelle 28: Kundenzufriedenheit: Leistungsparameter der Preisgestaltung

Kleiner Naturkostladen			Naturkostfachgeschäft			Bio-Supermarkt		
Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert
Preis-Leistungs-Verhältnis	0,7505	7,8847	Preis-Leistungs-Verhältnis	0,6389	5,5079	Preis-Leistungs-Verhältnis	0,6107	4,5336
Preis-günstigkeit	0,2610	2,0572	Preis-günstigkeit	0,2929	2,1361	Anzahl Sonderangebote	0,3773	2,9083

Quelle: Eigene Berechnungen

Die Produktauswahl wird zumeist von der Frage nach „Neuen Produkten im Sortiment“ angeführt (s. Tabelle 29). Dies zeigt, die Kunden sind neugierig auf Innovationen. Der Händler muss daher bemüht sein, die Kunden durch ansprechende Präsentation und Verkostungsaktionen auf Neuheiten im Sortiment hinzuweisen.

Tabelle 29: Kundenzufriedenheit: Leistungsparameter der Produktauswahl

Kleiner Naturkostladen			Naturkostfachgeschäft			Bio-Supermarkt		
Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert
Obst und Gemüse	0,4626	4,7568	Neue Produkte	0,434	4,8609	Neue Produkte	0,4544	5,6931
Neue Produkte	0,4354	5,5615	Käse und Molkereiprodukte	0,2571	2,3620	insgesamt	0,4048	4,6641
Regionale Produkte	0,335	3,6993	insgesamt	0,2468	2,5753	Regionale Produkte	0,2344	2,7379
insgesamt	0,1585	1,4816	Fleisch und Wurst	0,2378	2,5206	Käse und Molkereiprodukte	0,1688	1,6082

Quelle: Eigene Berechnungen

Spiller et al. (2005: 18 f.) fragen explizit den Einfluss neuer Produkte auf das Einkaufsverhalten der Kunden ab. Nur 60 % der Befragten stimmen der Frage zu, dass sie den Einkauf im Bioladen interessant finden, da es dort neue Produkte zu entdecken gibt. Die eigenen Ergebnisse belegen die aufgestellte Hypothese, dass die geringe Zustimmung mit der

geringen Verkaufsfläche in Zusammenhang steht (ebenda: 18). Die Auswertung zeigt, je größer die Verkaufsfläche, desto höher ist der Einfluss neuer Produkte auf die Kundenzufriedenheit. Der Bio-Supermarkt schneidet beim Mittelwertvergleich erwartungsgemäß fast immer als bester in der Produktauswahl ab. Nur in dem wichtigsten Punkt „Neue Produkte“ und bei „regionalen Erzeugnissen“ schneidet die Gruppe der kleinen Naturkostläden am besten ab.

Kleine Naturkostläden können Kundenzufriedenheit in der Produktauswahl erzeugen, indem sie auf Regionalität setzen und ein breites Obst- und Gemüse-Sortiment anbieten. Die Breite des Sortiments ist nicht so ausschlaggebend, hier kann der Naturkostladen auch nicht mit größeren Verkaufsflächen konkurrieren. Der Kunde ist sich vermutlich bewusst, dass aufgrund der geringen Verkaufsfläche nur ein beschränktes Angebot vorrätig sein kann und sich die kleinen Läden auf gewisse Produktgruppen spezialisieren müssen. Die Auswahl an Käse und Molkereiprodukten wird nur in der Gruppe der Naturkostfachgeschäfte durch eine gesteigerte Kundenzufriedenheit gewürdigt. Interessant wäre es an dieser Stelle, den Einfluss des Bereichs Aufschnitt und Wurst zu untersuchen, doch konnte diese Frage aufgrund der vielen fehlenden Werte (s. Kapitel 6.3.1) nicht analysiert werden. Naturkostfachgeschäfte können sich auch durch ein breites Trockensortiment profilieren. Besonders die Bio-Supermärkte können über ihr umfangreiches Trockensortiment die Wünsche der Kunden nach Vielfalt und Auswahlmöglichkeiten erfüllen und erhöhen so ihre Kundenzufriedenheit.

Die LV „Produktqualität“ unterscheidet sich in ihrem Ranking zwischen den Betriebsformen fast nicht (s. Tabelle 30). Die ersten beiden Plätze nehmen die Statements zu „Gute Ware“ und „Frische“ ein. Dies zeigt, dass die Qualität der Ware insbesondere an der Frische d. h. der Qualität von Obst und Gemüse festgemacht wird. Gelingt es den Läden hier qualitativ hochwertige, frische Ware anzubieten, so wirkt sich dies auf die gesamte Qualitätsbeurteilung des Kunden aus. Der Mittelwertvergleich zeigt für die Variablen „Gute Ware“, „Frische“ und „Obst und Gemüse“ ein eindeutiges Ergebnis, hier führt klar der kleine Naturkostladen. Bei der Qualität „aller übrigen Ware“ und der „Käse und Molkereiprodukte“ liegen die Werte so nah beieinander, dass von einer fast gleichen Qualität in allen drei Betriebsformen auszugehen ist.

Tabelle 30: Kundenzufriedenheit: Leistungsparameter der Produktqualität

Kleiner Naturkostladen			Naturkostfachgeschäft			Bio-Supermarkt		
Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert
Ausgesprochen gute Ware	0,5381	5,0204	Frische der Ware	0,4606	4,7773	Ausgesprochen gute Ware	0,4907	5,4077
Frische der Ware	0,2962	2,6982	Ausgesprochen gute Ware	0,3617	4,6469	Frische der Ware	0,4010	3,8669
Käse und Molkereiprodukte	0,2398	1,9014	alle übrigen, „trockenen“	0,1978	2,5428	Käse und Molkereiprodukte	0,1187	1,0556
Obst und Gemüse	0,1644	1,4256	Fleisch und Wurst	0,1870	2,1980	Obst und Gemüse	0,0925	0,7421

Quelle: Eigene Berechnungen

In kleinen Naturkostläden und Bio-Supermärkten sind Käse und Molkereiprodukte auf Rang drei, dies zeigt, der Bereich hat eine Bedeutung für die LV Produktqualität, allerdings keine signifikante. In Naturkostfachgeschäften steht das Trockensortiment im Ranking vor den Käse und Molkereiprodukten.

Die Ladengestaltung hat auf die kleinen Naturkostläden einen mittleren Einfluss, auf die anderen beiden Betriebsformen fällt er geringer aus. Daher wird besonders die Gruppe der kleinen Naturkostläden betrachtet (s. Tabelle 31).

Tabelle 31: Kundenzufriedenheit: Leistungsparameter der Ladengestaltung

Kleiner Naturkostladen			Naturkostfachgeschäft			Bio-Supermarkt		
Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert
Präsentation von Obst und Gemüse	0,4563	5,7183	Sauberkeit und Hygiene	0,5888	6,2832	Präsentation von Obst und Gemüse	0,4648	4,7316
Sauberkeit und Hygiene	0,2977	2,5905	Präsentation von Obst und Gemüse	0,5135	5,1126	Sauberkeit und Hygiene	0,3063	2,5815
Mehr Selbstbedienung	0,2214	2,9013	Übersichtlichkeit des Warenangebots	0,1792	1,823	Übersichtlichkeit des Warenangebots	0,2553	2,4004

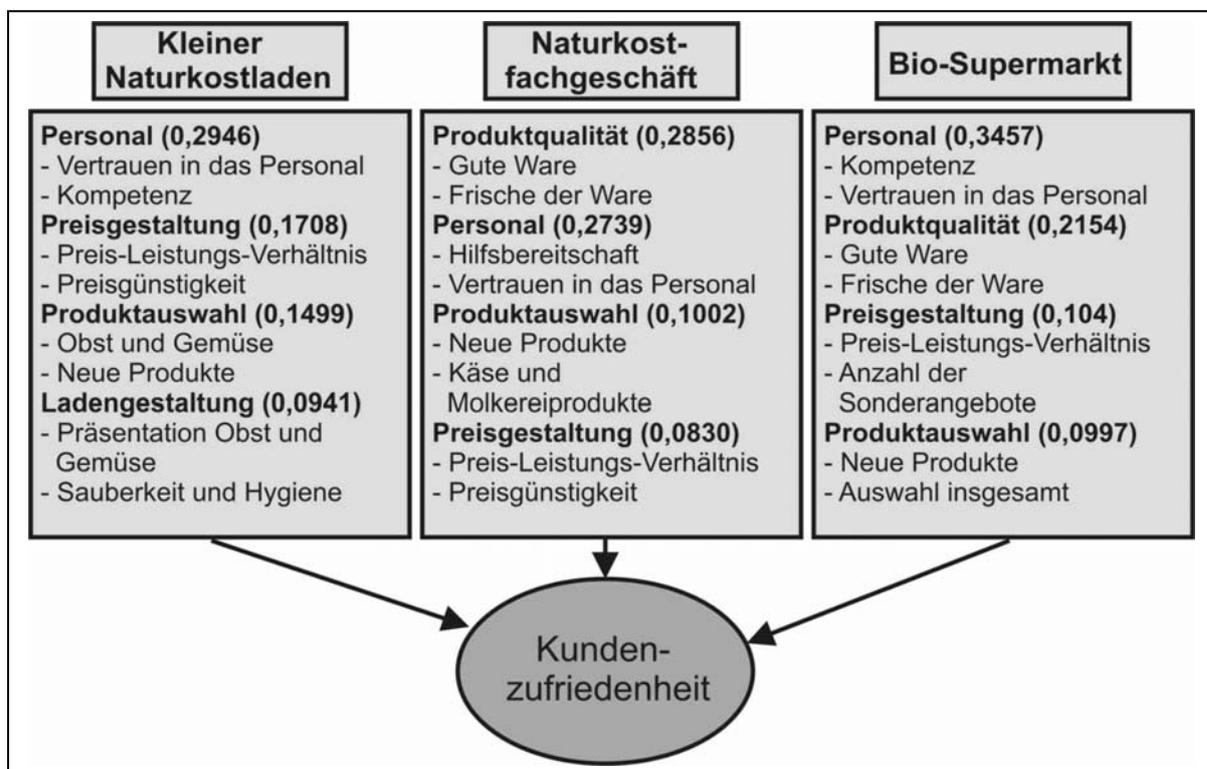
Quelle: Eigene Berechnungen

In kleinen Naturkostläden hat die Präsentation von Obst und Gemüse den größten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Dies gilt auch für die beiden anderen Betriebsformen. Ein Mittel-

wertvergleich zeigt, dass in allen drei Betriebsformen die Mittelwerte für die Präsentation von Obst und Gemüse sehr nah beieinander liegen, alle liegen bei dem Wert 1 (gut). Dies zeigt, dass bisher keine der Betriebsformen einen Vorsprung in der Präsentation von Obst und Gemüse zu verzeichnen hat. Die Aussage, dass einige Kunden sich mehr Selbstbedienung wünschen, trifft nur auf kleine Naturkostläden zu. Die Problemquelle wird in der teilweise ungleichen Anzahl von Bedientheken und Bedienungspersonal liegen. So kann es vorkommen, dass ein Kunde an der Käsetheke etwas Wartezeit aufbringen muss, wenn das Personal gerade an der Brottheke bedient oder einen Einkauf an der Kasse abrechnet.

Wie im Theorieteil (Kapitel 4.2, S. 24) bereits erwähnt, ist die Begeisterung der Kunden wichtig, damit aus zufriedenen Kunden treue Kunden werden. Im folgenden Kapitel wird daher analysiert, welche Aspekte sich in den unterschiedlichen Betriebsformen auf die Begeisterung auswirken, um daraus Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Zuvor werden allerdings die Ergebnisse zur Kundenzufriedenheit im Naturkostfachhandel in Abbildung 11 graphisch dargestellt und anschließend in einem kurzen Zwischenfazit zusammengefasst.

Abbildung 11: Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit



Quelle: Eigene Darstellung

Zwischenfazit zur Kundenzufriedenheit:

- **Kleine Naturkostläden** erzeugen Kundenzufriedenheit insbesondere dadurch, dass die Kunden dem Personal vertrauen, sie einige Produkte preisgünstig anbieten, immer wieder Neuheiten ins Sortiment aufnehmen, eine große Auswahl an Obst und Gemüse vorrätig haben und indem sie diese ansprechend präsentieren.
- **Naturkostfachgeschäfte** stellen die Kunden zufrieden, indem sich das Personal hilfsbereit gegenüber den Kunden zeigt, die Frische der Ware immer hervorragend ist, eine große Produktauswahl an der Käsetheke besteht und die Preise vom Kunden als günstig wahrgenommen werden.
- **Bio-Supermärkte** beeinflussen die Kundenzufriedenheit, indem sie mit der Kompetenz des Verkaufspersonals überzeugen, gute und frische Ware anbieten, eine große Anzahl an Sonderangeboten vorrätig halten und insgesamt ein breites Sortiment vorweisen.

6.3.5 Einflüsse auf die Kundenbegeisterung - ein Betriebsformenvergleich

Dieser Abschnitt folgt dem Vorgehen des vorherigen Kapitels zur Kundenzufriedenheit (Kapitel 6.3.4), betrachtet jedoch die Einflussfaktoren auf die Kundenbegeisterung. Die Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsuntersuchung werden dabei mit denen der Kundenbegeisterung verglichen. Auf einen erneuten Mittelwertvergleich wird verzichtet, da sich die Rangfolge der Mittelwerte mit der des letzten Kapitels deckt, nur in wenigen markanten Fällen wird explizit auf die Mittelwertverteilung hingewiesen.³⁶

Bei der Kundenbegeisterung hat, wie bei der Kundenzufriedenheit, das Personal den größten Einfluss auf die Kunden (s. Tabelle 32). Dieses Ergebnis betont noch einmal die Wichtigkeit des Personals im Naturkostfachhandel. Die LV „Produktauswahl“, „Produktqualität“ und „Preisgestaltung“ haben ebenfalls wieder einen bedeutenden Einfluss, die Rangfolge hat sich aber in einigen Punkten verändert. An Einfluss haben die LV „Ladengestaltung“ und „ökologische Aspekte“ gewonnen, daher wird speziell auf diese beiden LV näher eingegangen.

³⁶ Für die gesamten Mittelwerttabellen s. Anhang VIII.

**Tabelle 32: Einflussfaktoren der Kundenbegeisterung
(unterschieden nach Betriebsformen)**

Kleiner Naturkostladen			Naturkostfachgeschäft			Bio-Supermarkt		
latente Variable	Pfadkoeffizienten	t-Wert	latente Variable	Pfadkoeffizienten	t-Wert	latente Variable	Pfadkoeffizienten	t-Wert
Personal (1)	0,4887	10,975	Personal (1)	0,4314	12,5827	Personal (1)	0,3854	13,120
Produktauswahl (1)	0,2139	4,8202	Produktqualität (1)	0,1814	4,7839	Ladengestaltung (1)	0,1882	6,1498
Preisgestaltung (1)	0,1529	4,1222	Produktauswahl (2)	0,1369	3,9241	Produktauswahl (1)	0,1753	5,5653
Produktqualität (2)	0,1351	2,7029	Preisgestaltung (2)	0,1287	4,1076	Produktqualität (1)	0,1722	5,1079
ökologische Aspekte (3)	0,0638	1,7700	ökologische Aspekte (2)	0,1035	3,3036	Preisgestaltung (3)	0,036	1,3648
Ladengestaltung (3)	0,0450	1,0499	Ladengestaltung (2)	0,0867	2,4407	ökologische Aspekte (3)	0,0289	1,0947
1 = großer Einfluss ($X > 0,15$); 2 = mittlerer Einfluss ($0,15 > X > 0,07$); 3 = geringer Einfluss ($0,07 > X > 0,01$); 4 = kein Einfluss ($0,01 > X > -0,01$); 5 = negativer Einfluss ($X < -0,01$)								

Quelle: Eigene Berechnungen

Die größten Unterschiede in der Rangfolge zeigen sich beim Punkt „Ladengestaltung“. Ihr Einfluss nimmt proportional zur Verkaufsfläche zu. Für die Bio-Supermärkte ist die Gestaltung des Ladens besonders wichtig. Dies mag daran liegen, dass sich Bio-Supermärkte gestalterisch vom konventionellen LEH abzuheben haben und trotz der Größe der Verkaufsfläche im Laden eine Wohlfühlatmosphäre schaffen müssen. In kleinen Naturkostläden hingegen ist es dem Ladeninhaber einfacher möglich, eine persönliche Situation zu erzeugen. Dies wird vom Kunden auch erwartet, so dass dieser Aspekt keine Überraschung auslöst und folglich nicht zu Begeisterung führt (wohl aber Einfluss auf die Zufriedenheit nimmt). Der kleine Naturkostladen hingegen kann durch seine „Produktauswahl“ beim Kunden punkten. Wenn er es schafft, trotz der geringen Verkaufsfläche mit einem breiten Sortiment aufzuwarten, so ist der Kunde überrascht und begeistert, da er aufgrund der geringen Verkaufsfläche auch auf eine beschränkte Sortimentsbreite geschlossen hatte. Die LV „ökologische Aspekte“ hat in Naturkostfachgeschäften einen mittleren Einfluss auf die Begeisterung. Die Hypothese, ökologische Aspekte seien ein Basisfaktor (s. Kanomodell, S. 26) und würden höchstens zu Unzufriedenheit führen, wenn sie nicht im Laden berücksichtigt werden, ist damit für die Naturkostfachgeschäfte widerlegt.

Die Rangfolge der Variablen, die auf das Konstrukt Personal wirken, variiert nicht in den ersten zwei Punkten (s. Tabelle 33). Besonders die emotionale Bindung an das Personal

(Vertrauen und kompetente Beratung³⁷) wirken sich äußerst positiv aus. Dies zeigt sich auch daran, dass die rationale Komponente Kompetenz keinen signifikanten Einfluss hat. Bei der Kundenzufriedenheit war die Kompetenz hingegen von Bedeutung.

Tabelle 33: Kundenbegeisterung: Leistungsparameter des Personals

Kleiner Naturkostladen			Naturkostfachgeschäft			Bio-Supermarkt		
Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert
Vertrauen ins Personal	0,5506	9,6125	Vertrauen ins Personal	0,4048	6,4739	Vertrauen ins Personal	0,3880	5,3496
Kompetente Beratung	0,3664	7,2894	Kompetente Beratung	0,3806	5,9428	Kompetente Beratung	0,3124	4,3719
Freundlichkeit	0,1786	3,4527	Hilfsbereitschaft	0,1718	2,1716	Persönliche Betreuung	0,2157	3,3588
Persönliche Betreuung	0,1552	3,1881	Äußerer Eindruck	0,1225	2,0017	Freundlichkeit	0,1207	1,5043

Quelle: Eigene Berechnungen

Der äußere Eindruck des Verkaufspersonals ist bei kleinen Naturkostläden kein Faktor, der Begeisterung erzeugen kann, ein relevanter hingegen für Naturkostfachgeschäfte und Bio-Supermärkte. Eine Erklärung mag darin liegen, dass in kleinen Läden das Verkaufspersonal in der Regel sofort zu erkennen ist. Auf größeren Verkaufsflächen wird mehr Personal beschäftigt, für den Kunden wird so die Zuordnung, Mitarbeiter oder Kunde, schwieriger. Deshalb ist einheitliche, gepflegte Arbeitskleidung ein klares Signal an den Kunden, dass dies ein Mitarbeiter des Geschäfts ist.

Ebenfalls lassen sich die Kunden durch die Produktqualität überraschen. Das Statement zu „Ausgesprochen gute Ware“ ist, wie bei der Kundenzufriedenheit, an erster Stelle (s. Tabelle 34). Interessant für die Praxis wird es, sobald die einzelnen Produktgruppen abgefragt werden. Hier zeigt sich, dass die kleinen Naturkostläden und die Bio-Supermärkte besonders durch die Qualität ihrer Käse und Molkereiprodukte begeistern können.

³⁷ Das Statement lautet: Die kompetente Beratung hat mir so mache Einkaufsentscheidung erleichtert. Daher wird nicht nur die reine, sachliche Kompetenz abgefragt, sondern auch, wie die Kompetenz im Verkaufsgespräch auf den Kunden wirkt.

Tabelle 34: Kundenbegeisterung: Leistungsparameter der Produktqualität

Kleiner Naturkostladen			Naturkostfachgeschäft			Bio-Supermarkt		
Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert
Ausgesprochen gute Ware	0,5824	8,1719	Ausgesprochen gute Ware	0,6617	9,2958	Ausgesprochen gute Ware	0,6402	8,568
Käse und Molkereiprodukte	0,3510	6,0215	alle übrigen, „trockenen“	0,2376	3,5596	Käse und Molkereiprodukte	0,2399	2,6309
alle übrigen, „trockenen“	0,2260	3,9705	Obst und Gemüse	0,1528	1,7357	Frische der Ware	0,1466	1,7765

Quelle: Eigene Berechnungen

Die LV „Preisgestaltung“ unterscheidet sich nicht wesentlich, unabhängig davon, ob sie in Abhängigkeit zur Kundenzufriedenheit oder zur Kundenbegeisterung gestellt wird. Aus diesem Grund wird hier auf eine Diskussion verzichtet.³⁸

Die Produktauswahl schwankt zwischen großem und mittlerem Einfluss auf die Begeisterung der Kunden, deshalb werden die erklärenden Leistungsparameter im Folgenden analysiert (s. Tabelle 35). Auffallend ist, dass die MV „Neue Produkte“ wie bei der Kundenzufriedenheit einen der ersten Ränge einnimmt.

Tabelle 35: Kundenbegeisterung: Leistungsparameter der Produktauswahl

Kleiner Naturkostladen			Naturkostfachgeschäft			Bio-Supermarkt		
Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert
insgesamt	0,3743	6,1141	Neue Produkte	0,5108	7,9467	Neue Produkte	0,4929	8,3521
Neue Produkte	0,3694	6,5453	Regionale Produkte	0,2733	3,797	insgesamt	0,2753	4,0398
Obst und Gemüse	0,2977	4,489	insgesamt	0,2731	3,6044	Käse und Molkereiprodukte	0,2655	3,8086
Käse und Molkereiprodukte	0,2254	2,9301	Käse und Molkereiprodukte	0,2707	3,7564	Regionale Produkte	0,2606	3,9668
Regionale Produkte	0,1815	3,3155	Obst und Gemüse	0,1478	1,9758	Obst und Gemüse	0,1522	2,3155

Quelle: Eigene Berechnungen

Am auffälligsten ist der hohe Einfluss der MV „Regionale Produkte“ in der Kategorie Naturkostfachgeschäft. Die Kunden honorieren eine regionale Ausrichtung des Sortiments mit Begeisterung. Diese Chance sollte der Ladeninhaber nutzen und auf der relativ großen

³⁸ Die Tabelle der Leistungsparameter der Preisgestaltung befindet sich im Anhang VII.

Verkaufsfläche die regionalen Produkte besonders kennzeichnen, um so dem Kunden die Orientierung zu erleichtern. Bemerkenswert ist bei der Betrachtung, dass die Auswahl von Fleisch und Wurstwaren ohne Einfluss ist und aufgrund nicht signifikanter Werte in dieser Tabelle nicht aufgeführt wird.

Die Ladengestaltung hat einen erhöhten Einfluss auf die Begeisterung nur in der Betriebsform Bio-Supermarkt. Trotzdem ist es interessant zu untersuchen, welche Leistungsparameter auf die Ladengestaltung der Betriebsformen wirken.

Tabelle 36: Kundenbegeisterung: Leistungsparameter der Ladengestaltung

Kleiner Naturkostladen			Naturkostfachgeschäft			Bio-Supermarkt		
Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert
Präsentation von Obst und Gemüse	0,5986	9,2123	Sauberkeit und Hygiene	0,4311	4,9845	Präsentation von Obst und Gemüse	0,4387	6,2450
Übersichtlichkeit des Warenangebots	0,3141	3,955	Präsentation von Obst und Gemüse	0,374	5,1438	Inneneinrichtung	0,3865	4,2334
Sauberkeit und Hygiene	0,1761	2,2251	Inneneinrichtung	0,3094	3,0184	Sauberkeit und Hygiene	0,2342	2,8918
Mehr Selbstbedienung	0,1675	3,0376	Übersichtlichkeit des Warenangebots	0,1341	1,4028	Übersichtlichkeit des Warenangebots	0,137	1,7029
Äußeres Erscheinungsbild des Geschäfts	0,1667	2,1561	Äußeres Erscheinungsbild des Geschäfts	0,059	0,6526	Mehr Selbstbedienung	0,1151	2,0082

Quelle: Eigene Berechnungen

Bei der Ladengestaltung wird aus dem genannten Grund zunächst der Bio-Supermarkt betrachtet. Hier wirkte vor allem Präsentation von Obst und Gemüse, Inneneinrichtung und Sauberkeit und Hygiene. Im Gegensatz dazu ist für kleine Naturkostläden die Inneneinrichtung nicht so relevant. Die Einrichtung kleiner Naturkostläden muss sich in der Praxis zumeist den räumlichen Vorgaben des Ladens anpassen und ist (in den meisten Fällen) durch die individuelle Gestaltung des Ladeninhabers geprägt. Aufgrund der geringen Fläche der Naturkostläden hat aber die Übersichtlichkeit des Warenangebots einen höheren Einfluss auf die Begeisterung. Eine fehlende Übersichtlichkeit ist dadurch begründet, dass das Warenangebot an Bioprodukten kontinuierlich wächst, in vielen Läden der Verkaufsraum aber stagniert. Daher wird der Raum immer weiter zugestellt, und dies geht zulasten der klaren

Strukturierung des Warenangebots. Ein weiterer möglicher Grund kann aber auch sein, dass die Kunden zwar den Kontakt zum Personal wünschen, aber auch nicht bei der Suche nach jedem Produkt an die Hand genommen werden wollen. Aus diesem Grund honorieren sie Übersichtlichkeit in der Warenpräsentation mit Begeisterung.

Da die LV „ökologische Aspekte“ einen mittleren Einfluss auf die Begeisterung der Kunden des Naturkostfachgeschäftes hat, werden kurz die relevanten Leistungsparameter (s. Tabelle 37) erörtert. Für alle drei Betriebsformen gilt, wird im Geschäft besonders auf Umweltschutz geachtet, ist dies auch den Kunden zu vermitteln, ohne dabei mit dem gehobenen Zeigefinger zu drohen. Wie bereits erwähnt, war zu vermuten, dass Umweltfreundlichkeit nach dem Kano-Modell der Kundenzufriedenheit in die Kategorie der Basisfaktoren einzuteilen. Umso interessanter ist es, dass sich bei einer Betriebsform die ökologischen Aspekte als Begeisterungsfaktoren herausstellen. Der Mittelwertvergleich zeigt, dass die Kleinen Naturkostläden bei Umweltschutz und Regionalität als Beste abschneiden. Die Werte für Umweltschutz im Laden sind für alle um den Wert 1 (= gut) gruppiert, dies zeigt hier besteht viel Verbesserungspotential. Die artgerechte Tierhaltung kann am besten der Bio-Supermarkt vermitteln, gefolgt vom kleinen Naturkostladen und dem Naturkostfachgeschäft.

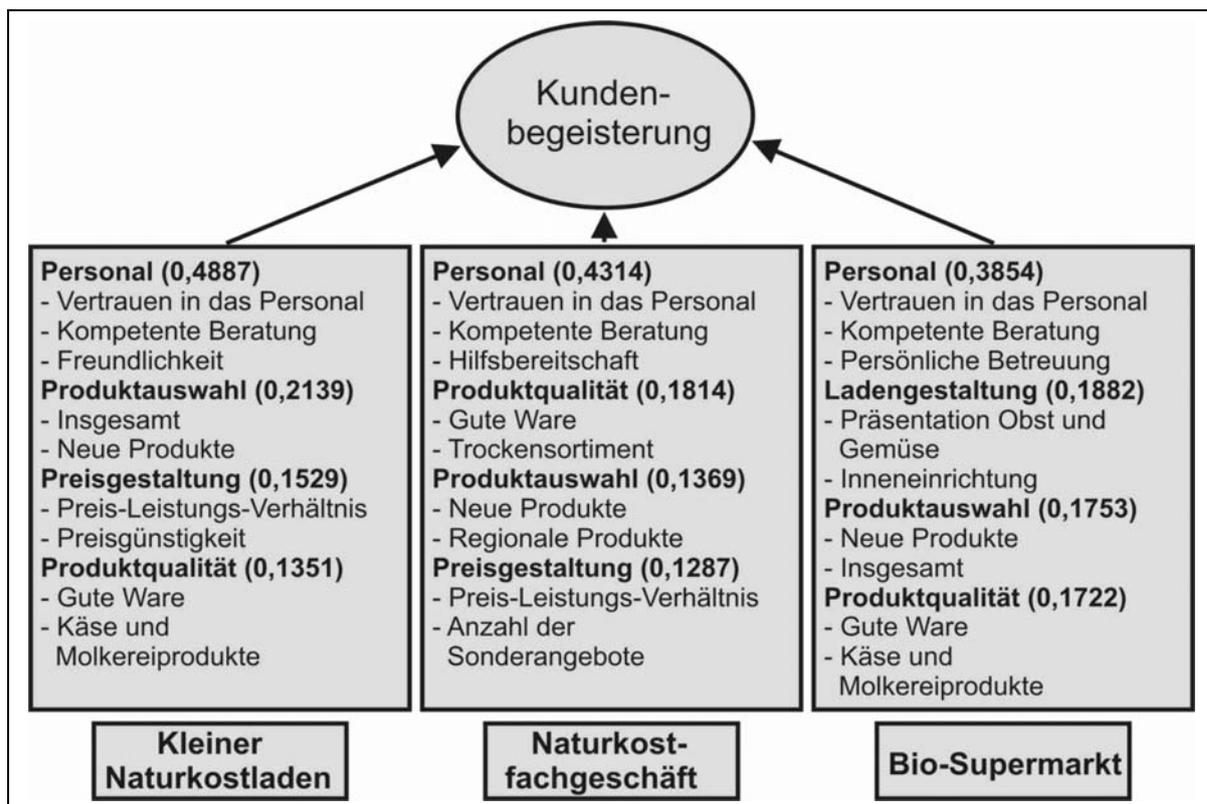
Tabelle 37: Kundenbegeisterung: Leistungsparameter der ökologischen Aspekte

Kleiner Naturkostladen			Naturkostfachgeschäft			Bio-Supermarkt		
Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert
Wird auf Umweltschutz geachtet	0,7101	10,605	Wird auf Umweltschutz geachtet	0,7995	14,255	Wird auf Umweltschutz geachtet	0,7261	8,6179
Fleisch aus artgerechter Tierhaltung	0,3600	4,8132	Fleisch aus artgerechter Tierhaltung	0,2486	3,2068	Produkte von Landwirten aus der Region	0,3414	3,4402
Produkte von Landwirten aus der Region	0,2106	2,3241	Produkte von Landwirten aus der Region	0,2043	2,7019	Fleisch aus artgerechter Tierhaltung	0,1659	1,7729

Quelle: Eigene Berechnungen

Zum Zweck der anschaulichen Präsentation der Ergebnisse, werden in Abbildung 12 die wichtigsten Einflussgrößen auf die Kundenbegeisterung graphisch dargestellt. Danach werden diese in einem Zwischenfazit kurz zusammengefasst.

Abbildung 12: Einflussgrößen auf die Kundenbegeisterung



Quelle: Eigene Darstellung

Zwischenfazit zur Kundenbegeisterung:

Das wichtigste Kriterium, mit dem die Kunden begeistert werden können, ist das Personal. In allen drei Betriebsformen ist die zwischenmenschliche Beziehung zum Verkaufspersonal der wichtigste Faktor. Dies spiegelt sich in den beiden wichtigsten Fragen, „Vertrauen in das Personal“ und „kompetente Beratung“, wider. Außerdem hat die Auswahl an neuen Produkten einen hohen Einfluss auf die Kunden in allen drei Betriebsformen. Es gibt aber auch Unterschiede, die im Weiteren erläutert werden.

- **Kleine Naturkostgeschäfte** können Begeisterung hauptsächlich durch die Freundlichkeit des Personals erzeugen, sowie durch die Auswahl an Obst und Gemüse, die Preisgestaltung und ein hervorragendes Käseangebot.
- **Naturkostfachgeschäfte** begeistern die Kunden besonders durch die Hilfsbereitschaft des Personals, durch die Qualität des Trockensortiments und die Qualität von Obst und Gemüse, die Auswahl an regionalen Produkten, die Preisgestaltung, die Kommunikation der eigenen Maßnahmen zum Umweltschutz und die Sauberkeit im Laden.

- Den größten Einfluss haben **Bio-Supermärkte** auf die Begeisterung ihrer Kunden, indem sie dem Kunden das Gefühl vermitteln, eine persönliche Beratung zu erhalten. Eine gelungene Präsentation des Obst- und Gemüsesortiments, eine angenehme Inneneinrichtung, erstklassige Qualität bei Käse und Molkereiprodukten sowie ein breites Trockensortiment sind weitere Begeisterungsfaktoren.

6.4 Faktoren- und Regressionsanalyse vs. PLS: Ein Methodenvergleich

Um die Ergebnisse der Faktoren- und Regressionsanalyse und der PLS-Pfadmodellierung genau miteinander vergleichen zu können, wurden die in PLS gebildeten Faktoren mit Hilfe einer Faktorenanalyse nachgestellt. Hierbei wurden die manifesten Variablen, die in PLS einem latenten Faktor zugeordnet sind, nachgebildet. In einem zweiten Schritt wurden die Wichtigkeiten der latenten Variablen in einer Regressionsanalyse überprüft.

Zuerst werden die Ergebnisse von PLS und Faktoren- und Regressionsanalyse in Bezug auf die Kundenzufriedenheit einander gegenübergestellt.

Tabelle 38: Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit: Ein Methodenvergleich

PLS			Faktoren- und Regressionsanalyse				
Latente Variable	Pfadkoeffizient	t-Wert	Variable	Beta	t-Wert	Untergrenze*	Obergrenze*
Personal	0,3369	13,707	Personal	0,327	13,287	0,279	0,375
Produktqualität	0,2344	8,4629	Produktauswahl	0,209	6,809	0,149	0,269
Preisgestaltung	0,1164	5,2412	Produktqualität	0,105	4,499	0,059	0,151
Produktauswahl	0,0576	2,2860	Ladengestaltung	0,058	2,222	0,007	0,110
Ladengestaltung	0,0402	1,5309	Ökologische Aspekte	0,023	0,878	-0,029	0,076
Dauer des Einkaufs	0,0401	2,1975	Preisgestaltung	0,019	0,841	-0,026	0,065
Ökologische Aspekte	0,0194	0,8983	Geschmack	0,011	0,493	-0,033	0,055
Geschmack	0,0064	0,2725	Dauer des Einkaufs	0,000	-0,010	-0,049	0,048
Kommunikationsinstrumente	-0,0033	-0,1448	Standort / Öffnungszeiten	-0,051	-2,512	-0,091	-0,011
Standort / Öffnungszeiten	-0,0254	-1,2767	Kommunikationsinstrumente	-0,060	-3,124	-0,091	-0,021
			Korr. R ² : 0,563; F: 242,529; *** p ≤ 0,001; ** p ≤ 0,01; * p ≤ 0,05			*95%- Konfidenzintervall	

Quelle: Eigene Berechnungen

Bei der Betrachtung fällt auf, dass drei der vier signifikanten Werte (fett hervorgehoben) bei beiden Rechenmethoden übereinstimmen. Einige der Variablen stehen auch in der Rangfolge an gleicher Stelle, so ist „Personal“ bei beiden Berechnungen das wichtigste Kriterium. Die „Produktqualität“ unterscheidet sich nur um einen Rang. Das Konfidenzintervall für die „Produktqualität“ zeigt an, dass ein Tauschen des Platzes mit der Produktauswahl sehr unwahrscheinlich ist. Der weitere Vergleich der Plätze zeigt, dass die Rangfolge sich zuweilen aufgrund der Konfidenzintervalle weiter annähern kann. Aber nicht alle Unterschiede in der Rangfolge können aufgehoben werden.

Als zweites folgen die Rechenergebnisse bezüglich der Kundenbegeisterung.

**Tabelle 39: Einflussfaktoren auf die Kundenbegeisterung:
Ein Methodenvergleich**

PLS			Faktoren- und Regressionsanalyse				
Latente Variable	Pfadkoeffizient	t-Wert	Variable	Beta	t-Wert	Untergrenze*	Obergrenze*
Personal	0,408	20,4558	Personal	0,327	13,287	0,279	0,375
Produktqualität	0,1831	8,044	Produktqualität	0,209	6,809	0,149	0,269
Produktauswahl	0,1809	8,8297	Preisgestaltung	0,105	4,499	0,059	0,151
Ladengestaltung	0,124	5,9553	Ladengestaltung	0,058	2,222	0,007	0,110
Preisgestaltung	0,0876	4,8422	Produktauswahl	0,019	0,841	-0,029	0,076
Ökologische Aspekte	0,0584	3,2309	Kommunikationsinstrumente	0,018	0,804	-0,026	0,065
Dauer des Einkaufs	0,0287	1,9398	Ökologische Aspekte	0,011	0,493	-0,033	0,055
Standort / Öffnungszeiten	-0,0144	-0,8884	Geschmack	0,000	-0,010	-0,049	0,048
Geschmack	-0,0249	-1,3229	Standort / Öffnungszeiten	-0,051	-2,512	-0,091	-0,011
Kommunikationsinstrumente	-0,054	-2,948	Dauer des Einkaufs	-0,060	-3,124	-0,091	-0,021
			Korr. R ² : 0,361; F: 106,983; *** p ≤ 0,001; ** p ≤ 0,01; * p ≤ 0,05			*95%- Konfidenzintervall	

Quelle: Eigene Berechnungen.

Für den Methodenvergleich bezüglich der Kundenbegeisterung gilt ähnliches wie zur Kundenzufriedenheit. Wiederum stimmt die Rangfolge in zahlreicheren Punkten überein.

Zum Methodenvergleich ist abschließend zu sagen, dass die PLS-Pfadmodellierung und die kombinierte Faktoren- und Regressionsanalyse bis auf geringe Abweichungen zu ähnlichen Ergebnissen führen. Besonders in Bezug auf die wichtigsten Punkte decken sich die

Ergebnisse. Eine genauere Übereinstimmung der Rechenergebnisse ist aufgrund der unterschiedlichen Rechenverfahren, die in beiden Methoden Verwendung finden, auch sehr unwahrscheinlich.

Als Vorteil der Pfadmodellierung verbleibt die übersichtliche simultane Schätzung des Gesamtmodells. Zudem ist eine stärkere Datenbetrachtung möglich.

Insgesamt sind die vergleichbaren Resultate ein deutliches Indiz für die Belastbarkeit der Ergebnisse. Der Unternehmenspraxis können auf diesem Weg detaillierte betriebsformenspezifische Hinweise gegeben werden.

7 Zusammenfassung und Ausblick

Mit Hilfe der Kundenzufriedenheit kann 23 % des ökonomischen Erfolgs eines Naturkostfachhändlers erklärt werden. Dieser beachtliche Anteil der Kundenzufriedenheit am ökonomischen Erfolg und Ergebnisse anderer Studien, die ebenfalls einen Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und ökonomischen Erfolg feststellen (HOMBURG/BUCERIUS 2006: 64 ff.), veranschaulichen die Relevanz des Themas Kundenzufriedenheit für die Naturkostbranche. Wie die Betrachtung der Kundenzufriedenheit im Naturkostfachhandel zeigt, hat dieser im Vergleich zum LEH sehr viel zufriedener Kunden. Dieser Umstand verhilft der Branche zu einem Wettbewerbsvorsprung. Erhebliche Unterschiede bestehen allerdings im Zufriedenheitsniveau zwischen dem besten und dem schlechtesten Naturkostladen. Die vorliegende Arbeit betrachtet neben der Zufriedenheit auch die Begeisterung der Kunden. Die Begeisterung wird als eine Steigerung der Zufriedenheit angesehen. Die Analyse der verschiedenen Einflussgrößen, die die Zufriedenheit und die Begeisterung der Kunden beeinflussen, veranschaulicht die Differenzen zwischen den drei Betriebsformen des Naturkostfachhandels. Diese Unterscheidung ermöglicht so jedem Geschäftsführer, die seiner Betriebsform angepasste Strategie zu wählen.

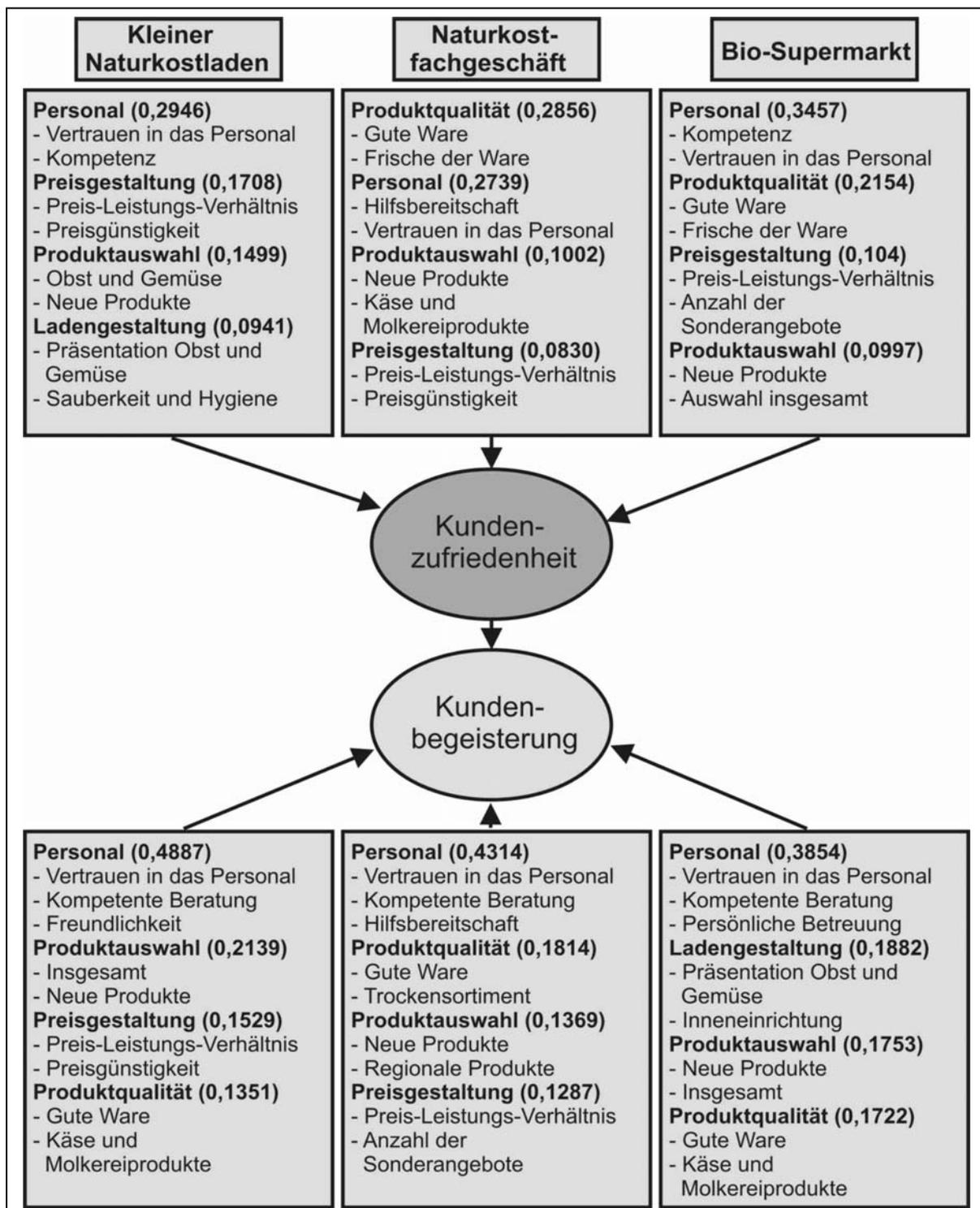
Die Ergebnisse werden im Folgenden einmal graphisch dargestellt (s. Abbildung 13, S. 83) und schriftlich zusammengefasst, wobei die schriftliche Zusammenfassung in Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Betriebsformen unterteilt wird.

Gemeinsamkeiten der Betriebsformen:

Der wichtigste Faktor der betriebsformübergreifend sowohl die Zufriedenheit als auch die Begeisterung beeinflusst, ist das Personal. Es existieren geringe Unterschiede dahingehend, welche Gewichtung die einzelnen Items des Personals haben. Auf die Zufriedenheit hat vor allem das Vertrauen in das Personal und die Kompetenz einen Einfluss. Auf die Begeisterung wirkt neben dem Vertrauen in das Personal auch die kompetente Einkaufsberatung. Dieses Statement fragt mehr ab als nur die Kompetenz, es fragt auch nach der Art, wie das Wissen an den Kunden weitergegeben wird. Deswegen können kompetente Beratung und Vertrauen zu einer emotionalen Komponente zusammengefasst werden. Aufgrund des hohen Einflusses, ist für alle drei Betriebsformen die Auswahl und Schulung des Personals von höchster Bedeutung. Im Faktor Produktauswahl ist das Interesse an neuen Produkten bei den Käufern aller drei Betriebsformen sehr hoch. Diese Neugier gilt es aktiv zu nutzen, um beim Kunden über

die Zufriedenheit Begeisterung zu erzeugen. Auch der Faktor Preis hat in allen drei Betriebsformen Einfluss. Demzufolge müssen die Preise für die Produkte in einem sehr guten Preis-Leistungs-Verhältnis zueinander stehen. Wobei der Naturkost Einzelhandel den Aspekt Leistung höher gewichten sollte, da er einen Preiskampf mit dem LEH nicht gewinnen kann.

Abbildung 13: Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung



Quelle: Eigene Darstellung

Unterschiede zwischen den Betriebsformen:

Für die Gruppe der **kleinen Naturkostläden** lässt sich aus den Ergebnissen ableiten, dass diese auf freundliches Personal Wert legen sollten. Auch eine breite Auswahl an Obst und Gemüse ist wichtig, obwohl hier kleine Geschäfte auf Probleme stoßen, da diese tendenziell weniger Kunden am Tag haben. Eine Lösung bietet in diesem Fall ein eigener Lieferdienst, um so über zwei Absatzkanäle größere Mengen abzusetzen und die Frische zu gewährleisten. Darüber hinaus sollte versucht werden ein breites Warenangebot vorzuhalten, das trotz der begrenzten Verkaufsfläche übersichtlich präsentiert wird, um dem Kunden die Möglichkeit zu geben, auch ohne Hilfe des Personals einzukaufen. Dabei sollten im Sortiment ein bis zwei Schwerpunkte gesetzt werden, da eine Konkurrenz in der Sortimentsbreite und –tiefe des Bio-Supermarkt nicht möglich ist.

Naturkostfachgeschäfte können vor allem durch die Hilfsbereitschaft des Personals überzeugen. Jeder Laden sollte deshalb klare Verhaltensregeln definieren, wie diese Hilfsbereitschaft dem Kunden zu vermitteln ist. Die Qualitätskontrolle ist zu optimieren, besonders im Bereich Frische, aber auch in den Trockensortimentsbereichen. Besteht die Möglichkeit, so sind im Sortiment regionale Akzente zu setzen und diese durch eine klare Kennzeichnung dem Kunden zu vermitteln. Ein breites Angebot an Käse und Molkereiprodukten führt zu Zufriedenheit. Infolgedessen sind diese Bereiche auszubauen. Ein breites Sortiment an Käse und Molkereiprodukten birgt allerdings die Gefahr abgelaufener Ware. Bezüglich dieser Problematik muss eine interne Lösung gefunden werden, um dem Kunden nur beste Qualität anzubieten.

Bio-Supermärkte haben einen großen Bedarf an kompetentem und freundlichem Personal. Wird dazu noch eine persönliche Beratung geboten, d. h. der Verkäufer widmet sich den Belangen des Kunden und geht auf ihn ein, führt dies zu Begeisterung. Deswegen ist das Personal in diesen Punkten zu schulen. Die Frische der angebotenen Ware ist zu optimieren, diese Anforderung steht allerdings im Konflikt mit dem tieferen Frischesortiment, das Kunden von Bio-Supermärkten erwarten. Daher ist eine konkrete Empfehlung in diesem Punkt nicht möglich. Die große Sortimentsbreite und -tiefe ist der Begeisterungsfaktor, in diesem Punkt gilt es, wie bei der Frische, den Spagat zwischen Quantität und Qualität zu meistern. Das Obst und Gemüse sollte durch seine ansprechende Präsentation den Kunden zum Kauf animieren und begeistern.

Nach dieser Zusammenfassung der Ergebnisse, die mit dem vorliegenden Datensatz zu generieren waren, wird nun beleuchtet, welche offenen Fragen noch verbleiben.

Die vorliegende Arbeit hat die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der drei Betriebsformen in Bezug auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung herausgearbeitet und versucht mögliche Handlungsempfehlungen zur konkreten Umsetzung zu geben. Jedoch besteht der Bedarf weiter aufzuschlüsseln, was der Kunde genau unter z. B. „Vertrauen ins Personal“ oder „Hilfsbereitschaft“ versteht. Eine empirische Erhebung, was sich für den Naturkostkunden hinter den wichtigsten Statements des Fragebogens verbirgt, würde für die Praxis Klarheit schaffen. Außerdem sind die drei Einzelstichproben bezüglich des ökonomischen Erfolgs noch sehr klein. Aus diesem Grund ist es ein interessanter Aspekt, inwiefern sich die Beziehungen zwischen ökonomischem Erfolg und der Kundenzufriedenheit bzw. der Kundenbegeisterung verändern, wenn die Stichproben größer geworden sind. Ein weiterer Ansatz könnte darin bestehen, eine Langzeitstudie bzgl. der Kundenzufriedenheit durchzuführen, die analysiert, wie sich Veränderungen am Point of Sale auf die Zufriedenheit der Kunden auswirken.

Literaturverzeichnis

- ACNielsen (2006): TrendNavigator „Bio“, unter: http://www.acnielsen.de/pubs/documents/ACNielsen_TrendNavigator_Bio.pdf, Abrufdatum: 01.09.06.
- Anderson, E.; Fornell, C.; Lehmann, D. (1994): Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 53-66.
- Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (Hrsg.): Katalog E, Definitionen zu Handel und Distribution – Elektronische Fassung, 5. Ausgabe, Köln 2006.
- Albers, S.; Hildebrandt, L. (2006): Methodische Probleme bei der Erfolgsfaktorenforschung – Messfehler, formative versus reflektive Indikatoren und die Wahl des Strukturgleichungs-Modells, in: *zfbf*, Jg.58, Nr. 2, S. 2-33.
- Baaken, T. (1996): Kundenbegeisterung – künftige Stellung der Kundenbegeisterung im Marketing, in: ... (Hrsg.): *Kurswechsel Richtung Kunde: die Praxis der Kundenorientierung*, S. 91-110.
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R. (2003): *Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung*, 10. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York.
- Bailom, F., Hinterhuber, H., Matzler, K., Sauerwein, E. (1996): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, in: *Marketing ZFP*, Jg. 18, Nr. 2, S. 117-126.
- Bahrtdt, K.; Ludwig, J.; Nierenköther, J. (2003): *Bio-Supermärkte in Deutschland – Chancen und Entwicklungen 2003*, Unternehmensberatung Synergie, Frankfurt a. M..
- Bauer, H.; Sauer, N. (2004): Die Erfolgsfaktorenforschung als schwarzes Loch? Stellungnahme zum Beitrag von Alexander Nicolai und Alfred Kieser „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 64, Nr. 4, S. 621-635.
- Bliemel, F.; Eggert, A.; Fassot, G.; Henseler, J. (Hrsg.) (2005): *Handbuch PLS-Pfadmodellierung: Methode, Anwendung, Praxisbeispiele*, Stuttgart.
- Bliemel, F.; Eggert, A.; Fassot, G.; Henseler, J. (2005a): Die PLS-Pfadmodellierung: Mehr als eine Alternative zur Kovarianzstrukturanalyse, in: Bliemel, F.; Eggert, A.; Fassot, G.; Henseler, J. (Hrsg.): *Handbuch PLS-Pfadmodellierung: Methode, Anwendung, Praxisbeispiele*, Stuttgart, S. 9-16.
- Bodenstein, G.; Spiller, A. (1998): *Marketing: Strategien, Instrumente und Organisationen*. Landsberg/Lech.
- Braun, K. (2006a): Plus 7 % im vierten Quartal, in: *BioHandel* 03/2006, S. 9-10.
- Braun, K. (2006b): Umsatzbarometer Analyse 2005: Mittelgroße Geschäfte verpassen Anschluss, in: *BioHandel* 05/2006, S. 19-20.

- Braun, K. (2006c): Umsatzbarometer 2. Quartal – Naturkosthandel wächst um 9,7 Prozent, unter: www.biohandel-online.de/html/aktuell/20060720a.shtml, Abrufdatum: 17.08.06.
- Bruhn, M. (2002): Die Nachfrage nach Bioprodukten – eine Langzeitstudie unter besonderer Berücksichtigung von Verbrauchereinstellungen, Frankfurt a. M..
- Bruhn, M. (2003): Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 2. Aufl., München.
- Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.) (2005): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Brosius, F. (1998): SPSS 8 – Professionelle Statistik unter Windows.
- Brzukalla H. J. (2003): Naturkost Großhandel trotz Konjunkturflaute, in: BNN-Nachrichten, Jg. 23, Nr. 8, S. 13-14.
- Buzzell, R.D.; Gale, B.T. (1989): Das PIMS-Programm - Strategien und Unternehmenserfolg, Wiesbaden.
- Chin, W. W. (1998): The partial least square approach to structural equation modeling, in: Marcoulides, G. A. (Hrsg.): Modern methods for business research, London, pp. 295-336.
- Cohen, J. (1988): Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences, 2nd edition, Hillsdale.
- Correll, O.; Spiller, A.; Steinmann, H.-H. (2006) (in Vorbereitung): Mittelständische Unternehmen als ökologischer Folger: Eine empirische Studie am Beispiel des Lebensmittelfacheinzelhandels.
- Coulthard, L. J. M. (2004), “Measuring service quality: A review and critique of research using SERVQUAL“, International Journal of Market Research, Vol. 46, No. 4, pp. 479-497.
- Fassot, G. (2006): Operationalisierung latenter Variablen in Strukturgleichungsmodellen: Eine Standortbestimmung, in: zfbf, Jg. 58, Nr. 2, S. 67-88.
- Fassot, G.; Eggert, A. (2005): Zur Anwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in: Bliemel, F.; Eggert, A.; Fassot, G.; Henseler, J. (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung: Methode, Anwendung, Praxisbeispiele, S. 31-48.
- Fritz, W. (2004): Die Erfolgsfaktorenforschung ein Misserfolg? Kritische Anmerkungen zum Beitrag von Alexander Nicolai und Alfred Kieser „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 64, Nr. 5, S. 623- 625.
- 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, Vol. 60, No. 4, pp. 7-18.

- Frühschutz, L. (2005): Wettbewerb macht vielen Läden Sorgen, unter: <http://www.naturkost.de/biohandel/HTML/aktuelles/ak20050807.shtml>, Abrufdatum: 29.11.2005
- Gerlach, S.; Spiller, A.; Engelken, J. (2005) (in Vorbereitung): Kundenbindung und Wechselbereitschaft im Bio-Fachhandel: Ein multinomiales Logit-Modell, in: Unternehmen der Agrarwirtschaft vor neuen Herausforderungen, Tagungsband der 45. Gewisola-Jahrestagung, Göttingen.
- Götz, O.; Liehr-Gobbers, K. (2004): Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Square-(PLS) Methode, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 64, Nr. 6, S. 714-738.
- Gomez, M. I.; McLaughlin, E. W.; Wittink, D. R. (2004): Customer satisfaction and retail sales performance: An empirical investigation, in: Journal of Retailing Vol. 80, No. 4, pp. 265-278.
- Grimpe, C. (2005): Arbeitszufriedenheit und Fluktuation im Post Merger Intergartionsprozess, Diskussionspapier Nr. 05-76 der ZEW, unter: <ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp0576.pdf>, Abrufdatum: 18.06.06.
- Gutsche, J.; Hermann, A.; Huber, F.; Kressmann, F.; Algesheimer, R. (2005): Die Wirkung funktionaler, emotionaler und relationaler Nutzendimensionen auf die Markenloyalität, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 57, Nr. 11, S. 638-657.
- Gutting, P. (2006): Bio im Discount: Gefahr oder Chance für den Fachhandel?, in: BioHandel 08/2006, S. 16-19.
- Haenecke, H. (2003): Überblick über Zielsetzung und Entwicklung der Erfolgsfaktorenforschung, in: Innovative Ansätze einer marktorientierten Unternehmensführung: Lösungen für 2003, Stuttgart, S. 13-23.
- Hahn, C.; Johnsen, M. D.; Herrmann, A.; Huber, F. (2005): Capturing Customer Heterogeneity using a Finite Mixture PLS Approach, in: Bliemel, F.; Eggert, A.; Fassot, G.; Henseler, J. (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung: Methode, Anwendung, Praxisbeispiele, Stuttgart, S. 161-180.
- Hamm, U. (2005): Handel im Wandel, in: BioPress, Jg. 5., Heft 8, S. 64-65.
- Hamm, U. (2006): Umsatzwachstum 2005 und 2006 – Marktanteile verschieben sich weiter, unter: <http://www.oekolandbau.de/haendler/marktinformationen/biomarktdeutschland/aktuelle-marktdaten/umsatzwachstum-2005-und-2006/#>, Abrufdatum: 25.08.2006
- Hamm, U.; Rippin, M. (2005): Ungleiches Wachstum - Der Ökomarkt in Deutschland: Angebot wächst schneller als Nachfrage, in: AgrarBündnis e. V. (Hrsg.): Der kritische Agrarbericht 2005, Rheda-Wiedenbrück, S. 120-125.
- Hansen, U. (1990): Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels. Eine Aktionsanalyse, 2. Aufl., Göttingen.
- Hinterhuber, H.; Matzler, K. (Hrsg.) (2004): Kundenorientierte Unternehmensführung, 4. Aufl., Wiesbaden.

- Homburg, C. (1999): Kundenbindung im Handel: Ziele und Instrumente, in: Beisheim, O. (Hrsg.): Distribution im Aufbruch, Bestandsaufnahme und Perspektiven, München, S. 873-890.
- Homburg, C.; Giering, A. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: Zeitschrift für Forschung und Praxis, Jg. 18, Nr. 1, S. 3-24.
- Homburg, C.; Krohmer, H. (2003): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Homburg, C.; Bruhn, M. (2005): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 5-37.
- Homburg, C.; Bucerius, M. (2006): Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 53 - 90.
- Huber, F.; Herrmann, A.; Braunstein, C. (2004): Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg, in: Hinterhuber, H.; Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 69-83.
- Hübsch, H. (2006): Der Biomarkt 2006: Status Quo und Perspektiven für den Lebensmitteleinzelhandel, unter: www.managementforum.com/bio/huebsch.pdf, Abrufdatum: 06.09.2006.
- Hüttner, M.; Schwarting, U. (1999): Exploratorische Faktorenanalyse, in: Homburg, C.; Herrmann, A. (Hrsg.): Marktforschung, Wiesbaden, S. 381-412.
- Igl, W. (2004): Behandlung fehlender Werte, unter: www.rehawissenschaft.uni-wuerzburg.de/methodenberatung/Igl_040604_Halle_Fehlende_Werte.pdf, Abrufdatum: 25.08.2006.
- Koschate, N. (2002): Kundenzufriedenheit und Preisverhalten: Theoretische und empirisch experimentelle Analyse, Wiesbaden.
- Kreuzer, K.; Offeney, C. (2005): 40 neue Bio-Supermärkte in Deutschland, unter: www.biomarkt.info/druck..... Abrufdatum: 01.02.2005.
- Kube, C. (1991): Erfolgsfaktoren in Filialsystemen: Diagnose und Umsetzung im strategischen Controlling, Wiesbaden.
- Lohmöller, J.-B. (1989): Latent variables path modeling with partial least squares, Heidelberg.
- March, G.; R. Sutton (1997): Organizational Performance as a Dependent Variable, in: Organization Science, Vol. 8, No. 6, pp. 698-705.

- Matzler, K.; Bailom, F. (2004): Messung von Kundenzufriedenheit, in: Hinterhuber, H.; Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 265-293.
- Matzler, K.; Stahl, H. K.; Hinterhuber, H. H. (2004): Die Customer-based View der Unternehmung, in: Hinterhuber, H., Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 5-31.
- Matzler, K.; Fuchs, M.; Binder, H. J.; Leih, H (2005): Asymmetrische Effekte bei der Entstehung von Kundenzufriedenheit: Konsequenzen für die Importance-Performance-Analyse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 75, Nr. 3, S. 299-317.
- Mellin, M., Spiller, A., Zühlsdorf, A. (2006): Kundenzufriedenheit in der Direktvermarktung, in: Pfriem, R.; Raabe, T. und Spiller, A. (Hrsg.): Das Unternehmen nachhaltige Ernährungskultur, Marburg, S. 203-234.
- Michels, P.; Müller H.; Schmanke, A. (2004): Strukturen der Nachfrage nach ökologischen Nahrungsmitteln in Deutschland, Bonn.
- Müller, S. (1998): Die Unzufriedenheit der „eher zufriedenen“ Kunden, in: Müller, S. und Strothmann, H.(Hrsg.): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung: Strategien und Instrumente von Finanzdienstleistern, München, S. 197-218.
- Nicolai, A.; Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 62, Nr. 6, S. 579-596.
- Niedzwecky, K. (2005): Bio: Mehr als nur ein Trend, in BNN-Nachrichten 03/2006, S. 19.
- Nischlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H. (2002): Marketing, 19. Aufl., Berlin.
- Oliver, R. L.; Rust, R. T.; Varki, S. (1997): Customer Delight: Foundation, Findings, and Managerial Insight, in: Journal of Retailing, Vol. 73, No. 3, pp. 311-336.
- o. V. (2006a): USA: Wholefoods startet 2007 Mega-Markt in London, in: BioHandel 03/2006, S. 25.
- Parasuraman, A.; Berry, L. L.; Zeithaml, V. A. (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality, in: Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1, pp. 12-40.
- Patt, P.-J. (1990): Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel: eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsmittelmarktes. 2. Aufl., Frankfurt a. M..
- Peter, S. I. (1999): Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten. 2. Aufl., Wiesbaden.
- Ringle, C. M. (2004): Gütemaße für den Partial Least Square-Ansatz zur Bestimmung von Kausalmodellen, Arbeitspapier Nr. 16, Hamburg.
- Rippin, M. (2006a): Deutschland: Bio-Markt mit starken Zuwächsen, in: ZMP (Hrsg.), Ökomarktforum, Marktbericht Nr. 06, 10.02.2006, S. 2-3.

- Rippin, M. (2006b): Umsatzwachstum 2005 und 2006 – Der Markt wächst mit unverändertem Tempo auch in 2006, unter: <http://www.oekolandbau.de/haendler/marktinformationen/biomarkt-deutschland/aktuelle-marktdaten/umsatzwachstum-2005-und-2006/#>, Abrufdatum: 25.08.2006
- Rösgen-Feier, D. (2003): Erfolgsfaktorenforschung im Technischen Handel - eine Analyse anhand von Betriebsvergleichsergebnissen des Jahres 2002, in: Handel im Fokus – Mitteilungen des IfH, Jg. 03, Nr. 4, S. 261-270.
- Rudolf, M.; Müller, J. (2004): Multivariate Verfahren: eine praxisorientierte Einführung mit Anwendungsbeispielen in SPSS, Göttingen.
- Rudolph, T.; Wagner, T. (2003): Preisimage-Politik im Handel, in: Diller, H.; Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik, Wiesbaden, S. 177-198.
- Schmalen, C.; Kunert, M.; Weindlmeier, H. (2005): Erfolgsfaktorenforschung: Theoretische Grundlagen, methodische Vorgehensweise und Anwendungserfahrungen in Projekten für die Ernährungswirtschaft, unter: <http://www.uni-goettingen.de/docs/de3ce1be13dea20bce2d2fe660a78a26.pdf>, Abrufdatum: 02.05.06.
- Schwetje, T. (1999): Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen: Operationalisierung und Erklärung der Beziehungen am Beispiel des Handels, Wiesbaden.
- Schaer, B. (2001): Regionales Gemeinschaftsmarketing für Öko-Lebensmittel: dargestellt am Beispiel der Konzeption des Zeichens „Öko-Qualität aus Bayern“, Hamburg.
- Schmeisser, W.; Meyer, A.; Waldhart, T. (2005): Erfolgsfaktoren und Strategien international agierender Unternehmen im deutschen Einzelhandel: Eine empirische Branchenanalyse anhand des Porter-Ansatzes, München.
- Scholl, G. (2006): Nachhaltige Metropolenregion – Entwicklung einer nachhaltigen Land- und Ernährungswirtschaft am Beispiel des Großraums Berlin-Brandenburg, Berlin.
- Schröder, H. (1994): Erfolgsfaktorenforschung im Handel: Stand der Forschung und kritische Würdigung der Ergebnisse, in: Marketing ZFP (2), S. 89-105.
- Sinus Sociovision (Hrsg.) (2006): Unterschiede zwischen Bio-Käufern und Bio-Nichtkäufern in den für den Biomarkt wichtigsten Sinus-Milieus, Aschaffenburg.
- Spahn, M. (2002): Der Bio-Fachhandel in Europa. Unternehmensberatung Synergie, Bad Wildbad.
- Spiller, A. (2004): Preiskrieg oder Schlafmützenwettbewerb, in: AgrarBündnis e. V. (Hrsg.), Der kritische Agrarbericht 2004, Rheda-Wiedenbrück, S. 244-248.
- Spiller, A.; Engelken, J.; Gerlach, S. (2005): Zur Zukunft des Biofachhandels: Eine Befragung von Bio-Intensivkäufern, BMBF-Forschungsprojekt „Von der Agrarwende zur Konsumwende?“, Diskussionspapier Nr. 6; unter: www.konsumwende.de/Dokumente/Biofachhandelsstudie.pdf; Abrufdatum: 10.09.2006.

- Spiller, A. (2006) (in Vorbereitung): Dem Kunden auf der Spur: Zielgruppen im Markt für Bio-Lebensmittel, Diskussionsbeitrag des Instituts für Agrarökonomie der Universität Göttingen, Göttingen.
- Statistisches Bundesamt (2005a): Bildung, Wiesbaden, unter: http://www.destatis.de/download/veroe/1_02.pdf, S. 55-84; Abrufdatum: 27.07.2006.
- Stahl, H. K.; Hinterhuber, H. H.; von den Eichen, S. A. F.; Matzler, K. (2004): Kundenzufriedenheit und Kundenwert, in: Hinterhuber, H.; Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 243-261.
- Statistisches Bundesamt (2005b): Einnahmen und Ausgaben der privaten Haushalte, unter: http://www.destatis.de/download/veroe/1_04.pdf, S. 111-132; Abrufdatum: 27.07.2006.
- Stauss, B. (2000): „Augenblicke der Wahrheit“ in der Dienstleistungserstellung – Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 321-340.
- Synergie (2002): Der Fachhandel für Bio-Produkte in Europa, Bad Wildbad, S. 25-40.
- Thielicke, R. (2006): „Natürlich gut?“, in: Focus, 24/2006, S. 80-87.
- Twardawa, W. (2004): Vom „Wollen“ und „Walten“ der Konsumenten, in: <http://www.servicebarometer.de/kundenmonitor2004/bestpractice/gfk.php>, Abrufdatum: 20.08.2006.
- Weber, S. (2006): Wal-Mart gibt in Deutschland auf, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 173, 29/30 Juli 2006, S. 23.
- Widlarz, J. (2005): Kundenbegeisterung – Theoretische Bezüge und Managementimplikationen unter besonderer Berücksichtigung der Emotion Überraschung, München.
- Wieder, M. (2004): Kundenbindungsmanagement im Handel – Erfolgspotentiale und Umsetzungsvoraussetzungen, in: Hinterhuber, H., Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 499-515.
- Wölk, A. (1991): Erfolgsfaktoren kleinerer und mittlerer Unternehmen im Einzelhandel, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.) Handelsforschung 1991, Wiesbaden, S. 47-63.



Diskussionsbeiträge (seit 2000)

2000:

0001 **BRANDES**, Wilhelm
Über Selbstorganisation in Planspielen
- Ein Erfahrungsbericht – Göttingen 2000.

0002 **Von CRAMON-TAUBADEL**, Stephan und
MEYER, Jochen
Asymmetric Price Transmission: Fact or
Artefact? Göttingen 2000.

2001:

0101 **LESERER**, Michael
Zur Stochastik sequentieller Entscheidungen.
Göttingen 2001.

0102 **MOLUA**, Ernest, L.
The Economic Impacts of Global Climate
Change on African
Agriculture: an interpretative review of recent
findings. Göttingen 2001.

0103 **BIRNER**, Regina und Ingo **BRÄUER**,
Harald **GRETHE**, Jesko **HIRSCHFELD**,
Maren **LÜTH**, Jochen **MEYER**, Andrea
WÄLZHOLZ, Regina **WENK**, Heidi
WITTMER
"Ich kaufe, also will ich?" - Eine interdisziplinäre
Analyse der Entscheidung für oder gegen den
Kauf besonders tier- und umweltfreundlich
erzeugter Lebensmittel

0104 **WILKENS**, Ingrid
Wertschätzung von Großschutzgebieten:
Befragung von Besuchern des Nationalparks
Unteres Odertal als Baustein einer Kosten-
Nutzen-Analyse (Sommer 2001). Göttingen
2001.

2002:

0201 **GRETHE**, Harald
Optionen für die Verlagerung von
Haushaltsmitteln aus der ersten in die zweite
Säule der EU-Agrarpolitik. Göttingen 2002.
0202 **SPILLER**, Achim und **SCHRAMM**,
Matthias
Farm Audit als Element des Midterm-Review
– Zugleich ein Beitrag zur Ökonomie von
Qualitätssicherungssystemen. Göttingen 2002.

2003:

0301 **LÜTH**, Maren und
SPILLER, Achim
Qualitätssignaling in der Gastronomie.
Göttingen 2003.
0302 **JAHN**, Gabriele,
PEUPERT, Martina und
SPILLER, Achim
Einstellungen deutscher Landwirte zum QS-
System:
Ergebnisse einer ersten Sondierungsstudie.
Göttingen 2003.
0303 **THEUVSEN**, Ludwig
Kooperationen in der Landwirtschaft –
Formen, Wirkungen und aktuelle Bedeutung.
Göttingen 2003.
0304 **JAHN**, Gabriele,
SCHRAMM, Matthias und
SPILLER, Achim
Zur Glaubwürdigkeit von
Zertifizierungssystemen:
Eine ökonomische Analyse der
Kontrollvalidität



Diskussionsbeiträge (seit 2000)

2004:

- 0401 **MEYER**, Jochen und
VON CRAMON-TAUBADEL, Stephan Asymmetric price transmission: A survey.
Göttingen 2004.
- 0402 **BARKMANN**, Jan und
MARGGRAF, Rainer The Long-Term Protection of Biological
Diversity – Lessons from market ethics.
Göttingen 2004.
- 0403 **BAHRS**, Enno VAT as an impediment to implementing
efficient agricultural marketing structures in
transition countries. An Analysis with special
regard to Commodity and service cooperatives
in Kyrgyzstan. Göttingen 2004.
- 0404 **Spiller**, Achim,
Staack, Torsten und
Zühlsdorf, Anke Absatzwege für landwirtschaftliche Spezialitäten
Potenziale des Mehrkanalvertriebs
Göttingen 2004
- 0405 **Spiller**, Achim und
Staack, Torsten Brand Orientation in der deutschen
Ernährungswirtschaft
Ergebnisse einer explorativen Online-Befragung
Göttingen 2004
- 0406 **Gerlach**, Sabine
Köhler, Berit
Spiller, Achim und
Wocken, Christian Supplier Relationship Management im
Agribusiness:
Ein Konzept zur Messung der
Geschäftsbeziehungsqualität
- 0407 **Inderhees**, Phillip
Kiefer, Stefanie
Lüth, Maren und
Spiller, Achim Determinanten der Kundenzufriedenheit
im Fleischerfachhandel
- 0408 **Lüth**, Maren
Spiller, Achim
Wegener, Angela und
Zühlsdorf, Anke Köche als Kunden:
Direktvermarktung landwirtschaftlicher
Spezialitäten an die Gastronomie

2005:

- 0501 **Spiller**, Achim
Engelken, Julia und
Gerlach, Sabine Zur Zukunft des Bio-Fachhandels:
Eine Befragung von Bio-Intensivkäufern
- 0502 **Groth**, Markus Verpackungsabgaben und Verpackungs-
lizenzen als Alternativen für ökologisch
nachteilige Einweggetränkeverpackungen?
-Eine umweltökonomische Diskussion



2005:

- 0503 **Freese, Jan und Steinmann, Henning** Ergebnisse des Projektes "Randstreifen als Strukturelemente in der intensiv genutzten Agrarlandschaft Wolfenbüttels" Nichtteilnehmerbefragung NAU 2003, Akteursanalyse Agrarumweltschutz im Landkreis Wolfenbüttel und Einsatzmöglichkeiten der Eingriffsregelung in ackerbaulichen Intensivregionen
- 0504 **Jahn, Gabriele Schramm, Matthias und Spiller, Achim** Institutional Change in Quality Assurance: The Case of Organic Farming in Germany
- 0505 **Gerlach, Sabine Kennerknecht, Raphael und Spiller, Achim** Die Zukunft des Großhandels in der Bio-Wertschöpfungskette

2006:

- 0601 **Heß, Sebastian Bergmann, Holger und Sudmann, Lüder** Die Förderung alternativer Energien -eine kritische Bestandsaufnahme
- 0602 **Gerlach, Sabine und Spiller, Achim** Anwohnerkonflikte bei landwirtschaftlichen Stallbauten: Hintergründe und Einflussfaktoren -Ergebnisse einer empirischen Analyse
- 0603 **Glenk, Klaus** Design and Application of Choice Experiment Surveys in So-Called Developing Countries: Issues and Challenges