



Oktober
2004

Determinanten der Kundenzufriedenheit im Fleischerfachhandel

Phillip Inderhees, Stefanie Kiefer, Maren Lüth, Achim Spiller



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

Kontaktadressen:

Prof. Dr. Achim Spiller

Lehrstuhl „Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte“

Institut für Agrarökonomie

Platz der Göttinger Sieben 5

37073 Göttingen

Tel. +49-551-39-2399/ Fax. +49-551-39-12122

Email: a.spiller@agr.uni-goettingen.de

Maren Lüth, Dipl. oec. troph.

Tel. +49-551-39-4827

Email: mlueth@gwdg.de

Stefanie Kiefer, M. Sc.

Tel. +49-551-39-13106

Email: skiefer1@gwdg.de

Phillip Inderhees, M. Sc.

Tel. +49-171-9066013

Email: phinderhees@hotmail.com

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| 1 Strategische Ausgangslage des deutschen Fleischerfacheinzelhandels | 1 |
| 2 Kundenbindung und Kundenzufriedenheit..... | 3 |
| 3 Kundenzufriedenheit im Fleischerfachgeschäft: Ergebnisse einer empirischen Studie... | 4 |
| 3.1 Studiendesign..... | 4 |
| 3.2 Vergleichende Analyse der Fleischerfachgeschäfte | 4 |
| 3.3 Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit im Fleischerfachgeschäft..... | 9 |
| 4 Fazit | 13 |
| Literatur | 14 |
| Anhang 1: Ergebnisse der Faktorenanalysen..... | 15 |
| Anhang 2: Ergebnisse der Regressionsanalyse..... | 17 |

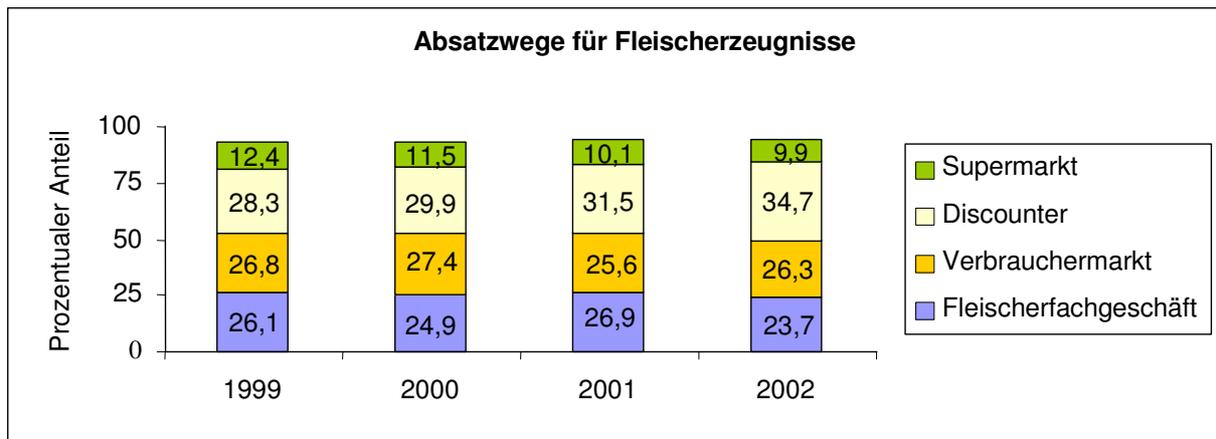
1 Strategische Ausgangslage des deutschen Fleischerfacheinzelhandels

Die Wettbewerbssituation des Fleischerfachhandels ist seit geraumer Zeit angespannt. Zwar hat sich der Konsum von Fleisch und Fleischerzeugnissen im Jahr 2003 weiter stabilisiert, der leicht angestiegene Verzehr wurde allerdings mit spürbar gedrosselten Konsumausgaben erkauft. Der vorherrschende Discountboom ging eindeutig zu Lasten der Bedienungstheken im traditionellen Lebensmitteleinzelhandel und in den Fleischerfachgeschäften. Der langjährige Trend ist gekennzeichnet durch Umsatzrückgänge, Betriebsschließungen und Kaufkraftverluste. Umso wichtiger ist gerade für diese Vertriebslinie die langfristige Bindung und Neugewinnung von Stammkunden.

Ende des Jahres 2003 war das Fleischerhandwerk mit insgesamt 29.414 Verkaufsstellen in Deutschland präsent. Davon waren 18.266 eigenständige Meisterbetriebe und 11.148 weitere Verkaufsstellen, die zusätzlich als Filialen geführt wurden. Damit unterhielt jeder vierte fleischhandwerkliche Betrieb neben dem Stammgeschäft mindestens eine oder mehrere Verkaufsstellen. Zwölf Filialunternehmen unterhielten mehr als fünfzig Verkaufsstellen (DFV 2004). Insgesamt ist das Fleischerhandwerk immer noch stark mittelständisch strukturiert. Filialunternehmen nehmen nur eine Randposition ein, da Größenvorteile hier nicht so stark wie etwa im Bäckereibereich zu Buche schlagen.

Das Fleischerhandwerk erzielte 2003 einen Jahresumsatz von 15,4 Mrd. Euro. Der Umsatz ging damit um mehr als vier Prozent im Vergleich zum Vorjahr zurück, was vor allem der ausgeprägten Preisorientierung beim Einkauf und damit dem Trend zu preiswerten SB-Artikeln im Discount zugeschrieben werden kann. Die Beschäftigtenzahl im Fleischerhandwerk ist in den letzten Jahren ebenfalls stetig gesunken. Dies wird auf vermehrte Betriebsschließungen und den anhaltenden Rationalisierungsdruck am Markt zurückgeführt (DFV 2004).

**Abbildung 1: Marktanteile der Vertriebswege für Fleischerzeugnisse
(% vom Gesamtabsatz)**



Quelle: Eigene Darstellung nach GfK 2003

Das Fleischerfachgeschäft verliert – trotz eines kurzen Aufschwunges im Jahr 2001 aufgrund der BSE-Krise – konstant an Marktanteilen. Die Großflächen (Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser) können ihren Anteil am Gesamtabsatz in den letzten Jahren verteidigen, u. a. durch neue Vermarktungskonzepte wie z. B. bei REAL, wo die Bedienungstheke als handwerklicher Metzgerladen wieder mehr in den Vordergrund gestellt wird, im Wesentlichen aber durch verstärkte zentrale Produktion und den Ausbau des SB-Bereichs wie z. B. bei der Lidl-Tochter Kaufland. Einen kontinuierlichen Zuwachs an Marktanteilen verzeichnen die Discounter, die durch die Konzentration auf SB-Fleisch und schnell-drehende Artikel die Preissensibilität der Verbraucher ansprechen. So lag 2003 nach einer Schätzung der Zentralen Markt- und Preisberichtsstelle (ZMP) der reale Einkaufspreis für ein kg Fleisch um fünf Prozent und für ein kg Wurst sogar um sieben Prozent unter dem Vorjahreswert. Somit wurden trotz eines gesteigerten Fleischverzehrs 2003 niedrigere Konsumausgaben als im Vorjahr realisiert.

Vor diesem schwierigen ökonomischen Hintergrund rücken Marketingkonzepte zur verbesserten Kundenansprache in den Vordergrund. Angesichts des geringen Werbebudgets der meisten Betriebe sind die Möglichkeiten allerdings begrenzt. Ein letztlich relativ kostengünstiges Marketinginstrument ist die verstärkte Bindung der bereits erreichten Verbraucher. Welche Einflussfaktoren die Kundenzufriedenheit im Fleischerfachhandel prägen, war Gegenstand einer im Winter 2003 durchgeführten Kundenbefragung in vier Geschäften in Göttingen. Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Studie präsentiert und Empfehlungen für die Kundenbindung und Ausweitung des Stammkundenanteils im Fleischerhandwerk gegeben.

2 Kundenbindung und Kundenzufriedenheit

Die Marketingforschung hat in den letzten Jahren in einer Vielzahl von Studien herausgearbeitet, dass Kundenzufriedenheit eine notwendige, wenngleich nicht immer hinreichende Voraussetzung für Stammkundenbindung und Geschäftserfolg ist (Herrmann/Johnson 1999; Giering 2000; Foscht 2002). Zufriedene Konsumenten verlangen weniger Marketingaufwendungen und tragen durch Mund-zu-Mund-Werbung zum Image eines Anbieters bei. Der wirtschaftliche Aufwand, neue Kunden zu gewinnen, ist dagegen erheblich. Der Fleischerfachhandel wird in aller Regel nicht mit dem Marketingdruck der Einzelhandelsfilialisten konkurrieren können, so dass die Stammkundenbindung unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten im Vordergrund steht. Die Mund-zu-Mund-Werbung ist aus Sicht der Verbraucher außerdem vertrauenswürdiger als kommerzielle Werbung; sie kann gerade für mittelständische Anbieter zentraler Eckpfeiler der Kommunikation sein. Im besten Falle erreicht ein Geschäft Kultstatus bei den Verbrauchern, z. B. aufgrund eines bestimmten Artikels in überragender Qualität (Rosen 2001).

Hinzu kommt, dass unzufriedene Käufer ihre Enttäuschung sehr viel stärker als zufriedene Konsumenten kommunizieren (Bruhn/Homburg 2003). Die Gefahr, dass ein unzufriedener Kunde das Image eines Geschäftes glaubwürdig und dauerhaft schädigt, ist erheblich, da Fleischereien ihre Kunden regelmäßig aus einem lokalen Einzugsgebiet mit hoher Kommunikationsdichte zwischen den Verbrauchern akquirieren.

Allerdings gibt es auch zufriedene Kunden, die – z. B. aus Suche nach Abwechslung (variety seeking) – zur Konkurrenz abwandern (Givon 1984; Riepe 2003). Kundenzufriedenheit ist daher mehr als nur die grobe Erfüllung einer Soll-Erwartung, sondern bedeutet im besten Fall Kundenbegeisterung und das Gefühl, eine deutlich bessere Leistung als bei der Konkurrenz geboten zu bekommen (Simon/Homburg 1997).

Insgesamt ist Kundenzufriedenheit für den Fleischerfachhandel eine unabdingbare Grundvoraussetzung, die den Geschäftsinhabern in der Regel durchaus bewusst ist. Im Vergleich zu den konkurrierenden Anbietern des Lebensmitteleinzelhandels wird der Werbedruck zwangsläufig relativ gering sein, so dass die Bindung der bisherigen Stammkunden im Vordergrund steht. Zugleich ist die Mund-zu-Mund-Werbung das zentrale Instrument der Neukundengewinnung. Was fehlt, ist ein systematisches Controlling dieser Kerngröße, da kaum Marktforschung durchgeführt wird. Die folgende Erhebung zeigt ein

Beispiel für eine Kundenzufriedenheitsbefragung und ermittelt mittels der Regressionsanalyse zentrale Einflussfaktoren und damit die Steuerungsgrößen der Kundenbindung.

3 Kundenzufriedenheit im Fleischerfachgeschäft: Ergebnisse einer empirischen Studie

3.1 Studiendesign

Die im Folgenden erläuterte Studie wurde im Rahmen einer Masterarbeit am Lehrstuhl für Lebensmittelmarketing der Universität Göttingen im Dezember 2003 erstellt. Befragt wurden jeweils 50 Kunden in vier verschiedenen und zufällig ausgewählten Fachgeschäften in der Stadt Göttingen. Die Befragung fand in Form eines persönlichen und standardisierten Interviews statt. Von den 200 Probanden waren 119 weiblich und 81 männlich. Vor der Kundenumfrage wurde jeweils ein Betriebsleitergespräch geführt, um einen Überblick über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens zu erhalten.

Bei den involvierten Fleischereien handelt es sich um tradierte Fachgeschäfte, die familiär geleitet werden. Die Anzahl der Mitarbeiter beträgt bei allen Geschäften unter zehn Vollzeitkräfte. Die Geschäfte verfügen über Parkplatzmöglichkeiten und Nähe zu öffentlichen Verkehrsmitteln. Ferner liegen die Standorte der Fachgeschäfte in verschiedenen Stadtbezirken Göttingens, an denen jeweils konkurrierende Betriebsformen vorhanden sind.

Zentrales Ziel der Studie war eine Analyse der Kundenzufriedenheit und der damit verbundenen Faktoren. Grundsätzlich wurden folgende Fragestellungen erörtert:

- Status quo der Kundenzufriedenheit im deutschen Fleischerfachhandel am Beispiel von vier mittelständischen Betrieben mit unterschiedlicher Ausgangslage.
- Vergleichende Bewertung der Kundenzufriedenheit.
- Analyse der entscheidenden Einflussfaktoren auf die Kaufzufriedenheit.

3.2 Vergleichende Analyse der Fleischerfachgeschäfte

Um einen Überblick über die Ausgangssituation in den vier Fleischerfachgeschäften zu erhalten, wurden zunächst Interviews mit den Betriebsleitern geführt. Die Ergebnisse der Gespräche sind der folgenden Tabelle zu entnehmen:

Tabelle 1: Gegenüberstellung der vier Fachgeschäfte

| Geschäft (anonymisiert) | X1 | X2 | X3 | X4 |
|--|--|---|--|----------------------------|
| Haben Sie Ihre Kunden schon einmal zum Thema „Kundenzufriedenheit“ befragt? | nein | regelmäßig | nein | nein |
| Wie hoch ist der Anteil an Stammkunden? | 90% | 80% | 70% | 80% |
| Wie hat sich der Geschäftsumsatz Ihres Betriebes in den letzten Jahren entwickelt? | negative Entwicklung | konstante Entwicklung | negativ | gut |
| Wie sehen Sie die Entwicklung von Fleischerfachgeschäften insgesamt in den nächsten Jahren? | Umsatzrückgänge, weiteres Ladensterben | für einige sehr kritisch, für andere sehr positiv | weiteres Ladensterben | gemischt |
| Wie sehen Sie die Entwicklung Ihres Fleischerfachgeschäftes in den nächsten Jahren? | zu hohes Arbeitsvolumen, eigenes Preis-Leistungsverhältnis stimmt nicht mehr | sehr positiv | Aufgabe aus Altersgründen und fehlender Nachfolge, hohe anstehende Investitionen | zufriedenstellend |
| Wie groß ist das Einzugsgebiet? | ca. 3 km | ca. 50 km | ca. 15 km | ca. 20 km |
| Wie groß ist das angebotene Sortiment an Wurstwaren? | 40 Artikel | 96 Artikel | 40 Artikel | 80 Artikel |
| Bieten Sie Convenienceprodukte an? | nein | ja | nein | nein |
| Auf welchem Wege informieren Sie Ihre Kunden beispielsweise über Aktionswochen oder bestimmte Produkte? | Zeitungsanzeige, wöchentlicher Aushang | Zeitungsanzeige, wöchentlicher Aushang | über Plakate vor Ort | wöchentlicher Aushang |
| Informieren Sie Ihre Kunden postalisch, telephonisch oder per e-Mail über Neuigkeiten oder bestimmte Angebote? | über eigene Internetseite | nein | nein | nein |
| Unterstützen Sie soziale, sportliche oder kulturelle Einrichtungen? | nicht mehr | ja | nein | nein |
| Wann haben Sie zum letzten Mal die Geschäftsräume renoviert? | 1980 | 1995 | 1984 | 2002 |
| Führen Sie regelmäßig Mitarbeiterschulungen durch? | ja, intern | ja, intern und extern | nein | ja, intern |
| Werden in diesem Fachgeschäft besondere Aktionswochen angeboten? | ja | ja | ja | ja |
| Bieten Sie einen Partyservice an? | ja | ja | ja | nein |
| Welche Möglichkeiten haben Ihre Kunden, sich zu beschweren? | mündlich vor Ort | mündlich vor Ort, Telefon | mündlich vor Ort | mündlich vor Ort |
| Wie gehen Sie mit Reklamationen / Kundenbeschwerden um? | sofortiges Ersatzprodukt | sofortiger Umtausch | Umtausch | Umtausch oder Geldrückgabe |

Quelle: Eigene Erhebung

Alle vier Betriebsleiter gehen von einer weiteren Reduktion der Einkaufsstättenzahl im Fleischerfacheinzelhandel aus. Trotzdem prognostizieren zwei Betriebsleiter (X2 und X4) für ihre Geschäfte eine positive Entwicklung, eine Tendenz, die sich auch in den Aussagen zu den Umsatzentwicklungen dieser Fleischerfachgeschäfte bestätigt. Die Anstrengungen der einzelnen Fachgeschäfte hinsichtlich Kundenbindung und Kundenzufriedenheit sind unterschiedlich. Während Fachgeschäft X1 über einen eigenen Internetauftritt verfügt, unterstützt Fachgeschäft X2 z. B. soziale, sportliche bzw. kulturelle Einrichtungen in den entsprechenden Stadtbezirken. Des Weiteren führt Fachgeschäft X2 bereits

Kundenbefragungen durch. Drei der vier Fachgeschäfte führen regelmäßig interne Mitarbeiterschulungen durch, um die Serviceleistung des Personals zu verbessern. X2 lässt die Mitarbeiter zusätzlich auch extern schulen. Insgesamt geben die Betriebsleitergespräche sehr unterschiedliche Einschätzungen der momentanen und zukünftigen Positionierung des Fleischerfachhandels wieder, die sich grundsätzlich auch in der weiteren empirischen Studie bestätigen.

Im Folgenden werden zunächst Kernergebnisse der Befragung im Überblick wiedergegeben:

- Alle vier Fleischfachgeschäfte verfügen über einen hohen Stammkundenanteil. Viele der Befragten (mehr als 30 %) kaufen dort seit mehr als 10 Jahren ein und kennen das jeweilige Fachgeschäft seit ihrer Kindheit. Die anderen Probanden wurden hauptsächlich durch Freunde oder Bekannte auf das Geschäft aufmerksam. Mehr als die Hälfte der Probanden sucht das jeweilige Geschäft mindestens einmal pro Woche auf. Die meisten Befragten (54 %) decken ihren Hauptbedarf an Fleisch- und Wursterzeugnissen in dem jeweils befragten Geschäft.
- Über 50 % der Kunden sind über 51 Jahre alt. Dies erklärt ebenfalls den großen Anteil (>55 %) von 1-2 Personenhaushalten und von Pensionären (26 %). Diese starke Überalterung der Zielgruppe deutet auf das Neukundenproblem des Fachhandels hin.
- Knapp 40 % der Kundenhaushalte steht ein Nettohaushaltseinkommen zwischen 1.000-1.999 € zur Verfügung, etwa der gleiche Anteil verfügt über mehr als 2.000 €.
- Die Käuferstruktur und das Einkaufsverhalten der Kunden sind bei den verschiedenen Verkaufsstellen relativ ähnlich. Einzelne Abweichungen lassen sich auf die Struktur der Wohnbezirke zurückführen.
- Bei der offenen Frage nach den zentralen Vorteilen ihres Fachgeschäftes betonen die Probanden die Frische der Produkte, die Freundlichkeit des Personals und die Qualität der Waren. Hauptkritikpunkte sind Preis und – von geringerer Relevanz – Warte- und Öffnungszeiten.

Interessant ist das Ergebnis der Frage, ob sich das jeweilige Geschäft von vergleichbaren Betrieben unterscheidet. Tabelle 2 zeigt, dass nur ein kleiner Teil der Kunden von ihrem Geschäft wirklich begeistert ist („deutlich besser“), während fast die Hälfte der Befragten keine durchgängigen Leistungsvorteile sieht. Das Unternehmen X2 wird offensichtlich deutlich besser bewertet als die drei Vergleichsunternehmen.

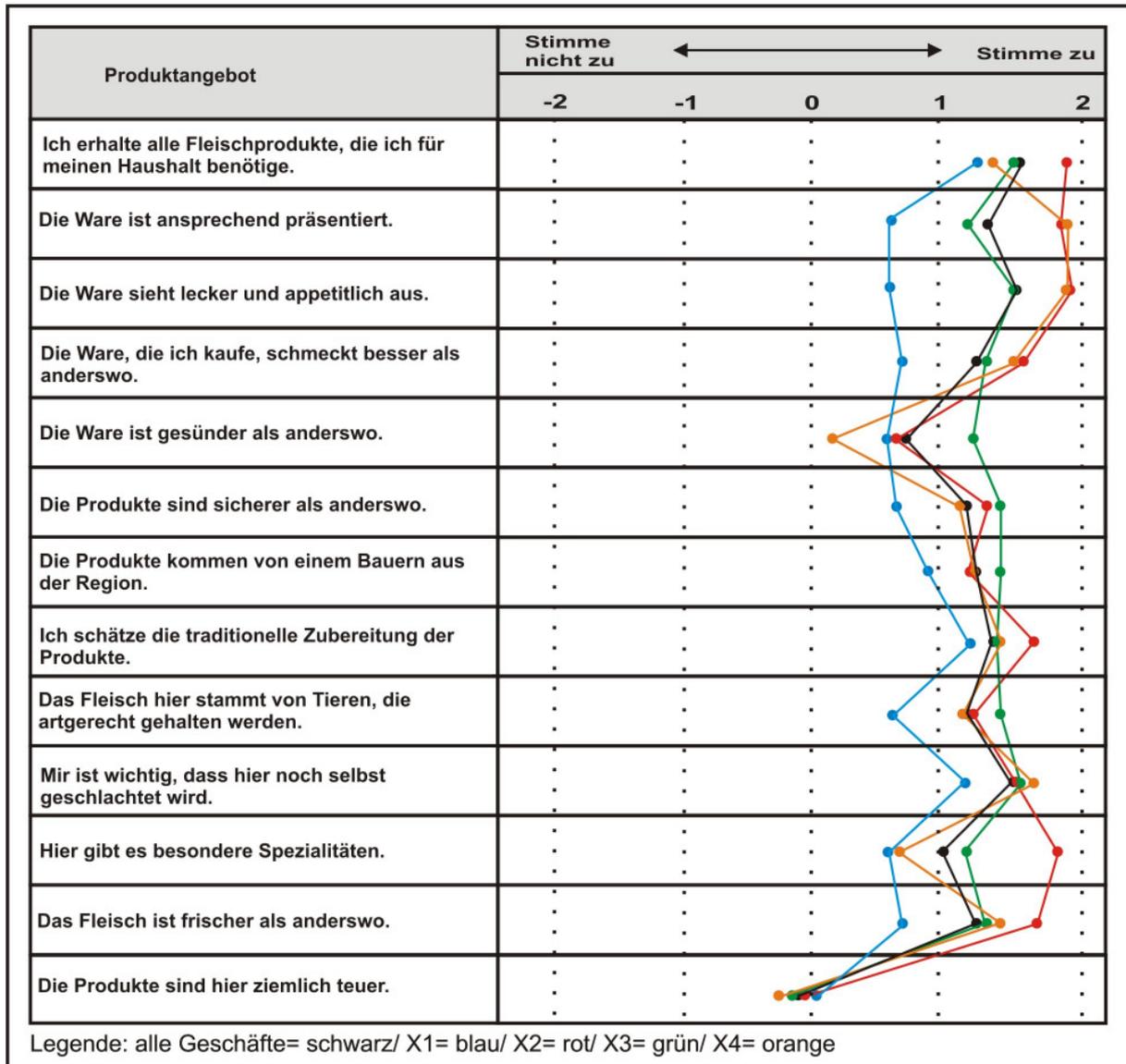
Tabelle 2: Unterscheidet sich dieses Fleischerfachgeschäft von anderen?

| Geschäft | Deutlich schlechter | Schlechter | Teils/teils | Besser | Deutlich besser |
|----------|---------------------|------------|-------------|--------|-----------------|
| X1 | 2 % | 12 % | 60 % | 24 % | 2 % |
| X2 | - | - | 22 % | 52 % | 26 % |
| X3 | - | 4 % | 44 % | 38 % | 14 % |
| X4 | - | - | 50 % | 42 % | 8 % |
| Gesamt | 0,5 % | 4 % | 44 % | 39 % | 12,5 % |

Quelle: Eigene Berechnungen

Im Weiteren werden die Ergebnisse bezüglich der einzelnen Leistungsfaktoren im Überblick dargestellt. Die Zufriedenheit der Kunden ist besonders groß hinsichtlich der Produktqualität und der Auswahl der Fleischwaren. Auch bei der Bewertung des Personals (Kompetenz, Freundlichkeit usw.) sind die Unterschiede relativ gering. Gravierende Differenzen zwischen den Geschäften sind aber im Hinblick auf das Leistungsangebot (Abb. 1) und die Verkaufsraumgestaltung (Abb. 2) zu erkennen. Die Fachgeschäfte X2 und insbesondere X4 werden hier im Vergleich deutlich positiver eingeschätzt.

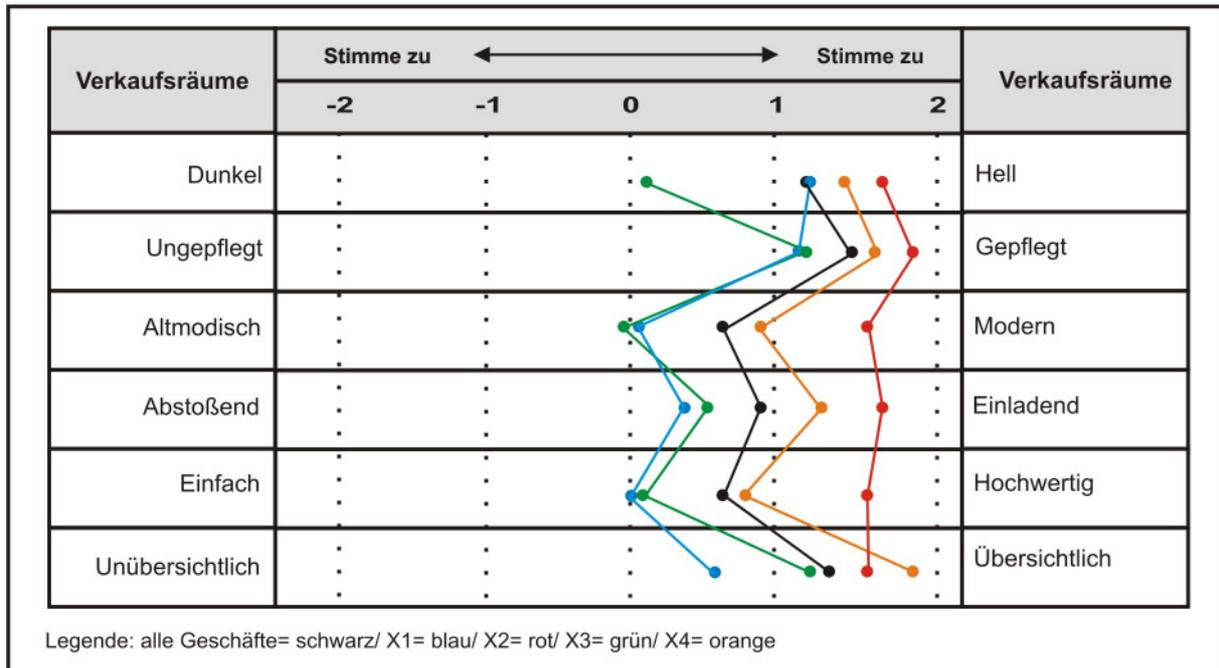
Abbildung 1: Bewertung des Leistungsangebotes



Quelle: Eigene Berechnungen

Auffällig und für die Fleischerfachgeschäfte problematisch ist die verhältnismäßig negative Beurteilung des Gesundheitswertes der Produkte. Erstaunlicherweise schneiden hier die ansonsten positiv bewerteten Geschäfte ebenfalls negativ ab. Angesichts des grundsätzlichen Gesundheitstrends in der Gesellschaft, der sich durch alle Altersgruppen zieht, zeigt sich hier Handlungsbedarf.

Abbildung 2: Bewertung der Fachgeschäfte hinsichtlich der Verkaufsräume



Quelle: Eigene Berechnungen

Fazit: Insgesamt verweist der hohe Altersdurchschnitt der Kunden darauf, dass die Fleischerfachgeschäfte dringend Wege zur Ansprache jüngerer Kunden finden müssen. Das Potenzial der bisherigen Stammkunden ist weitgehend ausgeschöpft. Geeignete Verbesserungsmöglichkeiten finden sich zum Beispiel in Hinblick auf den wahrgenommenen Gesundheitswert der Produkte, der bei allen Anbietern eher negativ bewertet wird.

Im Mittelpunkt des folgenden Kapitels steht die Frage, welche der genannten Faktoren für den Erfolg des Handwerks besonders entscheidend sind. Im Ergebnis steht ein Gesamtmodell zur Kundenzufriedenheit, aus dem sich Schwerpunkte für das weitere Marketing ableiten lassen.

3.3 Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit im Fleischerfachgeschäft

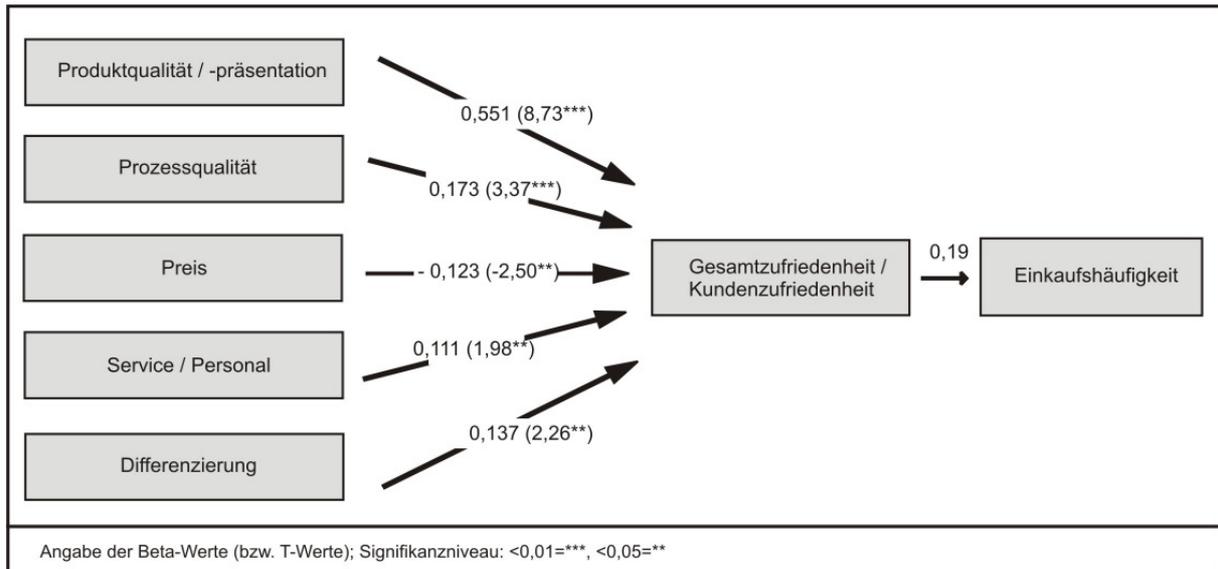
In der Befragung wurden die Kunden zum einen gefragt, wie zufrieden sie mit Auswahl, Qualität, Beratung, Einkaufsatmosphäre und Preis ihres Fleischerfachgeschäfts sind. Diese Fragen wurden per Faktorenanalyse zu einem Gesamtzufriedenheitsindex aggregiert (vgl. Anhang 1). Zum anderen wurde in einer Vielzahl von Fragen die Einschätzung des Geschäftes hinsichtlich möglicher wichtiger Beurteilungsfaktoren erfragt. Die Probanden wurden im Detail mit verschiedenen Aussagen zur Auswahl und Qualität der Produkte, zur Alleinstellung, zum Personal und der Verkaufsraumgestaltung konfrontiert. Auch diese

Fragen wurden per Faktorenanalysen zu zentralen Einflussgrößen verdichtet. Insgesamt ergeben sich folgende 7 Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit:

- Faktor 1 – Produktqualität und Warenpräsentation: Hinter diesem Faktor stecken Fragen zur ansprechenden Präsentation der Ware, zum appetitlichen Aussehen der Erzeugnisse, zum Geschmack und zur Frische des Angebots, aber auch zu besonderen Spezialitäten und der Sortimentsbreite.
- Faktor 2 – Prozessqualität: In diesem Faktor sind die Themen Regionalität (bäuerliche Lieferanten), handwerkliche Qualität und Artgerechtigkeit der Tierhaltung erfasst. Hinzu kommen Fragen zur Sicherheit und zum Gesundheitswert.
- Faktor 3 – Preis: Die Preispolitik der Geschäfte steht als Entscheidungsfaktor für sich.
- Faktor 4 – Service und Personal: Dieser Faktor fasst die Kompetenz und die Freundlichkeit des Fachpersonals zusammen. Hierzu zählen sachkundige Beratung, Engagement sowie Höflichkeit.
- Faktor 5 – Differenzierung: Hier wird ein Vergleich des Fachgeschäftes mit anderen Verkaufsstätten bzw. Fachgeschäften als Faktor zusammengefasst (vgl. Tab. 2).
- Faktor 6 – Verkaufsraumgestaltung: Der Faktor umschließt die in Abb. 2 skizzierten Fragen zur Geschäftsatmosphäre.
- Faktor 7 – Standort: In diesen Fragen geht es um die Erreichbarkeit des Geschäftes, das Vorhandensein von Parkplätzen und die Schnelligkeit des Einkaufs.

Anschließend werden Kundenzufriedenheit und Bewertung der einzelnen Leistungselemente mittels Regressionsanalyse zueinander in Beziehung gesetzt (vgl. Anhang 2). Ziel ist es, den Einfluss der einzelnen Faktoren auf die Gesamtkundenzufriedenheit zu bestimmen und damit Ansatzpunkte für ein effektives Marketing zu finden (Backhaus et al. 2003). Im nächsten Schritt wird die Hypothese geprüft, ob eine hohe Kundenzufriedenheit sich positiv auf die Einkaufshäufigkeit auswirkt und damit in einer erhöhten Stammkundenbindung resultiert. Die folgende Abbildung zeigt das insgesamt zugrunde liegende Erklärungsmodell und die Ergebnisse der Analyse.

Abbildung 3: Erklärungsgrößen der Kundenzufriedenheit



Quelle: Eigene Berechnungen

Insgesamt erklären fünf Faktoren (mit einem R^2 von gut 52 %) über die Hälfte der Gesamtzufriedenheit (vgl. Anhang 2). Einen besonders starken Einfluss hat der erste Faktor, der Qualität, Geschmack, Auswahl und ansprechende Präsentation umfasst. Viele Kunden suchen das Fachgeschäft wegen seines vielfältigen und besonderen Angebotes auf und genießen die appetitliche Warendarbietung als Abwechslung zur SB-Theke im Supermarkt. Die Einzelfrage, die den stärksten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit hat, ist die Zustimmung zu dem Statement: „Die Ware sieht lecker und appetitlich aus.“ Qualität im engeren Sinne und Warenpräsentation tragen rund dreimal so viel zur Gesamtzufriedenheit bei wie jeder andere Faktor. Hier liegt auch der zentrale Gesichtspunkt, um ein Geschäft von den anderen unterscheidbar zu machen. Diese Aspekte sind daher im Marketing des Fleischerhandwerks noch stärker in den Vordergrund zu rücken.

Die zweitgrößte Bedeutung hat die Prozessqualität. Angesprochen sind damit u. a. Regionalität und Sicherheit der Produkte. Hier steht besonders das Vertrauen in die regionalen Erzeuger im Vordergrund sowie die hochwertige, handwerkliche Verarbeitung. Viele Verbraucher verbinden mit regionalen Betrieben eine artgerechte Tierhaltung und eine besondere Sicherheit und Gesundheit der Fleischwaren. Die Bedeutung des Vertrauens- und Sicherheitsmotivs gewinnt besonders in Krisenzeiten an Bedeutung.

Erhebliche Relevanz für die Zufriedenheit hat auch die wahrgenommene Alleinstellung der jeweiligen Fachgeschäfte, d. h. die Frage, inwieweit sie sich von der direkten Konkurrenz

anderer Fleischerfachgeschäfte abheben. Betriebe, die in den Augen der Kunden herausgehobene Leistungen bieten, binden die Kunden deutlich stärker. Es kommt also nicht nur darauf an, sich vom Lebensmitteleinzelhandel, sondern auch im Vergleich zu konkurrierenden Fachgeschäften zu differenzieren.

Der Faktor Preis ist wie zu erwarten negativ besetzt, wirkt sich aber auf die Gesamtbeurteilung nur mittelmäßig aus. Diejenigen Verbraucher, die ihr Fleischerfachgeschäft als teuer empfinden, sind etwas unzufriedener. Allerdings schlagen sich Mängel in der Produkt- oder Prozessqualität deutlich stärker in der Gesamteinschätzung nieder. Die Herausforderung für Fleischerfachgeschäfte besteht also darin, den Mehrwert ihrer Produkte zu kommunizieren und überdurchschnittliche Preise zu erlösen, ohne dass der Preisabstand zum Lebensmittelhandel als zu groß wahrgenommen wird. Deshalb muss durch preispolitische Maßnahmen das Preisimage der Geschäfte beeinflusst werden, da bekanntlich nicht nur der tatsächliche Preis, sondern die wahrgenommene Preisdifferenz zu anderen Betriebsformen zählt. Hier bieten sich psychologisch orientierte Instrumente der Preisgestaltung (Diller 2003) an, um ein „Apothekenpreisimage“ zu vermeiden.

Von etwas geringerer Bedeutung sind der Auftritt und die Kompetenz des Verkaufspersonals. Dennoch sind Freundlichkeit, Sympathie, Fachkompetenz und Engagement wichtige Voraussetzungen für eine langfristige Kundenbeziehung. Neben dem Personal wurde auch die Beurteilung der Verkaufsräume abgefragt. Hier konnte allerdings ebenso wie beim Faktor Erreichbarkeit kein statistisch signifikanter Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit festgestellt werden.

In einem zweiten Schritt wurde der Hypothese nachgegangen, dass eine größere Kundenzufriedenheit mit einer erhöhten Stammkundenbindung und einer Erweiterung des Einzugsgebietes einhergeht. Ein signifikant positiver Zusammenhang konnte dabei für die Häufigkeit des Einkaufs und damit die Stammkundenbindung nachgewiesen werden, allerdings nicht für das Einzugsgebiet. Dies deutet darauf hin, dass Kundenpotenziale außerhalb des tradierten Einzugsgebietes noch nicht hinreichend erschlossen sind. Außerdem ist der Korrelationswert von 0,19 zwischen Zufriedenheit und Einkaufshäufigkeit zwar signifikant, aber eher schwach. Dies bedeutet vor dem Hintergrund des hohen Stammkundenanteils, dass ein erheblicher Teil der heutigen Kunden trotz Unzufriedenheit noch bei ihrem Fleischergeschäft regelmäßig einkauft, z. B. aus Gewohnheitsgründen.

Umgekehrt lässt sich daraus schließen, dass ein beachtlicher Teil der Kunden latent abwanderungsgefährdet ist.

4 Fazit

Die Studienergebnisse zeigen zunächst, dass die Betriebsleiter in der eigenen Einschätzung ihrer Zukunftsperspektive die Kundeneinschätzung im Groben spiegeln. Gleichwohl ist dies aus zwei Gründen kein Ersatz für eine regelmäßige Befragung. Zum einen werden die Stärken und Schwächen im Detail nicht deutlich, auch sind die Unterschiede in der Kundenbewertung beachtlich. Zum anderen ist die Introspektion zu grob und erlaubt es nicht, auf Veränderungen im Zeitablauf angemessen zu reagieren.

Insgesamt weist die vorliegende Studie auf die ausgesprochen hohe Relevanz der Warenpräsentation und der Produktqualität für die Kundenzufriedenheit hin. Dieses Kriterium beeinflusst die Kundenzufriedenheit wesentlich stärker als z. B. die Preispolitik. Es ist mithin nicht in erster Linie der Kostenwettbewerb, der zu den Problemen der Fleischereien führt. Vielmehr müssen sie ihren Status als Anbieter im Premiumsegment akzeptieren und ihn durch herausgehobene und unterscheidbare Warenqualitäten untermauern. Zumindest einem Geschäft dieser Stichprobe ist dies hervorragend gelungen.

Kundenzufriedenheit ist eine notwendige Bedingung der Stammkundenpflege, Kundenbegeisterung geht darüber hinaus. Das deutlich bessere Abschneiden von Fachgeschäft X2 zeigt die Potenziale des Fleischerhandwerks auf. In den übrigen Geschäften ist weniger als die Hälfte der Kunden davon überzeugt, hier wirklich außergewöhnliche Leistungen geboten zu bekommen. An Geschäft X2 schätzen die Kunden dagegen die besonderen Spezialitäten sowie das frische und breite Sortiment. Auch für dieses Unternehmen zeigen sich aber Verbesserungspotenziale, z. B. hinsichtlich der Prozessqualität und speziell des Gesundheitswertes der Produkte. Junge, kritische Frauen können so nicht gewonnen werden. Für die Fleischerfachgeschäfte insgesamt tritt die Herausforderung angesichts der überalterten Zielgruppe deutlich zu Tage. Die bisherigen Kunden kaufen stark habitualisiert und sind in vielen Fällen nur bedingt von der Leistung ihrer Fachgeschäfte überzeugt. Damit bleibt auch eine positive Mund-zu-Mund-Werbung als entscheidendes Kommunikationsinstrument des Fachhandels aus. Letztlich führt der Weg zur Akquisition junger Neukunden genauso wie die Erhaltung der Stammkunden über ein leistungsfähiges und gut präsentiertes Warenangebot.

Literatur

- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2003): *Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung*, 10. Aufl., Berlin.
- Bruhn, M., Homburg, Ch. (2003): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 4. Auflage, Wiesbaden.
- DFV (2004): *Billigtrend und Schnäppchenjagd erreichen Höhepunkt*. DVF-Information, Pressemitteilung vom 3. März 2003.
- Diller, H. (2003): *Preiswahrnehmung und Preisoptik*. Diller, H.; Herrmann, A. (Hrsg.): *Handbuch Preispolitik*, Wiesbaden, S. 259-283.
- Foscht, T. (2002): *Kundenloyalität: Integrative Konzeption und Analyse der Verhaltens- und Profitabilitätswirkungen*, Wiesbaden.
- GfK (2003): *Geschäftsbericht 2002/2003 des GfK Panel Services Consumer Research GmbH*, Nürnberg.
- Giering, A. (2000): *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: eine Untersuchung moderierender Effekte*, Mannheim.
- Givon, M. (1984): *Variety Seeking Through Brand Switching*, in: *Marketing Science*, Vol. 3, No. 1, S. 1-22.
- Herrmann, A., Johnson, D. (1999): *Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf)*, 51. Jg., Heft 6, S. 579-599.
- Riepe, C. (2003): *Variety Seeking bei der Auswahl von Lebensmittelprodukten*, in: *Planung & Analyse*, 21. Jg., Heft 1, S. 41-47.
- Rosen, E. (2001): *The anatomy of buzz : creating word-of-mouth-marketing*, London.
- Simon, H., Homburg, C. (1997) (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- ZMP (2002): *Marktpotenziale für Convenience-Produkte in Deutschland*, Bonn.

Anhang 1: Ergebnisse der Faktorenanalysen

| | Faktorladung | Mittelwert |
|--|--------------|------------|
| Faktor Produktqualität und Warenpräsentation | | |
| Die Ware ist ansprechend präsentiert. | 0,87 | 1,39 |
| Die Ware sieht lecker und appetitlich aus. | 0,85 | 1,50 |
| Ich erhalte alle Fleischprodukte, die ich für meinen Haushalt benötige. | 0,63 | 1,50 |
| Das Fleisch ist frischer als anderswo. | 0,60 | 1,29 |
| Die Ware schmeckt besser als anderswo. | 0,59 | 1,29 |
| Hier gibt es besondere Spezialitäten. | 0,51 | 1,07 |
| Mir ist wichtig, dass selbst geschlachtet wird. | 0,42 | 1,47 |
| Faktor Prozessqualität | | |
| Die Produkte kommen von einem Bauern aus der Region. | 0,81 | 1,21 |
| Die Produkte sind sicherer als anderswo. | 0,78 | 1,14 |
| Das Fleisch stammt von Tieren, die artgerecht gehalten wurden. | 0,75 | 1,13 |
| Die Ware ist gesünder als anderswo. | 0,69 | 0,79 |
| Ich schätze die handwerkliche Qualität der Produkte. | 0,50 | 1,42 |
| Faktor Preis | | |
| Die Produkte sind ziemlich teuer. | 0,83 | -0,19 |
| Mittelwerte aus der Einstellungsmessung, Skalierung von -2 = „stimme nicht zu“ bis 2 = „stimme zu“. | | |
| Gütekriterien: KMO=0,85; Bartlett-Test $p < 0,01$; erklärte Varianz 59 %; Reliabilitätsanalyse: Faktor Produktqualität und Warenpräsentation $\alpha = 0,82$, Faktor Prozessqualität $\alpha = 0,80$ | | |

| <i>Wie zufrieden sind Sie mit diesem Fachgeschäft hinsichtlich...</i> | Faktorladung | Mittelwert |
|---|--------------|------------|
| Faktor Gesamtzufriedenheit | | |
| Beratung durch das Personal | 0,79 | 1,55 |
| Produktauswahl | 0,78 | 1,42 |
| Produktqualität | 0,75 | 1,65 |
| Einkaufsatmosphäre | 0,63 | 1,60 |
| Preise | 0,54 | 0,92 |
| Faktor Standort | | |
| Parkplätze | 0,83 | 1,38 |
| Schnelligkeit des Einkaufs | 0,70 | 1,31 |
| Erreichbarkeit | 0,63 | 1,37 |
| Mittelwerte aus der Einstellungsmessung, Skalierung von -2 = „stimme nicht zu“ bis 2 = „stimme zu“. | | |
| Gütekriterien: KMO=0,72; Bartlett-Test $p < 0,01$; erklärte Varianz 55 %; Reliabilitätsanalyse: Faktor Gesamtzufriedenheit $\alpha = 0,75$, Faktor Standort $\alpha = 0,60$ | | |

| <i>Das Verkaufspersonal ist...</i> | Faktorladung | Mittelwert |
|--|--------------|------------|
| Faktor Service & Personal | | |
| Engagiert | 0,84 | 1,66 |
| Sympathisch | 0,78 | 1,57 |
| Gesprächig | 0,77 | 1,49 |
| Höflich | 0,75 | 1,73 |
| Freundlich | 0,69 | 1,74 |
| Schnell | 0,68 | 1,46 |
| Sachkundig | 0,65 | 1,70 |
| Gepflegt | 0,61 | 1,60 |
| Mittelwerte aus der Einstellungsmessung, Skalierung von -2 = „stimme nicht zu“ bis 2 = „stimme zu“. | | |
| Gütekriterien: KMO=0,87; Bartlett-Test $p < 0,01$; erklärte Varianz 53 %; Reliabilitätsanalyse: $\alpha = 0,86$ | | |

| <i>Die Verkaufsräume sind...</i> | Faktorladung | Mittelwert |
|--|--------------|------------|
| Faktor Verkaufsraumgestaltung | | |
| Modern | 0,88 | 0,66 |
| Einladend | 0,84 | 0,98 |
| Hochwertig | 0,83 | 0,69 |
| Gepflegt | 0,81 | 1,43 |
| Hell | 0,79 | 1,17 |
| Mittelwerte aus der Einstellungsmessung, Skalierung von -2 = „stimme nicht zu“ bis 2 = „stimme zu“. | | |
| Gütekriterien: KMO=0,86; Bartlett-Test $p < 0,01$; erklärte Varianz 69 %; Reliabilitätsanalyse: $\alpha = 0,88$ | | |

Anhang 2: Ergebnisse der Regressionsanalyse

| Schätzgleichung: $y=b_0+b_1x_1+b_2x_2+b_3x_3+b_4x_4+b_5x_5$ | | | |
|--|--------|--------|-------------|
| Zu erklärende Variable (y): Gesamtzufriedenheit | | | |
| Erklärende Variablen (x): x_1 : Produktqualität und Warenpräsentation, x_2 : Prozessqualität, x_3 : Preis, x_4 : Service und Personal, x_5 : Differenzierung | | | |
| Einflussfaktoren | Beta | T-Wert | Signifikanz |
| Konstante | | -1,516 | 0,131 |
| x_1 : Produktqualität und Warenpräsentation | 0,551 | 8,725 | 0,000 |
| x_2 : Prozessqualität | 0,173 | 3,370 | 0,001 |
| x_3 : Preis | -0,123 | -2,500 | 0,013 |
| x_4 : Service und Personal | 0,111 | 1,979 | 0,049 |
| x_5 : Differenzierung | 0,134 | 2,259 | 0,025 |
| Prüfmaße der Schätzgleichung: Korrigiertes $R^2=0,52$; $F=44,7^{***}$; Standardfehler des Schätzers $SE=0,69$; Freiheitsgrade $Df=198$ | | | |