



Diskussionspapiere

Discussion Papers

**Marktorientierung von Reitschulen –
zwischen Vereinsmanagement und Dienstleistungsmarketing**

Katharina Wiegand und Achim Spiller

Department für Agrarökonomie und rurale Entwicklung

Georg-August-Universität Göttingen

37073 Göttingen

ISSN 1865-2697

Diskussionsbeitrag 1604

Diskussionspapier

Marktorientierung von Reitschulen – zwischen Vereinsmanagement und Dienstleistungsmarketing

Einstellungen und Motive von Entscheidern im Vergleich haupt- und ehrenamtlicher Strukturen



1. Reitschulen in Deutschland: Status Quo und Herausforderungen des Marktes	4
2. Unterschiedliche Organisationsformen von Reitschulen und ihre Bedeutung für marktnahes Agieren	6
3. Studiendesign und Stichprobenbeschreibung	9
4. Darstellung ausgewählter Ergebnisse	11
4.1 Motive und Einstellungen von Reitschulbetreibern	12
4.1.1 Motive für die Gründung der Reitschulen und die Tätigkeit in einem Schulbetrieb	12
4.1.2 Einstellungen gegenüber Aspekten der Marktorientierung	18
4.2 Marktorientierung der Reitschulen	23
4.3 Zufriedenheit der Betreiber, Ziele und Erfolg	32
5. Diskussion und weiterführende Fragestellungen	37
5.1 Motive von Entscheidern in Reitschulen	37
5.2 Einstellungen von Entscheidern in Reitschulen	40
5.3 Marktorientierung von Reitschulen	42
5.4 Zielsetzung, Erfolg und Zufriedenheit von Reitschulbetreibern	44
6. Fazit und weiterführende Fragestellungen	45
Literaturverzeichnis	47
Anhang	50

Zusammenfassung

Reitschulen bilden den wichtigsten Zugangsweg wenn es darum geht, neue Zielgruppen anzusprechen und ihnen den Einstieg in den Pferdesport zu ermöglichen. Für den deutschen Pferdesport ist dies in Zeiten sinkender Mitgliedszahlen und anderer aktueller Herausforderung von hoher Bedeutung. Trotz eines grundsätzlich vorhandenen Marktpotentials vermehren viele Reitschulen jedoch Schwierigkeiten hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit. Ausgehend von der Annahme, dass mangelnde Marktorientierung ein Grund dafür sein kann, werden Motive und Einstellungen haupt- und ehrenamtlicher Reitschulbetreiber bzw. Vereinsvorstände empirisch erfasst und verglichen, denn diese Aspekte sind aus anderen Wirtschaftsbereichen als mögliche Barriere marktorientierter Ausrichtung bekannt. Die Ergebnisse zeigen, dass es zwischen den Gruppen der haupt- und ehrenamtlichen Probanden teilweise signifikante Unterschiede hinsichtlich ihrer Einstellungen und Motive gibt. Mögliche Zusammenhänge dieser Ergebnisse zur aktuellen Situation und Implikationen für die Praxis werden diskutiert.

1 Reitschulen in Deutschland: Status Quo und Herausforderungen des Marktes

Während die positiven Effekte von Sport und Bewegung auf die psychische und physische Gesundheit von Menschen vielfach belegt sind (u. a. DOSB 2006, ELBE et al. 2001), hat der organisierte Sport mit vielfältigen Problemen zu kämpfen, welche mehrheitlich durch gesellschaftliche Veränderungen bedingt sind (BREUER & FEILER 2015). Auch der Reitsport steht aktuell vor der Herausforderung, demographischen Entwicklungen und neuen Kundenmotiven gerecht werden zu müssen. Der organisierte Pferdesport verzeichnet seit einigen Jahren rückläufige Mitgliederzahlen (BREUER 2010, FN 2011a, FN 2012). Der Sportentwicklungsbericht 2013 der Deutschen Reiterlichen Vereinigung e.V. (FN) hat darüber hinaus ergeben, dass derzeit 20 Prozent der Vereine und 18 Prozent der pferdehaltenden Betriebe existenzielle Probleme haben. Insbesondere für die Vereine haben sich die Probleme im Zeitraum seit 2009 beachtlich verschärft; nicht zuletzt die Rentabilität von Reitschulen wird als existenzbedrohendes Problem angesehen, wie Betriebs- und Vereinsbefragungen im Rahmen des Sportentwicklungsberichts zeigen (FN 2011b, FN 2013).

Reitschulen, die als Betriebe oder Vereine organisiert sind, verfügen über eigene Lehrpferde, die sie ihren Schülern im Rahmen des Reitunterrichtes stundenweise zur Verfügung stellen. Sie bilden dadurch die Basis für ein breites Angebot an Reitmöglichkeiten für alle diejenigen, die den Pferdesport ausüben möchten, sich jedoch kein eigenes Pferd leisten können (KAYSER et al. 2012) und eröffnen Zugangswege für neue Pferdesportler. Laut dem Sportentwicklungsbericht 2013 der FN gibt es in den ihr angeschlossenen Vereinen und Betrieben circa 62.500 Schulpferde und -ponys (FN 2013). Wie viele Schulbetriebe und Lehrpferde bzw. -ponys außerhalb der FN-Strukturen existieren, ist nicht erfasst.

Die derzeitige kritische Situation der Reitschulen verwundert vor dem Hintergrund der Ergebnisse einer im Jahr 2001 durch die FN beauftragten Studie: Diese ergab, dass neben circa 1 600 000 aktiven Pferdesportlern die Zahl derjenigen, die den Reitsport gerne ausüben würden, mit fast 1 100 000 Pferdebegeisterten sehr groß ist (IPSOS 2001). Auch jüngere Zahlen des Institutes für Demoskopie Allensbach unterstreichen dieses Potential: Demnach gibt es mehr als 14 Mio. Deutsche, die sich nach eigener Angabe grundsätzlich für den Pferdesport interessieren (IKINGER et al. 2014). Diese Zahlen lassen davon ausgehen, dass nicht ein Mangel an potentiellen Kunden die alleinige Ursache für die Sorgen der Reitbetriebe und -vereine sein kann. Vielmehr liegt die Vermutung nahe, dass es bisher verpasst wurde, auf die sich ändernden Wünsche potentieller Reitschüler einzugehen und das Angebot sowie die Unternehmens- bzw.

Vereinskommunikation nach außen den sich wandelnden gesellschaftlichen Anforderungen anzupassen.

Es gilt nun, Angebote für neuentstandene Zielgruppen zu schaffen und dadurch neue Menschen für den Pferdesport zu gewinnen. Veränderte Motive in der Bevölkerung müssen dabei Beachtung finden: War für viele Hobbysportler vor einigen Jahren noch der Wunsch Leistung zu erbringen und sich sportlich zu messen ein wichtiger Aspekt, so geht der Trend inzwischen zu Motiven wie Entspannung, Erholung und Selbstverwirklichung (GILLE et al. 2011, HÄGGBLOM et al. 2012, IKINGER et al. 2013, TIETZE 2004). Gesellschaftliche Veränderungen bedingen eine Verschiebung innerhalb der Zielgruppen, wobei derzeit vor dem Hintergrund des demographischen Wandels insbesondere die Gruppe der Spät- und Wiedereinsteiger ein wachsendes – bislang nicht ausgeschöpftes – Potential für den Reitsport bereithält. Dabei bedürfen „die neuen Zielgruppen des Pferdesports, die sich aus älteren, kritischeren und anspruchsvolleren Menschen zusammensetzen“ angepasster Angebote und Dienstleistungen von Seiten der Reitanbieter (TIETZE 2004: 433). Der organisierte Pferdesport steht somit aktuell vor der Herausforderung, neue Wege zu finden, um seine Kunden zu erreichen und zu halten; es ist für den Pferdesport „von herausragender Bedeutung, kundenorientiert und marktnah zu agieren, wenn dem verschärften Wettbewerb zukünftig standgehalten werden soll“ (GILLE et al. 2011). Marktorientierung als „im Unternehmen verankerte grundsätzliche Bereitschaft zur Schaffung eines herausragenden Nutzens für die Kunden“ (BOLZ 2013) kann dabei nur dann entwickelt werden, wenn die aktuellen Marktbedingungen entsprechende Beachtung finden.

Die Marktorientierung als generelle unternehmenskulturelle Ausrichtung beschreibt ein Marketingmodell, für das ein positiver Zusammenhang zum langfristigen Erfolg eines Unternehmens bereits verschiedentlich belegt und beschrieben werden konnte (u.a. CANO et al. 2002, JAWORSKI & KOHLI 1993, KARA et al. 2005, NARVER & SLATER 1990). Sie wurde zunächst definiert als eine Entwicklung von Marktintelligenz, die auf die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse der Kunden zielt sowie die Weitergabe dieses Wissens innerhalb der Unternehmensstrukturen und unternehmensweite Aktion und Verantwortung für die Marktorientierung (KOHLI & JAWORSKI 1990). NARVER und SLATER (1990) erweitern diese Definition und beschreiben Marktorientierung als ein Konstrukt bestehend aus drei Verhaltenskomponenten: Kundenorientierung, Mitbewerberorientierung sowie interfunktionale Koordination. In der Regel kann ein Unternehmen das seine Marktorientierung erhöht auch seine Marktleistung verbessern; Marktorientierung ist die Geschäftskultur, die am effektivsten und effizientesten höhere Werte für die Kunden schafft. Um nachhaötigen Erfolg zu erreichen, muss

ein Unternehmen eine langfristige, für beide Seiten positive Beziehung mit seinen Kunden aufbauen und erhalten (NARVER & SLATER 1990).

Reitschulen sind jedoch auf Grund ihrer Strukturen – organisiert als Vereine oder als private Betriebe, die häufig im Zeitverlauf aus landwirtschaftlichen Betrieben hervorgegangen sind – oftmals hinsichtlich ihres Marketings und ihrer Markt- und Kundenorientierung nicht professionell aufgestellt (KAYSER et al. 2012, s.a. HEIGL 2002). Darüber hinaus sind sie bisher kaum Gegenstand wissenschaftlicher Forschung gewesen (COLLIN & SMITH 2002, RANTAMÄKI-LAHTINEN & VIHINEN 2004). Lediglich SEYFARTH (2011) zeigt auf, dass Faktoren wie die geographische Lage im Gegensatz zu den Hypothesen vieler Praktiker kaum Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit einer Reitschule haben. Für spezielle Angebote und die Ausrichtung auf definierte Zielgruppen konnten hingegen Zusammenhänge zum Erfolg der Pferdebetriebe beschrieben werden.

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es insgesamt, Motive und Einstellungen der verantwortlichen Entscheider in Reitschulen näher zu betrachten. Die Heterogenität der möglichen Organisationsformen von Reitschulen stellt dabei besondere Anforderungen an das Studiendesign und wird zunächst in Kapitel 2 dargelegt. Das methodische Vorgehen wird in Kapitel 3 beschrieben. Anschließend werden die Ergebnisse dargestellt (Kapitel 4) und diskutiert (Kapitel 5). Die Studie schließt in Kapitel sechs mit einem Fazit und nennt weiterführende Fragestellungen.

2 Unterschiedliche Organisationsformen von Reitschulbetrieben und ihre Bedeutung für marktorientiertes Agieren

Reitschulen werden in der Praxis entweder von gemeinnützigen Vereinen oder von Privatpersonen bzw. Eigentümern betrieben. Ein verbreitetes Modell im Pferdesport ist außerdem die Kombination eines gewinnorientierten Betriebs mit einem Verein, wodurch u. a. steuerliche Vorteile entstehen. In diesen Fällen betreibt ein Pferdesportverein häufig keine eigene Anlage, sondern ist lediglich auf einem pferdehaltenden Betrieb ansässig und pachtet beispielsweise von diesem die Stallplätze für die Schulpferde sowie stundenweise die Reithalle für den Reitunterricht. Während bei Vereinen mit eigener Anlage die Vorstandsmitglieder in der Regel ausschließlich in ehrenamtlicher Funktion agieren, ist im letztgenannten Modell der Hofbetreiber häufig zusätzlich auch im Vereinsvorstand aktiv.

Verlässliche Zahlen zur Verteilung von Vereinen und Betrieben mit Schulpferden gibt es nicht. Nach Hochrechnungen auf Basis der Ergebnisse des Sportentwicklungsberichtes 2013 sind es mehr als 4.000 Vereine und knapp 2.700 Betriebe, die Lehrpferde besitzen und der FN angeschlossen sind (FN 2014). Hinzu kommen Reitschulen außerhalb der Strukturen des organisierten Sports.

Die strukturelle Heterogenität des Sektors schafft im Hinblick auf die oben genannte Forderung nach marktnahem, kundenorientiertem Agieren besondere Bedingungen. In Bezug auf die Vereine müssen die ökonomischen und sozialen Besonderheiten der gemeinnützigen Organisationsstrukturen beachtet werden. Dabei sind vor allem die gemeinnützige, also nicht gewinnorientierte Ausrichtung und die ehrenamtlich agierenden Entscheider zu nennen. In der Literatur wird darauf verwiesen, dass die Adaption eines Vereins an den Markt „wesentlich langsamer und unflexibler als bei einem erwerbsähnlichen Sportanbieter“ erfolgt (TIETZE 2004).

Es finden sich zwar viele Ansätze zur Gestaltung und Messung von Marktorientierung in Wirtschaftsunternehmen, jedoch gibt es bislang kaum konkrete Studien bezüglich ihrer Anwendbarkeit im Breitensportlich geprägten Umfeld von Sportvereinen. Die Übertragbarkeit des Marketingkonzeptes auf Non-Profit-Organisationen wird vielmehr wegen der grundlegenden Unterschiede zu Wirtschaftsunternehmen – wie ehrenamtliche Strukturen, unterschiedliche Rechtsformen und der ausgeprägte sozialen Charakter – oft in Frage gestellt (GAINER & PADANYI 2001). BRUHN und LUCCO (2007) nennen in diesem Zusammenhang die Frage nach dem optimalen Grad der Übernahme marktlicher Prinzipien sowie die Frage nach dem gesunden Maß einer Ökonomisierung gemeinnütziger Organisationen. Während eine große Zahl von Studien die Wichtigkeit der Adaption bestehender Ansätze der Marktorientierung an den Non-Profit-Sektor hervorhebt, gibt es nur wenige Ansätze, die tatsächlich entsprechende Konzepte entwickeln (DUQUE-ZULUAGA & SCHNEIDER 2008).

Ablehnung auf der Non-Profit-Seite ist dabei ein häufig auftretendes Problem, denn Vertreter gemeinnütziger Organisationen nehmen aus ökonomischer Sicht effizientes oder effektives Vorgehen oftmals als „marktwirtschaftliches oder gar kapitalistisches Gedankengut, fernab jeglicher Missionserfüllung“, wahr (BRUHN & LUCCO 2007). Auch Zielkonflikte und Verdrängungseffekte spielen hier eine Rolle. Studien haben z. B. gezeigt, dass intrinsische Motivation, wie sie bei ehrenamtlich tätigen Personen in der Regel vorliegt, durch externe Interventionen verdrängt werden kann (motivation crowding theory, u. a. FREY & OBERHOLZER-GEE 1997; FREY & GOETTE 1999). So besteht ggf. die Gefahr, dass sich durch bestimmte Zielvorgaben in der Vereinsarbeit das Engagement der Ehrenamtlichen reduziert und damit zu anderen Problemen führen kann.

Unterschiedliche Autoren kommen zu dem Schluss, dass insbesondere ehrenamtliche Strukturen bzw. die Motive der dort verantwortlichen Entscheider eine Barriere für marktorientiertes Handeln in non-profit Organisationen darstellen können und der Motivation, aus der heraus jeweils ein Amt übernommen wird, hier eine entscheidende Rolle zukommt (BUSSEL & FORBES 2002, ENGELBERG et al. 2006, NOBLE 2005).

Nach CLARY und SNYDER (1999) lassen sich die Motive ehrenamtlich engagierter Personen in sechs übergeordnete Kategorien einteilen:

- Eigene Werte leben (z. B. anderen helfen)
- Berufliche Weiterentwicklung / Förderung der eigenen Karriere
- Dazulernen / eigene Fähigkeiten verbessern
- Selbstverwirklichung
- Gleichgesinnte treffen
- Ablenkung von eigenen Problemen

Das Management wird grundsätzlich als die komplizierteste Barriere angesehen, die in Bezug auf die Marktorientierung eines Unternehmens oder einer Organisation bestehen kann (BISP 1999). Gleichzeitig ist die Pferdewirtschaft auch in ihrer Gesamtheit eine eher konservative, traditionsgeprägte Branche, in der sich Neuerungen und Wandlungsprozesse oftmals nur langsam durchsetzen können (TIETZE 2004). Es ist daher auch für die nicht-gemeinnützig organisierten Reitschulen bzw. ihre Betreiber und die dort tätigen Entscheider zu prüfen, wie die Einstellung gegenüber Veränderungsprozessen innerhalb des Pferdesports ausfallen und ob hier eventuell ebenfalls Barrieren einer marktnahen Ausrichtung liegen. Die sorgfältige Betrachtung der Motive und Einstellungen, die letztendlich die Basis der Ausrichtung und Marktorientierung eines Schulbetriebs bilden, kann zu einem tiefergehenden Verständnis der Situation führen. Auf dieser Basis können in einem nächsten Schritt praxisnahe Maßnahmen zur Weiterentwicklung der aktuellen, derzeit teils mit ökonomischen Problemen konfrontierten Branche und ihrer Strukturen entwickelt werden.

Auch die Beurteilung bzw. Definition von Erfolg muss dabei für Wirtschaftsbetriebe einerseits und gemeinnützig agierende Vereine andererseits differenziert vorgenommen werden. Im non-profit-Sektor haben finanzielle Ziele weniger Bedeutung als im privatwirtschaftlichen Bereich - finanzieller Erfolg kann also nur ein Aspekt der Erfolgsmessung sein. Andere Leistungsmerkmale müssen erkannt und Methoden für ihre Messung entwickelt werden, um der jeweiligen Organisationsstruktur Rechnung zu tragen (DUQUE-ZULUAGA & SCHNEIDER 2008). Während in privatwirtschaftlich organisierten Unternehmungen die Gewinnerzielung in der Regel der einzige oder einer von mehreren Geschäftszwecken ist, strebt die

Zweckverwirklichung gemeinnützig organisierter Einrichtungen den satzungsgemäß verankerten Aufgaben nach, die eine Gewinnerzielung definitionsgemäß nicht als primären Vereinszweck vorsehen. Die erklärten Ziele können stattdessen beispielsweise die Förderung von Sport und Gemeinschaft sein – wobei sich die Vereinsaktivitäten dennoch für einen langfristigen Fortbestand finanziell tragen müssen, sofern kein Sponsor vorhanden ist. Den Erfolg einer Non-Profit-Organisation zu verstehen ist daher schwierig, denn im Gegensatz zur Erfolgsmessung bei Wirtschaftsunternehmen muss eine Vielzahl nichtquantitativer Aspekte betrachtet werden, die oftmals eine bessere Aussage über den Erfolg treffen können (GAINER & PADANYI 2003).

3 Studiendesign und Stichprobenbeschreibung

Die durchgeführte Studie hat zum Ziel, die Motive und Einstellungen der verantwortlichen Akteure in Reitschulbetrieben zu erfassen, um einen Eindruck ihrer grundsätzlichen Bereitschaft zur Anpassung des Angebotes an die Anforderungen des Marktes zu gewinnen. Darüber hinaus wurde auch die aktuelle Ausrichtung bzw. Marktorientierung der Schulbetriebe abgefragt, um so den Status Quo der Marktorientierung möglichst umfassend abzubilden.

Um die Statements in der quantitativen Befragung möglichst praxisnah zu formulieren, wurde im Vorfeld eine qualitative Befragung von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Verantwortungsträgern in sechs Schulbetrieben durchgeführt. Auf Basis dieser Gespräche und der aus dem Stand der Forschung abgeleiteten theoretischen Grundlagen – insbesondere zu Motiven von Ehrenamtlern sowie zur Marktorientierung allgemein – wurden Items formuliert, die den Hauptteil der quantitativen Befragung ausmachen. Neben den abgefragten Motiven, die sowohl ideelle als auch wirtschaftliche Gesichtspunkte abdecken, wurden die Einstellungen der Probanden zu den Aspekten *Marketing*, *Kundenorientierung*, *Veränderungen im Pferdesport*, *unternehmerisches Handeln* und *neue Zielgruppen* abgefragt. Darüber hinaus wurde der Status Quo hinsichtlich *Kunden- und Wettbewerberorientierung*, *interner Organisation* bzw. *Mitarbeiterorientierung*, *strategischem Vorgehen*, *durchgeführten Werbemaßnahmen* und *zielgruppenspezifischem Handeln* erfasst. Diese Aspekte sind Bestandteil einer marktorientierten Unternehmensausrichtung (BOLZ 2013, s.a. NARVER & SLATER 1990). Tabelle 1 gibt einen Überblick der abgefragten Aspekte sowie der jeweils verwendeten Items. Alle Statements wurden mittels 5-stufiger Likertskalen von den Probanden bewertet. Innerhalb der einzelnen Ebenen wurden die Statements den Probanden in randomisierter Anordnung angezeigt, um Reihenfolgeeffekte auszuschließen.

Tabelle 1: Übersicht der in der empirischen Untersuchung abgefragten Motive, Einstellungen und Handlungen bzw. Ausprägung der Marktorientierung

Ebenen	Abgefragte Aspekte (Anzahl der Items)
Motive:	Anderen helfen / eigene Werte Leben [hier im Sinne von: anderen den Pferdesport ermöglichen] (2)
	Dazulernen (2)
	Gleichgesinnte treffen (2)
	Berufliche Weiterentwicklung / Kontakte knüpfen (2)
	Selbstverwirklichung (2)
	Ablenkung (2)
	Erwirtschaften des Lebensunterhalts (Eigentümer / Betriebsleiter) (2)
	Pragmatische Gründe der Vereinsförderung (Vereinsvorstände) (2)
Allgemeine Förderung des Pferdesports (4)	
Einstellungen zu:	Kundenorientierung (4)
	Marketing (4)
	Veränderungen im Pferdesport (4)
	unternehmerischem Handeln (4)
	neuen Zielgruppen (4)
Handlungen / Status Quo in der Reitschule	Kundenorientierung (4)
	Qualität des Angebots (4)
	Strategie (4)
	Innovation (4)
	Wettbewerberorientierung (4)
	Marketing (4)
	Finanzen / Betriebswirtschaft (6)
	interne Kommunikation / Mitarbeiterorientierung (4)
zielgruppenspezifisches Vorgehen (4)	

Quelle: Eigene Darstellung

Die Zufriedenheit der Probanden mit der aktuellen Situation des Schulbetriebs wurde anschließend ebenso abgefragt wie der Erfolg der Reitschule, wobei hierfür nicht nur Aussagen zur finanziellen Situation bewertet werden mussten, sondern auch Statements zu organisatorischen und sportspezifischen Aspekten herangezogen wurden. Zudem wurden strukturelle Merkmale der Reitschulen erfasst (Gründe für die Gründung, Lage, Größe, Ausrichtung auf eine oder mehrere Reitweise/n, Anschluss an einen Dachverband usw.) sowie

die soziodemographische Merkmale und die Funktion bzw. Position des Probanden innerhalb der Reitschule.

Im Zeitraum zwischen Dezember 2014 und April 2015 nahmen 479 Probanden an der Onlineumfrage teil. Davon waren 453 in einem Schulbetrieb tätig. Die Probanden wurden per E-Mail angeschrieben und zur Teilnahme eingeladen. Hierzu wurden E-Mailadressen via Online-Suchmaschinen, von Internetseiten der Dachverbände, Vereinen und Betrieben, aus Branchenverzeichnissen usw. zusammengetragen. Nur Hauptamtlich – als Betriebsleiter und / oder Inhaber der Reitschule – waren 189 Personen aktiv, in haupt- und ehrenamtlicher Funktion zugleich 118 Personen und 56 der Probanden bekleideten eine rein ehrenamtliche Funktion im Vereinsvorstand. Insgesamt 88 der Probanden waren Reitlehrer in einem Reitschulbetrieb, ohne eine der übrigen genannten Funktionen inne zu haben.

Die Stichprobe setzt sich zusammen aus 80 % weiblichen und 20 % männlichen Teilnehmern. Das Alter der Probanden liegt zwischen 17 und 76 Jahren bei einem Mittelwert von 43,9 Jahren (Mittelwert [SD]: 11,5 Jahre). Es haben 18,0 % einen Realschulabschluss, 27,3 % haben das Abitur oder Fachabitur, 38,8 % einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss und 7,3 % der Probanden einen Meistertitel. Über eine spezifische Ausbildung im Pferdebereich verfügen ebenfalls einige der Probanden: 20,3 % haben eine Ausbildung zum Pferdewirt oder Pferdewirtschaftsmeister abgeschlossen, 5,0 % haben Agrar- oder Pferdewissenschaften studiert.

Die Auswertung der Daten erfolgte mittels der Software IBM SPSS Statistics 22 sowie Microsoft Excel. Für die in Kapitel 4 und im Anhang (ab Seite 50) dargestellten Ergebnisse wurden Häufigkeiten und Mittelwerte berechnet sowie mit Hilfe des nichtparametrischen Kruskal-Wallis-Test auf Unterschiede zwischen den Gruppen untersucht. Die Probanden wurden dabei in die folgenden vier Gruppen geteilt: „Eigentümer / Betriebsleiter, nicht ehrenamtlich tätig“, „Eigentümer / Betriebsleiter, zusätzlich ehrenamtliche Funktion“, „rein ehrenamtliches Vorstandsmitglied im Verein“ und, ergänzend, „Reitlehrer (keine der übrigen Funktionen)“.

4 Darstellung ausgewählter Ergebnisse

Im Folgenden werden die verwendeten Statements zur Erfassung der Motivation und Einstellung der Probanden jeweils im Vergleich der haupt- und ehrenamtlichen Funktionsträger aus den Reitschulen dargestellt. Ebenso werden die Ergebnisse der Abfrage der Marktorientierung im Vergleich dargestellt und die Ergebnisse der Fragen und Statements zu Zufriedenheit und Erfolg aufgezeigt.

4.1 Motive und Einstellungen von Reitschulbetreibern

Über alle Probanden hinweg war das Motivstatement mit der höchsten Zustimmung „*Mir liegt eine gute Basisarbeit im Pferdesport am Herzen*“, 97,6 % der Probanden wählten hier die Antwortoption „Trifft voll und ganz zu“ oder „Trifft zu“, gefolgt von den beiden Aussagen „*Menschen den Umgang mit Pferden zu ermöglichen, empfinde ich als sehr wertvolle Aufgabe*“ (93,3 %) und „*Ich möchte es anderen ermöglichen, den Pferdesport auszuüben*“ (91,4 %).

Bei den abgefragten Einstellungen waren es die Aussagen „*Der regelmäßige Austausch mit den Kunden ist wichtig für den Erfolg einer Reitschule*“ (94,2 %), „*Maßnahmen, wie z. B. ein Tag der offenen Tür oder eine Homepage, sind für Reitschulen wichtig*“ (92,5 %) und „*Der (betriebswirtschaftlichen) Planung und Kontrolle einer Reitschule kommt eine entscheidende Bedeutung zu*“ (88 %), welchen die meisten Probanden zustimmten.

4.1.1 Motive für die Gründung der Reitschulen und die Tätigkeit in einem Schulbetrieb

Sowohl den Betriebsleitern und den Eigentümern der privat geführten Reitschulen wie auch den Vorstandsmitgliedern der vereinsgeführten Schulbetriebe wurde zunächst eine Mehrfachauswahl zu den Gründen für die Gründung des jeweiligen Schulbetriebs gestellt. Anschließend wurden die Probanden gebeten, Statements zu ihrer persönlichen Motivation, in einer Reitschule tätig zu sein, zu bewerten.

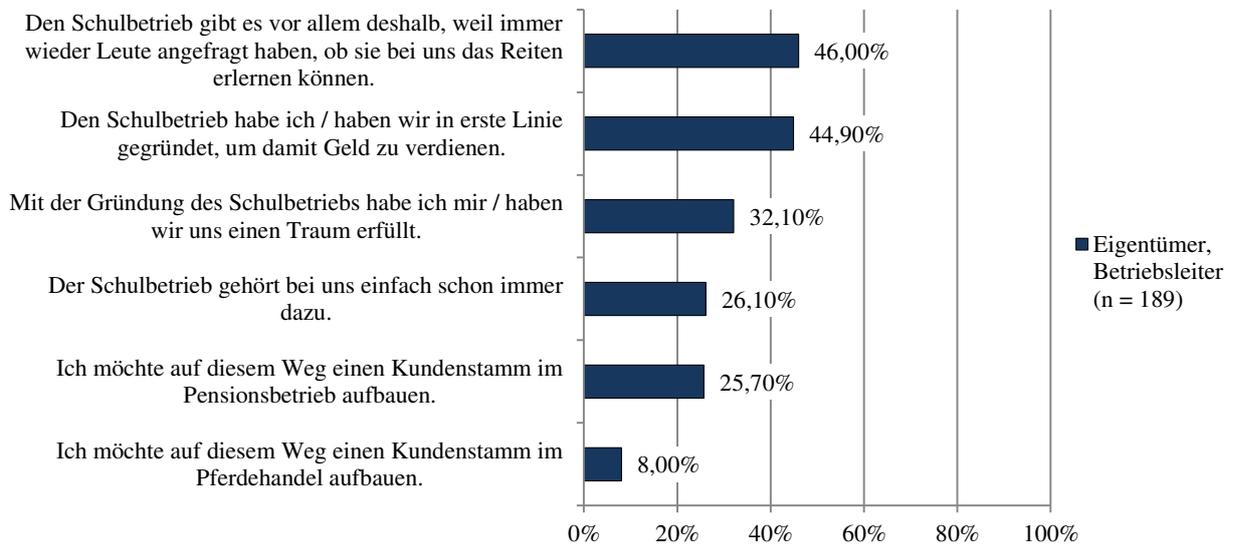
Gründe für die Gründung der Schulbetriebe

Anhand der Frage nach dem Anlass für die Gründung des jeweiligen Schulbetriebs lassen sich bereits einige Aspekte der Motivation der Reitschulbetreiber und Vereinsfunktionäre ablesen. Aus inhaltlichen Gründen wurden den haupt- bzw. ehrenamtlich Tätigen über eine Filterfunktion in der Onlineumfrage jeweils unterschiedliche Formulierungen angezeigt. Abbildung 1 zeigt die Ergebnisse für die Gruppe der Eigentümer und Betriebsleiter, Abbildung 2 diejenigen für die ehrenamtlich tätigen Personen.

Die Ergebnisse zeigen, dass bei den privatwirtschaftlich geführten Reitschulen mit 46,0 % der am häufigsten genannte Grund für die Eröffnung einer Reitschule derjenige war, dass – in einem ohnehin schon existierenden, pferdehaltenden Betrieb – nach der Möglichkeit gefragt wurde, Reitstunden zu erhalten. Mit 44,9 % ist der am zweithäufigsten genannte Grund derjenige, dass mit dem Schulbetrieb Geld erwirtschaftet werden soll. Dieser Aspekt ist bei den Vereinen

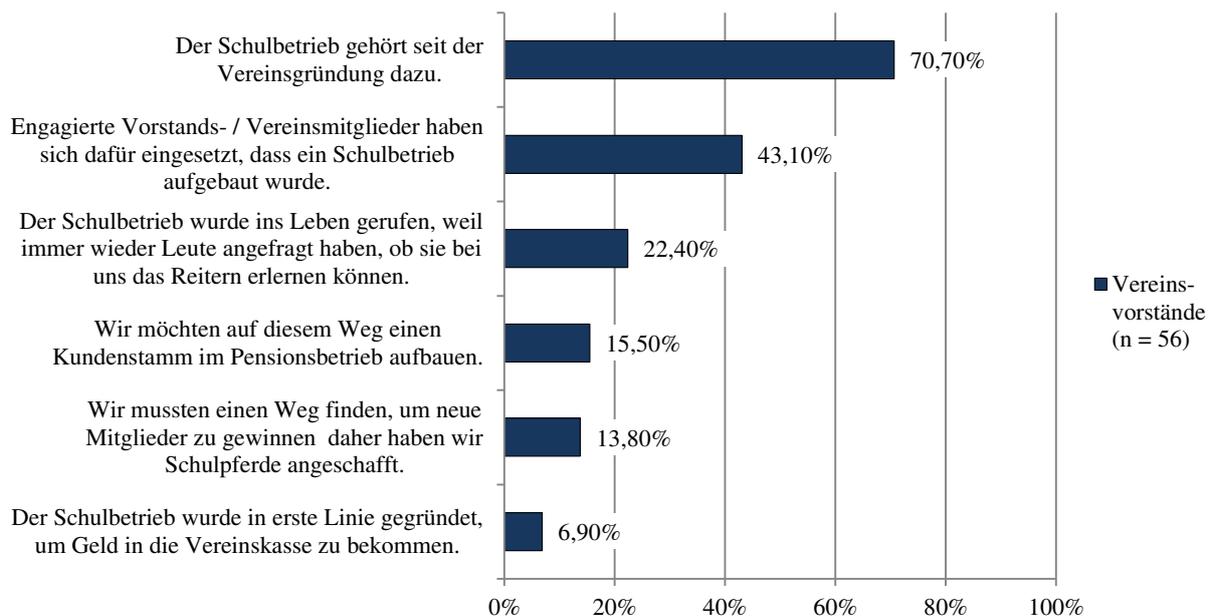
(Abb. 2) mit 6,9 % der am seltensten angegebene Grund für die Gründung eines Reitschulbetriebs. Auf über 70 % der Vereine trifft zu, dass der Schulbetrieb seit der Gründung des Vereines Bestandteil des Angebotes ist.

Abbildung 1: Gründungsaspekte der hauptamtlich geführten Reitschulbetriebe



Mehrfachauswahl zu der Frage „Welche Aussagen treffen auf die Gründung Ihres Schulbetriebes zu?“, nur Eigentümer und Betriebsleiter, Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 2: Gründungsaspekte der Schulbetriebe im Vereinsbesitz



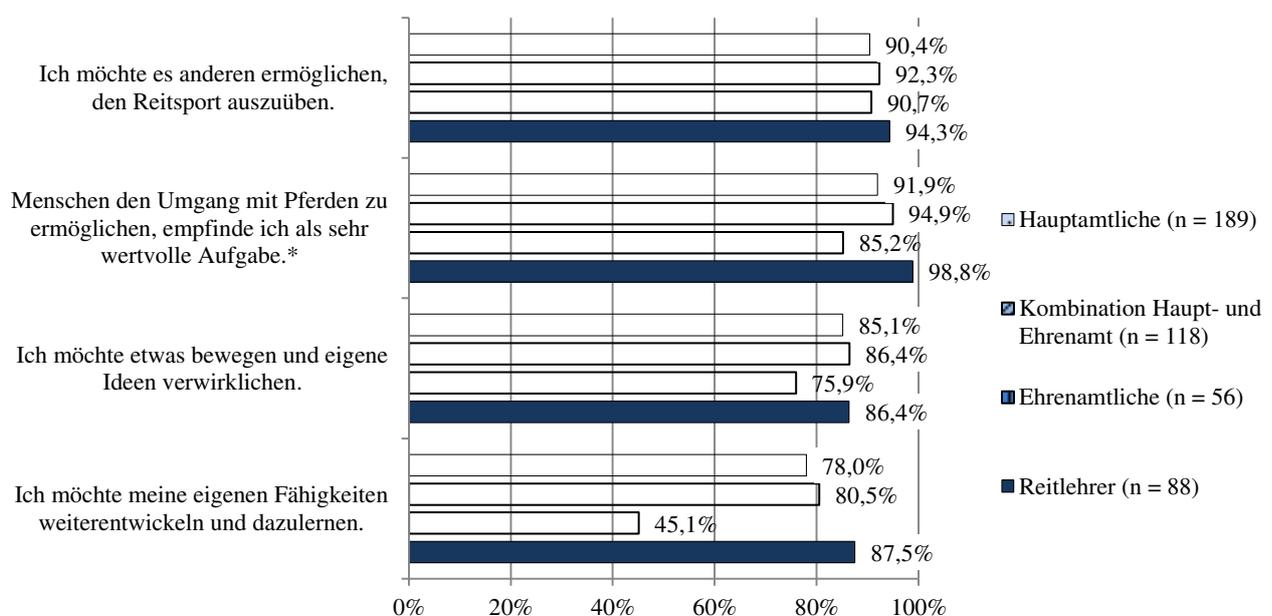
Mehrfachauswahl zu der Frage „Welche Aussagen treffen auf die Gründung Ihres Schulbetriebes zu?“, nur Vorstandsmitglieder von Reitvereinen, Quelle: Eigene Darstellung

Persönliche Motive der Probanden

Zur Erfassung der Motivation der Probanden wurden Statements verwendet, die den in Kapitel 2 genannten Motivkategorien ehrenamtlich engagierter Personen entsprechen. Ergänzt wurden diese durch einige weitere Aussagen, die sich in der qualitativen Vorbefragung als mögliche Motive von Reitschulbetreibern herausstellten. Die Abbildungen 3 bis 8 zeigen die verwendeten Aussagen sowie die Antworthäufigkeiten für die einzelnen Probandengruppen. Über eine Filterfunktion wurden in die Befragung jeweils zwei Statements integriert, die nur der Gruppe der Ehrenamtler bzw. der Nicht-Ehrenamtler zur Bewertung angezeigt wurden, da es inhaltlich anders nicht passend gewesen wäre. Bei diesen Statements ist der Vergleich zwischen den Gruppen also nicht möglich, der Vollständigkeit halber sind sie in den Abbildungen 7 und 8 den anderen Statements zur Motivation hintenangestellt.

Es wird ersichtlich, dass es in allen Gruppen für die Mehrheit der Probanden wichtig ist, anderen die Ausübung des Pferdesportes durch ihr eigenes Engagement zu ermöglichen. Bei den beiden Aussagen „*Ich möchte etwas bewegen und eigene Ideen verwirklichen*“ sowie „*Ich möchte meine eigenen Fähigkeiten weiterentwickeln und dazu lernen*“ fällt auf, dass die Gruppe der Ehrenamtlichen um ca. 10 % bzw. über 30 % hinter den Zustimmungswerten der anderen drei Gruppen zurückbleibt. (Abb. 3)

Abbildung 3: Motive anderen den Pferdesport ermöglichen bzw. eigene Fähigkeiten und Ideen entwickeln

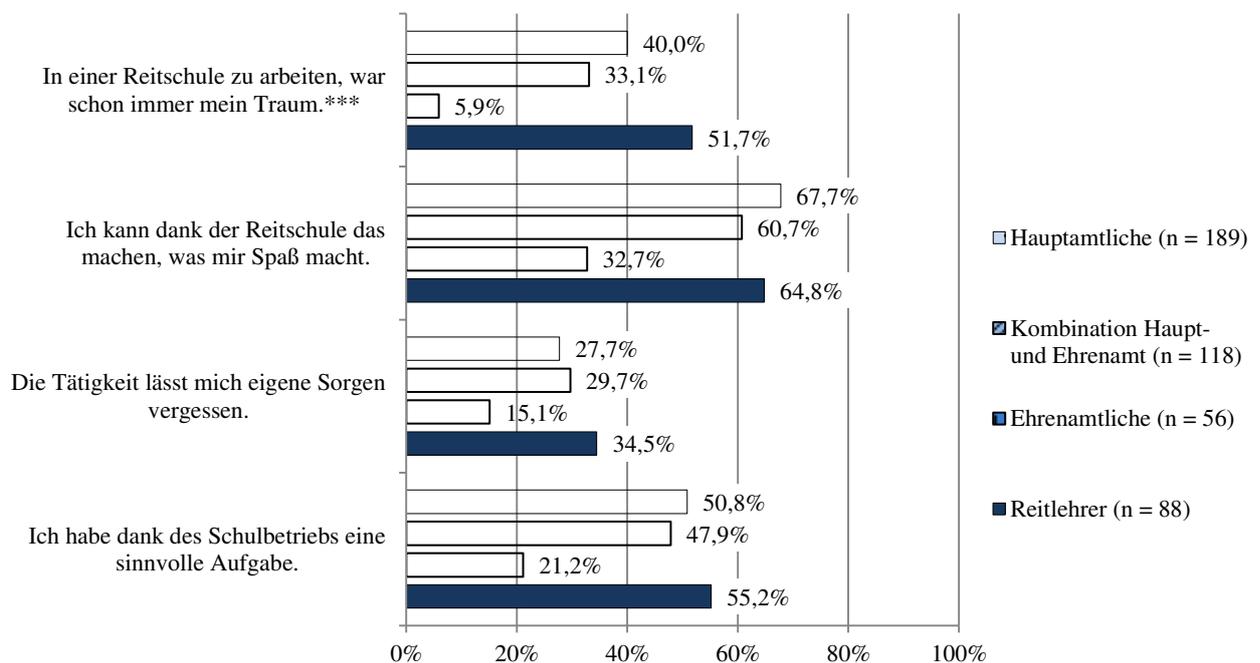


„Bitte geben Sie an, in wie weit folgende Statements auf Sie zutreffen“; Statements abgefragt über 5-stufige Likertskala von „Trifft voll und ganz zu“ bis „Trifft überhaupt nicht zu“; Häufigkeiten angegeben als Top-Two: „Trifft voll und ganz zu“ und „Trifft zu“; *p ≤ 0,05; **p ≤ 0,01; ***p ≤ 0,001 (jeweils zwischen mind. zwei Gruppen, Varianzanalyse | Kruskal-Wallis-Test)

Quelle: Eigene Darstellung

Auch in den in Abbildung 4 dargestellten Motiven fällt auf, dass die Gruppe der ehrenamtlich tätigen Vereinsvorstände jeweils in ihrer Zustimmung zu den Aussagen hinter den drei anderen Gruppen zurückbleibt. Während beispielsweise die drei anderen Gruppen der Aussage „*Ich habe dank des Schulbetriebs eine sinnvolle Aufgabe*“ jeweils zu etwa 50 % zustimmen, liegt der Wert für die Gruppe der Ehrenamtlichen lediglich bei 21,2 %. Und noch deutlicher fällt der Unterschied bei der Aussage „*In einer Reitschule zu arbeiten, war schon immer mein Traum*“ aus. (Abb. 4)

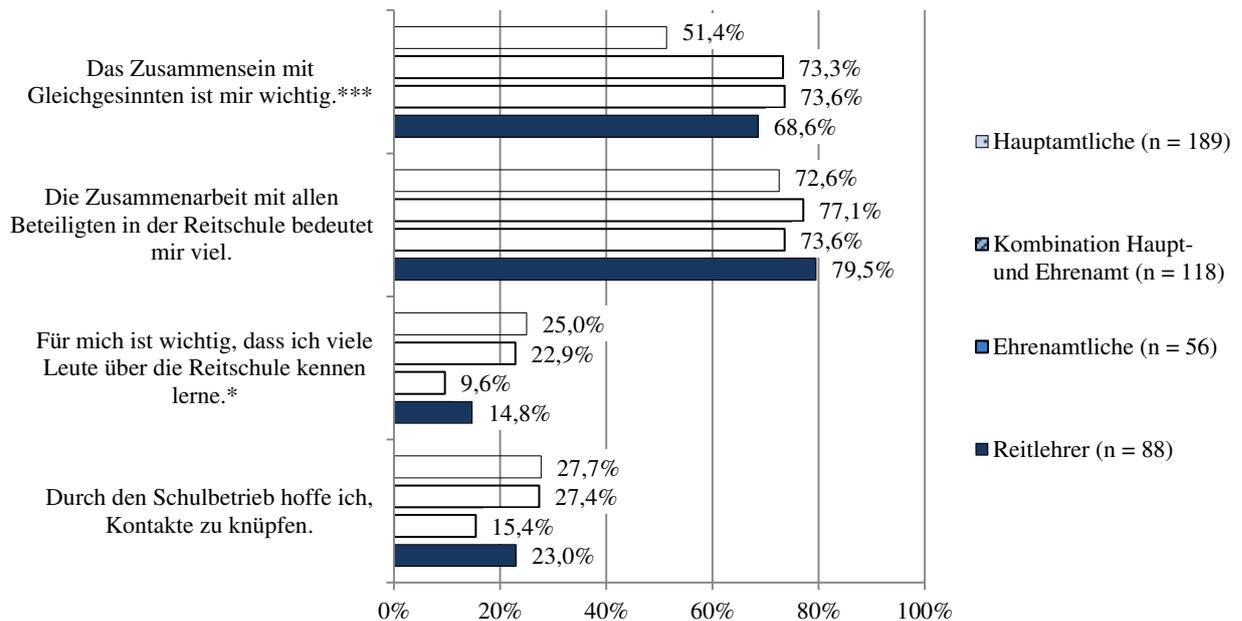
Abbildung 4: Motive Selbstverwirklichung und Ablenkung



„Bitte geben Sie an, in wie weit folgende Statements auf Sie zutreffen“; Statements abgefragt über 5-stufige Likertskala von „Trifft voll und ganz zu“ bis „Trifft überhaupt nicht zu“; Häufigkeiten angegeben als Top-Two: „Trifft voll und ganz zu“ und „Trifft zu“; *p ≤ 0,05; **p ≤ 0,01; ***p ≤ 0,001 (jeweils zwischen mind. zwei Gruppen, Varianzanalyse Kruskal-Wallis-Test)
Quelle: Eigene Darstellung

Die Zustimmung zu den beiden Statements „*Das Zusammensein mit Gleichgesinnten ist mir wichtig*“ und „*Die Zusammenarbeit mit allen Beteiligten in der Reitschule bedeutet mir viel*“ liegt jeweils bei etwa 70 %, die einzige Ausnahme bilden die rein hauptamtlich tätigen Reitschulbetreiber, die bei ersterer Aussage nur zu 51,4 % zustimmen. Bei zwei weiteren Statements, die sich auf das Kennenlernen neuer Personen mittels des Schulbetriebs beziehen, fällt die Zustimmung mit 9,6 % bis 27,7 % in allen Gruppen deutlich geringer aus. (Abb. 5)

Abbildung 5: Motive Gleichgesinnte treffen und Kontakte knüpfen

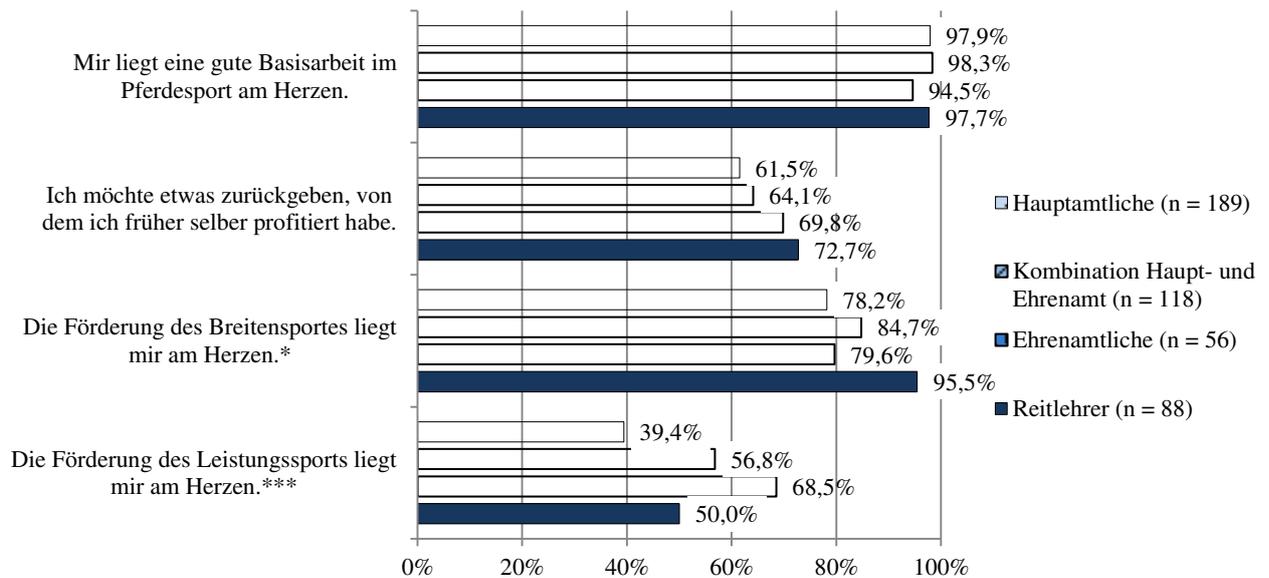


„Bitte geben Sie an, in wie weit folgende Statements auf Sie zutreffen“; Statements abgefragt über 5-stufige Likertskala von „Trifft voll und ganz zu“ bis „Trifft überhaupt nicht zu“; Häufigkeiten angegeben als Top-Two: „Trifft voll und ganz zu“ und „Trifft zu“; *p ≤ 0,05; **p ≤ 0,01; ***p ≤ 0,001 (jeweils zwischen mind. zwei Gruppen, Varianzanalyse Kruskal-Wallis-Test)

Quelle: Eigene Darstellung

Für alle Gruppen gilt, dass den Probanden die Basisarbeit im Pferdesport – in der Regel die Hauptaufgabe eines Schulbetriebes – bzw. „eine gute Basisarbeit“ am Herzen liegt. Die Zustimmung liegt hier in allen vier Gruppen zwischen 94 % und 99 %. Auch die Förderung des Breitensport erhält hohe Zustimmungswerte (Abb. 6). Bei der Aussage „Die Förderung des Leistungssportes liegt mir am Herzen“ fällt die Zustimmung insgesamt geringer aus und es stimmen die ehrenamtlich im Vereinsvorstand Tätigen stärker zu als die übrigen Probanden. (Abb.6)

Abbildung 6: Motiv Förderung des Pferdesports



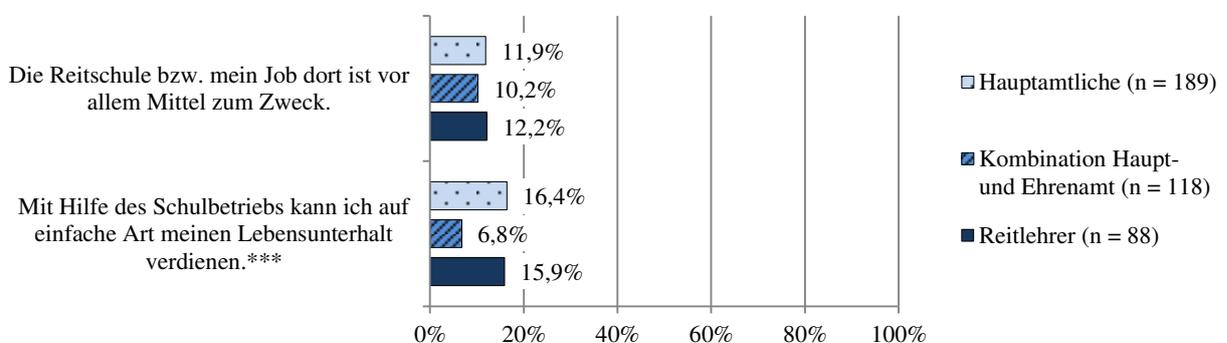
„Bitte geben Sie an, in wie weit folgende Statements auf Sie zutreffen“; Statements abgefragt über 5-stufige Likertskala von „Trifft voll und ganz zu“ bis „Trifft überhaupt nicht zu“; Häufigkeiten angegeben als Top-Two: „Trifft voll und ganz zu“ und „Trifft zu“; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$ (jeweils zwischen mind. zwei Gruppen, Varianzanalyse)

Quelle: Eigene Darstellung

Folgende Abbildungen 7 und 8 zeigen die weiter oben schon angesprochenen Statements, die über eine Filterführung im Fragebogen nur den hauptamtlich tätigen Probanden (Abb. 7) bzw. den ehrenamtlich Tätigen (Abb. 8) zur Bewertung gestellt wurden.

Es zeigt sich, dass die beiden in Abbildung 7 dargestellten Aussagen („Die Reitschule bzw. mein Job dort ist vor allem Mittel zum Zweck“ und „Mit Hilfe des Schulbetriebs kann ich auf einfache Art meinen Lebensunterhalt verdienen“) über alle Gruppen hinweg vergleichsweise geringe Zustimmungswerte zwischen 6,8 % und 16,4 % erhalten.

Abbildung 7: Motive der hauptamtlich tätigen Probanden

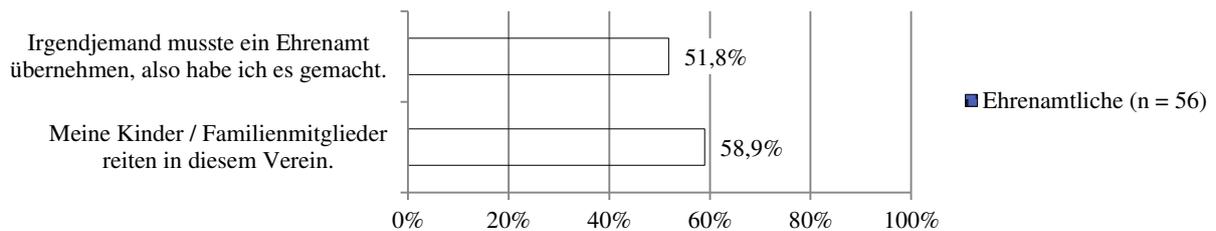


„Bitte geben Sie an, in wie weit folgende Statements auf Sie zutreffen“; Statements abgefragt über 5-stufige Likertskala von „Trifft voll und ganz zu“ bis „Trifft überhaupt nicht zu“; Häufigkeiten angegeben als Top-Two: „Trifft voll und ganz zu“ und „Trifft zu“; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$ (jeweils zwischen mind. zwei Gruppen, Varianzanalyse Kruskal-Wallis-Test)

Quelle: Eigene Darstellung

Anders zeigt sich das Bild für die beiden Aussagen, die den Vorstandsmitgliedern der Vereine vorlagen, hier liegt die Zustimmung zu den Aussagen „Irgendjemand musste ein Ehrenamt übernehmen, also habe ich es gemacht“ und „Meine Kinder / Familienmitglieder reiten in diesem Verein“ bei 51,8 % bzw. 58,9 % (Abb. 8).

Abbildung 8: Motive der ausschließlich ehrenamtlich tätigen Probanden



„Bitte geben Sie an, in wie weit folgende Statements auf Sie zutreffen“; Statements abgefragt über 5-stufige Likertskala von „Trifft voll und ganz zu“ bis „Trifft überhaupt nicht zu“; Häufigkeiten angegeben als Top-Two: „Trifft voll und ganz zu“ und „Trifft zu“
Quelle: Eigene Darstellung

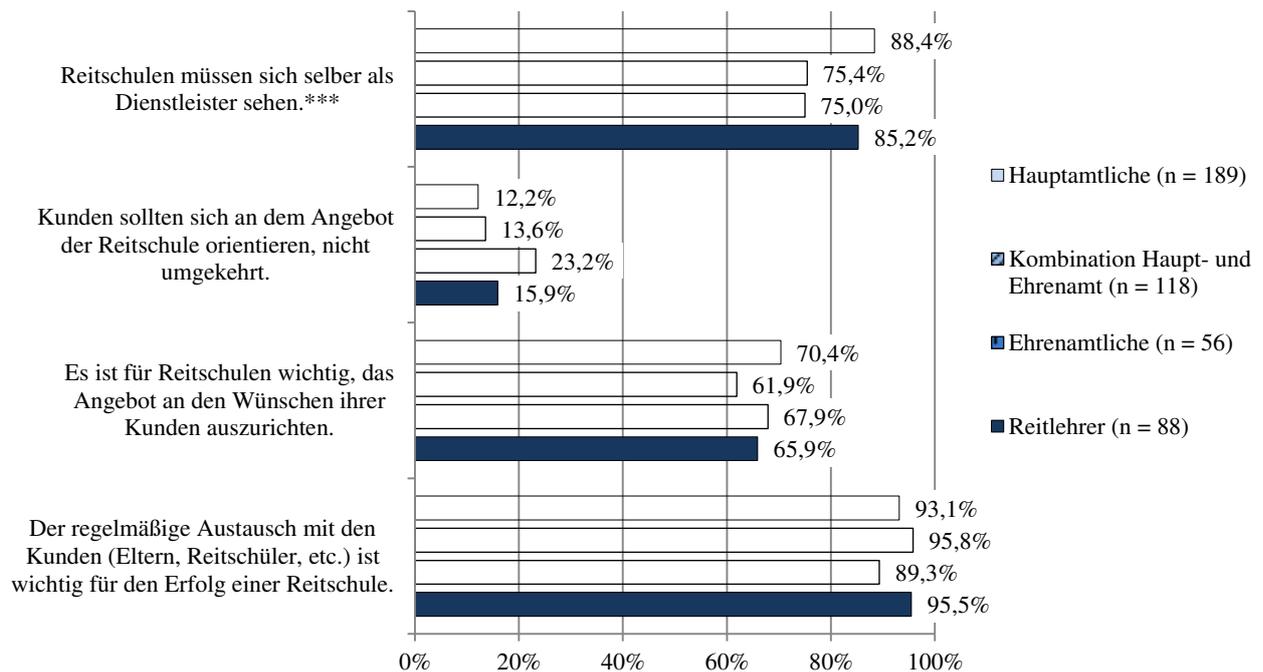
4.1.2 Einstellungen gegenüber Aspekten der Marktorientierung

Die Einstellung der Probanden gegenüber den Aspekten *Kundenorientierung*, *Marketing*, *Veränderungen im Pferdesport*, *unternehmerischem Handeln* und *neuen Zielgruppen* wurde mit Hilfe von jeweils vier Statements abgefragt. Die Statements und die Bewertung durch die Probandengruppen sind den Abbildungen 9 bis 13 zu entnehmen.

Kundenorientierung

Bei den Statements, die die Einstellung der Probanden zur Kundenorientierung erfassen, weisen die Ehrenamtler in drei von vier Fällen die niedrigsten („Reitschulen müssen sich selber als Dienstleister sehen“, „Der regelmäßige Austausch mit Kunden ist wichtig für den Erfolg einer Reitschule“) bzw. höchsten („Kunden sollten sich an dem Angebot der Reitschule orientieren, nicht umgekehrt“) Zustimmungswerte auf. Die ausschließlich hauptamtlich tätigen Eigentümer und Betriebsleiter wiederum haben ebenfalls in drei von vier Fällen die höchsten („Reitschulen müssen sich selber als Dienstleister sehen“, „Es ist für Reitschulen wichtig, das Angebot an den Wünschen ihrer Kunden auszurichten“) bzw. niedrigsten („Kunden sollten sich an dem Angebot der Reitschule orientieren, nicht umgekehrt“) Werte der vier Gruppen. (Abb. 9)

Abbildung 9: Einstellung zur Kundenorientierung

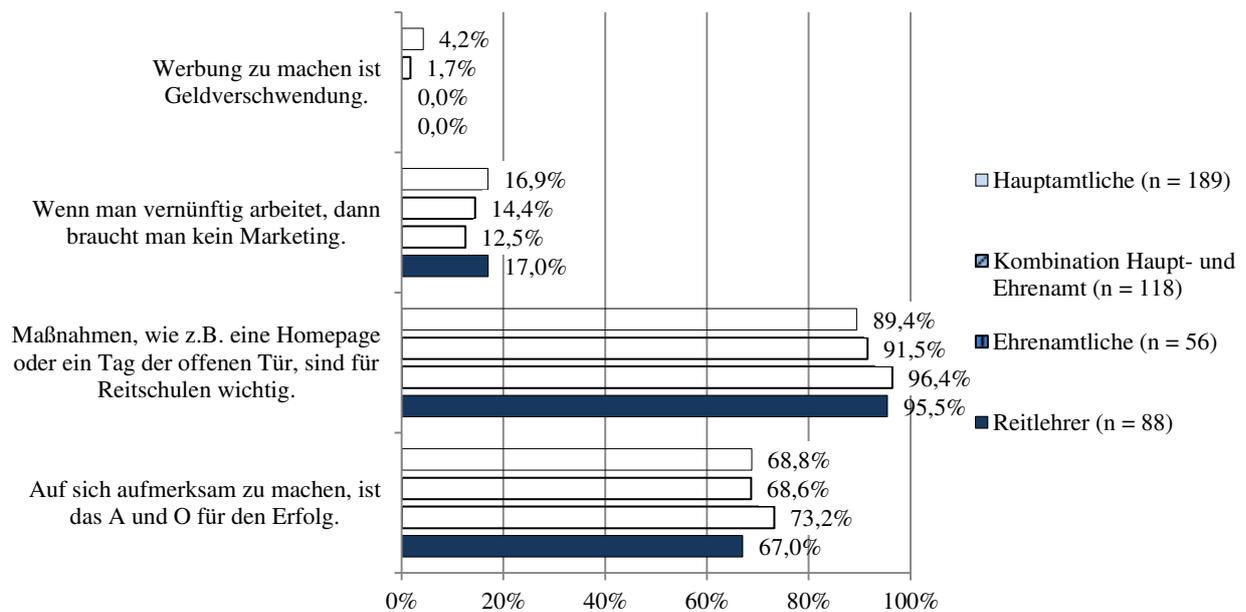


„Bitte geben Sie an, in wie weit Sie den folgenden Statements zustimmen“; Statements abgefragt über 5-stufige Likertskala von „Stimme voll und ganz zu“ bis „Lehne voll und ganz ab“; Häufigkeiten angegeben als Top-Two: „Stimme voll und ganz zu“ und „Stimme zu“; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$ (jeweils zwischen mind. zwei Gruppen, Varianzanalyse Kruskal-Wallis-Test)
Quelle: Eigene Darstellung

Marketing

Wie Abbildung 10 zeigt, wurde der Aussage „Werbung zu machen ist Geldverschwendung“ von zwei der betrachteten Gruppen gar nicht zugestimmt. Die höchste – wenn auch mit 4,2 % insgesamt geringe – Zustimmung zu dieser Aussage weist die Gruppe der hauptamtlichen Eigentümer auf. Diese Gruppe hat außerdem mit 89,4 % die geringste Zustimmung zu der Aussage „Maßnahmen wie z. B. eine Homepage oder ein Tag der offenen Tür sind für Reitschulen wichtig“. Generell stimmen dieser Aussage alle vier Gruppen am stärksten zu, gefolgt von der Aussage „Auf sich aufmerksam zu machen ist das A und O für den Erfolg“. Bei beiden Aussagen ist es die Gruppe der ehrenamtlich Aktiven, die am meisten zustimmen (96,4 % bzw. 73,2 %). Diese stimmen auch am wenigsten dem Statement „Wenn man vernünftig arbeitet, dann braucht man kein Marketing“ zu (12,5 %), welches wiederum die höchste Zustimmung von der Gruppe der Reitlehrer erhält (17 %). (Abb. 10)

Abbildung 10: Einstellung zum Marketing



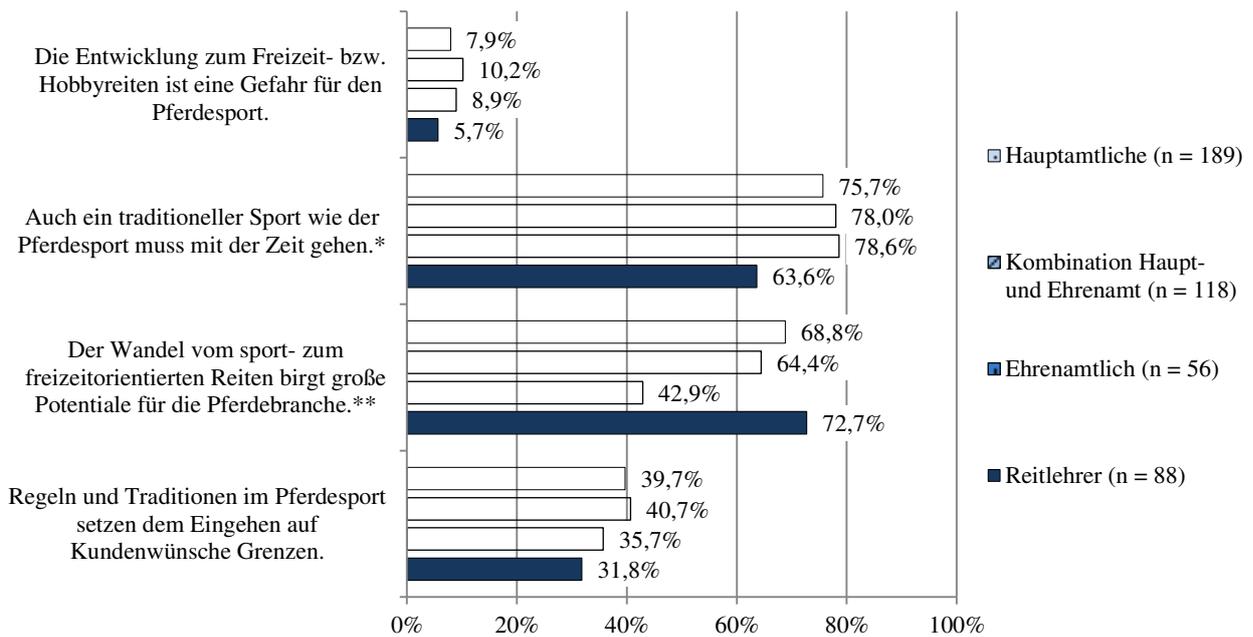
„Bitte geben Sie an, in wie weit Sie den folgenden Statements zustimmen“; Statements abgefragt über 5-stufige Likertskala von „Stimme voll und ganz zu“ bis „Lehne voll und ganz ab“; Häufigkeiten angegeben als Top-Two: „Stimme voll und ganz zu“ und „Stimme zu“; *p ≤ 0,05; **p ≤ 0,01; ***p ≤ 0,001 (jeweils zwischen mind. zwei Gruppen, Varianzanalyse Kruskal-Wallis-Test)

Quelle: Eigene Darstellung

Veränderungen im Pferdesport

Bei den vier Aussagen, die unter den Aspekt *Veränderungen im Pferdesport* fallen, weist die Gruppe der Reitlehrer in allen Fällen die höchsten oder niedrigsten Zustimmungswerte auf. Mit 72,7 % liegt der Wert für das Statement „Der Wandel vom freizeitorientierten Reiten birgt große Potentiale für die Pferdebranche“ um knapp 30 % über dem Wert für die Gruppe der Ehrenamtler. Die größte Zustimmung zu der Aussage „Die Entwicklung vom Freizeit- zum Hobbyreiten ist eine Gefahr für die Pferdebranche“ entfällt mit 10,2 % auf die Gruppe derjenigen, die sowohl hauptamtlich wie auch ehrenamtlich tätig sind. Den geringsten Wert zeigt die Gruppe der Reitlehrer hier mit 5,7 %. (Abb. 11)

Abbildung 11: Einstellung zu Veränderungen im Pferdesport



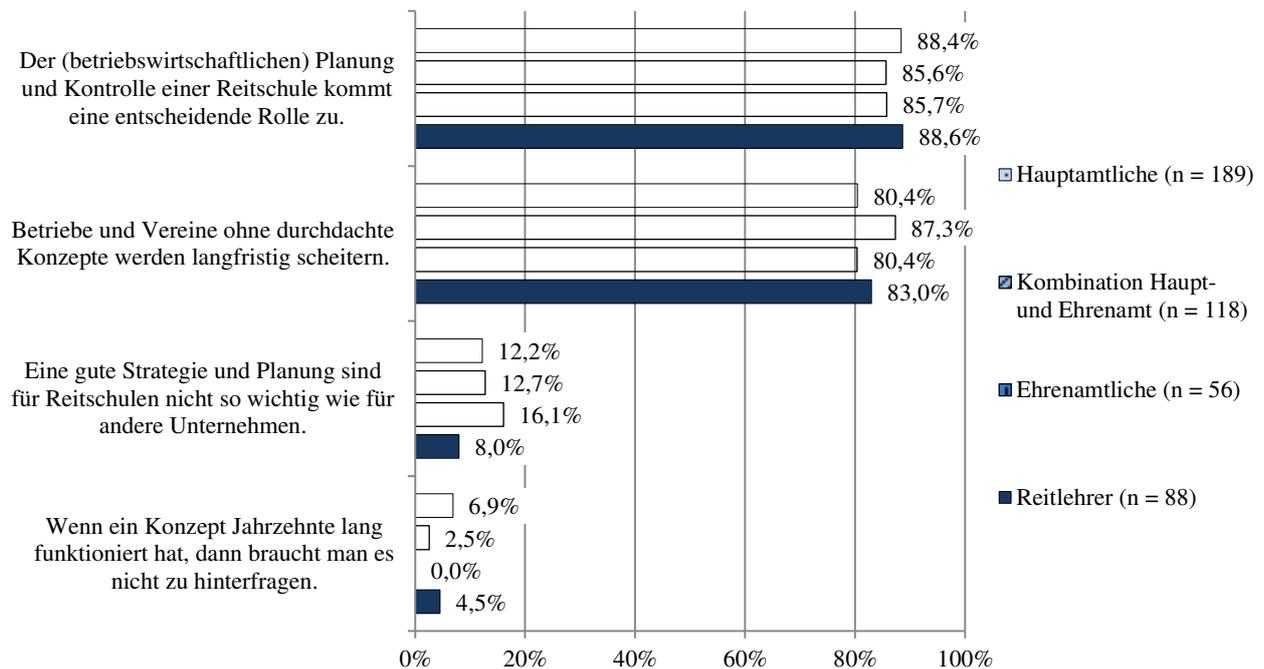
„Bitte geben Sie an, in wie weit Sie den folgenden Statements zustimmen“; Statements abgefragt über 5-stufige Likertskala von „Stimme voll und ganz zu“ bis „Lehne voll und ganz ab“; Häufigkeiten angegeben als Top-Two: „Stimme voll und ganz zu“ und „Stimme zu“; * $p \leq 0,05$, ** $p \leq 0,01$, *** $p \leq 0,001$ (jeweils zwischen mind. zwei Gruppen, Varianzanalyse Kruskal-Wallis-Test)

Quelle: Eigene Darstellung

Unternehmerisches Handeln

Die Aussagen „Der (betriebswirtschaftlichen) Planung und Kontrolle einer Reitschule kommt eine entscheidende Rolle zu“ und „Betriebe und Vereine ohne durchdachte Konzepte werden langfristig scheitern“ erfahren in allen Gruppen hohe Zustimmung (> 80 %). Bei dem Statement „Eine gute Strategie und Planung sind für Reitschulen nicht so wichtig wie für andere Unternehmen“ stimmen die Ehrenamtler mit 16,1 % am stärksten zu, bei der Aussage „Wenn ein Konzept jahrzehntelang funktioniert hat, dann braucht man es nicht zu hinterfragen“ hingegen weisen sie 0 % Zustimmung und damit den geringsten Wert der vier Gruppen auf. Die hauptamtlichen Reitschulbetreiber hingegen stimmen hier mit 6,9 % Prozent am stärksten zu. (Abb. 12)

Abbildung 12. Einstellung zu unternehmerischem Handeln



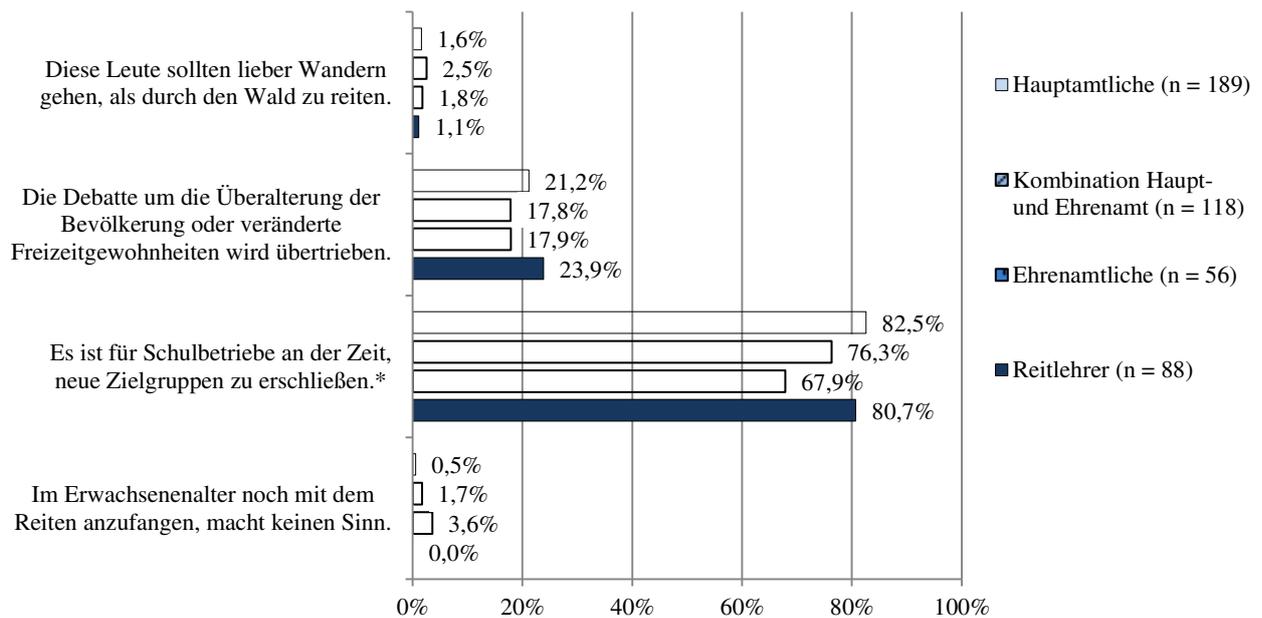
„Bitte geben Sie an, in wie weit Sie den folgenden Statements zustimmen“; Statements abgefragt über 5-stufige Likertskala von „Stimme voll und ganz zu“ bis „Lehne voll und ganz ab“; Häufigkeiten angegeben als Top-Two: „Stimme voll und ganz zu“ und „Stimme zu“; * $p \leq 0,05$, ** $p \leq 0,01$, *** $p \leq 0,001$ (jeweils zwischen mind. zwei Gruppen, Varianzanalyse Kruskal-Wallis-Test)

Quelle: Eigene Darstellung

Neue Zielgruppen

Die vier Aussagen zu neuen Zielgruppen im Pferdesport (Abb. 13) beziehen sich – so wurden die Probanden im Verlauf des Fragebogens informiert – auf die Gruppe der Spät- und Wiedereinsteiger in den Pferdesport. Den beiden Statements, die diese Zielgruppe als Pferdesportler ablehnen („Diese Leute sollten lieber wandern gehen, als durch den Wald zu reiten“, „Im Erwachsenenalter noch mit dem Reiten anzufangen, mach keinen Sinn“), stimmte in allen Gruppen nur ein kleiner Anteil der Probanden zu. Während sich die Zustimmung zu der Aussage „Die Debatte um die Überalterung der Bevölkerung oder veränderte Freizeitgewohnheiten wird übertrieben“ über alle Gruppen auf zwischen 17,8 % und 23,9 % beläuft, liegt sie bei der Aussage „Es ist für Schulbetriebe an der Zeit, neue Zielgruppen zu erschließen“ deutlich höher: Mit 76,9 % Zustimmung weist die Gruppe der Ehrenamtler den niedrigsten Wert auf; die hauptamtlich Tätigen Probanden stimmen mit 82,5 % am stärksten zu. (Abb. 13)

Abbildung 13: Einstellung zu neuen Zielgruppen



„Bitte geben Sie an, in wie weit Sie den folgenden Statements zustimmen“; Statements abgefragt über 5-stufige Likertskala von „Stimme voll und ganz zu“ bis „Lehne voll und ganz ab“; Häufigkeiten angegeben als Top-Two: „Stimme voll und ganz zu“ und „Stimme zu“; * $p \leq 0,05$, ** $p \leq 0,01$, *** $p \leq 0,001$ (jeweils zwischen mind. zwei Gruppen, Varianzanalyse Kruskal-Wallis-Test)

Quelle: Eigene Darstellung

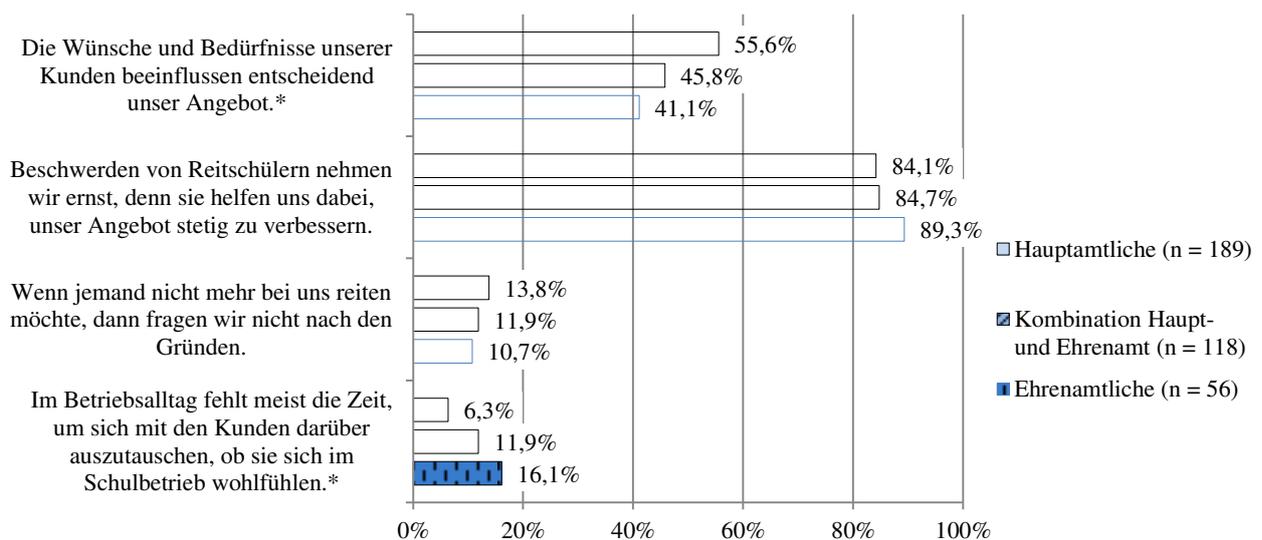
4.2 Marktorientierung der Reitschulen

Die Abfrage des aktuellen Status der Marktorientierung innerhalb der Reitschulbetriebe umfasste 37 Statements. Während die Ergebnisse im vorherigen Abschnitt *4.1 Motive und Einstellungen* entsprechend der Funktionen der Probanden im Vergleich von vier Gruppen dargestellt wurden, stellen die Diagramme in diesem Kapitel nur den Vergleich dreier Gruppen dar: *Hauptamtliche*, *Kombination Haupt- und Ehrenamt* sowie *Ehrenamtliche*. Die Gruppe der Reitlehrer fehlt in der Betrachtung, da diese Probanden unterschiedlichen Betriebsformen zuzuordnen sind. Dieses Vorgehen folgt dem Gedanken, dass die Marktorientierung einer Reitschule als resultierendes Konstrukt zwar an die Motive und Einstellungen einzelner Akteure, gleichzeitig aber auch an den gesamten Betrieb bzw. seine jeweilige der Rechtsform entsprechende Ausrichtung gekoppelt ist und sich diese Betriebsformen in der Reitlehrer-Gruppe mischen.

Kundenorientierung

Der Aussage „Die Wünsche und Bedürfnisse unserer Kunden beeinflussen entscheidend unser Angebot“ stimmt die Gruppe der hauptamtlichen Reitschuleigentümer mit 55,6 % am meisten zu, mit 41,1 % stimmt die Gruppe der Ehrenamtler am wenigsten zu. Das Statement „Beschwerden von Reitschülern nehmen wir ernst, denn sie helfen uns dabei, unser Angebot stetig zu verbessern“ hingegen erfährt in allen drei Gruppen von mehr als 84 % der Befragten Zustimmung. Der Aussage, dass im Betriebsalltag meist die Zeit fehle, um sich mit den Kunden darüber auszutauschen, ob sie sich im Schulbetrieb wohlfühlen, stimmt die Gruppe der Ehrenamtler mit 16,1 % am stärksten zu, von den hauptamtlichen Reitschulbetreibern geben nur 6,3 % dies an. (Abb. 14)

Abbildung 14: Kundenorientierung der Schulbetriebe



„Bitte geben Sie an, in wie weit folgende Statements auf Ihren Reitschulbetrieb zutreffen“; Statements abgefragt über 5-stufige Likertskala von „Trifft voll und ganz zu“ bis „Trifft überhaupt nicht zu“; Häufigkeiten angegeben als Top-Two: „Trifft voll und ganz zu“ und „Trifft zu“; * $p \leq 0,05$, ** $p \leq 0,01$, *** $p \leq 0,001$ (jeweils zwischen mind. zwei Gruppen, Varianzanalyse Kruskal-Wallis-Test)

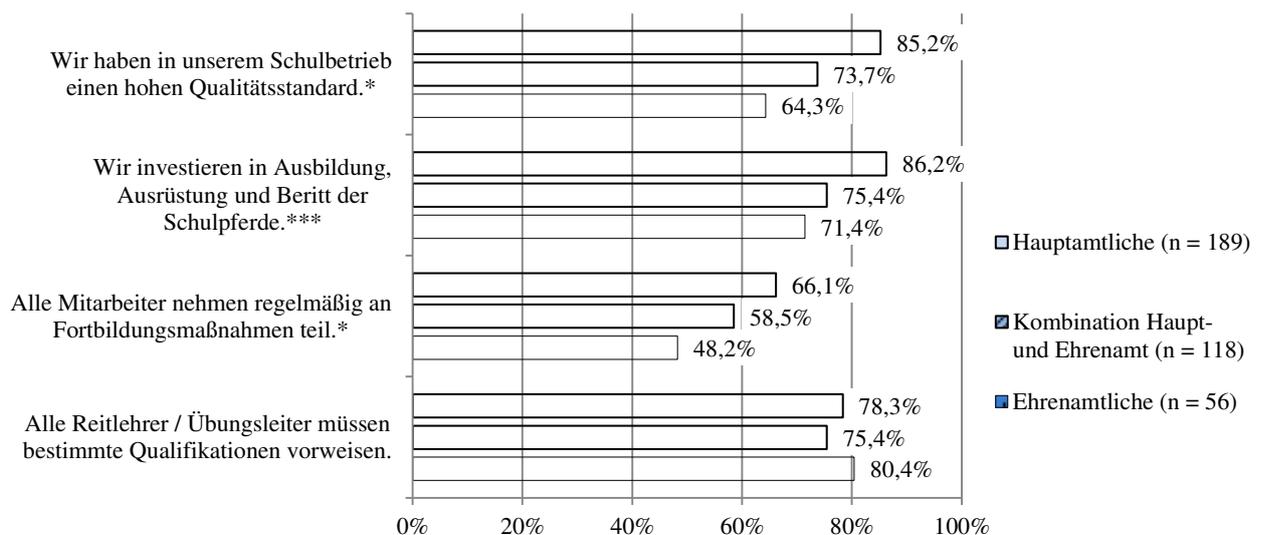
Quelle: Eigene Darstellung

Qualität des Angebotes

Bei den drei Aussagen „Wir haben in unserem Schulbetrieb einen hohen Qualitätsstandard“; „Wir investieren in Ausbildung, Ausrüstung und Beritt der Schulpferde“ und „Alle Mitarbeiter nehmen regelmäßig an Fortbildungen teil“ stimmt jeweils die Gruppe der hauptamtlichen Reitschuleigentümer und Betriebsleiter am stärksten zu (85,2 %, 75,4 % bzw. 66,1 %). Die

Zustimmung der rein ehrenamtlich tätigen Probanden liegt bei diesen drei Statements jeweils zwischen 14 % und 21 % darunter, die Gruppe Kombination Haupt- und Ehrenamt liegt jeweils dazwischen. Bei dem Statement „Alle Reitlehrer / Übungsleiter müssen bestimmte Qualifikationen vorweisen“ hingegen ist die Zustimmung der Ehrenamtler mit 80,4 % höher als die der beiden anderen Gruppen. (Abb. 15)

Abbildung 15: Qualität des Angebots der Schulbetriebe



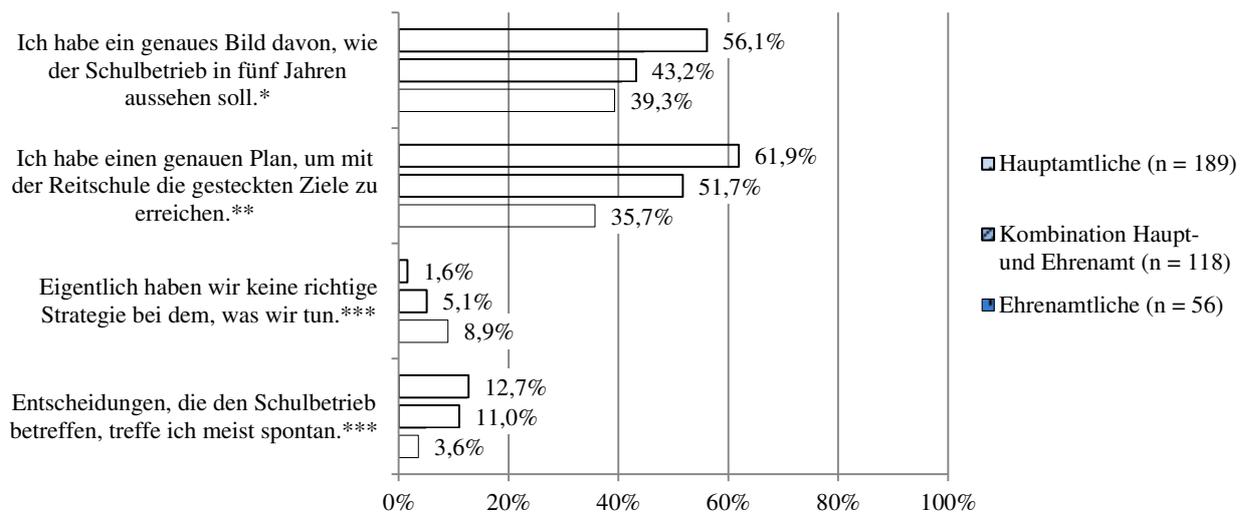
„Bitte geben Sie an, in wie weit folgende Statements auf Ihren Reitschulbetrieb zutreffen“; Statements abgefragt über 5-stufige Likertskala von „Trifft voll und ganz zu“ bis „Trifft überhaupt nicht zu“; Häufigkeiten angegeben als Top-Two: „Trifft voll und ganz zu“ und „Trifft zu“; *p ≤ 0,05, **p ≤ 0,01, ***p ≤ 0,001 (jeweils zwischen mind. zwei Gruppen, Varianzanalyse Kruskal-Wallis-Test)

Quelle: Eigene Darstellung

Strategie

Bei allen vier Statements, die dem Aspekt Strategie zugeordnet sind, liegt die Gruppe der sowohl haupt- wie auch ehrenamtlich engagierten Probanden mit ihrer Zustimmung zwischen den beiden anderen Gruppen. Die Hauptamtlichen geben am häufigsten an ein genaues Bild davon zu haben, wie ihr Schulbetrieb in fünf Jahren aussehen soll (56,1 %) und einen genauen Plan zu haben, um mit der Reitschule die gesteckten Ziele zu erreichen (61,9 %). Bei den Ehrenamtlern fällt die Zustimmung zu diesen Statements mit 39,3 % bzw. 35,7 % deutlich geringer aus. Diese Gruppe stimmt gleichzeitig am stärksten der Aussage „Eigentlich haben wir keine richtige Strategie bei dem, was wir tun“ zu (8,9 %). Knapp 13 % der Eigentümer und Betriebsleiter geben an, Entscheidungen, die den Schulbetrieb betreffen, meist spontan zu treffen. Hier stimmen lediglich 3,6 % der Ehrenamtler zu. (Abb. 16)

Abbildung 16: Strategische Ausrichtung der Schulbetriebe



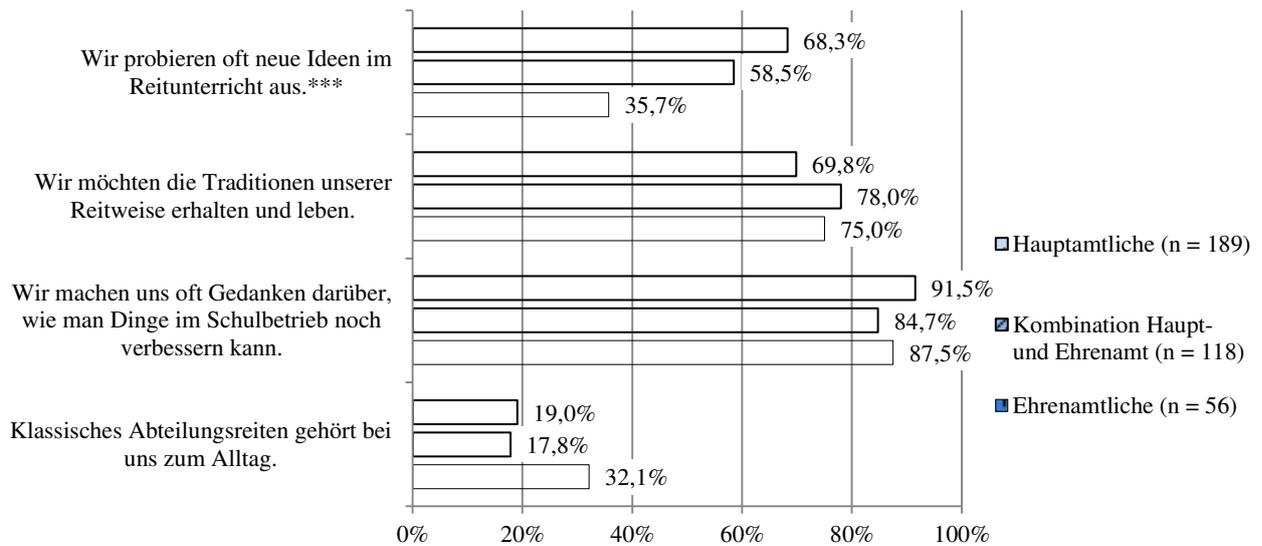
„Bitte geben Sie an, in wie weit folgende Statements auf Ihren Reitschulbetrieb zutreffen“; Statements abgefragt über 5-stufige Likertskala von „Trifft voll und ganz zu“ bis „Trifft überhaupt nicht zu“; Häufigkeiten angegeben als Top-Two: „Trifft voll und ganz zu“ und „Trifft zu“; *p ≤ 0,05, **p ≤ 0,01, ***p ≤ 0,001 (jeweils zwischen mind. zwei Gruppen, Varianzanalyse Kruskal-Wallis-Test)

Quelle: Eigene Darstellung

Innovation

Die Zustimmung zu der Aussage „Wir probieren im Reitunterricht oft neue Ideen aus“ ist in der Gruppe der Betriebsleiter und Reitschul-Eigentümer mit 68,3 % fast doppelt so hoch wie in der Gruppe der ehrenamtlichen Vereinsvorstandsmitglieder (35,7 %). Analog stimmen die Vereinsvertreten am stärksten der Aussage „Klassisches Abteilungsreiten gehört bei uns zum Alltag“ zu. Mehr als zwei Drittel der Probanden in den Gruppen stimmen jeweils den Aussagen „Wir möchten die Traditionen unserer Reitweise leben und Erhalten“ sowie „Wie machen uns oft Gedanken darüber, wie man die Dinge im Schulbetrieb noch verbessern kann“ zu. Bei letzterer Aussage stimmten insgesamt 91,5 % der hauptamtlich Tätigen zu. (Abb. 17)

Abbildung 17: Innovatives Verhalten in den Schulbetrieben



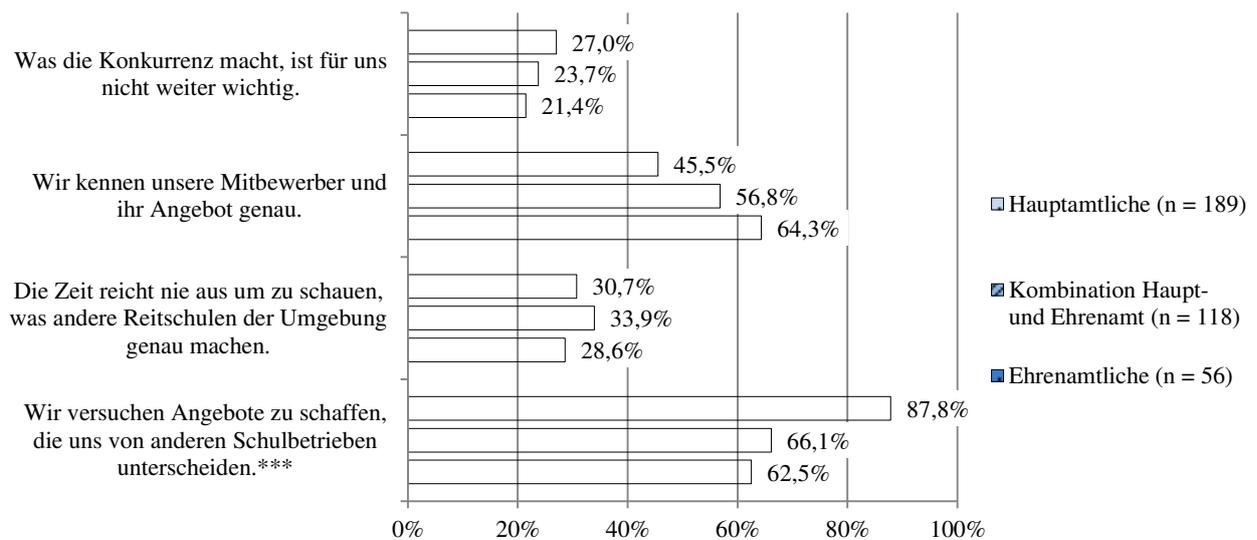
„Bitte geben Sie an, in wie weit folgende Statements auf Ihren Reitschulbetrieb zutreffen“; Statements abgefragt über 5-stufige Likertskala von „Trifft voll und ganz zu“ bis „Trifft überhaupt nicht zu“; Häufigkeiten angegeben als Top-Two: „Trifft voll und ganz zu“ und „Trifft zu“; * $p \leq 0,05$, ** $p \leq 0,01$, *** $p \leq 0,001$ (jeweils zwischen mind. zwei Gruppen, Varianzanalyse Kruskal-Wallis-Test)

Quelle: Eigene Darstellung

Wettbewerberorientierung

Mit 87,8 % stimmt der Großteil der Eigentümer und Betriebsleiter dem Statement „Wir versuchen Angebote zu schaffen, die uns von anderen Schulbetrieben unterscheiden“, bei den ehrenamtlichen Vereinsvertretern sind dies lediglich 62,5 %. Gleichzeitig geben die Ehrenamtler mit 64,3 % häufiger als die beiden anderen Gruppen an, ihre Mitbewerber und deren Angebot genau zu kennen (Hauptamtliche: 45,5 %). (Abb. 18)

Abbildung 18: Wettbewerberorientierung der Schulbetriebe



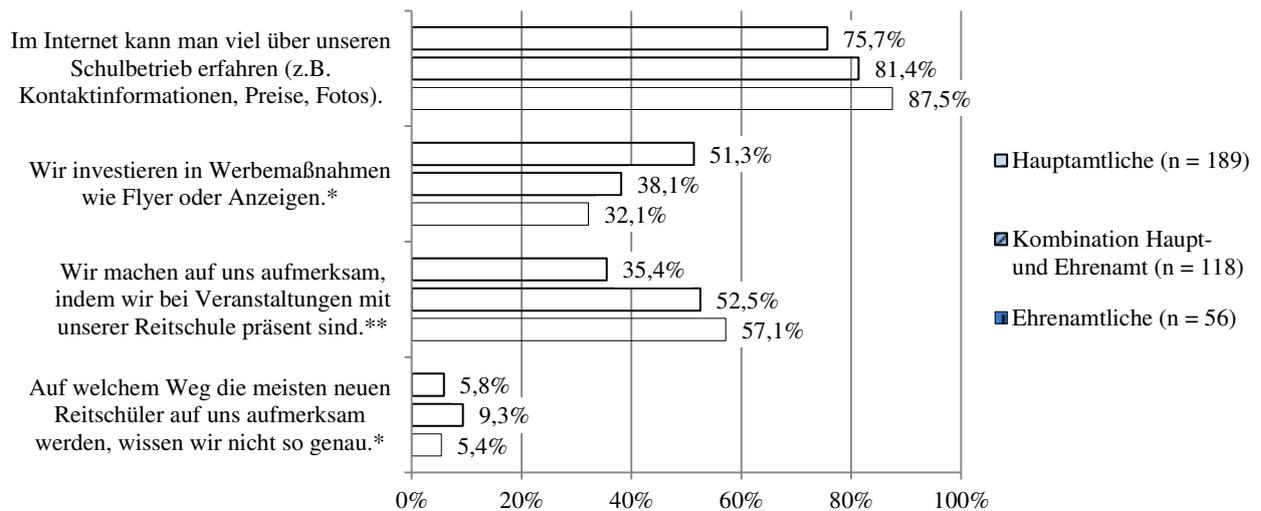
„Bitte geben Sie an, in wie weit folgende Statements auf Ihren Reitschulbetrieb zutreffen“; Statements abgefragt über 5-stufige Likertskala von „Trifft voll und ganz zu“ bis „Trifft überhaupt nicht zu“; Häufigkeiten angegeben als Top-Two: „Trifft voll und ganz zu“ und „Trifft zu“; * $p \leq 0,05$, ** $p \leq 0,01$, *** $p \leq 0,001$ (jeweils zwischen mind. zwei Gruppen, Varianzanalyse Kruskal-Wallis-Test)

Quelle: Eigene Darstellung

Marketing

Während zwischen 75 % (Betriebsleiter, Eigentümer) und 87,5 % (Vereinsvorstände) der Aussage zustimmen, dass man im Internet viel über ihren Schulbetrieb erfahren könne, stimmen je nach Gruppe und Statement lediglich zwischen 32,1 % und 57,1 % der Probanden den Statements „Wir investieren in Werbemaßnahmen wie Flyer und Anzeigen“ und „Wir machen auf uns aufmerksam, indem wir bei Veranstaltungen bei unserer Reitschule präsent sind“ zu. (Abb. 19)

Abbildung 19: Marketing der Schulbetriebe



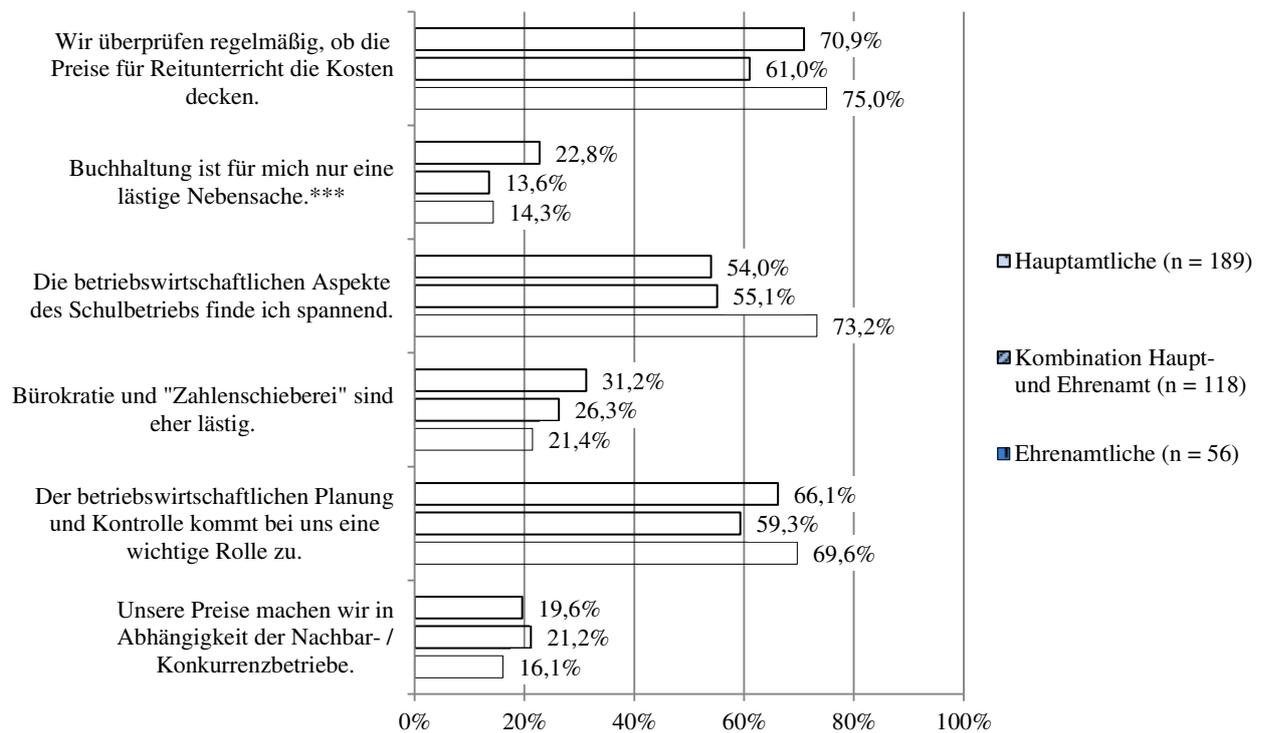
„Bitte geben Sie an, in wie weit folgende Statements auf Ihren Reitschulbetrieb zutreffen“; Statements abgefragt über 5-stufige Likertskala von „Trifft voll und ganz zu“ bis „Trifft überhaupt nicht zu“; Häufigkeiten angegeben als Top-Two: „Trifft voll und ganz zu“ und „Trifft zu“; * $p \leq 0,05$, ** $p \leq 0,01$, *** $p \leq 0,001$ (jeweils zwischen mind. zwei Gruppen, Varianzanalyse Kruskal-Wallis-Test)

Quelle: Eigene Darstellung

Finanzen

Bei den drei Aussagen „Wir überprüfen regelmäßig, ob die Preise für den Reitunterricht die Kosten decken“, „Die betriebswirtschaftlichen Aspekte des Schulbetriebs finde ich spannend“ und „Der betriebswirtschaftlichen Planung und Kontrolle kommt bei uns eine wichtige Rolle zu“ stimmen jeweils die ehrenamtlichen Vereinsvertreter am stärksten zu (75,0 %, 73,2 % bzw. 69,6 %). Die Gruppe der Hauptamtlichen hingegen weist die höchsten Werte für die Zustimmung bei den Aussagen „Buchhaltung ist für mich nur eine lästige Nebensache“ und „Bürokratie und Zahlenschieberei sind eher lästig“ auf (22,8 % bzw. 31,2 %). (Abb. 20)

Abbildung 20: Umgang mit finanziellen Aspekten in den Schulbetrieben



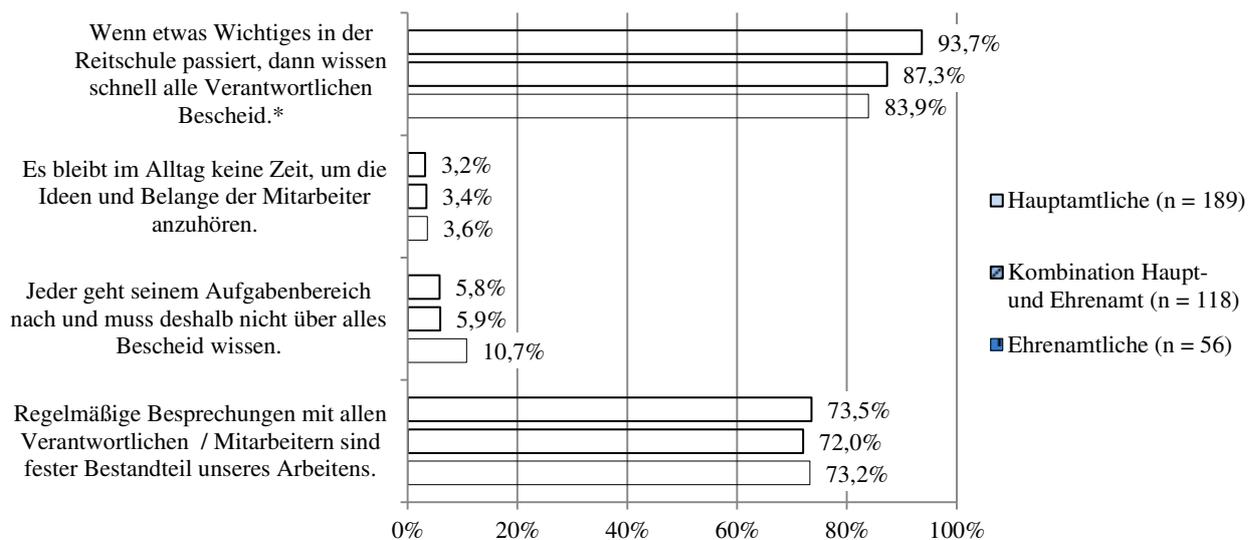
„Bitte geben Sie an, in wie weit folgende Statements auf Ihren Reitschulbetrieb zutreffen“; Statements abgefragt über 5-stufige Likertskala von „Trifft voll und ganz zu“ bis „Trifft überhaupt nicht zu“; Häufigkeiten angegeben als Top-Two: „Trifft voll und ganz zu“ und „Trifft zu“; *p ≤ 0,05, **p ≤ 0,01, ***p ≤ 0,001 (jeweils zwischen mind. zwei Gruppen, Varianzanalyse Kruskal-Wallis-Test)

Quelle: Eigene Darstellung

Interne Kommunikation und Mitarbeiterorientierung

Bei den Aussagen zur internen Kommunikation und Mitarbeiterorientierung liegen die Werte der drei betrachteten Gruppen vergleichsweise jeweils dicht beieinander. Dies gilt insbesondere für die beiden Statements „*Es bleibt im Alltag keine Zeit, um die Ideen und Belange der Mitarbeiter anzuhören*“ (3,2 % bis 3,6 %) und „*Regelmäßige Besprechungen mit allen Mitarbeitern / Verantwortlichen sind fester Bestandteil unseres Arbeitens*“ (72,0 % bis 73,5 %). Der Aussage, dass jeder seinem Aufgabenbereich nachgehe und daher nicht über alles Bescheid wissen müsse, stimmen die Ehrenamtler mit 10,7 % etwa doppelt so häufig zu wie die beiden anderen Gruppen. Zu der Aussage „*Jeder geht seinem Aufgabenbereich nach und muss daher nicht über alles Bescheid wissen*“ stimmen die Ehrenamtler zu 83,9 %, die ausschließlich hauptamtlich Tätigen zu 93,7 % zu. Die kombinierte Gruppe liegt mit 87,3 % dazwischen. (Abb. 21)

Abbildung 21: Interne Kommunikation und Mitarbeiterorientierung in den Schulbetrieben



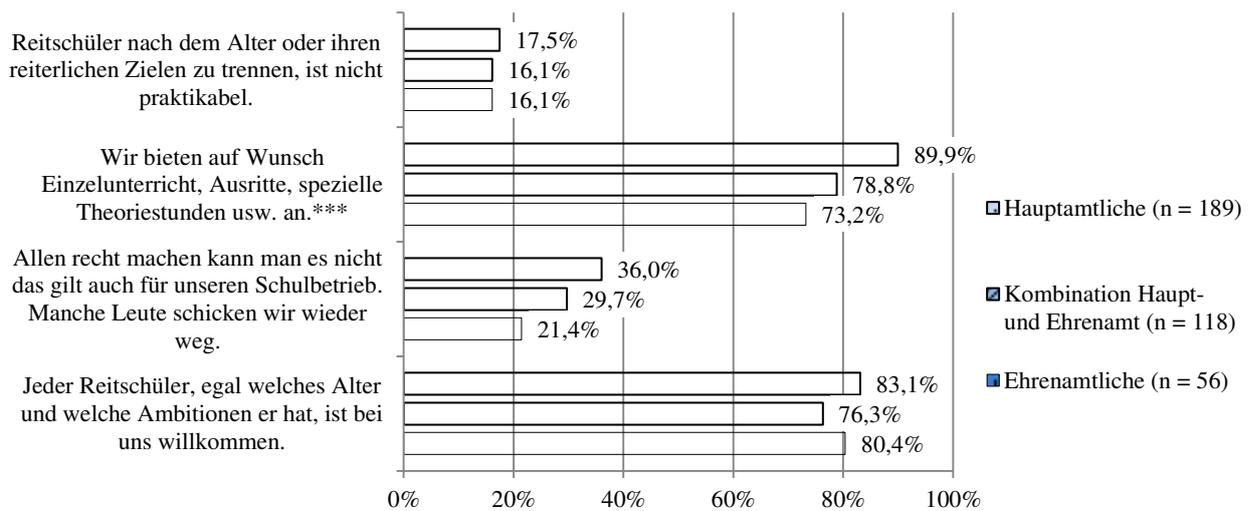
„Bitte geben Sie an, in wie weit folgende Statements auf Ihren Reitschulbetrieb zutreffen“; Statements abgefragt über 5-stufige Likertskala von „Trifft voll und ganz zu“ bis „Trifft überhaupt nicht zu“; Häufigkeiten angegeben als Top-Two: „Trifft voll und ganz zu“ und „Trifft zu“; * $p \leq 0,05$, ** $p \leq 0,01$, *** $p \leq 0,001$ (jeweils zwischen mind. zwei Gruppen, Varianzanalyse Kruskal-Wallis-Test)

Quelle: Eigene Darstellung

Zielgruppenspezifisches Vorgehen

Die Gruppe der Eigentümer und Betriebsleiter stimmt mit 89,9 % der Aussage „Wir bieten auf Wunsch Einzelunterricht, Ausritte, spezielle Theoriestunden usw. an“ am häufigsten zu, ebenso der Aussage „Allen recht machen kann man es nicht, das gilt auch für unseren Schulbetrieb. Manche Leute schicken wir wieder weg“ (36,0 %). Die Gruppe der ehrenamtlichen Akteure zeigt hier mit 73,2 % bzw. 21,4 % Zustimmung jeweils den niedrigsten Wert, die dritte Gruppe liegt bei beiden Aussagen zwischen den beiden anderen. (Abb. 22)

Abbildung 22: Zielgruppenspezifisches Vorgehen in den Schulbetrieben



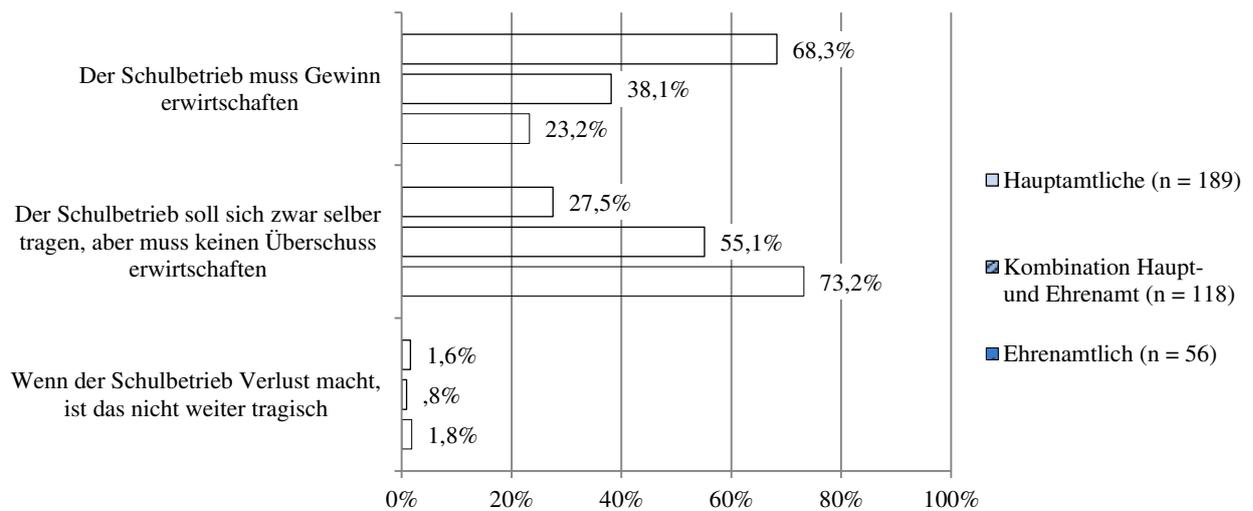
„Bitte geben Sie an, in wie weit folgende Statements auf Ihren Reitschulbetrieb zutreffen“; Statements abgefragt über 5-stufige Likertskala von „Trifft voll und ganz zu“ bis „Trifft überhaupt nicht zu“; Häufigkeiten angegeben als Top-Two: „Trifft voll und ganz zu“ und „Trifft zu“; * $p \leq 0,05$, ** $p \leq 0,01$, *** $p \leq 0,001$ (jeweils zwischen mind. zwei Gruppen, Varianzanalyse Kruskal-Wallis-Test)
Quelle: Eigene Darstellung

4.3 Zufriedenheit der Betreiber, Ziele und Erfolg

Um die Zufriedenheit der Probanden sowie den Erfolg der Schulbetriebe einzuschätzen, dienten unterschiedliche Fragetypen. Auf die Frage „Würden Sie insgesamt sagen, dass Sie mit Ihrem Schulbetrieb die gesteckten Ziele erreichen?“ wurden die Probanden gebeten, einen Schieberegler auf einer Skala von 0 bis 100 zu positionieren, wobei die Position „100“ bedeutet, dass alle Ziele in vollem Umfang erreicht werden. Für die Gruppe der hauptamtlich agierenden Eigentümer und Betriebsleiter ergibt sich hier ein Mittelwert von 75,65 (SD 17,23). Diejenigen, die ehren- und hauptamtlich tätig sind, haben im Mittel einen Wert von 72,69 (SD 15,78). Für die rein ehrenamtlich Tätigen ergibt sich der Wert 71,30 (SD 17,89) und für die Gruppe der Reitlehrer ergibt sich mit 66,85 (SD 18,71) der geringste Wert.

Die wirtschaftlichen Ziele der Reitschulverantwortlichen wurden in einer Einfachauswahl abgefragt, in der es drei vorgegebene Antwortoptionen sowie die Option „Sonstiges“ gab. Diese Ergebnisse sind in Abbildung 23 dargestellt. Sie zeigen, dass die hauptamtlich geführten Reitschulen in der Mehrheit darauf ausgelegt sind, Gewinn zu erwirtschaften (68,3 %), während die vereinsgeführten Schulbetriebe sich zum größten Teil lediglich selber tragen sollen (73,2 %). Die kombinierten Betriebsformen liegen jeweils dazwischen.

Abbildung 23: Wirtschaftliche Zielsetzung der Schulbetriebe



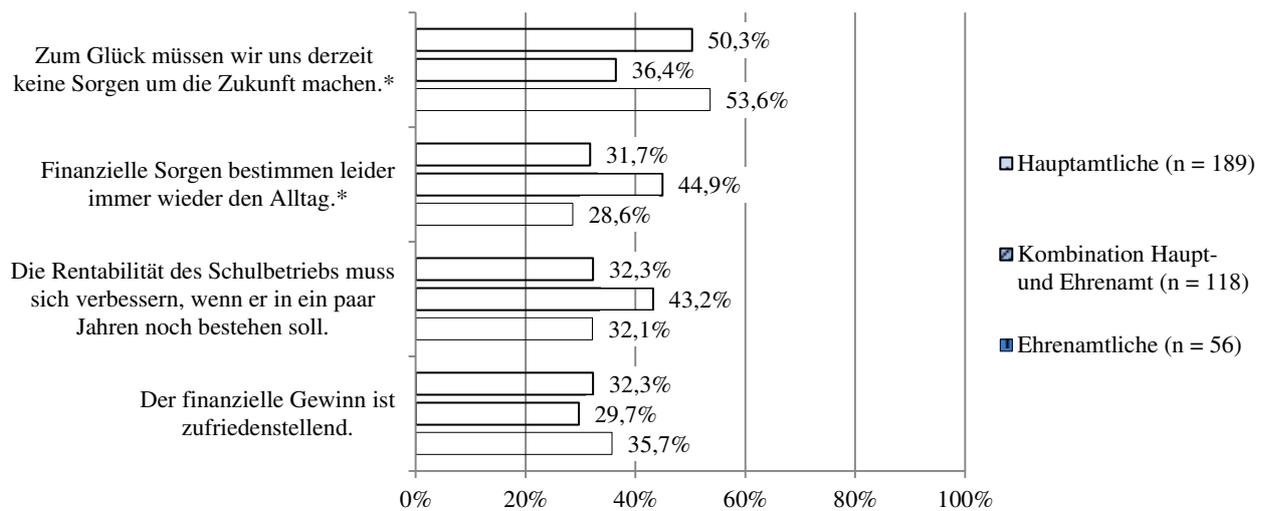
Antwörhäufigkeiten der Gruppen zu der Frage „Welche Ziele verfolgen Sie wirtschaftlich mit Ihrem Schulbetrieb?“ (Einfachauswahl)

Quelle: Eigene Darstellung

Acht weitere Statements widmen sich der persönlichen Zufriedenheit, der finanziellen Situation und dem Erfolg hinsichtlich sportlicher und organisatorischer Faktoren innerhalb der Schulbetriebe (Abb. 24 und Abb. 25).

Die ehrenamtlichen Vereinsvertreter stimmen mit 53,6 % am häufigsten der Aussage „Zum Glück müssen wir uns derzeit keine Sorgen um die Zukunft machen“ zu, dicht gefolgt von den rein hauptamtlich Tätigen, von denen mit 50,3 % ebenfalls gut die Hälfte der Befragten dieser Aussage zustimmt. Mit 36,4 % liegt die Gruppe der sowohl haupt- und ehrenamtlich tätigen darunter. Dieselbe Reihenfolge, wenn auch mit 35,7 % bis 29,7 % geringere Werte, bilden die Gruppen bei der Aussage „Der finanzielle Gewinn ist zufriedenstellend“. Bei zwei weiteren Aussagen, die inhaltlich jeweils negativ über die aktuelle finanzielle Situation der Reitschule äußern, kehrt sich die Reihenfolge der Gruppen hinsichtlich ihrer Zustimmung um. (Abb. 24)

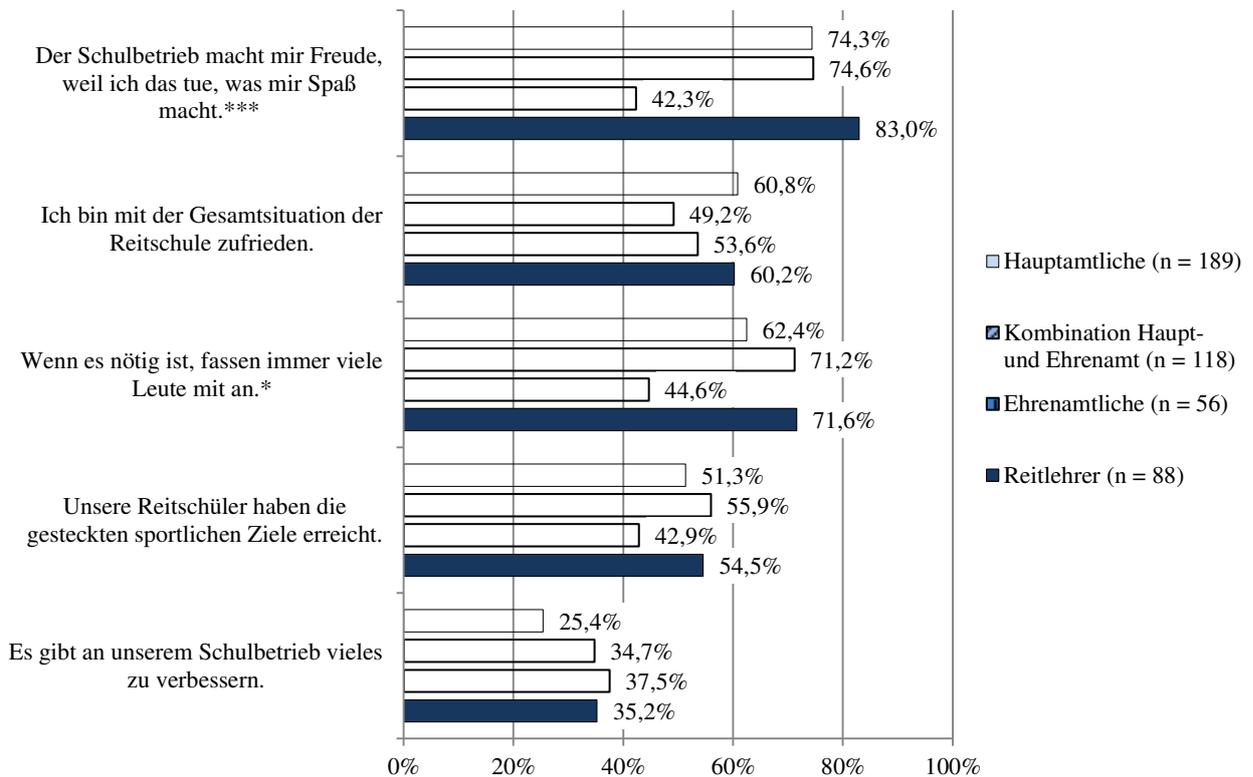
Abbildung 24: Wirtschaftliche Situation der Schulbetriebe



„Bitte geben Sie an, in wie weit folgende Statements auf Sie bzw. Ihren Reitschulbetrieb zutreffen“; Statements abgefragt über 5-stufige Likertskala von „Trifft voll und ganz zu“ bis „Trifft überhaupt nicht zu“; Häufigkeiten angegeben als Top-Two: „Trifft voll und ganz zu“ und „Trifft zu“; *p ≤ 0,05, **p ≤ 0,01, ***p ≤ 0,001 (jeweils zwischen mind. zwei Gruppen, Varianzanalyse Kruskal-Wallis-Test)
Quelle: Eigene Darstellung

Mit der Gesamtsituation der Reitschule zufrieden zu sein, geben 60,8 % der Eigentümer und Betriebsleiter an; in der Gruppe der Vereinsvorstände sind es 53,6 %, in der kombinierten Gruppe 49,2 %. Diese letztgenannte Probandengruppe stimmt im Vergleich am häufigsten den Aussagen „Wenn es nötig ist, fassen immer viele Leute mit an“ (71,2 %) und „Unsere Reitschüler haben die gesteckten sportlichen Ziele erreicht“ (55,9 %) zu. Hier weisen die Ehrenamtler von den drei Gruppen die geringsten Werte auf (44,6 % bzw. 42,9 %). Gleichzeitig geben die ehrenamtlich Tätigen am häufigsten an, dass es in ihrem Schulbetrieb viel zu verbessern gebe (37,5 %). Dieser Aussage stimmen die ausschließlich hauptamtlichen Eigentümer und Betriebsleiter zu 25,4 % zu. (Abb. 25)

Abbildung 25: Zufriedenheit der Verantwortlichen in den Schulbetrieben



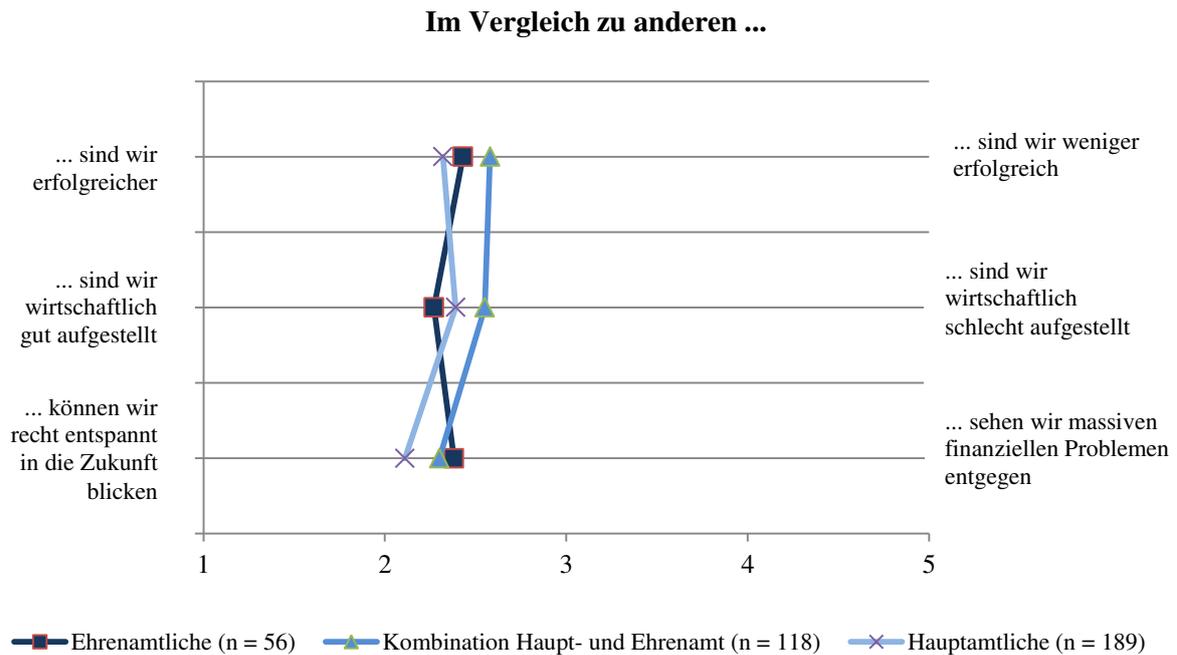
„Bitte geben Sie an, in wie weit folgende Statements auf Sie bzw. Ihren Reitschulbetrieb zutreffen“; Statements abgefragt über 5-stufige Likertskala von „Trifft voll und ganz zu“ bis „Trifft überhaupt nicht zu“; Häufigkeiten angegeben als Top-Two: „Trifft voll und ganz zu“ und „Trifft zu“; *p ≤ 0,05, **p ≤ 0,01, ***p ≤ 0,001 (jeweils zwischen mind. zwei Gruppen, Varianzanalyse Kruskal-Wallis-Test)

Quelle: Eigene Darstellung

Weiter wurden die Probanden gebeten, die Situation ihrer Reitschule im Vergleich zu anderen anzugeben. Die verwendeten Formulierungen und die durchschnittliche Einschätzung der Probanden sind in Abbildung 26 dargestellt.

Die für das Polaritätenprofil berechneten Mittelwerte liegen in allen Gruppen zwischen 2,1 und 2,6 – auf der der Skala von 1 bis 5 bedeutet dies, dass die Probanden die Situation ihrer Reitschule im Mittel im Vergleich zu anderen Schulbetrieben als besser einschätzen. Die Gruppe der Ehrenamtler gibt dabei etwas häufiger als die beiden anderen Gruppen an, dass der Schulbetrieb wirtschaftlich gut aufgestellt sei, gleichzeitig liegt der Wert dieser Gruppe dichter an der Skalenoption „Im Vergleich zu anderen sehen wir massiven finanziellen Problemen entgegen“ als bei den beiden anderen Gruppen. (Abb. 26)

Abbildung 26: Vergleichende Einschätzung der Reitschul-Verantwortlichen

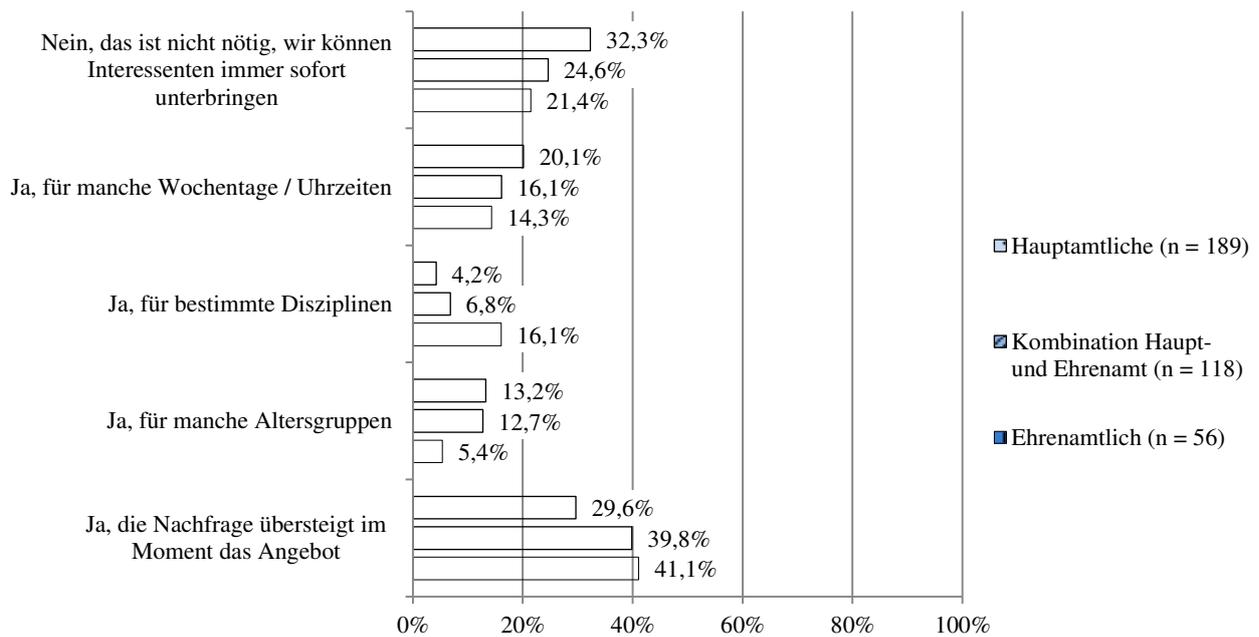


„Wenn Sie an andere Schulbetriebe denken - wo würden Sie sich selbst einordnen?“; im Polaritätenprofil dargestellt sind die Mittelwerte der drei verwendeten Semantischen Differentiale
 Quelle: Eigene Darstellung

Aus den einzelnen Antworthäufigkeiten dieses in Abbildung 26 dargestellten semantischen Differentials kann man ersehen, dass zwar die meisten Probanden sich jeweils für die Skalenoption 2 oder 3 entschieden haben, die Skala jedoch insgesamt komplett ausgenutzt wurde. Die Skalenoptionen 4 und 5 wurden zusammen jeweils 32-mal („... sind wir erfolgreicher / weniger erfolgreich“), 48-mal („... sind wir wirtschaftlich gut aufgestellt / schlecht aufgestellt“) bzw. 53-mal („... können wir entspannt in die Zukunft blicken / sehen wir massiven finanziellen Problemen entgegen“) gewählt.

Als weiterer Faktor, der als erfolgsbeschreibend angesehen und zum Vergleich der Schulbetriebe herangezogen werden kann, dient der Aspekt, ob eine Warteliste für die Unterrichtsstunden geführt wird. Mit 41,1 % gaben die Vereinsvertreter am häufigsten an, dass dies der Fall sei, da die Nachfrage das Angebot derzeit übersteige. Bei den hauptamtlichen Reitschulverantwortlichen stimmten nur 29,6 % dieser Antwortoption zu. Interessenten immer sofort unterbringen zu können, gaben 21,4 % der Ehrenamtler und 32,3 % der hauptamtlich Tätigen an. (Abb. 27)

Abbildung 27: Wartelisten in den Reitschulen



„Führen Sie derzeit eine Warteliste?“, Einfachauswahl
 Quelle: Eigene Darstellung

5 Diskussion und weiterführende Fragestellungen

Im Folgenden werden die in Kapitel 4 dargestellten Ergebnisse im Hinblick auf die zuvor angesprochenen Aspekte diskutiert: Die aktuell im Sportentwicklungsbericht von vielen Schulbetriebsverantwortlichen angegebenen existentiellen Sorgen, die oftmals traditionsgeprägte Ausrichtung vieler Reitbetriebe, die unterschiedlichen Motive und Einstellungen von haupt- und ehrenamtlich agierenden Personen sowie die Bedeutung dieser Faktoren für die Marktorientierung eines Schulbetriebs.

5.1 Motive von Entscheidern in Reitschulbetrieben

Gründung der Schulbetriebe

Knapp die Hälfte der als gewerblicher Betrieb geführten Reitschulen wurde nach Aussage der Betreiber deshalb gegründet, weil „immer wieder Leute angefragt haben, ob sie bei uns das Reiten erlernen können“. Dies stützt die eingangs erwähnte These, dass nicht grundsätzlich ein Mangel an (potentieller) Kundschaft als Hauptursache der Probleme in dieser Branche fungieren

kann. Gleichzeitig ist es allerdings auch, wenn ein Reitschulbetrieb als mehr oder weniger spontane Reaktion auf bestehende Nachfrage hin entsteht, kaum verwunderlich, wenn hinter einem solchen Betrieb dann keine fundierte betriebswirtschaftliche Planung und Strategie steht. Dies entspricht auch der Feststellung von KAYSER et al. (2012), wonach insbesondere solche Reitschulen, die aus landwirtschaftlichen Betrieben hervorgegangen sind, in punkto Markt- und Kundenorientierung Defizite aufweisen.

Bei den Vereinen erfuhr die Aussage „*Der Schulbetrieb gehört seit der Vereinsgründung dazu*“ von mehr als zwei Dritteln der Probanden Zustimmung. Dies bestätigt, dass die Vereine im Pferdesport – wie auch in vielen anderen Sportarten – traditionell die „Basis“ und den Zugangsweg für neue Aktive bilden. Auf beide angesprochenen Szenarien – die Entstehung eines Schulbetriebs auf Grund der bloßen Nachfrage, wie auch die traditionelle Verankerung in einem Verein – trifft zu, dass sie im Zeitverlauf in die Situation geraten können, mittlerweile überholten Kundenwünschen und -gruppen zu entsprechen. Die Branche an sich und insbesondere die klassischen Pferdesportdisziplinen sind traditionsgeprägt und öffnen sich Wandlungsprozessen oftmals nur langsam, woraus sich in Kombination mit ggf. bereits seit Jahrzehnten bestehenden und seit dem kaum veränderten Angeboten die Forderungen an den Pferdesport begründen, sich auf die neuen Strukturen einzustellen (GILLE et al. 2011, TIETZE 2004). Die nähere Betrachtung des Alters der Schulbetriebe in Relation zu ihrer jeweiligen Situation (Zufriedenheit der Betreiber, Auslastung, Einstellung gegenüber neuen Zielgruppen) könnte hier in einem nächsten Schritt Aufschluss darüber geben, ob ein solcher Zusammenhang besteht.

Persönliche Motivation der Probanden

Mit über 97 % Zustimmung liegt die Aussage „*Mir liegt eine gute Basisarbeit im Pferdesport am Herzen*“ vor den übrigen abgefragten Motiven und trifft somit auf fast alle der 479 Probanden zu. Auch bei den beiden Statements „*Menschen den Umgang mit Pferden zu ermöglichen, empfinde ich als sehr wertvolle Aufgabe*“ und „*Ich möchte es anderen ermöglichen, den Pferdesport auszuüben*“ gaben in allen vier untersuchten Probandengruppen jeweils mehr als 85 % der Reitschulverantwortlichen an, dass dies auf sie zutrifft. Dass diese nicht-wirtschaftlichen Motive über alle Probandengruppen hinweg solch eine hohe Zustimmung erfährt, zeigt, dass nicht nur bei den Ehrenamtlichen, sondern auch bei den Eigentümern und Betriebsleitern sowie bei den Reitlehrern ideelle Ziele eine wichtige Rolle für die tägliche Arbeit spielen. Im Vergleich sind die beiden Aussagen bzw. Aspekte „*Die Reitschule bzw. mein Job*

dort ist eigentlich vor allem Mittel zum Zweck“ und *„Mit Hilfe des Schulbetriebs kann ich auf einfache Art meinen Lebensunterhalt verdienen“* für die Probanden weitaus weniger relevant. Dass auch im Hinblick auf die Gründung der Schulbetriebe nur knapp die Hälfte der Eigentümer angegeben hat, dass der Grund dafür gewesen sei, Geld zu verdienen, führt zu der Vermutung, dass auch privatwirtschaftlich geführte Reitschulen oftmals in erster Linie deshalb bestehen, weil sie den Eigentümern Freude bereiten bzw. zur Umsetzung der o. g., ideellen Motive dienen. Der möglicherweise daraus resultierende Mangel an wirtschaftlicher Zielsetzung mag ein weiterer Grund für die oftmals beklagte schwierige Situation und die im Sportentwicklungsbericht wiedergegebenen existentiellen Sorgen vieler Reitbetriebe sein.

Dieser Gedanke wird bestärkt durch die Antworthäufigkeiten zu den Aussagen *„Ich kann dank der Reitschule das machen, was mir Spaß macht“* und *„Ich habe dank des Schulbetriebs eine sinnvolle Aufgabe“* und weiteren (s. u. a. Abb. 4, Seite 15). Diesen eigentlich von der Forschung zur Motivation ehrenamtlich tätiger Personen abgeleiteten Aspekten stimmen die anderen Probandengruppen sogar signifikant häufiger zu als die Vereinsvertreter, während bei letzteren auch pragmatische Gesichtspunkte eine Rolle zu spielen scheinen: So gibt mehr als die Hälfte an, ein Ehrenamt deshalb übernommen zu haben, weil das *„irgendjemand tun musste“*.

Die in allen Gruppen hohe Zustimmung zu dem Aspekt *„Ich möchte etwas zurückgeben, von dem ich früher selber profitiert habe“* kann ebenfalls vor dem Hintergrund der bereits angesprochenen Problematik mangelhafter Adaption an gesellschaftliche Veränderungen diskutiert werden. Je nach Umsetzung dieses Motivs kann es dazu führen, dass altbewährte Strukturen sogar ganz bewusst für nachfolgende Generationen erhalten werden. Während das einerseits Vorteile birgt, wenn z. B. Wissen und Traditionen erhalten bleiben, so besteht andererseits das Risiko, dass Barrieren für eine marktorientierte Ausrichtung der Reitschule oder der Vereinsarbeit entstehen.

Das Motiv, neue Kontakte zu knüpfen bzw. über den Schulbetrieb neue Leute kennen zu lernen, ist den Probanden in allen Gruppen viel weniger wichtig als das Zusammensein mit den bereits in der Reitschule aktiven Personen. Das mag, ggf. auch unbewusst, zu fehlender Offenheit gegenüber neuen Personen im Pferdesport, im eigenen Verein bzw. der eigenen Reitschule führen.

Die Gruppe derjenigen Probanden, die sowohl haupt- wie auch ehrenamtlich in eine Reitschule eingebunden sind, ist bei vielen Motiven der Gruppe der Eigentümer und Betriebsleiter ähnlicher als den Ehrenamtlern. Allerdings gibt es Ausnahmen und auch Fälle, in denen die Werte zwischen den beiden anderen Gruppen liegen. Es lässt sich dadurch keine eindeutige

Parallele zu einer der beiden Gruppen ziehen, vielmehr scheint es sich tatsächlich um eine Gruppe mit eigenen Charakteristika zu handeln. Eine Auffälligkeit ist, dass diese Gruppe der Aussage „*Mit Hilfe des Schulbetriebs kann ich auf einfach Weise meinen Lebensunterhalt verdienen*“ signifikant weniger zustimmt als diejenigen Probanden ohne zusätzliches ehrenamtliches Engagement.

Die Reitlehrer stimmen insbesondere bei den Aussagen zu den Motiven *Ablenkung von eigenen Sorgen, Selbstverwirklichung, etwas dazulernen* und *eigene Werte leben* stärker zu als die übrigen Gruppen. Diese Motive sind ihnen außerdem wichtiger als die pragmatischen bzw. wirtschaftlichen Gründe für ihre Tätigkeit. Hier mag hineinspielen, dass in der Praxis viele Reitlehrer neben einer anderen (Haupt-)Erwerbstätigkeit stundenweise auf Übungsleiterbasis angestellt sind und somit nicht ihren (ganzen) Lebensunterhalt aus der Reitlehrertätigkeit beziehen. Trotzdem ist analog zur Gruppe der Reitschuleigentümer festzuhalten, dass vor allem ehrenamts-typische – altruistische und ideelle – Motive eine wichtige Rolle für die Tätigkeit der Probanden innerhalb der Reitschulen spielen.

5.2 Einstellungen von Entscheidern in Reitschulbetrieben

Bei den Aussagen zur **Kundenorientierung** fällt auf, dass die Ehrenamtlichen von allen Gruppen der kundenorientierten Ausrichtung von Reitschulen am ablehnendsten gegenüberstehen, während die Eigentümer und Betriebsleiter tendenziell diesem Aspekt am stärksten zustimmen. Es kann in den unterschiedlichen Organisationsformen begründet sein, dass die Antworten so ausfallen. So passen die Aspekte *Kundschaft* und *Dienstleistung* nicht in das originäre demokratische System eines Vereins, welcher dadurch gekennzeichnet ist, dass die gebildete Gemeinschaft zum Vorteil ihrer selbst bzw. ihrer Mitglieder – und nicht des Marktes – wirkt. Dabei werden die aktive Teilnahme der Mitglieder am Vereinsleben, Eigeninitiative und Mitgestaltung – anders als bei Kunden eines tatsächlichen *Dienstleistungsunternehmens* – vorausgesetzt. Während die Haltung der Vereinsvertreter vor diesem Hintergrund zwar verständlich ist, müssen sich jedoch zukünftig insbesondere diejenigen Vereine, die aktuell vor Problemen hinsichtlich finanzieller Aspekte oder der Neugewinnung von Mitgliedern stehen, im Sinne einer Marktorientierung auch für neue Ideen und Vorgehensweisen öffnen. Dabei stellt sich die eingangs schon erwähnte Frage, wie die zunehmenden Ökonomisierungstendenzen, die auf Vereine einwirken, mit der Bedeutung der Vereine als gemeinnützige, zivilgesellschaftliche Organisationen vereinbar ist (BBE 2014). Hier kommt oftmals noch der Strukturkonservatismus im Selbstverständnis der Vereine zum Tragen; das Vereinswesen wirkt mancherorts „wie ein festgefügtter Block, der sich seit Jahrhunderten

kaum vom Fleck gerührt hat“ und die Folgen von gesellschaftlichen Wandlungsprozessen wurden noch nicht reflektiert (BBE 2014).

Auch im Block *Veränderungen im Pferdesport* fällt auf, dass teils größere Unterschiede im Antwortverhalten der Gruppen bestehen. Der Aussage „*Der Wandel vom sport- zum freizeitorientierten Reiten birgt große Potentiale für die Pferdebranche*“ stimmen die Probanden in der Gruppe der Ehrenamtler signifikant weniger zu als die übrigen Gruppen. Das passt auch dazu, dass diese Gruppe weiter vorne stärker als die übrigen Probanden dem Motiv „*Die Förderung des Leistungssportes liegt mir am Herzen*“ zugestimmt hat. Eine mögliche Erklärung liegt in der Organisationsstruktur des Pferdesportes, denn um am Turnier- und somit auch Leistungssport teilnehmen zu können, ist die Mitgliedschaft in einem Verein erforderlich. Zur freizeitmäßigen Ausübung außerhalb der Turnierplätze wird formal keine Vereinsmitgliedschaft benötigt. Örtliche Reitvereine sind durch ihre Anbindung an die Landesverbände und darüber an den Dachverband bis hin zum Deutschen Olympischen Sportbund seit jeher die Basis des Turniersports. Vor dem Hintergrund sinkenden Interesses am Turniersport und dem Wandel hin zu freizeitgeprägten Motiven kann diese Einstellung der Vereinsvertreter als Barriere für die marktorientierte Ausrichtung und Ansprache neuer Zielgruppen wirken.

Auch generell kann gesagt werden, dass die Einstellung gegenüber Veränderungen im Pferdesport seitens der Probanden verhalten ist. Obwohl positiven Effekten des Wandels und der Notwendigkeit von Anpassungen innerhalb des Sports mehrheitlich zugestimmt wird, sind doch beispielsweise zwischen 30 % und 40 % der Befragten der Meinung, dass bestehende Regeln und Traditionen Grenzen für die Umsetzung neuer Kundenwünsche bilden. Dies entspricht dem u. a. von TIETZE (2004) angesprochenen Traditionalismus innerhalb dieser Branche. Die Ergebnisse der Statements zum Thema *Neue Zielgruppen* stützen dieses Bild: So stimmen zwar gut 82 % der Eigentümer und Betriebsleiter der Aussage zu, dass es für Schulbetriebe an der Zeit sei, neue Zielgruppen zu erschließen – die Ehrenamtler liegen allerdings mit knapp 68 % noch dahinter.

Den Aussagen zum *Marketing* wird am stärksten von den ehrenamtlich aktiven Probanden zugestimmt. Generell sehen alle Probandengruppen die angesprochenen Aspekte mehrheitlich als wichtig an. Auch für den Abschnitt *Unternehmerisches Handeln* zeigt sich für die Gruppen relativ homogene Werte und mehrheitliche Befürwortung der Wichtigkeit von Strategie, betriebswirtschaftlicher Planung und Kontrolle. Insbesondere vor dem Hintergrund der schon mehrfach angesprochenen Traditionsgeprägtheit der Branche sind die sehr geringen Zustimmungswerte für die Aussage „*Wenn ein Konzept Jahrzehnte lang funktioniert hat, dann*

braucht man es nicht zu hinterfragen“ erstaunlich. Die Vereinsvertreter weisen hier überhaupt keine Zustimmung auf (0,0 %).

5.3 Marktorientierung von Reitschulen

Die Analyse der Motive und Einstellungen der verantwortlichen Entscheider erfolgte, weil davon ausgegangen wird, dass die den Grad der Marktorientierung der Reitschulen beeinflussen. Als weiterer Aspekt wurde die tatsächliche Marktorientierung der Schulbetriebe abgefragt. Diese Ergebnisse werden nachfolgend diskutiert.

Die **Kundenorientierung** der Schulbetriebe variiert in Abhängigkeit der Probandengruppe - und somit der Organisationsform der Reitschule. Grundsätzlich werden in fast allen Schulbetrieben Beschwerden von Reitschülern ernst genommen, was im Sinne einer marktorientierten Ausrichtung als positiv zu bewerten ist. Die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden haben jedoch lediglich in 41 % der Vereine und gut 55 % der Betriebe einen entscheidenden Einfluss auf das Angebot, hier besteht demnach etwa der Hälfte der Reitschulen eine Möglichkeit zur Verbesserung der Kundenorientierung. Dieses nicht ausgeschöpfte Potential entspricht den Beobachtungen und Beschreibungen anderer Autoren (u. a. GILLE et al. 2011, KAYSER et al. 2012, TIETZE 2004).

Hinsichtlich der **Qualität des Angebots** stehen die Betriebe besser da als die Vereine. Sie geben signifikant häufiger an, die Aus- und Fortbildung der Schulpferde sowie der Mitarbeiter zu fördern sowie generell einen hohen Qualitätsstandart zu haben, wobei allerdings v. a. bei letzterer Aussage auch unterschiedliche Definitionen der Grund für die Abweichung sein können. Einzig bei dem Statement *„Alle Reitlehrer / Übungsleiter müssen bestimmte Qualifikationen vorweisen“* stimmen die Vereinsvorstände mehr zu als die anderen beiden Gruppen. Da Vereinen über die Anbindung an die Landessportbünde Zuschüsse für alle Inhaber von DOSB-Trainerlizenzen gezahlt werden, könnte dies ein möglicher Grund für die konsequentere Vorgehensweise in diesem Punkt sein.

Hinsichtlich ihrer **Strategie** sind die Betriebe insgesamt besser aufgestellt als die Vereine. Signifikant häufiger geben die Probanden dieser Gruppe an, ein Bild davon zu haben, wie der Schulbetrieb sich in den kommenden Jahren darstellen soll. Dennoch ist zu sagen, dass auch in der Gruppe der Betriebe ca. 40 % dies nicht angeben, hier besteht also Verbesserungspotential hinsichtlich der Planung und strategischen Ausrichtung. Bei den Vereinen gilt das sogar für mehr als 60 % der Befragten. Zu untersuchen wäre hier, ob die meist auf ein bis drei Jahre begrenzten

Amtszeiten je Wahlperiode einen Einfluss auf den Planungshorizont und somit die strategische Ausrichtung seitens der Vereinsvorstände haben.

Die Werte der Statements zum Themenblock **Innovation** zeigen, dass im Reitunterricht selbst insbesondere in den Vereinen vielfach noch traditionelle Unterrichtsformen zum Standard gehören. Auch dieses Ergebnis untermauert die Position der Vereine als Basisorganisationen des klassischen, traditionsgeprägten Pferdesports. Betriebe hingegen sind eher bemüht, neue Ideen auszuprobieren und zeichnen sich auch hinsichtlich der **Wettbewerberorientierung** im Gegensatz zu den Vereinen durch das Bemühen aus, sich in ihrem Angebot von anderen unterscheiden zu wollen. Dass es dennoch die Vereinsvertreter sind, die häufiger angeben, Mitbewerber genau zu kennen, mag an organisatorischen Aspekten der Vereine liegen, d. h. mit den damit häufig verbundenen Verbandssitzungen, Turnierbesuchen auf anderen Anlagen in der Umgebung usw. .

In ihrem **Marketing** haben die meisten der befragten Reitschulen ungenutztes Potential; mehr als die Hälfte von ihnen macht keinerlei Werbung mit Hilfe von Flyern, Anzeigen oder auch Veranstaltungen. Darüber hinaus ist es auffällig, dass die Organisationsformen sich in ihrer Art, Werbung zu machen, unterscheiden. Während Betriebe eher auf Anzeigen und Flyer setzen, sind die Vereine vermehrt auf Veranstaltungen präsent. Auch hier mag die enge Verknüpfung von Vereinswesen und Turniersport einen Einfluss haben Betriebe hingegen bewerben insbesondere Ferienangebote auch überregional mit Anzeigen. Ein Viertel der Betriebe hat nach eigener Aussage keine aussagekräftige Homepage, wobei dieser Wert vor dem Hintergrund der methodischen Vorgehensweise vorsichtig interpretiert werden sollte: Die Kontaktdaten der Reitschulen wurden überwiegend per Internet recherchiert, die Kontaktaufnahme erfolgte per eMail. Diejenigen Vereine und Betriebe, die so nicht zu finden bzw. zu kontaktieren sind – und somit vermutlich auch keine Webseite betreiben – werden in der Studie nicht berücksichtigt.

Dass betriebswirtschaftliche Planung und Kontrolle in etwa einem Drittel der Reitschulen zu kurz kommen, lässt sich aus den Statements bzw. Häufigkeiten im Block **Finanzen** ableiten. Tendenziell scheinen die Vereine dabei häufiger gut aufgestellt zu sein. Die kann damit zusammenhängen, dass die Vereinsvertreter nach eigener Aussage diesem Bereich generell ein höheres Interesse entgegenbringen. Vielleicht ist es auch so, dass hier Fachkompetenzen aus dem Arbeitsleben der Probanden einfließen – eine Analyse der Berufsfelder der Ehrenamtler könnte hier eventuell Aufschlüsse zum Zusammenhang liefern.

Bei den beiden Aspekten **Interne Kommunikation und Mitarbeiterorientierung** und **zielgruppenspezifisches Vorgehen** sind tendenziell die Betriebe etwas besser aufgestellt, wobei generell zu sagen ist, dass alle untersuchten Gruppen mehrheitlich so antworteten, wie es im

Sinne einer marktorientierten Ausrichtung wünschenswert ist. Bei den Statements zu den Zielgruppen bleiben jedoch unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten: So kann beispielsweise Zustimmung zu der Aussage „*Allen rechtmachen kann man es nicht – das gilt auch für unseren Schulbetrieb. Manche Leute schicken wir wieder weg*“ entweder von mangelnder Offenheit gegenüber oder mangelnder Anpassung an (neue) Zielgruppen zeugen, oder aber das Zeichen einer stringenten Betriebsausrichtung auf bestimmte Ziel- / Kundengruppen sein. Hier müssen Zusammenhänge zu anderen Angaben betrachtet werden, um die erhobenen Daten nicht fehlerhaft zu interpretieren.

5.4 Zielsetzung, Erfolg und Zufriedenheit von Reitschulbetreibern

Die wirtschaftlichen Ziele der Schulbetriebe sind erwartungsgemäß unterschiedlich, entsprechend den unterschiedlichen Organisationsformen. Die Betriebe sind mehrheitlich auf Gewinn ausgelegt, die Schulbetriebe der Vereine hingegen eher darauf, „sich zu tragen“. Dieses Ergebnis entspricht den zuvor dargelegten Überlegungen und der verschiedentlich in der Literatur diskutierten Problematik, dass die Erfolgsdefinition von haupt- und ehrenamtlichen Organisationsstrukturen differenziert vorgenommen werden muss.

Je nach Gruppe geben die Probanden durchschnittlich an, mit ihrem Schulbetrieb die gesteckten Ziele zu 66 % bis 75 % zu erreichen. Die Werte der Statements zum Erfolg und der persönlichen Zufriedenheit liegen recht ausnahmslos im Mittelfeld der Skala. So gibt beispielsweise lediglich knapp die Hälfte der Probanden an, sich derzeit keine Sorgen um die Zukunft der Reitschule machen zu müssen. Gut ein Drittel gibt an, dass finanzielle Sorgen immer wieder den Alltag bestimmen und die Rentabilität des Schulbetriebs sich verbessern muss, wenn er in einigen Jahren noch bestehen soll – diese Werte ergänzen die Ergebnisse des Sportentwicklungsberichtes, nach denen etwa 20 % der Reitschulen existenzbedrohende Schwierigkeiten haben (FN 2013). In diesem Statementblock fällt außerdem erstmals die Gruppe derjenigen Probanden, die sowohl haupt- wie auch ehrenamtlich tätig sind, durch eine gewisse Regelmäßigkeit auf: Generell zeigt sich hier eine geringere Zufriedenheit und geringerer finanzieller Erfolg. Um dieses Ergebnis zu erklären, sind verschiedene Begründungen denkbar. So kann es beispielweise sein, dass dieses „kombinierte“ organisatorische Modell in der Praxis Schwierigkeiten in der Umsetzung mit sich bringt, oder aber dass es vermehrt an bereits im Vorfeld schwierige finanzielle Situationen gekoppelt Anwendung findet. Eine detailliertere Analyse ist zur Klärung der Zusammenhänge erforderlich.

Aus den Angaben zur Wartelisten-Situation kann auf das Verhältnis von Angebot und Nachfrage und somit auch auf die Auslastung der Reitschulen geschlossen werden. Die Vereine und Vereins-Kombinationen haben tendenziell eine bessere Auslastung, gleichzeitig gilt insgesamt für 20 % bis 30 % der befragten Schulbetriebe, dass Interessenten direkt ohne Wartezeiten untergebracht werden können. Mehr Nachfrage als Angebot – unabhängig von Wochentagen, Uhrzeiten und Disziplinen – verzeichnen zwischen 30 % und 40 % der Schulbetriebe. Dieses Ergebnis deckt sich mit der Studie von SEYFARTH (2011), in der 41 % der untersuchten Schulbetriebe eine Warteliste geführt haben. Das Vorhandensein einer Warteliste ist jedoch bei Reitschulen kein Indikator für Gewinnerzielung oder kostendeckendes Arbeiten (SEYFARTH 2011).

6. Fazit und weiterführende Fragestellungen

Insgesamt ist zu sagen, dass die dargestellten Ergebnisse der im ersten Kapitel zitierten Aussage von KAYSER et al. (2012) Nachdruck verleihen, wonach viele Reitschulen hinsichtlich ihrer Markt- und Kundenorientierung noch Verbesserungspotential haben. Es konnten wichtige Daten zur Marktorientierung der untersuchten Schulbetriebe, zu den Motiven und Einstellungen der agierenden Entscheider sowie zu Auslastung und Erfolg der Reitschulen gewonnen werden. Sie geben einen Einblick in die Strukturen der Reitschulen.

In sich anschließenden, tiefergehenden Analysen sollten nun mögliche Zusammenhänge zwischen den einzelnen Aspekten analysiert werden. Daraus ist möglichst abzuleiten, welche Maßnahmen effektiv zu einer Verbesserung der Situation insbesondere derjenigen Schulbetriebe, die aktuell vor Problemen stehen, beitragen können. Dieses Ziel dient nicht nur den einzelnen Anbietern in diesem Segment, sondern kann auch in einem gesamtgesellschaftlichen Kontext gesehen werden: Reiten vereint auf einzigartige Weise die beiden Aspekte Sport und Umgang mit Tieren. Beide Faktoren wirken sich positiv auf die Gesundheit, das Wohlbefinden und auch die Ausbildung von Kompetenzen oder die Bewältigung von Problemen seitens der ausübenden Personen aus (u. a. OLBRICH & OTTERSTEDT 2003). Neue Menschen für den Pferdesport zu gewinnen hilft demnach nicht nur dem Pferdesport, sondern auch der Gesellschaft.

Die klassische Vorgehensweise bei Studien zur Marktorientierung ist die Erfassung der Marktorientierung einerseits und des Geschäftserfolgs andererseits sowie eine Korrelationsanalyse beider Faktoren. Damit wird geprüft, ob ein höherer Grad an Marktorientierung in der jeweiligen Branche mit einer höheren Geschäftsleistung einhergeht. Für Reitschulen ist dieser in vielfältigen Untersuchungen bereits belegte positive Zusammenhang

bislang noch nicht untersucht worden. Gerne wäre es ein wichtiger Schritt, mögliche Barrieren einer marktorientierten Ausrichtung zu identifizieren, um diesen anschließend praxistaugliche Maßnahmen zur Verbesserung der Situation entgegenzustellen. Hier kann auf Grund der gefundenen Ergebnisse die Hypothese gebildet werden, dass die Motive und Einstellungen der Verantwortlichen die marktorientierte Ausrichtung in Schulbetrieben teilweise verhindern bzw. nicht fördern. Dabei muss Marktorientierung nicht unbedingt bewusst abgelehnt werden, sondern es ist denkbar, dass auf Grund der stark ausgeprägten ideellen Motive der Reitschulbetreiber – sowohl in Vereinen wie auch in Betrieben – seitens der Verantwortlichen schlichtweg nach anderen Zielen gestrebt wird und betriebswirtschaftliche Aspekte darüber vernachlässigt werden. Während die Motive ehrenamtlich tätiger Personen in der Literatur häufig als Barriere wirtschaftlich erfolgreicher Arbeit in Betracht gezogen werden, wäre ein solcher Zusammenhang bei den privatwirtschaftlich betriebenen Reitschulen ein eher überraschendes Ergebnis. Gleichzeitig würde hier aber eine Erklärung für die vielfach beklagten Probleme in diesem Sektor liegen.

Literaturverzeichnis

- BBE (Bundesnetzwerk für Bürgerschaftliches Engagement) (2014): Gewinnung, Qualifizierung und Entwicklung ehrenamtlicher Vereinsvorstände. Abgefragt unter: http://www.b-be.de/fileadmin/inhalte/PDF/publikationen/Vereinsvorstaende_BBE_2014.pdf (Stand: 11.05.2015)
- BISP, S. (1999): Barriers to Increased Market-Orientated Activity: What the Literature Suggests. *Journal of Market focused Management*, 4, S. 77-92.
- BOLZ, H. (2013): Unternehmenserfolg durch marktorientierte Führung. Unternehmenskultur systematisch reflektieren, Veränderungsprozesse gestalten. Springer Gabler Fachmedien Wiesbaden.
- BREUER, C. (Hrsg.) (2010): Sportentwicklungsbericht 2009-2010 – Zur Lage der Sportvereine in Deutschland. Köln 2010
- BREUER, C., FEILER, S. (2015): Sportvereine in Deutschland – ein Überblick. In C. Breuer (Hrsg.), Sportentwicklungsbericht 2013/2014. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland. Köln: Sportverlag Strauß
- BRUHN, M., LUCCO, A. (2007): Wie viel Markt braucht eine NPO? - ein Scheingeflecht oder eine "never ending story"? *Die Unternehmung* 61 (4), S. 325-333.
- BUSSEL, H., FORBES, D. (2002): Understanding the volunteer market: The what, where, who and why of volunteering. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (3), S.244-257.
- CANO, C.R., CARRILLAT, F.A., JARAMILLO, F. (2002): A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing* 21, 179-200.
- CLARY, E. G., SNYDER, M. (1999): The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations. *Current Directions in Psychological Science* 8, 156.
- COLLIN, S.-O., SMITH, E. (2002): Window of Entrepreneurship - An inductive analysis of two riding schools. Kristianstad University College, Department of Business Studies.
- DOSB (Deutscher Olympischer Sportbund) (2006): Staatsziel Sport. Positionspapier des Deutschen Olympischen Sportbundes.
- DUQUE-ZULUAGA, L., SCHNEIDER, U. (2008): Market Orientation and Organizational Performance in the Nonprofit Context: Exploring both Concepts and the Relationship between them. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing* 19 (2), o.S.
- ENGELBERG, T., SKINNER, J., ZAKUS, D. (2006): Exploring the commitment of volunteers in Little Athletic centres. Inaugural Volunteering Symposium, 7-8 March 2006, Melbourne. Abgefragt unter: http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/13047/41298_1.pdf (Stand: 11.05.2015)

- ELBE, M., SCHÄDLER, T., WEIDRINGER, J.-W., WERNER, C. (2011): Sport und Gesundheit: Gesellschaftliche und ökonomische Perspektiven. Zeitschrift für Gesundheit und Sport 1, 6-15.
- FN (Deutsche Reiterliche Vereinigung e.V.) (2011a): Mitgliederstatistik: Abwärtstrend bei Pferdesportvereinen hält an. Pressemitteilung.
- FN (Deutsche Reiterliche Vereinigung e.V.) (2011a): Mitgliederstatistik: Abwärtstrend bei Pferdesportvereinen hält an. Pressemitteilung.
- FN (Deutsche Reiterliche Vereinigung e.V.) (2011b): Sportentwicklungsbericht Pferdesport 2011 - Zusammenfassung und ausgewählte Fakten zur Situation der organisierten Pferdesportvereine und -betriebe in Deutschland. Warendorf / Köln.
- FN (Deutsche Reiterliche Vereinigung e.V.) (2012): FN-Mitgliederstatistik: Mitgliederzahlen in den Reitvereinen weiter gesunken. Pressemitteilung.
- FN (Deutsche Reiterliche Vereinigung e.V.) (2013): Sportentwicklungsbericht Pferdesport 2013 – Zusammenfassung und ausgewählte Fakten zur Situation der organisierten Pferdesportvereine und –betriebe in Deutschland, URL: <http://www.pferd-aktuell.de/misc/filePush.php?id=10074&name=Sportentwicklungsbericht+Pferdesport+2013+> (Stand: 31.0.32016)
- FREY, B. S., & GOETTE, L. (1999): Does pay motivate volunteers? (Vol. 7). University of Zurich, Institute for Empirical Research in Economics.
- FREY, B.S.; OBERHOLZER-GEE, F. (1997): The cost of price incentives. An Empirical Analysis of Motivational Crowding-Out. The American Economic Review 87 (4), 746-755.
- GAINER, B., PADANYI, P. (2003): The relationship between market-orientated activities and market-orientated culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations. Journal of Business Research 58, S. 854-862.
- GILLE, C., HOISCHEN-TAUBNER, S., SPILLER, A. (2011): Neue Reitsportmotive jenseits des klassischen Turniersports. Sportwissenschaften 41 (1), 34-43.
- HÄGGBLOM, M., RANTAMÄKI-LAHTINEN, L., VIHINEN, H. (2012): Equine sector comparison between the Netherlands, Sweden and Finland. Abgefragt unter: http://ec.europa.eu/environment/life/project/Projects/index.cfm?fuseaction=home.showFile&rep=file&fil=EquineLIFE_Sector_Comparison.pdf (Stand: 12.05.2015)
- HEIGL, N. J. (2002): Die gewachsene Stellung des Sportvereins in der gesellschaftlichen Struktur: welche Existenzchancen hat der Sportverein zukünftig, unter Wahrung seiner Gemeinnützigkeit und der Entwicklung finanzieller Unabhängigkeit? Dissertation. Universität Würzburg.
- IKINGER, C., MÜNCH, C., WIEGAND, K., SPILLER, A. (2013): Reiterleben, Reiterwelten – Zielgruppen zwischen Reitweisen, Motiven und der Liebe zum Pferd. Hrsg.: Georg-August-Universität Göttingen; HorseFuturePanel UG (haftungsbeschränkt; Dietz & Consorten - Agentur für gute Kommunikation GmbH, Göttingen. URL: <http://www.uni->

goettingen.de/de/document/download/1988e74b5e6a7bf92bf38381a71a47f0.pdf/2013-04%20reitsportstudie_screen.pdf (Stand: 11.05.2015)

- IKINGER, C., WIEGAND, K., SPILLER, A. (2014): Reiter und Pferdebesitzer in Deutschland. Diskussionspapier Nr. 1408 des Departments für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung, Göttingen. <http://www.uni-goettingen.de/de/document/download/de7465473c18ff587b6b2df1ac03d06a.pdf/AWA%2023-09-2014.pdf> (Stand: 11.05.2015)
- IPSOS (2001): Faszination Zukunft. Neue Perspektiven im Pferdesport. Die FN Marktanalyse „Pferdesportler in Deutschland 2001“ kompakt und kommentiert. Warendorf: FN Verlag.
- JAWORSKI, B.J., KOHLI, A.K. (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* 57 (3), 33-70.
- KARA, A., SPILLAN, J.E., DESHIELDS, O.W. (2005): The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale. *Journal of Small Business Management* 43 (2), 105-118.
- KAYSER, M., GILLE, C., SUTTORP, K., SPILLER, A. (2012): Lack of pupils in German riding schools? - A causal-analytical consideration of customer satisfaction in children and adolescents. Diskussionspapier. Georg August Universität Göttingen.
- NARVER, J.C., SLATER, S.F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54 (4), 20-35.
- NOBLE, G. I. (2005): Barriers in the adoption of a market orientation by locally based non-profit organisations (NPOs). In S. Purchase (Eds.), *Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference* (pp. 171-177). Fremantle, Australia: Australian and New Zealand Marketing Academy.
- OLBRICH, E., OTTERSTEDT, C. (2003): *Menschen brauchen Tiere. Grundlagen und Praxis der tiergestützten Pädagogik und Therapie*. Franckh-Kosmos Verlag, Stuttgart.
- RANTAMÄKI-LAHTINEN, L., VIHINEN, H. (2004): The role of equine industries in Finnish rural development - rural entrepreneurship and policy perspectives. Abgefragt unter: https://www.researchgate.net/publication/230583308_The_role_of_equine_industries_in_Finnish_rural_development_-_rural_entrepreneurship_and_policy_perspectives (Stand: 06.05.2016)
- SEYFARTH, S. (2011): *Erfolgsfaktoren von Schulbetrieben im Vergleich von Vereinen und Pferdebetrieben in städtisch und ländlich geprägten Regionen*. Bachelorarbeit. Wien/Neustadt (Dosse).
- TIETZE, T.-K. (2004): *Ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Effekte von Pferdesport, -zucht und -haltung*. Dissertation. Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Leibniz Universität Hannover.

Anhang

Im Folgenden sind für die in den Abbildungen 3-22, 24 und 25 dargestellten Items die Mittelwerte sowie Standardabweichungen der Antworten aller Probanden sowie jeweils für die betrachteten Gruppen angegeben:

Tabelle A1 (Seiten 50-52) beinhaltet die abgefragten Motive und Tabelle A2 (Seiten 53-55) die Einstellungen der Probanden. Nachfolgend werden in den Tabellen A3 (Seiten 56-60) die Statements zum marktorientierten Handeln in den Reitschulen sowie zur Zufriedenheit der Probanden (Tabelle A4, Seite 61) dargestellt.

Tabelle A1: Motive der Probanden

<i>Statements</i>	Gruppen	Mittelwert	SD
<i>Ich möchte es anderen ermöglichen, den Reitsport auszuüben.</i>		1,59	0,71
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	1,58	,070
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	1,56	0,72
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	1,67	0,78
	Reitlehrer	1,61	0,67
<i>Menschen den Umgang mit Pferden zu ermöglichen, empfinde ich als sehr wertvolle Aufgabe.</i>		1,53	0,63
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	1,53	0,66
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	1,49	0,62
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	1,76	0,69
	Reitlehrer	1,43	0,52
<i>Ich möchte etwas bewegen und eigene Ideen verwirklichen.</i>		1,70	0,78
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	1,65	0,79
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	1,65	0,73
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,00	0,89
	Reitlehrer	1,70	0,73
<i>Ich möchte meine eigenen Fähigkeiten weiterentwickeln und dazulernen.</i>		1,89	0,97
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	1,86	0,90
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	1,78	0,89
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,71	1,22
	Reitlehrer	1,63	0,86
<i>In einer Reitschule zu arbeiten, war schon immer mein Traum.</i>		2,91	1,14
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,76	1,07
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,96	1,15
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	3,86	0,91
	Reitlehrer	2,63	1,11
<i>Ich kann dank der Reitschule das machen, was mir Spaß macht.</i>		2,25	1,04
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,11	0,96
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,27	1,13
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,90	1,05
	Reitlehrer	2,16	0,96

(weiter Tabelle A1:)

<i>Statements</i>	Gruppen	Mittelwert	SD
<i>Die Tätigkeit lässt mich eigene Sorgen vergessen.</i>		3,22	1,18
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	3,24	1,19
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	3,15	1,17
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	3,60	1,08
	Reitlehrer	3,03	1,18
<i>Ich habe dank des Schulbetriebs eine sinnvolle Aufgabe.</i>		2,67	1,14
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,55	1,11
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,67	1,19
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	3,38	1,01
	Reitlehrer	2,54	1,06
<i>Das Zusammensein mit Gleichgesinnten ist mir wichtig.</i>		2,27	0,94
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,49	0,98
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,06	0,86
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,15	0,89
	Reitlehrer	2,17	0,89
<i>Die Zusammenarbeit mit allen Beteiligten in der Reitschule bedeutet mir viel.</i>		1,99	0,87
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,03	0,89
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	1,92	0,84
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,17	1,92
	Reitlehrer	1,92	0,76
<i>Für mich ist wichtig, dass ich viele Leute über die Reitschule kennen lerne.</i>		3,32	0,97
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	3,24	1,00
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	3,25	0,97
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	3,67	0,86
	Reitlehrer	3,35	0,95
<i>Durch den Schulbetrieb hoffe ich, Kontakte zu knüpfen.</i>		3,19	1,07
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	3,12	1,12
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	3,16	1,05
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	3,52	0,94
	Reitlehrer	3,20	1,07
<i>Mir liegt eine gute Basisarbeit im Pferdesport am Herzen.</i>		1,25	0,51
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	1,24	0,54
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	1,24	0,47
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	1,45	0,60
	Reitlehrer	1,17	0,43
<i>Ich möchte etwas zurückgeben, von dem ich früher selber profitiert habe.</i>		2,25	1,13
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,40	1,21
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,25	1,17
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,13	0,98
	Reitlehrer	2,03	0,98

(weiter Tabelle A1:)

<i>Statements</i>	Gruppen	Mittelwert	SD
<i>Die Förderung des Breitensports liegt mir am Herzen.</i>		1,81	0,83
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	1,86	0,89
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	1,79	0,88
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	1,96	0,73
	Reitlehrer	1,61	0,65
<i>Die Förderung des Leistungssports liegt mir am Herzen.</i>		2,65	1,21
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,95	1,25
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,46	1,14
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,24	1,15
	Reitlehrer	2,51	1,10
<i>Die Reitschule bzw. mein Job dort ist vor allem Mittel zum Zweck.</i>		3,65	1,14
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	3,54	1,19
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	3,74	1,10
	Reitlehrer	3,75	1,09
<i>Mit Hilfe des Schulbetriebs kann ich auf einfache Art meinen Lebensunterhalt verdienen.</i>		3,75	1,15
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	3,54	1,17
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	4,05	1,05
	Reitlehrer	3,80	1,17
<i>Irgendjemand musste ein Ehrenamt übernehmen, also habe ich es gemacht.</i>			
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,43	1,29
<i>Meine Kinder / Familienmitglieder reiten in diesem Verein.</i>			
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,63	1,54

Alle Statements wurden abgefragt auf einer 5-stufigen Likertskala von 1 = trifft voll und ganz zu bis 5 = trifft überhaupt nicht zu; SD = Standardabweichung

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle A2: Einstellungen der Probanden

<i>Statement</i>	Gruppen	Mittelwert	SD
<i>Reitschulen müssen sich selber als Dienstleister sehen.</i>		1,79	0,81
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	1,57	0,69
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,01	0,84
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,11	0,95
	Reitlehrer	1,77	0,75
<i>Kunden sollten sich an dem Angebot der Reitschule orientieren, nicht umgekehrt.</i>		3,17	0,89
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	3,24	0,88
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	3,12	0,76
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	3,09	1,18
	Reitlehrer	3,11	0,84
<i>Es ist für Reitschulen wichtig, das Angebot an den Wünschen ihrer Kunden auszurichten.</i>		2,12	0,80
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,02	0,79
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,21	0,83
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,16	0,89
	Reitlehrer	2,22	0,72
<i>Der regelmäßige Austausch mit den Kunden (Eltern, Reitschülern etc.) ist wichtig für den Erfolg einer Reitschule.</i>		1,57	0,63
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	1,55	0,62
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	1,57	0,58
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	1,77	0,76
	Reitlehrer	1,48	0,59
<i>Werbung zu machen ist Geldverschwendung.</i>		3,81	0,90
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	3,70	0,93
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	3,87	0,79
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	3,89	1,04
	Reitlehrer	3,91	0,89
<i>Wenn man vernünftig arbeitet, dann braucht man kein Marketing.</i>		3,37	1,03
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	3,39	1,11
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	3,38	0,92
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	3,43	1,19
	Reitlehrer	3,27	0,87
<i>Maßnahmen, wie z.B. eine Homepage oder ein Tag der offenen Tür, sind für Reitschulen wichtig.</i>		1,56	0,69
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	1,58	0,76
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	1,59	0,73
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	1,41	0,56
	Reitlehrer	1,56	0,58
<i>Auf sich aufmerksam zu machen, ist das A und O für den Erfolg.</i>		2,09	0,85
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,03	0,85
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,24	0,86
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	1,89	0,80
	Reitlehrer	2,16	0,84

(weiter Tabelle A2:)

<i>Statements</i>	Gruppen	Mittelwert	SD
<i>Die Entwicklung zum Freizeit- bzw. Hobbyreiten ist eine Gefahr für den Pferdesport.</i>		3,76	1,05
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	3,85	1,04
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	3,68	1,09
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	3,55	1,22
	Reitlehrer	3,78	0,90
<i>Auch ein traditioneller Sport wie der Pferdesport muss mit der Zeit gehen.</i>		2,01	0,89
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	1,98	0,88
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	1,96	0,84
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,25	0,89
	Reitlehrer	2,25	0,93
<i>Der Wandel vom sport- zum freizeitorientieren Reiten birgt große Potentiale für die Pferdebranche.</i>		2,14	0,88
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	1,99	0,86
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,22	0,83
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,50	0,97
	Reitlehrer	2,09	0,88
<i>Regeln und Traditionen im Pferdesport setzen dem Eingehen auf Kundenwünsche Grenzen.</i>		2,79	1,02
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,82	1,06
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,80	1,03
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,79	0,95
	Reitlehrer	2,74	0,95
<i>Der (betriebswirtschaftlichen) Planung und Kontrolle einer Reitschule kommt eine entscheidende Rolle zu.</i>		1,73	0,72
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	1,71	0,69
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	1,75	0,72
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	1,63	0,73
	Reitlehrer	1,77	0,75
<i>Betriebe und Vereine oder durchdachte Konzepte werden langfristig scheitern.</i>		1,82	0,77
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	1,81	0,77
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	1,82	0,69
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	1,75	0,89
	Reitlehrer	1,88	0,83
<i>Eine gute Strategie und Planung sind für Reitschulen nicht so wichtig wie für andere Unternehmen.</i>		3,81	1,11
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	3,84	1,62
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	3,79	1,07
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	3,61	1,31
	Reitlehrer	3,93	0,89

(weiter Tabelle A2:)

<i>Statements</i>	Gruppen	Mittelwert	SD
<i>Wenn ein Konzept jahrzehntelang funktioniert hat, dann braucht man es nicht zu hinterfragen.</i>		3,76	0,91
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	3,74	0,98
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	3,75	0,82
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	3,80	1,13
	Reitlehrer	3,77	0,71
<i>Diese Leute sollen lieber Wandern gehen, als durch den Wald zu reiten.</i>		4,26	0,87
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	4,32	0,82
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	4,28	0,88
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	4,09	0,92
	Reitlehrer	4,22	0,94
<i>Die Debatte um die Überalterung der Bevölkerung oder veränderte Freizeitgewohnheiten wird übertrieben.</i>		3,28	1,04
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	3,21	1,06
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	3,47	1,07
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	3,16	1,02
	Reitlehrer	3,24	0,95
<i>Es ist für Schulbetriebe an der Zeit, neue Zielgruppen zu erschließen.</i>		1,83	0,81
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	1,74	0,77
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	1,86	0,92
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,11	0,78
	Reitlehrer	1,84	0,73
<i>Im Erwachsenenalter noch mit dem Reiten anzufangen, macht keinen Sinn.</i>		4,34	0,83
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	4,41	0,72
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	4,29	0,96
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	4,05	0,99
	Reitlehrer	4,43	0,68

Alle Statements wurden abgefragt auf einer 5-stufigen Likertskala von 1 = stimme voll und ganz zu bis 5 = lehne voll und ganz ab; SD = Standardabweichung

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle A3: Statements zum marktorientierten Handeln in den Reitschulen

<i>Statement</i>	Gruppen	Mittelwert	SD
<i>Die Wünsche und Bedürfnisse unserer Kunden beeinflussen entscheidend unser Angebot.</i>		2,49	0,81
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,33	0,84
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,53	0,83
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,61	0,73
<i>Beschwerden von Reitschülern nehmen wir ernst, denn sie helfen uns dabei, unser Angebot stetig zu verbessern.</i>		1,87	0,72
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	1,80	0,72
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	1,86	0,73
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	1,93	0,68
<i>Wenn jemand nicht mehr bei uns reiten möchte, dann fragen wir nicht nach den Gründen.</i>		3,57	0,84
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	3,52	0,97
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	3,63	0,89
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	3,68	0,92
<i>Im Betriebsalltag fehlt meist die Zeit, um sich mit den Kunden darüber auszutauschen, ob sie sich im Schulbetrieb wohlfühlen.</i>		3,55	0,87
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	3,67	0,83
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	3,49	0,91
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	3,29	0,97
<i>Wir haben in unserem Schulbetrieb einen hohen Qualitätsstandard.</i>		1,94	0,84
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	1,78	0,76
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	1,90	0,83
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,13	0,85
<i>Wir investieren in Ausbildung, Ausrüstung und Beritt der Schulpferde.</i>		1,93	0,86
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	1,68	0,73
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,03	0,86
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,02	0,75
<i>Alle Mitarbeiter nehmen regelmäßig an Fortbildungsmaßnahmen teil.</i>		2,34	0,99
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,17	0,98
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,35	1,00
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,57	0,97
<i>Alle Reitlehrer / Übungsleiter müssen bestimmte Qualifikationen vorweisen.</i>		1,94	0,93
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	1,86	0,89
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,02	0,99
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	1,86	0,82
<i>Ich habe ein genaues Bild davon, wie der Schulbetrieb in fünf Jahren aussehen soll.</i>		2,59	0,93
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,40	0,93
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,69	0,89
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,63	0,89

(weiter Tabelle A3:)

<i>Statements</i>	Gruppen	Mittelwert	SD
<i>Ich habe einen genauen Plan, um mit der Reitschule die gesteckten Ziele zu erreichen.</i>		2,46	0,91
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,30	0,91
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,51	0,87
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,68	0,89
<i>Eigentlich haben wir keine richtige Strategie bei dem, was wir tun.</i>		4,04	0,94
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	4,28	0,78
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	3,92	1,05
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	3,73	1,05
<i>Entscheidungen, die den Schulbetrieb betreffen, treffe ich meist spontan.</i>		3,45	0,95
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	3,29	0,92
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	3,45	0,95
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	3,88	0,88
<i>Wir probieren oft neue Ideen im Reitunterricht aus.</i>		2,29	0,94
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,12	0,78
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,33	0,91
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,66	0,88
<i>Wir möchten die Traditionen unserer Reitweise erhalten und leben.</i>		2,03	0,83
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,05	0,90
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,01	0,83
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,05	0,67
<i>Wir machen uns oft Gedanken darüber, wie man Dinge im Schulbetrieb noch verbessern kann.</i>		1,76	0,75
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	1,62	0,65
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	1,75	0,84
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	1,82	0,64
<i>Klassisches Abteilungsreiten gehört bei uns zum Alltag.</i>		3,48	1,19
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	3,56	1,19
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	3,51	1,11
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	3,13	1,17
<i>Was die Konkurrenz macht, ist für uns nicht weiter wichtig.</i>		3,13	0,99
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	3,08	1,01
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	3,24	1,00
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	3,18	0,97
<i>Wir kennen unsere Mitbewerber und ihr Angebot genau.</i>		2,47	0,89
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,46	0,90
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,48	0,87
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,34	0,82

(weiter Tabelle A3:)

<i>Statements</i>	Gruppen	Mittelwert	SD
<i>Die Zeit reicht nie aus um zu schauen, was die andern Reitschulen in der Umgebung genau machen.</i>		2,91	0,94
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,89	0,96
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,88	0,96
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	3,02	0,82
<i>Wir versuchen Angebote zu schaffen, die uns von anderen Schulbetrieben unterscheiden.</i>		2,02	0,95
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	1,69	0,75
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,12	1,02
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,32	0,92
<i>Im Internet kann man viel über unseren Schulbetrieb erfahren (z.B. Kontaktinformationen, Preise, Fotos).</i>		1,91	1,00
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	1,92	1,07
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	1,86	0,96
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	1,79	0,80
<i>Wir investieren in Werbemaßnahmen wie Flyer oder Anzeigen.</i>		2,82	1,17
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,63	1,18
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,85	1,19
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,95	1,12
<i>Wir machen auf uns aufmerksam, indem wir bei Veranstaltungen mit unserer Reitschule präsent sind.</i>		2,68	1,14
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,84	1,74
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,42	1,14
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,38	1,12
<i>Auf welchem Weg die meisten neuen Reitschüler auf uns aufmerksam werden, wissen wir nicht so genau.</i>		3,66	0,84
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	3,79	0,80
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	3,66	0,82
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	3,46	0,83
<i>Wir überprüfen regelmäßig, ob die Preise für den Reitunterricht die Kosten decken.</i>		2,19	0,87
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,13	0,89
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,36	0,89
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,09	0,84
<i>Buchhaltung ist für mich nur eine lästige Nebensache.</i>		3,36	1,13
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	3,17	1,10
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	3,53	1,14
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	3,73	1,18
<i>Die betriebswirtschaftlichen Aspekte des Schulbetriebs finde ich spannend.</i>		2,40	0,97
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,39	1,01
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,45	0,97
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,13	0,89

(weiter Tabelle A3:)

<i>Statements</i>	Gruppen	Mittelwert	SD
<i>Bürokratie und „Zahlenschieberei“ sind eher lästig.</i>		3,07	1,34
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,98	1,10
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	3,14	1,15
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	3,27	1,27
<i>Der betriebswirtschaftlichen Planung und Kontrolle kommt bei uns eine wichtige Rolle zu.</i>		2,29	0,92
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,19	0,88
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,37	0,91
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,18	0,92
<i>Unsere Preise machen wir in Abhängigkeit der Nachbar- / Konkurrenzbetriebe.</i>		3,34	0,96
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	3,32	0,99
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	3,37	0,98
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	3,39	0,80
<i>Wenn etwas Wichtiges in der Reitschule passiert, dann wissen schnell alle Verantwortlichen Bescheid.</i>		1,79	0,74
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	1,61	0,64
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	1,81	0,73
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	1,86	0,72
<i>Es bleibt im Alltag keine Zeit, im die Ideen und Belange der Mitarbeiter anzuhören.</i>		3,87	0,89
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	3,97	0,95
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	3,88	0,81
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	3,75	0,96
<i>Jeder geht seinem Aufgabengebiet nach und muss deshalb nicht über alles Bescheid wissen.</i>		3,61	0,94
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	3,67	1,01
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	3,73	0,90
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	3,50	0,92
<i>Regelmäßige Besprechungen mit allen Verantwortlichen sind fester Bestandteil unseres Arbeitens.</i>		2,13	0,97
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	1,97	0,88
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,19	1,02
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	1,98	1,01
<i>Reitschüler nach dem Alter oder ihren reiterlichen Zielen zu trennen, ist nicht praktikabel.</i>		3,53	1,11
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	3,61	1,15
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	3,48	1,12
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	3,29	1,02
<i>Wir bieten auf Wunsch Einzelunterricht, Ausritte, spezielle Theoriestunden usw. an.</i>		1,65	0,89
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	1,50	0,82
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	1,64	0,89
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	1,96	0,89

(weiter Tabelle A3:)

<i>Statements</i>	Gruppen	Mittelwert	SD
<i>Allen recht machen kann man es nicht, das gilt auch für unseren Schulbetrieb. Manche Leute schicken wir wieder weg.</i>		3,07	1,16
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,98	1,17
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	3,15	1,12
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	3,20	1,10
<i>Jeder Reitschüler, egal welches Alter und welche Ambitionen er hat, ist bei uns willkommen.</i>		1,64	0,87
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	1,60	0,95
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	1,74	1,02
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	1,66	0,88

Alle Statements wurden abgefragt auf einer 5-stufigen Likertskala von 1 = trifft voll und ganz zu bis 5 = trifft überhaupt nicht zu; SD = Standardabweichung

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle A4: Wirtschaftliche Situation der Reitschulen und Zufriedenheit der Probanden

<i>Statement</i>	Gruppen	Mittelwert	SD
<i>Zum Glück müssen wir uns derzeit keine Sorgen um die Zukunft machen.</i>		2,67	0,99
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,58	0,98
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,77	0,86
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,52	1,04
<i>Finanzielle Sorgen bestimmen leider immer wieder den Alltag.</i>		2,89	1,09
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,94	1,03
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,66	1,09
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	3,14	1,19
<i>Die Rentabilität des Schulbetriebs muss sich verbessern, wenn er in ein paar Jahren noch bestehen soll.</i>		2,83	1,10
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,95	1,09
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,69	1,08
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,89	1,06
<i>Der finanzielle Gewinn ist zufriedenstellend.</i>		2,90	0,97
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,92	0,93
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,98	0,99
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,84	1,09
<i>Der Schulbetrieb macht mir Freude, weil ich das tue, was mir Spaß macht.</i>		2,02	0,86
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	1,95	0,83
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	1,96	0,83
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,71	0,96
	Reitlehrer	1,85	0,69
<i>Ich bin mit der Gesamtsituation der Reitschule zufrieden.</i>		2,43	0,82
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,34	0,80
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,56	0,80
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,43	0,87
	Reitlehrer	2,47	0,88
<i>Wenn es nötig ist, fassen immer viele Leute mit an.</i>		2,28	1,00
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,29	0,99
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,16	0,98
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,70	1,21
	Reitlehrer	2,16	0,84
<i>Unsere Reitschüler haben die gesteckten sportlichen Ziele erreicht.</i>		2,41	0,74
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,43	0,72
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,38	0,76
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,45	0,85
	Reitlehrer	2,40	0,70
<i>Es gibt an unserem Schulbetrieb vieles zu verbessern.</i>		2,80	0,86
	Hauptamtliche Eigentümer / Betriebsleiter	2,89	0,81
	Kombination Haupt- und Ehrenamtliche Tätigkeit	2,77	0,86
	Ehrenamtliche Vereinsvorstandsmitglieder	2,71	0,99
	Reitlehrer	2,73	0,85

Alle Statements wurden abgefragt auf einer 5-stufigen Likertskala von 1 = trifft voll und ganz zu bis 5 = trifft überhaupt nicht zu; SD = Standardabweichung; Quelle: Eigene Darstellung



Diskussionspapiere

2000 bis 31. Mai 2006

Institut für Agrarökonomie

Georg-August-Universität, Göttingen

<u>2000</u>		
0001	Brandes, W.	Über Selbstorganisation in Planspielen: ein Erfahrungsbericht, 2000
0002	von Cramon-Taubadel, S. u. J. Meyer	Asymmetric Price Transmission: Factor Artefact?, 2000
<u>2001</u>		
0101	Leserer, M.	Zur Stochastik sequentieller Entscheidungen, 2001
0102	Molua, E.	The Economic Impacts of Global Climate Change on African Agriculture, 2001
0103	Birner, R. et al.	„Ich kaufe, also will ich?": eine interdisziplinäre Analyse der Entscheidung für oder gegen den Kauf besonders tier- u. umweltfreundlich erzeugter Lebensmittel, 2001
0104	Wilkens, I.	Wertschöpfung von Großschutzgebieten: Befragung von Besuchern des Nationalparks Unteres Odertal als Baustein einer Kosten-Nutzen-Analyse, 2001
<u>2002</u>		
0201	Grethe, H.	Optionen für die Verlagerung von Haushaltsmitteln aus der ersten in die zweite Säule der EU-Agrarpolitik, 2002
0202	Spiller, A. u. M. Schramm	Farm Audit als Element des Midterm-Review : zugleich ein Beitrag zur Ökonomie von Qualitätssicherungssystemen, 2002
<u>2003</u>		
0301	Lüth, M. et al.	Qualitätssignaling in der Gastronomie, 2003
0302	Jahn, G., M. Peupert u. A. Spiller	Einstellungen deutscher Landwirte zum QS-System: Ergebnisse einer ersten Sondierungsstudie, 2003
0303	Theuvsen, L.	Kooperationen in der Landwirtschaft: Formen, Wirkungen und aktuelle Bedeutung, 2003

0304	Jahn, G.	Zur Glaubwürdigkeit von Zertifizierungssystemen: eine ökonomische Analyse der Kontrollvalidität, 2003
<u>2004</u>		
0401	Meyer, J. u. S. von Cramon-Taubadel	Asymmetric Price Transmission: a Survey, 2004
0402	Barkmann, J. u. R. Marggraf	The Long-Term Protection of Biological Diversity: Lessons from Market Ethics, 2004
0403	Bahrs, E.	VAT as an Impediment to Implementing Efficient Agricultural Marketing Structures in Transition Countries, 2004
0404	Spiller, A., T. Staack u. A. Zühlsdorf	Absatzwege für landwirtschaftliche Spezialitäten: Potenziale des Mehrkanalvertriebs, 2004
0405	Spiller, A. u. T. Staack	Brand Orientation in der deutschen Ernährungswirtschaft: Ergebnisse einer explorativen Online-Befragung, 2004
0406	Gerlach, S. u. B. Köhler	Supplier Relationship Management im Agribusiness: ein Konzept zur Messung der Geschäftsbeziehungsqualität, 2004
0407	Inderhees, P. et al.	Determinanten der Kundenzufriedenheit im Fleischerfachhandel
0408	Lüth, M. et al.	Köche als Kunden: Direktvermarktung landwirtschaftlicher Spezialitäten an die Gastronomie, 2004
<u>2005</u>		
0501	Spiller, A., J. Engelken u. S. Gerlach	Zur Zukunft des Bio-Fachhandels: eine Befragung von Bio-Intensivkäufern, 2005
0502	Groth, M.	Verpackungsabgaben und Verpackungslizenzen als Alternative für ökologisch nachteilige Einweggetränkeverpackungen? Eine umweltökonomische Diskussion, 2005
0503	Freese, J. u. H. Steinmann	Ergebnisse des Projektes 'Randstreifen als Strukturelemente in der intensiv genutzten Agrarlandschaft Wolfenbüttels', Nichtteilnehmerbefragung NAU 2003, 2005
0504	Jahn, G., M. Schramm u. A. Spiller	Institutional Change in Quality Assurance: the Case of Organic Farming in Germany, 2005
0505	Gerlach, S., R. Kennerknecht u. A. Spiller	Die Zukunft des Großhandels in der Bio-Wertschöpfungskette, 2005
<u>2006</u>		

0601	Heß, S., H. Bergmann u. L. Sudmann	Die Förderung alternativer Energien: eine kritische Bestandsaufnahme, 2006
0602	Gerlach, S. u. A. Spiller	Anwohnerkonflikte bei landwirtschaftlichen Stallbauten: Hintergründe und Einflussfaktoren; Ergebnisse einer empirischen Analyse, 2006
0603	Glenk, K.	Design and Application of Choice Experiment Surveys in So-Called Developing Countries: Issues and Challenges,
0604	Bolten, J., R. Kennerknecht u. A. Spiller	Erfolgsfaktoren im Naturkostfachhandel: Ergebnisse einer empirischen Analyse, 2006 (entfällt)
0605	Hasan, Y.	Einkaufsverhalten und Kundengruppen bei Direktvermarktern in Deutschland: Ergebnisse einer empirischen Analyse, 2006
0606	Lülfs, F. u. A. Spiller	Kunden(un-)zufriedenheit in der Schulverpflegung: Ergebnisse einer vergleichenden Schulbefragung, 2006
0607	Schulze, H., F. Albersmeier u. A. Spiller	Risikoorientierte Prüfung in Zertifizierungssystemen der Land- und Ernährungswirtschaft, 2006
<u>2007</u>		
0701	Buchs, A. K. u. J. Jasper	For whose Benefit? Benefit-Sharing within Contractual ABC-Agreements from an Economic Perspective: the Example of Pharmaceutical Bioprospection, 2007
0702	Böhm, J. et al.	Preis-Qualitäts-Relationen im Lebensmittelmarkt: eine Analyse auf Basis der Testergebnisse Stiftung Warentest, 2007
0703	Hurlin, J. u. H. Schulze	Möglichkeiten und Grenzen der Qualitäts-sicherung in der Wildfleischvermarktung, 2007
Ab Heft 4, 2007:		Diskussionspapiere (Discussion Papers), Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung Georg-August-Universität, Göttingen (ISSN 1865-2697)
0704	Stockebrand, N. u. A. Spiller	Agrarstudium in Göttingen: Fakultätsimage und Studienwahlentscheidungen; Erstsemesterbefragung im WS 2006/2007
0705	Bahrs, E., J.-H. Held u. J. Thiering	Auswirkungen der Bioenergieproduktion auf die Agrarpolitik sowie auf Anreizstrukturen in der Landwirtschaft: eine partielle Analyse bedeutender Fragestellungen anhand der Beispielregion Niedersachsen
0706	Yan, J., J. Barkmann u. R. Marggraf	Chinese tourist preferences for nature based destinations – a choice experiment analysis

<u>2008</u>		
0801	Joswig, A. u. A. Zühlsdorf	Marketing für Reformhäuser: Senioren als Zielgruppe
0802	Schulze, H. u. A. Spiller	Qualitätssicherungssysteme in der europäischen Agri-Food Chain: Ein Rückblick auf das letzte Jahrzehnt
0803	Gille, C. u. A. Spiller	Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung: eine empirische Studie
0804	Voss, J. u. A. Spiller	Die Wahl des richtigen Vertriebswegs in den Vorleistungsindustrien der Landwirtschaft – Konzeptionelle Überlegungen und empirische Ergebnisse
0805	Gille, C. u. A. Spiller	Agrarstudium in Göttingen. Erstsemester- und Studienverlaufsbefragung im WS 2007/2008
0806	Schulze, B., C. Wocken u. A. Spiller	(Dis)loyalty in the German dairy industry. A supplier relationship management view Empirical evidence and management implications
0807	Brümmer, B., U. Köster u. J.-P. Loy	Tendenzen auf dem Weltgetreidemarkt: Anhaltender Boom oder kurzfristige Spekulationsblase?
0808	Schlecht, S., F. Albersmeier u. A. Spiller	Konflikte bei landwirtschaftlichen Stallbauprojekten: Eine empirische Untersuchung zum Bedrohungspotential kritischer Stakeholder
0809	Lülfs-Baden, F. u. A. Spiller	Steuerungsmechanismen im deutschen Schulverpflegungsmarkt: eine institutionenökonomische Analyse
0810	Deimel, M., L. Theuvsen u. C. Ebbeskotte	Von der Wertschöpfungskette zum Netzwerk: Methodische Ansätze zur Analyse des Verbundsystems der Veredelungswirtschaft Nordwestdeutschlands
0811	Albersmeier, F. u. A. Spiller	Supply Chain Reputation in der Fleischwirtschaft
<u>2009</u>		
0901	Bahlmann, J., A. Spiller u. C.-H. Plumeyer	Status quo und Akzeptanz von Internet-basierten Informationssystemen: Ergebnisse einer empirischen Analyse in der deutschen Veredelungswirtschaft
0902	Gille, C. u. A. Spiller	Agrarstudium in Göttingen. Eine vergleichende Untersuchung der Erstsemester der Jahre 2006-2009
0903	Gawron, J.-C. u. L. Theuvsen	„Zertifizierungssysteme des Agribusiness im interkulturellen Kontext – Forschungsstand und Darstellung der kulturellen Unterschiede“
0904	Raupach, K. u. R. Marggraf	Verbraucherschutz vor dem Schimmelpilzgift Deoxynivalenol in Getreideprodukten Aktuelle

		Situation und Verbesserungsmöglichkeiten
0905	Busch, A. u. R. Marggraf	Analyse der deutschen globalen Waldpolitik im Kontext der Klimarahmenkonvention und des Übereinkommens über die Biologische Vielfalt
0906	Zschache, U., S. von Cramon-Taubadel u. L. Theuvsen	Die öffentliche Auseinandersetzung über Bioenergie in den Massenmedien - Diskursanalytische Grundlagen und erste Ergebnisse
0907	Onumah, E. E., G. Hoerstgen-Schwark u. B. Brümmer	Productivity of hired and family labour and determinants of technical inefficiency in Ghana's fish farms
0908	Onumah, E. E., S. Wessels, N. Wildenhayn, G. Hoerstgen-Schwark u. B. Brümmer	Effects of stocking density and photoperiod manipulation in relation to estradiol profile to enhance spawning activity in female Nile tilapia
0909	Steffen, N., S. Schlecht u. A. Spiller	Ausgestaltung von Milchlieferverträgen nach der Quote
0910	Steffen, N., S. Schlecht u. A. Spiller	Das Preisfindungssystem von Genossenschaftsmolkereien
0911	Granoszewski, K., C. Reise, A. Spiller u. O. Mußhoff	Entscheidungsverhalten landwirtschaftlicher Betriebsleiter bei Bioenergie-Investitionen - Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung -
0912	Albersmeier, F., D. Mörlein u. A. Spiller	Zur Wahrnehmung der Qualität von Schweinefleisch beim Kunden
0913	Ihle, R., B. Brümmer u. S. R. Thompson	Spatial Market Integration in the EU Beef and Veal Sector: Policy Decoupling and Export Bans
<u>2010</u>		
1001	Heß, S., S. von Cramon-Taubadel u. S. Sperlich	Numbers for Pascal: Explaining differences in the estimated Benefits of the Doha Development Agenda
1002	Deimel, I., J. Böhm u. B. Schulze	Low Meat Consumption als Vorstufe zum Vegetarismus? Eine qualitative Studie zu den Motivstrukturen geringen Fleischkonsums
1003	Franz, A. u. B. Nowak	Functional food consumption in Germany: A lifestyle segmentation study
1004	Deimel, M. u. L. Theuvsen	Standortvorteil Nordwestdeutschland? Eine Untersuchung zum Einfluss von Netzwerk- und Clusterstrukturen in der Schweinefleischerzeugung
1005	Niens, C. u. R. Marggraf	Ökonomische Bewertung von Kindergesundheit in der Umweltpolitik - Aktuelle Ansätze und ihre Grenzen

1006	Hellberg-Bahr, A., M. Pfeuffer, N. Steffen, A. Spiller u. B. Brümmer	Preisbildungssysteme in der Milchwirtschaft -Ein Überblick über die Supply Chain Milch
1007	Steffen, N., S. Schlecht, H-C. Müller u. A. Spiller	Wie viel Vertrag braucht die deutsche Milchwirtschaft?- Erste Überlegungen zur Ausgestaltung des Contract Designs nach der Quote aus Sicht der Molkereien
1008	Prehn, S., B. Brümmer u. S. R. Thompson	Payment Decoupling and the Intra – European Calf Trade
1009	Maza, B., J. Barkmann, F. von Walter u. R. Marggraf	Modelling smallholders production and agricultural income in the area of the Biosphere reserve “Podocarpus - El Cóndor”, Ecuador
1010	Busse, S., B. Brümmer u. R. Ihle	Interdependencies between Fossil Fuel and Renewable Energy Markets: The German Biodiesel Market
<u>2011</u>		
1101	Mylius, D., S. Küest, C. Klapp u. L. Theuvsen	Der Großvieheinheitenschlüssel im Stallbaurecht - Überblick und vergleichende Analyse der Abstandsregelungen in der TA Luft und in den VDI- Richtlinien
1102	Klapp, C., L. Obermeyer u. F. Thoms	Der Vieheinheitenschlüssel im Steuerrecht - Rechtliche Aspekte und betriebswirtschaftliche Konsequenzen der Gewerblichkeit in der Tierhaltung
1103	Göser, T., L. Schroeder u. C. Klapp	Agrarumweltprogramme: (Wann) lohnt sich die Teilnahme für landwirtschaftliche Betriebe?
1104	Plumeyer, C.-H., F. Albersmeier, M. Freiherr von Oer, C. H. Emmann u. L. Theuvsen	Der niedersächsische Landpachtmarkt: Eine empirische Analyse aus Pächtersicht
1105	Voss, A. u. L. Theuvsen	Geschäftsmodelle im deutschen Viehhandel: Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse
1106	Wendler, C., S. von Cramon-Taubadel, H. de Haen, C. A. Padilla Bravo u. S. Jrad	Food security in Syria: Preliminary results based on the 2006/07 expenditure survey
1107	Prehn, S. u. B. Brümmer	Estimation Issues in Disaggregate Gravity Trade Models

1108	Recke, G., L. Theuvsen, N. Venhaus u. A. Voss	Der Viehhandel in den Wertschöpfungsketten der Fleischwirtschaft: Entwicklungstendenzen und Perspektiven
1109	Prehn, S. u. B. Brümmer	“Distorted Gravity: The Intensive and Extensive Margins of International Trade”, revisited: An Application to an Intermediate Melitz Model
<u>2012</u>		
1201	Kayser, M., C. Gille, K. Suttorp u. A. Spiller	Lack of pupils in German riding schools? – A causal-analytical consideration of customer satisfaction in children and adolescents
1202	Prehn, S. u. B. Brümmer	Bimodality & the Performance of PPML
1203	Tangermann, S.	Preisanstieg am EU-Zuckermarkt: Bestimmungsgründe und Handlungsmöglichkeiten der Marktpolitik
1204	Würriehausen, N., S. Lakner u. Rico Ihle	Market integration of conventional and organic wheat in Germany
1205	Heinrich, B.	Calculating the Greening Effect – a case study approach to predict the gross margin losses in different farm types in Germany due to the reform of the CAP
1206	Prehn, S. u. B. Brümmer	A Critical Judgement of the Applicability of ‘New New Trade Theory’ to Agricultural: Structural Change, Productivity, and Trade
1207	Marggraf, R., P. Masius u. C. Rumpf	Zur Integration von Tieren in wohlfahrtsökonomischen Analysen
1208	S. Lakner, B. Brümmer, S. von Cramon-Taubadel J. Heß, J. Isselstein, U. Liebe, R. Marggraf, O. Mußhoff, L. Theuvsen, T. Tschardtke, C. Westphal u. G. Wiese	Der Kommissionsvorschlag zur GAP-Reform 2013 - aus Sicht von Göttinger und Witzenhäuser Agrarwissenschaftler(inne)n
1209	Prehn, S., B. Brümmer u. T. Glauben	Structural Gravity Estimation & Agriculture
1210	Prehn, S., B. Brümmer u. T. Glauben	An Extended Viner Model: Trade Creation, Diversion & Reduction
1211	Salidas, R. u. S. von Cramon-Taubadel	Access to Credit and the Determinants of Technical Inefficiency among Specialized Small Farmers in Chile
1212	Steffen, N. u. A. Spiller	Effizienzsteigerung in der Wertschöpfungskette Milch ?

		-Potentiale in der Zusammenarbeit zwischen Milcherzeugern und Molkereien aus Landwirtssicht
1213	Mußhoff, O., A. Tegtmeier u. N. Hirschauer	Attraktivität einer landwirtschaftlichen Tätigkeit - Einflussfaktoren und Gestaltungsmöglichkeiten
<u>2013</u>		
1301	Lakner, S., C. Holst u. B. Heinrich	Reform der Gemeinsamen Agrarpolitik der EU 2014 - mögliche Folgen des Greenings für die niedersächsische Landwirtschaft
1302	Tangermann, S. u. S. von Cramon-Taubadel	Agricultural Policy in the European Union : An Overview
1303	Granoszewski, K. u. A. Spiller	Langfristige Rohstoffsicherung in der Supply Chain Biogas : Status Quo und Potenziale vertraglicher Zusammenarbeit
1304	Lakner, S., C. Holst, B. Brümmer, S. von Cramon-Taubadel, L. Theuvsen, O. Mußhoff u. T. Tschardtke	Zahlungen für Landwirte an gesellschaftliche Leistungen koppeln! - Ein Kommentar zum aktuellen Stand der EU-Agrarreform
1305	Prechtel, B., M. Kayser u. L. Theuvsen	Organisation von Wertschöpfungsketten in der Gemüseproduktion : das Beispiel Spargel
1306	Anastassiadis, F., J.-H. Feil, O. Musshoff u. P. Schilling	Analysing farmers' use of price hedging instruments : an experimental approach
1307	Holst, C. u. S. von Cramon-Taubadel	Trade, Market Integration and Spatial Price Transmission on EU Pork Markets following Eastern Enlargement
1308	Granoszewski, K., S. Sander, V. M. Aufmkolk u. A. Spiller	Die Erzeugung regenerativer Energien unter gesellschaftlicher Kritik : Akzeptanz von Anwohnern gegenüber der Errichtung von Biogas- und Windenergieanlagen
<u>2014</u>		
1401	Lakner, S., C. Holst, J. Barkmann, J. Isselstein u. A. Spiller	Perspektiven der Niedersächsischen Agrarpolitik nach 2013 : Empfehlungen Göttinger Agrarwissenschaftler für die Landespolitik
1402	Müller, K., Mußhoff, O. u. R. Weber	The More the Better? How Collateral Levels Affect Credit Risk in Agricultural Microfinance
1403	März, A., N. Klein, T. Kneib u. O. Mußhoff	Analysing farmland rental rates using Bayesian geoadditive quantile regression
1404	Weber, R., O. Mußhoff u. M. Petrick	How flexible repayment schedules affect credit risk in agricultural microfinance

1405	Haverkamp, M., S. Henke, C., Kleinschmitt, B. Möhring, H., Müller, O. Mußhoff, L., Rosenkranz, B. Seintsch, K. Schlosser u. L. Theuvsen	Vergleichende Bewertung der Nutzung von Biomasse : Ergebnisse aus den Bioenergieregionen Göttingen und BERTA
1406	Wolbert-Haverkamp, M. u. O. Musshoff	Die Bewertung der Umstellung einer einjährigen Ackerkultur auf den Anbau von Miscanthus – Eine Anwendung des Realloptionsansatzes
1407	Wolbert-Haverkamp, M., J.-H. Feil u. O. Musshoff	The value chain of heat production from woody biomass under market competition and different incentive systems: An agent-based real options model
1408	Ikinger, C., A. Spiller u. K. Wiegand	Reiter und Pferdebesitzer in Deutschland (Facts and Figures on German Equestrians)
1409	Mußhoff, O., N. Hirschauer, S. Grüner u. S. Pielsticker	Der Einfluss begrenzter Rationalität auf die Verbreitung von Wetterindexversicherungen : Ergebnisse eines internetbasierten Experiments mit Landwirten
1410	Spiller, A. u. B. Goetzke	Zur Zukunft des Geschäftsmodells Markenartikel im Lebensmittelmarkt
1411	Wille, M.	„Manche haben es satt, andere werden nicht satt“ : Anmerkungen zur polarisierten Auseinandersetzung um Fragen des globalen Handels und der Welternährung
1412	Müller, J., J. Oehmen, I. Janssen u. L. Theuvsen	Sportlermarkt Galopprennsport : Zucht und Besitz des Englischen Vollbluts

<u>2015</u>		
1501	Hartmann, L. u. A. Spiller	Luxusaffinität deutscher Reitsportler : Implikationen für das Marketing im Reitsportsegment
1502	Schneider, T., L. Hartmann u. A. Spiller	Luxusmarketing bei Lebensmitteln : eine empirische Studie zu Dimensionen des Luxuskonsums in der Bundesrepublik Deutschland
1503	Würriehausen, N. u. S. Lakner	Stand des ökologischen Strukturwandels in der ökologischen Landwirtschaft
1504	Emmann, C. H., D. Surmann u. L. Theuvsen	Charakterisierung und Bedeutung außerlandwirtschaftlicher Investoren : empirische Ergebnisse aus Sicht des landwirtschaftlichen Berufsstandes
1505	Buchholz, M., G. Host u. Oliver Mußhoff	Water and Irrigation Policy Impact Assessment Using Business Simulation Games : Evidence from Northern Germany
1506	Hermann, D., O. Mußhoff u. D. Rüter	Measuring farmers' time preference : A comparison of methods
1507	Riechers, M., J. Barkmann u. T. Tschardt	Bewertung kultureller Ökosystemleistungen von Berliner Stadtgrün entlang eines urbanen-periurbanen Gradienten
1508	Lakner, S., S. Kirchweber, D. Hopp, B. Brümmer u. J. Kantelhardt	Impact of Diversification on Technical Efficiency of Organic Farming in Switzerland, Austria and Southern Germany
1509	Sauthoff, S., F. Anastassiadis u. O. Mußhoff	Analyzing farmers' preferences for substrate supply contracts for sugar beets
1510	Feil, J.-H., F. Anastassiadis, O. Mußhoff u. P. Kasten	Analyzing farmers' preferences for collaborative arrangements : an experimental approach
1511	Weinrich, R., u. A. Spiller	Developing food labelling strategies with the help of extremeness aversion
1512	Weinrich, R., A. Franz u. A. Spiller	Multi-level labelling : too complex for consumers?
1513	Niens, C., R. Marggraf u. F. Hoffmeister	Ambulante Pflege im ländlichen Raum : Überlegungen zur effizienten Sicherstellung von Bedarfsgerechtigkeit
1514	Sauter, P., D. Hermann u. O. Mußhoff	Risk attitudes of foresters, farmers and students : An experimental multimethod comparison
<u>2016</u>		
1601	Magrini, E., J. Balie; C. Morales Opazo	Price signals and supply responses for staple food crops in SSAS countries

1602	Feil, J.-H.	Analyzing investment and disinvestment decisions under uncertainty, firm-heterogeneity and tradable output permits
1603	Sonntag, W. u. A. Spiller	Prozessqualitäten in der WTO : Ein Vorschlag für die reliable Messung von moralischen Bedenken



Diskussionspapiere

2000 bis 31. Mai 2006:

Institut für RURALE ENTWICKLUNG

Georg-August-Universität, Göttingen)

Ed. Winfried Manig (ISSN 1433-2868)

32	Dirks, Jörg J.	Einflüsse auf die Beschäftigung in nahrungsmittelverarbeitenden ländlichen Kleinindustrien in West-Java/Indonesien, 2000
33	Keil, Alwin	Adoption of Leguminous Tree Fallows in Zambia, 2001
34	Schott, Johanna	Women's Savings and Credit Co-operatives in Madagascar, 2001
35	Seeberg-Elberfeldt, Christina	Production Systems and Livelihood Strategies in Southern Bolivia, 2002
36	Molua, Ernest L.	Rural Development and Agricultural Progress: Challenges, Strategies and the Cameroonian Experience, 2002
37	Demeke, Abera Birhanu	Factors Influencing the Adoption of Soil Conservation Practices in Northwestern Ethiopia, 2003
38	Zeller, Manfred u. Julia Johannsen	Entwicklungshemmnisse im afrikanischen Agrarsektor: Erklärungsansätze und empirische Ergebnisse, 2004
39	Yustika, Ahmad Erani	Institutional Arrangements of Sugar Cane Farmers in East Java – Indonesia: Preliminary Results, 2004
40	Manig, Winfried	Lehre und Forschung in der Sozialökonomie der Ruralen Entwicklung, 2004
41	Hebel, Jutta	Transformation des chinesischen Arbeitsmarktes: gesellschaftliche Herausforderungen des Beschäftigungswandels, 2004
42	Khan, Mohammad Asif	Patterns of Rural Non-Farm Activities and Household Access to Informal Economy in Northwest Pakistan, 2005
43	Yustika, Ahmad Erani	Transaction Costs and Corporate Governance of

		Sugar Mills in East Java, Indonesia, 2005
44	Feulefack, Joseph Florent, Manfred Zeller u. Stefan Schwarze	Accuracy Analysis of Participatory Wealth Ranking (PWR) in Socio-economic Poverty Comparisons, 2006



Die Wurzeln der **Fakultät für Agrarwissenschaften** reichen in das 19. Jahrhundert zurück. Mit Ausgang des Wintersemesters 1951/52 wurde sie als siebente Fakultät an der Georgia-Augusta-Universität durch Ausgliederung bereits existierender landwirtschaftlicher Disziplinen aus der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät etabliert.

1969/70 wurde durch Zusammenschluss mehrerer bis dahin selbständiger Institute das **Institut für Agrarökonomie** gegründet. Im Jahr 2006 wurden das Institut für Agrarökonomie und das Institut für RURale Entwicklung zum heutigen **Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung** zusammengeführt.

Das Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung besteht aus insgesamt neun Lehrstühlen zu den folgenden Themenschwerpunkten:

- Agrarpolitik
- Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness
- Internationale Agrarökonomie
- Landwirtschaftliche Betriebslehre
- Landwirtschaftliche Marktlehre
- Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte
- Soziologie Ländlicher Räume
- Umwelt- und Ressourcenökonomik
- Welternährung und rurale Entwicklung

In der Lehre ist das Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung führend für die Studienrichtung Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus sowie maßgeblich eingebunden in die Studienrichtungen Agribusiness und Ressourcenmanagement. Das Forschungsspektrum des Departments ist breit gefächert. Schwerpunkte liegen sowohl in der Grundlagenforschung als auch in angewandten Forschungsbereichen. Das Department bildet heute eine schlagkräftige Einheit mit international beachteten Forschungsleistungen.

Georg-August-Universität Göttingen
Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen
Tel. 0551-39-4819
Fax. 0551-39-12398
Mail: bibliol@gwdg.de
Homepage : <http://www.uni-goettingen.de/de/18500.html>