

Raphael Kennerknecht

Jan Bolten

Achim Spiller

Anke Zühlsdorf

Marketing im Naturkostfachhandel

Eine empirische Untersuchung
zur Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung



Management Summary

Marketing im Naturkostfachhandel: Eine empirische Analyse zur Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung

Durch die Entwicklung des Biomarktes in den letzten Jahren wurde das Naturkostsegment auch für den konventionellen Lebensmitteleinzelhandel (LEH) zu einem attraktiven Geschäftsfeld. Der klassische Naturkostfachhandel steht daher verstärkt unter Konkurrenzdruck, und es deutet einiges darauf hin, dass er weiterhin Marktanteile verliert.

Das vorliegende Buch analysiert den Einfluss der Kundenzufriedenheit auf den ökonomischen Erfolg im Naturkostfachhandel – für Bio-Läden und Bio-Supermärkte. Ziel ist es, dem sich dynamisch entwickelnden Naturkostfachhandel Hilfestellung für ein besseres Marketing zu geben. Die Branche weist nun seit vielen Jahren beachtliche jährliche Steigerungsraten auf und professionalisiert sich zunehmend. In der folgenden Tabelle sind die rund 2.500 Geschäfte, die sich auf den Vertrieb von Bio-Lebensmitteln spezialisiert haben, im Überblick dargestellt. Diese sind die Zielgruppe der im Weiteren beschriebenen Forschungsarbeit.

Betriebsformen des Naturkostfachhandels

	Kleine Naturkostläden	Naturkostfachgeschäfte	Bio-Supermärkte
Verkaufsfläche	< 100 m ²	100 m ² - 199 m ²	> 200 m ²
Artikelanzahl im Sortiment	500 – 2.900	1.500- 4.000	3.000 - 10.000
Durchschnittlicher Jahresumsatz	300.000 €	420.000 €	1.500.000 €
Anzahl der Betriebe in Deutschland (Stand 2005)	ca. 1.100	ca. 900	ca. 415
Umsatz des Naturkostfachhandels in 2005: ca. 1,35 Mrd. €			
Umsatzanteile für 2005	ca. 25 %	ca. 30 %	ca. 45 %
Umsatzwachstum im 2. Quartal 2005	+ 7,6 %	+ 2,2 %	+ 18,1 %
Umsatzwachstum im 2. Quartal 2006	+ 9,9 %	+ 8,6 %	+ 10,5 %

Quelle: In Anlehnung an BAHRDT et al. 2003: 9 ff.; BRAUN 2006a: 10; BRAUN 2006b, Expertenaussage 2006

Auf Basis unserer Forschungsergebnisse können zunächst interessante Aussagen zur Zielgruppe des Naturkostfachhandels getätigt werden. Bio-Händler erreichen eine hochinteressante und lukrative Käufergruppe. In den untersuchten Geschäften beträgt das mittlere Alter der Kunden 46 Jahre. 76 % der Probanden sind Frauen. Die Altersgruppe zwischen 41 und 50 Jahren kauft am häufigsten in Bioläden ein. Das Haushaltsnettoeinkommen aller Bio-

Kunden ist hoch: 41 % verdienen mehr als 2.500 € monatlich. In Bio-Supermärkten und kleinen Naturkostläden sind es sogar knapp 46 % der Kunden. Im Vergleich dazu haben nur 23 % der deutschen Bundesbürger ein Monatseinkommen höher als 2.500 €.

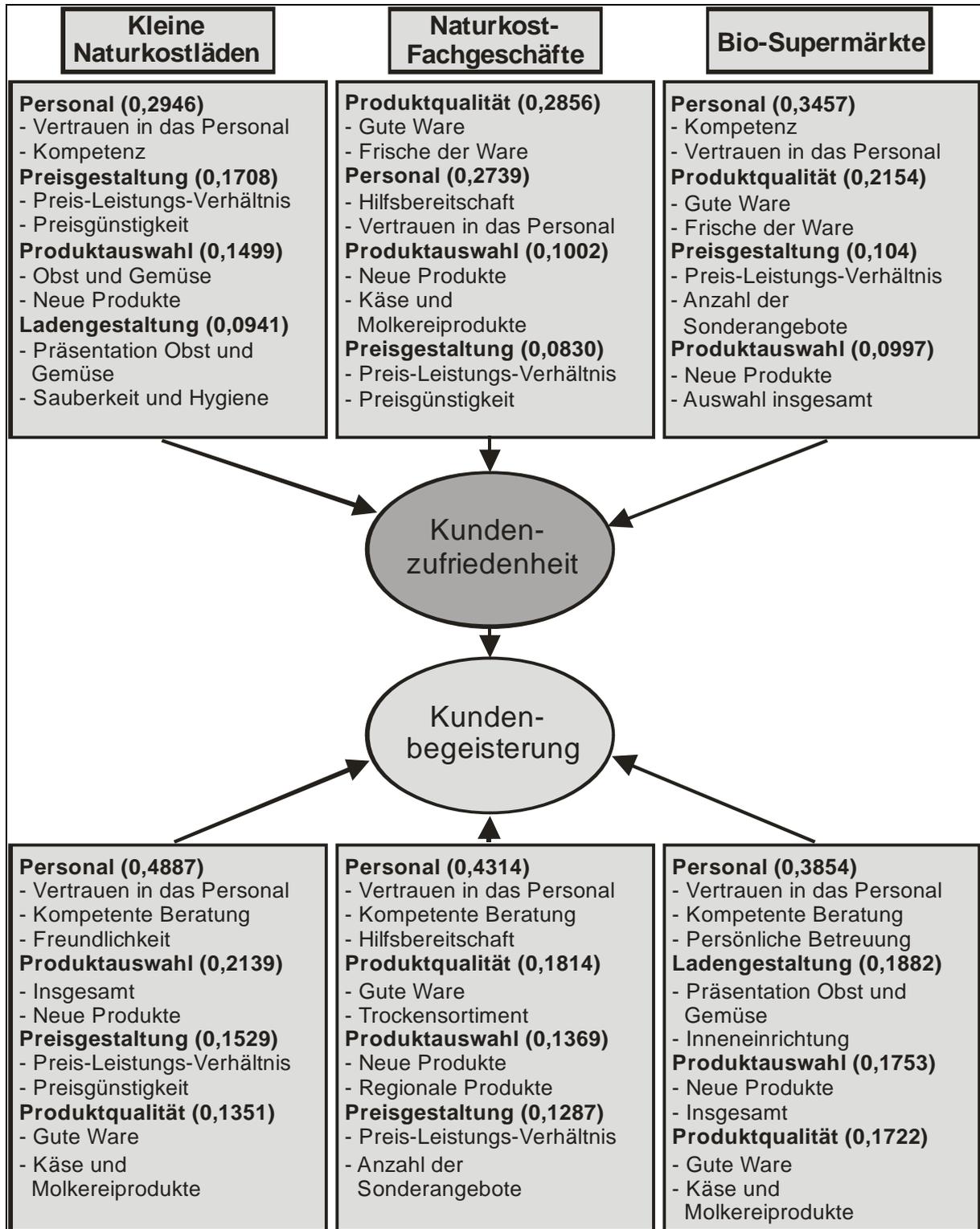
Zielgruppe des Naturkostfachhandels auf Basis der Befragungsergebnisse

Monatliches Haushaltsnettoeinkommen (alle Haushaltsmitglieder zusammen)							
	Unter 1.000 €	1.000 bis 1.499 €	1.500 bis 1.999 €	2.000 bis 2.499 €	2.500 bis 2.999 €	Über 3.000 €	
Alle Betriebe (n = 1.873)	9,4	14,5	16,9	18,5	14,8	26,0	
Bio-Supermärkte (n = 876)	9,3	13,3	15,8	16,2	16,2	29,1	
Naturkostfachgeschäfte (n = 628)	10,2	17,6	20,1	21,0	11,6	19,5	
Kleine Naturkostläden (n = 369)	8,0	11,8	13,8	19,7	17,0	29,8	
Haushaltssituation							
	Allein	In einer Wohngemeinschaft	Bei den Eltern	Mit Partner (Kinder ausgezogen)	Mit Partner ohne Kinder	Mit Partner und Kindern	Alleinerziehend mit Kindern
Alle Betriebe (n = 1.873)	19,2	4,6	2,1	9,2	22,5	36,5	5,8
Bio-Supermärkte (n = 876)	16,9	5,6	1,6	10,0	21,8	37,2	6,8
Naturkostfachgeschäfte (n = 628)	23,8	2,8	2,6	8,8	22,5	34,2	5,3
Kleine Naturkostläden (n = 369)	17,0	5,5	2,2	8,2	24,1	38,9	4,1
Alter in Jahren							
	11 bis 20	21 bis 30	31 bis 40	41 bis 50	51 bis 60	61 bis 70	Über 70
Alle Betriebe (n = 1.873)	0,9	6,6	25,1	34,7	17,3	11,8	4,6
Bio-Supermärkte (n = 876)	0,6	7,1	24,4	36,3	15,6	11,4	4,6
Naturkostfachgeschäfte (n = 628)	1,3	6,5	25,7	31,3	21,1	9,8	4,3
Kleine Naturkostläden (n = 369)	1,2	5,1	26	36,9	14,4	11,2	5,2

Auf Basis der Befragung von insgesamt 1.873 Kunden und der Erhebung betrieblicher Kennzahlen von 21 Naturkostfachgeschäften zeigt sich, dass die Kundenzufriedenheit ein wichtiger Erfolgsfaktor für den Naturkostfachhandel ist. Die parallele Erhebung von Kunden- und Betriebsdaten erlaubt in Erweiterung der üblichen isolierten Betrachtung Rückschlüsse auf den Erfolgsbeitrag der Kundenzufriedenheit. In einer Regressionsanalyse erklären Unterschiede in der Gesamtzufriedenheit rund ein Viertel des Unternehmenserfolges, in Bio-Supermärkten sogar fast die Hälfte. Naturkostfachgeschäfte mit zufriedenen Kunden sind damit im Durchschnitt erheblich erfolgreicher als vergleichbare Betriebe mit geringerer

Zufriedenheit. Als wichtigste Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit können die Qualität der Ware und die Personalkompetenz herausgearbeitet werden.

Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung



Die Berechnungen werden für die verschiedenen Betriebsformen des Naturkostfachhandels (Kleiner Naturkostladen, Naturkostfachgeschäft und Biosupermarkt) vorgenommen, um deren spezifischen Erfolgsfaktoren zu ermitteln. Insgesamt zeigt sich für alle Betriebstypen eine überragende Bedeutung der Personal- und Servicequalität. Hinzu kommt die Leistungsfähigkeit bei Frischwaren. Zur Kundenbegeisterung tragen bei kleineren Läden auch Produktauswahl und eine geschickte Preispolitik bei; für Bio-Supermärkte ist das Store-Design ein wichtiger Begeisterungsfaktor. Die obige Abbildung zeigt zusammenfassend die wichtigsten Ergebnisse. Die Zahlenwerte entsprechen dabei der Stärke des Einflusses auf Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung. Ein doppelt so hoher Wert drückt dabei einen doppelt so starken Einfluss aus.

Die differenzierte Betrachtung der Kundenbeurteilungen in den verschiedenen Leistungsbe-
reichen ermöglicht schließlich Rückschlüsse für die zielgruppenorientierte Ausrichtung des
Marketing-Mix. Dabei werden die quantitativen Ergebnisse durch Vor-Ort-Checks sowie
Expertenaussagen ergänzt. Diese umsetzungsorientierte Analyse, die das letzte Hauptkapitel
des Buches bildet, generiert umfassende Möglichkeiten zur Optimierung des Marketings im
Naturkostfachhandel.

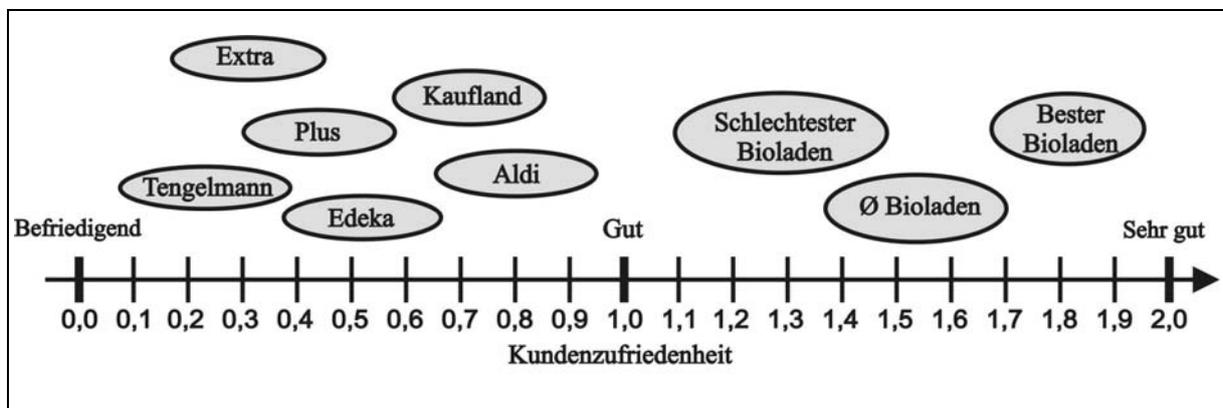
Eine Besonderheit unserer Kundenstudie ist die Ergänzung der im konventionellen
Lebensmittelhandel gebräuchlichen Kundenzufriedenheitsmessung um die Frage der Kunden-
begeisterung. Verbraucher werden einen zeitaufwändigeren Einkauf und bis zu 100 % höhere
Produktpreise nur dann in Kauf nehmen, wenn sie von der Leistung eines Bio-Händlers
vollständig überzeugt sind. Der Händler sollte die Erwartungen der Kunden nicht nur erfüllen
(=Kundenzufriedenheit), sondern übertreffen und die Verbraucher positiv überraschen
(=Kundenbegeisterung). Kundenbegeisterung hat in der amerikanischen Konsumforschung in
den letzten Jahren verstärkt Aufmerksamkeit gefunden. Im folgenden Buch wenden wir die
dort entwickelten Ansätze auf den deutschen Bio-Handel an.

Die Daten der 21 Naturkostfachgeschäfte und der fast 2.000 befragten Kunden wurden im
Rahmen eines Forschungs- und Beratungsprojektes an der Universität Göttingen im Laufe der
letzten zwei Jahre erhoben (www.kle-beratung.uni-goettingen.de). Ziel war nicht nur die im
Folgenden dargestellte Analyse der Branche insgesamt, sondern auch die einzelbetriebliche
Beratung. Die beteiligten Betriebe erhielten über die Gesamtauswertung hinaus detaillierte
Einzelberichte für ihr Unternehmen, die ihre spezifischen Stärken und Schwächen ausweisen.

Auf dieser Basis lassen sich dann Änderungen in der Personalführung, im Marketing, der Sortimentsgestaltung usf. ableiten und Prioritäten setzen. Verglichen wird jeweils das Ergebnis des einzelnen Ladens mit dem Durchschnittswert aller Betriebe und dem besten Laden als Benchmark. Wir bedanken uns bei allen beteiligten Einzel- und Großhändlern für ihre Mitarbeit an diesem innovativen Projekt.

Insgesamt sind die Kunden in Naturkostläden zufriedener als im konventionellen LEH (vgl. die folgende Abbildung). Allerdings decken die betrachteten Geschäfte eine große Spannbreite ab, und es bestehen erhebliche Unterschiede zwischen dem besten und dem schlechtesten Bioladen. Die betriebsspezifischen Auswertungen zeigen die Gründe für diese Abweichungen auf. Dabei zeigen sich auch überraschende Ergebnisse. So hat die Personalintensität (Mitarbeiter pro qm Verkaufsfläche) im Gegensatz zur Personalqualität (Kompetenz, Motivation) keinen erkennbaren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Es ist erstaunlich, dass es einigen Naturkostläden gelingt, mit erheblich weniger Personal ähnlich hohe Zufriedenheitswerte zu erzielen wie der Durchschnitt der Betriebe.

Kundenzufriedenheit im Naturkostfachhandel im Vergleich zum LEH



Interessant für das Management ist darüber hinaus, dass Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung das Weiterempfehlungsverhalten der Kunden nachhaltig positiv beeinflussen. Zufriedene Kunden sind wichtige Meinungsführer in ihrem Freundes- und Bekanntenkreis und stellen eine kostengünstige und besonders glaubwürdige Form des Marketings dar. Dies ist auch deshalb wichtig, weil die Werbeausgaben in der Branche mit häufig unter 1 % des Umsatzes ausgesprochen gering sind (vgl. unten stehende Tabelle).

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen der beteiligten Naturkostfachhändler

Kleine Naturkostläden (Stichprobe: n = 4)			
Kenngröße	Durchschnitt	Minimum	Maximum
Verkaufsfläche in qm	73	50	90
Umsatz in €/Jahr	352.340	135.000	544.363
Umsatz/Verkaufsfläche in €/qm	4.827	1.800	10.887
Kalkulationsaufschlag	57 %	44 %	70 %
Werbeausgaben in €/Jahr	1.528,25	0,00	2.700
Artikelanzahl	1.462	600	2.100
Kunden pro Tag	134	50	292
Durchschnittliche Bonnhöhe in €	10,37	6,50	15,00
Personal (in Vollzeit-AK)	3,12	3	3,5
Naturkostfachgeschäfte (Stichprobe: n = 7)			
Kenngröße	Durchschnitt	Minimum	Maximum
Verkaufsfläche in qm	136	106	190
Umsatz in €/Jahr	481.828	225.028	859.406
Umsatz/Verkaufsfläche in €/qm	3.539	1.860	6.366
Kalkulationsaufschlag	55 %	40 %	70 %
Werbeausgaben in €/Jahr	6.271	3.000	9.250
Artikelanzahl	3.014	1.600	4.000
Kunden pro Tag	173	71	324
Durchschnittliche Bonnhöhe in €	11,81	9,00	16,00
Personal (in Vollzeit-AK)	4,6	1,7	6,5
Bio-Supermärkte (Stichprobe: n = 10)			
Kenngröße	Durchschnitt	Minimum	Maximum
Verkaufsfläche in qm	446	285	650
Umsatz in €/Jahr	1.479.764	513.407	2.500.000
Umsatz/Verkaufsfläche in €/qm	3.318	1.092	6.333
Kalkulationsaufschlag	54 %	40 %	65 %
Werbeausgaben in €/Jahr	24.642	2.500	41.000
Artikelanzahl	5.056	3.000	6.500
Kunden pro Tag	322	130	600
Durchschnittliche Bonnhöhe in €	17,21	13,50	21,30
Personal (in Vollzeit-AK)	10,2	5	14

Der Markteintritt der Discounter verstärkt aktuell den Preiswettbewerb. Aufgrund der strukturellen Kostennachteile wird der Fachhandel preispolitisch nur begrenzt reagieren können. Zusätzlich hat das staatliche Bio-Siegel die Vergleichbarkeit der Produkte erhöht und die Qualitätsunsicherheit für Käufer im LEH reduziert. Vor diesem Hintergrund wächst die Gefahr von Kundenabwanderungen. Das vorliegende Konzept ermöglicht eine kostengünstige Kundenbefragung und unterstützt damit ein systematisches Marketing in mittelständischen Betrieben. Kundenzufriedenheitsbefragungen ergänzen klassische Erfahrungsaustauschgruppen und Scannerdatenauswertungen um die wichtige Kundenperspektive.

Der Naturkostfachhandel „lebt“ insgesamt von der Differenz zum LEH. Kunden erwarten hier in ihrer Mehrzahl keine Kopie konventioneller Geschäfte mit anderen Produkten. Vielmehr honorieren sie den Kontrast zum LEH:

- Motiviertes Personal mit besseren Warenkenntnissen,

- ein eigenständiges Store Design mit individuellen Akzenten und
- ein umfangreiches Frischesortiment, das die Gesundheitskompetenz von Bio sinnlich widerspiegelt.

Die von uns untersuchten Fallbeispiele zeigen, dass hier ganz unterschiedliche Wege möglich sind, die ihren Ausgangspunkt bei den spezifischen Kompetenzen der Inhaberin/des Inhabers nehmen und lokale Besonderheiten nutzen. Inhabergeführte kleine und mittlere Naturkostgeschäfte haben durchaus Chancen, als frischeorientierte Nahversorger „mit persönlicher Note“ zu überleben. Bio-Supermärkte können durch ihre Sortimentsleistung Kunden begeistern, haben aber teilweise Schwächen in der Ladenatmosphäre und beim Personal.

In wissenschaftlicher Hinsicht wurden ausgefeilte statistische Methoden zur Analyse herangezogen. Die Auswertung der Kundenmeinungen erfolgt durch eine Faktor- und Regressionsanalyse sowie anhand eines Partial Least Square–Pfadmodells (PLS). Die PLS-Analyse ist ein in der Kundenzufriedenheitsforschung innovatives Verfahren und bisher in einer solch breiten Untersuchung in Deutschland weder für die Bio-Branche noch im konventionellen LEH angewendet worden.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1 Der klassische Naturkostfachhandel vor neuen Herausforderungen.....	1
2 Überblick über die Biobranche in Deutschland	3
2.1 Die zentralen Entwicklungen im deutschen Biohandel.....	3
2.2 Absatzwege.....	6
2.3 Betriebsformen des Naturkostfachhandels.....	8
3 Zur Bedeutung der Kundenzufriedenheit in der Erfolgsfaktorenforschung	11
3.1 Grundlagen der Erfolgsfaktorenforschung.....	11
3.2 Chancen und Grenzen der Erfolgsfaktorenforschung.....	13
3.3 Erfolgsfaktorenforschung im Handel.....	15
3.4 Die Bedeutung der Kundenzufriedenheit für den Handel	17
3.4.1 Grundlagen der Kundenzufriedenheit	17
3.4.2 Kundenzufriedenheit als Erfolgsfaktor.....	19
3.4.3 Kundenzufriedenheitsstudien in mittelständischen Unternehmen.....	22
3.5 Methodischer Ansatz.....	23
4 Grundlagen der empirischen Untersuchung	25
4.1 Studiendesign und Datenerhebung	25
4.2 Deskriptive Statistik der Stichprobe.....	28
4.2.1 Betriebswirtschaftliche Kennzahlen.....	28
4.2.2 Zielgruppen des Naturkostfachhandels	30
4.2.3 Ausgewählte Ergebnisse der Kundenbefragung.....	31
5 Messmodelle und Berechnungen.....	39
5.1 Erfolgsgrößen der Kundenzufriedenheit.....	39
5.2 Faktoren- und Regressionsanalyse.....	42

Inhaltsverzeichnis

5.2.1	Faktorenanalyse.....	42
5.2.2	Regressionsanalyse: Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung .	44
5.3	<i>PLS-Pfadmodellierung</i>	46
5.3.1	Ausgangsmodell.....	48
5.3.2	Evaluierung des Modells.....	51
5.3.3	Einflüsse auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung.....	57
5.3.4	Einflüsse auf die Kundenzufriedenheit - ein Betriebsformenvergleich.....	61
5.3.5	Einflüsse auf die Kundenbegeisterung - ein Betriebsformenvergleich	68
5.4	<i>Faktoren- und Regressionsanalyse versus PLS: Ein Methodenvergleich</i>	75
6	Handelsmarketing auf Basis der ermittelten Erfolgsfaktoren	79
6.1	<i>Die Gewichtung des Handelsmarketings im Vergleich</i>	79
6.2	<i>Personalpolitik: Zur Sicherung der Servicequalität</i>	80
6.2.1	Betriebsformenvergleich	80
6.2.2	Fallbeispiele	83
6.3	<i>Sortiments- und Qualitätspolitik: Obst- und Gemüse als Frischeindikatoren</i>	85
6.3.1	Betriebsformenvergleich	86
6.3.2	Fallbeispiele	89
6.4	<i>Verkaufsraumgestaltung: Store Design</i>	91
6.4.1	Betriebsformenvergleich	91
6.4.2	Fallbeispiele	93
6.5	<i>Preispolitik: Das Preisimage der Betriebsformen</i>	98
6.5.1	Betriebsformenvergleich	99
6.5.2	Fallbeispiele	101
7	Fazit: Herausforderungen im Wettbewerb.....	103
	Literaturverzeichnis.....	109
	Anhang	119

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Öko-Lebensmittelumsatz in Deutschland (in Mrd. €)	4
Abbildung 2: Methoden zur Identifikation von Erfolgsfaktoren	12
Abbildung 3: Erfolgsfaktoren im mittelständischen Einzelhandel	16
Abbildung 4: Das Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigma der Kundenzufriedenheitsforschung.....	18
Abbildung 5: Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg.....	20
Abbildung 6: Gesamtzufriedenheit und Ausgaben je Vertriebslinie der deutschen Verbraucher im Lebensmitteleinzelhandel 2002.....	21
Abbildung 7: Kombinationsmodelle qualitativer und quantitativer Analyse.....	24
Abbildung 8: Bildungsniveau der Kunden in Bioläden im Vergleich zum Bundesdurchschnitt	31
Abbildung 9: Kundenzufriedenheit: LEH und Naturkostfachhandel im Vergleich.....	32
Abbildung 10: Ausgangsmodell.....	48
Abbildung 11: Modifiziertes Ausgangsmodell	58
Abbildung 12: Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit.....	67
Abbildung 13: Einflussgrößen auf die Kundenbegeisterung	74
Abbildung 14: Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit.....	79
Abbildung 15: Vertrauen in das Personal	82
Abbildung 16: Vergleich der Personalqualität in zwei Läden	83
Abbildung 17: Vergleich des Obst- und Gemüsesortiments in zwei Läden	89
Abbildung 18: Präsentation von Obst und Gemüse	90
Abbildung 19: Vergleich der Ladengestaltung in Bio-Supermärkten.....	93
Abbildung 20: Storecheck in Laden C und Laden E.....	94
Abbildung 21: Fotos der Verkaufsraumgestaltung in zwei Bio-Supermärkten	95
Abbildung 22: Vergleich der Ladengestaltung in Naturkostläden.....	96
Abbildung 23: Storecheck in Laden A und Laden B	97
Abbildung 24: Fotos der Verkaufsraumgestaltung in zwei kleineren Naturkostläden	98
Abbildung 25: Preisvergleich in zwei Läden	101
Abbildung 26: Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung..	104

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Absatzwege, Bio-Lebensmittelumsätze und Umsatzanteile in Deutschland	6
Tabelle 2: Betriebsformen des Naturkostfachhandels.....	9
Tabelle 3: Positive Einflüsse der Kundenzufriedenheit	20
Tabelle 4: Betriebskennzahlen der einbezogenen Bioläden.....	26
Tabelle 5: Betriebswirtschaftliche Daten sortiert nach Betriebsform	29
Tabelle 6: Zielgruppen im Naturkostfachhandel (in Prozent).....	30
Tabelle 7: Deskriptive Statistik der Kundenzufriedenheit	33
Tabelle 8: Häufigkeiten „Entfernung zur Einkaufsstätte“	34
Tabelle 9: Häufigkeiten „Einkaufshäufigkeit“	34
Tabelle 10: Häufigkeiten „Ärgernisse“	35
Tabelle 11: Häufigkeiten „Weiterempfehlungsverhalten“	36
Tabelle 12: Häufigkeiten „Vertrauen in das Personal“	36
Tabelle 13: Gute Warenqualität	37
Tabelle 14: Korrelation zwischen Zufriedenheit, Begeisterung und Kundentreue.....	40
Tabelle 15: Lineare Regressionsmodelle zur Erklärung des ökonomischen Erfolgs.....	41
Tabelle 16: Lineares Regressionsmodell zur Erklärung des ökonomischen Erfolgs.....	41
Tabelle 17: Faktor Kundenbegeisterung im Naturkostfachhandel.....	43
Tabelle 18: Reliabilität der extrahierten Faktoren.....	43
Tabelle 19: Lineares Regressionsmodell zur Erklärung der Gesamtzufriedenheit.....	44
Tabelle 20: Lineares Regressionsmodell zur Erklärung der Kundenbegeisterung	45
Tabelle 21: Befunde des Messmodells (Formative Konstrukte).....	53
Tabelle 22: Befunde des Messmodells (Reflektive Konstrukte).....	54
Tabelle 23: Korrelationskoeffizienten der latenten Variablen	55
Tabelle 24: Befunde des Strukturmodells	56
Tabelle 25: Einfluss der Variablen auf die Zielfaktoren	57
Tabelle 26: Leistungsfaktoren der Konstrukte Personal und Produktqualität.....	60
Tabelle 27: Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit (nach Betriebsformen)	61
Tabelle 28: Kundenzufriedenheit: Leistungsparameter des Personals.....	63
Tabelle 29: Kundenzufriedenheit: Leistungsparameter der Preisgestaltung.....	64
Tabelle 30: Kundenzufriedenheit: Leistungsparameter der Produktauswahl	64
Tabelle 31: Kundenzufriedenheit: Leistungsparameter der Produktqualität.....	66
Tabelle 32: Kundenzufriedenheit: Leistungsparameter der Ladengestaltung.....	67
Tabelle 33: Einflussfaktoren der Kundenbegeisterung (nach Betriebsformen).....	69
Tabelle 34: Kundenbegeisterung: Leistungsparameter des Personals	70
Tabelle 35: Kundenbegeisterung: Leistungsparameter der Produktqualität	71
Tabelle 36: Kundenbegeisterung: Leistungsparameter der Produktauswahl	71
Tabelle 37: Kundenbegeisterung: Leistungsparameter der Ladengestaltung	72
Tabelle 38: Kundenbegeisterung: Leistungsparameter der ökologischen Aspekte	74
Tabelle 39: Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit: Ein Methodenvergleich.....	76
Tabelle 40: Einflussfaktoren auf die Kundenbegeisterung: Ein Methodenvergleich	77
Tabelle 41: Personalintensität im Betriebsformenvergleich	81
Tabelle 42: Personalqualität im Betriebsformenvergleich.....	82
Tabelle 43: Sortimentsstruktur im Naturkostfachhandel	86
Tabelle 44: Kundenbewertung der Warengruppen	87
Tabelle 45: Kundenbewertung der Qualität	88
Tabelle 46: Kundenbewertung des Verkaufsraums	92
Tabelle 47: Das Preisimage der Betriebsformen.....	99
Tabelle 48: Handelsspannen in den drei Betriebsformen.....	100

Abkürzungsverzeichnis

μ	Mittelwert
σ	Standardabweichung
AK	Arbeitskraft
AMOS	Analysis of Moment Structures
AVE	Average Variance Extracted
BNN	Bundesverband Naturkost Naturwaren Einzelhandel e. V.
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
KLE	Kundenzufriedenheit in Land- und Ernährungswirtschaft
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium
korr.	korrigiertes
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LV	Latente Variable
MV	Manifeste Variable
n	Stichprobengröße
p	Signifikanz
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PLS	Partial Least Squares
r	Korrelationskoeffizient
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
VIF	Variance Inflation Factor
zfbf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZFP	Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis
ZMP	Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle



1 Der klassische Naturkostfachhandel vor neuen Herausforderungen

„Wir werden pro Jahr drei bis fünf neue Standorte aufmachen“ kündigt Rewe-Chef Egener nach erfolgreich abgeschlossener Testphase zur Geschäftserweiterung der Bio-Supermarkt-Filialen „Vierlinden“ in der Zeitschrift CAPITAL an (O. V. 2006a). Damit wird dem traditionell mittelständisch geprägten Naturkostfachhandel weitere Konkurrenz gegenüberstehen: Zum einen die Fachhandelssparte des Handelskonzerns Rewe und zum anderen der konventionelle Lebensmitteleinzelhandel (LEH) und die Discounter, die im Jahr 2005 eine Umsatzsteigerung von 56 % mit Bio-Produkten realisieren konnten (RIPPIN 2006a). Ein wesentlicher Vorteil der großen Handelsunternehmen im Vergleich zum mittelständischen Naturkostfachhandel ist aufgrund langjähriger Rationalisierungsmaßnahmen die bessere Kostenstruktur. Sie bietet dem konventionellen Handel die Möglichkeit, neu gelistete Bio-Produkte sofort gewinnbringend zu nutzen und, der steigenden Nachfrage entsprechend, preisgünstig anzubieten (SCHMEISSER et al. 2005: 97).

Vor dem Hintergrund der aktuellen Wettbewerbssituation muss der klassische Naturkostfachhandel andere Strategien verfolgen, als sich auf einen aussichtslosen Preiskampf mit den Großunternehmen des LEH einzulassen.¹ Anhand ihrer Bedeutung für die Kundenzufriedenheit analysiert dieses Buch, welchen Profilierungsbeitrag die einzelnen Instrumentalbereiche des Handelsmarketings jeweils leisten können, um Fachgeschäfte in den Augen der Kunden unverwechselbar zu machen. Es werden für die unterschiedlichen Betriebsformen des Naturkostfachhandels Ziele und Möglichkeiten dargestellt, die den Marketingeinsatz optimieren und somit den Naturkostfachhandel wettbewerbsfähiger machen. Die Analyse stützt sich dabei auf empirische Daten, die im Rahmen eines Forschungs- und Beratungsprojektes des Lehrstuhls „Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte“ der Universität Göttingen erhoben wurden.

Zu Beginn der Arbeit werden die Struktur und die Wettbewerbssituation im deutschen Biomarkt aufgezeigt. Kapitel drei gibt Hinweise zu den Anforderungen der Erfolgsfaktorenforschung und zur Bedeutung der Kundenzufriedenheit im Handel. Daran schließt sich eine kurze Erläuterung des Untersuchungsdesigns an. Es wurden 1.873 Kundenmeinungen und die

¹ Die Handelsspanne im LEH liegt zwischen 15 (Discounter) und 25 %, der Naturkostfachhandel benötigt Handelsspannen von mehr als 50 % (SPILLER 2004).

Betriebsdaten von 21 Naturkostläden erhoben. In Kapitel fünf wird das in der Arbeit verwendete Erklärungsmodell erläutert und berechnet. In einem weiteren Schritt wird mittels einer Pfadanalyse ergründet, welche unterschiedlichen Faktoren die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung beeinflussen. Diese Berechnungen werden für die verschiedenen Betriebsformen des Naturkostfachhandels vorgenommen, um die unterschiedlichen Einflussfaktoren auf die verschiedenen Geschäftstypen herauszuarbeiten. Im Mittelpunkt des sechsten Kapitels steht die Interpretation der Ergebnisse aus der Erfolgsfaktorenforschung anhand des Betriebsformenvergleichs und von Fallbeispielen. Abschließend folgen eine Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse sowie ein kurzer Ausblick auf zukünftige Forschungsgebiete.

2 Überblick über die Biobranche in Deutschland

Die folgenden Ausführungen zeigen die Entwicklung des Biomarktes aus der Nische zu einem eigenständigen Wirtschaftszweig, die aktuellen Strukturen des Biohandels² und die herrschende Wettbewerbssituation. Daraus wird deutlich, dass der klassische Naturkostladen vor erheblichen Herausforderungen steht.

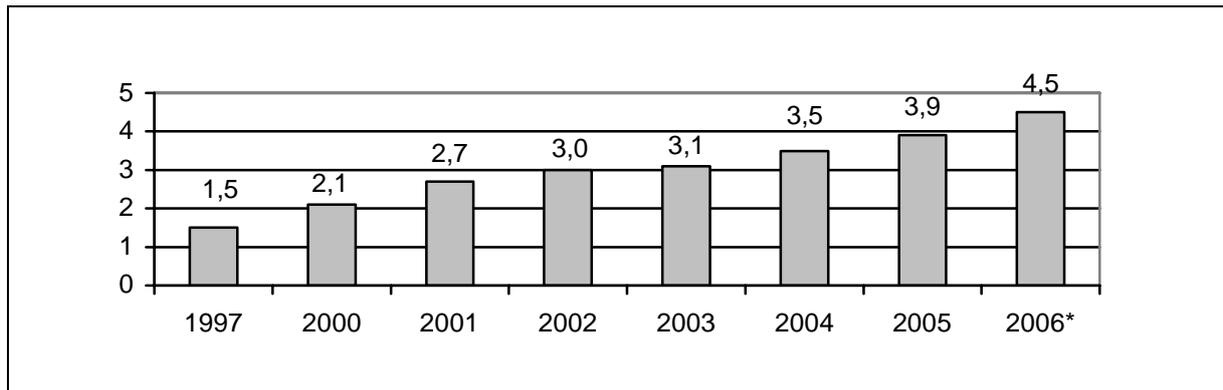
2.1 Die zentralen Entwicklungen im deutschen Biohandel

Die Entwicklung des Biomarktes fußt in Deutschland auf der einsetzenden Diskussion um eine gesunde und möglichst natürliche Ernährungsweise Anfang des 20. Jahrhunderts. Im Zuge dieser Bewegung bildeten sich in Deutschland landwirtschaftliche Betriebe, die ökologisch wirtschafteten. Zur selben Zeit wurden auch die ersten Reformhäuser gegründet. Während zu Beginn des ökologischen Landbaus die Vermarktung von ökologischen Lebensmitteln noch vornehmlich im Direktverkauf und über Reformhäuser geschah, gründeten sich in den 1970er Jahren die ersten Naturkostläden, die sich schnell zu einem wichtigen Distributionskanal entwickelten (SPAHN 2002: 8). Mit der Umweltbewegung der 1980er Jahre erlebten die Bioläden einen Wachstumsschub. In dieser Phase kam auch erstmals Konkurrenz durch den konventionellen LEH hinzu: Die Firma Tengelman übernahm die Rolle des Vorreiters mit ihrer Eigenmarke Naturkind (CORRELL et al. 2006: 72).

Die nachstehende Abbildung 1 zeigt die Umsatzentwicklung des Biomarkts in Deutschland von 1997 bis 2005. Der Umsatz in Deutschland lag im Jahr 2005 bei knapp 3,9 Mrd. € (HAMM 2006). Für 2006 zeigen erste Berechnungen ein weiteres zweistelliges Umsatzwachstum für den Biomarkt auf rund 4,5 Mrd. € (RIPPIN 2006b).

² Der Handel von Bio-Produkten wird in dieser Arbeit unter Einschluss des konventionellen LEHs als Biohandel bezeichnet. Der Handel mit Bio-Produkten ohne den konventionellen LEH versteht sich als Naturkostfachhandel.

Abbildung 1: Der Öko-Lebensmittelumsatz in Deutschland (in Mrd. €)



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an HAMM 2006, * = Prognose

Die Entwicklung des Biomarktes ist hauptsächlich durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre kommt es zu verstärkten Markteintritten von konventionellen Einzelhändlern in die Bio-Vermarktung. In der Folge lassen sich Nachfragesteigerungen verzeichnen. Zu den Einzelhandelsgruppen mit eigenen Handelsmarken zählen u. a.: Rewe mit „Füllhorn“, Edeka mit „Bio-Wertkost“ und Metro mit „Grünes Land“ (CORRELL et al. 2006: 72).
- Durch die BSE-Krise erlebt der Biomarkt im Jahr 2001 einen Boom. Der Absatz wächst im Jahr 2001 im Vergleich zum Jahr 2000 von 2,1 Mrd. € auf 2,7 Mrd. €, was einem relativen Zuwachs von 30 % entspricht. Damit ist der Anteil der Bio-Lebensmittel am gesamten Lebensmittelumsatz auf 2,1 % gestiegen (SCHAER 2001: 4).
- Der Nitrofen-Skandal hat im Jahr 2002 zunächst zu deutlichen Umsatzverlusten geführt. Nach dessen Aufklärung erholt sich die Nachfrage jedoch wieder und im Jahr 2002 wird ein Umsatzplus von 10 % erreicht. Der Umsatzzuwachs wird vor allem auf die größere Distributionsdichte von Öko-Produkten zurückgeführt (SCHAER 2001: 4 f.).
- Wegen der Kaufzurückhaltung in Folge der rezessiven Weltwirtschaftstendenz verzeichnet der Öko-Markt im Jahr 2003 nur leichte Zuwächse von ca. 2 % (BRZUKALLA 2003: 20).
- Im Jahr 2004 steigt die Nachfrage nach Bio-Produkten wieder deutlich an. Sowohl im LEH als auch im Naturkostfachhandel liegen die Zuwachsraten zwischen 5 % und 10 %.
- Der ab 2005 verstärkte Eintritt der Discounter in die Vermarktung von Bio-Lebensmitteln, das staatliche Bio-Siegel, die begleitenden Werbekampagnen und die sich daraus ergebende öffentliche Diskussion über Bio haben einen positiven Einfluss auf

die gesamte Branche. Diese Impulse von Seiten der Anbieter beeinflussen das Image von Bio-Produkten beim Endverbraucher nachhaltig und führen somit zu einem kontinuierlichen Marktwachstum. Prognosen gehen auch für die Folgejahre von einer Fortdauer dieses Trends aus.

In jüngerer Zeit zeichnen sich im Biomarkt trotz der positiven Marktentwicklung eine Reihe latenter Konflikte ab. In erster Linie ist dabei auf die Spannung zwischen dem großbetrieblichen – konventionellen – LEH und den mittelständischen Strukturen des spezialisierten Bio-Fachhandels zu verweisen. Zum einen weitet der LEH sein Bio-Angebot kontinuierlich aus, zum anderen hat mit dem Markteintritt von Discountern (z. B. Plus, Aldi und Lidl) ein stärkerer Preiswettbewerb eingesetzt (SPILLER 2004: 245). Der Einstieg der Discounter wird als Bedrohung für den LEH gesehen, allerdings nicht so sehr für den Naturkostfachhandel, da sich dieser durch die größere Sortimentstiefe nicht so einfach ersetzen lässt (GUTTING 2006: 16). Doch auch innerhalb des Bio-Fachhandels wächst der Konkurrenzdruck, und es zeichnen sich Strukturbrüche und wirtschaftliche Interessensgegensätze ab. Durch die Neueröffnung großflächiger Bio-Supermärkte werden nicht selten angestammte Fachhändler verdrängt (GERLACH et al. 2005; AMBROS 2005; VÖLKNER 2005: 4). Bio-Supermärkte zählen zu den am schnellsten wachsenden Absatzkanälen für Bio-Ware und erwirtschafteten im Jahr 2004 rund ein Fünftel des Gesamtumsatzes im Naturkostfachhandel (KREUZER/OFFENEY 2005).

Angesichts der heutigen Bedeutung des Bio-Segmentes für den konventionellen LEH kann der Biomarkt nicht mehr isoliert vom gesamten Lebensmittelhandel betrachtet werden. Aktuell ist die Situation im LEH durch einen fortwährenden Wettbewerb zwischen den führenden Unternehmensgruppen und den einzelnen Betriebsformen geprägt. Ein Indikator für die zunehmende Konzentration in der Branche ist der Marktanteil der Top 5 Unternehmen im LEH, der sich von 1980 bis 2003 kontinuierlich von 26,3 % auf 66,3 % erhöht hat. Als Hauptursachen für den Verdrängungswettbewerb werden niedrige Handelsmargen sowie die erheblichen economies of scale gesehen (SCHMEISSER et al. 2005: 97). Der Absatz der Discounter liegt in Deutschland bei etwa 40 % (WEBER 2006: 23). Dies hat zur Folge, dass das Preisniveau in vielen Warengruppen sinkt. Ein Indiz für die Wettbewerbsintensität ist der Rückzug des weltweit größten Einzelhändlers Wal-Mart aus Deutschland, dessen SB-Warenhäuser in dem von Überkapazitäten und schwachen Renditen geprägten deutschen Markt zu hohe Verluste hinnehmen mussten (ebenda: 23).

Insgesamt ist der Lebensmittelhandel durch einen starken Verdrängungswettbewerb geprägt, der sich auch im Segment der Bio-Lebensmittel niederschlägt.

2.2 Absatzwege

In Deutschland erfolgt der Verkauf von Bio-Produkten über unterschiedliche Distributionswege. HAMM (2006) unterscheidet zwischen sechs verschiedenen Absatzkanälen (s. Tabelle 1).

Tabelle 1: Absatzwege, Bio-Lebensmittelumsätze und Umsatzanteile in Deutschland

Jahr	Gesamtumsatz	Naturkostfachgeschäfte	LEH ¹	Erzeuger ²	Reformhäuser	Handwerk ³	Sonstige ⁴
1997	1,48 Mrd. €	31 %	28 %	19 %	10 %	5 %	7 %
2000	2,05 Mrd. €	28 %	33 %	17 %	10 %	7 %	5 %
2001	2,70 Mrd. €	27 %	35 %	17 %	9 %	7 %	4 %
2002	3,01 Mrd. €	26 %	35 %	17 %	9 %	7 %	6 %
2003	3,10 Mrd. €	26 %	35 %	17 %	8 %	7 %	7 %
2004	3,50 Mrd. €	26 %	37 %	16 %	8 %	7 %	6 %
2005	3,90 Mrd. €	25 %	41 %	14 %	6 %	6 %	8 %

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

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an HAMM 2006

Die Naturkostfachgeschäfte haben im Jahr 2000 ihre Führungsposition an den LEH abgegeben. Für das Jahr 2002 wird für Naturkostfachgeschäfte ein Umsatz von 26 % des Marktvolumens angenommen (HAMM 2006). In den Jahren 2002 bis 2004 stagniert der Umsatzanteil bei 26 %. In 2005 ist er auf 25 % des gesamten Bio-Umsatzes gesunken und beträgt somit knapp eine Mrd. € (HAMM 2006). Andere Quellen schätzen den Umsatz des Naturkostfachhandels für das Jahr 2005 auf ca. 1,35 Mrd. € (EXPERTENAUSSAGE³ 2006). Trotz der unsicheren Datenlage ist davon auszugehen, dass durch den Markteintritt der Discounter der Fachhandel an Marktanteilen verloren hat. Der Umsatz mit Basisprodukten (Eier, Milch, Butter, Kartoffeln, einige Obst- und Gemüsesorten), die auch in Discountgeschäften gelistet sind, stagniert im Fachhandel. Die Umsatzzuwächse erfolgen hauptsächlich durch Produkte, die (noch) nicht beim Discounter zu erhalten sind (HAMM 2006: 3).

³ EXPERTENAUSSAGE (2006), die genaue Datenquelle ist vertraulich. Der Unternehmensberater Klaus Braun kommt auf Basis neuer Berechnungen aus Panel- und Großhandelsdaten auf einen Fachhandelsumsatz von ca. 1,5 Mrd. € für 2006, was einem Anteil von rund 33 % am Gesamt-Bio-Umsatz von 4,5 Mrd. € entsprechen würde (Fiedler 2007).

Der LEH hat zurzeit den größten Marktanteil am gesamten Bio-Umsatz, dieser ist in nur zwei Jahren von 35 % (2003) auf 41 % (2005) gestiegen (HAMM 2006). Das durchschnittliche Sortiment an Bio-Produkten pro Outlet umfasst je nach Filialunternehmen (Edeka, Rewe, Metro, Tengelmann, Karstadt) zwischen 200 und 800 Artikeln. Eine herausragende Stellung nimmt das Handelsunternehmen Tegut ein, das etwa 1.800 Bio-Artikel im Sortiment listet und damit einen Umsatzanteil von mehr als 10 % am Gesamtumsatz erwirtschaftet (BAHRDT et al. 2003: 12; SPILLER/GERLACH 2006). Durch die derzeit aktive Vermarktung von Bio im LEH ist von einer weiteren Steigerung des Marktanteils auszugehen. Die Daten der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) ergeben ein Umsatzwachstum von 52 % für Bio-Produkte in Discountern im Jahr 2005 (HÜBSCH, 2006: 23). Das auf wenige Produkte beschränkte Bio-Sortiment der Discounter hat im Naturkostfachhandel und im LEH einen Umsatzrückgang der betreffenden Sortimentsbereiche zur Folge. Die Discounter haben allerdings ein Glaubwürdigkeitsproblem, da nur 23 % der Verbraucher den Discountern in Bezug auf Bio-Lebensmittel vertrauen. Es ist der schlechteste Wert aller untersuchten Betriebsformen (THIELICKE 2006: 83). Für 2007 kündigen fast alle Handelsunternehmen neue Marketingkonzepte für ihr Bio-Sortiment an. Edeka will z. B. das Biosortiment von 200 auf 400 Artikel ausbauen und 28 Artikel des Trockensortiments zu Bio-Discount-Preisen anbieten (SCHOLL 2006: 6).

Der drittstärkste Absatzweg sind landwirtschaftliche Erzeuger, die einen Anteil von insgesamt 14 % des Gesamtumsatzes erwirtschaften. Sie verkaufen ihre Bio-Ware über Direktvermarktung ab Hof, Wochenmärkte, Lieferdienste sowie Straßenstände. Hofläden sind strukturell sehr heterogen. Sie weisen unterschiedlich große Verkaufsflächen auf und führen variable Sortimente. Die Sortimentsbildung durch Zukauf von Waren spielt eine steigende Rolle, so dass einige professionelle Hofvermarkter inzwischen eher Handelsfunktionen einnehmen und Bio-Läden ähneln. Trotz Professionalisierung und Sortimentsausweitung hat sich der Marktanteil der Erzeuger in den letzten acht Jahren stetig verringert.

Die Reformhäuser verzeichnen in den letzten Jahren ebenfalls sinkende Marktanteile beim Verkauf von Bio-Produkten. Ihr Problem liegt in der uneinheitlichen Positionierung und den Schwierigkeiten bei der Ansprache jüngerer Zielgruppen. Im Lebensmittelhandwerk wird der Bio-Absatz von den spezialisierten Bio-Bäckereien und einer relativ kleinen Zahl von Naturkostfleischern getragen. Während die Fleischerfachgeschäfte in der Breite weiterhin zurückhaltend agieren, gewinnt die Bio-Vermarktung bei Bäckereien in jüngster Zeit auch außerhalb der Naturkost-Spezialitäten an Bedeutung. Zur Kategorie „Sonstige“ gehören die

stark wachsenden Drogeriemärkte, die 2004 ein Umsatzplus von 25 % gegenüber 2003 realisieren konnten. Ihren Hauptumsatz erwirtschaften Drogeriemärkte mit Babynahrung und Trockenprodukten.

In der weiteren Arbeit stehen der Naturkostfachhandel im Mittelpunkt der Untersuchung und damit die Frage, welche Möglichkeiten Fachgeschäfte durch eine stärkere Kundenorientierung im intensivierten Wettbewerb haben.

2.3 Betriebsformen des Naturkostfachhandels

Der Naturkostfachhandel wird traditionell mit kleinen Bio-Läden verbunden. In den letzten Jahren haben sich diese z. T. beachtlich weiterentwickelt und professionalisiert. Neue, größere und stärker selbstbedienungsorientierte Geschäfte (Bio-Supermärkte) sind hinzugekommen. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, den Naturkostfachhandel weiter zu differenzieren. Die Abgrenzung von einzelnen Betriebsformen⁴ des Naturkostfachhandels⁵ erfolgt in der vorliegenden Arbeit anhand der Verkaufsflächengröße. Die Einteilung orientiert sich an BRAUN (2006a: 10), der bei der Auswertung seines Umsatzbarometers den Naturkostfachhandel in unterschiedliche Betriebstypen einteilt. Er unterscheidet zwischen Bio-Hofläden, Naturkostläden (klein), Naturkostfachgeschäften und Bio-Supermärkten.⁶ Auf die Betriebsform Bio-Hofladen wird in dieser Arbeit aufgrund der anderen betriebswirtschaftlichen Ausgangslage (vgl. hierzu MELLIN et al.: 2006) nicht näher eingegangen. Hieraus ergibt sich folgende Unterteilung:

⁴ „Als Betriebsform (synonym: Betriebstyp) bezeichnet man eine Gruppe von Handelsbetrieben [...] mit gleichen oder ähnlichen Merkmalsausprägungen; innerhalb einer Betriebsform ähneln sich die einzelnen Betriebe relativ stark, zwischen den Betriebsformen liegen in einem oder mehreren Merkmalen deutliche Unterschiede vor.“ (AUSSCHUSS FÜR DEFINITIONEN ZU HANDEL UND DISTRIBUTION 2006: 15).

⁵ Als Naturkostfachhandel werden alle Betriebe bezeichnet, die ausschließlich ökologische Lebensmittel nach den Regeln der EU-Bio-Verordnung und ggf. ein Zusatzsortiment umweltfreundlicher Non-Food-Artikel führen.

⁶ In der Studie „Bio-Supermärkte in Deutschland – Chancen und Entwicklungen 2003“ (BAHRDT et al. 2003) wird diese Einteilung ebenfalls verwendet und spezifiziert.

Tabelle 2: Betriebsformen des Naturkostfachhandels

	Kleine Naturkostläden	Naturkostfachgeschäfte	Bio-Supermärkte
Verkaufsfläche	< 100 m ²	100 m ² - 199 m ²	> 200 m ²
Artikelanzahl im Sortiment	500 – 2.900	1.500- 4.000	3.000 - 10.000
Durchschnittlicher Jahresumsatz	300.000 €	420.000 €	1.500.000 €
Anzahl der Betriebe in Deutschland (Stand 2005)	ca. 1.100	ca. 900	ca. 415
Umsatz des Naturkostfachhandels in 2005: ca. 1,35 Mrd. €			
Umsatzanteile für 2005	ca. 25 %	ca. 30 %	ca. 45 %
Umsatzwachstum im 2. Quartal 2005	+ 7,6 %	+ 2,2 %	+ 18,1 %
Umsatzwachstum im 2. Quartal 2006	+ 9,9 %	+ 8,6 %	+ 10,5 %

Quelle: In Anlehnung an BAHRDT et al. 2003: 9 ff.; BRAUN 2006a: 10; BRAUN 2006b, Expertenaussage 2006

Die kleinen Naturkostläden haben eine Verkaufsfläche von unter 100 m² und listen in der Regel zwischen 500 und 2.000 Artikel. Der jährliche Umsatz beträgt im Durchschnitt ca. 300.000 €. Ihre Standorte liegen z. T. in dünn besiedelten, ländlichen Einzugsgebieten, z. T. wohnortnah in Großstädten. Kleine Naturkostläden versuchen sich durch Spezialisierung des Angebots und der Leistung gegenüber den Konkurrenten am Markt zu profilieren (BAHRDT et al. 2003: 10).

Die Naturkostfachgeschäfte haben eine Verkaufsfläche zwischen 100 m² und 199 m² und ein Sortiment von bis zu 4.000 Artikeln. Der Erfolg des Betriebs hängt stark von der Motivation und dem Engagement des Geschäftsinhabers ab, da die Fachkompetenzen des Personals in Bezug auf Ernährung und Gesundheit von hoher Bedeutung für die Kunden sind (BAHRDT et al. 2003: 10). Zudem wachsen die Anforderungen an das betriebswirtschaftliche Know-how durch die größere Sortimentskomplexität und den zunehmenden Personaleinsatz.

Bio-Supermärkte definieren sich durch folgende Kennzahlen: eine Verkaufsfläche größer als 200 m² (bis zu 1.000 m²), durchschnittlich 5.000 Artikel im Sortiment (bis 10.000 und mehr Artikel) sowie ein Bio-Vollsortiment mit einer hohen Sortimentstiefe und Sortimentsbreite. Im Durchschnitt setzen die Bio-Supermärkte pro Jahr und Outlet 1,5 Mio. € um (Expertenaussage 2006). Ihre Standorte befinden sich vor allem in den 1B-Lagen der Großstädte (BAHRDT et al. 2003: 11). Bio-Supermärkte grenzen sich i. d. R. durch Geschäftsflächenausweitung, SB-Fokus und die einheitlichere und weniger traditionell gestaltete Inneneinrichtung ab und können somit leichter Bio-Erstkunden für sich gewinnen (SYNERGIE 2002: 26).

Um auf die unterschiedlichen Anforderungen der drei Betriebsformen eingehen zu können, werden sie in dieser Arbeit getrennt betrachtet. Aktuell existieren in Deutschland ca. 1.100 kleine Naturkostläden, ca. 900 Naturkostfachgeschäfte und rund 415 Bio-Supermärkte (Expertenaussage 2006).

Bio-Supermärkte haben ihren Anteil am Umsatz in den vergangenen Jahren deutlich ausgebaut. So wurden im Jahr 2005 in den 415 Bio-Supermärkten (17 % der Verkaufsstätten im Naturkostfachhandel) 600 Mio. € (45 % des Naturkostfachhandelumsatzes) umgesetzt. Diese Entwicklung spiegelt sich in den Wachstumsraten des Fachhandels wider, wobei auffällt, dass sich die Wachstumsraten im 2. Quartal des Jahres 2006 in allen Betriebsformen einander annähern. Für das gesamte Jahr 2005 errechnet BRAUN (2006a) eine Umsatzsteigerung von gut 10 % für den Naturkostfachhandel. Neben dem Wettbewerbsdruck durch den konventionellen LEH charakterisiert die zunehmende Betriebstypenkonkurrenz die Situation im Naturkostfachhandel.

Insgesamt handelt es sich beim Naturkostfachhandel derzeit noch um einen stark fragmentierten Markt, in dem kaum größere Unternehmen agieren. Die Wachstumsraten der ersten filialisierten Bio-Supermärkte zeigen aber die dynamische Entwicklung. Im Ausland deutet der große Erfolg von WholeFoods⁷ an, welche Perspektiven das gesundheitsorientierte Bio-Segment und die Filialisierung bieten.

Die bisherigen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass der Naturkostfachhandel unter starkem Wettbewerbsdruck steht. Langfristig werden nur jene Betriebe im Markt weiter bestehen können, die ein zielgruppengerechtes Geschäftsprofil haben und den Käufern spezifische Vorteile gegenüber Konkurrenzangeboten liefern. Eine solch eigenständige Geschäftspositionierung ist zentral, wenn diese gelingt, wird auch die derzeitige Betriebsformenvielfalt zukunftsfähig sein. Inwieweit ein systematisches Kundenzufriedenheitsmanagement hier ein probates Erfolgsmodell darstellt, wird im Folgenden zu diskutieren sein.

⁷ WholeFoods ist mit einem Umsatz von 5,6 Mrd. US-Dollar (2006) der mit Abstand marktführende Bio-Händler in den USA. Es werden 186 Geschäfte mit einem rund 30.000 Artikel umfassenden Sortiment in den USA betrieben, bei einem Food-Anteil von ca. 67 %. Das Personal besteht zu fast 90 % aus Vollzeitkräften, was für den US-Handel sehr ungewöhnlich ist. Das Unternehmen ist im Gegensatz zum deutschen Bio-Handel nicht nur auf Bio fokussiert, sondern bietet auch konventionelle Lebensmittelspezialitäten an. Allerdings gibt es erhebliche Investitionen in den Ausbau des Bio-Marktes und ein hohes gesellschaftliches Engagement für dieses Segment. WholeFoods beabsichtigt, 2007 in London einen knapp 7.000 Quadratmeter großen Bio-Supermarkt zu eröffnen (o. V. 2006b: 25). Für das Jahr 2010 wird insgesamt ein Umsatz von 12 Mrd. US-Dollar anvisiert (<http://www.wholefoodsmarket.com/investor/ar06.pdf>).

3 Zur Bedeutung der Kundenzufriedenheit in der Erfolgsfaktorenforschung

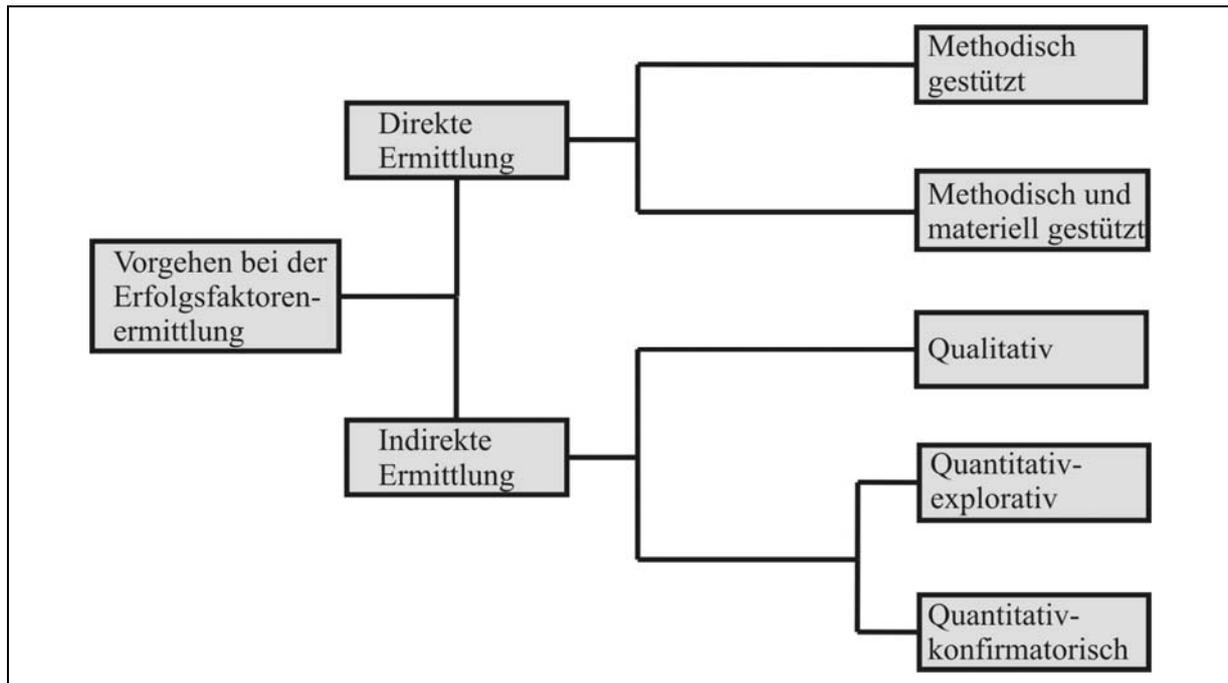
3.1 Grundlagen der Erfolgsfaktorenforschung

Die Idee der Erfolgsfaktorenforschung stammt aus der Unternehmensberatungspraxis. Der spätere Geschäftsführer von McKinsey D. R. Daniel schlug 1961 die systematische Erfassung der Managementtätigkeiten von Unternehmen vor, um diese in Bezug auf Erfolgsfaktoren auszuwerten. Der Begriff Erfolgsfaktoren wurde jedoch erst im Jahr 1969 in einer Veröffentlichung von Steiner verwendet: „Strategic factors refer to an action, element, or condition which for a business may be of critical importance in its success or failure” (STEINER 1969: 2). Rockart (1979) griff die Idee später auf und verarbeitete sie in dem Konzept der kritischen Erfolgsfaktoren. Durch ausführliche Interviews mit den verantwortlichen Managern wurden – lediglich auf die unternehmerischen Einzelfälle bezogen – Erfolgsfaktoren herausgearbeitet (NICOLAI/KIESER 2002: 580). Die erste unternehmensübergreifende Erfolgsfaktorenstudie war das PIMS Programm (Profit Impact of Market Strategies), die das Strategic Planning Institute zusammen mit mehreren hundert amerikanischen Unternehmen durchführte (BUZZELL/GALE 1989: 3-22).

Das grundlegende Ziel der Erfolgsfaktorenforschung besteht in der Ermittlung von steuerbaren Einflussgrößen, die für den Erfolg bzw. Misserfolg eines Unternehmens verantwortlich sind (HILDEBRANDT 2003: 203). Erfolgsfaktoren und ihre Beziehung zueinander bilden die Grundlage für strategische Entscheidungen eines Unternehmens, um langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen (MEFFERT 1987: 16; TROMMSDORFF/KUBE 1991: 17).

Die Methoden der Erfolgsfaktorenforschung unterscheiden sich zunächst in ihrer Art der Ermittlung. Die Erfolgsfaktoren können direkt oder indirekt erhoben werden (s. Abbildung 2).

Abbildung 2: Methoden zur Identifikation von Erfolgsfaktoren



Quelle: In Anlehnung an BÜRKNER 1996: 11; HAENECKE 2003: 14

Die direkte Ermittlung erfolgt durch die Befragung von Experten, Mitarbeitern oder Wissenschaftlern nach erfolgsrelevanten Größen. Die Befragung kann einerseits methodisch (z. B. durch Brainstorming oder die Delphie-Methode) oder andererseits sowohl methodisch als auch materiell gestützt (z. B. durch Checklisten) durchgeführt werden (GRÜNING et al. 1996: 6 f.).

Auf statistischen Verfahren basiert hingegen die indirekte Ermittlung. Es wird dabei zwischen qualitativer und quantitativer Datenerhebung unterschieden. Qualitative Untersuchungen werden zur Aufdeckung von „weichen“ i. d. R. nicht zu quantifizierenden Konstrukten genutzt. Angewandte Erhebungsmethoden sind strukturierte Expertengespräche oder schriftliche Befragungen (PATT 1990: 6-12). Quantitative Studien werden nach Art des Untersuchungsansatzes in explorative und konfirmatorische Ansätze differenziert (GRÜNING et al. 1996: 8). Das Ziel der quantitativ-explorativen Vorgehensweise ist, mittels bi- und multivariater Analysemethoden Kausalitäten zwischen Erfolgsfaktoren und Erfolgsindikatoren (z. B. Unternehmensgewinn) zu identifizieren. Bei der konfirmatorischen Untersuchungsart werden hingegen theoretisch aufgestellte Hypothesen mittels einer Kausalanalyse überprüft (HAENECKE 2003: 15). Seit jüngster Zeit stehen hierfür leistungsstarke Software-Programme wie LISREL (Linear Structural Relationships), AMOS (Analysis of Moment Structures) oder PLS (Partial Least Squares) zur Verfügung (HAENECKE 2003: 14 f.).

3.2 Chancen und Grenzen der Erfolgsfaktorenforschung

Zur bekanntesten quantitativen Untersuchung innerhalb der Erfolgsfaktorenforschung gehört die PIMS-Studie, die als erste systematische Erfolgsfaktorenforschung bekannt wurde (HAENECKE 2003: 13). Die Stichprobe belief sich auf mehr als 450 Unternehmen in Nordamerika mit etwa 3.000 strategischen Geschäftseinheiten (BUZZELL/GALE 1989: 3). Die Erhebung des statistischen Materials durch das Strategic Planning Institute begann im Jahr 1972 als Weiterführung einer Überlegung von General Electrics in den sechziger Jahren. Die Grundidee lag in der Untersuchung möglichst vieler Dimensionen von Strategien, wobei die allgemeine Relevanz für alle Branchen und die Messbarkeit der Faktoren im Vordergrund der Studie standen (ebenda: 19). In den ersten wissenschaftlichen Veröffentlichungen des PIMS-Projekts wurde der Marktanteil eines Unternehmens als wichtigster Erfolgsfaktor ausgewiesen. Die Wissenschaftler stellten fest, dass eine Erhöhung des Marktanteils um 10 % mit einer Erhöhung des Return on Investment um 5 Prozentpunkte einhergeht (FRITZ 1993).

Nach den ersten Veröffentlichungen des PIMS-Projekts wurden die inhaltlichen und methodischen Ansätze der Erfolgsfaktorenforschung teilweise scharf kritisiert. Insbesondere richtete sich die Kritik gegen eine Überinterpretation der Ergebnisse, die Vernachlässigung firmenindividueller Einflussgrößen, die fehlende Berücksichtigung struktureller Heterogenität in den ersten Erfolgsfaktorenstudien und die Reduktion auf wenige Faktoren (BUZZELL/GALE 1989: 6; HILDEBRANDT 2003: 203 f.). Von einigen Kritikern (MARCH/SUTTON 1997: 699; NICOLAI/KIESER 2002: 585) wird in jüngster Zeit die gesamte Erfolgsfaktorenforschung in Frage gestellt, da ein gefundener Erfolgsfaktor nur dann für eine Organisation von Nutzen ist, wenn seine Wettbewerber diesen nicht bereits antizipiert haben. BAUER und SAUER (2004: 622) setzen diesem Kritikpunkt jedoch das Argument der Wettbewerbsdynamik entgegen, die bewirkt, dass eine einfache Übernahme von Erfolgsstrategien ohne Anpassung an die Unternehmensbesonderheiten zum Scheitern verurteilt ist. Eine weitere kritische Anmerkung von MARCH und SUTTON (1997: 703) ist, dass die Erfolgsfaktorenforschung von wirtschaftlichen Interessen einiger Beratungsfirmen gelenkt wird, die bemüht sind, wiederholt neue Beratungskonzepte zu finden, um sie an Unternehmensmanager verkaufen zu können.

Aus der Kritik und der Diskussion über den Sinn und die Probleme der Erfolgsfaktorenforschung wurden diverse Schlussfolgerungen für eine verbesserte Vorgehensweise gezogen (SCHRÖDER 1994; HAENECKE 2003; SCHMALEN 2006). Anhand dieser Anforderungen wird die

eigene Studie beleuchtet und überprüft. Wissenschaftliche Erfolgsfaktorenstudien sollten sich möglichst durch folgende Kriterien auszeichnen:

1) Homogenität der Untersuchungsobjekte

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

Umsetzung: Die Homogenität wird in der folgenden Studie durch die Betrachtung einer einzelnen Branche (Naturkostfachhandel) gewahrt. Die verschiedenen Betriebsformen in der Stichprobe gewährleisten eine hinreichende Differenziertheit der Ergebnisse

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

Anforderungen: Der Erfolg eines Unternehmens soll durch quantitative, „harte“ Faktoren sowie durch qualitative, „weiche“ Faktoren gemessen werden.

Umsetzung: Der Erfolg wird in dieser Arbeit durch den ökonomischen Erfolg, gemessen anhand mehrerer handelsbetrieblicher Kennzahlen, operationalisiert. Eine Selbsteinschätzung des Erfolgs wurde nicht durchgeführt.

3) Theoriegeleitetes Vorgehen bei der Identifizierung von Erfolgsfaktoren

Anforderungen: Da die Bandbreite potentieller Erfolgsfaktoren sehr groß ist, sollen unter Zuhilfenahme von Ergebnissen bereits erfolgter Studien und aufgrund bestehender Theorien Hypothesen gebildet werden, um sie dann empirisch testen zu können.

Umsetzung: Unter Berücksichtigung der branchenspezifischen Besonderheiten wird ein Modell entwickelt, anhand dessen festgestellt werden soll, welche Faktoren die Kundenzufriedenheit beeinflussen können. Dabei wird auf ein breites Literaturstudium zurückgegriffen.

4) Qualität der Datenbasis

Anforderungen: Die Daten sind selbst zu erheben, wobei auf die Inkonsistenz in der Rechnungslegung geachtet werden muss.

Umsetzung: Die Betriebsdaten werden direkt bei den Geschäftsführern der Unternehmen erhoben. Als zentraler Erfolgsmaßstab gilt der Umsatz je Quadratmeter, da diese Kennzahl rechnungslegungsneutral ist. Die Meinung der Kunden wird durch einen anonymisierten Fragebogen überwiegend direkt in der Verkaufsstätte ermittelt.

5) Quantitative Analysemethodik und Verwendung multivariater Rechenverfahren

Anforderungen: Multivariate Verfahren berücksichtigen die Einflüsse unterschiedlicher Faktoren. Die Kausalanalyse hat dabei die höchste Aussagekraft, jedoch auch die weitestgehenden Anforderungen an Stichprobe und Forschungsstand. Aus diesem Grund ist in vielen Fällen eine quantitativ-explorative Methode mittels Regressionsanalyse angebracht.

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

3.3 Erfolgsfaktorenforschung im Handel

Die empirische Untersuchung der Erfolgsfaktoren im Handel steckt noch immer in den Anfängen (AHLERT/OLBRICH 1993: 64). Die vorliegenden Forschungsarbeiten richten sich schwerpunktmäßig auf industrielle Wirtschaftszweige, und nur selten wurden Handelsunternehmen in großen, branchenübergreifenden Untersuchungen berücksichtigt, so dass die Aussagekraft der Ergebnisse für den Handel gering bleibt (KUBE 1990: 7). Seit den 1980er Jahren sind in der Literatur erste Erfolgsfaktorenstudien in Großunternehmen des Einzelhandels zu finden (TROMMSDORF/KUBE 1991: 19). SCHMEISSER et al. (2005: 198) kommen zu dem Ergebnis, dass der Erfolg im Einzelhandel von der Flexibilität des Unternehmens, sich auf ändernde Kundenwünsche und Marktgegebenheiten anzupassen, abhängt. Durch die Begrenzung der Untersuchungen auf den Handel nimmt die Aussagekraft der Studien zu. Die Ergebnisse können genutzt werden, um marketingstrategische Entscheidungen auf Basis der ermittelten Erfolgsfaktoren zu treffen (LUSCH/MOON 1984: 38; KUBE 1991: 8).

Eine empirische Erfolgsfaktorenstudie für kleinere und mittlere Unternehmen im Einzelhandel (WÖLK 1991a) trifft nach getrennter Betrachtung von sechs Branchen (u. a. des LEHs) folgende branchenübergreifende Aussage:⁸ Es gibt Aktionsfelder, auf denen Einzelhändler zusätzlich zum reinen Warenverkauf aktiv sein müssen, um erfolgreich zu sein (s. Abbildung 3).

⁸ Die Gewichtung der Aktionsfelder ist je nach Branche etwas unterschiedlich. Eine genaue Aufstellung für den hier interessanten Lebensmittelsektor fehlt allerdings.

Abbildung 3: Erfolgsfaktoren im mittelständischen Einzelhandel



Quelle: In Anlehnung an WÖLK 1991a: 51; MATZLER/BAILLOM 2004: 265

Der Erfolg eines Unternehmens ist nicht nur von einzelnen Aktionsfeldern abhängig, sondern von der Kombination aller Faktoren. Dieser Kombination jedoch muss ein Gesamtkonzept zugrunde liegen. Das führt zu der Erkenntnis, dass es übergeordnete, in der Unternehmensleitung liegende Faktoren (z. B. Führungsqualität) gibt, die Voraussetzung dafür sind, dass strategische Entscheidungen auch tatsächlich erfolgswirksam werden können (WÖLK 1991a: 50). So ist bspw. eine exklusive Ladenausstattung wirkungslos, wenn das Personal seine Kunden ohne Ambitionen bedient. Insbesondere für den mittelständischen Einzelhandel ist fachkundiges Personal von großer Bedeutung, um im Vergleich zum filialisierten, großflächigen LEH Defizite in der Sortimentsbreite zu kompensieren. Vor allem bei exklusiven und erklärungsintensiven Gütern sind Personalschulungen Voraussetzung einer fachkundigen Beratung (WÖLK 1991a: 52ff.).

Die Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung in einer Branche oder einer Betriebsform lassen sich aufgrund der hohen Spezifität nicht ohne weiteres auf andere Branchen oder Betriebsformen übertragen (SCHRÖDER 1994: 101). Ebenso wenig können die Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung im LEH für den Naturkostfachhandel übernommen werden. Auch wenn es Sortimentsüberschneidungen gibt, sind die Struktur und die Marktsituation im Naturkosteinzelnhandel und im konventionellen LEH nur begrenzt vergleichbar. Während der Naturkostfachhandel (noch) durch mittelständische Unternehmen geprägt ist, wird der konventionelle LEH von wenigen Großunternehmen dominiert (s. Kapitel 2.1). Auch bei der Betrachtung der gehandelten Güter fallen Unterschiede zwischen den Branchen auf. Bei Naturkostprodukten handelt es sich um Vertrauensgüter (SINUS SOCIOVISION 2006: 6; BODENSTEIN/SPILLER 1998: 225) mit einem erhöhten Erklärungs- und Beratungsbedarf, wohingegen der LEH zum Großteil weniger beratungsintensive Produkte anbietet.

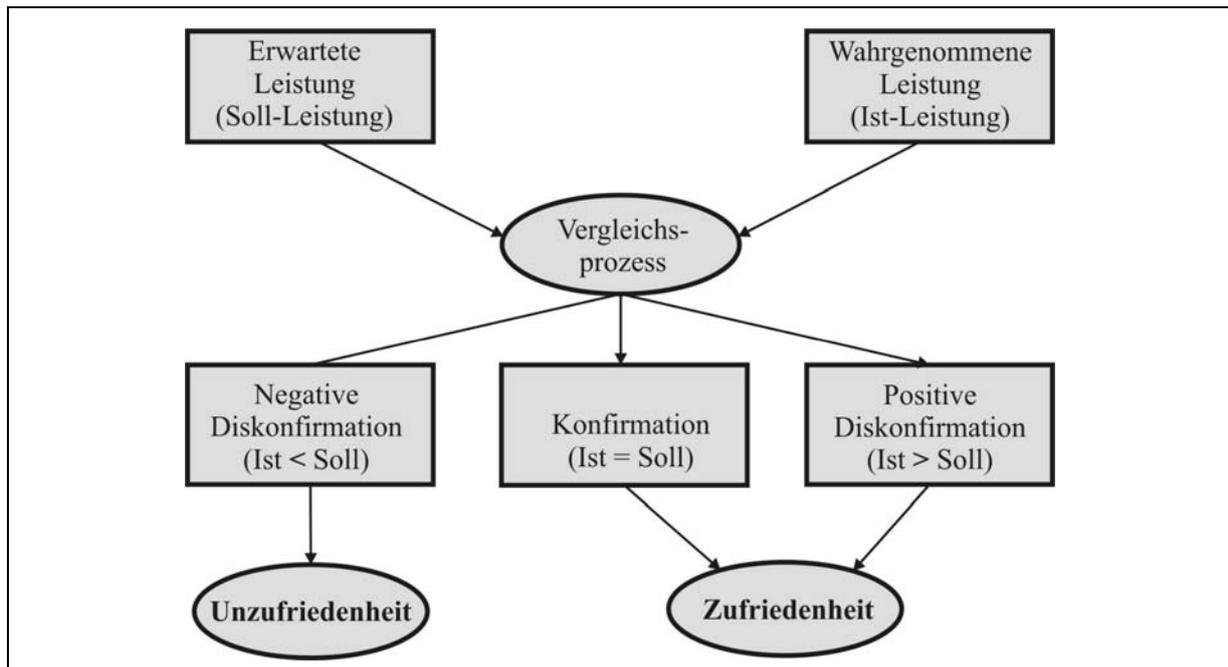
Die Ergebnisse von WÖLK (1991a: 51) geben Hinweise auf mögliche Erfolgsfaktoren im Einzelhandel und werden deshalb auch in dieser Studie berücksichtigt. Jedoch bleibt die Frage offen, welche der verschiedenen Aktionsfelder den Erfolg im Naturkostfachhandel maßgeblich beeinflussen. Ein Anhaltspunkt gibt die Studie von GÓMEZ et al. (2004). Diese berichtet über eine umfangreiche Erhebung, in der die Zusammenhänge zwischen Geschäftscharakteristika, Kundenzufriedenheit und Betriebserfolg auf Basis von 250 Lebensmittelgeschäften gemessen wurden. Die Autoren zeigen drei zentrale Antezedenten der Kundenzufriedenheit im US-Lebensmitteleinzelhandel auf: Kundenservice, Produktqualität und Preiswürdigkeit. Die Studie ist hinsichtlich der Datenbasis und der Konzeption wegweisend, da sie erstmals auf Filialebene betriebliche Kennzahlen mit der Kundenzufriedenheit verknüpft. Allerdings bleibt die Auswertung relativ unspezifisch. Zudem sind die strukturellen Bedingungen des filialisierten US-Lebensmitteleinzelhandels nicht mit dem deutschen Bio-markt vergleichbar. Der Grundansatz wird jedoch für die folgende eigene Studie genutzt.

3.4 Die Bedeutung der Kundenzufriedenheit für den Handel

3.4.1 Grundlagen der Kundenzufriedenheit

Sowohl in der Marketingtheorie als auch in der Unternehmenspraxis gilt Kundenzufriedenheit als wichtige Voraussetzung für den Unternehmenserfolg (HOMBURG und BRUCERIUS 2006: 63 ff). Kundenzufriedenheit ist das Resultat eines Abwägungsprozesses zwischen der Erwartung an eine Leistung (Soll-Zustand) und der Wahrnehmung einer Leistung (Ist-Zustand) (CHURCHILL/SURPRENANT 1982: 491 f.). Werden die Kundenerwartungen erfüllt oder übertroffen, entsteht Kundenzufriedenheit. Bei Nichterfüllen der Erwartungen wird Unzufriedenheit ausgelöst. In der Kundenzufriedenheitsforschung wird dieser Abgleich auch als Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigma bezeichnet (s. Abbildung 4; HOMBURG 1999: 874).

Abbildung 4: Das Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigma der Kundenzufriedenheitsforschung



Quelle: In Anlehnung an HOMBURG 1999: 875

Neben dem Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigma aus der Marketingwissenschaft hat auch das Zwei-Faktoren-Modell, das aus der Arbeits- und Organisationspsychologie stammt, zur Erklärung der Zufriedenheit Beachtung gefunden (SCHWETJE 1999: 33). Das Zwei-Faktoren-Modell von HERZBERG et al. (1959: 113-119) ist auf Basis einer empirischen Erhebung zur Arbeitszufriedenheit entstanden. Ausgangshypothese ist, dass es zwei Klassen von Faktoren gibt, die den Kunden zufrieden oder unzufrieden stimmen.

- Motivatoren, die überwiegend mit positiven Gefühlen in Verbindung gebracht werden, lösen Zufriedenheit beim Kunden aus.
- Hygiene-Faktoren können beim Kunden Unzufriedenheit verhindern, aber keine Zufriedenheit herstellen.

Ein Hygiene-Faktor für den Handel ist z. B. die Lebensmittelsicherheit. Dieser Faktor kann keine Zufriedenheit beim Kunden bewirken, wohingegen sein Fehlen Unzufriedenheit auslösen würde. Deshalb gilt es, Hygiene-Faktoren abzusichern und sich auf Motivatoren zu konzentrieren (STAEHLE et al. 1999: 224 ff.).

In der Folge hat der japanische Wissenschaftler Kano das Zwei-Faktoren-Modell erweitert. Das Kano-Modell geht davon aus, dass es nicht nur zwei, sondern drei Elemente gibt, die einen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben (BAILOM et al. 1996: 118 f.; MATZLER et al. 2005: 304 f.).

- **Basisfaktoren** (Mindestanforderungen) führen zu Unzufriedenheit, wenn sie nicht mit den Erwartungen des Kunden übereinstimmen. Die Erfüllung der Basisfaktoren (z. B. gesundheitlich unbedenkliche Lebensmittel) führt aber nicht zu erhöhter Zufriedenheit, sondern nur zu „Nichtunzufriedenheit“.
- **Leistungsfaktoren** (Erwartungen) werden proportional zum Erfüllungsgrad honoriert (z. B. längeres Mindesthaltbarkeitsdatum). Das heißt, dass sich die Kundenzufriedenheit erhöht, wenn die Erwartungen der Kunden übertroffen werden.
- **Begeisterungsfaktoren** (Unerwartetes) werden vom Kunden mit überproportionaler Zufriedenheit honoriert (z. B. besondere Serviceleistungen). Ihr Wegfall führt nicht zur Unzufriedenheit.

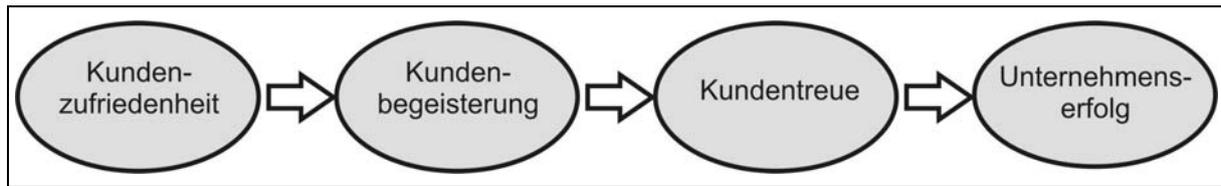
Nach der Opponent-Prozess-Theorie können Begeisterungsfaktoren zu Leistungs- bzw. Basisfaktoren degenerieren. Sie geht davon aus, dass ein auftretender Begeisterungsfaktor mit zeitlicher Verzögerung zu einer positiven Emotion führt. Tritt der Reiz wiederholt auf, so lernt der Organismus und setzt diesen Reiz voraus. Somit nutzt sich der Reiz ab und der Kunde verliert seine Begeisterungsfähigkeit. In diesem Stadium führt ein Nichtauftreten des Reizes dann zu Unzufriedenheit (MATZLER et al. 2005: 305).

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

3.4.2 Kundenzufriedenheit als Erfolgsfaktor

Das Marketing beschäftigt sich seit Anfang der 1990er Jahre mit dem Zusammenhang der Kundenzufriedenheit und dem Erfolg eines Unternehmens. Dabei wird in neueren Studien häufig folgende Wirkungskette als Arbeitshypothese verwendet:

Abbildung 5: Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg



Quelle: In Anlehnung an HOMBURG 1999: 890; FORNELL et al. 1996: 8 f.; ANDERSON et al. 1994: 53

Die Abgrenzung der Kundenzufriedenheit von der Kundenbegeisterung wird in der Literatur aufgrund des ähnlichen Entstehungsprozesses (Soll-Ist-Vergleich) kontrovers diskutiert (WIDLARZ 2005: 9 ff.). Alle Veröffentlichungen sind sich jedoch darüber einig, dass die Kundenbegeisterung eine Steigerung der Kundenzufriedenheit darstellt. Begeisterung kann durch Emotionen wie Freude oder Überraschungseffekte beim Kunden hervorgerufen werden. Eine herausragende Rolle spielen dabei die Qualität, der Service und die Beziehung des Personals zum Kunden (OLIVER 1997: 318 ff.; BAAKEN 1996: 101).

Der Begriff der Kundentreue bezieht sich im Handel auf Kunden mit hoher Geschäftsstätten-treue, den Stammkunden. Kundentreue kann z. B. anhand der Einkaufsintensität in einem bestimmten Outlet, dem Anteil eines Geschäftes an den Gesamtkonsumausgaben eines Kunden oder anhand der Dauer der Geschäftsbeziehung gemessen werden. Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung sind wichtige Voraussetzungen, um Kundenabwanderung zu verhindern und die Kundentreue zu stärken (NIESCHLAG et al. 2002: 1174; JOHNSON et al. 2001: 241; HOMBURG 1999: 876). Aufgrund des Abwechslungsstrebens (variety seeking) können jedoch auch zufriedene Kunden abwandern (PETER 1999: 173 ff.). Weitere Argumente, warum die Kundenzufriedenheit wichtig ist, sind mögliche Mund-zu-Mund-Kommunikation (FORNELL 1992: 9), gesteigerte Preiserhöhungsakzeptanz und das cross-selling-Potenzial des Anbieters (HUBER et al. 2004: 69 f.; REICHELIED 1996: 233-239; GARVIN 1988: 24).

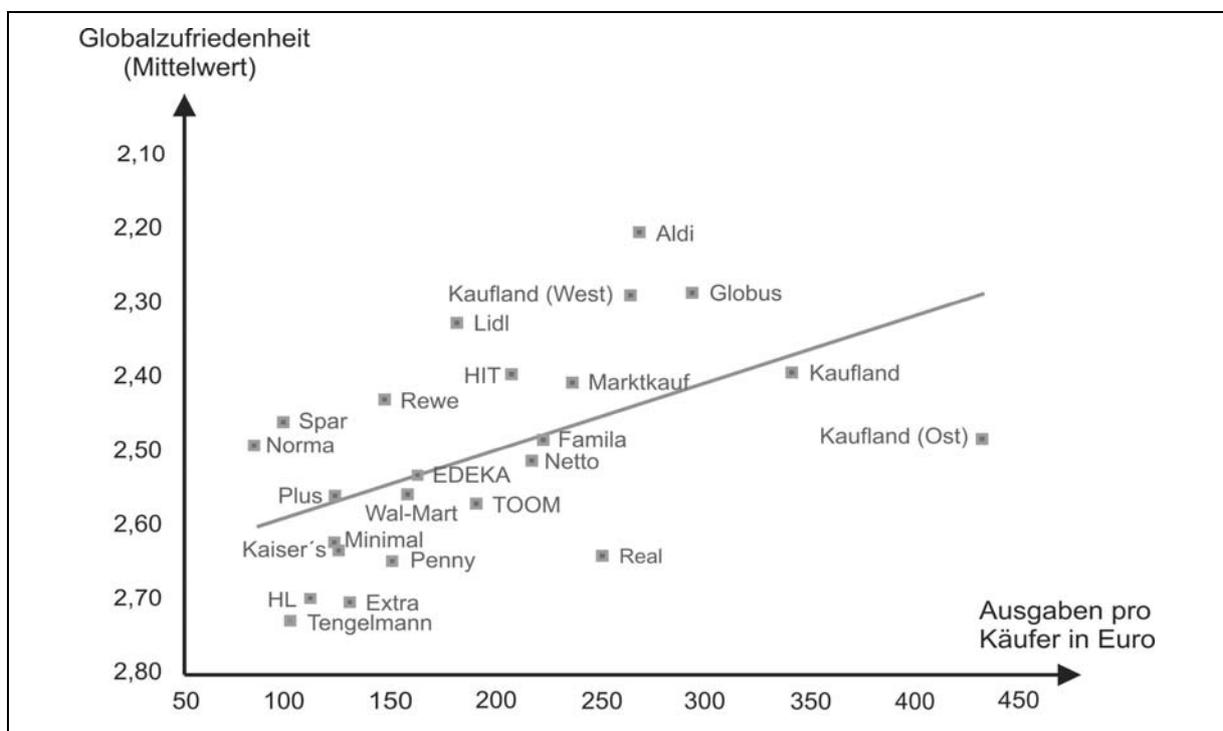
Tabelle 3: Positive Einflüsse der Kundenzufriedenheit

<ul style="list-style-type: none">- Zufriedene Kunden kaufen häufiger und in großen Mengen die Produkte eines Anbieters.- Zufriedene Kunden sind gegenüber Preiserhöhungen weniger empfindlich als unzufriedene Kunden.- Hohe Kundenzufriedenheit wirkt sich positiv auf das Image des Unternehmens und damit auf die Akquisitionskosten für neue Kunden aus (ANDERSON et al. 1994: 55).- Zufriedene Kunden verhalten sich loyal zu ihrer Einkaufsstätte.- Ihre Weiterempfehlung (Mund-zu-Mund-Werbung) ist eines der glaubwürdigsten Marketinginstrumente.

Quelle: Eigene Darstellung

Eine der wenigen Studien auf dem deutschen Markt, die den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und dem Erfolg eines Unternehmens gemessen hat, ist von der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) durchgeführt worden (TWARDAWA 2004). Als Datenbasis dienten die Daten des Konsumentenpanels und die Angaben zur Kundenzufriedenheit aus dem deutschen Kundenmonitor. Mittels einer Regressionsanalyse wurden die Ausgaben je Käufer für Lebensmittel und die Gesamtzufriedenheit in Beziehung gesetzt (s. Abbildung 6). Die Größe "Ausgaben pro Käufer" drückt aus, wie hoch die jährlichen Ausgaben der Kunden in einem Handelsunternehmen bzw. dessen jeweiliger Vertriebslinie sind.

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



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an TWARDAWA 2004

In Geschäften mit relativ geringer Kundenzufriedenheit sind die Ausgaben je Käufer vergleichsweise gering. Mit einer besseren Bewertung steigen die Ausgaben pro Käufer. Tengelmann-Kunden waren bspw. im Jahr 2002 vergleichsweise unzufrieden und gaben nur 100 € pro Jahr in diesem Geschäft aus, während Edeka-Kunden, bei einer um 0,2 Punkte⁹ besseren Zufriedenheitsbewertung, ca. 50 € mehr ausgaben. Rechnerisch weist die GfK ein R^2 von

⁹ Es handelt sich um eine fünfstufige Skala von 1 = sehr unzufrieden bis 5 = sehr zufrieden.

0,276¹⁰ aus. Das bedeutet, dass sich mit der Gesamtzufriedenheit rund ein Viertel der Ausgabenbereitschaft erklären lässt. Die weiteren 75 % werden durch Faktoren wie Wohnortnähe, Preislagen, Werbeintensität u. Ä. bestimmt.

3.4.3 Kundenzufriedenheitsstudien in mittelständischen Unternehmen

Kundenzufriedenheitsstudien gehören seit rund 15 Jahren zum Standardrepertoire des Marketings (SIMON/HOMBURG 1997; SCHÜTZE 1992; PARASURAMAN et al. 1988). Insbesondere in Dienstleistungsbranchen wie dem Lebensmittelhandel wird die hohe Relevanz der Servicequalität für den Unternehmenserfolg anerkannt und durch regelmäßige Studien überprüft (JUHL et al. 2002). Zur Messung kann auf ein breites Instrumentarium zurückgegriffen werden. Objektive Messverfahren setzen an den tatsächlichen Leistungen an. Viel genutzt wird z. B. das Silent Shopping, eine verdeckte Beobachtung des Verkaufspersonals durch Testpersonen. Im Bereich der subjektiven Verfahren, die auf der Bewertung durch den Konsumenten beruhen, spielt die explizite Messung der Kundenzufriedenheit durch Befragungen neben dem Beschwerdemanagement die größte Rolle (SCHÜTZE 1992: 184).

Der professionelle Einsatz der Kundenzufriedenheitsforschung beschränkt sich allerdings bisher auf die Großunternehmen des Lebensmittelhandels. In mittelständischen Betrieben, zu denen der Naturkostfachhandel gezählt wird, schreckt der hohe Preis für eine professionelle Marktforschungsuntersuchung viele Unternehmen ab. Nach unseren Erfahrungen haben im selbständigen Lebensmitteleinzelhandel bisher erst sehr wenige Unternehmen eine fundierte Kundenzufriedenheitsmessung vorgenommen. Dies steht in einem starken Kontrast zur Relevanz der Kundenbindung im Fachhandel, denn dieser kann angesichts seiner strukturellen Kostennachteile in aller Regel nur bei hoher Serviceleistung im Wettbewerb überleben. Das „Ladensterben“ im kleinbetrieblichen Lebensmittelhandel wie bei kleinflächigen Supermärkten, im Metzgerhandwerk oder im Fachhandel (Käse, Fisch usw.) weist darauf hin, dass der Mittelstand hier erhebliche Defizite aufweist. So konnte in einer Studie im Fleischerhandwerk nachgewiesen werden, dass nur eines von vier untersuchten Geschäften über deutlich ausgebildete Präferenzen bei den Nachfragern verfügte (INDERHEES et al. 2004: 6 f.). Die weiteren Anbieter wurden von den meisten Kunden nur gewohnheitsmäßig oder aus Bequemlichkeitsgründen aufgesucht. Über spezifische Leistungsvorteile verfügten sie kaum.

¹⁰ Das Bestimmtheitsmaß R^2 gibt an, wie viel Prozent der Varianz der abhängigen Variable (Ausgaben pro Käufer) durch die unabhängigen Variablen (Kundenzufriedenheit) erklärt werden kann (BACKHAUS et al. 2003: 63 f.).

Aus den genannten Schwierigkeiten mittelständischer Einzelhandelsunternehmen ist das Projekt KLE (Kundenzufriedenheit in Land- und Ernährungswirtschaft) am Lehrstuhl „Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte“ der Universität Göttingen entstanden. Die Idee besteht darin, kleinen und mittleren Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels eine Gelegenheit zur kostengünstigen und einfachen Unternehmensberatung mit dem Schwerpunkt der Unternehmensstrategie zu bieten. Der Ablauf wird möglichst elektronisch vollzogen, um eine kostengünstige Beratung zu erreichen und sie dadurch dem Mittelstand zugänglich zu machen. Die Daten, die in der vorliegenden Arbeit analysiert werden, stammen aus diesem Projekt.¹¹

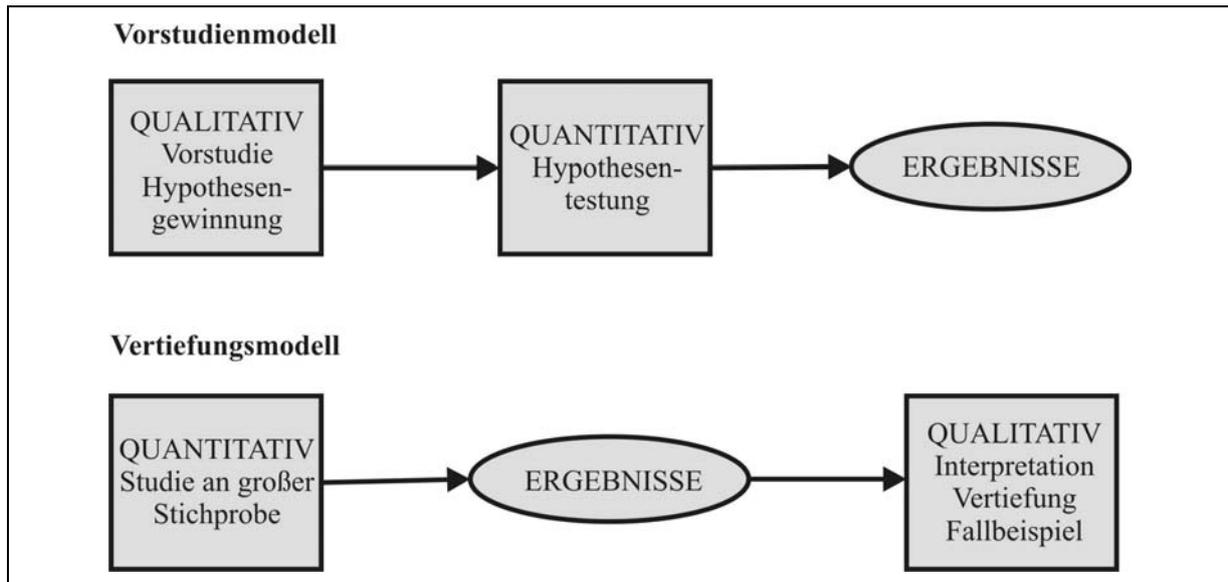
3.5 Methodischer Ansatz

Bevor wir die empirischen Ergebnisse des Projektes präsentieren, erfolgen in diesem Kapitel zunächst noch einige methodische Vorbemerkungen. Im Wesentlichen sind zwei Punkte zur Messung der Kundenzufriedenheit von Bedeutung (MATZLER/BAILOM 2004: 266 f.): Zum einen ist ein tiefes Verständnis der Kundenbedürfnisse wichtig. Dabei müssen latente, nicht auf den ersten Blick sichtbare Kundenwünsche erkannt und in einem Fragebogen formuliert werden. Zum anderen ist eine Beobachtung der Kundenzufriedenheit im Vergleich zur Konkurrenz unumgänglich, um die Ergebnisse von verschiedenen Studien miteinander vergleichen zu können. Dies wird in der folgenden Studie durch ein Benchmark-Konzept eingeleitet.

MATZLER und BAILOM (2004: 266 f.) haben außerdem die Erfahrung gemacht, dass sich die Ergebnisse einer Kundenzufriedenheitsuntersuchung, in der quantitative und qualitative Methoden verwendet werden, besser für zielgerichtete Marketingmaßnahmen nutzen lassen. Auch MAYRING (2001) stellt fest, dass eine Kombination aus qualitativer und quantitativer Forschung sinnvoll erscheint. Aus diesem Grund werden in dieser Arbeit beide Ansätze genutzt. Umstritten ist in der Literatur allerdings, wie qualitative und quantitative Modelle kombiniert werden sollten. Abbildung 7 skizziert die beiden vorherrschenden Kombinationsansätze.

¹¹ Vgl. die Homepage des Projektes www.kle-beratung.uni-goettingen.de.

Abbildung 7: Kombinationsmodelle qualitativer und quantitativer Analyse



Quelle: In Anlehnung an MAYRING 2001

Das Vorstudienmodell stellt das klassische Vorgehen einer quantitativen Untersuchung dar, indem sich die qualitativen Analyseschritte auf die Vorstudie und die Hypothesengewinnung beschränken. In der nachfolgenden Phase des Modells werden die Hypothesen quantitativ getestet und statistisch ausgewertet. Unser Vorgehen entspricht dagegen dem Vertiefungsmodell. Zunächst werden unter Verwendung einer großen Stichprobe und statistischer Methoden Erfolgsfaktoren identifiziert. Diese Ergebnisse werden anschließend durch Fallbeispiele vertieft und überprüft.

Ziel dieser Arbeit ist es, eine umsetzungsorientierte Erfolgsfaktorenforschung für den Naturkostfachhandel durchzuführen. Durch die Verknüpfung von quantitativen und qualitativen Untersuchungen sollen möglichst praxisnahe Ergebnisse generiert werden, die bei einer rein quantitativen Analyse häufig zu abstrakt bleiben. Die Interpretation der Ergebnisse wird durch den Betriebsformenvergleich und anhand von Fallbeispielen in Kapitel sechs vorgenommen. Das Ziel der Fallauswahl liegt darin, möglichst polarisierende Fälle auszusuchen, die in der Lage sind, eine große Zahl von Aspekten aufzuzeigen und dadurch der Komplexität der Untersuchung gerecht zu werden (BERG 2006: 362).

4 Grundlagen der empirischen Untersuchung

4.1 Studiendesign und Datenerhebung

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

Der auf Basis einer Literaturstudie entwickelte Fragebogen¹² enthält eine einleitende Gesamtzufriedenheitsfrage, Fragen zur Unique Selling Proposition (USP), Statements zu den Kernleistungsbereichen (Warenqualität, Servicequalität, Lage und Ladenatmosphäre) und eine Vielzahl weiterer Rating- und Likertskalen zu den Instrumenten des Handelsmarketings (HANSEN 1990: 171-463; MATZLER/BAILOM 2004: 280 f.). Insgesamt wurden 1.873 Kunden von 21 Geschäften des Naturkostfachhandels in verschiedenen deutschen Städten schriftlich befragt. Die Auswahl der ersten 10 Geschäfte erfolgte in einer kostenlosen Pilotphase. Die Naturkostläden wurden in Kooperation mit den regionalen Großhändlern Naturkost Elkershausen (Göttingen) und Grell Naturkost (Kaltenkirchen) angesprochen sowie vereinzelt auch über persönliche Kontakte akquiriert. Nach dem erfolgreichen Abschluss der Pilotphase wurde die Kundenzufriedenheitsberatung dem Naturkostfachhandel als Beratungsinstrument zu einem Einführungspreis von 360 €¹³ angeboten. Durch eine intensive Akquisitionsphase, die aus der Ansprache der regionalen Großhändler, Veröffentlichungen in Praxiszeitungen

¹² Siehe Anhang

¹³ Der Einführungspreis galt für das Jahr 2006, der Standardpreis beträgt 480 €.

und Vorträgen bestand, konnten weitere 11 Betriebe gewonnen werden. Die Auswahl der Betriebe erfolgte ohne ein statistisches Schema und erhebt daher keinen Anspruch auf Repräsentativität. Bei der Auswertung der Stichprobe wurde jedoch festgestellt, dass ein breites Spektrum an unterschiedlichen Betriebsgrößen und -standorten erfasst und damit die vorhandene Geschäftsstättenheterogenität hinreichend abgebildet worden ist (s. Tabelle 4).

Tabelle 4: Betriebskennzahlen der einbezogenen Bioläden

Kenngröße	Durchschnitt	Minimum	Maximum
Verkaufsfläche in qm	272	50	650
Umsatz in €/Jahr	932.371	135.000	2.500.000
Artikelanzahl	3.623	600	6.500
Kunden pro Tag	236	50	600

Quelle: Eigene Berechnungen

Insgesamt umfasst die Analyse drei Bausteine:

Kundenzufriedenheitsanalyse

Die teilnehmenden Bioläden erhielten ein Paket, in dem sich ein Betriebsfragebogen, 200 Kundenzufriedenheitsfragebögen, Verlosungskärtchen, schriftliche Tipps zur Durchführung der Kundenbefragung sowie ein adressierter Rückumschlag befanden. Die Befragung der Kunden fand in den Geschäften statt. Der Fragebogen, der aus 20 Frageblöcken mit 68 Items besteht, wurde vom Verkaufspersonal an die Kunden ausgegeben. Die Beantwortung des Bogens dauerte etwa 10 Minuten und konnte entweder am Point of Sale oder zu Hause erfolgen. Die Sammlung erfolgte in einer bereitgestellten Urne, um die Anonymität der Kunden zu wahren. Die teilnehmenden Betriebsinhaber haben die Tipps zur Durchführung sehr unterschiedlich umgesetzt. Es gab teilweise Geschenke (z. B. 10 % Rabatt auf den Einkauf), die Verlosung eines Präsentkorbs oder die Möglichkeit, bei einem Getränk den Fragebogen in gemüthlicher Atmosphäre auszufüllen. Im Schnitt wurden pro Laden 90 Kunden befragt, die Spannweite reichte dabei von 60 bis zu 130 zurückgeschickten Bögen.

Betriebsanalyse

Das Lernen aus Best Practices gilt in der Organisationsforschung als dominante Lernlogik in Unternehmen (MELLIN et al. 2006: 214). Auch für die überwiegend klein- und mittelständisch strukturierten Betriebe des Naturkostfachhandels spielt die Orientierung an der Leistungsfähigkeit von Vergleichsbetrieben eine große Rolle und wird für die Beratung durch z. B.

Erfahrungsaustauschgruppen¹⁴ bereits ausgiebig genutzt. Vor diesem Hintergrund ist die Kundenzufriedenheitsanalyse an einen Betriebsvergleich gekoppelt, bei dem die individuellen Ergebnisse der Kundenbefragung mit dem Stichprobendurchschnitt und dem jeweils besten Betrieb verglichen werden. Hierdurch wird die Aussagekraft der Befragungsergebnisse erhöht und der Umsetzungsdruck auf die Betriebe verstärkt. Die Erhebung der Betriebskennzahlen erfolgte durch einen schriftlichen Fragebogen, der von der Betriebsleiterin oder dem Betriebsleiter auszufüllen war. Abgefragt wurden eine Vielzahl von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wie z. B. Umsatz, Handelsspanne, Verkaufsfläche sowie Selbsteinschätzungen zum Einsatz der Marketinginstrumente, zum Standort, zur Konkurrenzsituation, zum Sortiment und zur Unternehmerpersönlichkeit.

Storecheck

Den dritten Baustein der Analyse bilden Storechecks, die sich aus folgenden Komponenten zusammensetzen: checklistengestützte Untersuchung des Ladens, Fotodokumentation und eine Befragung des Ladeninhabers. Über die Checkliste wurden u. a. das äußere Erscheinungsbild des Ladens, die Verkaufsraumgestaltung, die Warenpräsentation und weitere Besonderheiten der Ladengestaltung erfasst. Der Ladencheck wurde in den 10 Betrieben der Pilotphase und einem weiteren Bioladen durchgeführt. Die Checkliste füllten zwei Experten¹⁵ unabhängig voneinander aus. Bei unterschiedlichen Bewertungen wurden die Mittelwerte zur Auswertung herangezogen, um subjektive Einflüsse auszugleichen. Ein ausführliches Gespräch mit dem Betriebsinhaber, in dem Themen wie Ladengestaltung, Lieferdienste oder auch Verkaufsförderungsmaßnahmen diskutiert wurden, bildete schließlich den Abschluss der Untersuchung. Das Interview mit dem Ladeninhaber diente vor allem der Erhebung von „weichen“ Informationen, die in der quantitativen Analyse nicht abgefragt werden konnten. Die teilnehmenden Naturkostläden erhielten jeweils einen ausführlichen Ergebnisbericht mit betriebsindividuellen Handlungsempfehlungen.

¹⁴ Für den Bio-Handel siehe hierzu die Homepage von Klaus Braun Kommunikationsberatung: <http://www.braunklaus.de>.

¹⁵ Die Experten für die Storechecks waren studentische Mitarbeiter am Lehrstuhl Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte an der Universität Göttingen mit langjähriger Praxiserfahrung im Bio-Handel.

4.2 Deskriptive Statistik der Stichprobe

4.2.1 Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

Um die Leistungsfähigkeit der teilnehmenden Betriebe beurteilen zu können, wurden zentrale betriebswirtschaftliche Kennzahlen mit Hilfe des Betriebsfragebogens erhoben. Bei der Darstellung der Ergebnisse ist eine betriebsformenspezifische Differenzierung sinnvoll. In der Gruppe der kleinen Naturkostläden (unter 100 qm) ergibt sich somit ein Stichprobenumfang von vier Läden. Bei den Naturkostfachgeschäften (über 100 qm und unter 200 qm) befinden sich sieben Läden in der Stichprobe. Die Bio-Supermärkte (über 200 qm) bilden mit 10 Geschäften die größte Gruppe. In der folgenden Tabelle 5 werden die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen der drei Betriebsformen gegenübergestellt.

Tabelle 5: Betriebswirtschaftliche Daten sortiert nach Betriebsform¹⁶

Kleine Naturkostläden (Stichprobe: n = 4)			
Kenngröße	Durchschnitt	Minimum	Maximum
Verkaufsfläche in qm	73	50	90
Umsatz in €/Jahr	352.340	135.000	544.363
Umsatz/Verkaufsfläche in €/qm	4.827	1.800	10.887
Kalkulationsaufschlag	57 %	44 %	70 %
Werbeausgaben in €/Jahr	1.528,25	0,00	2.700
Artikelanzahl	1.462	600	2.100
Kunden pro Tag	134	50	292
Durchschnittliche Bonnhöhe in €	10,37	6,50	15,00
Personal (in Vollzeit-AK)	3,12	3	3,5
Naturkostfachgeschäfte (Stichprobe: n = 7)			
Kenngröße	Durchschnitt	Minimum	Maximum
Verkaufsfläche in qm	136	106	190
Umsatz in €/Jahr	481.828	225.028	859.406
Umsatz/Verkaufsfläche in €/qm	3.539	1.860	6.366
Kalkulationsaufschlag	55 %	40 %	70 %
Werbeausgaben in €/Jahr	6.271	3.000	9.250
Artikelanzahl	3.014	1.600	4.000
Kunden pro Tag	173	71	324
Durchschnittliche Bonnhöhe in €	11,81	9,00	16,00
Personal (in Vollzeit-AK)	4,6	1,7	6,5
Bio-Supermärkte (Stichprobe: n = 10)			
Kenngröße	Durchschnitt	Minimum	Maximum
Verkaufsfläche in qm	446	285	650
Umsatz in €/Jahr	1.479.764	513.407	2.500.000
Umsatz/Verkaufsfläche in €/qm	3.318	1.092	6.333
Kalkulationsaufschlag	54 %	40 %	65 %
Werbeausgaben in €/Jahr	24.642	2.500	41.000
Artikelanzahl	5.056	3.000	6.500
Kunden pro Tag	322	130	600
Durchschnittliche Bonnhöhe in €	17,21	13,50	21,30
Personal (in Vollzeit-AK)	10,2	5	14

Quelle: Eigene Berechnungen

Die betriebswirtschaftlichen Daten zeigen, dass mit zunehmender Verkaufsfläche des Ladens die untersuchten Kenngrößen steigen. Beispielsweise erhöht sich der Durchschnittsbonwert kontinuierlich mit der Verkaufsfläche. Auffällig ist der sprunghafte Anstieg der Werte vom Naturkostfachgeschäft zum Bio-Supermarkt. Der Kalkulationsaufschlag und der Umsatz je Quadratmeter sind die einzigen Kennzahlen, die sich mit Zunahme der Verkaufsfläche verringern. Der Umsatz je Quadratmeter wird im Verlauf dieser Arbeit zur Bestimmung des ökonomischen Erfolgs herangezogen. Ein Umsatzvergleich mit den Zahlen von BRAUN (2006a) zeigt (vgl. Tabelle 2), dass die Stichprobe die ökonomische Situation der Betriebe im Naturkostfachhandel hinreichend widerspiegelt.

¹⁶ Die Mittelwerte der Betriebskennzahlen erheben, aufgrund der geringen Stichprobengröße, in dieser Arbeit keinen Anspruch auf Repräsentativität für die gesamte Biobranche. Dennoch werden sie angegeben, um wichtige Tendenzen erkennen zu können.

4.2.2 Zielgruppen des Naturkostfachhandels

Ausgangspunkt eines zielgruppenspezifischen Marketings sind zunächst die soziodemographischen Merkmale der Kunden, wie bspw. Alter, Haushalts- bzw. Erwerbsstruktur und Bildungsgrad (BRÜGGEMANN 2005: 144). Die nachfolgende Beschreibung der Stichprobe bezieht sich auf die Gesamtheit der befragten Kunden. In den untersuchten Geschäften beträgt das mittlere Alter der Kunden 46 Jahre. 76 % der Probanden sind Frauen. In Tabelle 6 wird deutlich, dass die Altersgruppe zwischen 41 und 50 Jahren am häufigsten in Bioläden einkauft. Das Haushaltsnettoeinkommen aller Bio-Kunden ist hoch: 41 % verdienen mehr als 2.500 € monatlich. In Bio-Supermärkten und kleinen Naturkostläden sind es sogar knapp 46 % der Kunden. Im Vergleich dazu haben nur 23 % der deutschen Bundesbürger ein Monatseinkommen höher als 2.500 € (STATISCHES BUNDESAMT 2005a: 113).

Tabelle 6: Zielgruppen im Naturkostfachhandel (in Prozent)

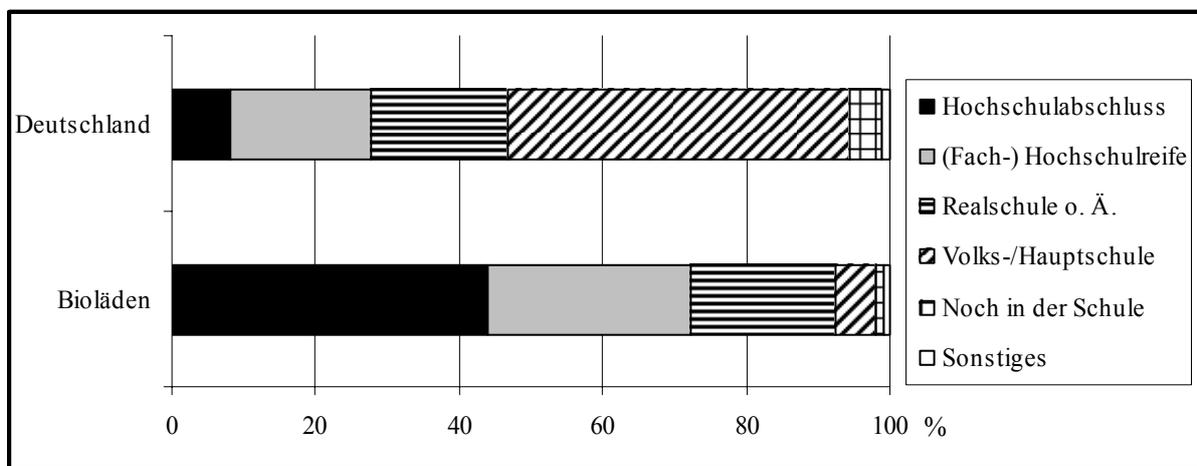
Monatliches Haushaltsnettoeinkommen (alle Haushaltsmitglieder zusammen)							
	Unter 1.000 €	1.000 bis 1.499 €	1.500 bis 1.999 €	2.000 bis 2.499 €	2.500 bis 2.999 €	Über 3.000 €	
Alle Betriebe (n = 1.873)	9,4	14,5	16,9	18,5	14,8	26,0	
Bio-Supermärkte (n = 876)	9,3	13,3	15,8	16,2	16,2	29,1	
Naturkostfachgeschäfte (n = 628)	10,2	17,6	20,1	21,0	11,6	19,5	
Kleine Naturkostläden (n = 369)	8,0	11,8	13,8	19,7	17,0	29,8	
Haushaltssituation							
	Allein	In einer Wohngemeinschaft	Bei den Eltern	Mit Partner (Kinder ausgezogen)	Mit Partner ohne Kinder	Mit Partner und Kindern	Alleinerziehend mit Kindern
Alle Betriebe (n = 1.873)	19,2	4,6	2,1	9,2	22,5	36,5	5,8
Bio-Supermärkte (n = 876)	16,9	5,6	1,6	10,0	21,8	37,2	6,8
Naturkostfachgeschäfte (n = 628)	23,8	2,8	2,6	8,8	22,5	34,2	5,3
Kleine Naturkostläden (n = 369)	17,0	5,5	2,2	8,2	24,1	38,9	4,1
Alter in Jahren							
	11 bis 20	21 bis 30	31 bis 40	41 bis 50	51 bis 60	61 bis 70	Über 70
Alle Betriebe (n = 1.873)	0,9	6,6	25,1	34,7	17,3	11,8	4,6
Bio-Supermärkte (n = 876)	0,6	7,1	24,4	36,3	15,6	11,4	4,6
Naturkostfachgeschäfte (n = 628)	1,3	6,5	25,7	31,3	21,1	9,8	4,3
Kleine Naturkostläden (n = 369)	1,2	5,1	26	36,9	14,4	11,2	5,2

Quelle: Eigene Berechnungen

Die Hauptzielgruppe der Bioläden sind Familien und Alleinerziehende mit Kindern. Ihr Anteil beträgt durchschnittlich 42,3 % und ist über alle Betriebsformen ähnlich verteilt. Eine mögliche Erklärung für den Stellenwert bei Familien könnte sein, dass junge Familien stärker auf eine gesundheitsbewusste Ernährung achten und daher besonders sensibilisiert für Bio-Lebensmittel sind.¹⁷

Das Bildungsniveau der Bioladenkunden ist in Abbildung 8 aufgeführt. Es werden jeweils die prozentualen Anteile der Kunden mit unterschiedlichem Bildungsgrad dargestellt.

Abbildung 8: Bildungsniveau der Kunden in Bioläden im Vergleich zum Bundesdurchschnitt



Quelle: Eigene Berechnungen und STATISTISCHES BUNDESAMT 2005b: 78

Im Vergleich zum Bundesdurchschnitt haben die Kunden in Bioläden eine deutlich höhere Schulbildung. So haben 72 % der Kunden mindestens das Abitur als höchsten Abschluss. Einen solchen Bildungsabschluss haben im Vergleich dazu nur 27 % der Deutschen. Insgesamt verfügen Naturkostfachgeschäfte damit über eine attraktive und zahlungskräftige Zielgruppe (NIESSEN/HAMM 2006, S. 62 ff.).

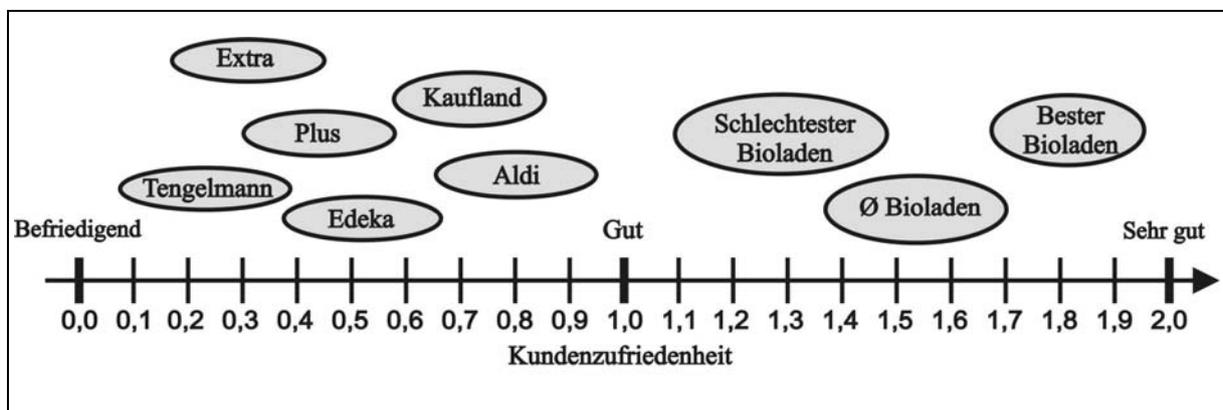
4.2.3 Ausgewählte Ergebnisse der Kundenbefragung

Die befragten 1.873 Kunden sind im Durchschnitt ausgesprochen zufrieden. Die Gesamtzufriedenheit liegt auf einer Skala von +2 (sehr gut) bis -2 (mangelhaft) im Durchschnitt bei 1,54 (s. Abbildung 9 und Tabelle 7). Das beste Fachgeschäft erzielte einen Wert von 1,83, das schlechteste von 1,30. Die Zufriedenheit ist damit im Naturkostfachhandel insgesamt höher

¹⁷ Käuferstudien zum Biokonsum weisen auf die Bedeutung des Gesundheitsaspektes als Kaufmotiv hin (SPILLER 2006: 8).

ausgeprägt als im filialisierten Lebensmitteleinzelhandel (s. Abbildung 9). Zieht man die Angaben zur Kundenzufriedenheit aus dem deutschen Kundenmonitor, einer regelmäßig durchgeführten Zufriedenheitsmessung für Großunternehmen verschiedener Branchen, zurate, so liegen die Werte dort um rund einen Notenpunkt schlechter. Aldi als Handelsunternehmen mit der höchsten Zufriedenheit erzielt z. B. einen Wert von ungefähr 0,8 (TWARDAWA 2004). Die hohe Zufriedenheit der Naturkostkunden ist aus Sicht der Betriebe sicherlich erfreulich und zeigt, dass der beratungsintensive Facheinzelhandel bei den Kunden ankommt. Allerdings werden Kunden die Hochpreispolitik auch nur bei ausgeprägter Kundenzufriedenheit akzeptieren.

Abbildung 9: Kundenzufriedenheit: LEH und Naturkostfachhandel im Vergleich



Quelle: TWARDAWA 2004 und eigene Berechnungen

Die Streubreite ist mit 0,56 gering und deckt das Spektrum von sehr gut bis gut ab. In den kleinen Naturkostläden ist die Gesamtzufriedenheit am höchsten, mit steigender Verkaufsfläche nimmt die Zufriedenheit tendenziell ab. Neben der Gesamtzufriedenheit wurden weitere Leistungselemente abgefragt (s. Tabelle 7).

Tabelle 7: Deskriptive Statistik der Kundenzufriedenheit

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

N = 1873
 *Skalenniveau von -2= sehr schlecht bis +2=sehr gut
 **Skalenniveau: -2=viel schlechter, -1= schlechter, 0= ebenso gut, 1=besser, 2= viel besser

Quelle: Eigene Berechnungen

Es zeigt sich, dass die Preisgünstigkeit im Naturkosthandel, bezogen auf die Gesamtstichprobe, als mittelmäßig beurteilt wird. Der Mittelwert liegt bei 0,29 auf einer Skala von -2 bis +2, mit einer im Vergleich zu den anderen in Tabelle 7 aufgeführten Punkten recht hohen Standardabweichung von 0,82. Gleiches gilt für den Punkt Auswahl an Fleisch und Wurstwaren: Die Auswahl wird in der Gesamtstichprobe als eher eingeschränkt empfunden (μ 0,76), bei einer Streuung von 0,93. Dies lässt auf einzelne Läden schließen, die ein breites Angebot z. B. in Form einer Fleischtheke haben. Am besten schneiden hier die Bio-Supermärkte ab. In dieser Gruppe ist das Fleisch- und Wurstsortiment am größten. Die Qualität der Ware (μ 1,55; σ 0,57) sowie die Beratung und Bedienung (μ 1,61; σ 0,60) werden insgesamt bei geringer Streuungsbreite sehr gut bewertet. Dies lässt auf geringe Qualitätsunterschiede bei der Ware und allgemein gute Personalleistungen schließen. Die Kunden sind mit dem Bioladen, in dem sie einkaufen, zufrieden (vgl. Tabelle 7). Im Vergleich zu anderen ihnen bekannten Bioläden finden sie den von ihnen gewählten etwas besser (μ 0,76). Die Streuung ist dabei mit 0,81 recht hoch, da der Vergleich insbesondere von der Güte der Konkurrenz in der Umgebung abhängt. Die Naturkostfachgeschäfte weisen in diesem Punkt den geringsten Wert und die geringste Streubreite auf. Dies kann als Zeichen für eine Positionierung zwischen den Stühlen gedeutet werden. Sie sind möglicherweise weder klein mit Charme, noch groß mit breitem Angebot.

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

Entfernung zur Einkaufsstätte

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

Tabelle 8: Häufigkeiten „Entfernung zur Einkaufsstätte“

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

Quelle: Eigene Erhebung

So sind vor allem die Naturkostfachgeschäfte und die kleinen Naturkostläden als Nahversorger zu sehen. Die Bio-Supermärkte ziehen dagegen mehr Kundschaft aus Entfernungen zwischen einem und vier Kilometern an. Da Bio-Supermärkte häufiger in dicht besiedeltem Gebiet zu finden sind und dort häufig ein stärkerer Wettbewerb herrscht, ist der geringere Prozentsatz an Kunden aus Gebieten über 4 Kilometern auf die möglicherweise größere Zahl an weiteren Bio-Verkaufsstätten zurückzuführen.

Einkaufshäufigkeit

Die Einkaufshäufigkeit zeigt, dass in der Stichprobe viele Stammkunden repräsentiert sind. Der Anteil der Stammkunden steigt mit der Größe der Verkaufsfläche.

Tabelle 9: Häufigkeiten „Einkaufshäufigkeit“

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

Frage: Wie häufig kaufen Sie in unserem Geschäft ein?

Quelle: Eigene Erhebung

Die Bio-Supermärkte haben die höchste Anzahl an Kunden, die mehrmals pro Woche dort einkaufen. Dies ist nicht durch eine Nahversorgerfunktion zu erklären, da nur 15 % der Kunden einen Weg unter 1 km zum Geschäft zurücklegen (s. Tabelle 8). Vielmehr scheint es eine

Verbindung zwischen der Sortimentsbreite und der Häufigkeit des Einkaufs zu geben. Bio-Supermärkte ermöglichen besser als kleine Naturkostgeschäfte eine ausschließliche Bio-Ernährung, so dass weniger konventionelle Händler aufgesucht werden müssen.

Kundenbeschwerden

Der Anteil der Kundenbeschwerden ist relativ gering. Die Beschwerdeintensität steigt mit der Größe der Verkaufsfläche. Dieses Phänomen ist nicht verwunderlich, da in einem größeren SB-Geschäft das Verkaufspersonal nicht so präsent sein kann, um bei auftretenden Problemen sofort zu helfen.

Tabelle 10: Häufigkeiten „Ärgernisse“

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

Quelle: Eigene Erhebung

Die möglichen Gründe für Ärgernisse sind vielschichtig. Die Spannbreite kann von der schlechten Parkplatzsituation über zu kurze Öffnungszeiten bis hin zu unfreundlichem Personal reichen. Jedoch ist anzunehmen, dass die erhöhte Bindung zwischen Kunde und Personal in einem kleinen Naturkostladen viele Probleme beheben kann. In einem kleinen Naturkostladen können z. B. out-off-stock-Situationen durch das persönliche Gespräch relativiert werden. Von einem Bio-Supermarkt wird hingegen ein professionelleres Handeln erwartet und die Kunden reagieren weniger fehlerfreundlich. Von der großen Ladenfläche wird z. B. auf ein größeres Lager, mehr Kunden pro Tag und somit auch auf eine großzügigere Vorratshaltung geschlossen.

Weiterempfehlungsverhalten

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

Tabelle 11: Häufigkeiten „Weiterempfehlungsverhalten“

	Ja, häufig	Ja, einige Male	Ja, 1-mal	Nein, könnte ich mir aber vorstellen	Nein, würde ich nicht empfehlen
kleine Naturkostläden (n = 369)	37,6 %	51,4 %	4,3 %	6,6 %	--
Naturkostfachgeschäfte (n = 628)	24,7 %	48,7 %	6,0 %	18,1 %	2,5 %
Bio-Supermärkte (n = 876)	30,6 %	51,9 %	6,9 %	10,4 %	0,2 %
Gesamtstichprobe (n = 1873)	30,0 %	50,7 %	6,1 %	12,2 %	1,0 %
Frage: Haben Sie das Einkaufen in diesem Geschäft schon einmal Ihren Freunden oder Bekannten weiterempfohlen oder können Sie sich dies vorstellen?					

Quelle: Eigene Erhebung

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

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

Vertrauen in das Personal

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

Tabelle 12: Häufigkeiten „Vertrauen in das Personal“

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

Quelle: Eigene Erhebung

Dies ist ein interessantes Phänomen, da Vertrauen eine subjektive Empfindung des Kunden ist. In kleineren Läden ist die Bindung zwischen Personal oder Eigentümer und Kunden of-

fensichtlich deutlich höher. Dies schlägt sich in einem gesteigerten Vertrauen in das Personal nieder. In Bio-Supermärkten ist aufgrund der Mehrarbeit, die die Fläche mit sich bringt, zwar insgesamt mehr Personal einzusetzen, der Umsatz je Arbeitskraft ist allerdings höher. Dadurch ist eine niedrigere Betreuungsrelation vorhanden, die sich in einem geringeren Vertrauen widerspiegelt. Zudem scheint für einige Kunden ein kleiner Laden ein Indiz dafür zu sein, dass der Ladeninhaber intrinsisch motiviert ist („Überzeugungstäter“). Der Bio-Supermarkt hingegen ist ein Zeichen für eine Ökonomisierung der Naturkostbranche, die von einer Reihe von Kunden aufgrund ihrer politischen Einstellung kritisch bewertet wird (SPILLER et al. 2005: 20). Auch dies könnte den Vertrauensvorsprung kleinerer Läden erklären.

Ein Mittelwertvergleich innerhalb der Gruppe der Bio-Supermärkte kann die Hypothese, dass filialisierte Bio-Supermärkte einen schlechteren Wert im Bereich „Vertrauen ins Personal“ haben, nicht bestätigen. So belegen Filialunternehmen sowohl den ersten als auch den letzten Platz innerhalb der Gruppe. Die eigentümergeführten Bio-Supermärkte befinden sich im Mittelfeld.

Qualität der Ware

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

Tabelle 13: Gute Warenqualität

	Stimme voll und ganz zu	Stimme zu	Teils / teils	Lehne ab	Lehne voll und ganz ab
Kleine Naturkostläden (n = 369)	35,7 %	56,5 %	7,0 %	0,6 %	0,3 %
Naturkostfachgeschäfte (n = 628)	22,5 %	64,8 %	12,2 %	0,5 %	--
Bio-Supermärkte (n = 876)	21,8 %	61,5 %	15,8 %	1,0 %	--
Gesamtstichprobe (n = 1873)	24,7 %	61,6 %	12,9 %	0,7 %	0,1 %
Statement: Hier bekomme ich ausgesprochen gute Ware.					

Quelle: Eigene Erhebung

Eine Korrelationsanalyse zwischen der generellen Warenqualität, der „Frische der Ware“ und der „Qualität von Obst und Gemüse“ zeigt, dass Kunden, die erstere positiv bewertet haben, auch die „Frische der Ware“ und die „Qualität von Obst und Gemüse“ positiv einschätzen. Daraus lässt sich ableiten, dass die Qualitätswahrnehmung besonders durch die Qualität der frischen Ware bestimmt wird. Der Vergleich der Betriebsformen hinsichtlich der „Frische der Ware“ ergibt die gleiche Reihenfolge wie bei der Produktqualität insgesamt. Dies ist überraschend, da Bio-Supermärkte aufgrund der größeren Kundenfrequenz eine höhere Um-

schlagshäufigkeit aufweisen und somit in der Befragung besser abschneiden sollten. Offensichtlich wird dieser Vorteil jedoch durch andere Defizite z. B. im Bereich des Handlings oder der Warenpflege kompensiert.

5 Messmodelle und Berechnungen

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

5.1 Erfolgsgrößen der Kundenzufriedenheit

Im Sinne der in Abb. 5 skizzierten Wirkungskette ist es eine zentrale Frage, ob die Kundenzufriedenheit in der vorliegenden Stichprobe einen Einfluss auf den ökonomischen Erfolg hat. Wenn Kundenzufriedenheit mehr als eine „Feelgood-Variable“ sein soll, dann sollten sich Zusammenhänge zum Erfolg ergeben. Dazu können sowohl wirtschaftliche Erfolgskennzahlen als auch vorgelagerte Erfolgsmaßstäbe wie die Kundentreue herangezogen werden.

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

Tabelle 14: Korrelation zwischen Zufriedenheit, Begeisterung und Kundentreue

Variablen	Kundenzufriedenheit		Kundenbegeisterung	
	r	p	r	p
Einkaufshäufigkeit	0,05	0,02	0,15	0,00
Weiterempfehlungsverhalten ¹⁸	0,24	0,00	0,36	0,00

Quelle: Eigene Berechnungen

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein Ladeninhaber versuchen sollte, seine Kunden zu begeistern, um die Weiterempfehlung der Kunden als kostengünstige und besonders glaubwürdige Variante der Kommunikationspolitik nutzen zu können. Auf die Frage, welche Faktoren Begeisterung erzeugen können, wird im weiteren Verlauf der Studie noch eingegangen (s. Kapitel 5.3.3).

Im nächsten Schritt steht zunächst der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und direkten ökonomischen Erfolgsgrößen im Mittelpunkt des Interesses. Die Analyse der Erfolgsfaktoren folgt dem Muster der GfK (Kapitel 3.4.2), kann allerdings auf aussagekräftigere ökonomische Erfolgsgrößen zurückgreifen. Als Erfolgsindikatoren werden in der Forschung sehr unterschiedliche Kennwerte herangezogen, wobei häufig die Datenverfügbarkeit über die letztlich verwandte Größe entscheidet (SCHRÖDER 1994: 98 ff.). In der vorliegenden Studie wurden zunächst Rentabilitätsgrößen erfasst, die jedoch aufgrund der unterschiedlichen Einrechnung des Unternehmerlohns und teilweise fehlender Angaben stark verzerrt erscheinen. Aus diesem Grund werden letztlich die relativ verlässlich erfassbaren Werte „Umsatz je qm Verkaufsfläche“ (GOMEZ et al. 2004: 269; SCHRÖDER 1994: 99) und „Umsatz je Arbeitskraft“ verwendet. Personaleinsatz und Flächenkosten sind (neben dem Wareneinsatz) die wichtigsten Kostenpositionen des Einzelhandels. Da die Einstandskosten im Bio-Fachhandel nur wenig differieren und aus den Angaben der Betriebe ersichtlich ist, dass auch die Handelsspannen relativ ähnlich sind, kann der Umsatz bezogen auf die Verkaufsfläche bzw. die eingesetzten Arbeitskräfte als weitgehendes Substitut für den Gewinn angenommen werden.

Mit Hilfe einer Regressionsanalyse soll der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf den ökonomischen Erfolg (Umsatz je qm) ermittelt werden. Die Beta-Werte kennzeichnen die Stärke des Einflusses der Variablen auf die Zufriedenheit der Kunden. Der F-Test dient der statistischen Absicherung der Signifikanz des Modells (RUDOLF/MÜLLER 2004: 39). Die Erklärungskraft der Kundenzufriedenheit auf den ökonomischen Erfolg liegt bei 23 % (korr. $R^2 = 0,231$).

¹⁸ Haben Sie das Einkaufen in diesem Geschäft schon mal Ihren Freunden oder Bekannten weiterempfohlen oder können Sie sich dies vorstellen? Antwort: 1=Ja, häufig; bis 5=Nein, würde ich nicht empfehlen.

Somit kann knapp ein Viertel des ökonomischen Erfolges über die Zufriedenheit der Kunden erklärt werden (s. Tabelle 15).

Tabelle 15: Lineare Regressionsmodelle zur Erklärung des ökonomischen Erfolgs

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

Quelle: Eigene Berechnungen

Auch die Kundenbegeisterung (s. zur Bildung des Faktors, Kapitel 5.2.1) hat einen Einfluss auf den ökonomischen Erfolg, allerdings ist dieser Einfluss mit einem korrigierten R² von 0,19 etwas niedriger als bei der Kundenzufriedenheit.¹⁹

Tabelle 16 zeigt die Ergebnisse von Berechnungen auf der Ebene der drei verschiedenen Betriebsformen. Der stärkste Zusammenhang zeigt sich hier für die Bio-Supermärkte. Die Kundenzufriedenheit erklärt hier rund die Hälfte der Unterschiede in der Flächenproduktivität. Für die beiden anderen Betriebstypen mit jeweils geringerer Stichprobe sind die Resultate nicht signifikant.

Es bleibt daher abzuwarten, wie sich eine Vergrößerung der Stichprobe auf das Ergebnis auswirken wird. Eine vorangegangene Regressionsanalyse auf Grundlage einer kleineren Stichprobe führte zu signifikanten Ergebnissen mit einer höheren Erklärungskraft. Dies veranschaulicht, dass in der relativ kleinen Stichprobe mit insgesamt 21 Betrieben Einzelwerte noch einen hohen Einfluss auf das Gesamtergebnis haben.

Tabelle 16: Lineares Regressionsmodell zur Erklärung des ökonomischen Erfolgs

	Standardisierter Beta-Wert	korr. R ²	t-Wert	F-Wert	Signifikanz
Kleine Naturkostläden (n = 4)	0,774	0,398	1,727	2,981	0,226
Naturkostfachgeschäfte (n = 7)	-0,147	0,174	0,331	0,110	0,754
Bio-Supermärkte (n = 10)	0,742	0,495	3,132	9,808	0,014
Unabhängige Variable: Kundenzufriedenheit; Abhängige Variable: Jährlicher Umsatz pro qm Verkaufsfläche					

Quelle: Eigene Berechnungen

¹⁹ Die Verwendung der zweiten ökonomischen Erfolgsgröße „Umsatz je Arbeitskraft“ weist zwar einen positiven Zusammenhang auf, führt aber über alle Betriebsformen hinweg zu weniger signifikanten Ergebnissen. Da die Aussagen grundsätzlich vergleichbar sind, konzentrieren wir uns im folgenden auf die Kennziffer „Flächenproduktivität“.

Insgesamt wird deutlich, dass die vorliegende Stichprobengröße auf Betriebsebene für eine präzise Einschätzung der Erfolgswirkungen der Kundenzufriedenheit noch etwas zu gering ist. Die vorliegenden Werte deuten aber auf einen beachtlichen Erfolgsbeitrag hin und sind vergleichbar mit den Studien aus dem filialisierten LEH.

5.2 Faktoren- und Regressionsanalyse

Nachdem im ersten Schritt sowohl ein Zusammenhang zwischen ökonomischem Erfolg, Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung, als auch zwischen Kundenbegeisterung und Kundentreue nachgewiesen werden konnte, wird in einem weiteren Schritt untersucht, welche Leistungselemente die Zufriedenheit bzw. die Begeisterung der Kunden hervorrufen.

5.2.1 Faktorenanalyse

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

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

Während die Kundenzufriedenheit über ein Einzelstatement gemessen wird, wird das Konstrukt Kundenbegeisterung in einem ersten Schritt zu einem Faktor verdichtet (s. Tabelle 17). Durch die Bildung des Faktors wird ein KMO Wert von 0,71 („ziemlich gut“) erreicht. Der Cronbach’s Alpha Wert von 0,79 deutet auf eine hohe Reliabilität hin.

Tabelle 17: Faktor Kundenbegeisterung im Naturkostfachhandel

Variablen	Faktorladung
Dies ist einer der besten Bioläden, in denen ich je eingekauft habe.	0,85
Beim Einkaufen hier fühle ich mich sehr wohl.	0,83
Das Einkaufen hier macht mir Spaß.	0,79
Verglichen mit anderen Bioläden ist dieser hier ...	0,69
Faktorenanalyse: KMO: 0,71; Cronbach’s Alpha: 0,79; Erklärte Gesamtvarianz 62,5 %	

Quelle: Eigene Berechnungen

Bevor die Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung bestimmt werden können, muss eine zweite Dimensionsreduktion durchgeführt werden, um die übrigen Variablen des Fragebogens zu einigen wenigen Faktoren zu verdichten. Hierzu wird eine konfirmatorische Faktorenanalyse gewählt (BACKHAUS et al. 2003: 330). Durch eine theoriegestützte Selektion der nicht als geeignet erscheinenden Variablen konnten aus 33 Statements neun Faktoren gebildet werden. Diese neun Faktoren erklären insgesamt 67,4 % der Gesamtvarianz, der KMO-Wert beträgt 0,9 und deutet auf die gute Eignung der Variablen für eine Faktorenanalyse hin. Die Cronbach’s Alpha Werte sind, mit Ausnahme von zwei Faktoren, oberhalb von 0,7 und damit ausreichend hoch (s. Tabelle 18)²⁰. Für eine bessere Interpretierbarkeit der Ergebnisse werden alle Faktoren in die weiterführenden Berechnungen einbezogen.

Tabelle 18: Reliabilität der extrahierten Faktoren

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

Quelle: Eigene Berechnungen

²⁰ Eine genaue Aufgliederung der Faktoren befindet sich im Anhang.

Um die unterschiedlichen Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung bestimmen zu können, werden auf Basis der extrahierten Faktoren im Folgenden zwei Regressionsanalysen geschätzt.

5.2.2 Regressionsanalyse: Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung

In der ersten linearen Regressionsanalyse wird die Variable Kundenzufriedenheit als abhängige Größe definiert, in der anschließenden der Faktor Kundenbegeisterung. Die Ergebnisse zeigen, dass neben den ermittelten Faktoren auch einzelne Items, die keinen Eingang in die Faktoranalyse fanden, einen Beitrag zur Erklärung der Kundenzufriedenheit und der Kundenbegeisterung leisten.

Gemessen am Beta-Wert haben „Qualität der Ware“, „Atmosphäre im Laden“ und der Faktor „Kundenservice und Vertrauen in das Personal“ einen großen und zudem hoch signifikanten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit. Einen etwas geringeren Einfluss weisen die beiden Größen „Qualität und Auswahl von Obst und Gemüse“ und „Auswahl insgesamt“ mit einem Beta-Wert von 0,13 auf. Beide stehen für die Sortimentsbreite im Naturkostfachhandel. Geringe, aber immer noch signifikante Einflüsse auf die Kundenzufriedenheit haben die Faktoren „Preisgünstigkeit“ und „Regionalität und Umwelt“. Insgesamt können 43 % der Varianz der Kundenzufriedenheit durch die genannten Faktoren und Variablen erklärt werden (s. Tabelle 19).

Tabelle 19: Lineares Regressionsmodell zur Erklärung der Gesamtzufriedenheit

Unabhängige Variablen	Beta	t-Wert
Qualität unserer Ware (einzelnes Statement)	0,27	8,34***
Atmosphäre im Laden (einzelnes Statement)	0,23	6,86***
Kundenservice und Vertrauen in das Personal	0,22	6,64***
Qualität und Auswahl von Obst und Gemüse	0,13	4,23***
Auswahl insgesamt (einzelnes Statement)	0,13	4,31***
Preisgünstigkeit	0,11	3,69***
Regionalität und Umweltschutz	0,09	3,20***
Abh. Variable: Gesamtzufriedenheit; Korr. R ² : 0,43; F: 81,7; *** p ≤ 0,001; ** p ≤ 0,01; * p ≤ 0,05		

Quelle: Eigene Berechnungen

In einer zweiten Regressionsanalyse werden die Einflussgrößen auf die Kundenbegeisterung analysiert (s. Tabelle 20). Hier können 59 % der Varianz der Kundenbegeisterung durch die Faktoren und Items erklärt werden.

Tabelle 20: Lineares Regressionsmodell zur Erklärung der Kundenbegeisterung

Unabhängige Variablen	Beta	t-Wert
Kundenservice und Vertrauen in das Personal	0,33	12,04***
Regionalität und Umweltschutz	0,24	9,97***
Qualität und Auswahl von Obst und Gemüse	0,20	7,95***
Innen- und Außenansicht des Ladens	0,20	7,46***
Atmosphäre im Laden (einzelnes Statement)	0,20	6,60***
Auswahl an Käse- und Molkereiprodukten (einzelnes Statement)	0,16	5,98***
Auswahl insgesamt (einzelnes Statement)	0,15	5,58***
Preisgünstigkeit	0,15	5,99***
Abh. Variable: Kundenbegeisterung; Korr. R ² : 0,59; F: 133,9 ; *** p ≤ 0,001; ** p ≤ 0,01; * p ≤ 0,05		

Quelle: Eigene Berechnungen

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

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

Bei einem Vergleich der wichtigsten Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung lässt sich erkennen, dass „Qualität der Ware“ wichtig für die Kundenzufriedenheit und „Serviceleistung des Personals“ entscheidend für die Kundenbegeisterung ist. Die Qualität der Ware stellt eine solide Basis für die Kundenzufriedenheit dar (Leistungsfaktor), wohingegen der Service und die Beratung des Personals zur Begeisterung des Kunden beitragen, indem die Erwartungen des Kunden nicht nur erfüllt, sondern übertroffen werden (s. Kapitel 3.4.1). Ein zweiter, für die Kundenbegeisterung herausgehobener Faktor ist der Aufbau von Vertrauen in die ökologische Vorzugswürdigkeit des Angebots. Leistungsstärke bei den Begeisterungsanforderungen schafft Differenzierungsmöglichkeiten für den Bio-

handel und trägt dazu bei, sich in dem immer stärker werdenden Wettbewerb gegenüber der Konkurrenz zu profilieren.

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

5.3 PLS-Pfadmodellierung

Strukturgleichungsmodelle haben sich als „Quasi-Standard bei der Erforschung komplexer Wirkzusammenhänge in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften entwickelt“ (BLIEMEL et al. 2005: 10). In der methodischen Herangehensweise unterscheiden sie sich von der Faktorenanalyse durch die Simultanität der Datenverdichtung und der Analyse von Einflussbeziehungen. Die größte Verbreitung als Strukturgleichungsverfahren hat der Lisrel-Ansatz (Linear Structural Relationship) der Kovarianzstrukturanalyse gefunden.

Kritikpunkt an der Kovarianzstrukturanalyse ist, dass sie nicht die Möglichkeit bietet, die untersuchten Indikatoren in eine Rangfolge zu bringen, um so Rückschlüsse über die Relevanz der einzelnen Indikatoren für die Praxis zu ermöglichen. Ein Ranking der verschiedenen Einflussgrößen ist bei einer Kovarianzstrukturanalyse nicht möglich, da die einzelnen Indikatoren mittels mathematischer Verfahren (Aufsummieren, Durchschnittsbilden usw.) zu einer Indexvariablen zusammengefasst werden. Der Einfluss eines einzelnen Indikators ist somit nicht festzustellen (FASSOT 2005: 25).

Zudem wird eine Unterscheidung der Indikatoren in formative und reflektive Variablen gefordert (FASSOT/EGGERT 2005: 33; GÖTZ/LIEHR-GOBBER 2004: 715). Bei formativen Variablen wird davon ausgegangen, dass sie ihren Indikator (hier die Kundenzufriedenheit) selbst verursachen. Reflektive Variablen dagegen werden von dem Indikator beeinflusst (FASSOT 2006: 68). Diese Unterscheidung zwischen formativen und reflektiven Indikatoren ist für eine

umfassende Erfolgsfaktorenforschung weiterführend. Im Zuge einer Faktorenanalyse und des Lisrel-Ansatzes werden i. d. R. einzelne Indikatoren eliminiert. Haben diese einen formativen Charakter, so wird hierdurch die Aussagefähigkeit verringert, da vielleicht wichtige Indikatoren, die die Gesamtzufriedenheit erklären, entfernt werden (ALBERS/HILDEBRANDT 2006: 29). Bezogen auf die vorliegende Untersuchung lassen sich die manifesten Variablen²¹ folgendermaßen einteilen: Die Voraussetzungen, unter denen ein Kunde mit dem Geschäft zufrieden ist, sind formative Variablen (s. Tabelle 21). Durch ihre Ausprägungen erklärt sich das Konstrukt Kundenzufriedenheit. Reflektive Variablen (s. Tabelle 22) spiegeln hingegen das Konstrukt wider (ALBERS/HILDEBRANDT 2006: 11).

Die latenten Variablen²² des PLS-Ansatzes lassen sich als Hauptkomponenten im Sinne einer Hauptkomponentenanalyse interpretieren, im Gegensatz dazu sind im Lisrel-Ansatz die latenten Variablen als Faktoren im Sinne einer Faktoranalyse zu sehen (SCHOLDERER/BALDERJAHN 2005: 90). PLS gewichtet die empirischen Daten relativ hoch, es besteht ein eher induktiver Forschungsansatz (FASSOT 2005: 29). Dagegen wird in einer Kovarianzstrukturanalyse immer von der Richtigkeit des Messmodells ausgegangen. Es wird somit eine Theorie überprüft; entsprechen die empirischen Werte nicht dem Modell, so wird von einem Messfehler ausgegangen. Der PLS-Ansatz kennt keine Messfehler und betrachtet nur die tatsächliche Korrelation zwischen den erhobenen Werten (FASSOT 2005: 29). Der PLS-Ansatz beinhaltet für das Marketing sehr interessante Forschungsmöglichkeiten, da den Einflussfaktoren auf die gebildeten Konstrukte eine größere Aufmerksamkeit geschenkt wird (FASSOT 2005: 24). Somit wird der Einfluss auf die potentiellen Eingriffspunkte näher beleuchtet und kann zu einem konkreten Ranking der Marketinginstrumente führen (DILLER 2004: 177).

Für diese Arbeit wurde auf die Software SmartPLS zurückgegriffen. Diese in der Erstfassung deutschsprachige Software, wurde in der jetzt englischsprachigen Version 2.0 (freedownload im Juli 2006 unter www.smartpls.de) verwendet. Die Software wird stetig weiterentwickelt und seit Ende 2006 steht eine neue Version zum Download bereit.

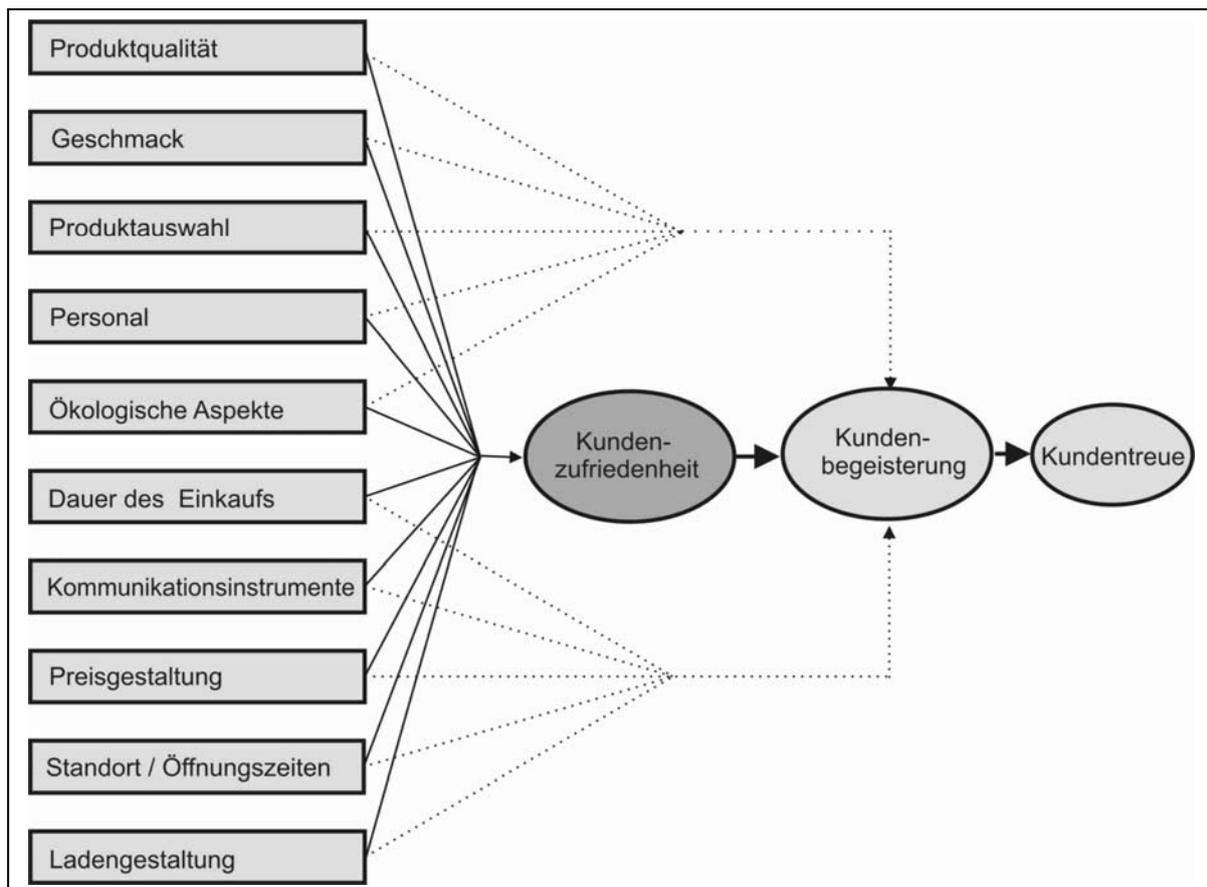
²¹ Unter dem Begriff „manifeste Variable“ sind die einzelnen Fragen und Statements des Kundenfragebogens zu verstehen.

²² Eine latente Variable wird aus mehreren Fragen und Statements (manifesten Variablen) des Fragebogens gebildet.

5.3.1 Ausgangsmodell

Die theoretische Grundlage der PLS-Pfadmodellierung ist ein Strukturmodell. Die Entwicklung des Modells beruht auf Ergebnissen der Erfolgsfaktorenforschung (s. Kapitel 3.3), bereits durchgeführten Kundenzufriedenheitsanalysen (s. Kapitel 3.4.3) sowie eigenen theoretischen Überlegungen, die versuchen, die Besonderheiten des Naturkostfachhandels zu berücksichtigen. Die erhobenen Kundendaten mussten vor der Berechnung mit dem Programm SmartPLS modifiziert werden. Fehlende Werte wurden mit Hilfe der Imputation mit NORM berechnet und ersetzt. Für nahezu alle Kundenfragen konnte der Expectation-Maximization-Algorithmus angewendet werden, da die fehlenden Werte nie mehr als 30 % betragen (IGL 2004: 34). Nur die Frage nach dem „Geschmack von Aufschnitt und Wurst“ musste aufgrund von 33 % fehlender Werte für die Berechnungen mit SmartPLS aus dem Datensatz entfernt werden. Mit Hilfe des Programms SmartPLS wurde anschließend das in Abbildung 10 skizzierte Messmodell entwickelt.

Abbildung 10: Ausgangsmodell



Quelle: Eigene Darstellung

Das Strukturgleichungsmodell wurde vor allem auf der Grundlage der Ergebnisse der Arbeit von WÖLK (s. Abbildung 3: Erfolgsfaktoren im mittelständischen Einzelhandel) entworfen. Besonders der Bereich der Aktionsfelder ist in die theoretische Betrachtung einbezogen worden, auf die Unternehmerpersönlichkeit wird in dieser Studie nicht eingegangen. Folgende latente Variablen (LV) wurden für das eigene Modell übernommen: „Standort/Öffnungszeiten“, „Produktauswahl“, „Preisgestaltung“, „Personal“ und „Ladengestaltung“. Die Fragen (manifeste Variablen), die hinter den LV stehen, werden in Tabelle 21 dargestellt. Der Abgleich mit anderen Kundenzufriedenheitsanalysen (SCHWETJE 1999: 163) zeigt eine große Übereinstimmung der verwendeten Fragen. Hinzu kommen fünf weitere LV, die in der Literatur zur Zufriedenheit bisher nicht verwendet werden: „Ökologische Aspekte“, „Produktqualität“, „Geschmack“, „Kommunikationsinstrumente“ und „Dauer des Einkaufs“. Die latente Variable „Ökologische Aspekte“ besteht aus Fragen zu „Umweltschutz“, „artgerechter Tierhaltung“ und „Regionalität“. Mit dieser LV wird versucht, die Wichtigkeit der begleitenden ökologischen Komponente des Handels mit Naturkostprodukten, die nicht direkt auf das Produkt wirkt, zu erfassen. In der Arbeit von SPILLER et al. (2005: 19) findet die Frage, ob der Kunde sich Gedanken über die Umwelt und seine Gesundheit macht und deshalb im Bioladen einkauft, eine 89 % -ige Zustimmung. Daher erscheint es wichtig, diesen Aspekt im Modell zu berücksichtigen. Diverse manifeste Variablen (MV), die die Qualität verschiedener Sortimentsbereiche abfragen, werden zur LV „Produktqualität“ zusammengefasst. Die LV „Geschmack“ fasst die sensorische Güte des Frischesortiments zusammen. Der geschmacklichen Qualität wird ein Einfluss unterstellt, da die Kunden ein Lebensmittel nur kaufen werden, wenn es auch ein Geschmackserlebnis verspricht. Die Variable „Dauer des Einkaufs“, die eine Frage zur Länge des Einkaufs beinhaltet, wird gebildet, da insbesondere in Naturkostläden der persönliche Kontakt von einigen Kunden gewünscht wird und es somit teilweise zu längeren Wartezeiten an der Kasse bzw. an den Bedientheken kommen kann. Die LV „Kommunikationsinstrumente“ fasst Statements zur „Häufigkeit der Werbung“ und „Produktinformationen“ zusammen. Naturkostläden haben in der Regel ein sehr geringes Werbebudget, deswegen ist es ein interessanter Aspekt, ob die Wahrnehmung eines höheren Werbedrucks einen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat. Die Frage nach Produktinformationen zielt darauf ab, ob der Kunde das Auslegen von Produktflyern o. Ä. durch eine höhere Zufriedenheit honoriert. Für alle 10 LV wird ein positiver Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung unterstellt.

In Kapitel 3.4.2 wurde die Diskussion über den Unterschied zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenbegeisterung und Kundentreue bereits wiedergegeben. Da sowohl Zufriedenheit als auch Begeisterung auf Grundlage eines Soll-Ist-Vergleiches entstehen, werden im Modell gleichzeitig die Einflüsse auf beide Faktoren untersucht. Die Kundentreue ist als eine Umsetzung der Zufriedenheit und Begeisterung in ein reales Handeln, das wiederholte Einkäufe, zu sehen. Aus diesem Grunde werden die direkten Einflüsse der manifesten Variablen auf die Kundentreue nicht betrachtet, sondern lediglich der indirekte Einfluss von der Zufriedenheit über die Begeisterung auf die Treue. Die Begeisterung ist dabei immer als eine mögliche Steigerungsform der Zufriedenheit zu interpretieren. Somit sind zunächst die Voraussetzungen für die Kundenzufriedenheit zu erfüllen, um daraus eine Begeisterung erzeugen zu können.

Für die weiteren Überlegungen im Rahmen des PLS-Pfadmodells wird die „Kundenzufriedenheit“ aus einer Frage zur „Gesamtzufriedenheit“ und einer zu „vorgefallenen Ärgernissen“ (kritische Ereignisse) gebildet.²³ Die Frage nach Ärgernissen ist eng mit der generellen Kundenzufriedenheit verknüpft. Was der Kunde für sich als ein Ärgernis ansieht, wird von seiner Zufriedenheit mit dem Geschäft abhängen. Ist der Kunde zufrieden, verzeiht er Missgeschicke und wird sich weniger beschweren. Ist der Kunde hingegen unzufrieden, werden auftretende Ärgernisse seine Unzufriedenheit vergrößern. Die „Kundenbegeisterung“ wird wie in Kapitel 5.2.1 aus vier verschiedenen Statements gebildet.

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

²³ Die Verwendung eines Einzelstatements zur Gesamtzufriedenheit führte zu keinen statistischen Zusammenhängen, daher werden zwei Statements verwendet, die auch aus theoretischen Gesichtspunkten sinnvoll als Zufriedenheitsmaßstäbe interpretiert werden können.

Interpretierbarkeit der Unterschiede zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenbegeisterung, da die LV so unterschiedlich gewichtet werden.

5.3.2 Evaluierung des Modells

Nachfolgend wird das Modell zunächst bezüglich seiner statistischen Gütemaße untersucht. Die Interpretation der Ergebnisse erfolgt anschließend in den Kapiteln 5.3.3 bis 5.3.5. Bei der Beurteilung der Gütemaße wird zur besseren Strukturierung eine Unterteilung vorgenommen, obwohl die Schätzung des Mess- und Strukturmodells an sich nicht unabhängig voneinander erfolgt. Die Evaluierung des Modells erfolgt somit in drei Schritten.

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

(1) Gütebeurteilung für das formative Teilmodell:

Zur Überprüfung der korrekten Zuordnung der formativen MV zu den LV wurden 18 Probanden befragt. Sie hatten die Aufgabe, die in ihrer Reihenfolge zufällig angeordneten MV den LV zuzuordnen. Dieses Vorgehen wird von KRAFFT et al. (2005: 76 ff.) unter dem Begriff Expertenvalidität vorgeschlagen. Die Berechnungen des Maßes der Eindeutigkeit und der inhaltlichen Relevanz bestätigen die eigene, theoretisch hergeleitete Zuordnung.²⁴ Bei einigen Fragen gestaltet sich die Zuordnung etwas schwieriger, welches sich in einem geringeren „Maß der Eindeutigkeit der Zuordnung“ zeigt (ANDERSON/GERBING 1991: 734). Den geringsten Wert hat das Statement zu „Sauberkeit und Hygiene“ im Geschäft mit 67 %, das dem Konstrukt Ladengestaltung zugeordnet wird. Das „Maß für die inhaltliche Relevanz“ liegt bei sämtlichen Fragen im positiven Bereich, somit ist keine der Fragen einem anderen Konstrukt zuzuordnen (ebenda: 734).

In Tabelle 21 sind die Gewichte (vergleichbar mit den Beta-Werten einer Regression) und die zugehörigen t-Werte abgebildet. Die Signifikanz der Gewichte wird mit Hilfe der im Bootstrapping-Verfahren²⁵ gewonnenen t-Werte bestimmt. Soll die Nullhypothese, dass kein linearer Zusammenhang zwischen den beiden Variablen besteht, mit einer Wahrscheinlichkeit

²⁴ Ergebnisse für alle Fragen siehe Anhang III. Für das Rechenverfahren s. KRAFFT et al. 2005: 76 ff.

²⁵ Für das Bootstrapping ist eine Samplezahl von 900 und eine Fallzahl von 500 gewählt worden. Eine Samplezahl, die die gleiche Größe hat wie die Stichprobe, wird als Richtwert angegeben. Diesem wird nicht nachgekommen, da die Berechnung mit SmartPLS bei der großen Samplezahl nicht mehr möglich ist und die Unterschiede in den t-Werten minimal sind.

von 95 % überprüft werden, so liegt die Grenze der t-Werte bei 1,96. Liegt der Wert bei oder oberhalb von 1,96, so kann die Nullhypothese mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 % zurückgewiesen werden (BROSIUS 1998: 541). Signifikante Werte sind in der Tabelle fett hervorgehoben. Unter den formativen Indikatoren befinden sich vereinzelt nicht signifikante Werte. Jedoch wird von der Eliminierung der nicht signifikanten Werte abgesehen, da dieses Vorgehen nur aufgrund inhaltlicher Überlegungen erfolgen sollte (KRAFFT et al. 2005: 83). Bei keiner der LV können formative MV eliminiert werden, ohne damit die Erklärungskraft des Konstrukts zu verringern.

Die formativen Variablen sind auf Multikollinearität²⁶ zu untersuchen. Einen ersten Hinweis auf Multikollinearität liefert die bivariate Korrelationsmatrix. Werte nahe 1 bedeuten eine hohe Korrelation (BACKHAUS et al. 2003: 89 f.). Im vorliegenden Fall liegen die Werte alle unter 0,55, somit liegt keine paarweise Abhängigkeit vor. In einem weiteren Schritt ist mit Hilfe der Regressionsanalyse zu überprüfen, ob jede unabhängige Variable auf die übrigen unabhängigen Variablen wirkt. R²-Werte nahe 1 sind ein Hinweis auf Multikollinearität. Aus den R²-Werten lässt sich der Variance Inflation Factor (VIF) berechnen ($VIF_j = 1 / (1 - R_j^2)$) (vgl. Tabelle 21). Der VIF steigt mit der Stärke der multiplen Korrelation (ebenda: 90). Der minimale Wert liegt bei 1. Eine Faustregel gibt an, dass der VIF keinen Wert höher als 10 annehmen soll (KRAFFT et al. 2005: 79). Dies trifft für keine der LV zu. Demzufolge ist keine problematische Multikollinearität gegeben.

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

²⁶ Multikollinearität bedeutet, dass die Streuung der unabhängigen Variablen nicht genau zugeordnet werden kann (BACKHAUS et al. 2003: 89).

Tabelle 21: Befunde des Messmodells (Formative Konstrukte)²⁷

Kundenzufriedenheit			Kundenbegeisterung		
Variable	Gewicht	t-Wert ²⁸	Variable	Gewicht	t-Wert
Personal (VIF = 2,242)					
Kompetenz	0,3100	2,8515	Vertrauen ins Personal	0,4325	6,1845
Vertrauen ins Personal	0,2952	3,1204	Persönliche Betreuung	0,3213	4,5873
Freundlichkeit	0,1862	1,8938	Kompetente Beratung	0,1725	2,8607
Produktqualität (VIF = 2,890)					
Ausgesprochen gute Ware	0,4776	5,1273	Ausgesprochen gute Ware	0,6443	8,7802
Frische der Ware	0,4036	3,8853	Käse und Molkereiprodukte	0,2099	2,7042
Obst und Gemüse	0,1393	1,2034	alle übrigen, „trockenen“	0,1641	2,4289
Preisgestaltung (VIF = 1,695)					
Preis-Leistungs-Verhältnis	0,6709	5,6229	Preis-Leistungs-Verhältnis	0,6283	5,9430
Preisgünstigkeit	0,2467	1,8621	Anzahl Sonderangebote	0,2960	2,9612
Anzahl Sonderangebote	0,2442	2,0081	Preisgünstigkeit	0,2511	2,2359
Produktauswahl (VIF = 2,353)					
Neue Produkte	0,5117	6,0125	Neue Produkte	0,5013	8,5154
Regionale Produkte	0,3042	3,0807	Regionale Produkte	0,2825	4,2934
insgesamt	0,2805	2,7733	insgesamt	0,2795	4,0348
Obst und Gemüse	0,2199	2,0952	Käse und Molkereiprodukte	0,2275	3,1646
Käse und Molkereiprodukte	0,0786	0,6734	Obst und Gemüse	0,1770	2,4804
Ladengestaltung (VIF = 2,494)					
Präsentation von Obst und Gemüse	0,4807	5,0521	Präsentation von Obst und Gemüse	0,4589	6,8368
Sauberkeit und Hygiene	0,4091	3,7376	Sauberkeit und Hygiene	0,2884	3,3083
Übersichtlichkeit des Warenangebots	0,2061	1,9503	Inneneinrichtung	0,2820	2,9092
Ökologische Aspekte (VIF = 1,801)					
Wird auf Umweltschutz geachtet	0,7711	7,6832	Wird auf Umweltschutz geachtet	0,7566	10,7168
Produkte von Landwirten aus der Region	0,3623	2,8642	Produkte von Landwirten aus der Region	0,2703	3,1384
Fleisch aus artgerechter Tierhaltung	0,0678	0,5596	Fleisch aus artgerechter Tierhaltung	0,2307	2,9384
Kommunikationsinstrumente (VIF = 1,799)					
Informationen über Produkte	0,9467	21,4798	Informationen über Produkte	0,9399	22,6027
Macht häufig Werbung	0,1783	1,6657	Macht häufig Werbung	0,1955	2,0521
Dauer des Einkaufs (VIF = 1,198)					
Länge des Einkaufs	1	0	Länge des Einkaufs	1	0
Geschmack (VIF = 1,980)					
Obst	0,3318	2,1049	Käse	0,3968	3,8653
Gemüse	0,3173	1,9494	Gemüse	0,3529	2,3387
Brot und Backwaren	0,2806	2,5168	Obst	0,2704	1,8456
Käse	0,2114	1,5465	Joghurt u. Molkereiprodukte	0,2560	2,3091
Standort / Öffnungszeiten (VIF = 1,344)					
Öffnungszeiten	0,9973	16,5511	Öffnungszeiten	0,9541	17,655

Quelle: Eigene Berechnungen

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die Güte des formativen Messmodells als gut zu betrachten ist. Einige MV haben allerdings einen so geringen Einfluss auf das Konstrukt, dass sie in

²⁷ In dieser und allen folgenden Tabellen sind nur die wichtigsten Werte aufgeführt, die vollständigen Tabellen befinden sich im Anhang.

²⁸ Der t-Wert ergibt sich aus der Bootstrapping Schätzung in SmartPLS.

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

(2) Gütebeurteilung für das reflektive Teilmodell

Die Inhaltsvalidität der reflektiven Messmodelle wird in einer explorativen Faktorenanalyse (BACKHAUS et al. 2003: 330) überprüft (KRAFFT et al. 2005: 73). Das Konstrukt Kundentreue findet sich mit seinen zwei Indikatoren in einem Faktor wieder. Die Konstrukte Zufriedenheit und Begeisterung bilden zusammen einen Faktor. Da die Begeisterung eine gesteigerte Zufriedenheit, d. h. eine stärkere emotionale Bindung darstellt, ist dieses Ergebnis nicht verwunderlich. Um für die Praxis relevantere Aussagen treffen zu können, wird in der Analyse weiterhin zwischen Zufriedenheit und Begeisterung unterschieden. Die Inhaltsvalidität ist somit gegeben.

Die Bestimmung der durchschnittlich erfassten Varianz (AVE – Average Variance Extracted) ist eines der Gütemaße des reflektiven Teilmodells. Der AVE hat Werte höher als 0,5 anzunehmen, um dem Gütemaß zu entsprechen (HOMBURG/GIERING 1996: 12). Dies ist hier für alle drei reflektiven Konstrukte gegeben (s. Tabelle 22).

Tabelle 22: Befunde des Messmodells (Reflektive Konstrukte)

Kundenzufriedenheit				Kundenbegeisterung			
Variable	Gewichte	t-Wert	Ladung	Variable	Gewichte	t-Wert	Ladung
Kundenzufriedenheit (R² = 0,4117; AVE = 0,664; CR = 0,7952)							
Gesamt-zufriedenheit	0,7586	21,5649	0,9129				
Wenig Ärgernisse	0,4364	13,1162	0,7046				
Kundenbegeisterung (R² = 0,6293; AVE = 0,6312; CR = 0,8716)							
Wohlfühlen beim Einkauf	0,3454	22,1284	0,8457	Wohlfühlen beim Einkauf	0,3428	26,8633	0,8439
Spaß am Einkauf	0,3418	19,0972	0,8128	Einer der Besten Bioläden	0,3366	30,3095	0,8075
Einer der Besten Bioläden	0,3167	22,9265	0,8369	Spaß am Einkauf	0,3309	25,4579	0,6693
Vergleich mit anderen Bioläden	0,2465	12,8507	0,6693	Vergleich mit anderen Bioläden	0,2381	16,0438	0,8442
Kundentreue (R² = 0,1351; AVE = 0,5973; CR = 0,7365)							
Weiterempfehlungsverhalten	0,8499	16,0166	0,9360	Weiterempfehlungsverhalten	0,8496	15,9514	0,9357
Häufigkeit des Einkaufs	0,3625	4,3578	0,5643	Häufigkeit des Einkaufs	0,363	4,3332	0,5649

Quelle: Eigene Berechnungen

Die Höhe der Ladung lässt auf die Indikatorreliabilität bei reflektiven Items schließen. Indikatorreliabilität liegt vor, wenn die Ladungen größer als 0,4 sind. Dies trifft auf alle MV

zu. Die Werte liegen in den überwiegenden Fällen sogar über 0,7, in diesen Fällen wird mehr als 50 % der Varianz der MV durch die LV erklärt (KRAFFT et al. 2005: 75).

Die t-Werte in Tabelle 22 zeigen, dass die reflektiven Konstrukte ein sehr hohes Signifikanzniveau aufweisen. Die Messung der reflektiven Konstrukte kann daher als geeignet angesehen werden.

Um eine Aussage über die Diskriminanzvalidität²⁹ der reflektiven Konstrukte zu erhalten, ist die Korrelationstabelle (s. Tabelle 23) der latenten Variablen zu betrachten. Die Quadratwurzel der durchschnittlich erklärten Varianz (AVE) ist mit den jeweiligen Korrelationskoeffizienten zu vergleichen (RINGLE 2004: 20).

Tabelle 23: Korrelationskoeffizienten der latenten Variablen

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

Quelle: Eigene Berechnungen

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

(3) Gütebeurteilung auf Strukturmodellebene

Die Signifikanz der Pfadkoeffizienten wird, wie bereits erläutert, mit Hilfe der t-Werte bestimmt. Signifikante Pfadkoeffizienten sind in Tabelle 24 fett markiert. Das von der Re-

²⁹ Die Diskriminanzvalidität bezeichnet die Unterschiedlichkeit der Messung eines Konstruktes mit einem Messinstrument (KRAFFT et al. 2005: 74).

gressionsanalyse bekannte Bestimmtheitsmaß R^2 (vgl. Tabelle 22) lässt sich auch für ein mittels PLS-Verfahren geschätztes Kausalmodell ermitteln und für die Beurteilung der Güte eines Strukturmodells heranziehen (RINGLE 2004: 14). Das Bestimmtheitsmaß ist als „substanziell“ zu bezeichnen, wenn es einen Wert von 0,67 annimmt, bei 0,33 ist es als „durchschnittlich“ und bei 0,19 nur als „schwach“ einzustufen. Diese Richtwerte sind eine gute Grundlage zur Beurteilung des Bestimmtheitsmaßes in PLS-Modellen (CHIN 1998: 323). Demnach ist das Bestimmtheitsmaß der Kundentreue ($R^2 = 0,135$) als gering, der Kundenbegeisterung ($R^2 = 0,6293$) als sehr gut substanziell und der Kundenzufriedenheit ($R^2 = 0,4117$) als überdurchschnittlich einzustufen.

Die Effektgröße (f^2) gibt an, wie stark der Einfluss einer unabhängigen latenten Variablen auf eine abhängige latente Variable ist. Ein Wert von 0,02 steht für einen geringen, 0,15 für einen mittleren und 0,35 für einen großen Einfluss der unabhängigen auf die abhängige Variable (COHEN 1988: 412 ff.). Der Wert der Effektgröße ist für die latenten Variablen mit höheren Pfadkoeffizienten in der Effektgröße „mittel“ bis „gering“. Für einige Konstrukte ist sie sogar sehr gering (s. Tabelle 24), dies sind aber zumeist die Konstrukte, denen im Pfadmodell kein Einfluss zugerechnet wird.

Tabelle 24: Befunde des Strukturmodells

Kundenzufriedenheit				Kundenbegeisterung			
Latente Variable	Pfadkoeffizienten	t-Wert	Effektgröße (f^2)	Latente Variable	Pfadkoeffizienten	t-Wert	Effektgröße (f^2)
Personal	0,3369	13,707	0,087	Personal	0,408	20,456	0,151
Produktqualität	0,2344	8,4629	0,031	Produktqualität	0,1831	8,044	0,022
Preisgestaltung	0,1164	5,2412	0,015	Produktauswahl	0,1809	8,8297	0,038
Produktauswahl	0,0576	2,2860	0,005	Ladengestaltung	0,124	5,9553	0,011
Ladengestaltung	0,0402	1,5309	0,003	Preisgestaltung	0,0876	4,8422	0,008
Dauer des Einkaufs	0,0401	2,1975	0,000	Ökologische Aspekte	0,0584	3,2309	0,008
Ökologische Aspekte	0,0194	0,8983	0,000	Dauer des Einkaufs	0,0287	1,9398	0,003
Geschmack	0,0064	0,2725	0,002	Standort / Öffnungszeiten	-0,0144	-0,8884	0,000
Kommunikationsinstrumente	-0,0033	-0,145	0,000	Geschmack	-0,0249	-1,3229	0,003
Standort / Öffnungszeiten	-0,0254	-1,277	0,003	Kommunikationsinstrumente	-0,054	-2,948	0,005

Quelle: Eigene Berechnungen

Das Stone-Geisser-Test-Kriterium gibt an, inwiefern das Modell an die empirischen Daten angepasst ist. Somit wird die Prognoserelevanz des Modells überprüft (KRAFFT et al. 2005:

84 f.). Der Wert des Stone-Geisser-Tests sollte oberhalb von Null liegen, um dem Modell eine Prognosefähigkeit zugestehen zu können. Dieser Test konnte in der vorliegenden Studie leider nicht komplett durchgeführt werden, da das im SmartPLS-Forum dargebotene Excel-Tool nur für 500 Fragebögen ausgelegt ist. In dem vorliegenden Modell wurden jedoch 1.873 Bögen ausgewertet. Ein Testlauf auf Grundlage von 500 Fragebögen führte zu einem positiven Ergebnis. Daraus wird auf eine Anpassung des Modells an die empirischen Daten geschlossen.

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

5.3.3 Einflüsse auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung

Zunächst wird das Konstrukt Kundenzufriedenheit betrachtet. Da nicht jeder zufriedene Kunde zu einem begeisterten Kunden wird, werden anschließend die Faktoren ermittelt, die zu Kundenbegeisterung führen. Zur besseren Übersicht sind in der folgenden Tabelle 25 die Ergebnisse der PLS-Pfadmodellierung für die beiden Zielfaktoren Zufriedenheit und Begeisterung vergleichend aufgelistet. Signifikante Pfadkoeffizienten sind fett markiert.

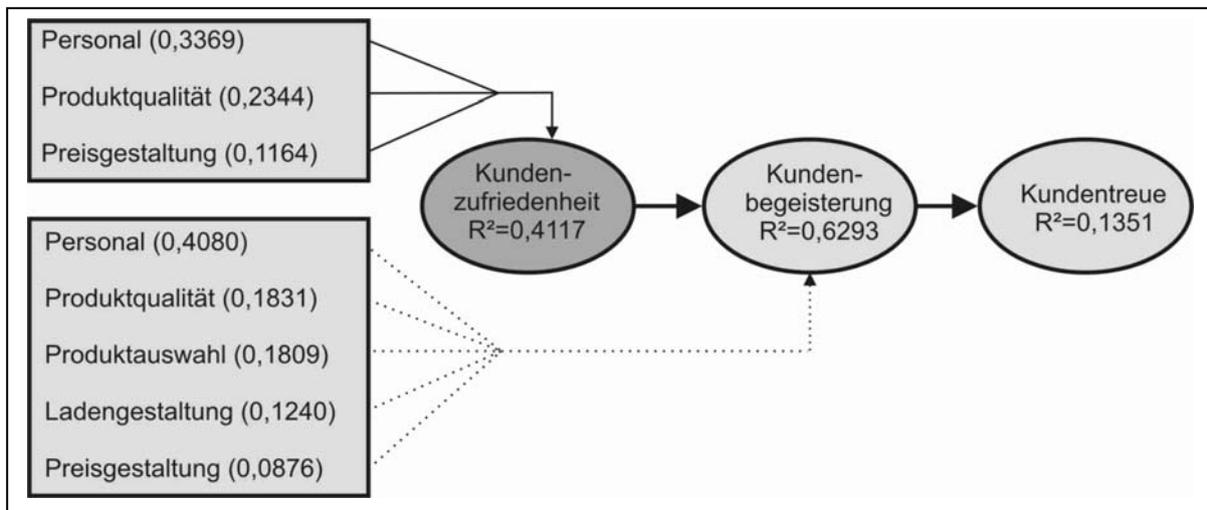
Tabelle 25: Einfluss der Variablen auf die Zielfaktoren

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

Quelle: Eigene Berechnungen

Zur anschaulicheren Ergebnispräsentation wird das Ausgangsmodell graphisch modifiziert (s. Abbildung 11), indem nur die LV mit einem großen oder mittleren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit bzw. die Kundenbegeisterung aufgeführt werden. Hinter den latenten Variablen ist jeweils der Wert des Pfadkoeffizienten eingetragen, um die unterschiedlich hohe Gewichtung der Variablen zu verdeutlichen. Die Kundenzufriedenheit kann zu 41 % durch die LV und die Kundenbegeisterung sogar zu 62 % durch die LV und die Kundenzufriedenheit erklärt werden.

Abbildung 11: Modifiziertes Ausgangsmodell



Quelle: Eigene Darstellung

Die beiden wichtigsten Einflussfaktoren auf Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung sind in diesem Modell „Personal“ und „Produktqualität“ (Abbildung 11). Das Konstrukt Personal hat den höchsten Einfluss, da Bioprodukte einen hohen Erklärungs- und Beratungsbedarf aufweisen. Auch die herausragende Bedeutung des Konstruktes Produktqualität verwundert nicht, da es sich bei Biokäufern i. d. R. um Verbraucher mit hohem Ernährungs-involvement handelt.

Die „Preisgestaltung“ hat auf die Zufriedenheit den drittgrößten Einfluss. Somit ist es wichtig, die Preise so zu gestalten, dass Neukunden durch die Hochpreisigkeit des Angebots im Vergleich zum konventionellen LEH nicht abgeschreckt werden. In diesem Punkt steht der Biohandel im direkten Vergleich mit dem LEH. Besonders trifft dies auf einige häufig gekaufte Produkte mit hoher Preiskennntnis der Verbraucher zu (wie Milch, Butter, Kaffee usw.). Eine stärkere Mischkalkulation ist hier anzuraten. Für die Begeisterung sinkt die Relevanz des Preises. Der Kunde ist von den Leistungen des Geschäfts bereits überzeugt und ist auch bereit, den höheren Preis zu zahlen. Das Preisimage von Bioprodukten ist eindeutig dem

Hochpreissegment zugeordnet. Eine Längsschnittanalyse (BRUHN 2002: 203 f.) zum Bio-konsum stellt im Zeitraum 1999 bis 2001 einen starken Anstieg der Assoziation von Bio-produkten mit „teuer“ fest. Dies wird vor allem auf die lebhafteste Diskussion zum Thema Agrarwende zurückgeführt, in der die Hochpreisigkeit von Bio-Lebensmitteln stark diskutiert wurde.

Die „Ladengestaltung“ hat nur einen geringen Einfluss auf die Zufriedenheit, ist allerdings hoch relevant für Kundenbegeisterung. Möglicherweise stehen beim ersten Kontakt mit Bio-Lebensmitteln produktbezogene Anforderungen im Mittelpunkt der Kaufentscheidung. Nach wiederholtem Einkauf werden jedoch zusätzliche Leistungsanforderungen wirksam, und der Kunde erwartet auch eine ansprechende Ladengestaltung. Die Zeiten, in denen der Kunde keine alternativen Einkaufsstätten für seinen Bio-Einkauf hatte, sind vorbei. In Großstädten kann er inzwischen aus einer großen Anzahl an Verkaufsstätten wählen. Insofern sollte das Produktumfeld zu den angebotenen Produkten passen. Dies kann den Naturkostläden eher gelingen als dem konventionellem LEH (BRUHN 2002: 215).

Die „ökologischen Aspekte“ des Einkaufs haben nur einen geringen Einfluss auf die Zielvariablen. BRUHN (2002: 211) kommt in ihrer Langzeitstudie zu der Schlussfolgerung, dass das Umweltschutzmotiv aufgrund der Entideologisierung der Branche kontinuierlich an Bedeutung verliert. Dieses Ergebnis wird durch den geringen Einfluss des Aspektes Umweltschutz in dem vorliegenden Modell bestätigt.

Der „Geschmack“ zeigt nur einen schwach positiven Einfluss auf die Zufriedenheit, auf die Begeisterung hat er keinen signifikanten Einfluss. Diese und weitere Variablen, die keinen Einfluss auf die Zielgrößen haben, werden in der weiteren Analyse nicht berücksichtigt.

Im Folgenden wird vertiefend auf die beiden wichtigsten Konstrukte (Personal und Produktqualität) eingegangen, die sowohl auf die Kundenzufriedenheit als auch auf die Kundenbegeisterung wirken (s. Tabelle 26). Im Mittelpunkt steht, welche Leistungsbestandteile aus Kundensicht jeweils entscheidend sind.

Tabelle 26: Leistungsfaktoren der Konstrukte Personal und Produktqualität

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

Quelle: Eigene Erhebung

Im Hinblick auf das Personal ist der deutlichste Unterschied in der Bedeutung der Beratungskompetenz festzustellen. Während für die Kundenzufriedenheit die Kompetenz des Personals den höchsten Einfluss hat, ist sie für die Begeisterung weniger relevant. Dies zeigt, dass kompetentes Personal die Voraussetzung dafür ist (= Leistungsfaktor, s. o.), Kundenzufriedenheit aufzubauen. Um darüber hinaus Begeisterung zu erzeugen, ist hingegen die persönliche Bindung (Vertrauen, persönliche Betreuung) ausschlaggebend. Dies bestätigt die These, dass Kunden des beratungsintensiven Einzelhandels diesen persönlichen Kontakt zum Verkäufer suchen und auch honorieren. Im Geschäftsalltag zeigt sich dies häufig darin, dass Kunden sehr gesprächig sind und nicht nur reine Verkaufsgespräche führen möchten. Der hohe Anteil an Stammkundschaft (in der Stichprobe 65 %) deutet darauf hin, dass sich viele Kunden untereinander kennen. Somit erhält der Einkauf für viele Bio-Kunden auch einen sozialen Bindungscharakter. Aus der Praxis ist bekannt, dass besonders ältere Kunden die Chance nutzen, beim Einkauf Kontakte zu knüpfen.

Im Hinblick auf die Produktqualität ist das Frischesortiment für die Zufriedenheit entscheidend. Begeisterung kann hingegen durch eine sehr gute Qualität von Käse und Molkereiprodukten ausgelöst werden. Da nahezu alle Milchprodukte inzwischen aus mehreren großen Molkereien stammen, ist hier von einem homogenen Qualitätslevel auszugehen. Eine Profilierung wird eher im Bereich Käse möglich sein. Daher ist eine besonders gute, gepflegte Käsetheke eine Chance, Begeisterung beim Kunden herbeizuführen.

Die bisherige Analyse über alle Betriebsformen hinweg hat bereits wichtige Anhaltspunkte zur Bedeutung der verschiedenen Leistungsparameter im Naturkostfachhandel erbracht. Im Folgenden wird zu überprüfen sein, inwieweit diese Ergebnisse nach Betriebsformen getrennt zu spezifizieren sind.

5.3.4 Einflüsse auf die Kundenzufriedenheit - ein Betriebsformenvergleich

Die weitere Untersuchung folgt der vorherigen Methodik: In einem ersten Schritt werden zunächst die verschiedenen Betriebsformen des Naturkosthandels auf die Erfolgsfaktoren der Kundenzufriedenheit untersucht (s. Tabelle 27). In einem zweiten Schritt werden anschließend die Gewichtungen der Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit betrachtet. Des Weiteren wird zwischen den drei Betriebsformen ein Mittelwertvergleich vorgenommen, um zu erkennen, wie der Status Quo der jeweilige Betriebsform aussieht.³⁰ Die MV, die hinter den LV stehen, unterscheiden sich nicht von denen im Ausgangsmodell. Eine Modellanpassung war nicht notwendig.

Tabelle 27: Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit (nach Betriebsformen)

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

Quelle: Eigene Berechnungen

Die latenten Variablen „Personal“, „Produktqualität“, „Preisgestaltung“ und „Produktauswahl“ haben bereits in der Gesamtstichprobe (s. Kapitel 5.3.3) die größte Relevanz für die Gesamtzufriedenheit aufgewiesen. Es ist daher nicht verwunderlich, sie in der Untersuchung unterschieden nach Betriebsformen ebenfalls (bis auf eine Ausnahme) unter den ersten vier Rangplätzen zu sehen. Die Ausnahme ist „Ladengestaltung“, welche den vierten Rang in der Gruppe der kleinen Naturkostläden einnimmt. Dies ist überraschend, deckt sich aber mit den Ergebnissen einer anderen Untersuchung (SPILLER et al. 2005: 22), bei der die Atmosphäre als

³⁰ Die Mittelwertvergleiche sind im Anhang einzusehen.

eine der Stärken des kleinflächigen Naturkostladens diskutiert wird. Auffällig ist darüber hinaus die große Relevanz des Personals für die SB-orientierten Supermärkte. Dies verweist darauf, dass Service hier offensichtlich ein kritisches Element darstellt. Der folgende Blick auf die unterschiedliche Gewichtung innerhalb der Konstrukte kann weiterführende Erkenntnisse bringen.

Die LV Personal weist über alle drei Betriebsformen unter den ersten drei Rängen „Vertrauen in das Personal“ und „Kompetenz“ auf (s. Tabelle 28). Interessant ist, dass bei den Naturkostfachgeschäften „Hilfsbereitschaft“ an erster Stelle steht, bei den anderen beiden Gruppen jedoch einen der letzten Plätze einnimmt. Möglicherweise sehen die Kunden das Geschäft aufgrund der Verkaufsfläche bereits als groß und unpersönlich an. Außerdem werden diese Geschäfte mit weniger Mitarbeitern (pro Quadratmeter Verkaufsfläche) arbeiten als kleine Naturkostläden. Durch ein hilfsbereites Auftreten des Personals kann somit beim Kunden die Zufriedenheit erhöht werden. Für den Ladenalltag bedeutet dies: Arbeiten sind zu unterbrechen, um Kunden Hilfe anzubieten. Dieses Vorgehen stößt im Alltag an Grenzen, z. B. sobald der Ladeninhaber alleine arbeitet und während der Öffnungszeiten termingerecht seine Bestellung zu erledigen hat. In kleinen Naturkostläden ist die räumliche Distanz zwischen Kunde und Personal selten so groß, als dass dem aufmerksamen Ladeninhaber nicht die hilfesuchenden Gesten des Kunden auffallen würden. In Bio-Supermärkten hingegen erwarten die Kunden tendenziell weniger Hilfsbereitschaft, da sie diese aufgrund der Fläche mit dem konventionellen LEH vergleichen. Der Mittelwertvergleich (vgl. Anhang) veranschaulicht, dass die Betriebsform kleiner Naturkostladen den anderen beiden Betriebsformen in Bezug auf das Personal in allen Punkten überlegen ist. Für die Praxis folgt daraus, dass sich die Bio-Supermärkte am stärksten anstrengen müssen, um über den Leistungsparameter Personal die Kunden zu beeinflussen.

Tabelle 28: Kundenzufriedenheit: Leistungsparameter des Personals

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

Quelle: Eigene Berechnungen

Im Hinblick auf die Beratungsintensität ist es wichtig, den schmalen Grad zwischen Aufmerksamkeit und Aufdringlichkeit zu wahren. In einer Befragung von Bio-Intensivkäufern gaben 10 % der Befragten an, dass sie sich durch die soziale Kontrolle im Bioladen zum Kauf genötigt sehen (SPILLER et al. 2005: 20 f.). Dieses Ergebnis sollte dem Fachhandel zu denken geben, besonders da die Befragung unter Bio-Intensivkäufern vorgenommen wurde. Wird die gleiche Frage Selten- oder Gelegenheitskäufern gestellt, wird das Ergebnis noch negativer ausfallen. Daraus lässt sich folgern, dass nicht jeder Kunde die persönliche Betreuung im Naturkostladen schätzt, sondern, falls er die Wahl hat, eine anonymere Einkaufsstätte aufsuchen wird. Dieses fachhandelstypische Thema sollte bei Personalschulungen daher Berücksichtigung finden.

Für den Faktor Preisgestaltung (s. Tabelle 29) hat die Beurteilung des Preis-Leistungs-Verhältnisses immer die höchste Bedeutung. Dies ist für den Facheinzelhandel ein gutes Zeichen. Es bedeutet, dass der Kunde sich Gedanken darüber macht, welche (Zusatz-) Leistung er für sein Geld bekommt. Die Frage nach der Preisgünstigkeit beinhaltet nur den Preisvergleich homogener Produkte, ohne die Leistungskomponente mit einzubeziehen (RUDOLPH/WAGNER 2003: 184 f.). Ein Unterschied in der Rangfolge ergibt sich bei der Frage zur Anzahl der Sonderangebote. Bei Bio-Supermärkten sind Sonderangebote erwartungsgemäß wichtiger als bei den anderen beiden Betriebstypen. Die Kunden erwarten hier aufgrund des relativ großen Verkaufsräumens und der Supermarkt-Atmosphäre ähnliche Sonderangebote wie im LEH. Im Mittelwertvergleich schneidet der kleine Bioladen bei der Preisgünstigkeit und dem Preis-Leistungs-Verhältnis am besten ab, der Bio-Supermarkt erstaunlicherweise am schlechtesten (vgl. auch o. V. 2007). Bei der Anzahl der Sonderangebote führt überraschend der Naturkostfachhandel, gefolgt vom Bio-Supermarkt, der kleine Naturkostladen ist wie vermutet auf dem letzten Platz. Die Resultate deuten darauf

hin, dass Bio-Supermärkte noch kein profiliertes Preisimage aufbauen konnten. Dabei geht es nicht um Niedrigpreise. Das bekannte Beispiel dm-Drogeriemärkte zeigt etwa, wie sich ein Handelsunternehmen via „Preisehrlichkeit“ positionieren kann.

Tabelle 29: Kundenzufriedenheit: Leistungsparameter der Preisgestaltung

Kleine Naturkostläden			Naturkostfachgeschäfte			Bio-Supermärkte		
Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert
Preis-Leistungs-Verhältnis	0,7505	7,8847	Preis-Leistungs-Verhältnis	0,6389	5,5079	Preis-Leistungs-Verhältnis	0,6107	4,5336
Preis-günstigkeit	0,2610	2,0572	Preis-günstigkeit	0,2929	2,1361	Anzahl Sonderangebote	0,3773	2,9083

Quelle: Eigene Berechnungen

Das Entscheidungskriterium Produktauswahl wird zumeist von der Frage nach „Neuen Produkten im Sortiment“ bestimmt (s. Tabelle 30). Dies zeigt, dass die Kunden neugierig auf Innovationen sind und Abwechslung suchen. Der Händler muss daher bemüht sein, die Kunden durch ansprechende Präsentation und Verkostungsaktionen auf Neuheiten im Sortiment hinzuweisen. Kleine Bio-Läden profilieren sich – wie zuvor bereits diskutiert – sehr stark über ihr Frischwarenangebot.

Tabelle 30: Kundenzufriedenheit: Leistungsparameter der Produktauswahl

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

Quelle: Eigene Berechnungen

SPILLER et al. (2005: 18 f.) fragen explizit den Einfluss neuer Produkte auf das Einkaufsverhalten der Kunden ab. Nur 60 % der Befragten stimmen der Frage zu, dass sie den Einkauf im Bioladen interessant finden, da es dort neue Produkte zu entdecken gibt. Die eigenen Ergebnisse belegen die aufgestellte Hypothese, dass die geringe Zustimmung mit der geringen Verkaufsfläche in Zusammenhang steht (ebenda: 18). Die Auswertung zeigt, je größer die Verkaufsfläche ist, desto höher ist der Einfluss neuer Produkte auf die Kundenzufriedenheit.

Kleine Naturkostläden können Kundenzufriedenheit in der Produktauswahl erzeugen, indem sie auf Regionalität setzen und ein breites Obst- und Gemüse-Sortiment anbieten. Die Breite des Gesamtsortiments ist nicht so ausschlaggebend, hier kann der Naturkostladen auch nicht mit größeren Verkaufsflächen konkurrieren. Dem Kunden scheint bewusst zu sein, dass aufgrund der geringen Verkaufsfläche nur ein beschränktes Angebot vorrätig sein kann und sich die kleinen Läden auf einzelne Produktgruppen spezialisieren müssen.

Die Auswahl an Käse und Molkereiprodukten wirkt sich bei Naturkostfachgeschäften und Bio-Supermärkten auf die Kundenzufriedenheit aus. Offensichtlich gelingt es einigen größeren Geschäften, sich hier erfolgreich zu profilieren. Ähnliches trifft auf das Fleisch- und Wurstsoriment zu, ein Sortimentsbereich, bei dem es in der Praxis erhebliche Unterschiede gibt. So zeigt die Studie von GERLACH ET AL. (2006), dass nicht zuletzt die geringe Affinität des Personals vieler Geschäfte zu dieser Warengruppe zu ihrer Vernachlässigung beiträgt. Für Bio-Supermärkte hat die Regionalität des Angebots noch einen signifikanten Einfluss. Da Bio-Supermarkt-Filialisten heute i. d. R. über den (regionalen) Bio-Großhandel einkaufen, bieten sich hier bisher wenig genutzte Positionierungschancen.

Das Ranking der Einflussvariablen auf die LV „Produktqualität“ unterscheidet sich zwischen den Betriebsformen fast nicht (s. Tabelle 31). Die ersten beiden Plätze nehmen die Statements zu „Gute Ware“ und „Frische“ ein. Dies zeigt, dass die Qualität der Ware insbesondere an der Frische, d. h. der Qualität von Obst und Gemüse, festgemacht wird. Gelingt es den Läden hier qualitativ hochwertige, frische Ware anzubieten, so wirkt sich dies auf die gesamte Qualitätsbeurteilung des Kunden aus. Der Mittelwertvergleich zeigt für die Variablen „Gute Ware“, „Frische“ und „Obst und Gemüse“ ein eindeutiges Ergebnis, hier führt klar der kleine Naturkostladen. Bei der Qualität „aller übrigen Ware“ und von „Käse und Molkereiprodukten“ liegen die Werte so nah beieinander, dass von einer fast gleichen Qualitätsbeurteilung in allen drei Betriebsformen auszugehen ist.

Tabelle 31: Kundenzufriedenheit: Leistungsparameter der Produktqualität

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

Quelle: Eigene Berechnungen

In kleinen Naturkostläden und Bio-Supermärkten sind Käse und Molkereiprodukte auf Rang drei der Zufriedenheitstreiber. Dies zeigt die Bedeutung für die LV Produktqualität. In Naturkostfachgeschäften steht das Trockensortiment im Ranking vor Käse und Molkereiprodukten und den Fleischwaren.

Die Ladengestaltung hat auf die kleinen Naturkostläden einen beachtlichen Einfluss, für die anderen beiden Betriebsformen fällt er geringer aus (vgl. Tabelle 27). Daher wird besonders die Gruppe der kleinen Naturkostläden differenzierter betrachtet (s. Tabelle 32).

Hier hat die Präsentation von Obst und Gemüse den größten Einfluss auf die Wahrnehmung der Ladengestaltung. Dies gilt auch für die Bio-Supermärkte. Ein Mittelwertvergleich zeigt, dass in allen drei Betriebsformen die Mittelwerte für die Präsentation von Obst und Gemüse um dem Wert 1 (gut) liegen. Dies verdeutlicht, dass bisher keine der Betriebsformen einen Vorsprung in der Präsentation von Obst und Gemüse zu verzeichnen hat. Die Aussage, dass einige Kunden sich mehr Selbstbedienung wünschen, trifft nur auf kleine Naturkostläden zu. Probleme entstehen vor allem bei mehreren Bedientheken und wenig Bedienungspersonal. So kann es vorkommen, dass ein Kunde z. B. an der Käsetheke etwas Wartezeit aufbringen muss, wenn das Personal gerade an der Brottheke bedient oder einen Einkauf an der Kasse abrechnet. Bemerkenswert ist schließlich die Relevanz der Sauberkeit in der Einkaufsstätte, im Sinne des Kano-Modells ein typischer Hygienefaktor. Dass diese Variable signifikant auf die Ladenbewertung ausstrahlt, deutet auf vereinzelte Missstände in der Praxis hin, die bei den Kunden zur Abwertung führen.

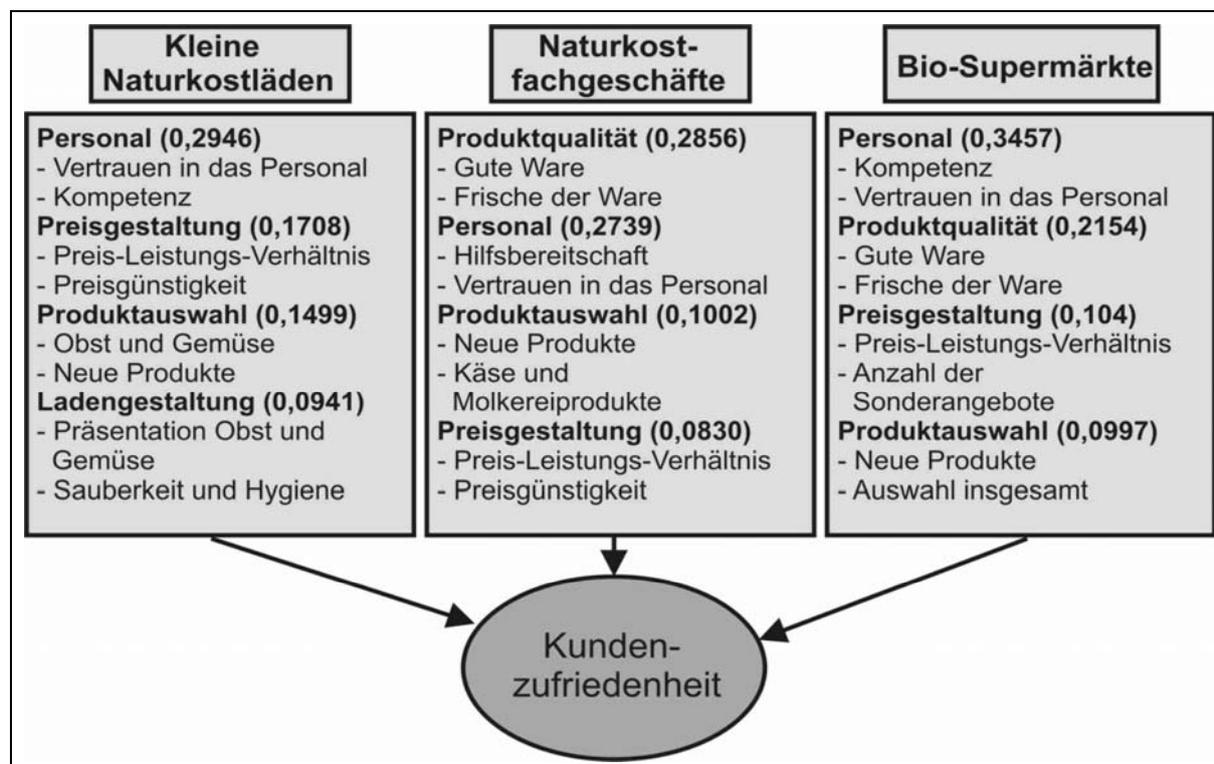
Tabelle 32: Kundenzufriedenheit: Leistungsparameter der Ladengestaltung

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

Quelle: Eigene Berechnungen

Abbildung 12 visualisiert noch einmal die Ergebnisse zur Kundenzufriedenheit im Naturkostfachhandel im Überblick anhand der Pfadkoeffizienten mit einer Hervorhebung der jeweils einflussreichsten Konstrukte (vgl. auch Tab. 27).

Abbildung 12: Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit



Quelle: Eigene Darstellung

Zwischenfazit zur Kundenzufriedenheit:

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

5.3.5 Einflüsse auf die Kundenbegeisterung - ein Betriebsformenvergleich

Dieser Abschnitt folgt dem Vorgehen des vorherigen Kapitels zur Kundenzufriedenheit (Kapitel 5.3.4), betrachtet jedoch die Einflussfaktoren auf die Kundenbegeisterung. Die Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsuntersuchung werden dabei mit denen der Kundenbegeisterung verglichen. Auf einen erneuten Mittelwertvergleich wird verzichtet, da sich die Rangfolge der Mittelwerte mit der des letzten Kapitels deckt, nur in wenigen markanten Fällen wird explizit auf die Mittelwertverteilung hingewiesen.³¹

Bei der Kundenbegeisterung hat, wie bei der Kundenzufriedenheit, das Personal den größten Einfluss auf die Verbraucher (s. Tabelle 33). Dieses Ergebnis betont noch einmal die Wichtigkeit des Personals im Naturkostfachhandel. Die Variablen „Produktauswahl“, „Produktqualität“ und „Preisgestaltung“ haben ebenfalls wieder einen bedeutenden Einfluss, die Rangfolge hat sich aber in einigen Punkten verändert. An Relevanz haben die Variablen „Ladengestaltung“ und „ökologische Aspekte“ gewonnen, daher wird speziell auf diese beiden LV näher eingegangen.

³¹ Für die gesamten Mittelwerttabellen s. Anhang.

**Tabelle 33: Einflussfaktoren der Kundenbegeisterung
(nach Betriebsformen)**

Kleine Naturkostläden			Naturkostfachgeschäfte			Bio-Supermärkte		
latente Variable	Pfadkoeffizienten	t-Wert	latente Variable	Pfadkoeffizienten	t-Wert	latente Variable	Pfadkoeffizienten	t-Wert
Personal	0,4887	10,975	Personal	0,4314	12,5827	Personal	0,3854	13,120
Produktauswahl	0,2139	4,8202	Produktqualität	0,1814	4,7839	Ladengestaltung	0,1882	6,1498
Preisgestaltung	0,1529	4,1222	Produktauswahl	0,1369	3,9241	Produktauswahl	0,1753	5,5653
Produktqualität	0,1351	2,7029	Preisgestaltung	0,1287	4,1076	Produktqualität	0,1722	5,1079
ökologische Aspekte	0,0638	1,7700	ökologische Aspekte	0,1035	3,3036	Preisgestaltung	0,036	1,3648
Ladengestaltung	0,0450	1,0499	Ladengestaltung	0,0867	2,4407	ökologische Aspekte	0,0289	1,0947

Quelle: Eigene Berechnungen

Die größten Unterschiede in der Rangfolge zeigen sich beim Punkt „Ladengestaltung“. Ihr Einfluss nimmt bei der Kundenbegeisterung proportional zur Verkaufsfläche zu, während dieser Gesichtspunkt für die Kundenzufriedenheit nur bei kleinen Läden relevant ist. Für die Bio-Supermärkte ist die Gestaltung des Ladens besonders wichtig. Dies mag daran liegen, dass sich Bio-Supermärkte gestalterisch vom konventionellen LEH abzuheben haben und trotz der Größe der Verkaufsfläche im Laden eine Wohlfühlatmosphäre schaffen müssen. Einigen Bio-Supermärkten gelingt dies offensichtlich in außergewöhnlichem Maße. Während ein Teil der Bio-Supermärkte in alten Lidl- oder Aldi-Filialen mit entsprechend nüchterner Atmosphäre angesiedelt ist, haben einige Anbieter ein eigenständiges, modernes und zugleich klar strukturiertes sowie helles Store-Design entwickelt, welches sie vom typischen Supermarkt in Deutschland deutlich differenziert.

In kleinen Naturkostläden hingegen ist es dem Ladeninhaber einfacher möglich, ein persönliches Ambiente zu erzeugen. Dies erwarten die Kunden, so dass dieser Aspekt keine Überraschung auslöst und folglich nicht zu Begeisterung führt (wohl aber Einfluss auf die Zufriedenheit nimmt). Kleine Naturkostläden können hingegen durch die „Produktauswahl“ beim Kunden punkten. Wenn es gelingt, trotz der geringen Verkaufsfläche in einigen Warengruppen mit einem tiefen Sortiment aufzuwarten, so ist der Kunde überrascht und begeistert, da er aufgrund der geringen Verkaufsfläche auch auf eine beschränkte Sortimentsleistung geschlossen hatte. Die LV „ökologische Aspekte“ hat in Naturkostfachgeschäften einen mittleren Einfluss auf die Begeisterung. Die Hypothese, ökologische Aspekte seien ein

Basisfaktor (s. o. Kano-Modell) und würden höchstens zu Unzufriedenheit führen, wenn sie nicht berücksichtigt werden, ist damit für die Naturkostfachgeschäfte widerlegt.

Die Rangfolge der Variablen, die auf das Konstrukt Personal wirken, variiert nicht in den ersten zwei Punkten (s. Tabelle 34). Besonders die emotionale Bindung an das Personal (Vertrauen und kompetente Beratung³²) wirkte sich äußerst positiv aus. Dies zeigt sich auch daran, dass die eher rational einschätzbare Komponente Kompetenz keinen signifikanten Einfluss hat. Bei der Kundenzufriedenheit ist die Kompetenz hingegen von Bedeutung.

Tabelle 34: Kundenbegeisterung: Leistungsparameter des Personals

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

Quelle: Eigene Berechnungen

Der äußere Eindruck des Verkaufspersonals ist bei kleinen Naturkostläden kein Faktor, der Begeisterung erzeugen kann, ein relevanter hingegen für Naturkostfachgeschäfte. Eine Erklärung mag darin liegen, dass in kleinen Läden das Verkaufspersonal in der Regel sofort zu erkennen ist. Auf größeren Verkaufsflächen wird mehr Personal beschäftigt, für den Kunden wird so die Identifikation der Mitarbeiter schwieriger. Deshalb ist einheitliche, gepflegte Arbeitskleidung ein klares Signal an den Kunden, dass es sich um einen Ansprechpartner im Geschäft handelt.

Ebenfalls lassen sich die Kunden durch die Produktqualität überraschen. Das Statement zu „Ausgesprochen gute Ware“ ist, wie bei der Kundenzufriedenheit, an erster Stelle (s. Tabelle 35). Interessant für die Praxis wird es, sobald die einzelnen Produktgruppen abgefragt werden. Hier zeigt sich, dass die kleinen Naturkostläden und die Bio-Supermärkte besonders

³² Das Statement lautet: „Die kompetente Beratung hat mir so manche Einkaufsentscheidung erleichtert.“ Daher wird nicht nur die reine, sachliche Kompetenz abgefragt, sondern auch, wie die Kompetenz im Verkaufsgespräch auf den Kunden wirkt.

durch die Qualität ihrer Käse und Molkereiprodukte begeistern können. Für mittelgroße Geschäfte ist wie bei der Zufriedenheit das Trockensortiment besonders wichtig.

Tabelle 35: Kundenbegeisterung: Leistungsparameter der Produktqualität

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

Quelle: Eigene Berechnungen

Die Wahrnehmung der „Preisgestaltung“ unterscheidet sich nicht wesentlich, unabhängig davon, ob sie in Abhängigkeit zur Kundenzufriedenheit oder zur Kundenbegeisterung gestellt wird. Aus diesem Grund wird hier auf eine Diskussion verzichtet.³³

Die Produktauswahl hat einen sehr großen Einfluss auf die Begeisterung der Kunden (s. Tabelle 36). Auffallend ist, dass die Neuproduktaktivität wie bei der Kundenzufriedenheit einen der ersten Ränge einnimmt.

Tabelle 36: Kundenbegeisterung: Leistungsparameter der Produktauswahl

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

Quelle: Eigene Berechnungen

³³ Die Tabelle der Leistungsparameter der Preisgestaltung befindet sich im Anhang.

Daneben sticht der hohe Einfluss regionaler Produkte in der Kategorie Naturkostfachgeschäft ins Auge. Die Kunden honorieren eine regionale Ausrichtung des Sortiments mit Begeisterung. Diese Chance sollte der Ladeninhaber nutzen und auf der relativ großen Verkaufsfläche die regionalen Produkte besonders kennzeichnen, um so dem Kunden die Orientierung zu erleichtern. Bemerkenswert ist bei der Betrachtung, dass die Auswahl von Fleisch und Wurstwaren ohne Einfluss ist und aufgrund nicht signifikanter Werte in dieser Tabelle nicht aufgeführt wird. Offensichtlich gelingt es dem Naturkostfachhandel derzeit nicht, ein begeisterungsfähiges Fleisch- und Fleischwarensortiment aufzubauen, was z. T. auch die wenig entwickelte Lieferantenstruktur zu erklären ist.

Die Ladengestaltung hat nur bei den Bio-Supermärkten einen hohen Einfluss auf die Begeisterung. Trotzdem ist es interessant zu untersuchen, welche weiteren Leistungsparameter auf die Ladengestaltung der Betriebsformen wirken.

Tabelle 37: Kundenbegeisterung: Leistungsparameter der Ladengestaltung

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

Quelle: Eigene Berechnungen

Bei den Bio-Supermärkten sind vor allem die Präsentation von Obst und Gemüse, Inneneinrichtung sowie Sauberkeit und Hygiene ausschlaggebend für die Ladenatmosphäre. Im Gegensatz dazu ist für kleine Naturkostläden die Inneneinrichtung nicht so relevant. Die Einrichtung kleiner Naturkostläden muss sich in der Praxis zumeist den räumlichen Vorgaben des Ladens anpassen und ist (in den meisten Fällen) durch die individuelle Gestaltung des

Ladeninhabers geprägt. Aufgrund der geringen Fläche der Naturkostläden hat aber die Übersichtlichkeit des Warenangebots einen höheren Einfluss auf die Begeisterung. Eine fehlende Übersichtlichkeit ist dadurch begründet, dass das Warenangebot an Bioprodukten kontinuierlich wächst, in vielen Läden der Verkaufsraum aber begrenzt ist. Daher wird der Raum immer weiter zugestellt, und dies geht zu Lasten einer klaren Strukturierung des Angebots. Ein weiterer möglicher Grund wäre, dass die Kunden zwar den Kontakt zum Personal wünschen, aber nicht bei der Suche nach jedem Produkt an die Hand genommen werden wollen. Aus diesem Grund honorieren sie Übersichtlichkeit in der Warenpräsentation mit Begeisterung.

Ein herausgehobenes Umweltengagement hat einen mittleren Einfluss auf die Begeisterung der Kunden von Naturkostfachgeschäften. Daher werden in Tabelle 38 kurz die relevanten Leistungsparameter erörtert. Für alle drei Betriebsformen gilt: Wird im Geschäft besonders auf Umweltschutz geachtet, ist dies auch den Kunden zu vermitteln, ohne dabei mit dem gehobenen Zeigefinger zu drohen. Wie bereits erwähnt, war zu vermuten, dass Umweltfreundlichkeit nach dem Kano-Modell der Kundenzufriedenheit in die Kategorie der Basisfaktoren fällt. Umso interessanter ist es, dass sich die ökologischen Aspekte teilweise als Begeisterungsfaktoren herausstellen. Der Mittelwertvergleich zeigt, dass die kleinen Naturkostläden bei Umweltschutz und Regionalität als Beste abschneiden. Die im Vergleich zu vielen anderen Fragen etwas niedrigeren Mittelwerte bei diesen Themen deuten aber an, dass hier im Bio-Handel insgesamt noch ein Kommunikationsproblem besteht. Viele Fachhändler kaufen bewusst regional ein, loben dies aber nur begrenzt aus. Ähnliches gilt für das Thema Tierschutz bzw. artgerechte Haltungsformen. Aus einer Vielzahl von Studien ist bekannt, dass Tierschutz für viele Bio-Käufer ein wichtiges Anliegen ist. Vor diesem Hintergrund ist es überraschend, wie wenig dieses Positionierungsargument bisher genutzt wird, obwohl die Resultate zeigen, dass es zumindest für kleinere und mittlere Geschäfte ein relevanter Treiber der Kundenbegeisterung ist.

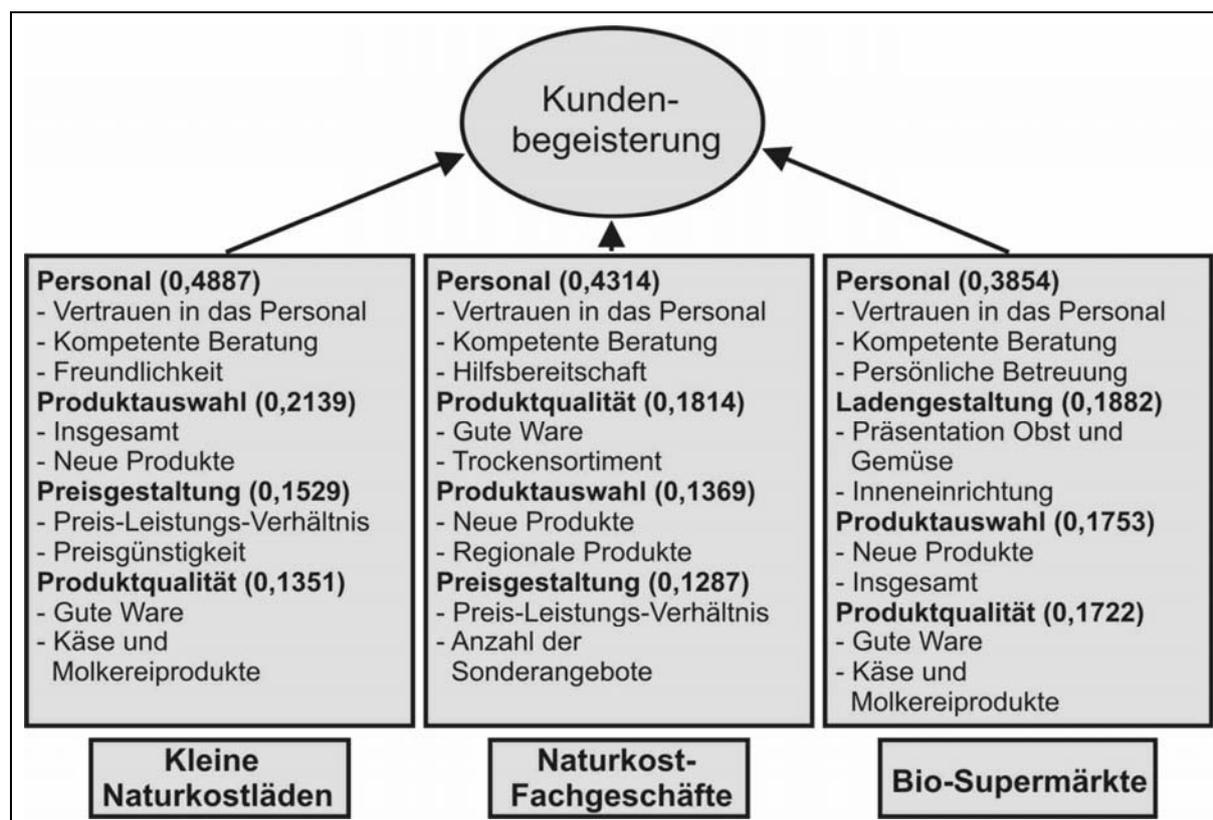
Tabelle 38: Kundenbegeisterung: Leistungsparameter der ökologischen Aspekte

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

Quelle: Eigene Berechnungen

In Abbildung 13 sind die wichtigsten Einflussgrößen auf die Kundenbegeisterung graphisch dargestellt (vgl. Tab. 33). Danach werden diese in einem Zwischenfazit zusammengefasst.

Abbildung 13: Einflussgrößen auf die Kundenbegeisterung



Quelle: Eigene Darstellung

Zwischenfazit zur Kundenbegeisterung:

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

- Kleine Naturkostgeschäfte können Begeisterung hauptsächlich durch die Freundlichkeit des Personals erzeugen sowie durch die Auswahl an Obst und Gemüse, die Preisgestaltung und ein hervorragendes Käseangebot.
- Naturkostfachgeschäfte begeistern die Kunden besonders durch die Hilfsbereitschaft des Personals, durch die Qualität des Trockensortiments und die Qualität von Obst und Gemüse, die Auswahl an regionalen Produkten, die Preisgestaltung, die Kommunikation der eigenen Maßnahmen zum Umweltschutz und die Sauberkeit im Laden.
- Den größten Einfluss haben Bio-Supermärkte auf die Begeisterung ihrer Kunden, indem sie dem Kunden das Gefühl vermitteln, eine persönliche Beratung zu erhalten. Eine gelungene Präsentation des Obst- und Gemüsesortiments, eine angenehme Inneneinrichtung, erstklassige Qualität bei Käse und Molkereiprodukten sowie eine besondere Frischekommunikation sind weitere Begeisterungsfaktoren.

5.4 Faktoren- und Regressionsanalyse versus PLS: Ein Methodenvergleich

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

Zuerst werden die Ergebnisse von PLS auf der einen und Faktoren- sowie Regressionsanalyse auf der anderen Seite in Bezug auf die Kundenzufriedenheit einander gegenübergestellt.

Tabelle 39: Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit: Ein Methodenvergleich

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

Quelle: Eigene Berechnungen

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

Als zweites folgen die Rechenergebnisse bezüglich der Kundenbegeisterung.

Tabelle 40: Einflussfaktoren auf die Kundenbegeisterung: Ein Methodenvergleich

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

Quelle: Eigene Berechnungen.

Für den Methodenvergleich bezüglich der Kundenbegeisterung gilt ähnliches wie zur Kundenzufriedenheit. Wiederum stimmt die Rangfolge in zahlreicheren Punkten überein. Die zentrale Rolle des Personals wird offensichtlich, gleichzeitig ist auch erkennbar, dass Kriterien wie Standort bzw. Öffnungszeiten für die Zufriedenheit oder Begeisterung der (derzeitigen) Kunden ohne Relevanz sind.

Zum Methodenvergleich ist abschließend zu sagen, dass die PLS-Pfadmodellierung und die kombinierte Faktoren- und Regressionsanalyse bis auf geringe Abweichungen zu ähnlichen Ergebnissen führen. Besonders in Bezug auf die wichtigsten Punkte decken sich die Ergebnisse. Eine genauere Übereinstimmung der Rechenergebnisse ist aufgrund der unterschiedlichen Rechenverfahren, die in beiden Methoden Verwendung finden, auch unwahrscheinlich. Als Vorteil der Pfadmodellierung verbleibt die übersichtliche simultane Schätzung des Gesamtmodells. Zudem ist eine stärkere Detailanalyse möglich. Insgesamt sind die vergleichbaren Resultate ein deutliches Indiz für die Belastbarkeit der Ergebnisse. Der Unternehmenspraxis können auf diesem Weg detaillierte betriebsformenspezifische Hinweise gegeben werden. Das zentrale Thema des folgenden Kapitels knüpft daran an. Mit weiteren Betriebskennzahlen und Ergebnissen aus den Storechecks werden die Resultate der Kunden-

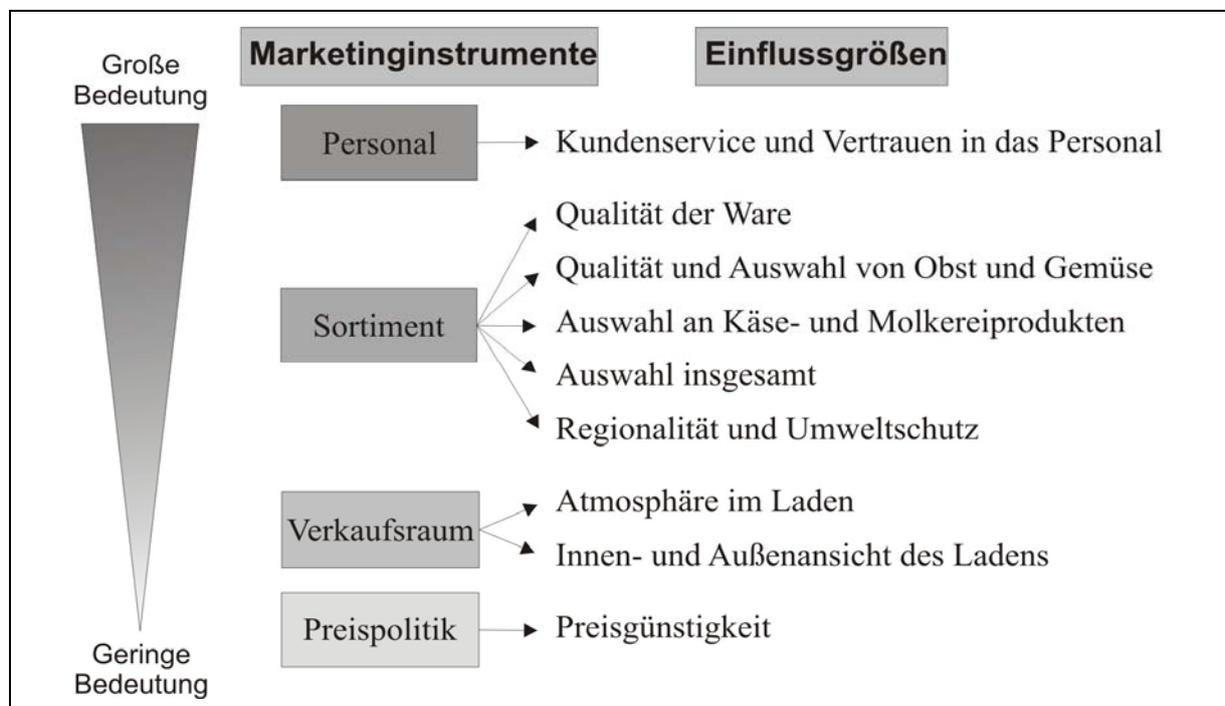
zufriedenheitsanalyse detailliert diskutiert. Das folgende Kapitel verzichtet auf die Unterscheidung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung.

6 Handelsmarketing auf Basis der ermittelten Erfolgsfaktoren

6.1 Die Gewichtung des Handelsmarketings im Vergleich

Nach der Ermittlung der erfolgsrelevanten Faktoren für den Naturkostfachhandel werden in den folgenden Kapiteln Gründe gesucht, warum Kunden die Läden bzgl. der einzelnen Leistungsbereiche unterschiedlich bewerten. Der Fokus richtet sich dabei auf Faktoren, die einen starken Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ausüben. Storechecks (s. Kapitel 4.1) sowie Expertenaussagen ergänzen die quantitative Untersuchung. Anschließend werden Betriebe mit gegensätzlichen Kundenbewertungen ausgewählt, um zusätzliche Erkenntnisse über die Leistungsbereiche zu gewinnen. Die Fallauswahl berücksichtigt nur Betriebe, die einen Storecheck zusätzlich zur Kunden- und Inhaberbefragung durchgeführt haben. Ziel ist es, umsetzungsorientierte Hinweise zur Optimierung des Marketing-Mix für den Naturkostfachhandel zu generieren. Die Reihenfolge, in der die Marketinginstrumente abgehandelt werden, richtet sich nach ihrer Bedeutung für die Kundenzufriedenheit. Die zentralen Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit, die durch die vorhergehende Analyse festgestellt wurden, sind in Abbildung 14 den Marketinginstrumenten zugeordnet.

Abbildung 14: Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit



Quelle: Eigene Darstellung

Personal und Sortiment sind für die Kundenzufriedenheit insgesamt wichtiger als die Verkaufsraumgestaltung und die Preispolitik. Der Standort des Ladens sowie die Kommunikationspolitik haben keinen nachweisbaren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit³⁴, so dass sich die folgende Diskussion der Einflussgrößen auf die Personalpolitik, die Sortimentspolitik, die Verkaufsraumgestaltung und die Preispolitik beschränken wird.

6.2 Personalpolitik: Zur Sicherung der Servicequalität

Wichtige Handlungsfelder zur Steuerung der Personalpolitik sind Personalintensität und Personalqualität. Da die absolute Mitarbeiterzahl durch die differierenden Betriebsgrößen nur wenig Aussagekraft besitzt, muss der Personaleinsatz auf die Verkaufsfläche oder die Zahl der Kunden bezogen werden. Die Personalintensität ist ein Indikator, der aufzeigt, wie intensiv sich das Personal um die Kunden kümmern kann oder wie schnell die Abfertigung an den Bedientheken und Kassen erfolgt (KUBE 1991: 122-125). Im Gegensatz dazu befasst sich die Personalqualität nicht mit der Anzahl der Mitarbeiter, sondern mit der Personalqualifikation und der Motivation, die eng mit der Weiterbildung der Verkaufskräfte verbunden sind. Dieser Punkt wird jedoch häufig aus Kostengründen und Zeitmangel im mittelständischen Einzelhandel vernachlässigt (WÖLK 1991b: 231). Die Erfahrungen, die im Rahmen dieser Arbeit durch die Expertengespräche gesammelt wurden, decken sich mit diesen Erkenntnissen von WÖLK (1991b).

6.2.1 Betriebsformenvergleich

Tabelle 41 zeigt, dass sich die Personalintensität, bezogen auf die Verkaufsfläche in den 21 untersuchten Unternehmen, durchschnittlich auf 41 qm Verkaufsfläche pro Mitarbeiter beläuft. Die Spannweite reicht dabei von 14 qm bis zu 120 qm je Mitarbeiter. Die Anzahl der Kunden am Tag je Mitarbeiter liegt bei einem Durchschnitt von 35 zwischen 17 und 83 Verbrauchern.

³⁴ Ohne Zweifel sind beide Faktoren für den Erfolg im Bio-Handel wichtig. So wird dem Standort in der Handelsbetriebslehre eine überragende Bedeutung zugemessen. Für die Zufriedenheit der vorhandenen Kunden spielen beide Aspekte jedoch keine Rolle – sicherlich aber für die Neukundengewinnung.

Tabelle 41: Personalintensität im Betriebsformenvergleich

	Durchschnitt	Minimum	Maximum
Verkaufsfläche pro Mitarbeiter (in qm)			
Alle Betriebe (n = 21)	41	14	120
Bio-Supermärkte (n = 10)	52	21	120
Naturkostfachgeschäfte (n = 7)	35	19	71
Kleine Naturkostläden (n = 4)	24	14	30
Kunden pro Mitarbeiter			
Alle Betriebe (n = 21)	35	17	83
Bio-Supermärkte (n = 10)	31	20	43
Naturkostfachgeschäfte (n = 7)	37	24	46
Kleine Naturkostläden (n = 4)	41	17	83

Quelle: Eigene Berechnungen

Die Personalintensität in den verschiedenen Betriebsformen des Naturkostfachhandels ist sehr unterschiedlich. Die Verkaufsfläche pro Mitarbeiter steigt mit der Größe des Ladens, d. h. die Anzahl des Personals bezogen auf die Verkaufsfläche ist in den Bio-Supermärkten niedriger als in den anderen Betriebsformen. Der Indikator für die Personalintensität – „Kunden pro Mitarbeiter“ – sinkt hingegen mit steigender Betriebsformengröße. So stehen einem Mitarbeiter im Bio-Supermarkt durchschnittlich 35 Kunden am Tag gegenüber, während es im kleinen Naturkostladen 41 Kunden pro Mitarbeiter sind.

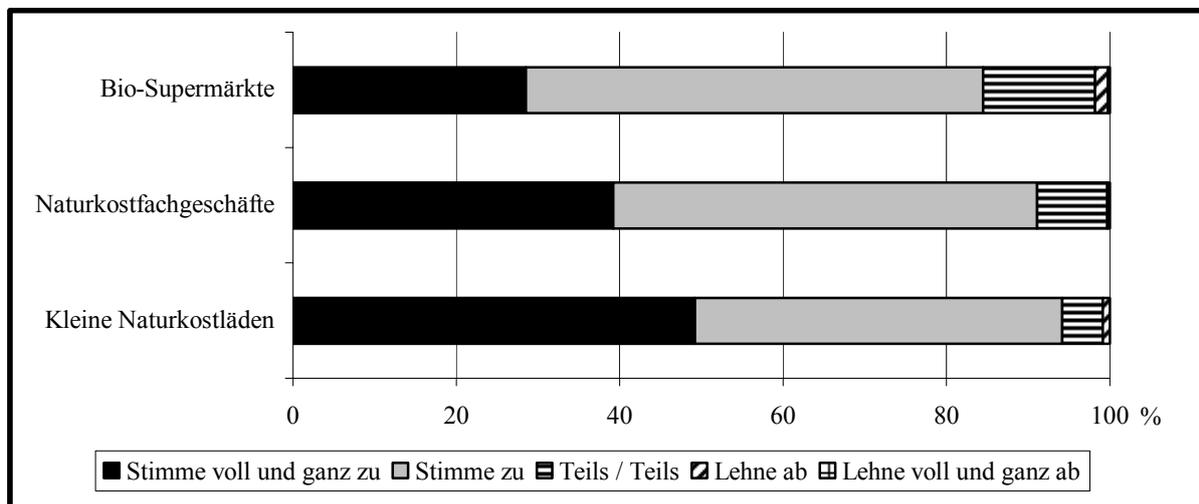
Die Hypothese, dass die Personalintensität Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat, muss in dieser Studie verneint werden, da eine Regressionsanalyse zwischen Kundenzufriedenheit (abhängige Variable) und Personalintensität (unabhängige Variable) zu keinem signifikanten Ergebnis kommt. Vergleicht man dieses Ergebnis mit den Erkenntnissen aus der Regressionsanalyse in Kapitel 5.2, zeigt sich, dass es weniger auf quantitative Aspekte in der Kundenbetreuung ankommt. Vielmehr spielt die Beratungsqualität eine zentrale Rolle. Hier konnte ein deutlicher Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ermittelt werden. Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll, den Einfluss der Personalqualität und nicht der Personalintensität auf die Kundenzufriedenheit zu betrachten, wobei in der Analyse zwischen den drei Betriebsformen zu unterscheiden ist (s. Tabelle 42).

Tabelle 42: Personalqualität im Betriebsformenvergleich

	Alle Betriebe (n = 1.873)	Bio-Supermärkte (n = 876)	Naturkostfach- geschäfte (n = 628)	Kleine Naturkostläden (n = 369)
Personalqualität ³⁵ (μ)***	1,41	1,29	1,47	1,57
Skalenniveau: -2 = mangelhaft, -1 = ausreichend, 0 = befriedigend, 1 = gut, 2 = sehr gut; *** p ≤ 0,001; ** p ≤ 0,01; * p ≤ 0,05				

Quelle: Eigene Berechnungen

In den drei Betriebsformen sind deutliche Unterschiede bei der Personalqualität durch den signifikanten Mittelwertvergleich zu erkennen. Das Personal von Bio-Supermärkten wird weniger gut von den Kunden bewertet als das von Naturkostfachgeschäften und kleinen Naturkostläden. Diese Divergenz lässt sich aus der Tatsache erklären, dass der Aufbau eines persönlichen Kontaktes zwischen Personal und Kunden schwieriger wird, je größer die Anzahl der Mitarbeiter ist. Objektiv gesehen kann es sogar möglich sein, dass das Personal in Bio-Supermärkten besser ausgebildet ist als in kleineren Läden, dies aber von den Kunden durch den geringeren persönlichen Kontakt nicht wahrgenommen wird. Der zweite Grund für die niedrigere Bewertung der Personalqualität in Bio-Supermärkten wird durch den Vergleich der Frage nach „Vertrauen in das Personal“ deutlich. Die Kunden bewerten kleine Naturkostläden und Naturkostfachgeschäfte wesentlich besser als Bio-Supermärkte (s. Abbildung 15).

Abbildung 15: Vertrauen in das Personal

Quelle: Eigene Darstellung

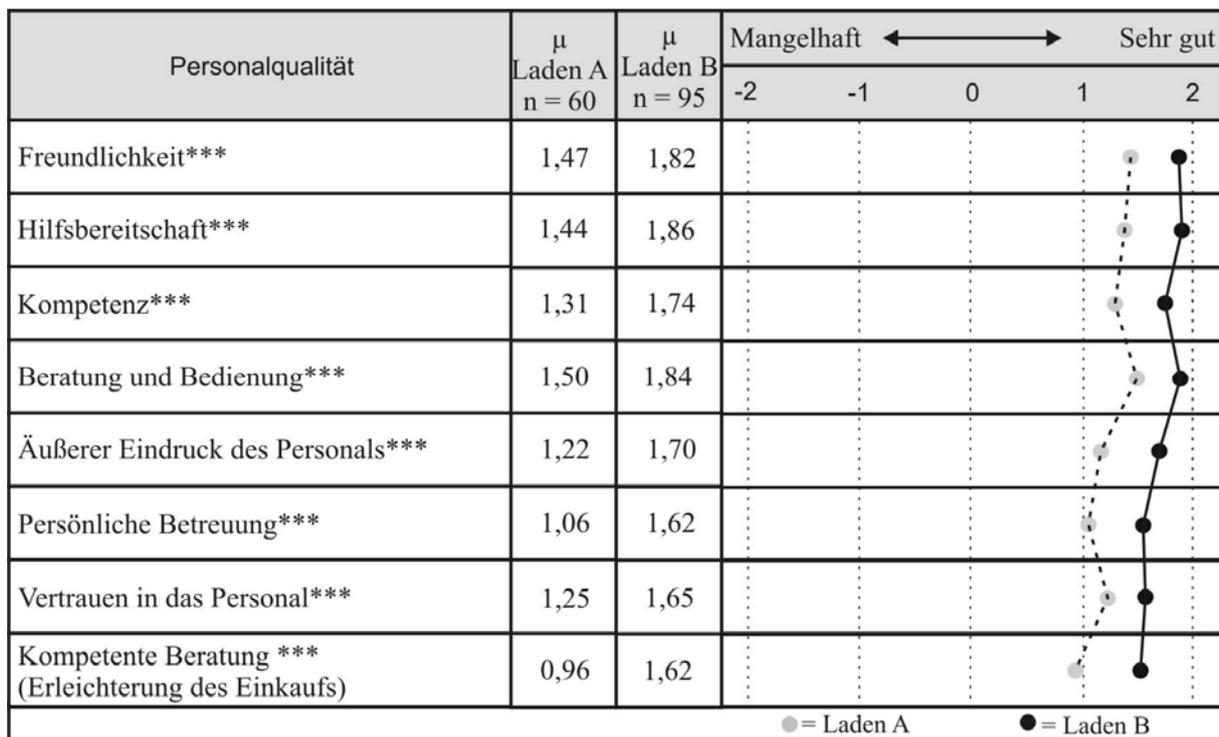
³⁵ Die Personalqualität ist ein Index aus den Variablen: „Freundlichkeit“, „Hilfsbereitschaft“, „Kompetenz“, „Beratung und Bedienung“, „äußerer Eindruck des Personals“, „persönliche Betreuung“, „Vertrauen in das Personal“ und die „kompetente Beratung hat mir so manche Einkaufsentscheidung erleichtert“.

Das Vertrauen in das Personal und der persönliche Kontakt sind Ergebnisse eines über Jahre währenden Prozesses zwischen Mitarbeiter und Kunde. Diesen Vertrauensvorsprung können die kleinen Naturkostläden und Naturkostfachgeschäfte aufgrund ihrer langjährigen Existenz (im Durchschnitt 13 Jahre) für sich verzeichnen. Bio-Supermärkte hingegen, die im Durchschnitt erst seit fünf Jahren im Biomarkt vertreten sind, weisen Defizite in Bezug auf Vertrauen und persönlichen Kontakt auf.

6.2.2 Fallbeispiele

In einem weiteren Schritt erfolgt der Vergleich von zwei Läden, deren Personalqualität stark differiert. Die Gegenüberstellung der beiden Unternehmen bezieht sich auf den Index der Personalqualität: Laden A wird von den Kunden mit einem Wert von +1,28 bewertet, Laden B mit einem Wert von +1,72.

Abbildung 16: Vergleich der Personalqualität in zwei Läden



Quelle: Eigene Berechnungen; *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$.

Abbildung 16 zeigt, dass Laden B in allen Fragen zum Thema Personal von den Kunden signifikant besser eingeschätzt wird als Laden A. Die Antworten auf die Frage, weshalb eines der Geschäfte besser bewertet wird als der andere, sind schwer zu quantifizieren, da jeder Kunde die Leistungsmerkmale des Personals subjektiv wahrnimmt. Deshalb wird mit Hilfe eines Storechecks versucht, mögliche Gründe für die unterschiedlichen Beurteilungen der

beiden Läden zu finden. Den Storecheck (s. Kapitel 4.1) führten zwei mit dem Naturkostfachhandel vertraute Personen unabhängig voneinander durch.

In Geschäft B, mit einer Verkaufsfläche von 90 qm, sind neben dem Inhaber noch zwei Personen beschäftigt. In dem etwas größeren Laden A arbeiten auf 125 qm Verkaufsfläche vier Angestellte sowie der Inhaber. Die Personalintensität bezogen auf die Verkaufsfläche liegt damit in Laden B bei 30 qm und in Laden A bei 25 qm je Mitarbeiter. Ein augenfälliger Unterschied zwischen den beiden Betrieben liegt darin, dass in dem von den Kunden besser bewerteten Laden B eine besondere Verkaufsform vorliegt: In Geschäft B befinden sich deutlich mehr Bedientheken als in anderen Naturkostläden. Neben den typischen Theken für Backwaren, Käse sowie Fleisch- und Wurstwaren wird das Obst und Gemüse ebenfalls bedient. Dieser persönliche Kontakt mit den Kunden und die 14-jährige Naturkosterfahrung des Inhabers (Laden A zwei Jahre) führen u. U. in der Beurteilung der Personalqualität zu einem besseren Abschneiden.

Die Durchführung des Storechecks bestätigte die Kundeneinschätzung. Auch aus Experten-sicht unterscheiden sich das Auftreten und die Motivation der Mitarbeiter, auf die Kunden zuzugehen, deutlich voneinander. Aus diesem Grund muss sich Laden A die Frage nach der Arbeitsmotivation seiner Angestellten stellen. Allgemein wird für eine Steigerung der Arbeitsmotivation zwischen internen (durch innere Antriebskraft motiviert) und externen Stimuli (wie verbale Ermunterung oder finanzielle Anreize) unterschieden (DECI 1975: 62 f.). Für den Inhaber des Ladens A wäre demnach zu überprüfen, inwieweit eine Änderung der externen Anreizstruktur (z. B. leistungsbezogene Entlohnung) zu einer besseren Personal-leistung beiträgt. Ein erfolgreiches Beispiel aus dem Handel ist die Einzelhandelsgruppe Globus, die eine finanzielle Mitarbeiterbeteiligung an der jeweiligen Betriebsgesellschaft fördert und diese als Grund für das gute Abschneiden im deutschen Kundenbarometer sieht (SCHMIDT 1997: 76).

Neben finanziellen Anreizsystemen gewinnt zunehmend auch das Wohlbefinden der Mitarbeiter als Motivationsgröße an Bedeutung (LEHMKÜHLER 2001: 63). Eine Studie von HOMBURG/STOCK (2001: 797-800) kann im Industriegüter- und Dienstleistungssektor nachweisen, dass die Mitarbeiterzufriedenheit einen positiven Effekt auf die Kundenzufriedenheit hat. Insbesondere für Bio-Supermärkte, deren Personal unterdurchschnittlich bewertet wird,

ist es wichtig, entsprechende finanzielle Anreizsysteme mit Maßnahmen zur Förderung des Betriebsklimas zu flankieren, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen.

Die Personalintensität hat im Gegensatz zur Personalqualität keinen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Unternehmen, die mehr Personal einsetzen als andere Vergleichsbetriebe, schneiden im Durchschnitt nicht besser ab. Es hängt unter den derzeitigen Bedingungen in der Praxis offensichtlich hauptsächlich von der Motivation und der Ausbildung der Mitarbeiter (und des Inhabers) ab, ob Kunden zufrieden sind.

Kompetenz und Freundlichkeit im Naturkostfachhandel werden insgesamt von Kunden kleinerer Läden besser bewertet. Für Bio-Supermärkte bedeutet dies, dass sie sich vermehrt bemühen müssen, ihre Kunden persönlich anzusprechen, um Nachteile gegenüber kleineren Läden zu kompensieren.

6.3 Sortiments- und Qualitätspolitik: Obst- und Gemüse als Frischeindikatoren

Vielfach wird eine zielgruppenorientierte Sortimentspolitik aufgrund ihres akquisitorischen Potenzials als das wichtigste absatzpolitische Instrument im Handel gesehen (BARTH 1996: 157; HANSEN 1990: 203). In unserer Studie nehmen die Faktoren Produktqualität und Produktauswahl nach der Personalpolitik die folgenden Ränge ein. Die Sortimentspolitik bezeichnet alle Überlegungen sowie die daraus resultierenden Aktivitäten, die eine optimale Sortimentszusammensetzung zum Ziel haben. Zwei Dimensionen, Sortimentsbreite und Sortimentstiefe, charakterisieren grundsätzlich ein Sortiment. Die Sortimentsbreite gibt die Anzahl der Warengruppen im Handelssortiment an.³⁶ Sie nimmt zu, wenn dem Kunden additive Kaufmöglichkeiten geboten werden und er bei einem Einkaufsakt unterschiedliche Güter beschaffen kann (HANSEN 1990: 207; BIRKER/VOSS 2000: 25; MÜLLER-HAGEDORN 2002: 159). Die Sortimentstiefe meint die Auswahl an Artikeln innerhalb einer Artikelgruppe (MÜLLER-HAGEDORN 2002: 159).

Die Qualitätspolitik des Handels bezieht sich einmal auf seine Selektionsfunktion (Gatekeeperfunktion) bei der Auswahl von Artikeln aus dem Angebot an Produkten. Der zweite

³⁶ Sortimentsebenen nach Müller-Hagedorn (2002: 155): Warenart, Warenbereich, Warengruppe, Artikelgruppe und Artikel.

Aspekt betrifft das interne Handling von Frischwaren. Durch den hohen Frischwarenanteil im Naturkosthandel kommt gerade diesem Aspekt eine hohe Bedeutung zu.

6.3.1 Betriebsformenvergleich

Sortimentsauswahl

In der vorliegenden Untersuchung kann mit den zur Verfügung stehenden Daten die Unterscheidung nach Warengruppen nur begrenzt vorgenommen werden. Deswegen werden nur die prozentualen Umsatzzahlen der drei Warengruppen Frischwaren³⁷, Food³⁸ und Nonfood zur Bewertung der Sortimentsbreite herangezogen und in einem Betriebsformenvergleich einander gegenübergestellt.

Tabelle 43: Sortimentsstruktur im Naturkostfachhandel

	Alle Betriebe (n = 21)	Bio-Super- märkte (n = 10)	Naturkost- fachgeschäfte (n = 7)	Kleine Naturkostläden (n = 4)
Frischwaren (Umsatzanteile in %)	51,7	51,0	49,4	57,7
Food (Umsatzanteile in %)	37,8	36,0	41,6	36,5
Nonfood (Umsatzanteile in %)	10,5	13,0	9,0	5,8
Artikelzahl*** (absolut)	3.623	5.056	3.014	1.462
Kosmetik** (absolut)	556	713	495	35

Quelle: Eigene Berechnungen; *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$.

Tabelle 43 verdeutlicht, dass alle drei Betriebsformen den größten Umsatzanteil mit Frischwaren erwirtschaften. Hier zeigen sich erhebliche Unterschiede zum LEH, in dem z. B. der Umsatzanteil von Obst und Gemüse bei rund 10 % liegt (AMMANN 2003). Die Ergebnisse des Mittelwertvergleichs zur Sortimentsstruktur sind aufgrund der geringen Stichprobe nur teilweise signifikant. Es lassen sich jedoch Tendenzen erkennen, die darauf hindeuten, dass der Frischwarenanteil in kleinen Naturkostläden höher ist als in den beiden anderen Betriebsformen. Der Umsatzanteil mit Nonfood-Produkten ist in Bio-Supermärkten mit 13 % am höchsten. Zu den Nonfood-Produkten gehören bspw. Kosmetikartikel, die eine immer größere Bedeutung im Sortiment von Naturkostläden erlangen (Expertengespräche mit Betriebsinhabern) und im Durchschnitt mit 556 Artikeln pro Laden vertreten sind.

Trotz unterschiedlicher Schwerpunkte ähnelt sich die Sortimentsbreite in den Naturkostfachhandlungen, alle 21 untersuchten Betriebe bieten ein Vollsortiment an. Die Unterschiede zwischen den Betriebsformen liegen in der Sortimentstiefe, die wegen vergleichbarer Sorti-

³⁷ Dazu gehören Obst und Gemüse, Milchprodukte, Käse, Wurst und Fleisch etc.

³⁸ Dazu gehören Getreideprodukte, Kekse, Müsli, Getränke etc.

mentsbreite über die absolute Artikelzahl bestimmt werden kann. Die Artikelzahl nimmt mit der Größe der Geschäfte zu. So werden in Bio-Supermärkten im Durchschnitt 5.056 und in kleinen Naturkostläden 1.462 Artikel angeboten. Da für eine weitergehende Analyse der Sortimentstiefe innerhalb einer Warengruppe wie z. B. Obst und Gemüse keine weiteren Daten vorliegen, wird die Einschätzung der Kunden zur Auswahl innerhalb einer Warengruppe als Maßstab herangezogen (s. Tabelle 44).

Tabelle 44: Kundenbewertung der Warengruppen

	Alle Betriebe (n = 1.873)	Bio-Super- märkte (n = 876)	Naturkost- fachgeschäfte (n = 628)	Kleine Naturkostläden (n = 369)
Auswahl insgesamt (μ)***	1,31	1,42	1,24	1,16
Auswahl an Obst und Gemüse (μ)***	1,09	1,16	1,04	0,98
Auswahl an Fleisch und Wurst (μ)***	0,76	1,00	0,50	0,62
Auswahl an Käse- und Molkereiprodukten (μ)***	1,35	1,49	1,29	1,15
Auswahl an regionalen Produkten (μ)*	0,74	0,70	0,73	0,84
Skalenniveau: -2 = mangelhaft, -1 = ausreichend, 0 = befriedigend, 1 = gut, 2 = sehr gut				

Quelle: Eigene Berechnungen; *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$.

In der Bewertung der Warengruppen durch die Kunden schneiden Bio-Supermärkte nicht nur im Bereich „Auswahl insgesamt“ besser ab als die kleineren Läden, sondern auch in den Bereichen „Auswahl an Obst und Gemüse“, „Auswahl an Fleisch und Wurst“ sowie „Auswahl an Käse- und Molkereiprodukten“. Bei der „Auswahl an regionalen Produkten“ werden allerdings die kleineren Läden besser bewertet.

Der Einfluss der Sortimentsauswahl auf die Kundenzufriedenheit wurde in Kapitel 5.2.2 bereits nachgewiesen. Der Mittelwertvergleich zwischen den Betriebsformen zeigt, dass die Auswahl an Produkten in Bio-Supermärkten besser beurteilt wird als bei kleineren Geschäftstypen (s. Tabelle 44). Eine Korrelationsanalyse bestätigt den Zusammenhang zwischen der Artikelanzahl in den einzelnen Geschäften und der Kundenwahrnehmung „Auswahl insgesamt“ ($r = 0,59^{**}$). Die Kunden nehmen die größere Auswahl in Bio-Supermärkten wahr.

Sortimentsqualität

Im folgenden Abschnitt wird die Sortimentsqualität näher betrachtet. Obwohl die qualitative Gestaltung von Produkten maßgeblich durch die Hersteller beeinflusst wird, richtet sich das

Verbraucherinteresse in erster Linie an den Handel und dessen Gatekeeper-Funktion. Der Handel soll bei der Warenbeschaffung seine Auswahlmöglichkeiten für den Konsumenten wahrnehmen, indem er eine Eingangskontrolle übernimmt und die Qualität der Ware bis zum Verkauf erhält (z. B. Sicherung der Warenfrische) (HANSEN 1990: 588). Insbesondere im Frischesortiment mit Fleisch, Wurst, Obst und Gemüse etc., welches GUTBERLET³⁹ (1987: 78) als „Problemsortiment“ bezeichnet, liegen Profilierungsmöglichkeiten für den Naturkostfachhandel. Die Qualität der verschiedenen Warengruppen bewerten die Kunden in den drei Betriebsformen unterschiedlich (s. Tabelle 45).

Tabelle 45: Kundenbewertung der Qualität

	Alle Betriebe (n = 1.873)	Bio-Super- märkte (n = 876)	Naturkostfach- geschäfte (n = 628)	Kleine Naturkostläden (n = 369)
Qualität der Ware (μ)***	1,55	1,51	1,52	1,71
Qualität von Obst und Gemüse (μ)***	1,00	0,95	0,96	1,18
Qualität von Fleisch und Wurst (μ)***	1,13	1,18	0,99	1,21
Qualität von Käse- und Molkereiprodukten (μ)	1,40	1,43	1,37	1,38
Skalenniveau: -2 = mangelhaft, -1 = ausreichend, 0 = befriedigend, 1 = gut, 2 = sehr gut				

Quelle: Eigene Berechnungen; *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$.

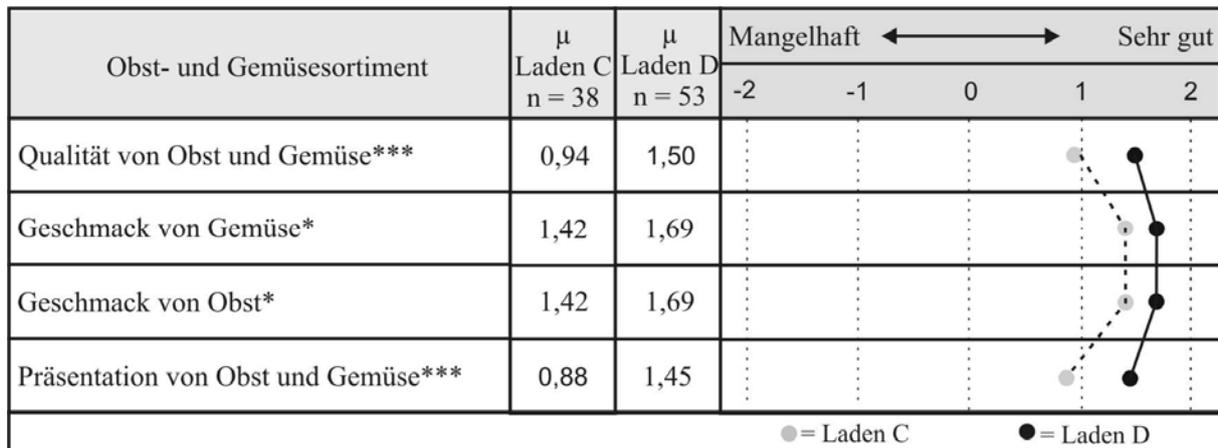
Ein Mittelwertvergleich zwischen den Betriebsformen zeigt, dass deutliche Unterschiede bei der Qualitätsbewertung „insgesamt“, von „Obst und Gemüse“ sowie „Wurst- und Fleischwaren“ existieren. Hier schneiden die kleinen Naturkostläden besser ab als Bio-Supermärkte und Naturkostfachgeschäfte. Ein Grund für das differierende Ergebnis bei der Qualität von Fleisch und Wurst könnte die zurzeit stattfindende Neuausrichtung des Naturkostfachhandels im Wurst- und Fleischsortiment sein. Eine Studie zum Thema Fleisch und Wurst im Naturkostfachhandel zeigt, dass sich die Einstellungen und Fähigkeiten der Einzelhändler zum Fleischangebot stark voneinander unterscheiden (GERLACH et al. 2006: 65-68). Die Mittelwertunterschiede in der „Qualität von Käse- und Molkereiprodukten“ sind zwischen den Betriebsformen nur gering und nicht signifikant. Ein Erklärungsversuch, warum kleinere Naturkostläden in der Qualität von Obst und Gemüse besser als Bio-Supermärkte bewertet werden, wird im Folgenden anhand von zwei Fallbeispielen vorgenommen.

³⁹ Geschäftsführer des Handelsunternehmens Tegut.

6.3.2 Fallbeispiele

Die Auswahl der Fallbeispiele erfolgte anhand von Fragen zum Obst- und Gemüsesortiment. Laden C wird von den Kunden mit einem Indexwert⁴⁰ von +1,16 bewertet, wohingegen Laden D mit einem Wert von +1,58 sehr gut abschneidet. Die Gegenüberstellung der einzelnen Variablen des Obst- und Gemüsesortiments zeigt, dass die Kunden das Geschäft D durchgängig besser bewerten als Laden C (s. Abbildung 17). Deutliche Differenzen gibt es bei der Qualität sowie der Präsentation von Obst und Gemüse.

Abbildung 17: Vergleich des Obst- und Gemüsesortiments in zwei Läden



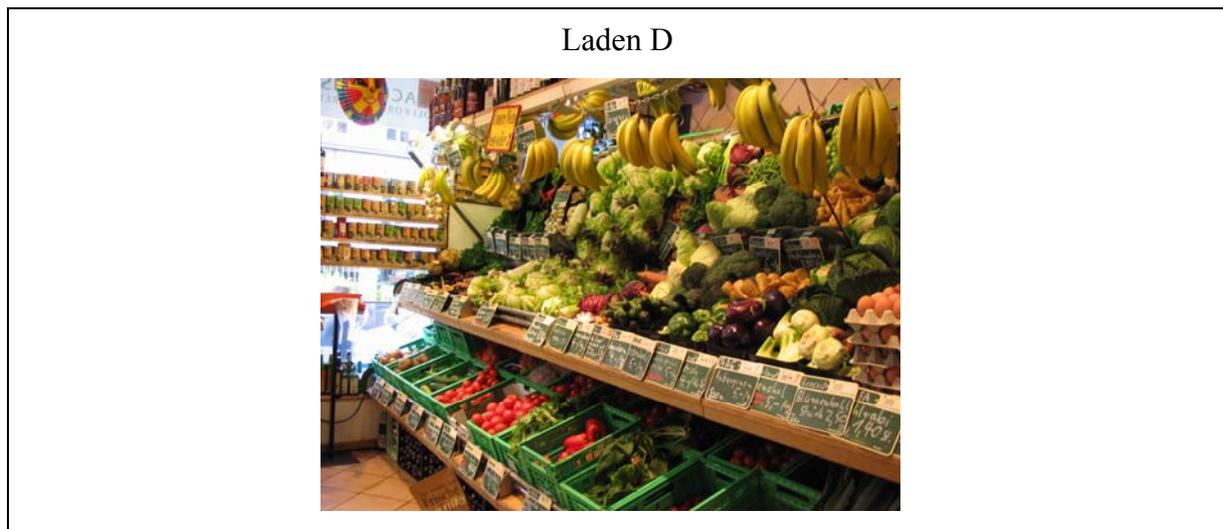
Quelle: Eigene Berechnungen; *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$.

Laden D ist ein kleiner Naturkostladen mit 50 qm Verkaufsfläche und einem Sortiment von 2.100 Artikeln. Wegen seiner Gärtnerausbildung sieht der Betriebsinhaber seine Kernkompetenzen im Sortimentsbereich Obst und Gemüse. Das spiegelt sich im Frischwarenumsatzanteil von 85 % wider. Laden C ist ein Bio-Supermarkt mit einer Verkaufsfläche von 600 qm und 4.000 Artikeln, hier beträgt der Umsatzanteil durch Frischwaren nur 37 %.

Der Storecheck und die Befragung der Ladeninhaber machen deutlich, dass Laden D dem Warenbereich Obst und Gemüse große Bedeutung im Sortiment zumisst, was auch durch die Präsentation verdeutlicht wird (s. Abbildung 18).

⁴⁰ Der Index setzt sich aus den Variablen „Qualität von Obst und Gemüse“, „Geschmack von Gemüse“, „Geschmack von Obst“ und „Präsentation von Obst und Gemüse“ jeweils auf einer Skala von -2 (mangelhaft) bis +2 (sehr gut) zusammen.

Abbildung 18: Präsentation von Obst und Gemüse



Quelle: Eigene Fotos

Das Foto aus Laden D zeigt, wie durch hohes Engagement des Ladeninhabers (Eindruck aus Expertengespräch) das Obst- und Gemüseregal gestaltet werden kann. Die Ware wird durch Aufbau und Sortierung ansprechend präsentiert. Laden C bietet das Obst und Gemüse in einer Kühltheke an. Diese Art der Warenpräsentation hat vor allem bei einer geringen Umschlagshäufigkeit Vorteile in Bezug auf die Frische der Ware, aber Nachteile in der Gestaltung der Warentheke. Weitere Gründe für das schlechte Abschneiden von Laden C könnten fehlende Produktkenntnis, geringe Umschlagshäufigkeit sowie das fehlende Involvement des Ladeninhabers sein. Die Eindrücke aus den Storechecks und den Expertengesprächen decken sich mit den Ergebnissen einer Studie von MÜLLER et al. (2004: 9 ff.) zum Thema Schwachstellen in der Lieferkette von Obst und Gemüse. Häufige Problemfelder sind mangelnde Produktkenntnis bzw. Erfahrung, eine lange Verweilzeit der Artikel im Einzelhandel sowie die fehlende technische Ausstattung bei der Lagerung und Kühlung.

Die Kunden sprechen den kleinen Naturkostläden Vorteile bei der Qualitätspolitik zu. Angesichts eines Frischwarenanteils von rund 50 % stehen die Betreiber großflächiger Bio-Outlets hier vor einer Herausforderung in den Bereichen Personalmotivation und -schulung. Bio-Supermärkte werden hingegen besser im Leistungsbereich Sortimentspolitik von den Kunden bewertet. Eine Erweiterung des Sortiments stellt für viele kleine Läden, die häufig unter Platzmangel leiden, ein akutes Problem dar. Kleine Läden stehen deshalb nicht selten vor einer Standortverlegung. Solange der Wechsel nicht vollzogen ist, muss der kleine Naturkostladen, neben dem Sortiment des Grundbedarfs, eine Spezialisierung auf ein oder zwei

Warengruppen vornehmen. Um Erfolg zu haben, sollte der Schwerpunkt der Spezialisierung mindestens eine Warengruppe des Frischesortiments beinhalten. Das Basissortiment in kleinen Naturkostläden ist wichtig, damit der Kunde keine weitere Einkaufsstätte für Bio-Artikel aufsuchen muss. Dies würde die Abwanderungsgefahr erhöhen.

6.4 Verkaufsraumgestaltung: Store Design

Die Verkaufsraumgestaltung umfasst nach BAUMGARTNER (1981: 24) das Design des Verkaufsräumens und der Ladenfront eines Einzelhandelsgeschäfts. Einzelhändler können sich durch eine erlebnisorientierte Verkaufsraumgestaltung von der Konkurrenz abheben (MÜLLER-HAGEDORN 2002: 337). Ein weiteres Ziel des Store Designs liegt in der zielgruppengerechten Ansprache der Kunden, um Bedürfnisse zu wecken, die zur Kaufentscheidung führen. Im Hinblick auf diese Ziele lassen sich folgende Gestaltungsbereiche unterscheiden (BIRKER/VOSS 2000: 53):

- Die Festlegung eines grundlegenden Layouts: Mit dem Ladenlayout werden grundsätzliche Gestaltungsvorgaben vorgegeben, wie bspw. Ladeneinrichtung, Atmosphäre, die Aufteilung des Raums in verschiedene Funktionszonen sowie die Warenträgeranordnung.
- Die Warenplatzierung: Sie regelt die Aufteilung der Regalflächen nach Warengruppen und Artikeln.
- Die Warenpräsentation: Sie betrifft die konkrete Produktdarbietung. Eine gut gestaltete Warenpräsentation gibt oft den entscheidenden Kaufimpuls, denn vielfach ist der erste Eindruck ausschlaggebend, ob ein Verbraucher überhaupt Kontakt mit der Ware aufnimmt.

Die Untersuchung der Verkaufsraumgestaltung aller 21 Bioläden wird aufgrund der geringen Interpretationsmöglichkeiten nur kurz diskutiert. Es erscheint sinnvoller, die Analyse von zwei Fallbeispielen, ergänzt durch die Storechecks, ausführlicher zu beschreiben.

6.4.1 Betriebsformenvergleich

Die durchgeführte Regressionsanalyse in Kapitel 5.2 zeigt, dass die Ladeneinrichtung und die Atmosphäre in einem Bioladen wichtige Größen für die Kundenzufriedenheit sind. Eine Antwort auf die Frage nach Unterschieden zwischen den Läden lässt sich nur schwer finden, da die Inneneinrichtung und die Atmosphäre subjektiv von jedem Kunden anders

wahrgenommen werden. Trotz dieser Probleme versucht diese Arbeit mit Hilfe des Betriebsformenvergleichs und des Storechecks mögliche Aspekte für die unterschiedliche Kundenbewertung der Bioläden aufzuzeigen (s. Tabelle 46).

Tabelle 46: Kundenbewertung des Verkaufsraums

	Alle Betriebe (n = 1.873)	Bio-Super- märkte (n = 876)	Naturkost- fachgeschäfte (n = 628)	Kleine Naturkostläden (n = 369)
Atmosphäre im Laden (μ)***	1,53	1,45	1,56	1,70
Äußeres Erscheinungsbild des Ladens (μ)***	1,17	1,06	1,20	1,39
Inneneinrichtung des Geschäfts (μ)*	1,17	1,16	1,14	1,25
Sauberkeit und Hygiene (μ)	1,43	1,41	1,43	1,46
Übersichtlichkeit des Warenangebots (μ)	1,29	1,29	1,28	1,30
Skalenniveau: -2 = mangelhaft, -1 = ausreichend, 0 = befriedigend, 1 = gut, 2 = sehr gut				

Quelle: Eigene Berechnungen; *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$.

Die „Atmosphäre im Laden“, das „Äußere Erscheinungsbild des Ladens“ und die „Inneneinrichtung des Geschäfts“ sind wichtige Variablen der Verkaufsraumgestaltung. Sie werden von den Kunden in kleinen Naturkostläden und Naturkostfachgeschäften deutlich besser bewertet als in Bio-Supermärkten. Bei den Fragen nach „Sauberkeit und Hygiene“ sowie „Übersichtlichkeit des Warenangebots“ sind zwischen den Betriebsformen nur geringe und nicht signifikante Mittelwertunterschiede zu beobachten. Zu den Gestaltungsmöglichkeiten des äußeren Erscheinungsbildes eines Ladens gehören die Gebäudefassade und das Schaufenster. Aus den Erfahrungen der Storechecks besitzen hier kleine Naturkostläden Vorteile, da einige der untersuchten Bio-Supermärkte sich in ehemaligen Lidl- oder Aldi-Filialen befinden, in denen die Möglichkeiten der Schaufenstergestaltung begrenzt sind. Auffallend ist aber auch, dass Bio-Supermärkte keine Vorteile bei der „Übersichtlichkeit des Warenangebots“ erzielen, obwohl die größere Fläche hier bessere Flächennutzungen ermöglichen sollte.

Das zuvor erwähnte größere Vertrauen in das Verkaufspersonal kleiner Naturkostläden könnte ein möglicher Grund dafür sein, dass Bio-Supermärkte trotz professioneller Ladengestaltung bei Atmosphäre und Inneneinrichtung insgesamt weniger gut bewertet werden. Auch HANSEN (1993: 12) geht davon aus, dass das betriebliche Erscheinungsbild eines Ladens nicht nur von der Ladengestaltung abhängt, sondern auch von der Qualität des Verkaufspersonals beeinflusst wird.

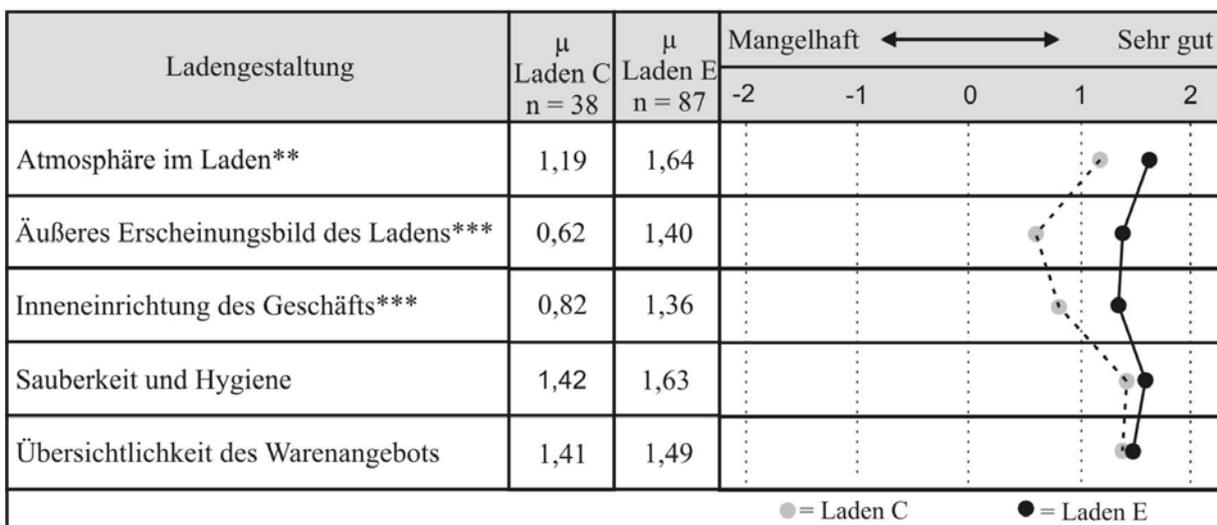
6.4.2 Fallbeispiele

Bei der Auswahl der Fallbeispiele wird aufgrund unterschiedlicher Gestaltungsprobleme eine getrennte Betrachtung der Betriebsformen Bio-Supermärkte und Naturkostläden⁴¹ vorgenommen. So ist bspw. das mangelnde Platzangebot ein typisches Problem für kleine Naturkostläden und Naturkostfachgeschäfte. Außerdem folgen Naturkostläden wegen des starken Personaleinflusses weniger den klassischen Gestaltungsparametern (vgl. S. 91) als Bio-Supermärkte.

Bio-Supermärkte

Die Auswahl der Fallbeispiele erfolgt anhand der Fragen zur Ladengestaltung. Laden C wird nicht nur im Obst- und Gemüsesortiment unterdurchschnittlich von den Kunden bewertet (s. Kapitel 6.3.2), sondern auch bei der Ladengestaltung. Der Indexwert⁴² beträgt 1,12 und liegt damit deutlich niedriger als im Laden E (1,51).

Abbildung 19: Vergleich der Ladengestaltung in Bio-Supermärkten



Quelle: Eigene Berechnungen; *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$.

Die Kunden bewerten Geschäft E mit einer 300 qm großen Verkaufsfläche in allen Leistungsbereichen besser als Laden C mit einer Verkaufsfläche von 600 qm. Im Hinblick auf die „Übersichtlichkeit des Warenangebots“ sowie „Sauberkeit und Hygiene“ sind die Mittel-

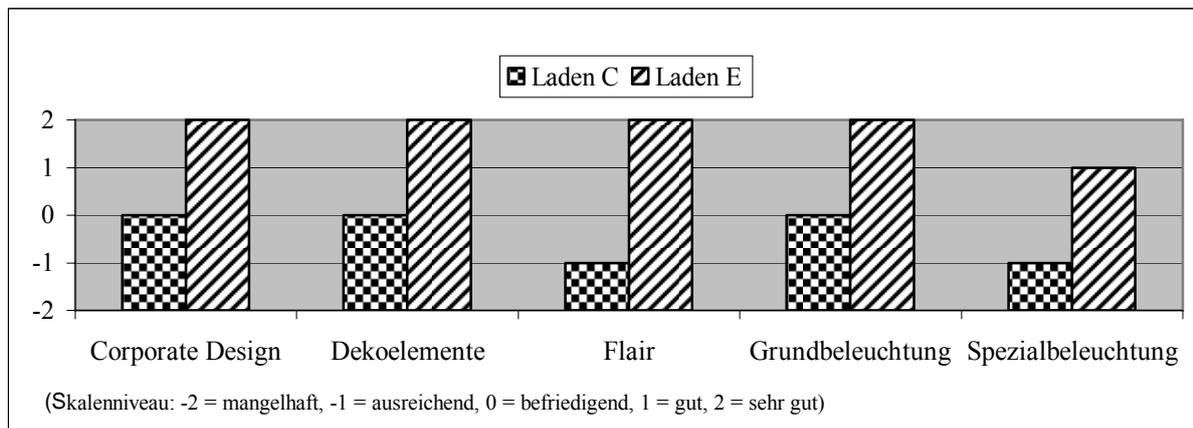
⁴¹ In diesem Kapitel werden Naturkostfachgeschäfte und kleine Naturkostläden zusammengefasst, da ähnliche Probleme bei der Ladengestaltung vorhanden sind.

⁴² Der Index setzt sich aus den Variablen „Atmosphäre im Laden“, „Äußeres Erscheinungsbild des Ladens“, „Inneneinrichtung des Geschäfts“, „Sauberkeit und Hygiene“ und der „Übersichtlichkeit des Warenangebots“ zusammen. Die Skala reicht von -2 (mangelhaft) bis +2 (sehr gut).

wertunterschiede zwischen den Läden gering und nicht signifikant. In den anderen Bereichen der Ladengestaltung schneidet Laden E deutlich besser ab.

Aus der Literatur ist zu entnehmen, dass die Gestaltung der Einkaufsatmosphäre beim Kunden auf emotionale Reaktionen zielt, die zu einer höheren Kaufwahrscheinlichkeit führen (KOTLER 1973: 50; BIRKER/VOSS 2000: 55). Die Einkaufsatmosphäre soll dabei u. a. den Seh- und Riechsinn ansprechen (KOTLER 1973: 50 f.). Mögliche Gestaltungsparameter sind bspw. die Auswahl geeigneter Dekorationsmittel sowie die Verwendung von Farben und Beleuchtungen (MÜLLER-HAGEDORN 2002: 337 f.). Die durchgeführten Storechecks zeigen deutliche Unterschiede bei Gestaltungsparametern, die zur Atmosphäre im Laden beitragen (s. Abbildung 20).

Abbildung 20: Storecheck in Laden C und Laden E



Quelle: Eigene Berechnung

Laden E wird von den Experten in den Bereichen „Corporate Design“, „Dekoelemente“, „Flair“ und „Beleuchtung“ besser bewertet als Laden C. Unter Corporate Design wird ein aufeinander abgestimmtes Erscheinungsbild des Geschäfts verstanden, es beinhaltet die einheitliche Gestaltung des Firmenemblems, der Farbwahl und der Einrichtungsgegenstände eines Ladens (BIRKER/VOSS 2000: 55). Corporate Design und die einheitliche Kleidung, die u. a. einer besseren Erkennung des Verkaufspersonals dient, werden wir als wichtige Größe für die Atmosphäre in einem Laden.

Abbildung 21: Fotos der Verkaufsraumgestaltung in zwei Bio-Supermärkten



Quelle: Eigene Fotos

Laden E achtet auf ein stimmiges Gesamterscheinungsbild (s. Abbildung 21). Auf den Fotos ist zu sehen, dass mit der farblichen Gestaltung (gelb / lila) an den Regalen und dem Fußboden ein wärmeres und einheitlicheres Raumklima erzielt wird. Denkbare Assoziationen für die verwendete Farbe gelb sind leicht, strahlend und sonnig. Mit der Farbe lila wird samtig und süß in Verbindung gebracht (BIRKER/VOSS 2000: 60). Die warme Grundbeleuchtung und der Einsatz von Spezialbeleuchtung wie Kaltlicht an der Obst- und Gemüseetheke verstärken die Atmosphäre in Laden E. Im Vergleich hat Geschäft C keine angenehme Ladengestaltung, da durch die Wahl von Neonlicht und braun-weißen Regalen ausdruckschwache Einrichtungselemente verwendet werden.

Mit Ausnahme der Zweitplatzierungen und der Sonderplatzierungen von Saisonartikeln gestalten die untersuchten Bio-Supermärkte die Warenplatzierung professionell. Die Aufteilung der Regalkapazitäten erfolgt in den meisten Bio-Supermärkten nach den vier Zonen (BIRKER/VOSS 2000: 58).

- In der Reckzone (über 160 cm) sind leichte und weniger verkaufsfördernde Produkte platziert.
- Die Sichtzone (120 bis 160 cm) präsentiert Artikel mit hohem Deckungsbeitrag (Markenartikel z. B. von Rapunzel) sowie Impulsartikel.
- Die verkaufsfördernde Greifzone (80 bis 120 cm) bietet Artikel an, deren Abverkauf forciert werden soll, z. B. Spezialitäten.

- In der Bückzone (bis 80 cm) sind schwere Produkte und Niedrigpreisartikel (Handelsmarken) platziert.

Das Warenangebot über Zweitplatzierungszonen ist in vielen Läden noch ausbaufähig. Hierfür eignen sich besonders Produkte wie Obst und Gemüse der Saison oder auch Sonderangebote der Großhändler.

Naturkostläden

Nach der Analyse der Bio-Supermärkte konzentriert sich der folgende Abschnitt auf die Naturkostläden. Laden A ist ein Naturkostladen mit einer Verkaufsfläche von 125 qm, der in allen Punkten zur Ladengestaltung schlechter abschneidet als Laden B⁴³ mit 90 qm Verkaufsfläche (s. Abbildung 22). Der deutlichste Bewertungsunterschied besteht bei der Inneneinrichtung (s. Abbildung 24), für die die ungünstige Ladenarchitektur in Laden A ursächlich sein könnte: Der Verkauf findet in zwei getrennten Räumen statt, die sich auf unterschiedlichen Ebenen befinden und über eine Treppe miteinander verbunden sind.

Abbildung 22: Vergleich der Ladengestaltung in Naturkostläden

Ladengestaltung	μ Laden A n = 60	μ Laden B n = 95	Mangelhaft ← → Sehr gut					
			-2	-1	0	1	2	
Atmosphäre im Laden***	1,34	1,78						
Äußeres Erscheinungsbild des Ladens***	0,84	1,59						
Inneneinrichtung des Geschäfts***	0,58	1,37						
Sauberkeit und Hygiene***	0,98	1,60						
Übersichtlichkeit des Warenangebots***	0,86	1,41						

● = Laden A ● = Laden B

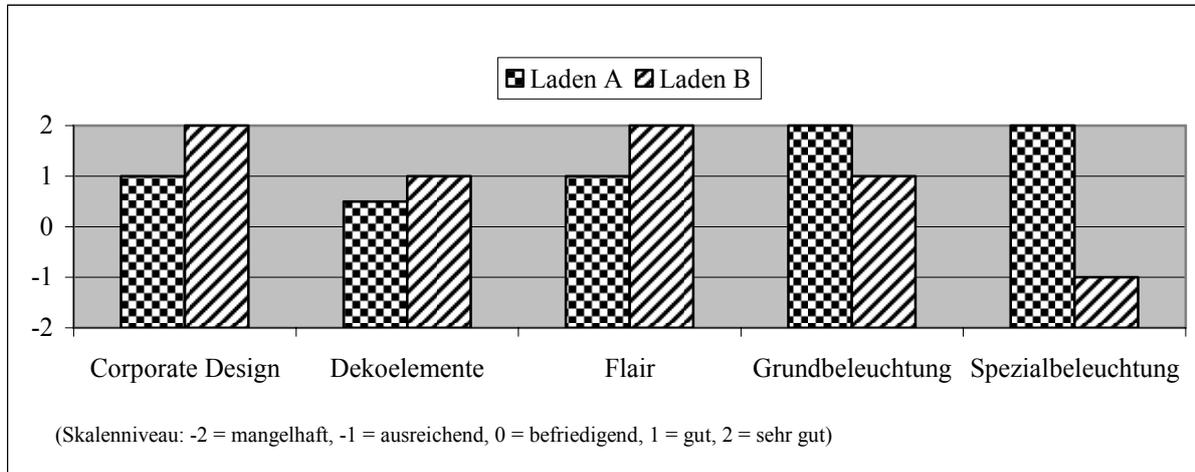
Quelle: Eigene Berechnungen; *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$.

Abbildung 23 zeigt, dass beide Geschäfte bei der Expertenbewertung im Gegensatz zur Verbraucherwahrnehmung Vor- und Nachteile aufweisen. „Corporate Design“, „Dekoelemente“ und „Flair“ werden in Laden B besser bewertet, „Grundbeleuchtung“ und „Spezialbeleuchtung“ in Laden A. Laden B nutzt Bilder aus der Landwirtschaft als Dekoelemente, um

⁴³ Der Indexwert in Laden B beläuft sich auf +1,56, der in Laden A auf +0,92, jeweils auf einer Skala von -2 (mangelhaft) bis +2 (sehr gut).

eine angenehme Atmosphäre zu erzeugen. Besonders gut eignen sich hierfür Bilder von regionalen Erzeugern, da die Regionalität einen Einfluss auf die Kundenbegeisterung hat (s. Kapitel 5.2.2).

Abbildung 23: Storecheck in Laden A und Laden B



Quelle: Eigene Berechnungen

Die Gegenüberstellung der klassischen Gestaltungsbereiche der Läden A und B aus Experten-sicht lassen keine eindeutigen Erklärungen für die unterdurchschnittliche Kundenbewertung des Ladens A finden. Ein Grund könnte der in Abbildung 24 abgebildete eigenständige Gestaltungsstil von Laden B sein, der sich erheblich vom klassischen Geschäftslayout unterscheidet.

Ein besonderer Ladenstil⁴⁴ kann dabei helfen, sich von der Konkurrenz abzuheben und das eigene Profil zu visualisieren (s. Abbildung 24). Der Verkaufsraum des Ladens B gleicht einer Markthalle und entwickelt dadurch aus Verbrauchersicht ein eigenes Flair. Mit dem ihm eigenen Stil erzielt Laden B ein Alleinstellungsmerkmal (Unique Selling Propostion) gegenüber seinen Wettbewerbern. Dieses und andere Beispiele deuten darauf hin, dass es für den Naturkosthandel insgesamt sinnvoll ist, ein vom LEH abweichendes Store Design zu entwickeln und dabei auch ungewöhnliche bzw. innovative Gestaltungselemente einzusetzen. Bio-Kunden erwarten offensichtlich deutliche Kontraste zum LEH und honorieren kreative Lösungen.

⁴⁴ Definition: „Stil gründet sich auf durch subjektive Schöpfung hervorgebrachtes und modifiziertes eigentümliches Zusammenwirken von Formen, Strukturen und Gestaltungsmitteln“ (STRAUSS et al. 1994: 60)

Abbildung 24: Fotos der Verkaufsraumgestaltung in zwei kleineren Naturkostläden



Quelle: Eigene Fotos

Die Warenplatzierung in den untersuchten Naturkostläden müsste noch optimiert werden. So wird bei der Aufteilung der Regalkapazitäten nur teilweise auf die vier Verkaufszonen (Reck-, Blick-, Greif- und Bückzone) geachtet. Wegen des Platzmangels werden Zweitplatzierungen im Verkaufsraum nur in begrenztem Umfang genutzt.

Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass die klassischen Gestaltungsparameter des Verkaufsraums wie Corporate Design, Beleuchtung und Warenplatzierung von den Bio-Supermärkten besser umgesetzt werden als von den Naturkostläden. Die Kunden stufen jedoch die professionell gestalteten Bio-Supermärkte teilweise schlechter ein. Vorteile können Naturkostläden erreichen, indem sie ihren eigenen Ladenstil (s. Laden B) entwickeln und ihn als Gesamtkonzept den Kunden präsentieren (Corporate Design).

Für die Verbesserung der Ladenatmosphäre in Bio-Supermärkten hat hingegen der Aufbau des persönlichen Kontakts zu den Kunden höchste Priorität. Bio-Supermärkte in ehemaligen Filialen des LEH sollten darüber hinaus durch Farbgebung und Designelemente eine spezifische „Naturkostatmosphäre“ entwickeln.

6.5 Preispolitik: Das Preisimage der Betriebsformen

Die Mehrpreisbereitschaft bei Käufern von Bio-Produkten ist seit 1994 eher rückläufig (BRUHN 2002: 97). Nur bei risikobehafteten Produkten wie Eiern und Fleisch ist weiterhin

eine höhere Preisakzeptanz zu erkennen (SPILLER 2001: 456). Diese Entwicklung deutet darauf hin, dass nicht nur im konventionellen LEH, sondern auch in der Biobranche die Preispolitik als Wettbewerbsinstrument zunehmend an Bedeutung gewinnt. Die Preispolitik umfasst alle Aktivitäten zur Suche, Auswahl und Durchsetzung von Preis-Leistungs-Relationen (DILLER 2000: 27; LERCHENMÜLLER 1998: 110). Es geht dabei nicht nur um die Kalkulation des Endverbraucherpreises, sondern auch um preisstrategische Entscheidungen bzgl. des Preisauftretts eines Unternehmens (DILLER/ANSELSTETTER 2006: 599). Wesentliche Bestimmungsgrößen der Preisbildung sind einerseits die Marktgegebenheiten, also Wettbewerb und Nachfrage, andererseits die Kostenstrukturen im Unternehmen (ebenda: 602-605).

Der Preisaufttritt eines Unternehmens wird am Markt durch das Preisimage bewertet. Das Preisimage eines Ladens ist die käuferindividuelle Preisbeurteilung des Handelsbetriebes und ist teilweise unabhängig davon, ob ein Geschäft tatsächlich Produkte zu objektiv günstigeren Preisen anbietet (NYSTRÖM 1970: 140 f.). So vertritt SIMON (1992: 535) die Hypothese, dass sich Kunden bei der Beurteilung der Preisgünstigkeit einer Einkaufsstätte an wenigen preiswerten Artikeln orientieren. Dies sind in erster Linie Sonderangebote sowie häufig gekaufte Artikel mit hoher Preiskennntnis.

6.5.1 Betriebsformenvergleich

Die empirische Untersuchung der Preispolitik in den 21 Bioläden beschränkt sich auf die Preisbildung, die Sonderangebote und das Preisimage der verschiedenen Betriebsformen. Das Preisimage der untersuchten Bioläden wird durch die drei Variablen „Preisgünstigkeit“, „Preis-Leistungs-Verhältnis“ und „Anzahl der Sonderangebote“ operationalisiert.⁴⁵

Tabelle 47: Das Preisimage der Betriebsformen

	Alle Betriebe (n = 1.873)	Bio-Super- märkte (n = 876)	Naturkost- fachgeschäfte (n = 628)	Kleine Naturkostläden (n = 369)
Preisgünstigkeit (μ)*	0,29	0,24	0,30	0,39
Preis-Leistungs-Verhältnis (μ)**	0,71	0,66	0,69	0,84
Anzahl der Sonderangebote (μ)**	0,28	0,31	0,35	0,08

Skalenniveau: -2 = mangelhaft, -1 = ausreichend, 0 = befriedigend, 1 = gut, 2 = sehr gut

Quelle: Eigene Berechnungen; *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$.

⁴⁵ DILLER (1978: 98 f.) empfiehlt den Begriff „Preisimage“ durch die Begriffe „Preisgünstigkeit“ und „Preis-Leistungs-Verhältnis“ zu spezifizieren.

Die signifikanten Mittelwertunterschiede in Tabelle 47 zeigen, dass „Preisgünstigkeit“ und „Preis-Leistungs-Verhältnis“ von den Kunden in kleinen Naturkostläden besser bewertet werden als in Naturkostfachgeschäften und Bio-Supermärkten, wohingegen bei der „Anzahl der Sonderangebote“ kleine Naturkostläden hinter den Werten von Bio-Supermärkten und Naturkostfachgeschäften zurück liegen. Die Aussage von SIMON (1992: 535), wonach Kunden die Preisgünstigkeit einer Einkaufsstätte in erster Linie durch die Anzahl der Sonderangebote bewerten, lässt sich in dieser Untersuchung nicht bestätigen, wie die Ergebnisse der drei Betriebsformen zeigen.

Nach der Feststellung, dass die Kunden das Preisniveau in kleinen Läden günstiger einstufen, soll anhand der durchschnittlichen Handelsspanne⁴⁶ analysiert werden, ob die Produkte tatsächlich günstiger sind als in Bio-Supermärkten und Naturkostfachgeschäften. Um die Handelsspanne als wichtige Größe zur Verkaufspreisbestimmung heranziehen zu können⁴⁷, geht die Studie von ähnlichen Einkaufspreisen für alle drei Betriebsformen aus, obwohl die Läden teilweise unterschiedliche Bezugskosten haben (z. B. höhere Rabatte für Bio-Supermärkte).

Tabelle 48: Handelsspannen in den drei Betriebsformen

	Alle Betriebe (n = 21)	Bio-Super- märkte (n = 10)	Naturkost fachgeschäfte (n = 7)	Kleine Naturkostläden (n = 4)
Handelsspanne (μ)	55 %	53 %	55 %	57 %

Quelle: Eigene Berechnungen

Die durchschnittliche Handelsspanne in den untersuchten Bio-Supermärkten beläuft sich auf 53 %, in Naturkostfachgeschäften liegt sie etwas höher bei 55 % und in kleinen Naturkostläden bei 57 % (s. Tabelle 48). Obwohl die Unterschiede aufgrund der geringen Stichprobe nicht signifikant sind, ist zu erkennen, dass Bio-Supermärkte ihre Größenvorteile nutzen und den Kunden ihre Produkte zu etwas günstigeren Preisen anbieten. Der Vergleich mit der Kundenbewertung aus Tabelle 47 zeigt, dass die günstigeren Bio-Supermärkte von den Kunden als teurer empfunden werden. Eine Erklärung für die geringere Preiszufriedenheit der Bio-Supermarktkunden ist also nicht der tatsächliche Preis, sondern vielmehr die

⁴⁶ Die „Handelsspanne ist die Differenz zwischen Einkaufs- oder Einstandspreis und Verkaufspreisen der abgesetzten Ware eines Handelsbetriebes, mit der die Handlungskosten gedeckt und Gewinne erzielt werden sollen; dabei wird auch der Warenverlust (z. B. Diebstahl, Verderb) berücksichtigt“ (AUSSCHUSS FÜR DEFINITIONEN ZU HANDEL UND DISTRIBUTION 2006: 100).

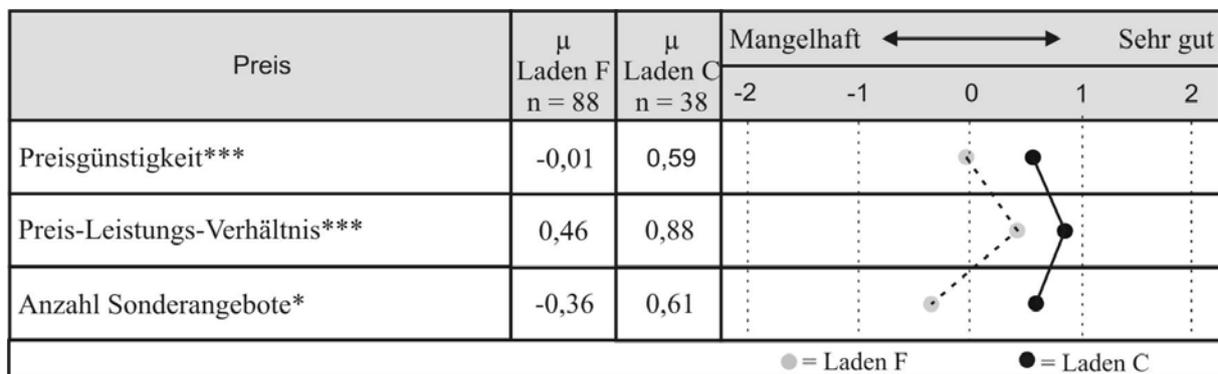
⁴⁷ Die Handelsspanne ist in dem vorliegenden Datensatz die einzige Kennzahl, um den tatsächlichen Verkaufspreis zu bestimmen.

Diskrepanz zwischen Preiserwartung und Preiswahrnehmung (s. Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigma in Kapitel 3.4.1). Wegen der Größe und der Professionalität der Bio-Supermärkte ziehen die Kunden möglicherweise die Preise für Bio-Produkte von Discountern und im LEH als Referenzgröße heran. Trotz seiner Größenvorteile kann ein Bio-Supermarkt diesen Preiserwartungen nicht standhalten und wird deshalb von den Kunden als teurer eingestuft. Den Kunden in kleinen Naturkostläden und Naturkostfachgeschäften ist hingegen bewusst, dass sie ihre Einkaufsstätte nicht mit dem konventionellen Handel vergleichen können. Sie passen ihre Preiserwartungen entsprechend an die Geschäftsstättengröße an.

6.5.2 Fallbeispiele

Im Widerspruch⁴⁸ zu dem durchschnittlichen Preisimage der Betriebsformen stehen die nachfolgenden Fallbeispiele. Hier wird ein Bio-Supermarkt als sehr günstig bewertet und ein Naturkostfachgeschäft als teuer. Laden F ist ein Naturkostfachgeschäft mit einer Verkaufsfläche von 135 qm. Das Preisniveau⁴⁹ (0,03) wird im Vergleich zu den untersuchten Bioläden als hoch eingestuft. Laden C hat eine Verkaufsfläche von 600 qm, und die Kunden bewerten die Preise des Bio-Supermarktes als vergleichsweise niedrig (0,70).

Abbildung 25: Preisvergleich in zwei Läden



Quelle: Eigene Berechnungen; *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$.

Die Kunden beurteilen Laden F in den Punkten „Preisgünstigkeit“ und „Anzahl der Sonderangebote“ nur als befriedigend (s. Abbildung 25). Das „Preis-Leistungs-Verhältnis“ wird etwas besser eingestuft. Die Antworten auf die Frage, weshalb Laden C günstiger eingeschätzt wird, werden bei der Betrachtung der Preisstrategie des Ladens und in seiner Preisbildung deutlich.

⁴⁸ Die Fallbeispiele sind extreme Einzelfälle und spiegeln nicht den Durchschnitt aller Läden einer Betriebsform wider.

⁴⁹ Das Preisniveau eines Ladens wird mit einem Index aus den Variablen „Preisgünstigkeit“, „Preis-Leistungs-Verhältnis“ und „Anzahl der Sonderangebote“ bestimmt. Der Indexwert in Laden F beläuft sich auf 0,03 und in Laden C auf 0,70, jeweils auf einer Skala von -2 (mangelhaft) bis +2 (sehr gut).

Zur Preisstrategie eines Ladens zählt u. a. die psychologische Preisgestaltung unter Beachtung der Preisschwellen (BIRKER/VOSS 2000: 97 f.), indem versucht wird, durch eine relativ kleine Preisdifferenz das Angebot für den Kunden preiswerter erscheinen zu lassen. In den durchgeführten Storechecks ließ sich feststellen, dass es im Naturkostfachhandel nicht selbstverständlich ist, Preisschwellen zu beachten. So auch in Laden F, der nur „häufig“⁵⁰ Preisschwellen berücksichtigt.

Die wichtigsten Bestimmungsgrößen der Preisbildung sind die Marktgegebenheiten. Die Betriebsinhaber sollten darauf achten, zu welchen Preisen die Konkurrenz ihre Produkte anbieten und wie hoch die Zahlungsbereitschaft der Kunden ist. Laden F übernimmt bei der Preiskalkulation die Vorschläge des BNN-Einzelhandel (Bundesverband Naturkost Naturwaren). Das Problem dieser Preisempfehlung ist, dass die regionalen Marktgegebenheiten unberücksichtigt bleiben. So kann bspw. auf einem preisaggressiven Markt wie Berlin nicht der gleiche Preis realisiert werden wie in anderen Regionen Deutschlands. Laden F sollte sich verstärkt auf die Wettbewerbsbedingungen vor Ort konzentrieren und sich bei der Preisbildung an der Zahlungsbereitschaft seiner Kunden, den Preisen im LEH und den Preisen in anderen Naturkostläden orientieren.

Das bessere Abschneiden der kleinen Naturkostläden in Qualität der Ware, Personal und Verkaufsraumgestaltung spiegelt sich im „Preis-Leistungs-Verhältnis“ wider. Den hohen Preis für Bio-Produkte halten die Kunden in kleinen Naturkostläden aufgrund der ihnen gebotenen Leistung für angebracht. Allerdings dürfen kleine Naturkostläden ihre Sonderangebotsstrategie nicht vernachlässigen und müssen das Instrument der Sonderangebotspolitik nutzen, um Neukunden und Spontankäufer anzusprechen. Ansonsten führt die aktuelle Entwicklung im Biohandel dazu, dass der konventionelle LEH und die Bio-Supermärkte durch ihre Sonderangebote weitere Neukunden akquirieren, während sich die Zahl der Stammkunden in den kleinen Naturkostläden verringert.

⁵⁰ Auf einer Skala von -2 = nie, -1 = selten, 0 = manchmal, 1 = häufig, 2 = immer.

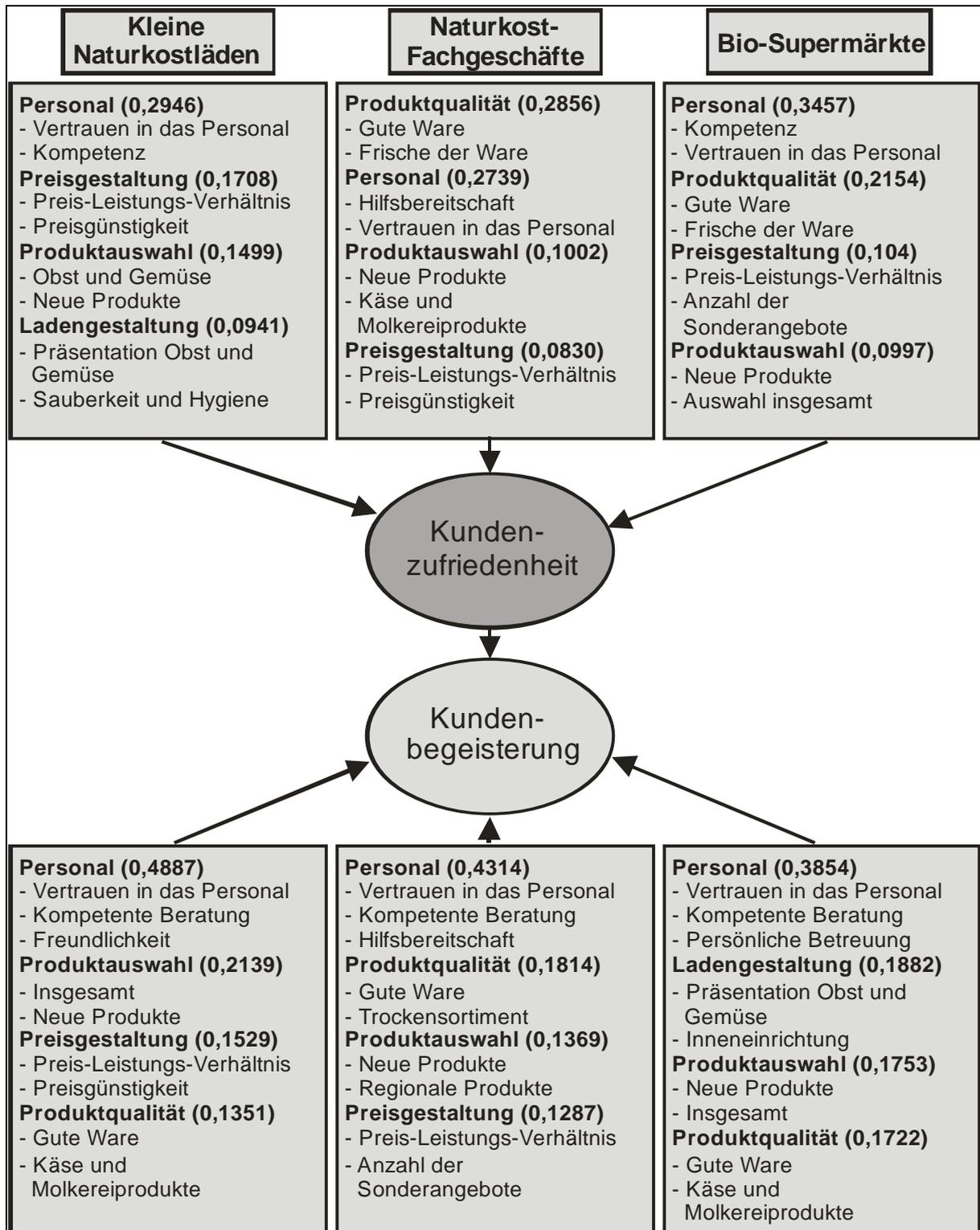
7 Fazit: Herausforderungen im Wettbewerb

In einem wachsenden Biomarkt verschieben sich seit einigen Jahren die Marktanteile zugunsten des LEHs. Filialisierte Großunternehmen profitieren von ihren besseren Kostenstrukturen und bieten Bio-Produkte zu günstigeren Preisen an als der Naturkostfachhandel (o. V. 2006c). Aus dieser veränderten Situation im Biomarkt entwickelte sich die Fragestellung der Arbeit. Ihr Ziel lag in der Analyse von Profilierungsfaktoren für den Fachhandel, die ihn vor einem Preiswettbewerb mit dem LEH schützen können. Als wichtige Erfolgsgrößen konnten dabei die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung ermittelt werden. Durch sie lassen sich rund ein Viertel des ökonomischen Erfolgs im Naturkostfachhandel erklären, in Bio-Supermärkten sogar fast die Hälfte. Insgesamt sind die Kunden in Naturkostläden zufriedener als im konventionellen LEH. Allerdings decken die betrachteten Geschäfte eine große Spannbreite ab, und es bestehen erhebliche Unterschiede zwischen dem besten und dem schlechtesten Bioladen. Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung beeinflussen das Weiterempfehlungsverhalten der Kunden nachhaltig positiv. Der Weiterempfehlung wird im Naturkostfachhandel, angesichts des geringen Werbebudgets, eine wichtige Rolle beigemessen.

Die Zufriedenheit und die Begeisterung der Kunden im Naturkostfachhandel sind stark abhängig vom „Service des Personals“, der „Qualität der Ware“ und der „Atmosphäre im Laden“. Hier gilt für den Naturkostfachhandel, sein Profil als kompetenter Berater zu stärken und weiterhin die „Qualität der Ware“, insbesondere die „Qualität von Obst und Gemüse“, in den Mittelpunkt seiner Kompetenzen zu stellen, um auf diese Weise die Bereitschaft der Kunden, einen zeitaufwändigeren und teureren Einkauf zu tätigen, auch langfristig erhalten zu können. Einen etwas geringeren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat die „Preisgünstigkeit“, da sie von den Kunden im Verhältnis zur hohen Leistung im Naturkostfachhandel wahrgenommen wird.

Die nach Betriebsformen differenzierte Betrachtung der verschiedenen Einflussgrößen auf die Zufriedenheit und die Begeisterung der Kunden ermöglicht einen vertieften Einblick in die unterschiedlichen Geschäftsmodelle des Naturkostfachhandels. Hieraus können praxisrelevante Hinweise zur Optimierung des Marketing-Mix für die jeweilige Betriebsform generiert werden. Die Ergebnisse werden im Folgenden noch einmal graphisch dargestellt (s. Abbildung 26).

Abbildung 26: Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung



Quelle: Eigene Darstellung

Zusammenfassend lassen sich folgende Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Betriebs-typen in der Naturkostbranche festhalten:

Gemeinsamkeiten der Betriebsformen:

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

Unterschiede zwischen den Betriebsformen:

Für die Gruppe der **kleinen Naturkostläden** lässt sich aus den Ergebnissen ableiten, dass diese auf freundliches Personal Wert legen sollten. Auch eine breite Auswahl an Obst und Gemüse ist wichtig, obwohl hier kleine Geschäfte auf Probleme stoßen, da diese tendenziell weniger Kunden am Tag und damit eine geringere Umschlagshäufigkeit haben. Eine Lösung könnte in diesem Fall ein eigener Liefersdienst sein, um so über zwei Absatzkanäle größere Mengen abzusetzen und die Frische zu gewährleisten. Darüber hinaus sollte versucht werden, ein breites Warenangebot vorzuhalten, das trotz der begrenzten Verkaufsfläche übersichtlich präsentiert wird, um dem Kunden die Möglichkeit zu geben, auch ohne Hilfe des Personals einzukaufen. Dabei sollten im Sortiment ein bis zwei Schwerpunkte gesetzt werden (BURGER 2007), da eine Konkurrenz mit der Sortimentsbreite und –tiefe der Bio-Supermärkte nicht möglich ist.

Naturkostfachgeschäfte können vor allem durch die Hilfsbereitschaft des Personals überzeugen. Jeder Laden sollte deshalb klare Verhaltensregeln definieren, wie diese Hilfsbereitschaft dem Kunden zu vermitteln ist. Die Qualitätskontrolle ist zu optimieren, besonders im Bereich Frische, aber auch in den Trockensortimentsbereichen. Besteht die Möglichkeit, so sind im Sortiment regionale Akzente zu setzen und diese durch eine klare Kennzeichnung dem Kunden zu vermitteln. Möglicherweise können regionale Landwirte hier stärker in das

Marketing am Point of Sale eingebunden werden. Ein breites Angebot an Käse und Molkereiprodukten führt zu Zufriedenheit. Infolgedessen sind diese Bereiche auszubauen. Ein breites Sortiment an Käse und Molkereiprodukten birgt allerdings die Gefahr abgelaufener Ware. Bezüglich dieser Problematik muss eine interne Lösung gefunden werden, um dem Kunden nur beste Qualität anzubieten.

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

Nach der Ermittlung der erfolgsrelevanten Faktoren, die eine wichtige Voraussetzung für Marketingentscheidungen darstellen, konnten anhand von Betriebsformenvergleichen und Storechecks praxisorientierte Handlungsempfehlungen erarbeitet werden, um die Bereiche des Marketings im Naturkostfachhandel zu optimieren.

Die Kennzahl Personalintensität (Mitarbeiter pro Verkaufsfläche) hat im Gegensatz zur Personalqualität keinen erkennbaren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Es ist erstaunlich, dass es einigen Naturkostläden gelingt, mit erheblich weniger Personal ähnlich hohe Zufriedenheitswerte zu erzielen wie der Durchschnitt der Betriebe. Kompetenz und Freundlichkeit im Naturkostfachhandel werden von Kunden in kleineren Läden besser bewertet. Aus diesem Grund sollten insbesondere Bio-Supermärkte finanzielle und nicht-monetäre Anreizsysteme schaffen, um die Motivation der Mitarbeiter zu steigern. Das Verkaufspersonal in Bio-Supermärkten muss verstärkt eine emotionale Bindung zu den Kunden aufbauen, um Nachteile in der Personalqualität gegenüber kleineren Läden zu kompensieren.

Ein weiterer wichtiger Punkt eines gut geführten Naturkostladens ist neben dem Personal die Warenqualität. Sie wird von den Kunden in kleinen Läden besser bewertet. Bio-Supermärkte

schneiden hingegen besser bei der Produktauswahl ab. Eine Erweiterung des Sortiments stellt für viele kleine Läden mangels Verkaufsfläche ein akutes Problem dar. Kleine Läden stehen deswegen nicht selten vor der Entscheidung ihren Standort zu verlegen, um zu erweitern. Solange der Wechsel allerdings noch nicht vollzogen ist, müssen kleinere Naturkostläden neben dem Basissortiment eine Spezialisierung auf ein oder zwei Warengruppen vornehmen. In aller Regel sollte das Vertiefungssortiment dabei mindestens einen Schwerpunkt im Frischwarenbereich bieten, zumeist Obst und Gemüse. Ein breites Basissortiment in kleinen Naturkostläden ist unerlässlich, damit der Kunde keine weiteren Einkaufsstätten für seinen Bio-Bedarf aufsuchen muss (one stop shopping des Biobedarfs).

Das drittichtigste Handelsmarketinginstrument der Kundenzufriedenheit ist die Verkaufsraumgestaltung. Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass die klassischen Gestaltungsparameter des Verkaufsraums wie „Corporate Design“, „Beleuchtung“ und „Warenplatzierung“ von den Bio-Supermärkten besser als von kleinen Naturkostläden und Naturkostfachgeschäften umgesetzt werden. Die Kunden stufen jedoch die professionell gestalteten Bio-Supermärkte teilweise als schlechter ein. Dies ist z. T. auf die unterdurchschnittliche Kundenbewertung im Leistungsbereich „Personal“ zurückzuführen. Vorteile können kleine Naturkostläden und Naturkostfachgeschäfte aber auch erreichen, indem sie ihren eigenen Ladenstil entwickeln und ihn als Gesamtkonzept den Kunden präsentieren (Corporate Design).

Das bessere Abschneiden der kleinen Naturkostläden in den Feldern Warenqualität, Personalpolitik und Verkaufsraumdesign spiegelt sich auch im wahrgenommenen Preis-Leistungs-Verhältnis wider. Hohe Preise für Bio-Produkte bewerten Kunden in kleinen Naturkostläden wegen der ihnen gebotenen Leistungen normalerweise als angemessen. Allerdings müssen kleine Naturkostläden verstärkt das Instrument der Sonderangebotspolitik nutzen, um Neukunden und Spontankäufer anzusprechen. Außerdem sollten Betriebsinhaber von Naturkostläden bei der Preisbildung verstärkt darauf achten, wie hoch die Zahlungsbereitschaft der Kunden ist und zu welchen Preisen ihre Konkurrenten die Produkte anbieten. Derzeit nutzen viele Naturkosthändler das Instrument der Kalkulation arg schematisch. Angesichts der hohen Handelsspanne gibt es ausreichend Möglichkeiten, durch kreative Aktionen jenseits einfacher Sonderangebote Verkaufsakzente zu setzen, z. B. komplette Menüangebote, Paketpreise für Produkte eines Erzeugers usf.

In der vorliegenden Arbeit können durch die umfangreiche Stichprobe von 1.873 Kunden die Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit valide bestimmt werden. Größere Ergebnisabweichungen gibt es hingegen beim Einfluss der Kundenzufriedenheit auf den ökonomischen Erfolg aufgrund der geringen Stichprobe von 21 Läden. Aus diesem Grund sollte für weitere Analysen die Zahl der einbezogenen Betriebe erhöht werden. Bei der Diskussion der Handelsmarketinginstrumente kommt die quantitative Analyse trotz des umfangreichen Datensatzes recht schnell an ihre Grenzen. Es ist nicht einfach zu bewerten, warum z. B. ausgerechnet der Verkaufsraum oder der Preis in kleinen Läden wesentlich besser von den Kunden bewertet werden als in Bio-Supermärkten. Um detailliertere Argumente für die Gestaltung der einzelnen Marketinginstrumente zu finden, muss in weiterführenden Forschungsarbeiten der Bereich der qualitativen Datenerhebung durch intensive Kundenbefragungen ausgebaut werden.

Gleichwohl lässt sich aus den vorliegenden Daten ein interessantes Fazit für den Naturkostfachhandel insgesamt ableiten. Bio-Läden „leben“ insgesamt von der Differenz zum LEH (FREYER 2007). Kunden erwarten hier in ihrer Mehrzahl keine Kopie konventioneller Geschäfte mit anderen Produkten. Vielmehr honorieren sie den Kontrast zum LEH:

- Motiviertes Personal mit besseren Warenkenntnissen,
- ein eigenständiges Store Design mit individuellen Akzenten und
- ein umfangreiches Frischesortiment, das die Gesundheitskompetenz von Bio sinnlich widerspiegelt.

Die von uns untersuchten Fallbeispiele zeigen, dass hier ganz unterschiedliche Wege möglich sind, die ihren Ausgangspunkt bei den spezifischen Kompetenzen der Inhaberin/des Inhabers nehmen und lokale Besonderheiten nutzen. Inhabergeführte kleine und mittlere Naturkostgeschäfte haben durchaus Chancen, als frischeorientierte Nahversorger „mit persönlicher Note“ zu überleben.

Literaturverzeichnis

- ACNielsen (2006): TrendNavigator „Bio“, unter: http://www.acnielsen.de/pubs/documents/ACNielsen_TrendNavigator_Bio.pdf , Abrufdatum: 01.09.06.
- AHLERT, D.; OLBRICH, R. (1993): Strategische Erfolgsforschung im Lebensmittelhandel und ihre Bedeutung für Handelsmanagement, Industrie und Wettbewerbspolitik, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.), Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e. V., Wiesbaden, S. 61-75.
- ALBERS, S.; HILDEBRANDT, L. (2006): Methodische Probleme bei der Erfolgsfaktorenforschung – Messfehler, formative versus reflektive Indikatoren und die Wahl des Strukturgleichungs-Modells, in: zfbf, Jg. 58, Nr. 2, S. 2-33.
- AMBROS, G. (2005): Wenn plötzlich ein Großer kommt, in: BioHandel 08/2005, unter: <http://www.naturkost.de/biohandel/HTML/aktuelles/ak20050806.shtml>; Abrufdatum: 01.11.2005.
- AMMANN, M (2003): Optimale Organisationsformen am Beispiel der Obst- und Gemüsebranche in der Bodenseeregion, Dissertation ETH Zürich.
- ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. (1991); Predicting the Performance of Measures in a Confirmatory Factor Analysis With a Pretest Assessment of Their Substantive Validities, in: Journal of Applied Psychology, Jg. 76, Nr. 5, S. 732-740.
- ANDERSON, E.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. (1994): Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, in: Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3, pp. 53-66.
- AUSSCHUSS FÜR DEFINITIONEN ZU HANDEL UND DISTRIBUTION (Hrsg.): Katalog E, Definitionen zu Handel und Distribution – Elektronische Fassung, 5. Ausgabe, Köln 2006.
- BAAKEN, T. (1996): Kundenbegeisterung – künftige Stellung der Kundenbegeisterung im Marketing, in: Dehr, G. (Hrsg.), Kurswechsel Richtung Kunde: die Praxis der Kundenorientierung, S. 91-110.
- BACKHAUS, K.; ERICHSON, B.; PLINKE, W.; WEIBER, R. (2003): Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung, 10. Aufl., Berlin.
- BAHRDT, K.; LUDWIG, J.; NIERENKÖTHER, N. (2003): Bio-Supermärkte in Deutschland – Chancen und Entwicklungen 2003, Unternehmensberatung Synergie, Frankfurt a. M.
- BAILOM, F.; HINTERHUBER, H.; MATZLER, K.; SAUERWEIN, E. (1996): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, in: Marketing ZFP, Jg. 18, Nr. 2, S. 117-126.
- BARTH, K. (1996): Betriebswirtschaftslehre des Handels, 3. Auflage, Wiesbaden.
- BAUER, H.; SAUER, N. (2004): Die Erfolgsfaktorenforschung als schwarzes Loch? Stellungnahme zum Beitrag von Alexander Nicolai und Alfred Kieser „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 64, Nr. 4, S. 621-633.

- BAUMGARTNER, R. (1981): Ladenerneuerung: Store Modernization, St. Gallen.
- BERG, N. (2006): Fallstudien als Methode betriebswirtschaftlicher Forschung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jg. 35, Nr. 7, S. 362-367.
- BIRKER, K., VOSS, R. (2000): Handelsmarketing, Berlin.
- BLIEMEL, F.; EGGERT, A.; FASSOT, G.; HENSELER, J. (2005): Die PLS-Pfadmodellierung: Mehr als eine Alternative zur Kovarianzstrukturanalyse, in: Bliemel, F.; Eggert, A.; Fassot, G.; Henseler, J. (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung: Methode, Anwendung, Praxisbeispiele, Stuttgart, S. 9-16.
- Bodenstein, G.; Spiller, A. (1998): Marketing: Strategien, Instrumente und Organisation. Landsberg/Lech.
- BRAUN, K. (2006a): Plus 7% im vierten Quartal, in: BioHandel 03/2006, S. 9-10.
- BRAUN, K. (2006b): Umsatzbarometer 2. Quartal – Naturkosthandel wächst um 9,7 Prozent, unter: www.biohandel-online.de/html/aktuell/20060720a.shtml; Abrufdatum: 17.08.06.
- BROSIUS, F. (1998): SPSS 8 - Professionelle Statistik unter Windows, Bonn.
- BRÜGGEMANN, C. (2005): Wissen Sie, was Ihre Kunden wirklich wünschen?, in: Top Agrar 11/2005, S. 144-145.
- BRUHN, M. (2002): Die Nachfrage nach Bioprodukten: Eine Langzeitstudie unter besonderer Berücksichtigung von Verbrauchereinstellungen, Frankfurt a. M.
- BRZUKALLA, H. J. (2003): Naturkost Großhandel trotz Konjunkturflaute, in: BNN-Nachrichten, Jg. 23, Nr. 8, S. 20-22.
- BÜRKNER, S. (1996): Erfolgsfaktorenforschung und Marketing Management, in: Studien- und Arbeitspapiere Marketing, Nr. 16, München.
- BURGER, G. (2007): Sortiment an Wettbewerb anpassen, in: BioHandel, 03/2007, S. 23-26.
- BUZZELL, R. D.; GALE, B. T. (1989): Das PIMS-Programm: Strategien und Unternehmenserfolg, Wiesbaden.
- CHIN, W. W. (1998): The partial least square approach to structural equation modeling, in: Marcoulides, G. A. (Eds.): Modern methods for business research, London, pp. 295-336.
- CHURCHILL, G., SURPRENANT, C. (1982): An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction, in: Journal of Marketing Research, Vol. 19, No. 4, pp. 491-504.
- COHEN, J. (1988): Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences, 2nd edition, Hillsdale.
- CORRELL, O.; SPILLER, A.; STEINMANN, H.-H. (2006): Mittelständische Unternehmen als ökologische Folger: Eine empirische Studie am Beispiel des Lebensmittelfach-einzelhandels, in: UmweltWirtschaftsForum, Jg. 14, Nr. 3, S. 69-75.

- COULTHARD, L. J. M. (2004), "Measuring service quality: A review and critique of research using SERVQUAL", *International Journal of Market Research*, Vol. 46, No. 4, pp. 479-497.
- DECI, E. L. (1975): *Intrinsic Motivation*, New York.
- DILLER, H. (1978): *Das Preisbewusstsein der Verbraucher und seine Förderung durch Bereitstellung von Verbraucherinformationen*, Mannheim.
- DILLER, H. (2000): *Preispolitik*, 3. Auflage, Stuttgart.
- DILLER, H. (2004): Das süße Gift der Kausalanalyse, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Jg. 26, Nr. 3, S. 177.
- DILLER, H.; ANSELSTETTER, S. (2006): Preis- und Sonderangebotspolitik – Formen und Erfolgsfaktoren, in: Zentes, J. (Hrsg.), *Handbuch Handel: Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb*, Wiesbaden, S. 597- 630.
- FASSOT, G. (2005): Die PLS-Pfadmodellierung: Entwicklungsrichtungen, Möglichkeiten, Grenzen, in: Bliemel, F.; Eggert, A.; Fassot, G.; Henseler, J. (Hrsg.): *Handbuch PLS-Pfadmodellierung: Methode, Anwendung, Praxisbeispiele*, S. 19-29.
- FASSOT, G. (2006): Operationalisierung latenter Variablen in Strukturgleichungsmodellen: Eine Standortbestimmung, in: *zfbf*, Jg. 58, Nr. 2, S. 67-88.
- FASSOT, G.; EGGERT, A. (2005): Zur Anwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in: Bliemel, F.; Eggert, A.; Fassot, G.; Henseler, J. (Hrsg.): *Handbuch PLS-Pfadmodellierung: Methode, Anwendung, Praxisbeispiele*, S. 31-48.
- Fiedler, H. (2007): Fachhandel setzt 1,5 Milliarden Euro um, in: *BioHandel*, April 2007, S. 26-27.
- FORNELL, C. (1992): A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 1, pp. 6-21.
- FORNELL, C.; JOHNSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; CHA, J.; BRYANT, B. E. (1996): The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings, in: *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, pp. 7-18.
- Freyer, B. (2007): Wirkung von Bioprodukten auf das KäuferInnenverhalten – Phänomene und deren Hintergründe, Beitrag zur 9. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau 2007, <http://orgprints.org/view/projects/wissenschaftstagung-2007.html>.
- FRITZ, W. (1993): Produktqualität, Marktanteil und Unternehmenserfolg – Ergebnisse der PIMS-Forschung und ihre empirische Relevanz für die westdeutsche Industrie, in: *Arbeitspapier der Technischen Universität Braunschweig*, Nr. 93/3, Braunschweig.
- GARVIN, D. A. (1988): *Managing quality: The Strategic and Competitive Edge*, New York.

- GERLACH, S.; SPILLER, A.; ENGELKEN, J. (2005): Kundenbindung und Wechselbereitschaft im Bio-Fachhandel: Ein multinomiales Logit-Modell, in: Bahrs, E. et al. (Hrsg.): Unternehmen der Agrarwirtschaft vor neuen Herausforderungen, Tagungsband der 45. Gewisola-Jahrestagung, Göttingen.
- GERLACH, S.; SCHULZE, H.; NIEMANN, H. (2006): Fleisch und Wurst – Erfolgsfaktoren, Hemmnisse, Potenziale, in: BioHandel 02/2006, S. 65-68.
- GÓMEZ, M. I.; MCLAUGHLIN, E. W.; WITTINK, D. R. (2004): Customer satisfaction and retail sales performance: An empirical investigation, in: Journal of Retailing, Vol. 80, No. 4, pp. 265-278.
- GÖTZ, O.; LIEHR-GOBBER, K. (2004): Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Square-(PLS) Methode, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 64, Nr. 6, S. 714-738.
- GRÜNING, R.; HECKNER, F.; ZEUS, A. (1996): Methoden zur Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren, in: Die Unternehmung, Jg. 50, Nr. 1, S. 3-12.
- GUTBERLET, W. (1987): Erfolgreiches Handelsmarketing aus der Sicht einer regionalen Handelsgruppe, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Marketing-Erfolgsfaktoren im Einzelhandel, S. 71-81.
- GUTSCHE, J.; HERMANN, A.; HUBER, F.; KRESSMANN, F.; ALGESHEIMER, R. (2005): Die Wirkung funktionaler, emotionaler und relationaler Nutzendimensionen auf die Markenloyalität, in: zfbf, Jg. 57, Nr. 11, S. 638-657.
- GUTTING, P. (2006): Bio im Discount: Gefahr oder Chance für den Fachhandel?, in: BioHandel 08/2006, S. 16-19.
- HAENECKE, H. (2003): Bedeutung der Erfolgsfaktorenforschung, in: Innovative Ansätze einer marktorientierten Unternehmensführung: Lösungen für 2003, Stuttgart, S. 13-23.
- HAMM, U. (2006): Umsatzwachstum 2005 und 2006 – Marktanteile verschieben sich weiter, unter: <http://www.oekolandbau.de/haendler/marktinformation/biomarkt-deutschland/-aktuelle-marktdaten/umsatzwachstum-2005-und-2006>; Abrufdatum: 25.08.2006.
- HANSEN, U. (1990): Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels. Eine Aktionsanalyse, 2. Auflage, Göttingen.
- HANSEN, U. (1993): Handel und Konsumkultur: Einkaufsszenen im Handel, Hannover.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. (1959): The motivation to work, New York.
- HILDEBRANDT, L. (2003): Die Erfolgsfaktorenforschung – Entwicklungslinien aus Sicht des Marketing, in: Rese Mario et al. (Hrsg.), Relationship Marketing, Berlin, S. 202-223.
- HOMBURG, C. (1999): Kundenbindung im Handel: Ziele und Instrumente, in: Beisheim, O. (Hrsg.), Distribution im Aufbruch, Bestandsaufnahme und Perspektiven, München, S. 873-890.

- HOMBURG, C.; BUCERIUS, M. (2006): Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, in: Homburg, C. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 6. Auflage, Wiesbaden, S. 53-90.
- HOMBURG, C.; GIERING, A. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: Zeitschrift für Forschung und Praxis, Jg. 18, Nr. 1, S. 3-24.
- HOMBURG, C.; KROHMER, H. (2003): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente - Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden.
- HOMBURG, C.; STOCK, R. (2001): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Eine dyadische Analyse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 71, Nr. 7, S. 789-806.
- HUBER, F.; HERMANN, A.; BRAUNSTEIN, C. (2004): Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg, in: Hinterhuber, H.; Matzler, K. (Hrsg.), Kundenorientierte Unternehmensführung, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 69-83.
- HÜBSCH, H. (2006): Der Biomarkt 2006: Status Quo und Perspektiven für den Lebensmitteleinzelhandel, unter: www.managementforum.com/bio/huebsch.pdf, Abrufdatum: 06.09.2006.
- HÜTTNER, M.; SCHWARTING, U. (1999): Exploratorische Faktorenanalyse, in: Homburg, C.; Herrmann, A. (Hrsg.), Marktforschung, Wiesbaden, S. 381-412.
- IGL, W. (2004): Behandlung fehlender Werte, unter: www.rehawissenschaft.uni-wuerzburg.de/methodenberatung/Igl_040604_Halle_Fehlende_Werte.pdf, Abrufdatum: 25.08.2006.
- INDERHEES, P.; KIEFER, S.; LÜTH, M.; SPILLER, A. (2004): Kundenzufriedenheit im Fleischerfachhandel, Diskussionsbeitrag 0407 des Instituts für Agrarökonomie der Universität Göttingen, Göttingen.
- JOHNSON, M. D.; GUSTAFSSON, A.; ANDREASSEN, T. W.; LERVIK, L.; CHA, J. (2001): The evolution and future of national customer satisfaction index models, in: Journal of Economic Psychology, Vol. 22, No. 2, pp. 217-245.
- JUHL, J.; KRISTENSEN, K.; OSTERGAARD, P. (2002): Customer satisfaction in European food retailing, in: Journal of retailing and customer services, Vol. 9, No. 6, pp. 327-334.
- KOSCHATE, N. (2002): Kundenzufriedenheit und Preisverhalten: theoretische und empirische experimentelle Analysen, Wiesbaden.
- KOTLER, P. (1973): Atmospherics as a marketing tool, in: Journal of retailing, Vol. 49, No. 4, pp. 48-64.
- KRAFFT, M.; GÖTZ, O.; LIEHR-GOBBER, K. (2005): Die Validierung von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe des Partial-Least-Squares (PLS)-Ansatz in: Bliemel, F.; Eggert, A.; Fassot, G.; Henseler, J. (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung: Methode, Anwendung, Praxisbeispiele, S. 71-86.

- KREUZER, K.; OFFENEY, C. (2005): 40 neue Bio-Supermärkte in Deutschland, unter: www.bio-markt.info; Abrufdatum: 01.02.2005.
- KUBE, C. (1991): Erfolgsfaktoren in Filialsystemen, Diagnose und Umsetzung im strategischen Controlling, Wiesbaden.
- LEHMKÜHLER, B. (2001): Kundenorientierte Anreizsysteme im beratungsintensiven Fach-einzelhandel, Frankfurt a. M.
- LERCHENMÜLLER, M. (1998): Handelsbetriebslehre, 3. Auflage, Kiel.
- LOHMÖLLER, J.-B. (1989): Latent variables path modeling with partial least squares, Heidelberg.
- LUSCH, R. F.; MOON, S. J. (1984): An Exploratory Analysis of the Correlates of Labor Productivity in Retailing, in: Journal of Retailing, Vol. 60, No. 3, pp. 37-61.
- MARCH, J. G.; SUTTON, R. I. (1997): Organizational Performance as a Dependent Variable, in: Organization Science, Vol. 8, No. 6, pp. 698-706.
- MATZLER, K.; BAILOM, K. (2004): Messung von Kundenzufriedenheit, in: Hinterhuber, H.; Matzler, K. (Hrsg.), Kundenorientierte Unternehmensführung, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 265-293.
- MATZLER, K.; FUCHS, M.; BINDER, H. J.; LEIHS, H. (2005): Asymmetrische Effekte bei der Entstehung von Kundenzufriedenheit: Konsequenzen für die Importance-Performance-Analyse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 75, Nr. 3, S. 299-317.
- MAYRING, P. (2001): Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse, in: Forum Qualitative Sozialforschung (Online-Journal), unter: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-01/1-01mayring-d.htm>; Abrufdatum: 22.07.06.
- MEFFERT, H. (1987): Erfolgsfaktoren im Einzelhandelsmarketing, in: Bruhn, M. (Hrsg.) Marketing – Erfolgsfaktoren im Handel, Frankfurt a. M., S. 14-48.
- MELLIN, M.; SPILLER, A.; ZÜHLSDORF, A. (2006): Kundenzufriedenheit in der Direktvermarktung, in: Pfiem, R.; Raabe, T.; Spiller, A. (Hrsg.): Das Unternehmen nachhaltige Ernährungskultur, Marburg, S. 203-234.
- MÜLLER, K.; GEYER, M.; BOKELMANN, W. (2004): Qualitätssicherung in Netzwerken: Qualitätsrelevante Schwachstellen in Lieferketten von Ökoobst und -gemüse sowie Möglichkeiten ihrer Minderung, in: Vortrag anlässlich der 44. Jahrestagung der Gewisola in Berlin, unter: http://www.agrar.hu-berlin.de/GEWISOLA2004/dokumente/Volltexte/34_w.pdf; Abrufdatum: 22.09.06.
- MÜLLER-HAGEDORN, L. (2002): Handelsmarketing, 3. Auflage, Stuttgart.
- NICOLAI, A.; KIESER, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 62, Nr. 6, S. 579-596.

- NIESCHLAG, R.; DICHTL, E.; HÖRSCHGEN, H. (2002): Marketing, 19. Auflage, Berlin.
- NIESSEN, J., HAMM, U. (2006): Tiefenanalyse der realisierten Nachfrage nach Öko-Lebensmitteln auf der Basis von Paneldaten, Abschlussbericht Bundesprogramm Ökolandbau, Kassel.
- NYSTRÖM, H. (1970): Retail Pricing - An Integrated Economic and Psychological Approach, Stockholm.
- O. V. (2006a): Die Biokapitalisten: Die Handelsriesen entdecken ökologische Produkte. Mit aller Macht drängen Rewe oder Lidl ins Geschäft – hohe Margen locken, in: Capital, Nr. 11, S. 41-45.
- O. V. (2006b): USA: Wholefoods startet 2007 Mega-Markt in London, in: BioHandel, 03/2006, S. 25.
- O. V. (2006c): Preisspirale beginnt sich auch bei Bio zu drehen, unter: <http://www.oekolandbau.de/haendler/-marktinformationen-/preise/preisspirale-beginnt-sich-auch-bei-bio-zu-drehen>; Abrufdatum: 09.11.06.
- O. V. (2007): In Bio-Supermärkten erwarten Kunden niedrigere Preise, in: BioHandel, 03/2007, S. 18-19.
- OLIVER, R. L. (1997): Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer, Boston.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality, in: Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1, pp. 12-40.
- PATT, P.-J. (1990): Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel, 2. Auflage, Frankfurt a. M.
- PETER, S. I. (1999): Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, 2. Auflage, Wiesbaden.
- REICHHELD, F. F. (1996): The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value, Boston.
- RINGLE, C. M. (2004): Gütemaße für den Partial Least Square-Ansatz zur Bestimmung von Kausalmodellen, Arbeitspapier Nr. 16, Hamburg.
- RIPPIN, M. (2006a): Bio-Markt mit starken Zuwächsen, in: ZMP Ökomarktforum, Nr. 12, unter: http://www.zmp.de/oekovbereich/gbg_oeko_getpage.asp?Aufruf=p&Ziel=forum/2006/OEMF2006_12.pdf; Abrufdatum: 11.11.2006.
- RIPPIN, M. (2006b): Umsatzwachstum 2005 und 2006 – Der Markt wächst mit unverändertem Tempo auch in 2006, unter: <http://www.oekolandbau.de/haendler/marktinformationen/biomarkt-deutschland/aktuelle-marktdaten/umsatzwachstum-2005-und-2006>; Abrufdatum: 25.09.2006.
- Rockart, J. (1979): Chief Executives Define Their Own Information Needs, in: Harvard Business Review, March/April, S. 81-92.

- RUDOLF, M.; MÜLLER, J. (2004): Multivariate Verfahren: eine praxisorientierte Einführung mit Anwendungsbeispielen in SPSS, Göttingen.
- RUDOLPH, T.; WAGNER, T. (2003): Preisimage-Politik im Handel, in: Diller, H.; Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik, Wiesbaden, S. 177-198.
- SCHAER, B. (2001): Regionales Gemeinschaftsmarketing für Öko-Lebensmittel: dargestellt am Beispiel der Konzeption des Zeichens „Öko-Qualität aus Bayern“, Hamburg.
- SCHMALEN, C.; KUNERT, M.; WEINDLMAIER, H. (2005): Erfolgsfaktorenforschung: Theoretische Grundlagen, methodische Vorgehensweise und Anwendungserfahrungen in Projekten für die Ernährungsindustrie, 45. Tagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues, unter: <http://www.uni-goettingen.de/docs/de3ce1be13dea20bce2d2fe660a78a26.pdf>; Abrufdatum: 26.06.06.
- SCHMEISSER, W.; MEYER, A.; WALDHART, T. (2005): Erfolgsfaktoren und Strategien international agierender Unternehmen im deutschen Einzelhandel. Eine empirische Analyse anhand des Porter-Ansatzes, München.
- SCHMIDT, J. (1997): Mitarbeiter = Kundenzufriedenheit: eine Wechselbeziehung, in: Zentes, J. (Hrsg.), 6. CPC TrendForum, S. 67-79.
- SCHOLDERER, J.; BALDERJAHN, I. (2005): PLS versus LISREL: Ein Methodenvergleich, in: Bliemel, F.; Eggert, A.; Fassot, G.; Henseler, J. (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung: Methode, Anwendung, Praxisbeispiele, S. 87-98.
- SCHOLL, G. (2006): Nachhaltige Metropolenregion – Entwicklung einer nachhaltigen Land- und Ernährungswirtschaft am Beispiel des Großraums Berlin-Brandenburg, Berlin.
- SCHRÖDER, H. (1994): Erfolgsfaktorenforschung im Handel: Stand der Forschung und kritische Würdigung der Ergebnisse, in: Marketing ZFP, Jg. 16, Nr. 2, S. 89-105.
- SCHÜTZE, R. (1992): Kundenzufriedenheit: After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten, Wiesbaden.
- SCHWETJE, T. (1999): Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen: Operationalisierung und Erklärung der Beziehungen am Beispiel des Handels, Wiesbaden.
- SIMON, H. (1992): Preismanagement: Analyse, Strategie, Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden.
- SIMON, H.; HOMBURG, C. (1997): Kundenzufriedenheit, 2. Auflage, Wiesbaden.
- SINUS SOCIOVISION (Hrsg.) (2006): Unterschiede zwischen Bio-Käufern und Bio-Nichtkäufern in den für den Biomarkt wichtigsten Sinus-Milieus, Aschaffenburg.
- SPAHN, M. (2002): Der Bio-Fachhandel in Europa. Unternehmensberatung Synergie, Bad Wildbad.
- SPILLER, A. (2001): Preispolitik für ökologische Lebensmittel: Eine neoinstitutionalistische Analyse, in: Agrarwirtschaft, Jg. 50, Nr. 7, S. 451-461.

- SPILLER, A. (2004): Preiskrieg oder Schlafmützenwettbewerb, in: AgrarBündnis e. V. (Hrsg.), Der kritische Agrarbericht 2004, Rheda-Wiedenbrück, S. 244-248.
- SPILLER, A.; ENGELKEN, J.; GERLACH, S. (2005): Zur Zukunft des Biofachhandels: Eine Befragung von Bio-Intensivkäufern, BMBF-Forschungsprojekt „Von der Agrarwende zur Konsumwende?“, Diskussionspapier Nr. 6; unter: www.konsumwende.de/Dokumente/Biofachhandelsstudie.pdf; Abrufdatum: 10.09.2006.
- SPILLER, A.; GERLACH S. (2006): Bio-Fachhandel: Auslaufmodell oder Wertebasis der Branche? In: Brand, K.-W. (Hrsg.): Die neue Dynamik des Bio-Markts. München, S. 129-144.
- STAEHLE, W. H.; CONRAD, P.; SYDOW, J. (1999): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München.
- STATISTISCHE BUNDESAMT (2005a): Einnahmen und Ausgaben der privaten Haushalte, unter: http://www.destatis.de/download/veroe/1_04.pdf; Abrufdatum: 27.07.2006.
- STATISTISCHE BUNDESAMT (2005b): Bildung, unter: http://www.destatis.de/download/veroe/1_02.pdf; Abrufdatum: 27.07.2006.
- STEINER, G. A. (1969): Strategic factors in business success, New York.
- STRAUSS, G. et al. (1994): Lexikon der Kunst: Architektur, Bildende Kunst, Angewandte Kunst, Industrieformgestaltung, Kunsttheorie, Band VII.
- SYNERGIE (2002): Der Fachhandel für Bio-Produkte in Europa, Bad Wildbad.
- THIELICKE, R. (2006): „Natürlich gut?“, in: Focus, 24/2006, S. 80-87.
- TROMMSDORFF, V.; KUBE, C. (1991): Erfolgsfaktor – Strukturen im Filialsystem erforschen und steuern, in: Volker Trommsdorff (Hrsg.), Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e. V., Wiesbaden, S. 17-45.
- TWARDAWA, W. (2004): Vom „Wollen“ und „Walten“ der Konsumenten, unter: <http://www.servicebarometer.de/kundenmonitor2004/bestpractice/gfk.php>; Abrufdatum: 20.04.2006.
- VÖLKNER, M. (2005): Tante-Emma-Geschichte wiederholt sich in unschöner Weise, in: BioHandel 11/2005, S. 4-5.
- WEBER, S. (2006): Wal-Mart gibt in Deutschland auf, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 173, 29/30 Juli 2006, S. 23.
- WIDLARZ, J. (2005): Kundenbegeisterung – Theoretische Bezüge und Managementimplikationen unter besonderer Berücksichtigung der Emotion Überraschung, München.
- WÖLK, A. (1991a): Erfolgsfaktoren kleinerer und mittlerer Unternehmen im Einzelhandel, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.), Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e. V., Wiesbaden, S. 47-64.

WÖLK, A. (1991b): Zukunftschancen kleiner und mittlerer Unternehmen im Einzelhandel, Berlin.

Anhang

Anhang I: Kundenzufriedenheitsfragebogen (zweiseitig)

13. Im Vergleich: Welche unserer Produkte schmecken Ihnen besonders gut und welche weniger?

	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft
Obst	<input type="checkbox"/>				
Gemüse	<input type="checkbox"/>				
Käse	<input type="checkbox"/>				
Aufschnitt/ Wurst	<input type="checkbox"/>				
Joghurt und Molkereiprodukte	<input type="checkbox"/>				
Brot und Backwaren	<input type="checkbox"/>				

Und zum Abschluss noch einige statistische Angaben zu Ihrer Person.

14. In welchem Jahr sind Sie geboren? 19

15. Geschlecht männlich weiblich

16. Wie viele Personen leben in Ihrem Haushalt? Ich wohne...

allein <input type="checkbox"/>	in einer Wohngemeinschaft <input type="checkbox"/>	bei den Eltern <input type="checkbox"/>	mit Partner (Kinder ausgezogen) <input type="checkbox"/>
mit Partner ohne Kinder <input type="checkbox"/>	mit Partner und Kindern <input type="checkbox"/>	alleinerziehend mit Kindern <input type="checkbox"/>	

17. Entfernung vom Wohnort zum Geschäft

unter 1 km <input type="checkbox"/>	1 bis unter 2 km <input type="checkbox"/>	2 bis unter 3 km <input type="checkbox"/>	3 bis unter 4 km <input type="checkbox"/>	4 km und mehr <input type="checkbox"/>
-------------------------------------	---	---	---	--

18. Welchen Schulabschluss haben Sie? Bitte geben Sie den höchsten Bildungsabschluss an.

Noch in der Schule <input type="checkbox"/>	Volks-/ Hauptschule <input type="checkbox"/>	Realschule o. Ä. <input type="checkbox"/>	(Fach-) Hochschulreife <input type="checkbox"/>
Hochschulabschluss <input type="checkbox"/>	Ohne Abschluss <input type="checkbox"/>	Sonstiges <input type="checkbox"/>	

19. Monatliches Haushaltsnettoeinkommen (alle Haushaltsmitglieder zusammen)

Unter 1.000 EUR <input type="checkbox"/>	1.000 bis unter 1.500 EUR <input type="checkbox"/>	1.500 bis unter 2.000 EUR <input type="checkbox"/>	2.000 bis unter 2.500 EUR <input type="checkbox"/>	2.500 bis unter 3.000 EUR <input type="checkbox"/>	3.000 EUR und mehr <input type="checkbox"/>	Keine Angabe <input type="checkbox"/>
--	--	--	--	--	---	---------------------------------------

**Vielen Dank für Ihre Unterstützung.
Wir werden uns anstrengen, Ihre Wünsche noch besser zu erfüllen!**

197

Ihre Meinung ist uns wichtig.

Liebe Kundinnen und Kunden, zunächst vielen Dank für Ihren Einkauf. Damit wir uns noch gezielter auf Ihre Wünsche und Bedürfnisse einstellen können, würden wir uns freuen, wenn Sie die nachfolgenden Fragen beantworten würden. Ihre Meinung hilft uns, noch besser zu werden!

Diese Studie wird in Zusammenarbeit mit der Universität Göttingen (Lehrstuhl für Lebensmittelmarketing, Prof. Dr. Spiller) ausgewertet. Muster

1. Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit uns? Bitte geben Sie auf der nachfolgenden Skala Ihre Zufriedenheit an.

2. Wie häufig kaufen Sie in unserem Geschäft ein?

mehrmals in der Woche <input type="checkbox"/>	1-mal wöchentlich <input type="checkbox"/>	1-3-mal im Monat <input type="checkbox"/>	seltenere als 1-mal monatlich <input type="checkbox"/>	ich bin zum ersten Mal hier. <input type="checkbox"/>
--	--	---	--	---

3. Wie beurteilen Sie unser Leistungsangebot? Bitte geben Sie Ihre Zufriedenheit in den nachfolgenden Bereichen an.

Beratung und Bedienung	<input type="checkbox"/>					
Qualität unserer Waren	<input type="checkbox"/>					
Lage des Geschäftes	<input type="checkbox"/>					
Atmosphäre im Laden	<input type="checkbox"/>					

4. Wo kaufen Sie sonst Ihre Bioprodukte ein?

	mehrmals in der Woche	einmal wöchentlich	1-3 mal im Monat	seltenere als einmal im Monat	(fast) nie
Anderer Bio-Laden/ Bio-Supermarkt/ Reformhaus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kleine konventionelle Supermärkte (Edeka, Rewe, Tegut usf.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discounter (Aldi, Plus usf.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Große Supermärkte (Real, Kaufland, Minimal, Extra usf.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direkt vom Landwirt (Hofladen, Lieferdienst, Marktstand)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Wenn Sie uns jetzt bitte mit anderen Bioläden vergleichen, bei denen Sie vielleicht schon einmal eingekauft haben, wie können Sie die folgende Einschätzung ergänzen: "Verglichen mit anderen Bioläden ist dieser hier"

viel besser <input type="checkbox"/>	besser <input type="checkbox"/>	ebenso gut <input type="checkbox"/>	schlechter <input type="checkbox"/>	viel schlechter <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	---------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	--

197

6. Wie beurteilen Sie konkret unsere Leistungen? Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Merkmale anhand der Schulnoten von sehr gut (1) bis mangelhaft (5).

	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft
Auswahl insgesamt	<input type="checkbox"/>				
Auswahl an Obst und Gemüse	<input type="checkbox"/>				
Auswahl an Fleisch und Wurst	<input type="checkbox"/>				
Auswahl an Käse- und Molkereiprodukten	<input type="checkbox"/>				
Auswahl an regionalen Produkten	<input type="checkbox"/>				
Preisgünstigkeit	<input type="checkbox"/>				
Frische der Waren	<input type="checkbox"/>				
Anzahl Sonderangebote	<input type="checkbox"/>				
Präsentation von Obst und Gemüse	<input type="checkbox"/>				
Informationen über die Produkte	<input type="checkbox"/>				
Qualität von Obst und Gemüse	<input type="checkbox"/>				
Qualität von Fleisch und Wurstwaren	<input type="checkbox"/>				
Qualität von Käse- und Molkereiprodukten	<input type="checkbox"/>				
Qualität unserer übrigen ("trockenen") Lebensmittel (z. B. Nudeln, Müsli, Fertiggerichte, Tiefkühlkost...)	<input type="checkbox"/>				

7. Wie beurteilen Sie unser Verkaufspersonal? Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Eigenschaften anhand der Schulnoten von sehr gut (1) bis mangelhaft (5).

	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft
Freundlichkeit	<input type="checkbox"/>				
Kompetenz	<input type="checkbox"/>				
Äußerer Eindruck	<input type="checkbox"/>				
Hilfsbereitschaft	<input type="checkbox"/>				

8. Geben Sie bitte an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen können.

	Stimme voll und ganz zu	Stimme zu	Teils/ teils	Lehne ab	Lehne voll und ganz ab
Die kompetente Beratung hat mir so manche Einkaufsentscheidung erleichtert.	<input type="checkbox"/>				
Hier finde ich immer mal wieder etwas Neues zum Ausprobieren.	<input type="checkbox"/>				
Das Einkaufen hier dauert manchmal etwas lange.	<input type="checkbox"/>				
Ich fände mehr Selbstbedienung besser.	<input type="checkbox"/>				
Hier fühle ich mich persönlich betreut.	<input type="checkbox"/>				
Das Einkaufen hier macht mir Spaß.	<input type="checkbox"/>				

9. Bitte bewerten Sie unser Geschäft anhand der Schulnoten von sehr gut (1) bis mangelhaft (5).

	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft
Lage	<input type="checkbox"/>				
Parkmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>				
Äußeres Erscheinungsbild des Geschäftes	<input type="checkbox"/>				
Freundlichkeit gegenüber Kindern	<input type="checkbox"/>				
Inneneinrichtung des Geschäftes	<input type="checkbox"/>				
Sauberkeit und Hygiene	<input type="checkbox"/>				
Übersichtlichkeit des Warenangebotes	<input type="checkbox"/>				
Öffnungszeiten	<input type="checkbox"/>				
Preis-Leistungs-Verhältnis	<input type="checkbox"/>				

10. Haben Sie das Einkaufen in diesem Geschäft schon mal Ihren Freunden oder Bekannten weiterempfohlen oder können Sie sich dies vorstellen?

Ja, häufig <input type="checkbox"/>	Ja, einige Male <input type="checkbox"/>	Ja, 1-mal <input type="checkbox"/>	Nein, könnte ich mir aber vorstellen <input type="checkbox"/>	Nein, würde ich nicht empfehlen <input type="checkbox"/>
-------------------------------------	--	------------------------------------	---	--

11. Manchmal kann ja auch etwas schief gehen. Haben Sie sich bei uns schon einmal geärgert?

Ja, sehr häufig <input type="checkbox"/>	Ja, häufig <input type="checkbox"/>	Ja, einige Male <input type="checkbox"/>	Ja, ein Mal <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
--	-------------------------------------	--	--------------------------------------	-------------------------------

12. Wenn Sie unser Geschäft insgesamt bewerten, inwieweit können Sie den nachfolgenden Aussagen zustimmen?

	Stimme voll und ganz zu	Stimme zu	Teils/ teils	Lehne ab	Lehne voll und ganz ab
Beim Einkaufen hier fühle ich mich sehr wohl.	<input type="checkbox"/>				
Dies ist einer der besten Bioläden, in denen ich je eingekauft habe.	<input type="checkbox"/>				
Hier wird konsequent auf Umweltschutz geachtet.	<input type="checkbox"/>				
Ich habe Vertrauen in das Personal.	<input type="checkbox"/>				
Die Produkte hier kommen von Landwirten aus der Region.	<input type="checkbox"/>				
Hier bekomme ich ausgesprochen gute Ware.	<input type="checkbox"/>				
Dieses Geschäft macht häufig Werbung.	<input type="checkbox"/>				
Fleisch/Wurst stammen von Tieren, die artgerecht gehalten wurden.	<input type="checkbox"/>				

197

Anhang II: Häufigkeiten der Kundenzufriedenheitsanalyse

1. Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit uns? Bitte geben Sie anhand der nachfolgenden Skala Ihre Zufriedenheit an. (n = 1814)

sehr zufrieden	zufrieden	teils/teils	unzufrieden	sehr unzufrieden
1028	735	47	3	1

2. Wie häufig kaufen Sie in unserem Geschäft ein? (n = 1862)

mehrmals in der Woche	einmal wöchentlich	1-3mal im Monat	seltener als 1mal monatlich	Ich bin zum ersten Mal hier
610	705	439	80	28

3. Wie beurteilen Sie unser Leistungsangebot? Bitte geben Sie Ihre Zufriedenheit in den nachfolgenden Bereichen an.

	sehr gut	gut	befriedigend	schlecht	sehr schlecht
Beratung und Bedienung (n = 1852)	1226	533	85	7	1
Qualität unserer Waren (n = 1833)	1075	705	48	3	2
Lage des Geschäftes (n = 1842)	971	649	182	32	8
Atmosphäre im Laden (n = 1840)	1114	619	88	15	4

4. Wo kaufen Sie sonst Ihre Bio-Produkte ein?

	mehrmals in der Woche	einmal wöchentlich	1-3 mal im Monat	seltener als einmal im Monat	(fast) nie
Anderer Bio-Laden/Bio-Supermark/ Reformhaus (n = 1571)	143	346	412	325	345
Kleine konventionelle Supermärkte (Edeka, Rewe, Tegut usf.)(n = 1476)	152	443	303	234	344
Discounter (Aldi, Plus usf.)(n = 1406)	112	294	248	198	554
Große Supermärkte (Real, Kaufland, Minimal, Extra usf.)(n = 1388)	98	254	238	230	568
Direkt ab Hof (Hofladen, Lieferdienst, Marktstand) (n = 1547)	138	371	261	307	470

5. Wenn Sie uns jetzt bitte mit anderen Bioläden vergleichen, bei denen Sie vielleicht schon einmal eingekauft haben, wie können Sie die folgende Einschätzung ergänzen: „Verglichen mit anderen Bioläden ist dieser hier“ (n = 1793)

viel besser	besser	ebenso gut	schlechter	viel schlechter
353	719	657	59	5

6. Wie beurteilen Sie konkret unsere Leistungen? Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Merkmale anhand der Schulnoten von sehr gut (1) bis mangelhaft (5).

	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft
Auswahl insgesamt (n = 1775)	664	1004	96	11	-
Auswahl an Obst und Gemüse (n = 1751)	478	988	251	27	7
Auswahl an Fleisch und Wurst (n = 1447)	304	653	364	96	30
Auswahl an Käse und Molkereiprodukten (n = 1713)	796	748	150	17	2
Auswahl an regionalen Produkten (n = 1604)	248	818	443	77	23
Preisgünstigkeit (n = 1722)	71	642	768	196	45
Frische der Waren (n = 1744)	455	997	246	39	7
Sonderangebote (n = 1609)	123	581	609	216	80
Präsentation von Obst und Gemüse (n = 1738)	481	949	250	42	16
Informationen über die Produkte (n = 1670)	347	873	356	80	14
Qualität von Obst und Gemüse (n = 1721)	438	938	263	67	15
Qualität von Fleisch und Wurstwaren (n = 1353)	412	752	142	41	6
Qualität von Käse- und Molkereiprodukten (n = 1664)	766	811	77	10	-
Qualität unserer übrigen („trockenen“) Lebensmittel (z. B. Nudeln, Müsli, Fertiggerichte, TK ...) (n = 1710)	773	866	65	6	-

7. Wie beurteilen Sie unser Verkaufspersonal? Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Eigenschaften anhand der Schulnoten von sehr gut (1) bis mangelhaft (5).

	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft
Freundlichkeit (n = 1799)	1305	447	36	10	1
Kompetenz (n = 1765)	865	749	126	23	2
Äußerer Eindruck (n = 1770)	881	768	104	15	2
Hilfsbereitschaft (n = 1773)	1213	497	45	16	2

8. Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen können.

	Stimme voll und ganz zu	Stimme zu	Teils/ teils	Lehne ab	Lehne voll und ganz ab
Die kompetente Beratung hat mir so manche Einkaufsentscheidung erleichtert. (n = 1701)	500	801	341	53	6
Hier finde ich immer mal wieder etwas Neues zum Ausprobieren. (n = 1738)	498	874	322	37	7
Das Einkaufen hier dauert manchmal etwas lange. (n = 1713)	92	204	512	631	274
Ich fände mehr Selbstbedienung besser. (n = 1695)	20	57	323	928	367
Hier fühle ich mich persönlich betreut. (n = 1741)	579	824	289	40	9
Das Einkaufen hier macht mir Spaß. (n = 1762)	798	777	166	16	5

9. Bitte bewerten Sie unser Geschäft anhand der Schulnoten von sehr gut (1) bis mangelhaft (5).

	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft
Lage (n = 1725)	700	656	319	40	10
Parkmöglichkeiten (n = 1637)	628	462	262	124	161
Äußeres Erscheinungsbild des Geschäftes (n = 1780)	611	920	204	37	8
Freundlichkeit gegenüber Kindern (n = 1386)	665	640	69	10	2
Inneneinrichtung des Geschäftes (n = 1767)	533	1033	173	24	4
Sauberkeit und Hygiene (n = 1774)	845	856	64	7	2
Übersichtlichkeit des Warenangebotes (n = 1776)	699	911	149	16	1
Öffnungszeiten (n = 1763)	583	912	206	51	11
Preis-Leistungs-Verhältnis (n = 1754)	186	988	474	94	12

10. Haben Sie das Einkaufen in diesem Geschäft schon mal Ihren Freunden oder Bekannten weiterempfohlen oder können Sie sich dies vorstellen? (n = 1773)

Ja, häufig	Ja, einige Male	Ja, einmal	Nein, könnte ich mir aber vorstellen	Nein, würde ich nicht empfehlen
532	899	108	217	17

11. Manchmal kann ja auch etwas schief gehen. Haben Sie sich bei uns schon einmal geärgert? (n = 1777)

Ja, sehr häufig	Ja, häufig	Ja, einige Male	Ja, ein Mal	Nein
4	9	199	408	1157

18. Welchen Schulabschluss haben Sie? Bitte geben Sie den höchsten Bildungsabschluss an. (n = 1827)

Noch in der Schule	Volks-/Hauptschule	Realschule o. Ä.	(Fach-) Hochschulreife	Hochschulabschluss	Ohne Abschluss	Sonstiges
14	101	367	515	806	3	21

19. Monatliches Haushaltsnettoeinkommen (alle Haushaltsmitglieder zusammen) (n = 1535)

Unter 1.000 EUR	1.000 bis unter 1.500 EUR	1.500 bis unter 2.000 EUR	2.000 bis unter 2.500 EUR	2.500 bis unter 3.000 EUR	Über 3.000 EUR	Keine Angabe
144	222	259	284	227	399	-

Anhang III: Auswertung der Kundenzufriedenheitsanalyse im Betriebsformenvergleich

In den folgenden Tabellen werden jeweils Mittelwerte (μ) und Standardabweichungen (σ) der Gesamtstichprobe angegeben. Zusätzlich sind die Mittelwerte der drei Betriebsformen aufgeführt.

Frage 1: Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit uns? Bitte geben Sie auf der nachfolgenden Skala Ihre Zufriedenheit an.

	μ Alle Betriebe (n = 1.873)	σ Alle Betriebe (n = 1.873)	μ Bio-Supermärkte (n = 876)	μ Naturkostfachgeschäfte (n = 628)	μ Kleine Naturkostläden (n = 369)
Gesamtzufriedenheit	1,54	0,56	1,47	1,54	1,68
Skala = +2: sehr zufrieden, +1: zufrieden, 0: teils/teils, -1: unzufrieden, -2: sehr unzufrieden					

Frage 2: Wie häufig kaufen Sie in unserem Geschäft ein?

	μ Alle Betriebe (n = 1.873)	σ Alle Betriebe (n = 1.873)	μ Bio-Supermärkte (n = 876)	μ Naturkostfachgeschäfte (n = 628)	μ Kleine Naturkostläden (n = 369)
Einkaufshäufigkeit	3,96	0,93	4,04	3,92	3,85
Skala = +1: ich bin zum ersten Mal hier, +2: seltener als 1-mal monatlich, +3: 1-3 mal im Monat, +4: 1-mal wöchentlich, +5: mehrmals in der Woche					

Frage 3: Wie beurteilen Sie unser Leistungsangebot? Bitte geben Sie Ihre Zufriedenheit in den nachfolgenden Bereichen an.

	μ Alle Betriebe (n = 1.873)	σ Alle Betriebe (n = 1.873)	μ Bio-Supermärkte (n = 876)	μ Naturkostfachgeschäfte (n = 628)	μ Kleine Naturkostläden (n = 369)
Beratung und Bedienung	1,61	0,60	1,49	1,68	1,74
Qualität unserer Waren	1,55	0,57	1,51	1,52	1,71
Lage des Geschäftes	1,38	0,77	1,36	1,38	1,44
Atmosphäre im Laden	1,53	0,65	1,45	1,56	1,70
Skala = +2: sehr zufrieden, +1: zufrieden, 0: teils/teils, -1: unzufrieden, -2: sehr unzufrieden					

Frage 4: Wo kaufen Sie sonst Ihre Bio-Produkte ein?

	μ Alle Betriebe (n = 1.873)	σ Alle Betriebe (n = 1.873)	μ Bio-Supermärkte (n = 876)	μ Naturkostfachgeschäfte (n = 628)	μ Kleine Naturkostläden (n = 369)
Anderer Bio-Laden/ Bio-Supermarkt/Reformhaus	2,76	1,27	2,74	2,85	2,64
Kleine konventionelle Supermärkte (Edeka, Rewe, Tegut usf.)	2,88	1,33	2,85	2,97	2,81
Discounter (Aldi, Plus usf.)	2,44	1,39	2,30	2,66	2,39
Große Supermärkte (Real, Kaufland, Minimal, Extra usf.)	2,34	1,35	2,09	2,66	2,38
Direkt vom Erzeuger (Hofladen, Lieferdienst, Marktstand)	2,61	1,36	2,56	2,74	2,54
Skala = +1: (fast) nie, +2: seltener als einmal monatlich, +3: 1-3 mal im Monat, +4: einmal wöchentlich, +5: mehrmals in der Woche					

Frage 5: Wenn Sie uns jetzt bitte mit anderen Bioläden vergleichen, bei denen Sie vielleicht schon einmal eingekauft haben, wie können Sie die folgende Einschätzung ergänzen:

	μ Alle Betriebe (n = 1.873)	σ Alle Betriebe (n = 1.873)	μ Bio-Supermärkte (n = 876)	μ Naturkostfachgeschäfte (n = 628)	μ Kleine Naturkostläden (n = 369)
"Verglichen mit anderen Bioläden ist dieser hier ... "	0,76	0,81	0,83	0,67	0,73
Skala = +2: viel besser, +1: besser, 0: ebenso gut, -1: schlechter, -2: viel schlechter					

Anhang

Frage 6: Wie beurteilen Sie konkret unsere Leistungen? Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Merkmale anhand der Schulnoten von sehr gut (1) bis mangelhaft (5).

	μ Alle Betriebe (n = 1.873)	σ Alle Betriebe (n = 1.873)	μ Bio-Supermärkte (n = 876)	μ Naturkostfachgeschäfte (n = 628)	μ Kleine Naturkostläden (n = 369)
Auswahl insgesamt	1,31	0,59	1,42	1,24	1,16
Auswahl an Obst und Gemüse	1,09	0,71	1,16	1,04	0,98
Auswahl an Fleisch und Wurst	0,76	0,93	1,00	0,50	0,62
Auswahl an Käse- und Molkereiprodukten	1,35	0,69	1,49	1,29	1,15
Auswahl an regionalen Produkten	0,74	0,82	0,70	0,73	0,84
Preisgünstigkeit	0,29	0,82	0,24	0,30	0,39
Frische der Waren	1,06	0,72	1,03	1,02	1,23
Anzahl Sonderangebote	0,28	0,96	0,31	0,35	0,08
Präsentation von Obst und Gemüse	1,06	0,77	1,04	1,07	1,09
Informationen über die Produkte	0,87	0,82	0,75	0,96	1,01
Qualität von Obst und Gemüse	1,00	0,80	0,95	0,96	1,18
Qualität von Fleisch und Wurstwaren	1,13	0,75	1,18	0,99	1,21
Qualität von Käse- und Molkereiprodukte	1,40	0,61	1,43	1,37	1,38
Qualität unserer übrigen ("trockenen") Lebensmittel (z. B. Nudeln, Müsli, Fertiggerichte, Tiefkühlkost...)	1,41	0,58	1,42	1,41	1,38

Skala = +2: sehr gut, +1: gut, 0: befriedigend, -1: ausreichend, -2: mangelhaft

Frage 7: Wie beurteilen Sie unser Verkaufspersonal? Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Eigenschaften anhand der Schulnoten von sehr gut (1) bis mangelhaft (5).

	μ Alle Betriebe (n = 1.873)	σ Alle Betriebe (n = 1.873)	μ Bio-Supermärkte (n = 876)	μ Naturkostfachgeschäfte (n = 628)	μ Kleine Naturkostläden (n = 369)
Freundlichkeit	1,69	0,54	1,63	1,73	1,77
Kompetenz	1,39	0,69	1,26	1,47	1,54
Äußerer Eindruck	1,42	0,65	1,31	1,48	1,58
Hilfsbereitschaft	1,64	0,59	1,57	1,66	1,77

Skala = +2: sehr gut, +1: gut, 0: befriedigend, -1: ausreichend, -2: mangelhaft

Anhang

Frage 8: Geben Sie bitte an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen können.

	μ Alle Betriebe (n = 1.873)	σ Alle Betriebe (n = 1.873)	μ Bio-Supermärkte (n = 876)	μ Naturkostfachgeschäfte (n = 628)	μ Kleine Naturkostläden (n = 369)
Die kompetente Beratung hat mir so manche Einkaufsentscheidung erleichtert.	1,02	0,81	0,86	1,11	1,24
Hier finde ich immer mal wieder etwas Neues zum Ausprobieren.	1,05	0,77	1,02	1,04	1,11
Das Einkaufen hier dauert manchmal etwas lange.	-0,46	1,06	-0,49	-0,45	-0,42
Ich fände mehr Selbstbedienung besser.	-0,92	0,80	-0,99	-0,88	-0,85
Hier fühle ich mich persönlich betreut.	1,11	0,79	0,90	1,20	1,43
Das Einkaufen hier macht mir Spaß.	1,33	0,71	1,25	1,34	1,52

Skala = +2: Stimme voll und ganz zu, +1: Stimme zu, 0: Teils/teils, -1: Lehne ab, -2: Lehne voll und ganz ab

Frage 9: Bitte bewerten Sie unser Geschäft anhand der Schulnoten von sehr gut (1) bis mangelhaft (5).

	μ Alle Betriebe (n = 1.873)	σ Alle Betriebe (n = 1.873)	μ Bio-Supermärkte (n = 876)	μ Naturkostfachgeschäfte (n = 628)	μ Kleine Naturkostläden (n = 369)
Lage	1,16	0,84	1,25	1,21	0,87
Parkmöglichkeiten	0,78	1,30	1,12	0,60	0,26
Äußeres Erscheinungsbild des Geschäftes	1,17	0,74	1,06	1,20	1,39
Freundlichkeit gegenüber Kindern	1,41	0,63	1,32	1,44	1,57
Inneneinrichtung des Geschäftes	1,17	0,63	1,16	1,14	1,25
Sauberkeit und Hygiene	1,43	0,59	1,41	1,43	1,46
Übersichtlichkeit des Warenangebotes	1,29	0,66	1,29	1,28	1,30
Öffnungszeiten	1,14	0,78	1,20	1,09	1,06
Preis-Leistungs-Verhältnis	0,71	0,75	0,66	0,69	0,84

Skala = +2: sehr gut, +1: gut, 0: befriedigend, -1: ausreichend, -2: mangelhaft

Frage 10: Haben Sie das Einkaufen in diesem Geschäft schon mal Ihren Freunden oder Bekannten weiterempfohlen oder können Sie sich dies vorstellen?

	μ Alle Betriebe (n = 1.873)	σ Alle Betriebe (n = 1.873)	μ Bio-Supermärkte (n = 876)	μ Naturkostfachgeschäfte (n = 628)	μ Kleine Naturkostläden (n = 369)
Weiterempfehlungsverhalten	3,97	0,97	4,02	3,75	4,20

Skala = +1: Nein, würde ich nicht empfehlen, +2: Nein, könnte ich mir aber vorstellen, +3: Ja, einmal, +4: Ja, einige Male, +5: Ja, häufig

Anhang

Frage 11: Manchmal kann ja auch etwas schief gehen. Haben Sie sich bei uns schon einmal geärgert?

	μ Alle Betriebe (n = 1.873)	σ Alle Betriebe (n = 1.873)	μ Bio-Supermärkte (n = 876)	μ Naturkostfachgeschäfte (n = 628)	μ Kleine Naturkostläden (n = 369)
Ärgernis	4,52	0,73	4,43	4,58	4,66
Skala = +1: Ja, sehr häufig, +2: Ja, häufig, +3: Ja, einige Male, +4: Ja, ein Mal, +5: Nein					

Frage 12: Wenn Sie unser Geschäft insgesamt bewerten, inwieweit können Sie den nachfolgenden Aussagen zustimmen?

	μ Alle Betriebe (n = 1.873)	σ Alle Betriebe (n = 1.873)	μ Bio-Supermärkte (n = 876)	μ Naturkostfachgeschäfte (n = 628)	μ Kleine Naturkostläden (n = 369)
Beim Einkaufen hier fühle ich mich sehr wohl.	1,42	0,63	1,35	1,43	1,58
Dies ist einer der besten Bioläden, in denen ich je eingekauft habe.	0,85	0,91	0,89	0,76	0,91
Hier wird konsequent auf Umweltschutz geachtet.	0,93	0,72	0,87	0,94	1,06
Ich habe Vertrauen in das Personal.	1,24	0,68	1,11	1,30	1,43
Die Produkte hier kommen von Landwirten aus der Region.	0,58	0,78	0,46	0,62	0,77
Hier bekomme ich ausgesprochen gute Ware.	1,10	0,63	1,04	1,09	1,27
Dieses Geschäft macht häufig Werbung.	0,03	0,87	0,03	0,18	-0,23
Fleisch und Wurst stammen von Tieren, die artgerecht gehalten wurden.	1,26	0,69	1,31	1,20	1,25
Skala = +2: Stimme voll und ganz zu, +1: Stimme zu, 0: Teils/teils, -1: Lehne ab, -2: Lehne voll und ganz ab					

Frage 13: Im Vergleich: Welche unserer Produkte schmecken Ihnen besonders gut und welche weniger?

	μ Alle Betriebe (n = 1.873)	σ Alle Betriebe (n = 1.873)	μ Bio-Supermärkte (n = 876)	μ Naturkostfachgeschäfte (n = 628)	μ Kleine Naturkostläden (n = 369)
Obst	1,33	0,68	1,29	1,37	1,36
Gemüse	1,34	0,71	1,31	1,37	1,39
Käse	1,53	0,61	1,52	1,58	1,50
Aufschnitt/ Wurst	1,04	0,83	1,07	0,95	1,14
Joghurt und Molkereiprodukte	1,51	0,59	1,53	1,53	1,44
Brot und Backwaren	1,52	0,69	1,39	1,60	1,68
Skala = +2: sehr gut, +1: gut, 0: befriedigend, -1: ausreichend, -2: mangelhaft					

Soziodemographische Auswertung (Angaben in Prozent)

	Alle Betriebe (n = 1.873)	Bio-Super- märkte (n = 876)	Naturkost- fachgeschäfte (n = 628)	Kleine Naturkost- läden (n = 369)
Geschlecht				
männlich	22,4	21,1	25,2	23,2
weiblich	73,4	74,5	74,8	76,8
Alter in Jahren				
11 bis 20	1,2	0,8	1,7	1,2
21 bis 30	7,4	8,4	6,8	6,1
31 bis 40	28,4	27,8	28,7	29,4
41 bis 50	32,6	33,4	30,3	34,6
51 bis 60	15,6	14,7	18,6	12,7
61 bis 70	10,8	11,1	10	11,2
Über 70	4,0	3,7	4,0	4,9
Haushaltssituation				
Allein	19,2	16,9	23,8	17,0
In einer Wohngemeinschaft	4,6	5,6	2,8	5,5
Bei den Eltern	2,1	1,6	2,6	2,2
Mit Partner (Kinder ausgezogen)	9,2	10,0	8,8	8,2
Mit Partner ohne Kinder	22,5	21,8	22,5	24,1
Mit Partner und Kindern	36,5	37,2	34,2	38,9
Alleinerziehend mit Kindern	5,8	6,8	5,3	4,1
Einkommen €/Monat				
Unter 1000 €	8,0	8,1	8,8	6,7
1.000 bis 1.499 €	12,4	11,5	15,0	9,9
1.500 bis 1.999 €	14,5	13,7	17,2	11,6
2.000 bis 2.499 €	15,8	14,0	18,0	16,5
2.500 bis 2.999 €	12,7	14,0	9,9	14,2
Über 3.000 €	22,3	25,2	16,7	24,9
Keine Angaben	14,3	13,5	14,4	16,2
Bildungsabschluss				
Noch in der Schule	0,8	0,5	1,1	0,8
Volks-/Hauptschule	5,5	5,4	6,2	4,8
Realschule o.Ä.	20,1	17,2	23,8	20,7
(Fach-) Hochschulreife	28,2	28,5	29,0	26,1
Hochschulabschluss	44,1	47,6	37,8	46,5
Ohne Abschluss	0,2	0,2	0,2	-
Sonstiges	1,1	0,7	1,8	1,1

Anhang IV: Wichtige Betriebskennzahlen der drei Betriebsformen

In den folgenden Tabellen werden jeweils Mittelwerte (μ) und Standardabweichungen (σ) der Gesamtstichprobe angegeben. Zusätzlich sind die Mittelwerte der drei Betriebsformen aufgeführt.

Frage 3: Welche Größe haben Ihre Geschäftsräume in m²?

	Alle Betriebe (n = 21)	Bio-Super- märkte (n = 10)	Naturkostfach- geschäfte (n = 7)	Kleine Naturkost- läden (n = 4)
Verkaufsraum in m ²	272	446	136	73
Übrige Geschäftsräume in m ²	80	124	46	80

Frage 16: Wie viele Personen beschäftigen Sie durchschnittlich in Ihrem Geschäft?

	Alle Betriebe (n = 21)	Bio-Super- märkte (n = 10)	Naturkostfach- geschäfte (n = 7)	Kleine Naturkost- läden (n = 4)
Anzahl der Beschäftigten	7	10,2	4,6	3,1

Frage 21: Haben Sie sich schon einmal im Naturkosthandel beraten lassen?

	ja	nein
Haben Sie sich schon einmal beraten lassen?	17	4

Frage 22: Die folgenden Fragen richten sich auf Ihre Sortimentsstruktur. Bitte geben Sie zunächst die Anzahl der Artikel an, die Sie führen/anbieten.

	Alle Betriebe (n = 21)	Bio-Super- märkte (n = 10)	Naturkostfach- geschäfte (n = 7)	Kleine Naturkost- läden (n = 4)
Anzahl aller angebotener Artikel	3623	5056	3014	1462
Anzahl Tiefkühlartikel	104	150	55	40
Anzahl Kosmetikartikel	556	713	495	35
Anzahl Hygieneartikel	30	29	36	20

Frage 23: Bitte geben Sie im Folgenden Ihre Warengruppenumsätze (in % des Warenausgangs) an!

	Alle Betriebe (n = 21)	Bio-Super- märkte (n = 10)	Naturkostfach- geschäfte (n = 7)	Kleine Naturkost- läden (n = 4)
Frischwaren	52	51	49	58
Food	38	36	42	38
Nonfood	10	13	9	10

Frage 26 und Frage 27

	Alle Betriebe (n = 21)	Bio-Super- märkte (n = 10)	Naturkostfach- geschäfte (n = 7)	Kleine Naturkost- läden (n = 4)
Bitte geben Sie Ihren durchschnittlichen Kalkulationsaufschlag an (in %).	55	53	55	57
An wie vielen Tagen im Jahr haben Sie ungefähr geöffnet?	304	306	303	301
Wie viele Stunden haben Sie je Verkaufstag durchschnittlich geöffnet?	9,7	10,6	9,3	8,4

Frage 28: Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen zu Ihrer Kundenstruktur!

	Alle Betriebe (n = 21)	Bio-Super- märkte (n = 10)	Naturkostfach- geschäfte (n = 7)	Kleine Naturkost- läden (n = 4)
Wie viele Kunden haben Sie täglich?	237	322	174	134
Wie viel % Ihrer Kunden sind Stammkunden?	65	51	77	80
Bitte geben Sie die durchschnittliche Bonhöhe Ihrer Kunden an (in €).	13,8	16,7	11,8	10,4

Im Folgenden geht es um Ihre betriebliche Kosten- und Gewinnsituation.

Frage 33, Frage 37, Frage 38, Frage 40 und Frage 43:

	Alle Betriebe (n = 21)	Bio-Super- märkte (n = 10)	Naturkostfach- geschäfte (n = 7)	Kleine Naturkost- läden (n = 4)
Wie hoch ist der jährliche Umsatz Ihres Betriebes (Angabe in €, ohne Umsatzsteuer)?	932.372	1.479.764	481.828	352.340
Wareneinsatz im letzten Geschäftsjahr (GJ) in €	621.766	1.160.833	325.289	257.880
Wareneinsatz im Vorjahr (€/GJ)	490.544	925.900	287.980	250.195
Gesamtkosten für alle angestellten Beschäftigten (€/GJ)	106.530	177.638	67.356	50.644
Kosten für Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit (ohne Vorsteuer)	12.362	24.643	6.271	1.528
Kosten durch Warenverluste (Verderb, Schwund oder Diebstahl)	19.560	37.160	13.464	8.228

Frage 39: Wie hoch sind Ihre Raumkosten?

	Alle Betriebe (n = 21)	Bio-Super- märkte (n = 10)	Naturkostfach- geschäfte (n = 7)	Kleine Naturkost- läden (n = 4)
Mietkosten (€/GJ)	38.857	58.133	21.399	24.675
Sachkosten für Geschäftsräume (€/GJ)	12.487	18.883	8.433	5.463

Anhang V: Die Faktoren, deren Items und Faktorladungen

Kundenservice und Vertrauen in das Personal (Cronbach's alpha: 0,90)	
Variablen	Faktorladung
Freundlichkeit (Wie beurteilen Sie das Verkaufspersonal?)	0,82
Hilfsbereitschaft (Wie beurteilen Sie das Verkaufspersonal?)	0,82
Kompetenz (Wie beurteilen Sie das Verkaufspersonal?)	0,76
Beratung und Bedienung (Wie beurteilen Sie unser Leistungsangebot?)	0,75
Äußerer Eindruck (Wie beurteilen Sie das Verkaufspersonal?)	0,69
Hier fühle ich mich persönlich betreut.	0,64
Ich habe Vertrauen in das Personal.	0,63
Die kompetente Beratung hat mir so manche Einkaufsentscheidung erleichtert	0,61
Qualität und Auswahl von Obst und Gemüse (Cronbach's alpha: 0,87)	
Qualität von Obst und Gemüse (Wie beurteilen Sie konkret unsere Leistungen?)	0,78
Gemüse (Welche Produkte schmecken Ihnen besonders gut und welche nicht?)	0,78
Obst (Welche Produkte schmecken Ihnen besonders gut und welche nicht?)	0,78
Auswahl an Obst und Gemüse (Wie beurteilen Sie konkret unsere Leistungen?)	0,67
Frische der Ware (Wie beurteilen Sie konkret unsere Leistungen?)	0,63
Präsentation von Obst und Gemüse (Wie beurteilen Sie konkret unsere Leistungen?)	0,62
Innen- und Außenansicht des Ladens (Cronbach's alpha: 0,79)	
Inneneinrichtung des Geschäfts (Bitte bewerten Sie unser Geschäft)	0,79
Sauberkeit und Hygiene (Bitte bewerten Sie unser Geschäft)	0,69
Übersichtlichkeit des Warenangebots (Bitte bewerten Sie unser Geschäft)	0,69
Äußeres Erscheinungsbild des Geschäfts (Bitte bewerten Sie unser Geschäft)	0,65
Qualität und Auswahl von Fleisch und Wurst (Cronbach's alpha: 0,79)	
Auswahl an Fleisch und Wurst (Wie beurteilen Sie konkret unsere Leistungen?)	0,81
Qualität von Fleisch und Wurstwaren (Wie beurteilen Sie konkret unsere Leistungen?)	0,78
Aufschnitt / Wurst (Welche Produkte schmecken Ihnen besonders gut und welche weniger?)	0,72
Preisgünstigkeit (Cronbach's alpha: 0,77)	
Preisgünstig (Wie beurteilen Sie konkret unsere Leistungen?)	0,83
Preis-Leistungs-Verhältnis (Bitte bewerten Sie unser Geschäft)	0,74
Anzahl der Sonderangebote (Wie beurteilen Sie konkret unsere Leistungen?)	0,72
Qualität und Geschmack von Molkereiprodukten (Cronbach's alpha: 0,73)	
Käse (Welche Produkte schmecken Ihnen besonders gut und welche weniger?)	0,77
Joghurt und Mopro (Welche Produkte schmecken Ihnen besonders gut und welche weniger?)	0,73
Qualität von Käse und Mopro (Wie beurteilen Sie konkret unsere Leistungen?)	0,54
Lage des Ladens (Cronbach's alpha: 0,82)	
Lage (Bitte bewerten Sie unser Geschäft)	0,91
Lage des Geschäfts (Wie beurteilen Sie unser Leistungsangebot?)	0,89
Regionalität und Umweltschutz (Cronbach's alpha: 0,59)	
Die Produkte hier kommen von Landwirten aus der Region.	0,76
Hier wird konsequent auf Umweltschutz geachtet (Aussagen zum Geschäft).	0,65
Selbstbedienung und Einkaufsgeschwindigkeit (Cronbach's alpha: 0,57)	
Das Einkaufen hier dauert manchmal etwas lange (Zustimmung zu folgenden Aussagen).	0,84
Ich fände mehr Selbstbedienung besser (Zustimmung zu folgenden Aussagen).	0,80
Faktoranalyse: KMO: 0,90; Erklärte Gesamtvarianz: 67,4 %	

Anhang VI

PLS: Gütebeurteilung des formativen Teilmodells – Maß der Eindeutigkeit und Maß der inhaltlichen Relevanz.

	Maß der Eindeutigkeit	Maß der inhaltlichen Relevanz
Geschmack		
Wie schmeckt Ihnen unser Käse.	0,94	0,67
Wie schmeckt Ihnen unser Gemüse.	0,89	0,67
Wie schmeckt Ihnen unser Obst.	0,94	0,67
Wie schmecken Ihnen unsere Brot und Backwaren.	0,89	0,56
Wie schmecken Ihnen unsere Joghurt und Molkereiprodukte.	0,89	0,56
Kommunikationsinstrumente		
Dieses Geschäft macht häufig Werbung.	1,00	0,78
Wie beurteilen Sie konkret unsere Informationen über die Produkte.	0,94	0,67
Ladengestaltung		
Wie beurteilen Sie konkret die Präsentation von Obst und Gemüse	0,94	0,67
Bitte bewerten Sie unsere Sauberkeit und Hygiene.	0,67	0,11
Bitte bewerten Sie die Übersichtlichkeit des Warenangebotes.	0,89	0,56
Bitte bewerten Sie unsere Inneneinrichtung des Geschäftes.	1,00	0,78
Ich fände mehr Selbstbedienung besser.	0,78	0,33
Bitte bewerten Sie das äußere Erscheinungsbild des Geschäftes.	0,78	0,33
Dauer des Einkaufs		
Das Einkaufen hier dauert manchmal etwas lange.	1,00	0,78
Ökologische Aspekte		
Fleisch und Wurst stammen von Tieren, die artgerecht gehalten wurden.	0,94	0,67
Hier wird konsequent auf Umweltschutz geachtet.	1,00	0,78
Die Produkte hier kommen von Landwirten aus der Region.	0,83	0,44
Personal		
Wie beurteilen Sie die Freundlichkeit unseres Verkaufspersonals?	1,00	0,78
Wie beurteilen Sie den äußeren Eindruck unseres Verkaufspersonals?	1,00	0,78
Wie beurteilen Sie die Kompetenz unseres Verkaufspersonals?	0,94	0,67
Die kompetente Beratung hat mir so manche Einkaufsentscheidung erleichtert.	0,83	0,56
Hier fühle ich mich persönlich betreut.	0,89	0,56
Wie beurteilen Sie die Hilfsbereitschaft unseres Verkaufspersonals?	0,94	0,67
Bitte bewerten Sie unsere Freundlichkeit gegenüber Kindern.	0,94	0,67
Ich habe Vertrauen in das Personal.	0,89	0,56
Preisgestaltung		
Bitte bewerten Sie unser Preis-Leistungs-Verhältnis.	0,94	0,67
Wie beurteilen Sie konkret die Preisgünstigkeit	1,00	0,78
Wie beurteilen Sie konkret die Anzahl der Sonderangebote.	0,89	0,56
Produktauswahl		
Wie beurteilen Sie konkret unsere Auswahl insgesamt.	0,94	0,67
Wie beurteilen Sie konkret die Auswahl an regionalen Produkten.	0,89	0,56
Wie beurteilen Sie konkret die Auswahl an Käse- und Molkereiprodukten	1,00	0,78
Wie beurteilen Sie konkret die Auswahl an Fleisch und Wurst	1,00	0,78
Wie beurteilen Sie konkret die Auswahl an Obst und Gemüse.	0,94	0,67
Hier finde ich immer mal wieder etwas Neues zum Ausprobieren	0,89	0,67
Produktqualität		
Wie beurteilen Sie konkret die Qualität von Obst und Gemüse	0,94	0,78
Wie beurteilen Sie konkret die Qualität von Käse- und Molkereiprodukte	1,00	0,78

Anhang

Wie beurteilen Sie konkret die Frische der Waren	1,00	0,78
Hier bekomme ich ausgesprochen gute Ware.	1,00	0,78
Wie beurteilen Sie konkret die Qualität von Fleisch und Wurstwaren	1,00	0,78
Wie beurteilen Sie konkret die Qualität unserer übrigen ("trockenen") Lebensmittel (z. B. Nudeln, Müsli, Fertiggerichte, Tiefkühlkost...)	1,00	0,78
Standort / Öffnungszeiten		
Bitte bewerten Sie unsere Lage.	1,00	0,78
Bitte bewerten Sie unsere Parkmöglichkeiten	0,89	0,56
Bitte bewerten Sie unsere Öffnungszeiten.	1,00	0,78

Anhang VII

PLS: Befunde des Messmodells - formative und reflektive Konstrukte

Formative Evaluation

Kundenzufriedenheit			Kundenbegeisterung		
Variable	Gewicht	t-Wert ⁵¹	Variable	Gewicht	t-Wert
Personal (VIF = 2,242)					
Kompetenz	0,3100	2,8515	Vertrauen ins Personal	0,4325	6,1845
Vertrauen ins Personal	0,2952	3,1204	Persönliche Betreuung	0,3213	4,5873
Freundlichkeit	0,1862	1,8938	Kompetente Beratung	0,1725	2,8607
Persönliche Betreuung	0,1699	1,8771	Freundlichkeit	0,1049	1,3918
Äußerer Eindruck	0,1187	1,2642	Hilfsbereitschaft	0,1012	1,2740
<i>Hilfsbereitschaft</i>	<i>0,0982</i>	<i>0,8730</i>	<i>Äußerer Eindruck</i>	<i>0,0953</i>	<i>1,3653</i>
<i>Kompetente Beratung</i>	<i>0,0477</i>	<i>0,5659</i>	<i>Freundlichkeit gegenüber Kindern</i>	<i>0,0458</i>	<i>0,8374</i>
<i>Freundlichkeit gegenüber Kindern</i>	<i>0,0413</i>	<i>0,4982</i>	<i>Kompetenz</i>	<i>-0,0089</i>	<i>0,1123</i>
Produktqualität (VIF = 2,890)					
Ausgesprochen gute Ware	0,4776	5,1273	Ausgesprochen gute Ware	0,6443	8,7802
Frische der Ware	0,4036	3,8853	Käse und Molkereiprodukte	0,2099	2,7042
Obst und Gemüse	0,1393	1,2034	alle übrigen, „trockenen“	0,1641	2,4289
alle übrigen, „trockenen“	0,1101	1,2329	Obst und Gemüse	0,1301	1,4528
<i>Fleisch und Wurstwaren</i>	<i>0,0750</i>	<i>0,8186</i>	Frische der Ware	0,1063	1,2333
<i>Käse und Molkereiprodukte</i>	<i>0,0575</i>	<i>0,5277</i>	<i>Fleisch und Wurstwaren</i>	<i>0,0012</i>	<i>0,0180</i>
Preisgestaltung (VIF = 1,695)					
Preis-Leistungs-Verhältnis	0,6709	5,6229	Preis-Leistungs-Verhältnis	0,6283	5,9430
Preisgünstigkeit	0,2467	1,8621	Anzahl Sonderangebote	0,2960	2,9612
Anzahl Sonderangebote	0,2442	2,0081	Preisgünstigkeit	0,2511	2,2359
Produktauswahl (VIF = 2,353)					
Neue Produkte	0,5117	6,0125	Neue Produkte	0,5013	8,5154
Regionale Produkte	0,3042	3,0807	Regionale Produkte	0,2825	4,2934
insgesamt	0,2805	2,7733	insgesamt	0,2795	4,0348
Obst und Gemüse	0,2199	2,0952	Käse und Molkereiprodukte	0,2275	3,1646
<i>Käse und Molkereiprodukte</i>	<i>0,0786</i>	<i>0,6734</i>	Obst und Gemüse	0,177	2,4804
<i>Fleisch und Wurstwaren</i>	<i>0,0786</i>	<i>0,7614</i>	<i>Fleisch und Wurstwaren</i>	<i>-0,0042</i>	<i>0,0612</i>
Ladengestaltung (VIF = 2,494)					
Präsentation von Obst und Gemüse	0,4807	5,0521	Präsentation von Obst und Gemüse	0,4589	6,8368
Sauberkeit und Hygiene	0,4091	3,7376	Sauberkeit und Hygiene	0,2884	3,3083
Übersichtlichkeit des Warenangebots	0,2061	1,9503	Inneneinrichtung	0,2820	2,9092
Äußeres Erscheinungsbild des Geschäfts	0,1684	1,5137	Übersichtlichkeit des Warenangebots	0,1585	1,8138

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

Anhang

<i>Inneneinrichtung</i>	0,0576	0,4607	Äußeres Erscheinungsbild des Geschäfts	0,1207	1,4660
<i>Mehr Selbstbedienung</i>	0,035	0,4452	<i>Mehr Selbstbedienung</i>	0,0864	1,3992
Ökologische Aspekte (VIF = 1,801)					
Wird auf Umweltschutz geachtet	0,7711	7,6832	Wird auf Umweltschutz geachtet	0,7566	10,7168
Produkte von Landwirten aus der Region	0,3623	2,8642	Produkte von Landwirten aus der Region	0,2703	3,1384
<i>Fleisch aus artgerechter Tierhaltung</i>	0,0678	0,5596	Fleisch aus artgerechter Tierhaltung	0,2307	2,9384
Kommunikationsinstrumente (VIF = 1,799)					
Informationen über Produkte	0,9467	21,4798	Informationen über Produkte	0,9399	22,6027
Macht häufig Werbung	0,1783	1,6657	Macht häufig Werbung	0,1955	2,0521
Kundenzufriedenheit			Kundenbegeisterung		
Variable	Gewicht	t-Wert⁵²	Variable	Gewicht	t-Wert
Dauer des Einkaufs (VIF = 1,198)					
Länge des Einkaufs	1	0	Länge des Einkaufs	1	0
Geschmack (VIF = 1,980)					
Obst	0,3318	2,1049	Käse	0,3968	3,8653
Gemüse	0,3173	1,9494	Gemüse	0,3529	2,3387
Brot und Backwaren	0,2806	2,5168	Obst	0,2704	1,8456
Käse	0,2114	1,5465	Joghurt und MoPro	0,2560	2,3091
Joghurt und MoPro	0,1132	0,8561	Brot und Backwaren	0,1409	1,4249
Standort / Öffnungszeiten (VIF = 1,344)					
Öffnungszeiten	0,9973	16,5511	Öffnungszeiten	0,9541	17,655
<i>Parkmöglichkeiten</i>	0,0746	0,3493	Lage	0,1682	1,1846
<i>Lage</i>	-0,0368	0,1879	<i>Parkmöglichkeiten</i>	-0,0031	0,0204

Reflektive Evaluation

Kundenzufriedenheit				Kundenbegeisterung			
Variable	Ge- wichte	t-Wert	Ladung	Variable	Ge- wichte	t-Wert	Ladung
Kundenzufriedenheit (R² = 0,4117; AVE = 0,664; CR = 0,7952)							
Gesamtzufriedenheit	0,7586	21,5649	0,9129				
Wenig Ärgernisse	0,4364	13,1162	0,7046				
Kundenbegeisterung (R² = 0,6293; AVE = 0,6312; CR = 0,8716)							
Wohlfühlen beim Einkauf	0,3454	22,1284	0,8457	Wohlfühlen beim Einkauf	0,3428	26,8633	0,8439
Spaß am Einkauf	0,3418	19,0972	0,8128	Einer der Besten Bioläden	0,3366	30,3095	0,8075
Einer der Besten Bioläden	0,3167	22,9265	0,8369	Spaß am Einkauf	0,3309	25,4579	0,6693
Vergleich mit anderen Bioläden	0,2465	12,8507	0,6693	Vergleich mit anderen Bioläden	0,2381	16,0438	0,8442
Kundentreue (R² = 0,1351; AVE = 0,5973; CR = 0,7365)							
Weiterempfehlungsverhalten	0,8499	16,0166	0,9360	Weiterempfehlungsverhalten	0,8496	15,9514	0,9357
Häufigkeit des Einkaufs	0,3625	4,3578	0,5643	Häufigkeit des Einkaufs	0,363	4,3332	0,5649

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

Anhang VIII

Vollständige Tabellen des Abschnitts „Einflüsse auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung.“

Einfluss der Variablen auf die Zielfaktoren

Kundenzufriedenheit			Kundenbegeisterung		
Latente Variable	Pfadkoeffizienten	t-Wert	Latente Variable	Pfadkoeffizienten	t-Wert
Personal (1)	0,3369	13,7068	Personal (1)	0,408	20,4558
Produktqualität (1)	0,2344	8,4629	Produktqualität (1)	0,1831	8,044
Preisgestaltung (2)	0,1164	5,2412	Produktauswahl (1)	0,1809	8,8297
Produktauswahl (3)	0,0576	2,286	Ladengestaltung (2)	0,124	5,9553
Ladengestaltung (3)	0,0402	1,5309	Preisgestaltung (2)	0,0876	4,8422
Dauer des Einkaufs (3)	0,0401	2,1975	Ökologische Aspekte (3)	0,0584	3,2309
Ökologische Aspekte (3)	0,0194	0,8983	Dauer des Einkaufs (3)	0,0287	1,9398
Geschmack (4)	0,0064	0,2725	Standort / Öffnungszeiten (5)	-0,0144	-0,8884
Kommunikationsinstrumente (4)	-0,0033	-0,1448	Geschmack (5)	-0,0249	-1,3229
Standort / Öffnungszeiten (5)	-0,0254	-1,2767	Kommunikationsinstrumente (5)	-0,054	-2,948

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

Leistungsfaktoren der Konstrukte Personal und Produktqualität

Kundenzufriedenheit			Kundenbegeisterung		
Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert
Personal					
Kompetenz	0,3100	2,8515	Vertrauen ins Personal	0,4325	6,1845
Vertrauen ins Personal	0,2952	3,1204	Persönliche Betreuung	0,3213	4,5873
Freundlichkeit	0,1862	1,8938	Kompetente Beratung	0,1725	2,8607
Persönliche Betreuung	0,1699	1,8771	Freundlichkeit	0,1049	1,3918
Äußerer Eindruck	0,1187	1,2642	Hilfsbereitschaft	0,1012	1,2740
<i>Hilfsbereitschaft</i>	<i>0,0982</i>	<i>0,8730</i>	<i>Äußerer Eindruck</i>	<i>0,0953</i>	<i>1,3653</i>
<i>Kompetente Beratung</i>	<i>0,0477</i>	<i>0,5659</i>	<i>Freundlichkeit gegenüber Kindern</i>	<i>0,0458</i>	<i>0,8374</i>
<i>Freundlichkeit gegenüber Kindern</i>	<i>0,0413</i>	<i>0,4982</i>	<i>Kompetenz</i>	<i>-0,0089</i>	<i>0,1123</i>
Produktqualität					
Ausgesprochen gute Ware	0,4776	5,1273	Ausgesprochen gute Ware	0,6443	8,7802
Frische der Ware	0,4036	3,8853	Käse und Molkereiprodukte	0,2099	2,7042
Obst und Gemüse	0,1393	1,2034	alle übrigen, „trockenen“	0,1641	2,4289
alle übrigen, „trockenen“	0,1101	1,2329	Obst und Gemüse	0,1301	1,4528
<i>Fleisch und Wurstwaren</i>	<i>0,0750</i>	<i>0,8186</i>	Frische der Ware	0,1063	1,2333
<i>Käse und Molkereiprodukte</i>	<i>0,0575</i>	<i>0,5277</i>	<i>Fleisch und Wurstwaren</i>	<i>0,0012</i>	<i>0,0180</i>

Anhang IX

Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit (unterschieden nach Betriebsformen)

Kleiner Naturkostladen			Naturkostfachgeschäft			Bio-Supermarkt		
Variable	Pfad- koeffi- zienten	t-Wert	Variable	Pfad- koeffi- zienten	t-Wert	Variable	Pfad- koeffi- zienten	t-Wert
Personal (1)	0,2946	4,6852	Produkt- qualität (1)	0,2856	5,9088	Personal (1)	0,3457	10,010
Preis- gestaltung (1)	0,1708	3,2066	Personal (1)	0,2739	6,4742	Produkt- qualität (1)	0,2154	5,3560
Produkt- auswahl (2)	0,1499	2,3700	Produkt- auswahl (2)	0,1002	2,3170	Preis- gestaltung (2)	0,1040	3,2465
Laden- gestaltung (2)	0,0941	1,5084	Preis- gestaltung (2)	0,083	2,1661	Produkt- auswahl (2)	0,0997	2,6786
Dauer des Einkaufs (3)	0,0552	1,2517	Laden- gestaltung (3)	0,065	1,4437	Laden- gestaltung (3)	0,0493	1,3066
Standort / Öffnungs- zeiten (3)	0,0311	0,667	Dauer des Einkaufs (3)	0,0604	1,8554	Dauer des Einkaufs (3)	0,0282	1,0892
Geschmack (3)	0,0297	0,5182	ökologische Aspekte (3)	0,0377	1,0095	Kommuni- kations- instrumente (3)	0,0237	0,7230
ökologische Aspekte (3)	0,0219	0,4167	Geschmack (4)	-0,0067	-0,1752	Geschmack (3)	0,0193	0,5690
Produkt- qualität (3)	0,013	0,1854	Standort / Öffnungs- zeiten (5)	-0,0251	-0,6989	ökologische Aspekte (5)	-0,0116	-0,379
Kommuni- kations- instrumente (5)	-0,0626	-1,1329	Kommuni- kations- instrumente (5)	-0,0342	-0,8852	Standort / Öffnungs- zeiten (5)	-0,0306	-1,046

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

Kundenzufriedenheit: Leistungsparameter des Personals

Kleiner Naturkostladen			Naturkostfachgeschäft			Bio-Supermarkt		
Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert
Vertrauen ins Personal	0,3889	3,667	Hilfsbereitschaft	0,3223	2,8858	Kompetenz	0,3394	3,2487
Kompetenz	0,2744	2,3264	Vertrauen ins Personal	0,313	3,0721	Vertrauen ins Personal	0,2702	2,9849
Freundlichkeit	0,2522	2,3363	Kompetenz	0,2988	2,6635	Freundlichkeit	0,2659	2,6684
Persönliche Betreuung	0,1462	1,4534	Kompetente Beratung	0,1552	1,6594	Kompetente Beratung	0,1986	2,3789
Äußerer Eindruck	0,0882	0,796	Äußerer Eindruck	0,1149	1,0808	Äußerer Eindruck	0,1258	1,3802
Hilfsbereitschaft	0,0683	0,5993	Freundlichkeit gegenüber Kindern	0,0681	0,8213	Persönliche Betreuung	0,0384	0,5023
Freundlichkeit gegenüber Kindern	0,0152	0,1856	Freundlichkeit	0,0215	0,2046	Freundlichkeit gegenüber Kindern	0,0251	0,3044
Kompetente Beratung	-0,0052	0,0454	Persönliche Betreuung	-0,0027	0,0286	Hilfsbereitschaft	-0,0067	0,059

Kundenzufriedenheit: Leistungsparameter der Preisgestaltung

Kleiner Naturkostladen			Naturkostfachgeschäft			Bio-Supermarkt		
Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert
Preis-Leistungs-Verhältnis	0,7505	7,8847	Preis-Leistungs-Verhältnis	0,6389	5,5079	Preis-Leistungs-Verhältnis	0,6107	4,5336
Preis-günstigkeit	0,2610	2,0572	Preis-günstigkeit	0,2929	2,1361	Anzahl Sonderangebote	0,3773	2,9083
Anzahl Sonderangebote	0,1230	1,1534	Anzahl Sonderangebote	0,2381	2,0288	Preis-günstigkeit	0,1817	1,2712

Kundenzufriedenheit: Leistungsparameter der Produktauswahl

Kleiner Naturkostladen			Naturkostfachgeschäft			Bio-Supermarkt		
Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert
Obst und Gemüse	0,4626	4,7568	Neue Produkte	0,434	4,8609	Neue Produkte	0,4544	5,6931
Neue Produkte	0,4354	5,5615	Käse und Molkereiprodukte	0,2571	2,362	insgesamt	0,4048	4,6641
Regionale Produkte	0,335	3,6993	insgesamt	0,2468	2,5753	Regionale Produkte	0,2344	2,7379
insgesamt	0,1585	1,4816	Fleisch und Wurst	0,2378	2,5206	Käse und Molkereiprodukte	0,1688	1,6082
Fleisch und Wurst	0,1535	1,436	Obst und Gemüse	0,2363	2,3967	Obst und Gemüse	0,1503	1,5836
Käse und Molkereiprodukte	-0,1697	1,4639	Regionale Produkte	0,143	1,3054	Fleisch und Wurst	0,0394	0,4349

Kundenzufriedenheit: Leistungsparameter der Produktqualität

Kleiner Naturkostladen			Naturkostfachgeschäft			Bio-Supermarkt		
Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert
Ausgesprochen gute Ware	0,5381	5,0204	Frische der Ware	0,4606	4,7773	Ausgesprochen gute Ware	0,4907	5,4077
Frische der Ware	0,2962	2,6982	Ausgesprochen gute Ware	0,3617	4,6469	Frische der Ware	0,4010	3,8669
Käse und Molkereiprodukte	0,2398	1,9014	alle übrigen, „trockenen“	0,1978	2,5428	Käse und Molkereiprodukte	0,1187	1,0556
Obst und Gemüse	0,1644	1,4256	Fleisch und Wurst	0,1870	2,1980	Obst und Gemüse	0,0925	0,7421
alle übrigen, „trockenen“	0,079	0,7282	Obst und Gemüse	0,1421	1,3425	alle übrigen, „trockenen“	0,0899	1,0259
Fleisch und Wurst	-0,0842	0,6978	Käse und Molkereiprodukte	-0,0431	0,5065	Fleisch und Wurst	0,0706	0,8306

Kundenzufriedenheit: Leistungsparameter der Ladengestaltung

Kleiner Naturkostladen			Naturkostfachgeschäft			Bio-Supermarkt		
Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert
Präsentation von Obst und Gemüse	0,4563	5,7183	Sauberkeit und Hygiene	0,5888	6,2832	Präsentation von Obst und Gemüse	0,4648	4,7316
Sauberkeit und Hygiene	0,2977	2,5905	Präsentation von Obst und Gemüse	0,5135	5,1126	Sauberkeit und Hygiene	0,3063	2,5815
Mehr Selbstbedienung	0,2214	2,9013	Übersichtlichkeit des Warenangebots	0,1792	1,823	Übersichtlichkeit des Warenangebots	0,2553	2,4004
Übersichtlichkeit des Warenangebots	0,1988	1,8428	Äußeres Erscheinungsbild des Geschäfts	0,1217	1,1263	Inneneinrichtung	0,2121	1,5925
Äußeres Erscheinungsbild des Geschäfts	0,1567	1,5407	Mehr Selbstbedienung	-0,0561	0,7494	Mehr Selbstbedienung	0,0849	1,0706
Inneneinrichtung	0,1497	1,2538	Inneneinrichtung	-0,1344	1,1349	Äußeres Erscheinungsbild des Geschäfts	0,0587	0,5402

Anhang X

Einflussfaktoren der Kundenbegeisterung (unterschieden nach Betriebsformen)

Kleiner Naturkostladen			Naturkostfachgeschäft			Bio-Supermarkt		
Variable	Pfadkoeffizienten	t-Wert	Variable	Pfadkoeffizienten	t-Wert	Variable	Pfadkoeffizienten	t-Wert
Personal (1)	0,4887	10,9745	Personal (1)	0,4314	12,5827	Personal (1)	0,3854	13,120
Produktauswahl (1)	0,2139	4,8202	Produktqualität (1)	0,1814	4,7839	Ladengestaltung (1)	0,1882	6,1498
Preisgestaltung (1)	0,1529	4,1222	Produktauswahl (2)	0,1369	3,9241	Produktauswahl (1)	0,1753	5,5653
Produktqualität (2)	0,1351	2,7029	Preisgestaltung (2)	0,1287	4,1076	Produktqualität (1)	0,1722	5,1079
Ökologische Aspekte (3)	0,0638	1,7700	ökologische Aspekte (2)	0,1035	3,3036	Preisgestaltung (3)	0,036	1,3648
Ladengestaltung (3)	0,0450	1,0499	Ladengestaltung (2)	0,0867	2,4407	ökologische Aspekte (3)	0,0289	1,0947
Dauer des Einkaufs (3)	0,0137	0,4546	Dauer des Einkaufs (3)	0,0304	1,1541	Dauer des Einkaufs (3)	0,0164	0,7571
Standort / Öffnungszeiten (5)	-0,0351	-1,1041	Standort / Öffnungszeiten (4)	0,0091	0,3139	Geschmack (4)	0,0097	0,3403
Kommunikationsinstrumente (5)	-0,0485	-1,3010	Geschmack (5)	-0,045	-1,4499	Kommunikationsinstrumente (5)	-0,0189	-0,699
Geschmack (5)	-0,0559	-1,4210	Kommunikationsinstrumente	-0,0677	-2,1691	Standort / Öffnungszeiten	-0,0348	-1,427

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

Kundenbegeisterung: Leistungsparameter des Personals

Kleiner Naturkostladen			Naturkostfachgeschäft			Bio-Supermarkt		
Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert
Vertrauen ins Personal	0,5506	9,6125	Vertrauen ins Personal	0,4048	6,4739	Vertrauen ins Personal	0,3880	5,3496
Kompetente Beratung	0,3664	7,2894	Kompetente Beratung	0,3806	5,9428	Kompetente Beratung	0,3124	4,3719
Freundlichkeit	0,1786	3,4527	Hilfsbereitschaft	0,1718	2,1716	Persönliche Betreuung	0,2157	3,3588
Persönliche Betreuung	0,1552	3,1881	Äußerer Eindruck	0,1225	2,0017	Freundlichkeit	0,1207	1,5043
Hilfsbereitschaft	0,0264	0,4389	Persönliche Betreuung	0,1178	1,9143	Äußerer Eindruck	0,1184	1,6392
Freundlichkeit gegenüber Kindern	0,0131	0,3042	Freundlichkeit gegenüber Kindern	0,1022	1,9181	Hilfsbereitschaft	0,0772	0,9343
Äußerer Eindruck	-0,018	0,2638	Freundlichkeit	0,0091	0,1216	Kompetenz	0,0298	0,3535
Kompetenz	-0,069	1,1151	Kompetenz	0,0035	0,046	Freundlichkeit gegenüber Kindern	0,0073	0,1259

Kundenbegeisterung: Leistungsparameter der Produktqualität

Kleiner Naturkostladen			Naturkostfachgeschäft			Bio-Supermarkt		
Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert
Ausgesprochen gute Ware	0,5824	8,1719	Ausgesprochen gute Ware	0,6617	9,2958	Ausgesprochen gute Ware	0,6402	8,568
Käse und Molkereiprodukte	0,351	6,0215	alle übrigen, „trockenen“	0,2376	3,5596	Käse und Molkereiprodukte	0,2399	2,6309
alle übrigen, „trockenen“	0,226	3,9705	Obst und Gemüse	0,1528	1,7357	Frische der Ware	0,1466	1,7765
Obst und Gemüse	0,1107	1,5771	Käse und Molkereiprodukte	0,0915	1,278	alle übrigen, „trockenen“	0,1073	1,5059
Frische der Ware	0,0513	0,6905	Frische der Ware	0,0884	1,134	Obst und Gemüse	0,1061	1,1123
Fleisch und Wurst	-0,0658	1,0882	Fleisch und Wurst	0,0225	0,3313	Fleisch und Wurst	0,0031	0,0469

Kundenbegeisterung: Leistungsparameter der Preisgestaltung

Kleiner Naturkostladen			Naturkostfachgeschäft			Bio-Supermarkt		
Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert
Preis-Leistungs-Verhältnis	0,6709	8,0247	Preis-Leistungs-Verhältnis	0,5229	5,5776	Preis-Leistungs-Verhältnis	0,6571	5,2823
Preis-günstigkeit	0,2705	3,0766	Anzahl Sonderan-gebote	0,4087	4,6567	Anzahl Sonderan-gebote	0,2781	2,2922
Anzahl Sonderan-gebote	0,2334	3,3619	Preis-günstigkeit	0,2675	2,7702	Preis-günstig-keit	0,2214	1,5783

Kundenbegeisterung: Leistungsparameter der Produktqualität

Kleiner Naturkostladen			Naturkostfachgeschäft			Bio-Supermarkt		
Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert	Variable	Gewicht	t-Wert
insgesamt	0,3743	6,1141	Neue Produkte	0,5108	7,9467	Neue Produkte	0,4929	8,3521
Neue Produkte	0,3694	6,5453	Regionale Produkte	0,2733	3,797	insgesamt	0,2753	4,0398
Obst und Gemüse	0,2977	4,489	insgesamt	0,2731	3,6044	Käse und Molkerei-produkte	0,2655	3,8086
Käse und Molkerei-produkte	0,2254	2,9301	Käse und Molkerei-produkte	0,2707	3,7564	Regionale Produkte	0,2606	3,9668
Regionale Produkte	0,1815	3,3155	Obst und Gemüse	0,1478	1,9758	Obst und Gemüse	0,1522	2,3155
Fleisch und Wurst	-0,0682	1,0371	Fleisch und Wurst	0,0434	0,6309	Fleisch und Wurst	0,0082	0,1285

Kundenbegeisterung: Leistungsparametern der Ladengestaltung

Kleiner Naturkostladen			Naturkostfachgeschäft			Bio-Supermarkt		
Variable	Ge- wicht	t-Wert	Variable	Ge- wicht	t-Wert	Variable	Ge- wicht	t-Wert
Präsentation von Obst und Gemüse	0,5986	9,2123	Sauberkeit und Hygiene	0,4311	4,9845	Präsentation von Obst und Gemüse	0,4387	6,245
Übersichtlichkeit des Warenangebots	0,3141	3,955	Präsentation von Obst und Gemüse	0,374	5,1438	Inneneinrichtung	0,3865	4,2334
Sauberkeit und Hygiene	0,1761	2,2251	Inneneinrichtung	0,3094	3,0184	Sauberkeit und Hygiene	0,2342	2,8918
Mehr Selbstbedienung	0,1675	3,0376	Übersichtlichkeit des Warenangebots	0,1341	1,4028	Übersichtlichkeit des Warenangebots	0,137	1,7029
Äußeres Erscheinungsbild des Geschäfts	0,1667	2,1561	Äußeres Erscheinungsbild des Geschäfts	0,059	0,6526	Mehr Selbstbedienung	0,1151	2,0082
Inneneinrichtung	0,0087	0,1032	Mehr Selbstbedienung	0,0037	0,0567	Äußeres Erscheinungsbild des Geschäfts	0,0875	1,182

Anhang XI

Auswertung der Kundenbefragungen unterteilt nach Betriebsformen – Auflistung der Mittelwerte, Standardabweichungen und der Anzahl der befragten Personen (die Bezeichnungen der Spalten beziehen sich auf die Nummerierung der Fragen (vgl. Anhang 1) und eine Kurzform des jeweiligen Items).

	f1_gesamt zufrieden- heit	f2_haeuf- einkauf	f3a_zufrie beratung	f3b_zufrie qualität	f3c_zufrie- lage	f3d_zufrie- atmosphä re	f4a_andere bio	f4b_kleine sm	f4c_discou nt	f4d_großes m
kleiner Naturkostladen										
Mittelwert	1,68	3,85	1,74	1,71	1,44	1,70	2,64	2,81	2,39	2,38
n	361	369	368	363	366	367	311	284	276	291
Standard- abweichung	0,50	0,97	0,52	0,48	0,69	0,53	1,25	1,42	1,35	1,35
Naturkostfachgeschäft										
Mittelwert	1,54	3,92	1,68	1,52	1,38	1,56	2,85	2,97	2,66	2,66
n	606	623	623	616	617	617	519	489	475	462
Standard- abweichung	0,55	0,92	0,53	0,58	0,75	0,63	1,31	1,34	1,46	1,46
Bio-Supermarkt										
Mittelwert	1,47	4,04	1,49	1,51	1,36	1,45	2,74	2,85	2,30	2,09
n	847	870	861	854	859	856	741	703	655	635
Standard- abweichung	0,59	0,92	0,66	0,58	0,81	0,69	1,24	1,30	1,33	1,22

	f4e_direkt	f5_verglei ch	f6a_auswg es	f6b_auswo bstgem	f6c_auswfl eischwur	f6d_auswk aeseimolk	f6e_auswr egional	f6f_preis ünstig	f6g_frisch e	f6h_sonder
kleiner Naturkostladen										
Mittelwert	2,54	0,73	1,16	0,98	0,62	1,15	0,84	0,39	1,23	0,08
n	311	347	346	340	261	332	303	329	342	285
Standard- abweichung	1,31	0,85	0,64	0,74	1,00	0,78	0,80	0,82	0,69	1,00
Naturkostfachgeschäft										
Mittelwert	2,74	0,67	1,24	1,04	0,50	1,29	0,73	0,30	1,02	0,35
n	495	605	606	595	483	584	543	585	587	548
Standard- abweichung	1,46	0,77	0,56	0,65	0,89	0,67	0,82	0,76	0,70	0,94
Bio-Supermarkt										
Mittelwert	2,56	0,83	1,42	1,16	1,00	1,49	0,70	0,24	1,03	0,31
n	741	841	823	816	703	797	758	808	815	776
Standard- abweichung	1,32	0,82	0,59	0,73	0,86	0,64	0,83	0,86	0,75	0,95

Anhang

	f6i_praeso bstgem	f6j_inform	f6k_qualo bstgem	f6l_qualfle ischwur	f6m_qualk aesemolk	f6n_qualal lgemeien	f7a_freund lich	f7b_komp etenz	f7c_sauber	f7d_hilfsb ereit
kleiner Naturkostladen										
Mittelwert	1,09	1,01	1,18	1,21	1,38	1,38	1,77	1,54	1,58	1,77
n	335	329	334	241	315	327	354	349	346	350
Standard- abweichung	0,79	0,79	0,70	0,72	0,64	0,59	0,48	0,67	0,60	0,48
Naturkostfachgeschäft										
Mittelwert	1,07	0,96	0,96	0,99	1,37	1,41	1,73	1,48	1,48	1,66
n	583	561	579	439	562	574	608	600	599	600
Standard- abweichung	0,72	0,80	0,75	0,75	0,58	0,58	0,52	0,65	0,61	0,57
Bio-Supermarkt										
Mittelwert	1,04	0,75	0,95	1,18	1,43	1,42	1,63	1,26	1,31	1,57
n	820	780	808	673	787	809	837	816	825	823
Standard- abweichung	0,80	0,83	0,86	0,74	0,61	0,58	0,57	0,70	0,68	0,64

	f8a_fachku ndig	f8b_neuep rod	f8c_länge	f8d_selbst bedienung	f8e_betreu ung	f8f_spaß	f9a_lage	f9b_parke n	f9c_äußere sladen	f9d_erleb inder
kleiner Naturkostladen										
Mittelwert	1,24	1,11	-0,42	-0,85	1,43	1,52	0,87	0,26	1,39	1,57
n	343	340	336	331	343	349	354	325	351	280
Standard- abweichung	0,73	0,77	1,04	0,81	0,60	0,62	0,84	1,50	0,65	0,56
Naturkostfachgeschäft										
Mittelwert	1,11	1,04	-0,45	-0,88	1,20	1,34	1,21	0,60	1,20	1,44
n	580	587	574	570	587	589	540	536	599	481
Standard- abweichung	0,75	0,77	1,10	0,83	0,74	0,69	0,79	1,27	0,66	0,59
Bio-Supermarkt										
Mittelwert	0,86	1,02	-0,49	-0,99	0,90	1,25	1,25	1,12	1,06	1,32
n	778	811	803	794	811	824	831	776	830	625
Standard- abweichung	0,84	0,77	1,05	0,77	0,84	0,74	0,86	1,12	0,81	0,68

Anhang

	f9e_innenl aden	f9f_sauber laden	f9g_präsen twaren	f9h_öffnun gszeiten	f9i_preisle istung	f10_empfe hlung	f11_ärgern is	f12a_wohl	f12b_bestl aden	f12c_umw elt
kleiner Naturkostladen										
Mittelwert	1,25	1,46	1,30	1,06	0,84	4,20	4,66	1,58	0,91	1,06
n	348	348	350	344	341	348	353	351	339	303
Standard- abweichung	0,67	0,60	0,67	0,80	0,70	0,80	0,66	0,55	0,92	0,66
Naturkostfachgeschäft										
Mittelwert	1,14	1,43	1,28	1,09	0,69	3,75	4,58	1,43	0,76	0,94
n	594	594	597	593	587	596	596	594	573	519
Standard- abweichung	0,68	0,59	0,67	0,77	0,72	1,09	0,66	0,60	0,90	0,70
Bio-Supermarkt										
Mittelwert	1,16	1,41	1,29	1,20	0,66	4,02	4,43	1,35	0,89	0,87
n	825	832	829	826	826	829	828	831	816	746
Standard- abweichung	0,66	0,60	0,65	0,76	0,79	0,90	0,79	0,67	0,91	0,75

	f12d_vertr auen	f12e_regio nal	f12f_gute ware	f12g_werb ung	f12h_artge recht	f13a_obst	f13b_gem üse	f13c_käse	f13d_aufsc hwurst	f13e_jogh urt	f13f_brot
kleiner Naturkostladen											
Mittelwert	1,43	0,77	1,27	-0,23	1,25	1,36	1,39	1,50	1,14	1,44	1,68
n	347	302	345	277	238	327	324	320	229	317	343
Standard- abweichung	0,63	0,78	0,64	0,88	0,76	0,62	0,63	0,62	0,80	0,58	0,55
Naturkostfachgeschäft											
Mittelwert	1,30	0,62	1,09	0,18	1,20	1,37	1,37	1,58	0,95	1,53	1,60
n	592	542	584	499	459	589	577	560	396	564	576
Standard- abweichung	0,63	0,77	0,60	0,83	0,69	0,63	0,65	0,58	0,78	0,59	0,62
Bio-Supermarkt											
Mittelwert	1,11	0,46	1,04	0,03	1,31	1,29	1,31	1,52	1,07	1,53	1,39
n	820	747	818	720	668	814	817	781	625	797	804
Standard- abweichung	0,70	0,76	0,64	0,86	0,67	0,74	0,77	0,63	0,86	0,61	0,78

Autoren

M. Sc. Raphael Kennerknecht hat vor seinem Studium der Agrarwissenschaften an der Universität Göttingen im Bio-Großhandel bei der Firma Ecofit in Stuttgart ein knappes Jahr gearbeitet. Als studentischer Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte bearbeitete er im BMBF-Projekt „Von der Agrarwende zur Konsumwende?“ den Teil „Verarbeitung und Handel“. In seiner Masterarbeit befasste er sich mit dem Handelsmarketing und der Kundenzufriedenheit in Bioläden. Seit Frühjahr 2007 setzt er seine berufliche Laufbahn im Großhandel bei der Firma Lehmann natur in Düsseldorf fort.

Dipl.-Kfm. Jan Bolten hat als Sohn einer Naturkostladenbesitzerin bereits früh ein Interesse für den Handel mit Bio-Lebensmitteln entwickelt. Er absolvierte eine Ausbildung zum Groß- und Außenhandelskaufmann beim Regionalgroßhändler Grell Naturkost, anschließend ein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Georg-August-Universität Göttingen. Während des Studiums arbeitete er als studentischer Mitarbeiter am Lehrstuhl „Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte“ an der Georg-August-Universität Göttingen. Dort widmete er sich besonders dem Forschungsprojekt zur Kundenzufriedenheit im Naturkostfachhandel. Seit Frühjahr 2007 ist er wieder bei Grell Naturkost tätig.

Prof. Dr. Achim Spiller ist Inhaber des Lehrstuhls „Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte“ an der Georg-August-Universität Göttingen. Sein Forschungs- und Lehrgebiet ist der für Deutschland innovativen Studienrichtung Agribusiness zuzuordnen, in der die gesamte Wertschöpfungskette der Lebensmittelwirtschaft von der Landwirtschaft bis zum Lebensmitteleinzelhandel im Vordergrund steht. In einer Vielzahl von Veröffentlichungen hat er sich mit Fragen des Lebensmittelmarketings, des Verbraucherverhaltens, der Bio-Branche und der Qualitätssicherung befasst. Prof. Spiller ist Mitglied im wissenschaftlichen Beirat des BMELV und Vorsitzender des Kuratoriums der QS-GmbH.

Dr. Anke Zühlsdorf ist Geschäftsführerin der Marketingberatung Zühlsdorf, Spiller und Partner, Göttingen. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften und einer Promotion zum Thema Kampagnenorientierte Öffentlichkeitsarbeit berät sie seit 1998 Produktions- und Handelsunternehmen zu Marketingthemen. In der Bio-Branche verfügt sie über Erfahrungen bei der Marketingberatung von Hofläden, Naturkostfachgeschäften, Reformhäusern und Bäckereien. Weitere Informationen zum Beratungsangebot unter www.zsp-marketing.de.

Kundenzufriedenheitsstudie für Ihr Unternehmen?

Interessierte Leser, die an der Durchführung von Kundenzufriedenheitsstudie für ihr eigenes Unternehmen interessiert sind, finden nähere Informationen unter:

www.kle-beratung.uni-goettingen.de
