

Gille, Claudia; Spiller, Achim

Working Paper

Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung: eine empirische Studie

Diskussionsbeitrag, No. 0803

Provided in Cooperation with:

Department for Agricultural Economics and Rural Development, University of Goettingen

Suggested Citation: Gille, Claudia; Spiller, Achim (2008) : Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung: eine empirische Studie, Diskussionsbeitrag, No. 0803, Georg-August-Universität Göttingen, Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung (DARE), Göttingen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/29671>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



Diskussionspapiere

Discussion Papers

April 2008

Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung: eine empirische Studie

Claudia Gille und Achim Spiller



www.smul.sachsen.de

www.ndosse-user.jac-systeme.de/deutsch/bildwelten

Nr. 0803

Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung
Universität Göttingen
D 37073 Göttingen
ISSN 1865-2697

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
2 Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung	2
2.1 Kundenzufriedenheit im Dienstleistungssektor	2
2.2 Theoretische Betrachtung der Kundenzufriedenheit	4
2.3 Modell der Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung	8
3 Studiendesign	9
4 Ergebnisse der Pilotstudie	10
4.1 Kundenstruktur	11
4.2 Gesamtzufriedenheit und Kundenbeschwerden	14
4.3 Weiterempfehlung	16
4.4 Preiszufriedenheit	17
4.5 Leistungsbereiche	18
4.5.1 Fütterung	18
4.5.2 Pferdehaltung	18
4.5.3 Weidemanagement	19
4.5.4 Erscheinungsbild und Qualität des Betriebes	20
4.5.5 Betreuung und Beratung der Pensionsnehmer	23
4.6 Erfolgsfaktoren in der Pensionspferdehaltung	25
4.6.1 Analyse von Entscheidungsdimensionen	25
4.6.2 Analyse der zentralen Faktoren auf die Kundenzufriedenheit	26
5 Zusammenfassung	28
Literaturverzeichnis	30
Anhang	V

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigma der Kundenzufriedenheit.	5
Abbildung 2: Mehr-Faktoren-Modell der Kundenzufriedenheit	7
Abbildung 3: Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit	9
Abbildung 4: Anfahrtszeiten der Kunden in %	13
Abbildung 5: Reitsportliche Ausrichtung der Kunden in %	14
Abbildung 6: Gesamtzufriedenheit in %	14
Abbildung 7: Weiterempfehlungsverhalten in %	16
Abbildung 8: Preiszufriedenheit in %	17
Abbildung 9: Variablen zur Haltung, Fütterung und Weidemanagement.....	19
Abbildung 10: Erscheinungsbild des Betriebes.....	21
Abbildung 11: Atmosphäre und Erscheinungsbild der Betriebe	21
Abbildung 12: Qualität der Reitanlage.....	23
Abbildung 13: Betreuung und Beratung.....	24
Abbildung 14: Statements zur Betreuung und Beratung.....	25

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Positive Effekte der Kundenzufriedenheit.....	8
Tabelle 2: Betriebskennzahlen der 15 untersuchten Betriebe	10
Tabelle 3: Bildungsstand der Befragten im Vergleich zum Bildungsstand in Deutschland	11
Tabelle 4: Einfluss der Einstellungsdauer und des Weiterempfehlungsverhaltens auf die Kundenzufriedenheit	16
Tabelle 5: Reliabilität der extrahierten Faktoren.....	26
Tabelle 6: Lineares Regressionsmodell zur Erklärung der Gesamtzufriedenheit	27

1 Einleitung

Über viele Jahrhunderte hinweg wurden Pferde überwiegend in der Landwirtschaft, beim Militär und im Transportwesen genutzt (AID, 1996: 3). Das Pferd war sowohl als wirtschaftlicher als auch als militärischer Faktor von Bedeutung. Mit zunehmender Mechanisierung und Motorisierung in Wirtschaft und Militär geriet das Pferd als Nutztier in den Hintergrund. Der Einsatz des Pferdes bewegte sich ab den 70er Jahren hin zum Sport- und Freizeitpartner des Menschen (HALLER, 2003). Durch die Wandlung der Nutzung haben sich die Pferdehaltung- und der Pferdesport zu einem bedeutenden Wirtschaftszweig entwickelt. In Deutschland erwirtschaftet die Pferdebranche einen Jahresumsatz von ca. 5 Milliarden Euro. Dabei werden im gesamtdeutschen Gebiet über eine Million Pferde und Ponys gehalten. Etwa 1,6 - 1,7 Millionen Menschen betreiben aktiv den Pferdesport, ca. 11 Millionen Menschen in Deutschland sind am Pferdesport interessiert. Weitere 300.000 Menschen verdienen rund um das Pferd deutschlandweit ihren Lebensunterhalt (IPSOS, 2001). Durch die zunehmende Beliebtheit des Pferdesportes nahm in den 70er Jahren die Anzahl an Pferden in Deutschland um mehr als das Dreifache zu. Nicht alle Pferdebesitzer sind in der Lage ihre Pferde bei sich zu Hause unterzubringen und zu versorgen. So hat sich im Laufe der Jahre die Pensionspferdehaltung als eine Form der Unterbringung für Pferde etabliert, in der die Betreuung und Versorgung der Pferde für die berufstätigen Pferdebesitzer übernommen wird (BRUNE und HUMBERT, 2001: 221). Dies belegen auch Zahlen aus der IPSOS Studie (2001: 20), nach der 42 % der Pferde in privaten Pensionsställen untergebracht sind. Neben den reinen Pensionspferdebetrieben, die speziell auf diese Betriebsform ausgerichtet sind und häufig eine Vielzahl an Dienstleistungen, wie die Ausbildung des Pferdes, anbieten, haben immer mehr Landwirte die Pensionspferdehaltung als Einkommensalternative entdeckt. So wuchs die Zahl der Landwirte, die in die Pensionspferdehaltung investiert haben, stetig an. Mittlerweile hat die Pensionspferdehaltung, die lange Zeit als Nische der landwirtschaftlichen Produktion propagiert wurde, diese längst verlassen (BAEY-ERNSTEN, 2004).

Mit zunehmender Verbreitung ist der anfänglichen Euphorie eine realere Beurteilung gewichen. In vielen Dörfern besteht bereits ein Überangebot an Einstellungsmöglichkeiten. Mit dieser Entwicklung nimmt der Preisdruck und der Verdrängungswettbewerb für die Betriebe zu. Dennoch kann die Pensionspferdehaltung unter günstigen Rahmenbedingungen immer noch zur Einkommenssicherung beitragen. Die Pensionspferdehaltung wird durch verschiedenste Faktoren beeinflusst. Dazu zählen die Ansprüche der Kunden, die Betriebsgröße, die Haltungsform, das Angebot für Reiter und Pferd und die Übernahme

von Dienstleistungen wie Füttern, Misten und Einstreuen (BRUNE und HUMBERT, 2001: 221). Ein weiterer Faktor in der Pensionspferdehaltung ist neben dem Pferdefachverstand die Notwendigkeit des korrekten Umganges mit dem Pferdebesitzer, also dem Konsumenten. Hier liegen für die Betriebsleiter, die meist wenig Erfahrung im Umgang mit Kunden haben, die größten Barrieren, um die Nachfrager langfristig an den Betrieb zu binden (BAEY-ERNSTEN, 2004). Bisher gibt es zahlreiche Untersuchungen zur Wirtschaftlichkeit und Betriebsführung in der Pensionspferdehaltung, wobei die Kundenseite bisher wenig Berücksichtigung gefunden hat. In dieser Studie sollen daher die Relevanz der Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung sowie empirische Ergebnisse einer Kundenbefragung in Pensionspferdebetrieben dargestellt werden.

In den ersten beiden Kapiteln werden zunächst eine theoretische Betrachtung des Dienstleistungssektors und die Grundlagen der Kundenzufriedenheit sowie deren Bedeutung in der Pensionspferdehaltung erläutert, um im Anschluss die Ergebnisse der Kundenbefragung in Pensionspferdebetrieben vorzustellen.

2 Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung

Die Aufgabenstellung der Kundenzufriedenheitsmessung wird dadurch erschwert, dass Dienst- und Serviceleistungen, wie sie in der Pensionspferdehaltung erbracht werden, im Gegensatz zu materiellen Gütern nur bedingt messbar sind. Diese Leistungen müssen den Kunden bzw. Pferden gegenüber persönlich erbracht werden. Dabei wird die Leistung von den Nachfrager regelmäßig beobachtet und bewertet. Die Qualität der Dienstleistung spiegelt sich dann anhand der Zufriedenheit der Kunden wider (KAROW, 2005: 143 ff).

2.1 Kundenzufriedenheit im Dienstleistungssektor

In der Volkswirtschaft unterscheidet man nach der Drei-Sektoren-Theorie zunächst den primären Sektor, zu dem die Land- und Forstwirtschaft, die Viehzucht und die Fischerei zählen. Danach folgt der sekundäre Sektor, die Rohstoffverarbeitung, bei dem die Erwirtschaftung des Bruttoinlandsprodukts im Laufe der industriellen Entwicklung an Bedeutung gewonnen hat. Im Zuge dieser Entwicklung verlagerte sich die Wertschöpfung immer stärker zum tertiären Sektor, der die Dienstleistungen einschließt. Dabei gewinnt der Servicebereich stetig an Bedeutung. Während er 1957 nur 36,6 % ausmachte, werden

heute im Servicebereich 70,2 % der Bruttowertschöpfung erwirtschaftet (HALLER, 2005: 1).

Erfolgt in den landwirtschaftlichen Unternehmen die ausschließliche Unterbringung und Versorgung des Pferdes, so ergibt sich keine Verschiebung vom primären Sektor in den tertiären Dienstleistungssektor. Allerdings gibt es nur noch wenige Betriebe, die ihr Angebot ausschließlich auf die Unterbringung und Versorgung des Pferdes begrenzen. So ist auch in der Pensionspferdehaltung der Trend zu einer wachsenden Erwartungshaltung hinsichtlich individueller Serviceleistungen zu erkennen. Die Kunden erwarten ein gewisses Grundmaß an Dienstleistung. Auch bedingt die zunehmende Ausweitung des Pferdesports als Breitensport auf unerfahrene Bevölkerungsgruppen einen zunehmenden Bedarf an professioneller Betreuung, Ausbildung und Haltung der Pferde (KAROW, 2005: 143). Als Dienstleistungen können nach HASSENPFUG (2004) das Erteilen von Reitunterricht, die Betreuung und die Beratung des Pferdebesitzers sowie das zur Verfügung stellen von Zusatzangeboten, wie Solarium oder Führanlagen für Pferde oder das Verbringen der Pferde auf die Weide, gelten.

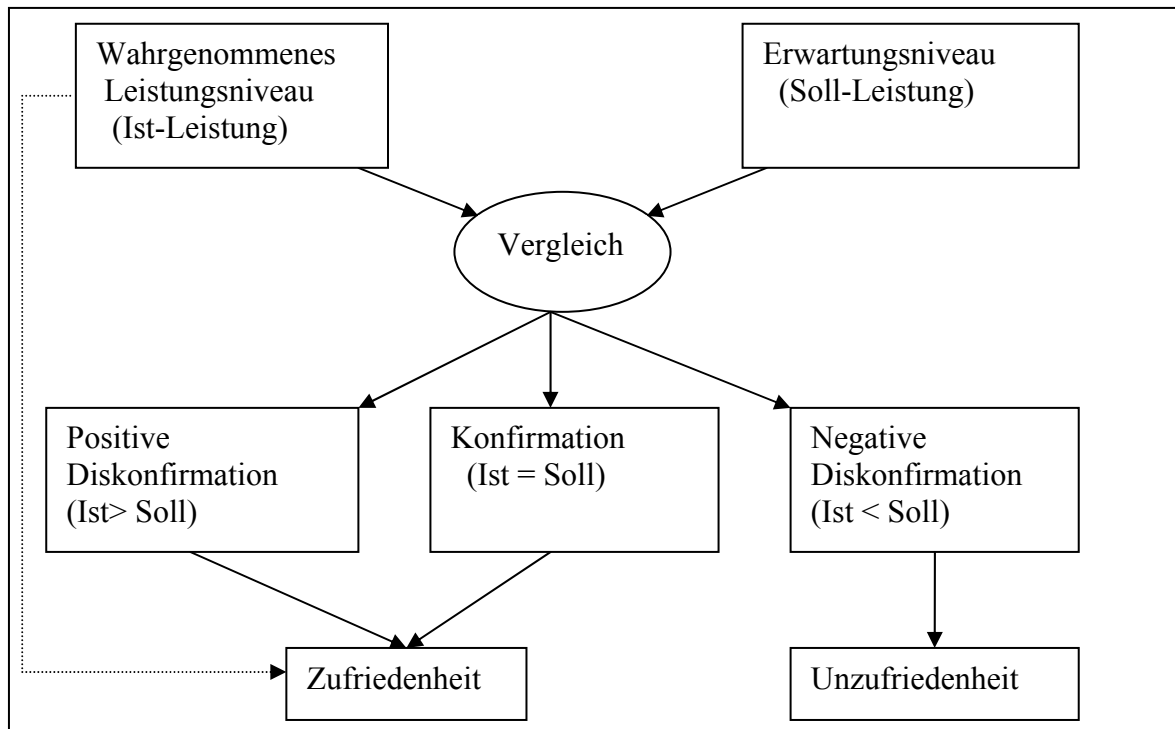
In den letzten Jahren hat sich die Marktsituation für viele Dienstleistungsanbieter, auch in der Pensionspferdehaltung, durch eine höhere Wettbewerbsintensität und ein geändertes Kundenverhalten erheblich verändert. In vielen Unternehmen stellt die Kundenzufriedenheit und das Management von Kundenzufriedenheit eine wichtige Zielsetzung und Herausforderung dar (ANDERSON und MITTAL, 2000: 107 ff.; OLIVER, 1997). Zunehmend wird den Anbietern bewusst, dass der Verlust eines Kunden zu einem erheblichen wirtschaftlichen Schaden führt. Der Verlust ist, je nach Branche, bis zu siebenmal so hoch wie die Kosten der Neukundengewinnung (REICHHELD und SASSER, 1990: 110). In vielen Branchen gehört die Analyse der Kundenzufriedenheit seit rund 15 Jahren zum Standard des Marketings (PARASURAMAN et. al, 1988). Das Leistungsangebot der Unternehmen muss versuchen die Forderungen der immer anspruchsvoller werdenden Kunden nicht nur zu erfüllen, sondern nach Möglichkeit noch zu übertreffen. Respekt vor der Individualität und die Anerkennung des Kunden und seiner Wünsche bestimmen das Angebot. Durch kundenorientiertes Management kann sich das Unternehmen die persönlichen Eigenheiten des Kunden zu Nutze machen und Voraussetzungen schaffen, um sie an das Unternehmen zu binden. Dabei sollte der Kunde die Bindung jedoch nicht als Zwang empfinden. Das Management muss also zum einen

kundenorientiertes Verhalten im Unternehmen vorleben und zum anderen die Mitarbeiter so in die Aufgabenstellung einbinden, dass sie die Bedürfnisse der Kunden erkennen und ihr Verhalten an diesen ausrichten. In zahlreichen Literaturquellen wird auf die Bedeutung des Werbemediums „Kunde“ hingewiesen. Die Individualität jedes einzelnen Kunden führt dazu, dass nicht jeder um jeden Preis zufrieden gestellt werden kann und die Kundenzufriedenheit aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht als Selbstzweck angesehen werden sollte. Die Kundenzufriedenheit stellt aus Anbietersicht vielmehr ein Etappenziel auf dem Weg zu Erfolg und Gewinn dar. Kundenzufriedenheit bzw. Dienstleistungszufriedenheit muss nicht zwangsläufig zu Kundenbindung führen (STAUSS, 1997: 77, 84). Neben psychologischen Determinanten führen auch wett-bewerbsinduzierte Bindungen, situative Faktoren (z. B. keine alternativen Angebote) und tatsächliche Zwänge (z. B. Vertragsbindung) zur Kundentreue (DILLER und MÜLLNER, 1998). Einen tieferen Einblick in die Kundenzufriedenheit und deren Messung soll nun im nächsten Kapitel erfolgen.

2.2 Theoretische Betrachtung der Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit wird in der einschlägigen Literatur vielfältig definiert. Als Untersuchungsansatz hat sich allerdings der **Confirmations/Disconfirmations-Ansatz (C/D)** bewährt. Hiernach ist die Kundenzufriedenheit die Folge individueller Vergleiche zwischen der Erwartung an eine Leistung (Soll-Zustand) und der subjektiven Wahrnehmung bzw. Beurteilung einer Leistung (Ist-Zustand) (CURCHILL und SURPRENANT, 1982: 491 f.). Bei diesem Ansatz wird davon ausgegangen, dass sich bei Erfüllen oder Überschreiten der Kundenerwartung Zufriedenheit einstellt. Weicht diese Erwartung negativ ab oder wird sie nicht erfüllt, so entsteht Unzufriedenheit.

Abbildung 1: Das Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigma der Kundenzufriedenheit



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an HOMBURG und STOCK (2001: 21)

Die Zufriedenheit als letzte Variable des Vergleichsprozesses ist das Ergebnis eines kognitiven Vergleichs (WESTBROOK und OLIVER, 1991: 84). In neueren Arbeiten wird zusätzlich zur kognitiven Komponente eine affektive Komponente aufgenommen. Es konnte also in vielen Studien nachgewiesen werden, dass die emotionale Verfassung der Kunden für die Kundenzufriedenheit von Bedeutung ist (RICHINS, 1997).

Als weiteres Modell der Kundenzufriedenheit ist das Zwei-Faktoren-Modell von HERZBERG et al. (1959: 113 ff.) anzusehen. Ausgangshypothese dieses Modells sind zwei Faktoren, die den Kunden zufrieden bzw. unzufrieden stimmen.

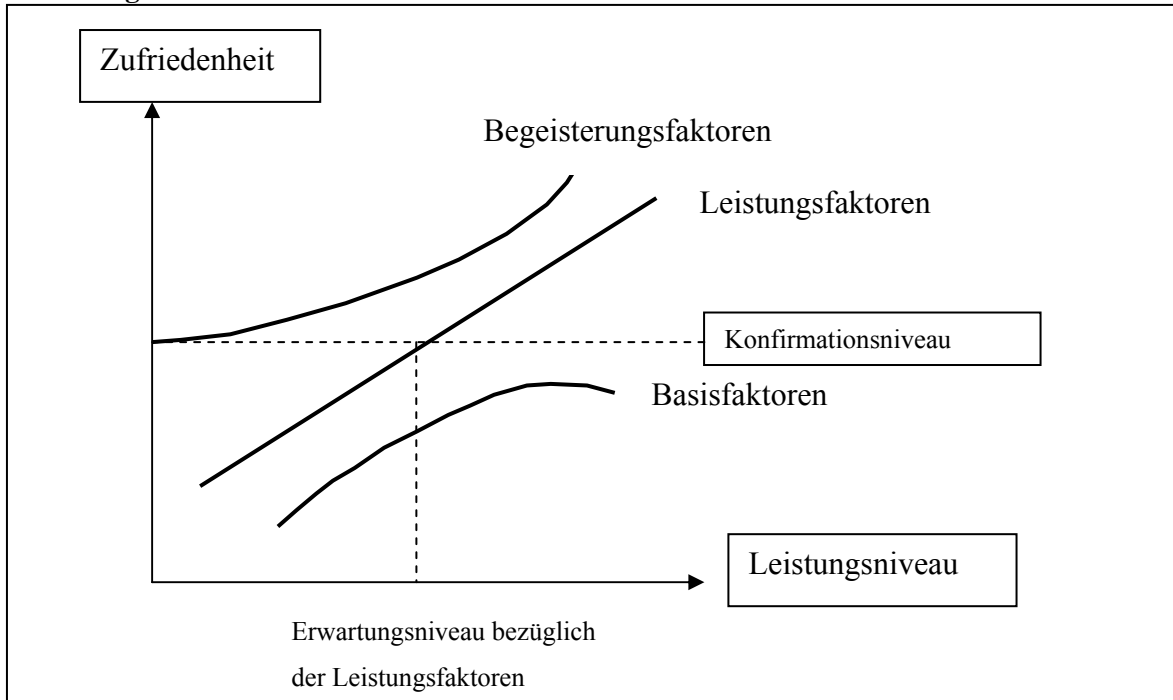
1. **Hygienefaktoren:** Hygienefaktoren sind Mindestanforderungen, deren Erfüllung durch die Kunden vorausgesetzt wird. Die Erfüllung bedingt keine Zufriedenheit, kann aber bei Nichterfüllung zu Unzufriedenheit führen.
2. **Motivatoren:** Die Erfüllung wird durch die Kunden nicht explizit vorausgesetzt, die Nichterfüllung löst also keine Unzufriedenheit aus.

Ein Hygiene-Faktor in der Pensionspferdehaltung stellt z. B. die Fütterung dar. Dieser Faktor löst keine Zufriedenheit beim Kunden aus, würde beim Fehlen allerdings Unzufriedenheit auslösen. Daher sollten die Hygiene-Faktoren gesichert und die weitere

Konzentration auf den Motivatoren liegen (STEAHLE et al., 1999: 224 ff.). Auf der Basis dieses Konzeptes erweiterte der japanische Wissenschaftler Kano (BAILOM et al., 1996) das Zwei-Faktoren-Modell. Hierbei bestimmte er drei Arten von Faktoren, die einen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben (Abb. 2):

1. **Basisfaktoren:** Basisfaktoren sind Mindestanforderungen im Sinne der Hygienefaktoren nach HERZBERG et al. (1959). Selbst bei Erfüllung der Erwartung an die Basisfaktoren wird das Konfirmationsniveau der Zufriedenheit nicht erreicht. Eine Nichterfüllung führt dagegen zur Entstehung von Unzufriedenheit beim Kunden (KING 1989: 3).
2. **Begeisterungsfaktoren:** Diese Kriterien haben den höchsten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Sie werden vom Kunden nicht ausdrücklich formuliert und nicht erwartet. Das heißt ihre Nichterfüllung führt nicht zu Unzufriedenheit, die Erfüllung hingegen führt zu überproportionaler Zufriedenheit (BAILOM et al., 1996: 117 f.).
3. **Leistungsanforderungen:** Die Zufriedenheit verhält sich hierbei proportional zum Erfüllungsgrad. Bei exakter Übereinstimmung der Erfüllung der Erwartung durch die Leistungsfaktoren liegt die Zufriedenheit auf dem Konfirmationsniveau. Bei Nichterfüllung sinkt die Kundenzufriedenheit unter das Konfirmationsniveau.

Abbildung 2: Mehr-Faktoren-Modell der Kundenzufriedenheit



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an OLIVER (1997: 152)

Nach MATZLER et al. (2005: 305) können Begeisterungsfaktoren im Laufe der Zeit zu Leistungs- bzw. Basisfaktoren werden. Die Opponent-Prozess-Theorie geht dabei davon aus, dass auftretende Begeisterungsfaktoren zu einer positiven Emotion führen. Wiederholt sich der Reiz, so lernt der Nachfrager und setzt den Reiz voraus. Der Reiz nutzt sich im Laufe der Zeit ab und die Begeisterungsfähigkeit des Kunden sinkt. Ein Nichtauftreten des Reizes führt dann zu Unzufriedenheit. Für den Pensionsbetrieb heißt dies, ständig neue Varianten an Unterhaltungsangeboten zu schaffen, um die Begeisterungsfaktoren zu erhalten.

Aus der Kundenzufriedenheit heraus kann sich Kundentreue entwickeln. So kann die Kundentreue in der Pensionspferdehaltung anhand der Aufenthaltshäufigkeit auf dem Betrieb oder anhand der Einstalldauer gemessen werden. Kundentreue, die aus der Zufriedenheit der Kunden entsteht, spiegelt sich in Form von positivem Weiterempfehlungsverhalten wider, wodurch wiederum neue Kunden gewonnen werden können (HOMBURG und BRUHN, 2005: 8). Aus der Zufriedenheit entstandene Treue kann auch die Preisbereitschaft der loyalen Kunden erhöhen und führt dann zu Umsatzsteigerungen (BLATTBERG und DEIGHTON, 1997: 25). So ist die Kundenzufriedenheit eine wichtige Voraussetzung, um Kundenabwanderungen zu verhindern und die Kundentreue zu stärken (NIESCHLAG et al. 2002). Die positive Wirkung der Kundenzufriedenheit auf Mund-zu-Mund Kommunikation (FORNELL, 1992: 9) und

höhere Preissteigerungsakzeptanz sind Argumente der Bedeutung der Kundenzufriedenheit (HUBER et al., 2004: 69 f.). Allerdings können auch zufriedene Kunden aufgrund des Abwechslungsstrebens (variety seeking) abwandern (PETER, 1999: 173 ff.). Die positiven Effekte der Kundenzufriedenheit sind in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1: Positive Effekte der Kundenzufriedenheit

<ul style="list-style-type: none">- Zufriedene Kunden sind gegenüber Preiserhöhungen weniger empfindlich als unzufriedene Kunden.- Hohe Kundenzufriedenheit wirkt positiv auf das Image des Betriebes und damit auf die Kosten der Neukundenakquise (ANDERSON et al., 1994: 55).- Zufriedene Kunden sind loyaler gegenüber ihrem Betrieb.- Das Weiterempfehlungsverhalten (Mund-zu-Mund Werbung) ist eines der glaubwürdigsten Marketinginstrumente.

Quelle: In Anlehnung an KENNERKNECHT et al. 2007: 20

2.3 Modell der Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung

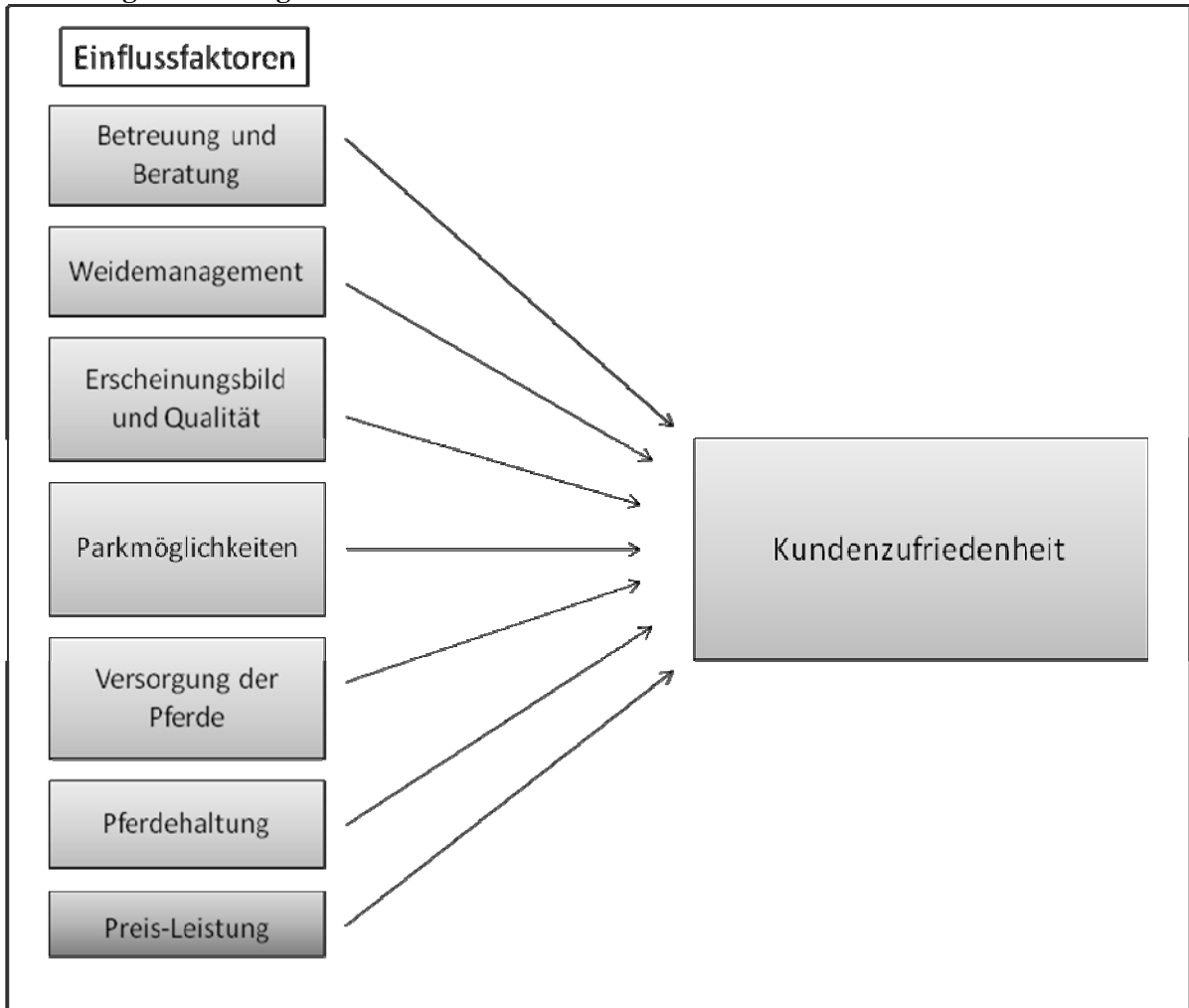
Aus der theoretischen Betrachtung der Kundenzufriedenheit lassen sich verschiedene Einflussfaktoren für die Pensionspferdehaltung ermitteln (Abb. 3). Dabei stellt die verwendete Methodik eine multiattributive Befragung von Pensionspferdenehmern dar, wie sie durch PARASURAMAN et al. (1988) beschrieben wird. Hierbei handelt es sich um eine Abgrenzung vom Einstellungskonzept auf eine nachträgliche Beurteilung der Leistung und setzt somit ein konkretes Vorwissen bzw. Erfahrung der Befragten voraus. So ist der Soll-Ist-Vergleich der Abgleich von Kundenerwartung, Idealvorstellung zu einem Pensionspferdebetrieb, und den Kundenerfahrungen mit einem spezifischen Pensionspferdebetrieb (KOSCHATE, 2003).

Durch die multivariate Methode lässt sich später identifizieren, welche Faktoren ausschlaggebend für die Gesamtzufriedenheit sind. Für die Pensionspferdehaltung ergeben sich hypothetisch sieben Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit. Diese sind in Abbildung 3 graphisch dargestellt.

Da die Pensionspferdehaltung nicht nur die Unterbringung und Versorgung (Fütterung, Pferdehaltung) des Pferdes beinhaltet, sondern auch den täglichen Kontakt mit den Kunden, soll neben diesen Einflussfaktoren auch die Betreuung und Beratung der Pferdebesitzer untersucht werden. Häufig verbringen die Kunden ihre gesamte Freizeit auf dem Hof. Daher spielt auch das Erscheinungsbild des Betriebes und die Atmosphäre sowie die Qualität des Betriebes eine wichtige Rolle, um die Kunden zufrieden zu stellen und eine Wohlfühlatmosphäre zu schaffen. Die Pferdebesitzer achten immer stärker auf eine artgerechte Haltung und Versorgung ihres Pferdes. Da die Pferde kaum mehr als eine

Stunde unter dem Reiter bewegt werden, muss den Pferden außerhalb der Reitzzeiten genügend Auslauf gewährt werden. Hier kommt es häufig zu Engpässen auf den Betrieben, da Weideland nicht immer unbegrenzt zur Verfügung steht (Weidemanagement).

Abbildung 3: Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit



Quelle: Eigene Darstellung

Im Folgenden soll zunächst ein Überblick über die einzelnen Einflussfaktoren gegeben werden, um im Anschluss den Einfluss und die Stärke der einzelnen Faktoren auf die Kundenzufriedenheit zu überprüfen.

3 Studiendesign

Die Befragung setzt sich aus einer Kundenbefragung und der Erhebung von Betriebskennzahlen zusammen. Der auf der Basis der Literaturstudie entwickelte Kundenfragebogen enthält eine Gesamtzufriedenheitsfrage, verschiedene Statements zu den Kernleistungselementen, Haltungs- und Fütterungsmanagement, Weidemanagement,

Betreuungs- und Beratungsqualität, Atmosphäre auf dem Betrieb etc. Im Kundenfragebogen werden in 22 Frageblöcken 67 Items (Elemente) abgefragt. Hinzu kommt ein Betriebsfragebogen, in dem zentrale Betriebskennzahlen erfasst werden.

Insgesamt wurden 297 Einstaller in verschiedenen Regionen Deutschlands in 15 Pensionspferdebetrieben schriftlich befragt. Die Befragung der Kunden wurde durch den Betriebsleiter selbst oder durch seine Mitarbeiter durchgeführt. Im Durchschnitt wurden etwa 20 Kunden pro Betrieb befragt. Die Sammlung der bearbeiteten Fragebögen erfolgte zur Wahrung der Anonymität in einer bereitgestellten Urne. Versendet wurden frankierte Rückumschläge, so dass den teilnehmenden Betrieben keine zusätzlichen Kosten entstanden sind. Die Erhebung der Betriebskennzahlen fand ebenfalls anhand eines schriftlichen Fragebogens, der neben den im folgenden Beitrag dargestellten Größen eine Vielzahl an weiteren Kennwerten z. B. zum Einsatz von Marketinginstrumenten, zum Standort, zur Konkurrenzsituation, zum Leistungsangebot und zur Unternehmerpersönlichkeit enthält, statt. Wie das Modell in Abb. 3 bereits verdeutlicht, wird in diesem Papier zunächst nur die Kundenseite näher beleuchtet.

4 Ergebnisse der Pilotstudie

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Befragung dargestellt und ausgewertet. Die statistischen Analysen erfolgten mittels des Statistikprogramm SPSS Version 15.0. Zur Datenanalyse wurden die Methoden der deskriptiven Statistik sowie der multivariaten Analyse verwendet. In Tabelle 2 wird zunächst ein Überblick über die Struktur der untersuchten Betriebe gegeben.

Tabelle 2: Betriebskennzahlen der 15 untersuchten Betriebe

Kenngrößen	Mittelwert	Minimum	Maximum
Anzahl Stallplätze insgesamt	56	28	92
Anzahl Pensionspferde	35	16	64
Umsatz in €	116.560	40.000	206.160
monatl. Pensionspreis in €	310	220	760

Quelle: Eigene Berechnung

53 % der Betriebe befinden sich in einer Stadtrandlage und 40 % der Betriebe liegen in der Nähe eines Ballungsgebietes. Obwohl die Kundschaft überwiegend weiblich ist und prozentual mehr Frauen als Männer reiten, sind mehr als die Hälfte (67 %) der Betriebsleiter männlich. Auf den Betrieben arbeiten im Durchschnitt 1,7 Familien-

arbeitskräfte und 1,6 Fremdarbeitskräfte. Der Pensionspreis liegt im Mittel bei 310 € monatlich. Allerdings ist aus Tabelle 2 zu erkennen, dass es Ausreißer nach oben gibt.

4.1 Kundenstruktur

Laut der Deutschen Reiterlichen Vereinigung (FN) (2007) sollen sich die Pferdebetriebe und Reitvereine aufgrund des demographischen Wandels neu orientieren. Die Betriebe und Vereine können mit maßgeschneiderten Angeboten die Wünsche der neuen Zielgruppe „Ü30“¹ erfüllen und erschließen sich somit ein attraktives Klientel, welches über die entsprechenden finanziellen Mittel zur Ausübung dieses Sportes verfügt. In dieser Untersuchung gehören 59,9 % der Probanden der Zielgruppe „Ü30“ an. Das Durchschnittsalter aller Befragten beträgt 34 Jahre. Damit liegt das Durchschnittsalter der untersuchten Pferdehalter unter dem Durchschnitt der von der Deutschen Reiterlichen Vereinigung (FN) untersuchten Reiter von 46,4 Jahren. Der jüngste Proband ist 13 Jahre und der älteste Pferdebesitzer 65 Jahre alt. Das Geschlechterverhältnis teilt sich ähnlich der in der IPSOS Studie (2001: 5) erhobenen Daten in 85,8 % Frauen und 14,2 % Männer auf.

Tabelle 3: Bildungsstand der Befragten im Vergleich zum Bildungsstand in Deutschland

in %	Bildungsstand 2004 in Deutschland	Bildungsstand der Befragten
Noch in der Schule	4,5	8,7
Volks-/ bzw. Hauptschulabschluss	43,6	3,3
Realschulabschluss	19,3	29,1
Fachschulabschluss	6,3	7,6
(Fach)- Hochschulreife	21,7	24,4
Fachhochschulabschluss	4,6	7,6
Hochschulabschluss	7,2	19,6

Quelle: Statistisches Bundesamt (2007: 77 f.) und eigene Berechnung

Wie in Tabelle 3 ersichtlich, ist der Anteil der Volks- bzw. Hauptschulabsolventen bei den Pensionspferdenehmern wesentlich geringer als im Bundesdurchschnitt. Dagegen liegt der Anteil der Befragten mit Hochschulabschluss deutlich über dem Bundesdurchschnitt.

Im Durchschnitt steht den Befragten ein Nettohaushaltseinkommen zwischen 2000 und 2499 € im Monat zur Verfügung, wobei knapp ein Viertel der Befragten über 3000 € und mehr im Monat verfügt. Somit handelt es sich hier um eine solvente Kundengruppe mit hohem Bildungsabschluss.

¹ „Ü30“ die neue Zielgruppe der FN. Es handelt sich hierbei um Wieder- und Neueinsteiger in den Reitsport, die über 30 Jahre alt sind.

Um einen genaueren Überblick über die Kundenstruktur zu erhalten, wurden weitere Fragen zu Anfahrtszeit, Aufenthaltshäufigkeit, Anzahl der eingestellten Pferde usw. gestellt.

Einstellungsdauer und Aufenthaltshäufigkeit

Durchschnittlich haben die Kunden ihr bzw. ihre Pferde etwa 5 Jahre im jeweiligen Pensionsstall untergebracht. Im Mittel sind die Kunden 4-5-mal pro Woche auf dem Pensionsbetrieb. Nur 3 % der Kunden halten sich 1-mal oder seltener pro Woche im Pensionsstall auf. Im Vergleich dazu wurde in der IPSOS Studie (2001: 11) ermittelt, dass 13 % der Nicht-Vereinsmitglieder seltener als 1-mal die Woche und bei den Vereinsmitgliedern 4 % seltener als 1-mal die Woche reiten.

Anfahrtszeit

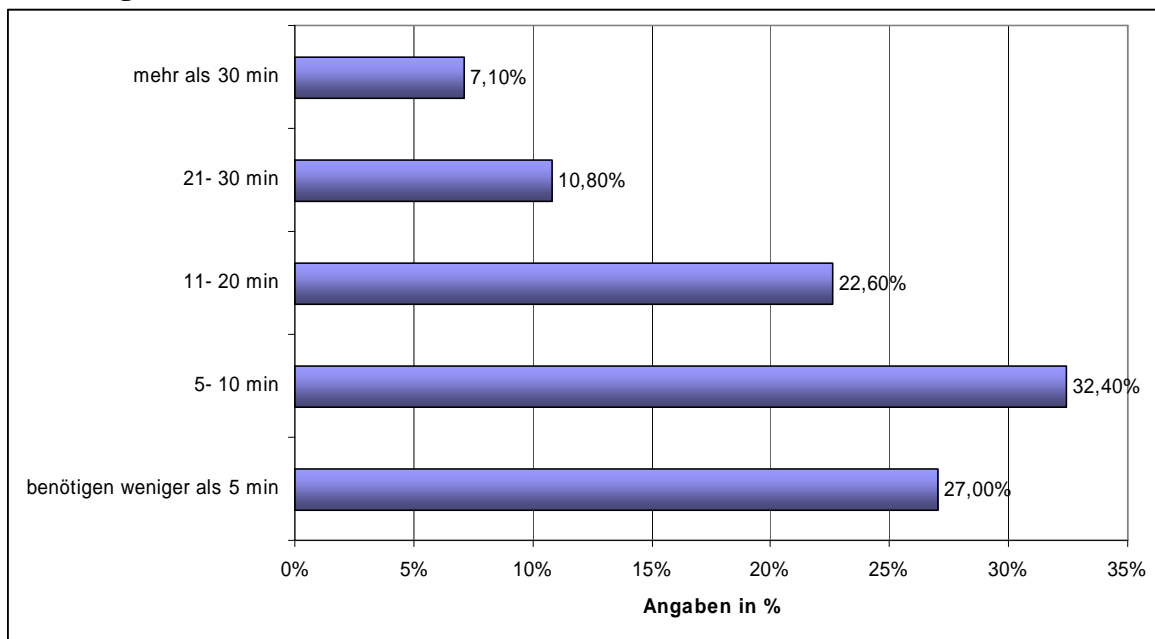
Die mittlere Anfahrtszeit der Kunden zum Pensionsbetrieb beträgt 5-10 min. Somit kann man davon ausgehen, dass die Kunden in unmittelbarer Nähe der Betriebe wohnen. 27 % der Kunden benötigen in der Regel weniger als 5 min. (siehe Abb. 4). Laut MARTEN (2004: 17) liegt die durch die Kunden maximal tolerierte Anfahrtsdauer bei 30 min. Dies bestätigt der geringe Anteil von 7 %, die eine Anfahrtszeit von mehr als 30 min. in Kauf nehmen. Diese Kunden kommen auch signifikant seltener in der Woche auf den Betrieb (Korrelation zwischen Anfahrtszeit² und wöchentlicher Aufenthaltsdauer³, $r = -0,206^{**4}$). Dementsprechend sind Betriebe in einer Gegend mit hoher Bevölkerungsdichte im Vorteil, da die Kunden ihr Pferd gern in der Nähe unterstellen, um so zu lange Anfahrtszeiten zu vermeiden.

² Frage: Wie lange dauert Ihre Anfahrtszeit zum Stall?, Skala von 1= weniger als 5 Minuten bis 5= mehr als 30 min

³ Frage: Wie häufig halten Sie sich durchschnittlich in unserem Pensionsstall auf?, Skala von 1= 1x und seltener pro Woche bis 7= 7x pro Woche

⁴ ** $p \leq 0,01$

Abbildung 4: Anfahrtszeiten der Kunden in %

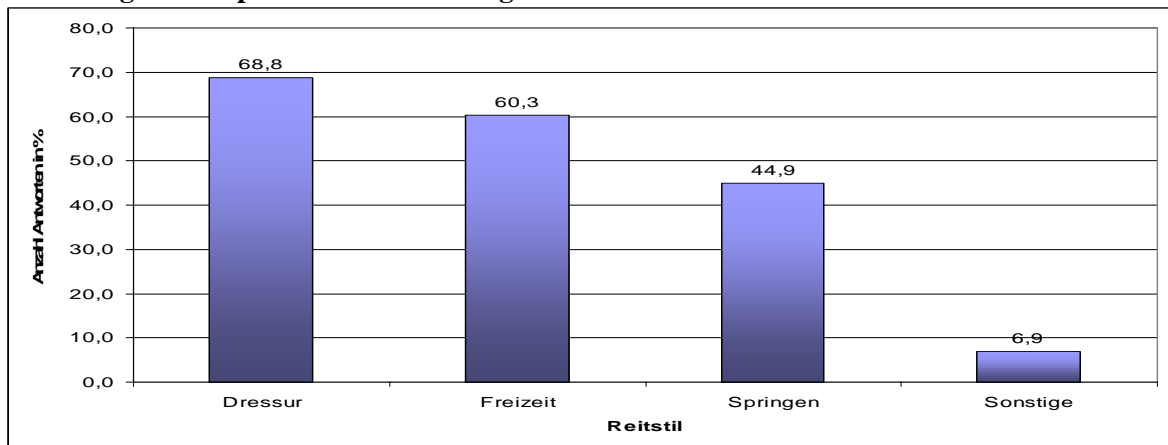


Quelle: Eigene Berechnung

Reitsportliche Ausrichtung

Es ist deutlich zu erkennen, dass die Probanden in den untersuchten Betrieben fast ausschließlich den klassischen Reitsportarten (Dressur, Springen) nachgehen (Abb. 5). Allerdings üben weniger als die Hälfte der befragten Pferdehalter den Turniersport aus. 60,3 % der Befragten gehören der Gruppe der Freizeitreiter an. Auch in der IPSOS Studie (2001a: 13) sind 68 % der Befragten freizeitsportlich orientiert. MARTEN (2004: 14) spricht von zwei Gruppen, den freizeit- und turniersportlich orientierten Reitern. Die größere Gruppe sind die "Pferdeliebhaber/Freizeitreiter", die in ihrem Pferd so etwas wie ein Familienmitglied sehen. Bei ihnen steht die Reitausübung nicht immer im Vordergrund. Genauso wichtig sind ihnen der Umgang, die Pflege und die Betreuung des Pferdes. Als sonstige Reitsportdisziplinen wurden unter anderem die Vielseitigkeitsreiterei, das Westernreiten oder das Voltigieren und das Fahren genannt.

Abbildung 5: Reitsportliche Ausrichtung der Kunden in %



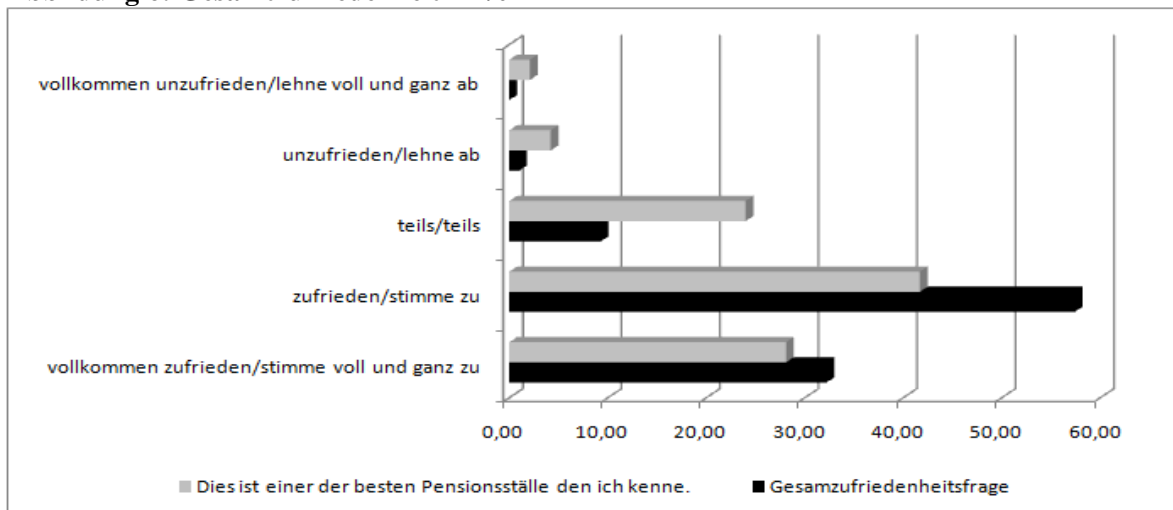
Quelle: Eigene Berechnung

4.2 Gesamtzufriedenheit und Kundenbeschwerden

Gesamtzufriedenheit

Insgesamt gesehen werden auf den Pensionspferdebetrieben zufriedene Kunden⁵ betreut. Die Gesamtzufriedenheit liegt im Mittel bei $\mu = 1,24$, $\sigma = 0,64$ (siehe Abb. 6). Niemand der Befragten war mit seinem Pensionsstall vollkommen unzufrieden. Im Vergleich zu anderen Kundenzufriedenheitswerten verschiedener Branchen ist die Zufriedenheit in den bisher untersuchten Pensionspferdeställen insgesamt als gut zu bezeichnen (KUNDENMONITOR, 2006).

Abbildung 6: Gesamtzufriedenheit in %



Quelle: Eigene Berechnung („Wie zufrieden sind Sie mit dem Stall insgesamt? (Unterbringung, Reitmöglichkeiten, Betreuung, usw.“ und „Wenn Sie den Pensionsbetrieb insgesamt bewerten, inwieweit können Sie den nachfolgenden Aussagen zustimmen?⁶“)

⁵ Skala von +2= vollkommen zufrieden bis -2= vollkommen unzufrieden

⁶ Skala von +2= stimme voll und ganz zu bis -2= lehne voll und ganz ab

Im Mittel stimmen die hier befragten Kunden zwar zu, dass ihr Betrieb einer der Besten ist, den sie kennen, aber immerhin sehen ca. 28 % der Befragten noch Steigerungsmöglichkeiten in diesem Punkt. Die 30 % der Befragten, die dieser Aussage neutral bzw. unzufrieden gegenüberstehen, deuten hier auf ein großes Potential hin, um die Kundenzufriedenheit und die Bindung der Kunden weiter zu stärken.

Kundenbeschwerden

Es konnte in dieser Untersuchung festgestellt werden, dass der Spruch „Reiter sind Streiter“ häufig zutreffend ist. In einer Stallgemeinschaft kommt es hier und da zu Streitigkeiten und Grüppchenbildung, in deren Folge Unzufriedenheit eintritt, die nicht selten zu Abwanderung aus dem Stall führt (MARTEN, 2004: 14). Dies bestätigen auch die vorliegenden Ergebnisse. Mehr als die Hälfte der Kunden hat sich im Stall mindestens einmal oder mehrmals über etwas geärgert. Dabei haben sich 8,3 % mindestens einmal geärgert, 18,1 % schon einige Male und 28,1% haben sich häufig geärgert. Jedoch gaben 45,5 % der Probanden an, bisher keine Ärgernisse in ihrem Pensionsstall gehabt zu haben. Beim Vergleich der Geschlechter zeigt sich, dass sich die befragten Frauen signifikant häufiger über etwas geärgert haben als die männlichen Kunden ($p=0,02$).

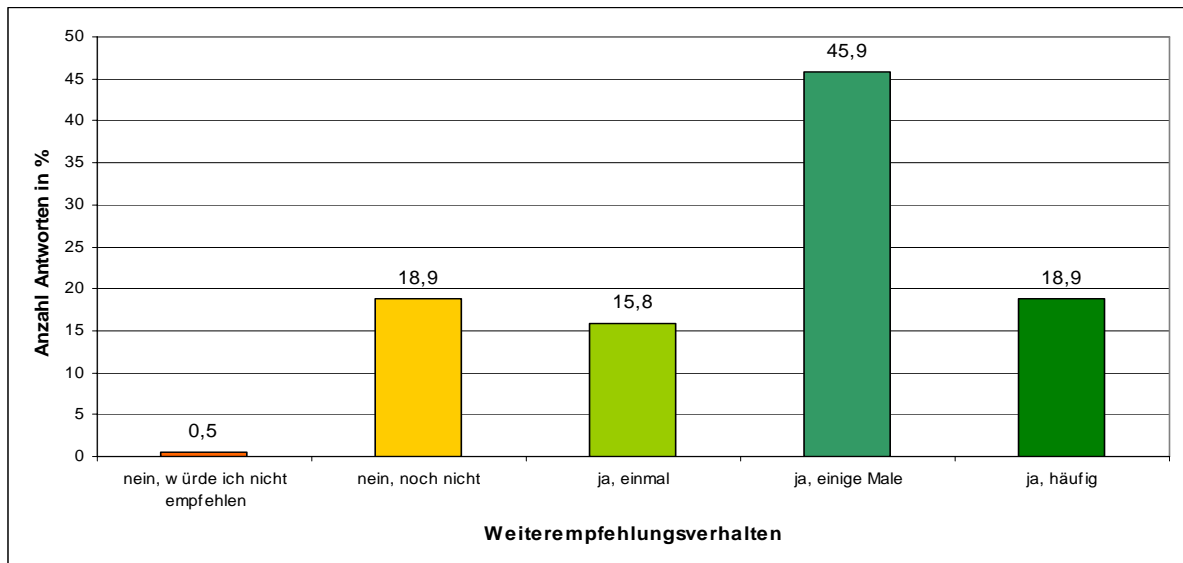
Um nicht nur die Häufigkeit möglicher Ärgernisse zu erfassen, wurde die Methode der kritischen Ereignisse⁷ angewandt, in der die Kunden in einer offenen Frage Angaben machen konnten. Die am häufigsten genannten „Ärgernisse“ waren die schlechte Atmosphäre im Stall sowie Probleme mit bestimmten Personen. Weiterhin wurden die schlechte Organisation der Betriebsabläufe und der Weideservice bemängelt. Um nicht nur Negativerlebnisse zu erfassen, wurde auch eine offene Frage zu besonders positiven Erlebnissen gestellt. Hierbei sind die gemeinsamen Veranstaltungen, wie gesellige Grillabende oder Weihnachtsreiten besonders in positiver Erinnerung geblieben. Da diese Vorfälle ungestützt wiedergegeben worden sind, kann man davon ausgehen, dass sie in hohem Maße handlungsrelevant sind, da die artikulierten Ereignisse das Kommunikationsverhalten beeinflussen (STAUSS und SEIDEL, 2001: 142).

⁷ Critical Incident Technique: Kritische Ereignisse führen unmittelbar zu Aktivitäten (z. B. Beschwerden) und/ oder sind im Langzeitgedächtnis der Kunden so stark verankert, dass sie meist ungestützt erinnert und wiedergegeben werden können (STAUSS und SEIDEL, 2001: 142).

4.3 Weiterempfehlung

Die Mund-zu-Mund-Werbung ist eines der wichtigsten Kommunikationsinstrumente in der Pensionspferdehaltung. Etwa 80 % der Befragten haben ihren Pensionsstall schon Freunden oder Bekannten weiterempfohlen. Nur 18,9 % haben dies bisher noch nicht getan und nur 0,5 % gaben an, ihren Pensionsstall nicht weiterempfehlen zu wollen (siehe Abb. 7). Die hohe Anzahl an Weiterempfehlungen spiegelt die im vorherigen Abschnitt ermittelte hohe Kundenzufriedenheit wider. So sind 67,7 % durch den Tipp von Freunden und Bekannten auf ihren Betrieb aufmerksam gemacht worden. Damit ist das aktive Weiterempfehlungsverhalten der zufriedenen Kunden ein wichtiges Instrument zur Neukundengewinnung. Unzufriedene Kunden werden dagegen den Stall verlassen und im ungünstigsten Fall negative Mund-zu-Mund-Werbung betreiben, die wie ein Multiplikator wirken kann (HOMBURG et al., 2005: 99).

Abbildung 7: Weiterempfehlungsverhalten in %



Quelle: Eigene Berechnung

Die Korrelationsanalyse zeigt, dass das Weiterempfehlungsverhalten und die Einstalldauer einen signifikanten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben (Tab. 4). Umso zufriedener die Kunden mit ihrem Betrieb sind, umso häufiger empfehlen sie den Betrieb weiter und umso länger verbleiben sie in einem Stall.

Tabelle 4: Einfluss der Einstalldauer und des Weiterempfehlungsverhaltens auf die Kundenzufriedenheit

Variablen	Kundenzufriedenheit	
	r	P
Einstalldauer	0,139	0,022*
Weiterempfehlungsverhalten	0,305	0,000***

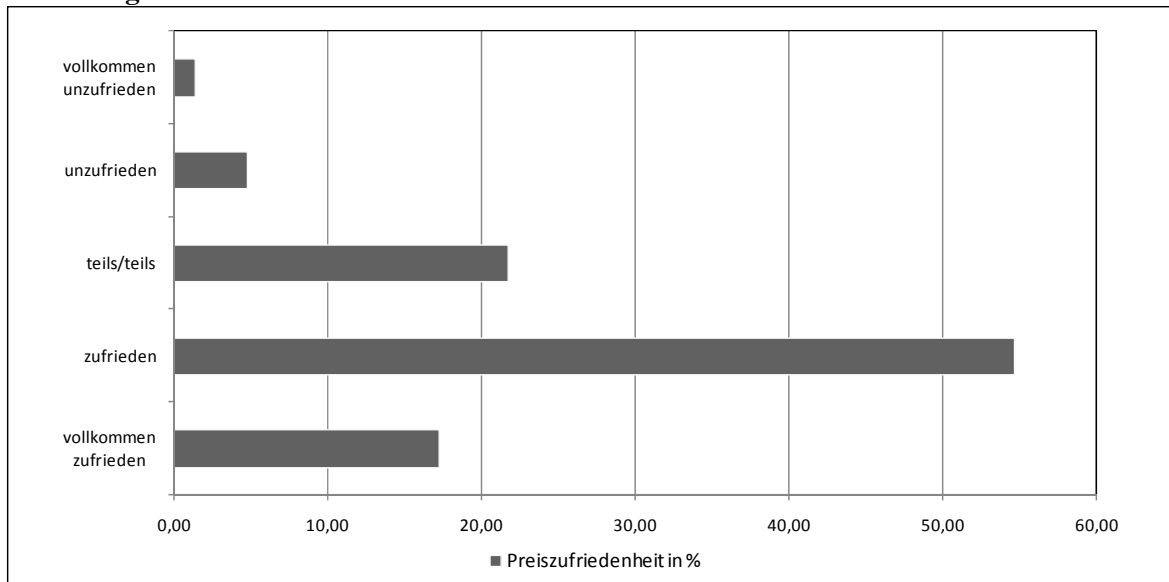
***p ≤ 0,001, **p ≤ 0,01, *p ≤ 0,05

Quelle: Eigene Berechnung

4.4 Preiszufriedenheit

Nach MARTEN (2004: 16) kann man ein gewisses Anspruchsgefälle parallel zur Höhe des Pensionspreises beobachten. In der vorliegenden Untersuchung sind die Pferdebesitzer mit dem Preisniveau⁸ (Abb. 8), bei einem Mittelwert von $\mu = 0,77$ ($\sigma = 0,83$), recht zufrieden. Allerdings ist fast ein Drittel der befragten Einstaller mit dem Pensionspreis teilweise bis vollkommen unzufrieden. Die Korrelation zwischen Gesamtzufriedenheit und Preiszufriedenheit ($r = 0,364^{**9}$) zeigt, dass die Gesamtzufriedenheit mit steigender Preiszufriedenheit signifikant ansteigt. Umso zufriedener die Kunden mit dem gesamten Leistungsspektrum des Betriebes sind, desto weniger sensibel reagieren sie auf den jeweiligen Preis bzw. Preiserhöhungen. Dennoch ist die Mehrzahl der Betriebe durch ein gutes Preis- Leistungsverhältnis gekennzeichnet.

Abbildung 8: Preiszufriedenheit in %



Quelle: Eigene Berechnung

Im Folgenden werden nun die einzelnen Leistungsdimensionen eines Pensionsbetriebes genauer betrachtet (vgl. dazu Abb. 9).

⁸ Skalenniveau von 2= sehr zufrieden bis -2= sehr unzufrieden

⁹ ** $p \leq 0,01$

4.5 Leistungsbereiche

4.5.1 Fütterung

Die Qualität der verwendeten Futtermittel wird mit einem Mittelwert von $\mu = 1,31^{10}$ und einer Standardabweichung von $\sigma = 0,67$ zwischen „sehr gut“ und „gut“ beurteilt. Lediglich 8,5 % der Befragten stufen die Qualität als „befriedigend“ bzw. „ausreichend“ ein. Auch in der IPSOS Studie (2001: 26) schätzen 89 % der Befragten Vereinsmitglieder die Fütterung als wichtig bzw. sehr wichtig ein, wobei 87 % der Befragten mit der Fütterung der Pferde zufrieden waren.

Ein anderes Bild ergibt sich bei der Anzahl der täglichen Fütterungen in den Betrieben, die gerade noch als ausreichend ($\mu = -1,06$; $\sigma = 0,24$) empfunden wird. In den untersuchten Betrieben werden die Pferde überwiegend 2-mal täglich mit Rau- und Kraftfutter versorgt. Dem Bedürfnis der Pferdebesitzer würde es eher entsprechen, wenn die Pferde mindestens 3-mal täglich oder noch öfter gefüttert würden. Eine mehrmals täglich stattfindende Fütterung entspricht sowohl dem natürlichen Fressverhalten der Pferde, als auch dem physiologischen Aufbau des Verdauungstraktes des Pferdes, der nur geringe Mengen an Futter auf einmal aufnehmen kann. Auch empfiehlt KREIMEIER (2004: 81) eine mehrmalige, mindestens aber 3-mal über den Tag verteilte Futtevorlage von Rau- und Kraftfutter.

4.5.2 Pferdehaltung

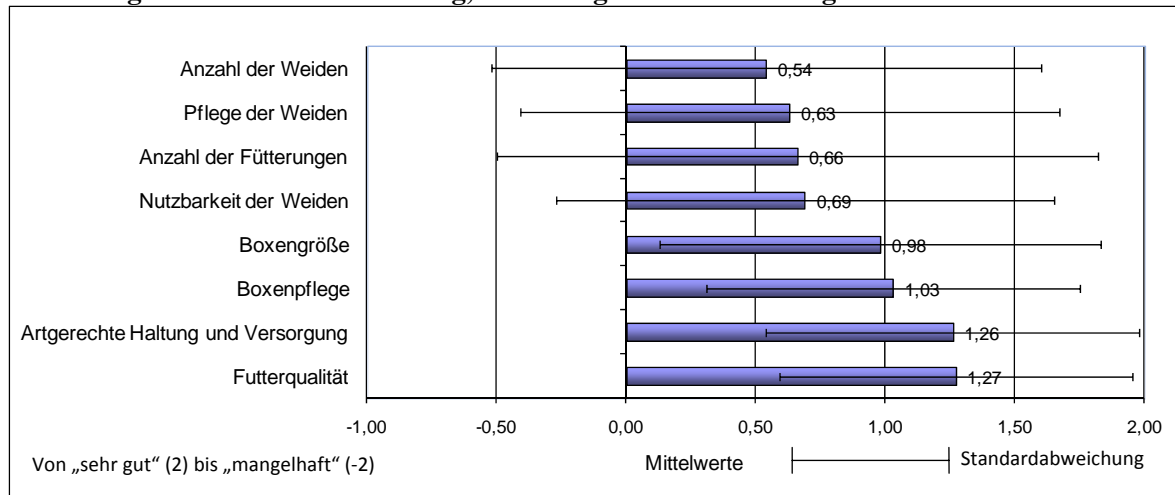
Die IPSOS Studie (2001: 26) zeigt, dass für über 90 % der Pferdebesitzer die Unterbringung des Pferdes besonders wichtig bei der Auswahl des Pensionsbetriebes ist. In der vorliegenden Untersuchung waren 80 % der befragten Personen mit der Unterbringung ihres Pferdes zufrieden. Im Durchschnitt aller 15 untersuchten Betriebe wurde die Haltung und Versorgung der Pferde mit $\mu = 1,28$ ($\sigma = 0,75$) als „gut“ bewertet (siehe Abb. 9). Dennoch sind immerhin 13,2 % der Befragten mit der Haltung und Versorgung ihrer Pferde nur zum Teil bzw. gar nicht zufrieden. Wenn es trotz Unzufriedenheit in diesem wichtigen Punkt nicht zur Abwanderung kommt, deutet dies auf fehlende Alternativangebote in der näheren Umgebung hin.

Um die Haltungsbedingungen der Pferde weiter zu differenzieren, wurde weiterhin nach dem Pflegezustand der Boxen und der Boxengröße gefragt. Dabei wurde die Pflege der Boxen, also das regelmäßige Misten und Einstreuen der Boxen, mit $\mu = 1,03$ ($\sigma = 0,72$) als

¹⁰ Skalenniveau von 2= sehr gut bis -2= mangelhaft

„gut“ eingeschätzt. Da die meisten Pferde heute in Einzelboxen untergebracht sind, was für die Pferde eine starke Einschränkung in ihrer Bewegungsmöglichkeit bedeutet und die Zeitanteile unproduktiven Stehens in der Boxenhaltung sehr hoch sind, legt die Kundschaft großen Wert auf eine großzügig bemessene Box (MARTEN, 2004: 55). In der vorliegenden Untersuchung wurde die angebotene Boxengröße mit $\mu = 0,98$ ($\sigma = 0,85$) als „gut“ bewertet.

Abbildung 9: Variablen zur Haltung, Fütterung und Weidemanagement



Quelle: Eigene Berechnung

4.5.3 Weidemanagement

Nach Untersuchungen von RODEWALD (1989) stehen Pferde durchschnittlich 23 Stunden am Tag im Stall und werden unter dem Reiter weniger als eine Stunde bewegt. BEYER (1998) bestätigt, dass lediglich 2,6 % der Pferde täglich mehr als eine Stunde unter dem Sattel gearbeitet werden. Die Folge für die Tiere sind Schäden, insbesondere des Bewegungsapparates. Da sich Pferde unter naturnahen Bedingungen rund 16 Stunden im Sozialverband zur Futteraufnahme bewegen, ist ihnen zum Ausgleich für den Aktivitätsmangel eine mehrstündige Bewegungsmöglichkeit anzubieten (MARTEN, 2004: 47). Gerade die Freizeitreiter legen bei der Haltung ihrer Pferde Wert auf Koppelgang oder ganzjährige Auslaufmöglichkeiten und belohnen dies mit hoher Zufriedenheit (MARTEN, 2004: 14). Im Vordergrund der Weidepflege steht der Erhalt einer trittfesten und artenreichen Grasnarbe, die Verminderung von Parasitendruck und der Aufwuchs ausreichenden und schmackhaften Futters (MARTEN und STEINMETZ, 2004: 31). Die vorliegende Untersuchung beinhaltet bezüglich des Weidemanagements verschiedene Fragestellungen. Hierzu gehören die Beurteilung der Pflege der Weiden, die Nutzbarkeit der Weiden sowie die insgesamt zur Verfügung stehenden Weideflächen.

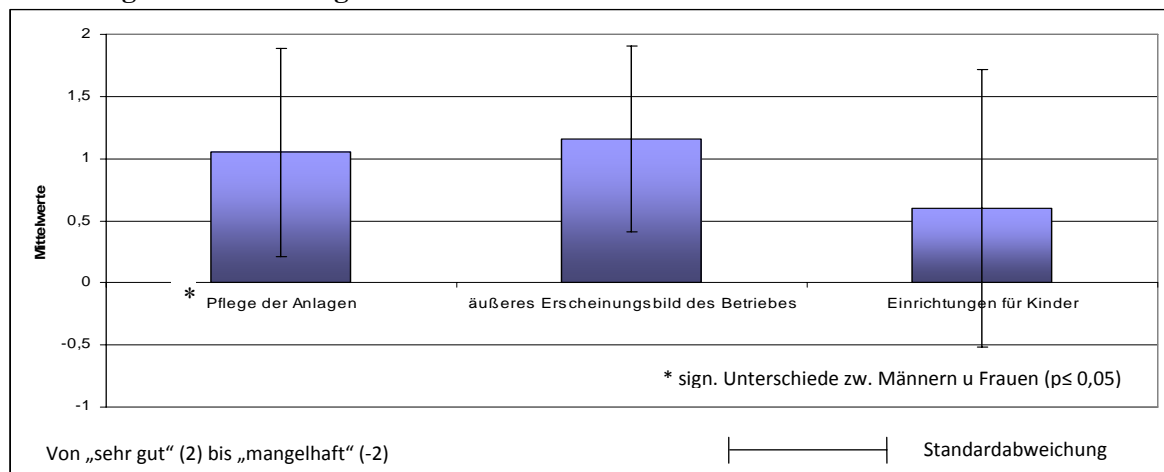
Die Pflege der Weiden erreichte mit $\mu = 0,63$ das Prädikat befriedigend bis gut (Abb. 9). Die hohe Standardabweichung von $\sigma = 1,04$ deutet auf starke Unterschiede in der Qualität der Weidepflege hin. Immerhin bewerten 38,7 % die Weidepflege mit „befriedigend“ bis „mangelhaft“. Ein weiterer wichtiger Punkt für die Einstaller ist neben der Pflege der Weiden die Anzahl an verfügbarem Weideauslauf bzw. deren tägliche Nutzungsmöglichkeit. Noch vor einigen Jahren war die Nachfrage nach Weidegang für das Pferd gering, so dass die Betriebe auch mit wenig Grünland rentabel einen Pensionspferdestall betreiben konnten. Heute zählt der tägliche Auslauf bzw. der Weidegang zu den Hauptauswahlkriterien für einen Pensionspferdebetrieb (MARTEN, 2004: 14). Die Anzahl ($\mu = 0,54$, $\sigma = 1,06$) und die Nutzungsmöglichkeit der Weiden ($\mu = 0,65$, $\sigma = 0,96$) wird als verbesserungswürdig eingestuft (siehe Abb. 9). Ein artenreiches Grünland ist allerdings für eine tiergerechte Pferdehaltung unerlässlich. Bei knapper Fläche kann eine gute Weideorganisation, verbunden mit einer standortangepassten Düngung sowie intensiver Pflege eine artenreiche und tragfähige Grasnarbe erhalten (MARTEN und STEINMETZ, 2004: 33).

4.5.4 Erscheinungsbild und Qualität des Betriebes

Aus Sicht des Kunden muss der Ort, an dem er seine Freizeit verbringen soll, „attraktiv“ sein, „Atmosphäre“ besitzen, ggf. sogar „romantisch“ sein. Die Hofstelle muss dazu aber nicht unbedingt modern sein. Gepflegte Altgebäude und die dazu passende Begrünung können einen stilvollen Rahmen für die Ausübung des Hobbys Reiten bieten. Ein ungepflegter Stall und eine verwahrloste Hofstelle kommen bei den Kunden dagegen schlecht an (MARTEN, 2004: 18).

Laut eigener Untersuchung wurde das Erscheinungsbild sowie der Pflegezustand der Reitanlagen von den Befragten mit $\mu = 1,16$ ($\sigma = 0,84$) als „gut“ beurteilt. Weniger gut schnitten allerdings die Einrichtungen für die „kleinen“ Gäste der Reitanlagen ($\mu = 0,60$, $\sigma = 1,12$) ab. Die große Standardabweichung weist darauf hin, dass es in den Betrieben hinsichtlich des Beschäftigungsangebotes für Kinder erhebliche Unterschiede gibt (siehe Abb. 10). Schon mit einem einfachen Kinderangebot, wie z. B. einem kleinen Spielplatz, können die Eltern der Kinder entlastet werden und gleichzeitig kann eine positive Bindung zu den potentiellen Neukunden aufgebaut werden. Hinsichtlich der Bewertung der Anlagen sind die Frauen signifikant kritischer als die Männer ($p \leq 0,05$).

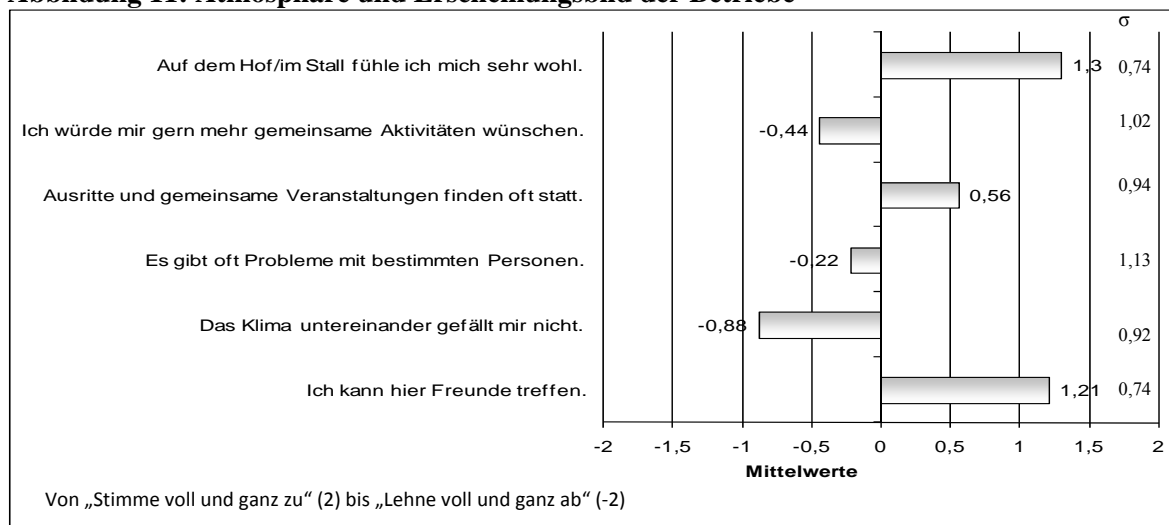
Abbildung 10: Erscheinungsbild des Betriebes



Quelle: Eigene Berechnung

Zum Erscheinungsbild bzw. der Atmosphäre des Betriebes wurden weiterhin verschiedene Statements abgefragt, die in Abbildung 11 dargestellt sind. Allgemein kann festgestellt werden, dass sich die Pensionspferdehalter auf ihrem Hof bzw. in ihrem Stall sehr wohl fühlen. 82,7 % der Einstaller gaben an, auf dem Hof Freunde zu treffen, um mit ihnen gemeinsam ihre Freizeit zu verbringen. Allerdings stimmen ca. 30 % der Frage zu, dass es im Stall oft Probleme mit bestimmten Personen gibt, nur etwa 5 % der Befragten gefällt die Atmosphäre zwischen den Kunden überhaupt nicht. Der Betriebsleiter hat dabei die Aufgabe, soziale Probleme zu mindern und muss sich immer wieder um eine angenehme Atmosphäre auf dem Hof bemühen (MARTEN, 2004: 16). Das persönliche Engagement des Betriebsleiters ist in diesem Bereich wichtig, da Kunden bei Streitigkeiten, die nicht ausgeräumt werden, selten allein, sondern häufig als Gruppe den Betrieb verlassen (Abb. 11).

Abbildung 11: Atmosphäre und Erscheinungsbild der Betriebe



Quelle: Eigene Berechnung (Frage: „Wenn Sie den Pensionsbetrieb insgesamt bewerten, inwieweit können Sie den nachfolgenden Aussagen zustimmen?“)

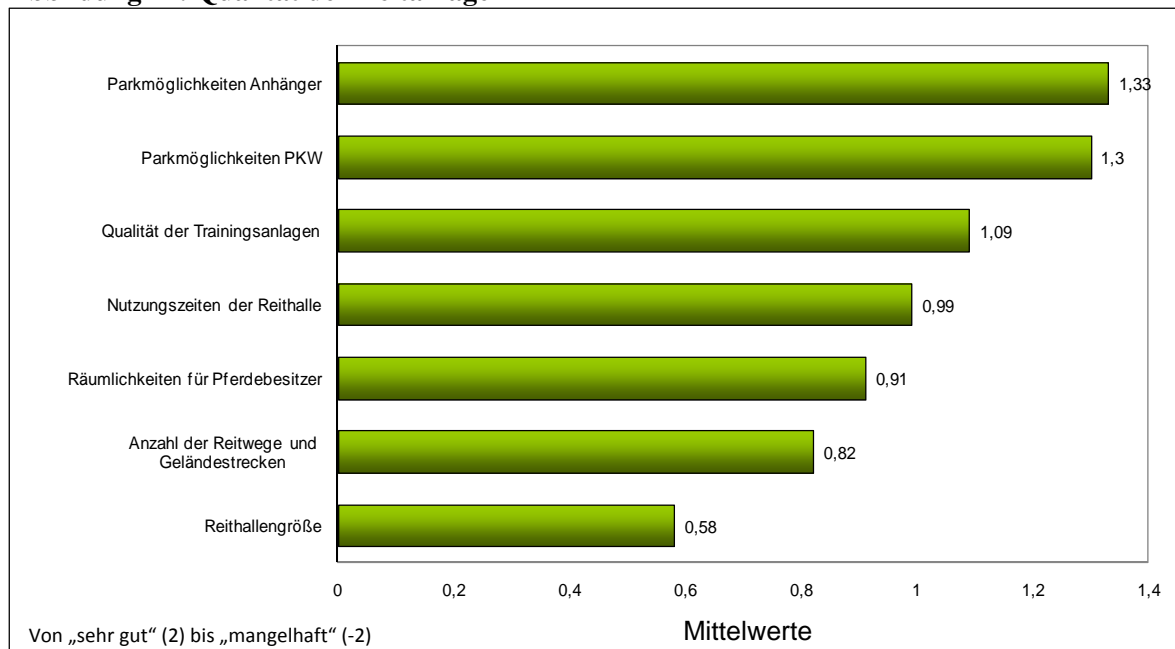
Bei der Frage nach regelmäßigen gemeinsam stattfindenden Veranstaltungen gaben 54,6 % der Befragten an, dass dies sehr wichtig für sie ist. Zudem wünschen sich 14,9 % noch mehr gemeinsame Aktivitäten. Etwa ein Drittel der Einstaller ist in dieser Frage unschlüssig. Auch MARTEN (2004: 16) stellt fest, dass der Betriebsleiter mit gemeinsamen Unternehmungen seine Kundschaft noch stärker an den Betrieb binden kann (Abb. 11).

Bei der Zielgruppe „Hobbyreiter“ sollte sich der Betriebsleiter bewusst sein, dass bei vielen Reitern eine konkrete Erwartung an das Hofgelände besteht und Reit- und Aufenthaltsbereiche für den Nachfrager einen Zusatznutzen darstellen und immer selbstverständlicher erwartet werden (MUNDT-KEMPEN, 2008: 26).

Bei der Beurteilung der Qualität der Reitanlage werden im Allgemeinen gute Zufriedenheitswerte erreicht. Besonders gut eingeschätzt werden die vorhandenen Parkmöglichkeiten, sowohl für Pkw als auch für die Pferdetransporter der Einstaller (Abb. 12). Auch die Qualität der Trainingsanlagen (z. B. Dressur- und Springplatz) wird mit $\mu= 1,09$ ($\sigma= 0,84$) mit „gut“ bewertet. Die Räumlichkeiten für die Pferdebesitzer, z. B. Sattelkammer zum Unterbringen der Reitausrüstung und das Reiterstübchen zum gemütlichen Beisammensein, werden ebenfalls mit „gut“ bewertet. Auch in Bezug auf die Nutzungszeiten der Reithalle sind die Pensionsnehmer zufrieden. Allerdings ist für viele der Befragten die Größe der Reithalle unzureichend (siehe Abb. 12). Oft ist es den Betrieben finanziell nicht möglich den Pensionsnehmern eine größere Reithalle zur Verfügung zu stellen. Hier ist ein geschickt ausgetüftelter Hallenbelegungsplan mit einer maximalen Reiterzahlbelegung zu empfehlen.

Betriebe, die über einen direkten Anschluss an ein großzügiges Ausreitgelände verfügen, sind klar im Vorteil, da Freizeitreitern ein geeignetes Ausreitgelände, das ihnen ein- bis zweistündige Ausritte erlaubt, sehr wichtig ist (MARTEN, 2004: 14). Mit der Anzahl an Reitwegen sind die Kunden in der vorliegenden Untersuchung mit $\mu= 0,82$ ($\sigma= 0,97$) zufrieden. Aber auch hier deutet die hohe Standardabweichung darauf hin, dass nicht in allen Betrieben in ausreichendem Maße direkt erreichbare Reitwege und Geländestrecken vorhanden sind.

Abbildung 12: Qualität der Reitanlage



Quelle: Eigene Berechnung

Auch die Zahlen der IPSOS Studie (2001: 21) bestätigen die Bedeutung eines großzügigen Ausreitgeländes, denn auch hier bewegen 56 % der befragten Reiter ihr Pferde regelmäßig im Gelände und weitere 56 % würden ihr Pferd gern noch öfter im Gelände bewegen.

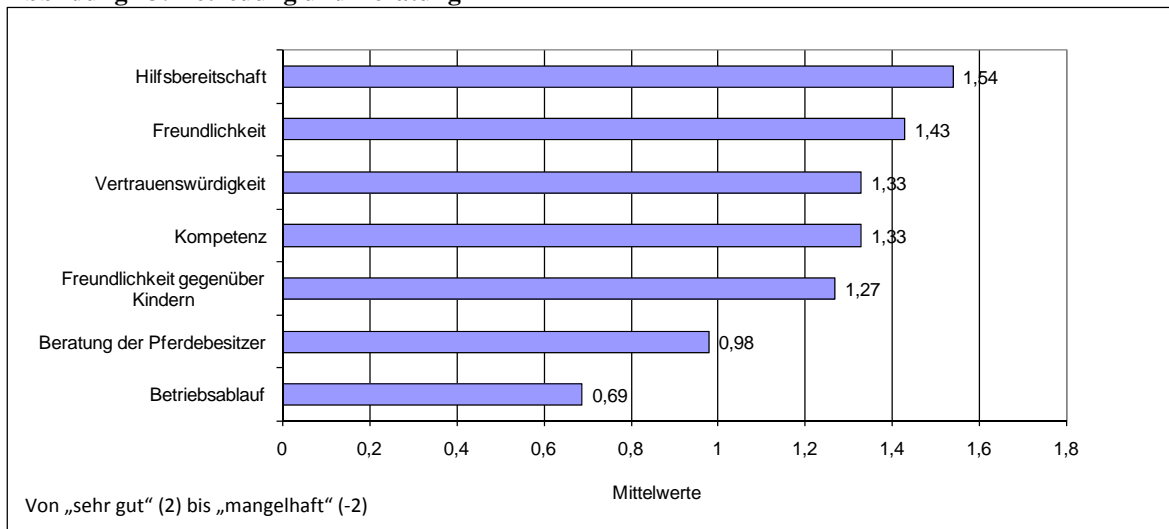
4.5.5 Betreuung und Beratung der Pensionsnehmer

Da die Pensionsgeber ihre Leistung nicht nur am Pferd selbst, sondern auch dessen Besitzern erbringen, die den Großteil ihrer Freizeit auf dem Hof verbringen, ist die Menschenführung in der Pensionspferdehaltung von großer Bedeutung (MARTEN, 2004: 16). Die Betreuung und Beratung wird in den untersuchten Betrieben im Mittel als „gut“ $\mu = 0,98$ ($\sigma = 0,93$) bewertet. Dabei wird insbesondere die Hilfsbereitschaft der Mitarbeiter als sehr gut eingestuft (siehe Abb. 13). Die Betriebsleiter bzw. die Mitarbeiter des Betriebes werden als vertrauenswürdig und kompetent beurteilt (Abb. 13). Hinsichtlich der Hilfsbereitschaft, Freundlichkeit und Beratung der Pferdebesitzer haben die männlichen Kunden diese Punkte signifikant besser beurteilt, als die weiblichen Kunden ($p \leq 0,05$). Es zeigt sich auch in diesen Punkten, dass die weibliche Kundschaft kritischer gegenüber dem Service am Kunden ist.

Weniger gut schneidet dagegen die Beurteilung des täglichen Betriebsablaufes ab. Jeder Kunde, der seine Freizeit im Stall bei seinem Pferd verbringen möchte, wird ungern von den unvermeidlichen Betriebsabläufen, wie z. B. dem täglichen Misten, dem Säubern des Stalles oder den Fütterungen der Pferde, „gestört“. Daher sollte der Betriebsleiter diese Abläufe systematisieren sowie feste Zeiten für diese Routinearbeiten festlegen, nach denen

sich die Kunden richten und ihre Verweilzeit auf dem Hof möglichst effektiv planen und gestalten können.

Abbildung 13: Betreuung und Beratung

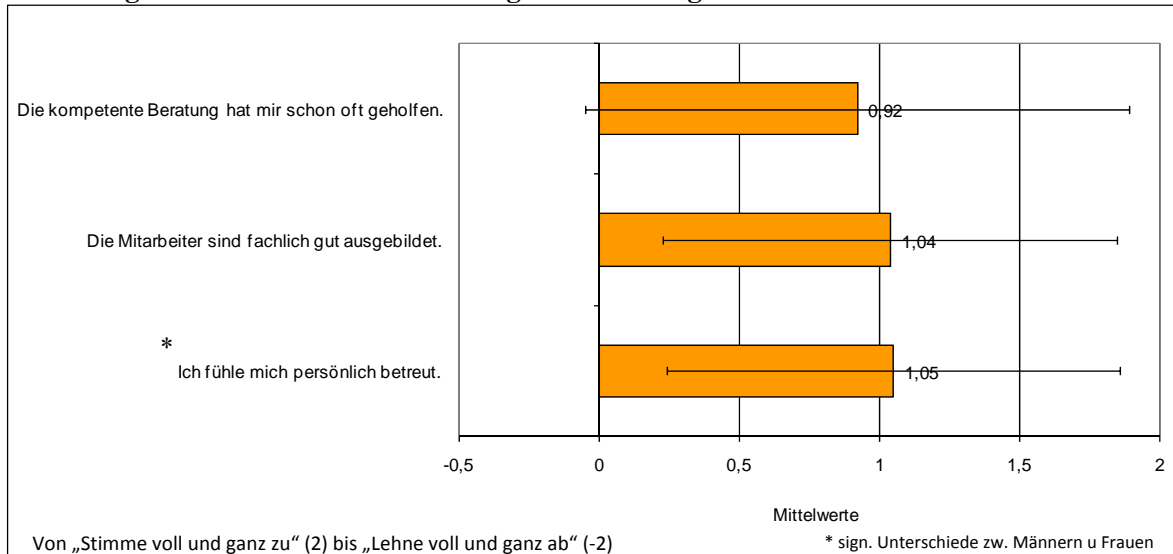


Quelle: Eigene Berechnung

Hinsichtlich der Betreuung und Beratung stimmen 75,7 % der Befragten zu, dass ihnen die kompetente Beratung schon oft geholfen hat, 78 % sind der Meinung, dass die Mitarbeiter auf den Betrieben fachlich gut ausgebildet sind und 77,1 % fühlen sich persönlich gut betreut. Allerdings fühlen sich in allen drei Statements jeweils 20 % der Kunden nur teilweise bis ungenügend betreut oder beraten. Die Beratungs- und Betreuungsleistung ist demnach weiterhin ausbaufähig und darf von den Betriebsleitern und ihren Mitarbeitern nicht unterschätzt werden. Gemäß der IPSOS Studie (2001: 26) ist für 62 % der Befragten die Hilfestellung bei Pflege und Haltung der Pferde sehr wichtig, auch mit der Beratungsleistung sind 62 % zufrieden. Der Pferdefachverstand des Pensionsgebers ist unverzichtbar, da der Betriebsleiter zumeist der erste Ansprechpartner der Pferdebesitzer bei Fragen der Haltung, Pflege, Fütterung und Pferdegesundheit ist und bei den Reitern ein besonderes Interesse an sachkundigem Umgang mit dem Pferd besteht (MUNDT-KEMPEN, 2008: 26; MARTEN, 2004: 16). Vom Betriebsleiter wird, durch die dynamische Entwicklung in der Pensionspferdehaltung, ständige Weiterbildung gefordert.

Bei dem Statement „Ich fühle mich persönlich betreut.“ gibt es zwischen Männern und Frauen signifikante Unterschiede. Auch hier fühlen sich die männlichen Kunden signifikant ($p \leq 0,05$) besser betreut als die weiblichen. Dies liegt zum einen an einem unterschiedlichen Empfinden, zum anderen aber auch daran, dass Männer weniger Wert auf eine persönliche Betreuung seitens des Betriebsleiters bzw. der Mitarbeiter des Betriebes legen (Abb. 14).

Abbildung 14: Statements zur Betreuung und Beratung



Quelle: Eigene Berechnung

4.6 Erfolgsfaktoren in der Pensionspferdehaltung

Nach der bisherigen Vorgehensweise und Vorstellung der ersten deskriptiven Statistik, erfolgt nun die genauere Betrachtung der Kundenzufriedenheit anhand einer Faktorenanalyse in Kombination mit einer Regressionsanalyse. Anhand des im Vorfeld entwickelten Modells sollen nun die einzelnen Faktoren auf ihren speziellen Beitrag zur Kundenzufriedenheit untersucht werden (Regressionsanalyse). Im ersten Schritt erfolgt durch die Faktorenanalyse die Überprüfung des Modells und der darin festgelegten Einflussgrößen. Nach der Ermittlung der spezifischen Einflussfaktoren erfolgt eine Regressionsanalyse, um den jeweiligen Beitrag der Faktoren auf die Kundenzufriedenheit zu erfassen.

4.6.1 Analyse von Entscheidungsdimensionen

In der Faktorenanalyse werden Fragen und Statements zusammengefasst, welche zu gleichem Antwortverhalten geführt haben. Die Faktorenanalyse versucht einen Beitrag zur Aufdeckung von untereinander unabhängigen Variablen zu leisten (BACKHAUS et al. 2006: 260 ff). Anhand der Berechnung von Korrelationen konnte bereits ermittelt werden, welche Zusammenhänge zwischen Variablenpaaren bestehen.

Ein geeignetes Maß für die Auswahl der Variablen für die Faktorenanalyse bietet das KMO-Kriterium (Kaiser-Meyer-Olkin), das über die Eignung einzelner Variablen zur Dimensionsreduktion entscheidet. Die Werte liegen zwischen 0 und 1, wobei der KMO-Wert größer als 0,6 sein sollte, um gesicherte Aussagen treffen zu können. Die

Faktorladung ist dabei die Maßgröße für den Zusammenhang zwischen den Variablen und dem Faktor und gibt somit, wie ein Korrelationskoeffizient, die Stärke und Richtung des Zusammenhanges an (BACKHAUS et al., 2006: 276 ff). Dem endgültigen Resultat der Faktorenanalyse geht eine Reliabilitätsanalyse voraus, um die Zuverlässigkeit der gebildeten Faktoren beurteilen zu können. Hierzu wird der Cronbach'sche Alpha verwendet. Dieser kann ebenfalls im Wertebereich von 0 bis 1 liegen, wobei er größer als 0,7 sein sollte und dann auf eine reliable, das heißt zuverlässige Aussage hindeutet (HOMBURG und GIERING, 1996: 6).

Von dem bereits beschriebenen Modell in Kapitel 2.3 konnten vier Faktoren in die Analyse aufgenommen werden. Diese vier Faktoren erklären 67,3 % der Gesamtvarianz der Variablen. Der KMO-Wert beträgt 0,841 und zeigt somit eine gute Eignung der Variablen für eine Faktorenanalyse an. Alle Cronbach's-Alpha-Werte liegen oberhalb von 0,8 und sind damit als gut zu beurteilen (siehe Tab. 5). Demnach konnten die Parkmöglichkeiten für die Kunden, die Betreuung und Beratung, das Weidemanagement und das Erscheinungsbild und die Qualität des Betriebes als Faktoren ermittelt werden.

Tabelle 5: Reliabilität der extrahierten Faktoren

Faktor	Cronbach`s Alpha
Parkmöglichkeiten	0,94
Betreuung und Beratung	0,89
Weidemanagement	0,84
Erscheinungsbild und Qualität des Betriebes	0,81
Faktorenanalyse: KMO: 0,84; erklärte Gesamtvarianz: 67,3 %	

Quelle: Eigene Berechnung

4.6.2 Analyse der zentralen Faktoren auf die Kundenzufriedenheit

Um nun die Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit bestimmen zu können, wird auf Basis der ermittelten Faktoren eine Regressionsanalyse geschätzt. In der Regressionsanalyse finden neben den extrahierten Faktoren auch einzelne Statements zur Erklärung der Gesamtzufriedenheit Berücksichtigung. Die Variable Gesamtzufriedenheit, bestehend aus zwei Zufriedenheitsfragen, wurde als abhängige Größe definiert. Die Schätzung erklärt rund 42 % der Varianz hinsichtlich der Gesamtzufriedenheit. Das hypothetische Ausgangsmodell konnte in seiner Gänze aber nicht bestätigt werden (vgl. Abb. 3, S. 9).

Tabelle 6: Lineares Regressionsmodell zur Erklärung der Gesamtzufriedenheit

Unabhängige Variablen	Beta	t-Wert
Betreuung und Beratung	0,405	6,25***
Erscheinungsbild und Qualität	0,382	5,88***
Weidemanagement	0,329	5,14***
Alter	0,133	2,01*

Abh. Variable: Gesamtzufriedenheit; korr. r^2 : 0,42; F: 26,92; *** $p \leq 0,001$, ** $p \leq 0,01$, * $p \leq 0,05$

Quelle: Eigene Berechnung

Für die Zufriedenheit der Kunden sind die drei in Tabelle 6 aufgeführten Faktoren sowie das Alter der Kunden verantwortlich. Dabei konnte in der Analyse eine vorrangige Bedeutung der Betreuung und Beratung festgestellt werden. Das Ergebnis spricht dafür, dass zunehmend psychologische und emotionale Komponenten in der Pensionspferdehaltung an Bedeutung gewinnen. Der Pensionsbetreiber muss sich dabei auf sehr unterschiedliche Mentalitäten der Pferdebesitzer einstellen können (MARTEN, 2004: 16).

Da es vielen Kunden wichtig ist, auf einem gepflegten Hof/Stall ihre Freizeit zu verbringen, konnte auch hier ein Einfluss des äußeren Erscheinungsbildes ermittelt werden (MARTEN, 2004: 18). Somit konnte dem Erscheinungsbild und der Qualität der Reitanlage ein Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit zugeordnet werden. Da das Pferd ein Lauftier ist, benötigt es täglich mehrere Stunden Auslauf, um seinen natürlichen Bewegungsdrang ausleben zu können (PIRKELMANN, 1991; ZEEB, 1986). Demzufolge ist das Vorhandensein ordentlich gepflegter Weiden von ausreichender Größe und Anzahl für die Pferdehalter von hoher Bedeutung und ein Hauptauswahlkriterium bei der Wahl eines geeigneten Stalles. Weil die Besitzer ihr Pferd maximal eine Stunde am Tag unter dem Sattel bewegen, wird das tägliche Verbringen der Pferde auf ausreichend große und gepflegte Weiden erwartet und mit Zufriedenheit belohnt.

Ein Zusammenhang zwischen dem „Preis-Leistungsverhältnis“ und der Kundenzufriedenheit konnte in der vorliegenden Untersuchung nicht festgestellt werden. Dies könnte daran liegen, dass der Pensionspreis zunächst bei der Wahl eines geeigneten Betriebes bedeutend sein wird und die Zahlungsbereitschaft für den geliebten „Freizeitpartner“ Pferd sehr hoch ist. Auch die Einstallungsdauer, die wöchentliche Aufenthaltsdauer, die Anfahrtszeit oder die Qualität des Reitunterrichtes haben keinen Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit.

5 Zusammenfassung

Die vermehrte Nutzung des Pferdes von Sport- und Freizeitreitern, die über keine eigenen Unterbringungs- und Versorgungsmöglichkeiten für ihr Pferd verfügen, führte zu einer deutlichen Ausdehnung der Pensionspferdehaltung (SEUSTER, 1997: 66).

Die „Pensionspferdehaltung“ besticht durch ihre Dienstleistungsstruktur, da die Serviceleistung nicht nur am Kunden persönlich erbracht wird, sondern auch gegenüber dem geliebten „Freizeitpartner“ Pferd. Die Leistungen werden dann regelmäßig vom Besitzer beobachtet und bewertet. Damit ist der Pferdefachverstand des Betriebsleiters eine unabdingbare Voraussetzung, wenn Pferde für andere Menschen erfolgreich betreut werden sollen (MARTEN, 2004: 15). In der vorliegenden Studie konnten Ansatzpunkte für eine verbesserte Kundenorientierung in der Pensionspferdehaltung erfasst werden. Dabei fällt das Ergebnis der vorliegenden Untersuchung zur Kundenzufriedenheit in den 15 untersuchten Pensionspferdebetrieben insgesamt positiv aus (Gesamtzufriedenheit $\mu= 1,24$; $\sigma= 0,64$). Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Betriebsleiter die Wünsche der Kunden in vielen Fällen kennen und erfüllen können. Es handelt sich um eine junge, anspruchsvolle Kundengruppe mit hohem Bildungsniveau. 60 % der Befragten sind Freizeitreiter, denen ein schönes Ambiente und Geselligkeit, auch außerhalb des Reitens, sehr wichtig sind. Diese Reiter belohnen ein direkt angeschlossenes und großzügiges Ausreitgelände mit hoher Zufriedenheit. Negativ fiel auf, dass die Angebote für Kinder in den Betrieben unzureichend sind. Ein einfaches Angebot für Kinder wäre ein Ansatzpunkt zur weiteren Steigerung der Kundenzufriedenheit. Die Bewertung des Betriebsablaufes durch die Kunden fällt ebenfalls eher negativ aus. Immerhin schätzen ca. 33 % den Ablauf der täglichen Routinearbeiten zwischen befriedigend bis mangelhaft ein. Hier würden klare Abläufe, wie feste Fütterungs- oder Mistungszeiten, helfen, um die Kunden während des Besuchs nicht in ihrer Freizeitgestaltung zu stören.

Den stärksten, in der Regressionsanalyse ermittelten, Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat die Betreuung und Beratung der Betriebsleiter, dies verdeutlicht, dass zunehmend psychologische und emotionale Komponenten in der Pensionspferdehaltung eine Rolle spielen. Der Betriebsleiter ist oft der erste Ansprechpartner, wenn Fragen zur Haltung, Fütterung und Ausbildung auftreten. Daran schließt sich in der Wirkungsintensität das Erscheinungsbild des Betriebes an. Die Kunden verbringen auf den Betrieben ihre Freizeit und legen sehr viel Wert auf ein gepflegtes Aussehen und eine Wohlfühlatmosphäre. Der Besuch sollte daher durchgängig Erlebnischarakter für die Kunden haben. Als letzten isolierten Faktor konnte das Weidemanagement ermittelt werden. Da viele Pferdebesitzer

auf eine artgerechte Haltung ihrer Pferde achten, das Pferd aber selten mehr als eine Stunde täglich bewegen, kann eine ausreichend große Anzahl an Koppeln, auf die die Pferde verbracht werden können, sowie eine gute Pflege der Weiden die Kundenzufriedenheit weiter verbessern. Als letzte Einflussgröße konnte das Alter der Kunden ermittelt werden. Mit steigendem Alter der Kunden steigt demnach die Kundenzufriedenheit in den Betrieben.

Abschließend lässt sich feststellen, dass die Kundenzufriedenheit ein elementarer Bestandteil eines erfolgreichen Unternehmens ist. Im weiteren Verlauf der Arbeit sollen die Stichprobe der untersuchten Betriebe und Kunden erhöht, weitere betriebliche Kennzahlen analysiert und der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf den unternehmerischen Erfolg der Pensionspferdebetriebe bestimmt werden.

Literaturverzeichnis

- ANDERSON, E. W. und V. MITTAL (2000): Strengthening the Satisfaction-Profit Chain, In: Journal of Service Research, Jg. 3, Nr. 2, S. 107-120.
- ANONYMUS (2006): Erwerbswirtschaftliche Pferdehaltung, unter: http://www.wiso.boku.ac.at/fileadmin/_/H73/H733/Unterlagen/Buchf/Teil_II.pdf, Abrufdatum: 20.11.06.
- AID (1996): Pferdehaltung, Auswertungs- und Informationsdienst für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (aid) e. V., Bonn.
- BAEY-ERNSTEN, H. (2004): Vorwort, in: Pensionspferdehaltung im landwirtschaftlichen Betrieb. KTBL-Schrift 405, KTBL- Schriften-Vertrieb im Landwirtschaftsverlag GmbH, Münster.
- BAILOM, F., H. HINTERHUBER, K. MATZLER und E. SAUERWEIN (1996): Das Kano Modell der Kundenzufriedenheit, in: Marketing ZFP, Jg. 18, Nr. 2, S. 117 - 126.
- BEYER, S. (1998): Artgemäße Pferdehaltung, Kriterien für artgemäße Pferdehaltung, IFB Informationen für Beratung und Verwaltung, Hessisches Landesamt für Regionalentwicklung und Landwirtschaft, Kassel.
- BLATTBERG, R. C. J. (1997): „Aus rentablen Kunden vollen Nutzen ziehen“, in: Harvard Manager, Jg. 19, Nr. 1, S. 24-32.
- BRUNE, H. und E. HUMBERT (2001): Pensionspferdehaltung, in: Vielfalt vom Hof. Erwerbs und Einkommenskombinationen in der Landwirtschaft, unter: <http://www.landwirtschaftskammer.de/fachangebot/eunde/buch/4-7-5-0.pdf>, S. 221-230.

- CURCHILL, G. A. und C. SURPRENANT (1982): An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction, in: Journal of Marketing Research, Jg. 19, Nr. 4, S. 491-504.
- DEUTSCHE REITERLICHE VEREINIGUNG (FN) (1999): Richtlinien für Reiten und Fahren, Haltung, Fütterung, Gesundheit und Zucht, Band 4, 10. Aufl., Warendorf.
- DEUTSCHE REITERLICHE VEREINIGUNG (FN) (2003): Antrag auf Anerkennung als „FN-geprüfte Pferdehaltung“, unter: <http://www.pferdaktuell.de/Anlage20215/AntragFN-geprueftePferdehaltung.pdf>, Abrufdatum: 11.04.07.
- DEUTSCHE REITERLICHE VEREINIGUNG (FN) (2007): FN- Ausbildungswettbewerb 2007, Ausbildung für erwachsene Neueinsteiger-bei uns am schönsten, unter: <http://www.pferd-aktuell.de/Projekte-.221.36120/index.htm?backNode=221>.
- DILLER, H. und M. MÜLLNER (1998): Kundenbindungsmanagement bei Dienstleistungen, Erlangen, Nürnberg.
- DOHMS, T. (2004): Wirtschaftlichkeit in der Pferdehaltung, Vortrag im Rahmen des Pferdmoduls in Göttingen 2004.
- FORNELL, C. (1992): A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, in: Journal of Marketing, Jg. 56, Nr. 1, S. 6-21.
- HALLER, M. (2003): Der neue Kosmos Pferdeführer. 3. Aufl., Stuttgart.
- HALLER, S. (2005): Dienstleistungsmanagement. Grundlagen-Konzepte-Instrumente, 3. Aufl., Wiesbaden.
- HASSENPFUG, H. G. (2001): Betriebswirtschaftliche Aspekte der Pensionspferdehaltung, in: Baubriefe Landwirtschaft 42. Pferdehaltung. Zucht, Aufzucht und Pensionspferde, Hrsg.: Bauförderung Landwirtschaft e.V., Landwirtschaftsverlag GmbH, S. 70-77.

- HASSENPFUG, H. G. (2004): Das Pferd als Alternative für landwirtschaftliche Betriebe, in: Göttinger Pferdetage 2004. Zucht und Haltung von Sportpferden, Hrsg.: Bruns E., FN Verlag, S. 33-45.
- HERZBERG, F., B. MAUSNER und B. B. SYNDERMAN (1959): The motivation to work, New York.
- HOMBURG, C. und A. GIERING (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte - Ein Leitfaden für die Marketingforschung, Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, Jg. 18, Nr. 1, S. 5-24.
- HOMBURG, C. und R. STOCK (2001): Grundlagen zur Kundenzufriedenheit. Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Kundenzufriedenheit. Konzepte-Methoden-Erfahrungen, Hrsg.: HOMBURG, C., 4. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 17-51.
- HOMBURG, C. und M. BRUHN (Hrsg.) (2005): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CMR, 5. Aufl., Gabler Wiesbaden, S. 3-37.
- HOMBURG, C., A. BECKER und F. HENTSCHEL (2005): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Hrsg.: BRUHN, M. und HOMBURG, C., 5. Aufl., Wiesbaden, S. 93-125.
- HUBER, F., A. HERMANN und C. BRAUNSTEIN (2004): Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg, in: Kundenorientierte Unternehmensführung, Hrsg.: HINTERHUBER, H. und K. MATZLER, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 69-83.
- IPSOS (2001): Marktanalyse der FN zum Pferdesport, unter: <http://www.wpsv.de/ipsos.htm>, Abrufdatum: 31.10.06.



- IPSOS (2001a): Marktanalyse Pferdesportler in Deutschland 2001, S. 2-52.
- JEAP, A. (2004): Wirtschaftlichkeit. In: Pensionspferdehaltung im landwirtschaftlichen Betrieb. KTBL Schrift 405. KTBL- Schriften-Vertrieb im Landwirtschaftsverlag GmbH, Münster, S. 104-119.
- KAROW, U. (2005): Mit Pferden Geld verdienen. in: FN-Handbuch Pferdewirt, Hrsg.: FN-Verlag der Deutschen Reiterlichen Vereinigung, Warendorf, S. 143-149.
- KENNERKNECHT, R., J. BOLTEN, A. SPILLER und A. ZÜHLSDORF (2007): Marketing im Naturkostfachhandel. Eine empirische Untersuchung zur Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung, Göttingen.
- KLEMM, R. und K. DIENER (2003): Wirtschaftlichkeit der Pferdehaltung, Hrsg.: Sächsische Landesanstalt für Landwirtschaft, Dresden
http://www.landwirtschaft.sachsen.de/lfl/publikationen/download/120_4.pdf,
 Abrufdatum: 21.11.06.
- KREIMEIER, P. (2004): Fütterungstechnik in der Pferdehaltung, in: Pensionspferdehaltung im landwirtschaftlichen Betrieb. KTBL Schrift 405. KTBL Schriften-Vertrieb im Landwirtschaftsverlag GmbH, Münster, S. 81-93.
- KOSCHATE, N. (2003): Kundenzufriedenheit und Preisverhalten: theoretische und empirische, experimentelle Analysen, Wiesbaden.
- LAND&FORST (2006): Nachfrage bestimmt den Preis für Pensionspferdehaltung, unter:
<http://www.landundforst.de/sro.php?redid=49842>, Abrufdatum: 12.12.06.
- MARTEN, J. (2004): Einführung, in: Pensionspferdehaltung im landwirtschaftlichen Betrieb. KTBL Schrift 405. KTBL-Schriften-Vertrieb im Landwirtschaftsverlag GmbH, Münster, S. 9-22.



- MARTEN, J. und A. K. STEINMETZ (2004): Grünland für die Pensionspferdehaltung, in: Pensionspferdehaltung im landwirtschaftlichen Betrieb. KTBL Schrift 405. KTBL-Schriften-Vertrieb im Landwirtschaftsverlag GmbH, Münster, S. 28-42.
- MATZLER, K. M. FUCHS, H. J. BINDER und H. LEIHS (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.
- MINISTERIUM FÜR LÄNDLICHE ENTWICKLUNG, UMWELT UND VERBRAUCHERSCHUTZ DES LANDES BRANDENBURG (MLUV) (2006): Pferdeland Brandenburg, Referat Presse-und Öffentlichkeitsarbeit.
- MUNDT-KEMPEN, T: (2008): Pensionspferdehaltung. Reiten ist nicht alles. in: PM-Pferdeforum. Jg. 4, S. 22-27.
- NIESCHLAG, R., E. DICHTL und H. HÖRSCHGEN (2002): Marketing, 19. Auflage, Berlin.
- ODENING, M. (2000): Produktionsmanagement, in: Agrarmanagement. Landwirtschaft, Gartenbau, Hrsg.: ODENING und BOKELMANN, Stuttgart, S. 162-208.
- OLIVER, R. L. (1997): Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer, New York.
- PARASURAMAN, A., LEONARD L. BERRY, VALARIE A. ZEITHAML (1988): "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", in: Journal of Retailing, Jg. 64, Nr. 1, S. 12-40.
- PETER, S. J. (1999): Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, 2. Aufl., Wiesbaden.
- PIRKELMANN, H. (1991): Pferdehaltung, Baulich-technische Einrichtungen und Arbeitswirtschaft in der Pferdehaltung, 2. Aufl., München

- REICHELD, F. F. und E. W. SASSER (1990): Zero-Defections: Quality Comes to Services, in: Harvard Business Review, Jg. 68, Nr. 5, S. 105-111.
- RICHINS, M. (1997): Measuring Emotions in Consumption Experience, in: Journal of Consumer Research, Jg. 24, S. 127-146.
- RODEWALD, A. (1989): Fehler bei der Haltung und Nutzung als Schadensursache bei Pferden in Reitbetrieben, Diss., München.
- SEUSER, K. (2006): Dem Pferd nur das Beste, unter: http://www.aid.de/landwirtschaft/tiererzeugung_pferdehaltung.php, Abrufdatum: 20.09.06.
- SEUSTER, H. (1997): Zur Ökonomik der Pensionspferdehaltung, in: Berichte über Landwirtschaft, Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Landwirtschaftsverlag Münster-Hiltrup, Jg. 75, S. 66-88.
- SMUL (2003): Wirtschaftlichkeitsbericht Pferde. Fachmaterial, Sächsisches Ministerium für Umwelt und Landwirtschaft, Dresden.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2007): Datenreport 2006, Teil I: Gesellschaft, Wirtschaft, Staat im Spiegel der Statistik, in: Statistisches Jahrbuch 2007, S. 77-78.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2005): Viehbestand. Betriebe mit Pferden bzw. Geflügel sowie Pferde- und Geflügelbestand, unter: http://www.destatis.de/themen/d/thm_land.php., Abrufdatum: 31.10.06.
- STAUSS B. und W. SEIDEL (2001): Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen. in: Kundenzufriedenheit. Hrsg.: HOMBURG, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 123-147.
- STEAHLE, W., P. CONRAD und J. SYDOW (1999): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München.

- STRUCK, U. (2005): Wie man mit Pferden ein kleines Vermögen verdienen kann, unter: <http://www.lwkhannover.de/index.cfm/portal/tier/nav/228/article/6019.html>, Abrufdatum: 30.01.06.
- THEUVSEN, L. (2003): Umsatteln im Agrarbetrieb?, in: Neue Landwirtschaft. Jg. 9, S. 64-66.
- WESTBROOK, R. und R. L. OLIVER (1991): The Dimensionality of Consumption, Emotion Patterns, and Consumer Satisfaction, in: Journal of Consumer Research, Jg. 18, S. 84-91.
- WITT, D., G. SEUFERT und H. EMBERGER (1996): Typologisierung und Eigenarten von Verbänden, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinnützige Unternehmen (ZögU), Jg. 19, Nr. 4, S. 414-427.
- ZEEB, K. (1986): Biologische Lebensansprüche, in: Richtlinien für Reiten und Fahren, Haltung, Fütterung, Gesundheit und Zucht, Band 4, 6. Aufl., Warendorf, S. 11-17.

Anhang

	<h2 style="margin: 0;">Ihre Meinung ist uns wichtig!</h2> <p style="margin: 0;">Liebe Pferdebesitzerinnen und Pferdebesitzer!</p> <p style="margin: 0;">Das Department für Agrarökonomie der Universität Göttingen führt eine...</p> <p style="margin: 0;">Umfrage zur Kundenzufriedenheit in Pensionspferdeställen durch.</p> <p style="margin: 0;">Die erhobenen Daten werden anonym, ohne Rückschlussmöglichkeiten auf Ihre Person vom Department für Agrarökonomie bearbeitet.</p> <p style="margin: 0;">Für Ihre Mitarbeit bedanken wir uns im Voraus!</p>			
1. Wie häufig halten Sie sich durchschnittlich in unserem Pensionsstall auf?				
1x und seltener pro Woche <input type="checkbox"/>	2x pro Woche <input type="checkbox"/>	3x pro Woche <input type="checkbox"/>	4x pro Woche <input type="checkbox"/>	5x pro Woche <input type="checkbox"/>
6x pro Woche <input type="checkbox"/>	7x pro Woche <input type="checkbox"/>			
2. Wie zufrieden sind Sie mit dem Stall insgesamt? (Unterbringung, Reitmöglichkeiten, Betreuung, usw.)				
vollkommen zufrieden <input type="checkbox"/>	zufrieden <input type="checkbox"/>	teils/teils <input type="checkbox"/>	unzufrieden <input type="checkbox"/>	vollkommen unzufrieden <input type="checkbox"/>
3. Wie lang dauert Ihre Anfahrt zum Stall?				
weniger als 5 min <input type="checkbox"/>	5-10 min <input type="checkbox"/>	11-20 min <input type="checkbox"/>	21-30 min <input type="checkbox"/>	mehr als 30 min <input type="checkbox"/>
4. Wie sind Sie auf unseren Betrieb aufmerksam geworden?				
		zutreffendes ankreuzen		
Tipp von Freunden/ Bekannten		<input type="checkbox"/>		
Turnierwerbung		<input type="checkbox"/>		
Zeitungswerbung		<input type="checkbox"/>		
Internet		<input type="checkbox"/>		
Werbetafeln/Schilder		<input type="checkbox"/>		
Sonstiges (Bitte nennen!)				
5. Wie viele eigene Pferde haben Sie hier im Pensionsstall?				
1 Pferd <input type="checkbox"/>	2 Pferde <input type="checkbox"/>	3 Pferde <input type="checkbox"/>	4 Pferde <input type="checkbox"/>	mehr als 4 Pferde <input type="checkbox"/>
6. Wie lange haben Sie schon Pferde hier im Pensionsstall? (in Jahren)				
			<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	
7. Welchem Reitstil/Pferdesport gehen Sie nach? (Mehrfachantworten möglich!)				
		zutreffendes ankreuzen		
Freizeit		<input type="checkbox"/>		
Western		<input type="checkbox"/>		
Dressur		<input type="checkbox"/>		
Springen		<input type="checkbox"/>		
Volligieren		<input type="checkbox"/>		
Vielseitigkeit		<input type="checkbox"/>		
Gangpferde		<input type="checkbox"/>		
Sonstiges (Bitte nennen!)				
8. Ist die Ausrichtung des Stalles ihrem Reitstil entsprechend?				
gar nicht <input type="checkbox"/>	eher nicht <input type="checkbox"/>	je nach dem <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	ganz und gar <input type="checkbox"/>
155		Seite 1 / 3		

9. Wie beurteilen Sie die Qualität des Reitunterrichts?					
sehr gut	gut	befriedigend	schlecht	sehr schlecht	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. In einem Pensionsstall kann ja auch einmal etwas schief gehen, haben Sie sich hier schon einmal über etwas geärgert?					
ja, sehr häufig	ja, häufig	ja, einige Male	ja, einmal	nein	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11. Gibt es besonders positive Ereignisse die Sie in Ihrem Betrieb erlebt haben. Bitte nennen Sie diese kurz.					
<input type="text"/>					
12. Gibt es besonders negative Ereignisse die Sie in Ihrem Betrieb erlebt haben. Bitte nennen Sie diese kurz.					
<input type="text"/>					
13. Bitte beurteilen Sie die verschiedenen Leistungsbereiche des Betriebes anhand von Schulnoten!					
	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft
Pflege der Anlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Futterqualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boxenpflege	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reithallengröße	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beratung der Pferdebesitzer (Zucht, Ausbildung, Haltung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pflege der Weiden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzungszeiten der Reithalle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsablauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boxengröße	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl der Fütterungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Wie zufrieden sind Sie mit dem Pensionspreis?					
sehr zufrieden	zufrieden	teils/teils	unzufrieden	sehr unzufrieden	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15. Bitte beurteilen Sie die Mitarbeiter unseres Betriebes anhand von Schulnoten!					
	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft
Freundlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrauenswürdigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hilfsbereitschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Bitte beurteilen Sie die Qualität des Pensionsstalles in folgenden Punkten anhand von Schulnoten!					
	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft
äußeres Erscheinungsbild des Betriebes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einrichtungen für Kinder (z.B. Spielplatz etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Freundlichkeit gegenüber Kindern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität der Trainingsanlagen für Pferde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Räumlichkeiten für die Pferdebesitzer (Sattelkammer etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parkmöglichkeiten für PKW	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parkmöglichkeiten für Pferdeanhänger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzbarkeit der Weiden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl der Weiden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl der Reitwege/Geländestrecken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
155					
					
Seite 2 / 3					
					

17. Haben Sie diesen Pensionsstall schon einmal Ihren Freunden oder Bekannten weiterempfohlen?

ja, häufig ja, einige Male ja, einmal nein, noch nicht nein, würde ich nicht empfehlen

18. Wenn Sie den Pensionsbetrieb 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
Ich fühle mich persönlich betreut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dies ist einer der besten Pensionsställe den ich kenne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausritte und gemeinsame Veranstaltungen finden oft statt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter sind fachlich gut ausgebildet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Betrieb macht häufig Werbung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die kompetente Beratung hat mir schon oft geholfen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Pferde werden artgerecht gehalten/versorgt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann hier Freunde treffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Klima untereinander gefällt mir nicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt oft Probleme mit bestimmten Personen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich würde mir gern mehr gemeinsame Aktivitäten wünschen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auf dem Hof/im Stall fühle ich mich sehr wohl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zum Abschluss noch einige statistische Angaben zu Ihrer Person:

19. In welchem Jahr sind Sie geboren?

20. Geschlecht: männlich weiblich

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

noch in der Schule <input type="checkbox"/>	Volks-/Hauptschulabschluss <input type="checkbox"/>	Realschulabschluss o. Ä. <input type="checkbox"/>
(Fach-)Hochschulreife <input type="checkbox"/>	Meister-, Techniker- Fachschulabschluss <input type="checkbox"/>	Fachhochschulabschluss <input type="checkbox"/>
Hochschulabschluss <input type="checkbox"/>	Sonstiges <input type="checkbox"/>	Ohne Abschluss <input type="checkbox"/>

22. Monatliches Haushaltseinkommen (netto, alle Haushaltsmitglieder zusammen)?

unter 1000 EUR <input type="checkbox"/>	1000 bis 1499 EUR <input type="checkbox"/>	1500 bis 1999 EUR <input type="checkbox"/>	2000 bis 2499 EUR <input type="checkbox"/>	2500 bis 2999 EUR <input type="checkbox"/>	über 3000 EUR <input type="checkbox"/>	keine Angabe <input type="checkbox"/>
-----------------------------------------	--------------------------------------------	--------------------------------------------	--------------------------------------------	--------------------------------------------	----------------------------------------	---------------------------------------

Vielen Dank für Ihre Mithilfe!

Diese Studie wird in Zusammenarbeit mit der Universität Göttingen im Rahmen des Projektes KLE-Pferd ausgewertet.
 Beteiligte Institute:
 Institut für Agrarökonomie
 Institut für Tierzucht und Haustiergenetik

