

Claudia Gille

Marketing im Pferdesport



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

Marketing im Pferdesport

Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades

der Fakultät für Agrarwissenschaften

der Georg-August-Universität Göttingen

vorgelegt von

Claudia Gille

geboren in Osterburg

Göttingen, im Juli 2010

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2010

Zugl.: Göttingen, Univ., Diss., 2010

978-3-86955-600-0

D 7

1. Referentin/ Referent: Prof. Dr. Achim Spiller

2. Korreferentin/ Korreferent: Prof. Dr. Dr. Matthias Gauly

Tag der mündlichen Prüfung: 09.07.2010

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2010

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2010

Gedruckt auf säurefreiem Papier

978-3-86955-600-0

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Teil I: Nachfrageverhalten und Zielgruppensegmentierung im Pferdesport	28
I.1 Neue Reitsportmotive jenseits des klassischen Turniersports. Eine empirische Untersuchung	28
I.2 Target group segmentation in the horse buyer's market against the background of equestrian experience	53
I.3 Kundenorientierte Züchtung in der deutschen Reitpferdezucht. Zielgruppensegmentierung im Reitsport: eine empirische Analyse.....	64
I.4 Customer oriented marketing strategies concerning horse purchase. A latent class analysis using a video-based discrete choice experiment.....	83
Teil II: Kundenzufriedenheit im Dienstleistungssektor Pensionspferdehaltung	100
II.1 Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung: Eine empirische Studie..	100
II.2 Determinanten der Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung.....	136
II.3 Eine empirische Analyse von Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung. Eine kausalanalytische Betrachtung mittels PLS.....	148
II.4 Determinanten der Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung. Kundenzufriedenheit und Erfolgswirksamkeit.....	174
II.5 Lack of pupils in German riding schools? – A causal-analytical consideration of customer satisfaction in children and adolescents.	181
Zusammenfassung und Ausblick	206
Danksagung	219
Anhang	221

Einleitung

"Sport tut Deutschland gut."¹, "Im Verein ist Sport am schönsten."², "Beweg Dich - für Deine Zukunft."³ „Vorreiter Deutschland.“⁴

Diese Slogans belegen eindrucksvoll die Bedeutung des Sports für unsere Gesellschaft und unterstreichen, dass der Sportsektor zu einem bedeutenden Wirtschaftsfaktor geworden ist. So erwirtschaftet die gesamte Sportindustrie fast 2 % des Bruttoinlandsprodukts (Weber et al., 1995) und verzeichnet zusammen mit der Computerbranche die größten Zuwachsraten in den letzten zehn Jahren (Krüger und Dreyer, 2004). An diesem Ergebnis hat der Reitsport mit jährlich ca. 5 Milliarden Euro Umsatz und steigender Tendenz einen beachtlichen Anteil (IPSOS, 2001).

Neben dem Tourismus gilt der Sport als die wichtigste Branche des Freizeitkonsums. Auch wird für Sport im Durchschnitt mehr Geld als für andere Freizeitbeschäftigungen ausgegeben (Krüger und Dreyer, 2004). Dies gilt insbesondere für den Pferdesport, der nicht nur zeit-, sondern auch sehr kostenintensiv ist (IPSOS, 2001). In den kommenden Jahren wird die Sportindustrie ihren Stellenwert weiter ausbauen, da die Entwicklung der Sportwirtschaft längst nicht abgeschlossen ist. Sie liegt in den USA inzwischen auf Rang sechs der umsatzstärksten Industrien. Auch in Deutschland hat sich in den letzten 30 Jahren ein steter Imagewandel vollzogen. „Raus aus dem Mief“ der dunklen Turnhallen lautet die Zielrichtung. Zunehmend steht der Sport für Jugendlichkeit und Selbstbestimmung. Somit ist Sport ein universelles Freizeitvergnügen für alle sozialen Schichten und Altersgruppen geworden (Krüger und Dreyer, 2004).

Im Vergleich zu anderen Branchen weist der Sport eine weitere Besonderheit auf: Die Nachfrage nach Sport kann sich sowohl in aktivem als auch passivem Konsum äußern. Sport differenziert sich demnach in einen Markt für bewegungsaktiven Sportkonsum (Sportlermarkt) und einen Markt für passiven Sportkonsum (Zuschauermarkt) (Hermanns und Riedmüller, 2008; Krüger, 2004). Dabei stellt der Sportlermarkt die Ausgangsbasis für den Zuschauermarkt dar und die Nachfrage

¹ Quelle: Deutscher Olympischer Sportbund (Dosb), 2009a

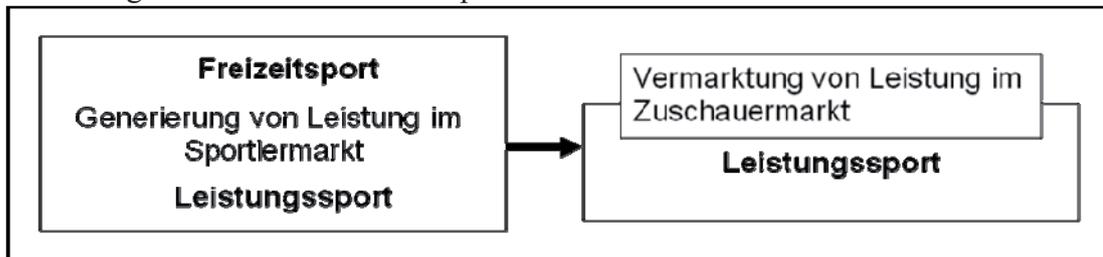
² Quelle: Dosb, 2009b

³ Quelle: Deutsche Sportjugend (DSJ), 2004

⁴ Quelle: Deutsche Reiterliche Vereinigung (FN), 2010

steht im Zusammenhang mit der aktiven Ausübung des Sportes. Der Zuschauermarkt ist durch passive Partizipation an sportlichen Inhalten geprägt und beschränkt sich auf die Weitervermarktung der sportlichen Leistung für den Bereich des Leistungssports. Aber nicht jede sportliche Leistung zielt auf den Zuschauermarkt ab. Deshalb sollte, zur weiteren Marktabgrenzung, als zweite Dimension das sportliche Leistungsniveau herangezogen werden. Die Übergänge zwischen den einzelnen Segmenten der Breiten-, Freizeit-, Leistungs- und Spitzensportler sind zwar häufig fließend, dennoch bieten sie sich zur Unterscheidung der Sportler- und Zuschauerorientierung an. Der Breiten- und Freizeitsport orientiert sich an den Bedürfnissen der Sportler und zeichnet sich durch eine geringe Erwerbs- und Außenorientierung der Aktiven aus. Der Leistungs- und Spitzensport findet hingegen auf einem technisch höheren Niveau statt und ist auf weitere Partner ausgerichtet, um aus den daraus erzielten Einnahmen das Training und Umfeld des Sports weiter zu optimieren (siehe Abbildung 1) (Hermanns und Riedmüller, 2008).

Abbildung 1: Struktur des dualen Sportmarktes



Quelle: nach Hermanns und Riedmüller, 2008

Neben der Sportler- bzw. Zuschauermarktaufteilung kann der Sport in zwei weitere Bereiche differenziert werden. Hermanns und Riedmüller (2008) sprechen in diesem Zusammenhang von Marketing **mit** Sport und Marketing **im** Sport. Dabei bedeutet Marketing mit Sport die Nutzung meist kommunikativer Rechte an sportlichen Leistungen durch Dritte (Sport-Sponsoring, Sport-Werbung oder Sport-Licensing). Und so wird auch Sportbekleidung mehr in der Freizeit denn bei der aktiven Ausübung getragen (Nufer und Bühler, 2008; Krüger und Dreyer, 2004). Marketing im Sport steht im Vordergrund der vorliegenden Dissertation und umfasst alle Aktivitäten, um die Bedürfnisse und Wünsche der Sportkonsumenten zu befriedigen. Die Entwicklung des Sports ist dabei in den letzten Jahren besonders durch eine steigende Kommerzialisierung und Professionalisierung geprägt worden (Hermanns

und Riedmüller, 2008). Die zunehmende Integration des Sports in die Dienstleistungsgesellschaft hat den Sport auch in der ökonomischen Perspektive verändert. So werden beispielsweise auf den Sportmärkten vermehrt Dienstleistungen angeboten und nachgefragt. Daher ist das Sportmarketing als eine besondere Form des Dienstleistungsmarketings anzusehen. Während in Wirtschaftsunternehmen das Marketing seit Jahrzehnten zum Standardrepertoire gehört, ist das Sportmarketing eine relativ junge Erscheinung (Rohlmann und Schewe, 2005). In den letzten Jahren hat sich im Zuge der weiteren Professionalisierung des Sports eine regelrechte Marketing-Euphorie entwickelt. Die zunehmende Notwendigkeit der Marktorientierung des Sports wird immer deutlicher, wodurch verstärkt nach Marketing- und Sponsoringkonzepten, Zielgruppen-segmentierung, Imagekampagnen etc. gesucht wird (Freyer, 2004).

Jedoch hat das Marketing im Sport noch mit vielen Vorurteilen zu kämpfen. Einige Beispiele sind u. a. die Profitorientierung gegenüber der Gemeinnützigkeit, die Beruflichkeit statt Ehrenamtlichkeit, die Kommerzialisierung statt Idealisierung und Abhängigkeit statt Selbstbestimmung (ibid.). Durch die zunehmende Kommerzialisierung im Sport geht der Gemeinschaftscharakter verloren, und es wird immer schwieriger ehrenamtliche Helfer und Unterstützer für die Vereinsarbeit zu gewinnen. Am Beispiel der Profiligen wird dies besonders deutlich, da hier neben dem gemeinnützigen Verein, der keine Gewinne erwirtschaften darf, gewerbliche Unternehmen gegründet werden, um den „Verein“ professionell zu vermarkten (Hermanns und Riedmüller, 2008; Trosien, 1999).

Marktorientiertes Managementverhalten hat in vielen Einrichtungen des Sports Einzug gehalten. Die Analyse der Vermarktungsprozesse im Breiten- und Freizeitsport steht allerdings hinter der sichtbaren Praxis weit zurück. Hierbei stellen Kundenorientierung und Qualität von Dienstleistungen wesentliche prägende Parameter für das Sportmarketing dar (Hermanns und Riedmüller, 2008). Während zur Ökonomie des Spitzensports, insbesondere zum Fußballsport, eine zunehmende Zahl von Studien und differenzierte Marktdaten vorliegen (Schroeter, 2008; Haas, 2006; Hammann et al., 2004; Zeltinger, 2004; Elter, 2003), bedarf es im Bereich des Breiten- und Freizeitsportes sowohl in der Ökonomie als auch der Marketinglehre einer weiteren Aufarbeitung (Klein, 2005).

Die Stellung des Sportmarketings in der Wissenschaft wird besonders durch die wachsende Anzahl an wissenschaftlichen Journals und Publikationen (z. B. International Journal of Sportmarketing and Sponsorship, Sport Marketing Quarterly, Sport Marketing Europe), zahlreiche Sportmarketing-Kongresse (z. B. der Deutsche Sportökonomiekongress in Köln, das Sportbusiness-Forum in Heidelberg) und die Gründung verschiedener Sportmarketingorganisationen (z. B. die Sports Interest Group der Academy of Marketing) deutlich. Auch Sonderbeiträge in sportökonomisch oder sportpsychologisch ausgerichteten Zeitschriften belegen den Status des Sportmarketings in der Forschung (z. B. im Journal of Economic Psychology, The Economics and Psychology of Football). Besonders der hoch professionalisierte Fußballsport steht im Fokus zahlreicher wissenschaftlicher Untersuchungen (z. B. Schuster, 2010; Ruda und Klug, 2010; Schewe und Rohlmann, 2005). Vergleicht man die verschiedenen betriebswirtschaftlichen Disziplinen, so kann festgehalten werden, dass das Sportmarketing innerhalb der Sportökonomie eine Vorreiterrolle einnimmt und damit besonders weit ausdifferenziert ist. Dennoch gibt es immer noch genügend professionelle Sportorganisationen, die „amateurhaftes“ Sportmarketing betreiben und sich weder der Bedeutung noch der Möglichkeiten des modernen Sportmarketings bewusst sind. Somit gibt es trotz vieler positiver Signale hinreichend Verbesserungspotential (Bühler und Nufer, 2008).

Durch eine Verschärfung des Wettbewerbs auf dem Freizeit- und Vergnügungsmarkt werden Sportorganisationen besonders in der Zukunft gezwungen sein, ihre Produkte, Angebote und die Organisation besser zu vermarkten (ibid.). Die beschriebene Differenzierung des Sportmarktes lässt sich auch auf den Pferdesport übertragen. Insbesondere die Betrachtung des Sportsponsorings (Marketing mit Sport) steht in zahlreichen wissenschaftlichen Studien zur Diskussion (Nufer, 2010; Schuster, 2010; Ruda und Klug, 2010; Bachmann, 2009). Dabei erfolgt die Analyse des Sportsponsorings zumeist aus Unternehmenssicht (z. B. Schobert, 2008; Prazak, 2008) und weniger aus der Perspektive des Sportlers.

In der Forschung ist der Reitsport ein weitgehend unangetastetes Feld. Während zahlreiche Studien zur Ökonomie im Reitsport und der Zucht vorliegen (Teegen et al., 2008; Jeap, 2004; Theuvsen, 2003; Seuster, 1997), hat das Sportmarketing aus

der Perspektive der Reitsportnachfrager bisher keine Berücksichtigung gefunden. Der Professionalisierungsgrad des Reitsports ist zwar im Spitzensport stark ausgeprägt, dies gilt allerdings weit weniger für den Breiten- und Freizeitsportbereich. Auch der Gedanke der gezielten Kundenorientierung ist im Pferdesport nur rudimentär ausgebildet. So nutzen Verbände, Vereine und Betriebe im Reitsportsektor bislang nur vereinzelt die Möglichkeiten eines professionellen Sportmarketings. Die Deutsche Reiterliche Vereinigung setzt mit der kürzlich ins Leben gerufenen Kampagne „Vorreiter Deutschland“ erste Zeichen einer professionellen Marketingstrategie. Der Reitsport steht in stetigem Wettbewerb zu anderen Sportarten und Freizeitaktivitäten, wobei die rückläufigen Mitgliederzahlen anderer Sportverbände auch vor den Reitvereinen keinen Halt machen. Die aktuellen Dopingskandale haben die Situation im Pferdesport weiterhin verschärft, so dass der Pferdesport zukünftig vor der besonderen Aufgabe steht, den Reitsport für viele Reiter und weitere Interessierte attraktiver zu gestalten und zu vermarkten.

Im Hinblick auf den Reitsport liegen für die Nachfragerseite, also den Sportlermarkt, kaum Daten vor (IPSOS, 2001). Insbesondere fehlen bisher Informationen über die verschiedenen Zielgruppen im Bereich des Kaufverhaltens und über zielgruppenspezifische Vermarktungsstrategien. Durch den verschärften Wettbewerb, sinkende Mitgliederzahlen und aktuelle Dopingskandale ist es für den Pferdesport von herausragender Bedeutung, kundenorientiert und marktnah zu agieren. Ausgangspunkt dieser Marketingaktivitäten sind die genauen Kenntnisse über die am Markt zu bedienenden Zielgruppen mit ihren individuellen Ansprüchen.

Diese angesprochenen Problemstellungen stellen die Grundlage der vorliegenden Dissertation dar, in der die Untersuchung des Sportlermarktes (bewegungsaktiver Sportkonsum) im Mittelpunkt der Betrachtung steht (siehe Abbildung 2). Die Beiträge in Teil I beschäftigen sich mit der Zielgruppenanalyse im Reitsport und dem Pferdemarkt. Ansprüche an die Eigenschaften eines Pferdes sollen eruiert und auf die Kundenwünsche ausgerichtete Vermarktungsstrategien im Reitpferdemarkt entwickelt werden. In Teil II geht es um bereits im Reitsport aktive Pferdebesitzer und deren Zufriedenheit mit ihrem Pensionspferdebetrieb sowie der Kundenzufriedenheit in Reitschulen. Die langfristige Zufriedenheit der Reiter ist ein

Garant für das Bestehen der Betriebe und Vereine und zugleich ein Multiplikator für das Image des Reitsports.

Abbildung 2: Aufbau der Arbeit

Ausgangspunkte	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderungen in Strukturen der Reiterschaft. • Pensionspferdehaltende Betriebe sind durch einen geringen Grad an Kunden- und Serviceorientierung gekennzeichnet. • Pferdebetriebe und -vereine beklagen sinkende Mitgliederzahlen. <div style="text-align: center;">  </div>
Teil I: Nachfrageverhalten und Zielgruppen-segmentierung im Pferdesport	<p>I.1: Neue Reitsportmotive jenseits des klassischen Turniersports. Eine empirische Untersuchung</p> <p>I.2: Target group segmentation in the horse buyers' market against the background of equestrian experience</p> <p>I.3: Kundenorientierte Züchtung in der deutschen Reitpferdezucht. Zielgruppensegmentierung im Reitsport: eine empirische Analyse</p> <p>I.4: Customer oriented marketing strategies concerning horse purchase. A latent class analysis using a video-based discrete choice experiment</p>
Teil II: Kundenzufriedenheit im Dienstleistungssektor Pensionspferdehaltung	<p>II.1: Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung: Eine empirische Analyse</p> <p>II.2: Determinanten der Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung</p> <p>II.3: Eine empirische Analyse von Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung. Eine kausalanalytische Betrachtung mittels PLS</p> <p>II.4: Determinanten der Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung. Kundenzufriedenheit und Erfolgswirksamkeit</p> <p>II.5: Lack of pupils in German riding schools? – A causal-analytical consideration of customer satisfaction in children and adolescents</p>
Ergebnis der Arbeit	<div style="text-align: center;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> • Systematische Analyse der Zielgruppen im Reitsport • Empfehlungen für die zielgruppengerechte Zucht im deutschen Reitpferdemarkt • Entwicklung zielgruppenorientierter Vermarktungsstrategien • Ermittlung von Erfolgsfaktoren in der Pensionspferdehaltung und in Reitschulbetrieben

Die insgesamt neun, teilweise veröffentlichten Beiträge beziehen sich auf zwei Themenschwerpunkte. In Abbildung 2 ist der systematische Aufbau der Dissertation abgebildet. Zu berücksichtigen sind dabei die Besonderheiten des Pferdesports, die im Folgenden näher beschrieben werden und die Basis der einzelnen Beiträge der Dissertation bilden. Bevor auf beide Themenschwerpunkte inhaltlich detailliert eingegangen wird, soll zunächst ein kurzer Überblick über die Bedeutung und Entwicklung des Pferdesports gegeben werden.

Bedeutung und Entwicklung des Pferdesports

Dem Pferdesport kann unter allen Sportarten seit jeher eine Sonderstellung eingeräumt werden, da hier kein „Sportgerät“, sondern vielmehr ein Lebewesen im Mittelpunkt steht. Die vielfältigen Einsatzgebiete des Pferdes in der Geschichte bedurften einer langfristigen Zusammenarbeit zwischen Mensch und Tier. Dies belegt auch die Entwicklung der menschlichen Kulturen, welche sich über Jahrtausende hinweg in enger Verbindung mit dem Pferd vollzogen hat (Löwe, 1988). Durch die verschiedenartige Nutzung des Pferdes haben sich im Laufe der Zeit verschiedene Typen von Pferden herausgebildet. In den früheren Zeiten lagen die Einsatzgebiete des Pferdes vornehmlich in der Landwirtschaft, im Gewerbe sowie im Militär (Hartmann, 2006). Daher stand bei züchterischen Entscheidungen stets der Verwendungszweck des Pferdes als Arbeitstier im Vordergrund. Mit der Technisierung in der Landwirtschaft ging ein Nutzungswechsel des Pferdes einher. Der Einsatz des Pferdes hat sich nach dem großen Strukturwandel Ende der fünfziger, Anfang der sechziger Jahre stark verändert. Seit dieser Zeit verlagerte sich der Schwerpunkt der Nutzung zunehmend auf den sportlichen Bereich (Haring, 1999). Der wirtschaftliche Aufschwung größerer Bevölkerungskreise lenkte die Zucht in die Richtung eines leichteren Pferdetyps für den sportlichen Gebrauch. Die Zuchtverbände reagierten auf die wechselnden Ansprüche mit einem großangelegten Umzüchtungsprozess von der Produktion eines großkalibrigen und schweren Arbeitspferdes hin zu einem modernen Reitpferd. Der deutsche Pferdebestand konnte damit seinen Tiefpunkt Ende der 1960er Jahre überwinden (Tietze, 2004) und bis heute wieder um das Vierfache auf ca. eine Million Pferde anwachsen (IPSOS, 2001). Der Umzüchtungsprozess brachte als Nebeneffekt das Aufleben des Turniersports im modernen Sinne mit sich. Der turniersportliche Vergleich diente nicht mehr nur als Konkurrenz der Herrenreiter, sondern war zugleich Prüfstein für den Erfolg der gewählten Zuchtselektion (Putscher, 1987).

Die heutige und auch zukünftige Aufgabe des Reitsports liegt primär in der Sport- und Freizeitgestaltung der Menschen. Der Pferdesport wird heute von allen sozialen Schichten der Bevölkerung betrieben und ist damit zum Volks- und Trendsport avanciert. Das Interesse am Pferd ist in den letzten Jahren soweit angestiegen, dass der Pferdesport zu den derzeit beliebtesten Sportarten in Deutschland zählt

(Hartmann, 2006). Die im Auftrag der FN⁵ durchgeführte IPSOS-Studie hat ermittelt, dass deutschlandweit insgesamt 1,2 Mio. Menschen regelmäßig reiten und weitere 900.000 Menschen den Wunsch verspüren zu reiten. Insgesamt sind etwa 8,7 Mio. Menschen am Pferdesport interessiert (IPSOS, 2001). Der Pferdesport kann sowohl turnier- als auch freizeitsportlich ausgerichtet sein. Dabei nimmt am klassischen Turniersport nur eine kleine Gruppe von ca. 200.000 Reitern aktiv teil. Die größte Zielgruppe ist unabhängig von der Pferderasse, der Reitweise und der Ausrüstung freizeitsportlich orientiert (Miesner, 2003).

Teil I: Nachfrageverhalten und Zielgruppensegmentierung im Pferdesport

Wie bereits kurz erwähnt, klagt der organisierte Pferdesport, nach jahrelangem Zulauf in den Reitvereinen, inzwischen über sinkende Mitgliederzahlen (Dosb, 2009). Die Deutsche Reiterliche Vereinigung wurde bezüglich der Anzahl ihrer Mitglieder mittlerweile vom Deutschen Alpenverein überholt und rangiert nur noch auf Platz acht der Deutschen Sportverbände (Dosb, 2008.) Die Ursachen hierfür sind sehr vielschichtig. Während viele Menschen früher eine starke Bindung an Vereine zeigten, gewinnen in modernen, individualisierten Gesellschaften lose Bindungen an Bedeutung (Braun, 2002). Die Freizeitgestaltung des stetig kleiner werdenden Anteils jüngerer Menschen in westlichen Gesellschaften hat sich deutlich verändert (FN, 2010a). Aktivitäten werden zunehmend in die Wohnung verlagert, wo besonders visuelle Medien im Mittelpunkt stehen (Gast und Ahsbahs, 1999). Diese Problematik wird aufgegriffen und steht an verschiedenen Stellen der Dissertation zur Erörterung.

Nicht zuletzt hat der Pferdesport neben den Dopingskandalen in den Jahren 2008-2009 auch mit der weltweit verschärften Finanzsituation zu kämpfen. Besonders die Züchter spüren die Auswirkungen der Doping-Diskussion (Fröhlingsdorf und Ludwig, 2008). „Die Kauflust ist gesunken. Hobbyreiter überlegen sich, ob das noch der richtige Sport ist“, beschreibt Friemel (2008). Es gebe wie im Radsport einen Stimmungswechsel. Der Pferdesport ist damit auf einer traurigen „Doping-Augenhöhe“ mit der Tour de France und unterstreicht den Ernst der Lage (Deutscher Tierschutzbund, 2009). Aufgrund der starken Präsenz des Doping-Themas in den

⁵ FN: Fédération Equestre Nationale/ Deutsche Reiterliche Vereinigung.

Medien wird laut Schade (2009) eine Pauschalisierung vorgenommen, die sich auf den gesamten Pferdesport auswirkt, woraus sich mittel- bis langfristig Imageverluste sehr negativ auswirken können. Eine in der Öffentlichkeit derart belastete Sportart verliert die Akzeptanz in der Gesellschaft und zieht gleichzeitig eine negative Medienberichterstattung nach sich, was sich im Rückgang der Aktivenzahlen, der Nachwuchssportler und wirtschaftlichen Verlusten zeigt.

Doch auch unabhängig vom aktuellen Dopingskandal verzeichnet die FN stark rückläufige Mitgliederzahlen. Während sich der Pferdesport bis zum Jahre 2004 eines ungebrochenen Wachstums erfreuen konnte, sinken nun die Mitgliederzahlen in den der FN angeschlossenen Vereinen drastisch (etwa 15.000 Mitglieder weniger von 2004-2010). Mit der Initiative „Vorreiter Deutschland“ versuchen die FN und die ihr angeschlossenen Landessportverbände dieser Entwicklung entgegenzuwirken und möglichst umzukehren (Anonymus, 2010). Gleichzeitig können Vereine und Verbände verschiedener Spezialrassen und Reitweisen steigende Zahlen verbuchen (IPZV, 2008; EWU, 2008). Diesem Dilemma des organisierten Pferdesports soll im ersten Beitrag (I.1) Rechnung getragen werden, in dem die einzelnen Motive der heutigen Pferdesportler untersucht werden.

In Zeiten der Wirtschaftskrise ist es auch für die Züchter als „Pferde-Produzenten“ nicht leicht, ihre Produkte abzusetzen. Nach Bornemann et al. (2005) ist die Nachfrage nach (Reit-)Pferden stark konjunkturabhängig. Die gegenwärtige schlechte Wirtschaftslage führt zu einem weiteren starken Nachfragerückgang (Schade, 2009). Für die deutsche Reitpferdezucht stellt sich die zunehmende Abwanderung der Freizeitreiter, zu den ihnen attraktiver erscheinenden Pferderassen, wie den Gangpferden (z. B. Isländer), den Western- oder Barockpferderassen oder auch den Kreuzungsprodukten, als problematisch dar. Der züchterische Wettbewerb sorgt mit seinem Innovationsfluss bezüglich erfolgreicher Anpaarungen für den notwendigen Zuchtfortschritt. Die Signalwirkung und Intransparenz des Marktes führen dennoch oft zu einer Fehleinschätzung der Abnehmerpräferenzen durch die Mehrzahl der Züchter. Die Mehrheit der Züchter verschreibt sich weiterhin der Hochleistungszucht mit hohen Gewinnaussichten für Spitzenpferde, obgleich rund 85 % der aktiven Pferdesportler Breitensportler ohne Leistungsambitionen sind (Tietze, 2004). Dies beschreibt wesentlich das derzeit herrschende züchterische

Dilemma. In der Gruppe der Freizeitreiter haben die deutschen Reitpferde vielmals den Ruf, für die Zwecke von Freizeitreitern nicht zu taugen. Haring (2004) stuft dies als dramatische Entwicklung ein. Kasselmann (2003) nennt als Grund für das „negative Image des Freizeitpferdes“ eine verfehlte Markenpolitik der Zuchtverbände. Ziel sollte es sein, das Image des „Freizeitpferdes“ durch Präsentationen, gezielte Vermarktungsstrategien sowie Ausbildung zu verbessern (Haring, 2004). Die Kommunikation zwischen Anbieter und Nachfrager ist des Weiteren durch Informationsasymmetrien auf beiden Seiten gekennzeichnet. So fehlt den Freizeitreitern der Zugang zum Warmblutzüchter und umgekehrt. Dies ist kaum verwunderlich, da herkömmliche Auktionen kaum der Ort sind, wo das Freizeitpferd den Freizeitreiter überzeugen kann (Felsing, 2009). Sowohl die Zucht als auch die Vermarktung der Pferde steht vor der Aufgabe, mittel- bis langfristige Entwicklungen und Veränderungen am Markt zu erkennen sowie das Zuchtgeschehen und die Präsentation der Pferde auf die Marktanforderungen auszurichten (Tietze, 2004).

Neben der Konkurrenz innerhalb des Pferdemarktes steht der gesamte Bereich des Pferdesportes in einem Wettbewerb mit der Sport- und Freizeitindustrie insgesamt. Dieser Markt ist von verschiedenen Anbietern, wie z. B. Tourismus, Sport, Kultur, Informationstechnologie usw. hart umkämpft (Bühler und Nufer, 2008; Hartmann, 2006). Das vielseitige Bedarfsspektrum im Reitsport verlangt außerdem differenzierte Merkmalspopulationen, um die vielschichtigen Anforderungen der Pferdehalter zu erfüllen (Hartmann, 2006). Der moderne Pferdesport kommt dabei ohne Instrumente des Marketings in Zukunft nicht mehr aus. Diese Problematik wird in Teil I der vorliegenden Dissertation näher beleuchtet. Neben der Untersuchung der spezifischen Zielgruppen im Reitsport wird gezielt versucht, die Ansprüche der heutigen Reiterschaft an die deutsche Reitpferdezucht und -vermarktung zu eruieren (siehe Beiträge I.2; I.3 und I.4).

Betrachtung der inhaltlichen Zusammenhänge der einzelnen Beiträge

Ausgehend von den Veränderungen und der vermehrten Abkehr der Reiterschaft von den klassischen Reitweisen werden im ersten Teil dieser Arbeit die verschiedenen Zielgruppen im Pferdesportmarkt untersucht. Dabei liegt der Schwerpunkt des ersten

Beitrages (I.1) auf der Analyse der Motive der Zielgruppen im Reitsport. In der Literatur wird häufig von einer Ausweitung des Reitsports auf unerfahrene Bevölkerungskreise gesprochen. Diese Fragestellung wird im zweiten Beitrag aufgegriffen (I.2) und untersucht die Reiterschaft hinsichtlich ihres Wissens- und Erfahrungsstands beim Pferdekauf. Im dritten Beitrag (I.3) wird auf das züchterische Dilemma der deutschen Reitpferdezucht eingegangen. Da die Einteilung der Reiter in Turnier- und Freizeitreiter meist zu kurz greift, ist es Ziel der Untersuchung, mittels einer Clusteranalyse eine Käufertypologie zu erarbeiten, anhand derer sowohl züchterische als auch marketingstrategische Maßnahmen abgeleitet werden können. Der vierte Artikel (I.4) greift die vorangegangene Thematik auf und untersucht verschiedene Vermarktungsstrategien im Reitpferdemarkt. Das Hauptaugenmerk dieser Studie liegt auf der Betrachtung der Gelassenheitsprüfung als kaufrelevantes Kriterium. Dabei bildet ein videobasiertes Discrete Choice Experiment die Grundlage einer realitätsnahen Abbildung einer Kaufsituation. Ziel ist es, zielgruppenorientierte Vermarktungsstrategien im Reitpferdemarkt zu identifizieren.

Teil II: Kundenzufriedenheit im Dienstleistungssektor Pensionspferdehaltung

Mit zunehmender Verbreitung des Pferdesports durch Menschen, die nicht selbst über Möglichkeiten der Pferdehaltung verfügen, haben pferdehaltende Landwirte fremde Pferde gegen ein Entgelt für die Benutzung ihrer Stallungen und Anlagen aufgenommen. So bietet die Pensionspferdehaltung immer mehr landwirtschaftlichen Betrieben eine Einkommensgrundlage (Göbbel, 1999). Die immer größer werdende pferdesportliche Nachfrage durch unerfahrene Bevölkerungsgruppen zieht einen fortschreitenden Anstieg der Nachfrage nach pferdegerechten Unterbringungsformen nach sich. Immer mehr Landwirte haben aufgrund der Nachfrage ihre Betriebe umstrukturiert und einen Wandel zum dienstleistenden Stallbetreiber vollzogen (Brune und Humbert, 2001). Diese Nachfragesituation führte in den letzten Jahren zu einer starken Ausweitung pensionspferdehaltender Betriebe. Heute verfügen etwa 600.000 bis 800.000 aktive Sportler über ein oder mehrere eigene Pferde. Die anfängliche Euphorie auf Seiten der landwirtschaftlichen Anbieter ist mittlerweile gedämpft und es herrscht ein Überangebot an Einstellungsplätzen mit einhergehendem starkem Konkurrenzdruck (Baey-Ernsten, 2004). Ebenso ist die Pensionspferdehaltung gekennzeichnet durch eine wachsende Erwartungshaltung der

Kunden hinsichtlich individueller Serviceleistungen. Zugleich zieht die Ausweitung des Pferdesports als Breitensport auf unerfahrene Bevölkerungskreise einen zunehmenden Bedarf an professioneller Betreuung, Ausbildung und Haltung nach sich. Hierbei wirkt sich auch das wachsende Bewusstsein der Pferdebesitzer für Tierschutz und artgerechte Haltung auf die geforderte marktorientierte Leistung eines Pensionspferdebetriebes aus. Gerade durch die Ausweitung des Pferdsports auf die bereits angesprochenen unerfahrenen Bevölkerungskreise kommt der Kundenzufriedenheit eine herausragende Bedeutung zu. Das entscheidende Kriterium des betrieblichen Erfolges ist die beständige Sicherung der Nachfrage nach Einstellungsplätzen durch marktgerechte Leistungen. In der wissenschaftlichen Literatur zählt die Kundenzufriedenheitsforschung seit geraumer Zeit zu den etablierten Marketinginstrumenten (Homburg und Stock 2001). In der Pensionspferdehaltung wurde das Kundenzufriedenheitsmanagement bisher nicht in die Betriebsführung integriert. Besonders in Märkten, die einem starken Wettbewerbsdruck unterliegen, sind zufriedene Kunden eine Voraussetzung für den langfristigen unternehmerischen Erfolg (Olorunniwo et al., 2006, Cronin and Taylor, 1992). Welche Faktoren maßgeblich die Zufriedenheit mit den Pensionspferdebetrieben beeinflussen und damit langfristig den betrieblichen Erfolg des Unternehmens Pensionspferdehaltung sichern, wird in den ersten vier Beiträgen des zweiten Teils der vorliegenden Dissertation diskutiert.

Insgesamt weist der Pferdesport gegenüber anderen Sportarten fest verankerte, traditionell geprägte Strukturen auf. Erst langsam erfolgt hier ein Umdenken und Aufbrechen dieses Gebildes. Besonders in den Bereichen Pferdezucht und Vermarktung erfolgen eine langsame Annäherung und ein Bewusstseinswandel hin zu kundenorientiertem Handeln. Ebenso müssen die Reitvereine ihre veralteten Strukturen auflösen, um den Reitsport im Verein für die Reiterschaft attraktiver zu gestalten. Dabei sollte der Kunde immer im Mittelpunkt aller Aktivitäten stehen (Anonymus, 2010a). Im zweiten Teil der Dissertation wird aufgezeigt, wie wichtig eine ausgeprägte Kunden- und Serviceorientierung für die Marktsegmente Pensionspferdehaltung und Reitschulen ist. Daraus werden Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet (siehe Beitrag II.5).

Betrachtung der inhaltlichen Zusammenhänge der einzelnen Beiträge

Kundenzufriedenheitsanalysen gehören seit langem zum Standardrepertoire im Marketing. In der Dienstleistungsbranche Pensionspferdehaltung haben diese jedoch bisher kaum Berücksichtigung gefunden. Der zweite Teil der Dissertation greift daher die Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung auf. Der erste Beitrag (II.1) beleuchtet zunächst den theoretischen Hintergrund der Kundenzufriedenheit im Allgemeinen und spezifisch in der Pensionspferdehaltung. Des Weiteren werden die Eigenschaften der befragten Kunden anhand deskriptiver Statistik genauer betrachtet. Der zweite Beitrag (II.2) baut auf den Ergebnissen des ersten Beitrages auf und stellt die wichtigsten Ergebnisse der Faktoren- und Regressionsanalyse besonders hervor. Der dritte Beitrag (II.3) geht methodisch einen Schritt weiter. Durch die Verwendung des „Partial Least Square“ (PLS) Verfahrens wird ein Strukturgleichungsmodell zur Analyse der Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung berechnet. Daneben wurde auch die Preiszufriedenheit in das Modell einbezogen. Ob die Kundenzufriedenheit einen Einfluss auf den ökonomischen Erfolg der Betriebe hat, steht im vierten Beitrag (II.4) zur Diskussion.

Der fünfte Artikel (II.5) befasst sich mit der Kundenzufriedenheit in Reitschulen. Durch den starken Schwund an Vereinsmitgliedern ist der organisierte Reitsport in der Pflicht zu handeln, um diesen Trend aufzuhalten bzw. umzukehren. Daher ist das Ziel des letzten Beitrages, verschiedene Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit in Reitschulen und deren Bedeutung anhand eines Strukturgleichungsmodells aufzuzeigen.

Es kann festgestellt werden, dass sich der Wettbewerb im Sportmarkt in den letzten Jahren drastisch verschärft hat. Dabei konkurrieren nicht nur die Zuchtverbände des Deutschen Reitpferdes untereinander, sondern stehen auch gleichzeitig in Konkurrenz mit Zuchtverbänden anderer Pferderassen mit unterschiedlicher Herkunft. Ebenso ergeht es den Reitvereinen, die über sinkende Mitgliederzahlen klagen. Der gesamte Pferdesektor muss sich sowohl gegen andere Sportarten als auch gegen alternative Freizeitmöglichkeiten (wie Kino, Theater oder Konzerte) durchsetzen, um Zuschauer, Sponsoren, Medien und den Nachwuchs für sich zu gewinnen. Bühler und Nufer (2008) fordern, dass Sportorganisationen in verschärftem Maße

Zielgruppenanalysen sowie Wettbewerbsanalysen durchführen sollten, um sich und den jeweiligen Sportmarkt genauer beurteilen zu können.

Mit der Bearbeitung der verschiedenen und in der Wissenschaft nur wenig untersuchten Themenkomplexe werden aktuelle Fragestellungen im Pferdsport aufgegriffen. Die Anwendung empirischer Methoden ermöglicht es, detaillierte Ergebnisse darzustellen und die verschiedenen Zielgruppen und Kundenbeurteilungen aufzudecken. Zur Marktsegmentierung im Pferdesektor wurden strukturentdeckende Verfahren, wie die Faktoren- bzw. Clusteranalyse, angewandt. Da auch zu den vorliegenden empirischen Arbeiten des zweiten Teils der Dissertation bisher kaum wissenschaftliche Erkenntnisse vorliegen, wurde hauptsächlich auf die Partial-Least-Squares-Methode zurückgegriffen, da diese einen tendenziell explorativen und weniger Theorie-prüfenden Charakter aufweist (Bliemel et al., 2005).

Zunächst wird jeder Artikel in Form eines Abstracts vorgestellt und anschließend in vollem Umfang präsentiert. Am Ende der Dissertation ist eine Publikationsliste angehängt, die eine Übersicht sämtlicher im Rahmen der Promotion angefertigten wissenschaftlichen Arbeiten enthält.

Teil I: Nachfrageverhalten und Zielgruppensegmentierung im Pferdesport

I.1 Neue Reitsportmotive jenseits des klassischen Turniersports. Eine empirische Untersuchung

Autoren: Claudia Gille, Susanne Hoischen-Taubner und Achim Spiller

Dieser Beitrag wurde im Juni 2010 nach erstem Begutachtungsprozess bei dem Journal „Sportwissenschaft“ wieder eingereicht. Im Oktober 2010 schlagen die Gutachter eine weitere Überarbeitung des Manuskriptes vor, bevor eine endgültige Entscheidung über die Veröffentlichung des Artikels getroffen wird. Eine überarbeitete Fassung wird zurzeit vorbereitet.

Während die traditionellen Pferdesportdisziplinen Dressur- und Springreiten Mitglieder verlieren, haben sich weitere Pferdesportarten in Deutschland etabliert und erfreuen sich wachsender Beliebtheit. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Hintergründen dieser Entwicklung. In einer empirischen Untersuchung wurden 1.814 Reiter zu ihren Reitmotiven befragt. Mit Hilfe von Faktoren- und Clusteranalysen wurde eine Typologie gebildet, die ein differenziertes Bild der Motive verschiedener Reitergruppen ermöglicht. Während die leistungsorientierten Reiter eher in klassischen Reitsportdisziplinen vertreten sind, dominieren in moderneren Reitsportdisziplinen vor allem Genussmotive. Insgesamt entwickelt sich der Trend im Reitsport deutlich vom „Drill in der Reitbahn“ hin zu mehr Entspannung, Erholung und Selbstverwirklichung. Der Wunsch, in der Freizeit Leistung zu bringen, sich mit anderen zu messen und Erfolg zu haben, ist nur noch für einen kleineren Teil der Pferdesportler bedeutsam. Aus der Verteilung der Motive ergeben sich neue Herausforderungen für den organisierten Reitsport, um den Spagat zwischen den Anforderungen der leistungsorientierten Sportreiter und den Erholungssuchenden zu meistern.

I.2 Target group segmentation in the horse buyers' market against the background of equestrian experience

Autoren: Claudia Gille, Maike Kayser und Achim Spiller

Dieser Beitrag ist erschienen in „Journal of Equine Science“, Vol. 21, No. 4.

In former times the handling of horses was reserved primarily for either agriculturally related people or for the military. Nowadays the equestrian sport has become popular for all walks of life. Whereas more people get access to the equestrian sport today, the knowledge concerning animal husbandry in general is decreasing due to an alienation from agricultural themes in modern societies. Thus, this development affects the riding abilities and the appraisal of horses – especially as regards horse purchase.

In order to analyse which factors influence purchase decisions in the horse market against the background of equestrian experience, 739 horse-riders were surveyed on their purchase behaviour in this study. Using cluster analysis, a typology was generated that provides a differentiated picture of the preferences of the various rider-groups. Three clusters were distinguished: “the amateurs”, “the experienced” and “the experts”.

Taking personal horse-riding proficiency into account, it can be concluded that above all the “amateur” group has a need for objective criteria for evaluation of a horse they are considering to purchase. Alongside “measureable” qualities, such as previous showing successes or the level of training of the horse, above all attributes like the simple handling of the horse are important. It is therefore advisable when preparing the horse for sale to align oneself to the needs of this customer segment in order to ensure more effective and targeted marketing of the horse.

I.3 Kundenorientierte Züchtung in der deutschen Reitpferdezucht. Zielgruppensegmentierung im Reitsport: eine empirische Analyse

Autoren: Claudia Gille und Achim Spiller

Dieser Beitrag ist erschienen in „Züchtungskunde“ 82 (3), 229-240.

Unter Berücksichtigung züchterisch zu bearbeitender Merkmale und verschiedener Motive von Reitern wurden in der vorliegenden Untersuchung 135 Reiter zu ihren Präferenzen beim Pferdekauf befragt. Mit Hilfe von Faktoren- und Clusteranalyse wurde eine Typologie gebildet, die ein differenziertes Bild der Präferenzen verschiedener Reitergruppen ermöglicht. Folgende vier Cluster können unterschieden werden: „Freizeitorientierte“, „Visuell Geprägte“, „Zucht- und Leistungsorientierte“ und „Turniersportlich-ambitionierte Freizeitreiter“. So messen die „Freizeitorientierten“ den Abstammungsdaten und Zuchtwerten sowie sportlichen Erfolgen nur wenig Bedeutung bei, während die Kaufentscheidung der „Zucht- und Leistungsorientierten“ stärker durch diese Informationen geprägt ist. Der Reitsport findet zunehmende Verbreitung auch in finanziell schwächeren Haushalten und dehnt sich immer mehr als Breitensport auf unerfahrene Reitergruppen aus. Drei der vier ermittelten Zielgruppen sind eher freizeitsportlich ausgerichtet, wobei eine der Gruppen neben der Freizeitbeschäftigung mit dem Pferd seine Leistungen ebenso auf Turnieren präsentieren möchte. In diesen drei Gruppen findet das Interieur des Pferdes im Gegensatz zu den Turnierreitern besondere Beachtung und unterstreicht die Notwendigkeit einer stärkeren Einbindung von Interieurtests in die Leistungsprüfungen. Gleichzeitig haben die Gruppen sehr unterschiedliche Ansprüche hinsichtlich der Optik. Ferner kann ein „Zuchtwert Interieur“ als Marketinginstrument in der Zielgruppe der Freizeitreiter durchaus große Bedeutung erlangen. Neben der stetigen Steigerung des Zuchtfortschrittes auf Leistungsebene ist es notwendig, das Gros durchschnittlich veranlagter Pferde durch auf den Kunden angepasste Marketingstrategien gewinnbringend abzusetzen und deren Qualitäten als „Freizeitpferd“ besonders hervorzuheben.

I.4 Customer oriented marketing strategies concerning horse purchase. A latent class analysis using a video-based discrete choice experiment.

Autoren: Claudia Gille, Christine Rumpf und Achim Spiller

Dieser Beitrag wurde im August 2010 beim „Journal of Equine Studies“ eingereicht und befindet sich derzeit im Review Prozess.

This study addresses the issue of marketing strategies in the horse market, paying particular attention to the importance of the internal characteristics of the horse. A total of 597 riders were surveyed on their preferences when purchasing horses. For this, a video-based discrete choice experiment provided a realistic portrayal of a purchase situation. The videos consist of three features: the presentation form of the horse, the price and the GHP (serenity testing) label. Overall, the most important selection criterion is the presentation of the horse, followed by the price and the GHP label. The latter seem to be a useful feature for an alternative demonstration of the interior characteristics of the horse. Using a latent class analysis, four different customer groups were identified. The ambitious competitive riders prefer the basic video with the presentation of the horse with an advanced rider. In contrast, the leisure orientated riders favour the video showing element of the GHP test, which emphasizes the interior characteristics of the horse. The results of the study show that selective presentation of the horse, tailored to the target customer group, could increase the willingness to buy of each group.

Teil II: Kundenzufriedenheit im Dienstleistungssektor Pensionspferdehaltung

II.1 Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung: Eine empirische Studie

Autoren: Claudia Gille und Achim Spiller

Der Beitrag ist erschienen als „Diskussionsbeitrag Nr. 0803“ des Departments für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Georg-August-Universität Göttingen, Göttingen, 2008.

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. Die Pensionspferdehaltung besticht dabei 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. In der vorliegenden Studie konnten Ansatzpunkte für eine verbesserte Kundenorientierung in der Pensionspferdehaltung erfasst werden. 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.

II.2 Determinanten der Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung

Autoren: Claudia Gille und Achim Spiller

Erschienen in: "ÖGA-Jahrbuch" 18 (1), 51-60.

Die Pensionspferdehaltung wurde lange Zeit als Nische der landwirtschaftlichen Produktion propagiert. Die wachsende Nachfrage führte zu einer deutlichen Ausdehnung Pensionspferdehaltender Betriebe. Diese Entwicklung hat in einigen Regionen bereits ein Überangebot an Einstellungsplätzen zur Folge. Die vorliegende Studie untersucht die Zufriedenheit der Kunden mit ihren Pensionspferdebetrieben. Dazu wurden 297 Kunden in 15 Betrieben befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Kunden insgesamt mit ihrem Pensionsbetrieb zufrieden sind. Mittels einer Regressionsanalyse konnten vier Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit ermittelt werden. Den größten Einfluss hat der Faktor „Betreuung und Beratung“, gefolgt von den Faktoren „Erscheinungsbild und Qualität des Betriebes“, „Weidemanagement“ und dem Alter der Probanden.

II.3 Eine empirische Analyse von Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung. Eine kausalanalytische Betrachtung mittels PLS

Autoren: Claudia Gille und Achim Spiller

Der Beitrag wurde im Dezember 2010 bei der Zeitschrift „Berichte über Landwirtschaft“ angenommen und wird im Januar 2011 veröffentlicht.

Nur wenige Pferdebesitzer haben die Möglichkeit ihre Pferde privat unterzubringen und zu versorgen. Im Laufe der Jahre hat sich die Pensionspferdehaltung als eine Form der Unterbringung etabliert, in der die Betreuung und Versorgung der Pferde für die Besitzer gegen einen i.d.R. monatlich zu entrichtenden Pensionsbetrag übernommen wird (BRUNE und HUMBERT, 2001). Diese Entwicklung führte in einigen Regionen bereits zu einem Überangebot an Einstellungsplätzen. Die vorliegende Studie untersucht Einflussfaktoren auf die Kunden- und Preiszufriedenheit anhand eines Strukturgleichungsmodells. Insgesamt handelt es sich um eine Stichprobe von 514 Kunden aus 37 Pensionspferdebetrieben. Zunächst kann unter den Befragten eine grundsätzliche Zufriedenheit mit den jeweiligen Pensionsbetrieben konstatiert werden. Die Zufriedenheit kann insbesondere durch die fachliche Qualifikation und Betreuung der Kunden, sowie ein ansprechendes Erscheinungsbild des Betriebes und die Ausstattung der Betriebsanlage positiv beeinflusst werden. Die Preiszufriedenheit wird, entgegen der Annahme der hohen Bedeutung des tatsächlichen Pensionspreises, besonders durch die Gesamtzufriedenheit der Kunden beeinflusst.

II.4 Determinanten der Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung. Kundenzufriedenheit und Erfolgswirksamkeit

Autor: Claudia Gille

Erschienen in: „Göttinger Pferdetage '09. Zucht und Haltung von Sportpferden“, 114 -120.

Im Vergleich zu Kundenzufriedenheitsstudien in anderen Branchen kann die Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung insgesamt als gut angesehen werden (Kundenmonitor Deutschland: 2007). Eine besondere Bedeutung kann dem Faktor „Fachkompetenz“ der Pferdebesitzer zugesprochen werden und ferner den höchsten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit hat. Auf Defizite in diesem Bereich reagieren die Kunden offensichtlich ausgesprochen sensibel. Wesentlich negativer wurden Aspekte des Weidemanagements beurteilt. Bezüglich der Fütterung zeigt sich, dass die Kunden zwar mit der Qualität der Futtermittel zufrieden sind aber die Anzahl der Fütterungen (überwiegend zweimal täglich) ihnen nicht ausreichend erscheinen. Eine mehrmals tägliche 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. Der Kundenzufriedenheit konnte ein Einfluss auf den ökonomischen Erfolg der Betriebe nachgewiesen werden. Durch die sehr heterogene Struktur der Betriebe spielen neben der Kundenzufriedenheit zahlreiche weitere Faktoren eine Rolle.

**II.5 Lack of pupils in German riding schools? –
A causal-analytical consideration of customer satisfaction in children and
adolescents.**

Autoren: Maike Kayser, Claudia Gille, Achim Spiller

Dieser Beitrag wurde im Juli 2010 beim „Journal of Equine Studies“ eingereicht und befindet sich derzeit im Review Prozess.

Not only the horse as a living creature, but also equestrian sport, has a positive influence on the general upbringing and development of young people. Although equestrian sport still exerts a strong fascination, it is becoming more difficult to inspire young people to take part in this time-consuming and costly sport. It is not only equestrian sport which is affected by this – the majority of sport clubs offering different types of sport have registered diminishing member numbers. Especially those riding schools which consider themselves as being service providers in equestrian sport are confronted with the challenge of binding children and adolescents to their school for a longer term, thereby enabling the schools to manage themselves sustainably. The present study has, therefore, investigated the various factors which influence customer satisfaction in riding schools and their significance by using a structural equation model. A survey of 203 children and adolescents was undertaken in five different German riding schools. The customer satisfaction was particularly influenced by the “design of the riding lessons” and the “school horses”. The influence of the “riding instructor”, however, was more indirect (acting over their direct impact on the design of the lessons and the school’s horses) than direct. One most noticeable aspect of the results is the strong influence of customer satisfaction on their recommendation behaviour.

Literaturverzeichnis

- Anonymus (2010): Mit „Vorreiter Deutschland“ gegen den Mitgliederschwund. FN und Landessportverbände starten Initiative zur Mitgliedergewinnung. Unter: www.vorreiter-deutschland.de/VORREITER/Die-Initiative, Abrufdatum: 01.05.2010.
- Anonymus (2010a): Kundenbedürfnisse erkennen und bedienen. Unter: www.vorreiter-deutschland.de/PRESSE/Erfolgskonzepte/Kundenbeduerfnisse-erkennen/Kundenbeduerfnisse-erkennen-und-bedienen, Abrufdatum: 01.05.2010.
- Bachmann, F. (2009): Sportsponsoring: Herausforderungen und Gestaltungsperspektiven aktueller Sponsoring-Trends im Sportbusiness. Schriftenreihe Marketing Management, Hannover.
- Baey-Ernsten, H. (2004): Vorwort. In: KTBL: Pensionspferdehaltung im landwirtschaftlichen Betrieb. Münster, Landwirtschaftsverlag GmbH.
- Basche, A. (1984): Geschichte des Pferdes. Würzburg.
- Bliemel, F., A. Eggert, G. Fassott und J. Henseler (2005): Die PLS-Pfadmodellierung: Mehr als eine Alternative zur Kovarianzstrukturanalyse. In: Bliemel, F., A. Eggert, G. Fassott und J. Henseler (Hrsg.). Handbuch PLS-Pfadmodellierung. Methode, Anwendung, Praxisbeispiele, S. 9-16.
- Bornemann, A., H. Meinardus, T. Dohms und K. Miesner, (2005): Markt, Werbung, Pferdeankauf und Pferdeverkauf, In: FN (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre, Modernes Management für Pferdebetriebe und Reitvereine, 2. Auflage, Warendorf. S. 45-66.
- Braun, M. (2002): Die Gesellschaft der Individuen-Kurzatmig und ohne Bindung. Manuskript vom 26.08.2002, Unter: <http://dradio.de>. Gesellschaft der Individuen.
- 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.
- Bühler, A. und G. Nufer (2008): Marketing im Sport. In: Nufer, G. und A. Bühler (Hrsg.). Management und Marketing im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie. Berlin, S. 326-356.
- Cronin, J. and S. Taylor (1992): Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56 (3), S. 55-68.
- Deutscher Olympischer Sportbund (Dosb) (2008): DOSB-Bestandserhebung (2008). 2. überarbeitete Auflage, Frankfurt/Main.
- Deutscher Olympischer Sportbund (Dosb) (2009): DOSB-Bestandserhebung (2009). Frankfurt/Main.

- Deutscher Olympischer Sportbund (Dosb) (2009a): Sport tut Deutschland gut. Unter: <http://www.dosb.de/de/sportentwicklung/kampagnen-und-verbandsfoerderung/sport-tut-deutschland-gut/>. Abrufdatum: 20.05.2010.
- Deutscher Olympischer Sportbund (Dosb) (2009b): "Sport für alle" - hoher Anspruch und große Erfolge. Unter: <http://www.dosb.de/de/organisation/philosophie/sport-fuer-alle/>. Abrufdatum: 20.05.2010.
- Deutsche Reiterliche Vereinigung (FN) (2010): Vorreiter Deutschland-Initiative zur Förderung des Reitens in Verein und Betrieb. Unter: <http://www.vorreiter-deutschland.de/>. Abrufdatum: 20.05.2010.
- Deutsche Reiterliche Vereinigung (FN) (2010a) (Hrsg.): PM-Forum (3). Warendorf.
- Deutsche Sportjugend (DSJ) (2004): „Beweg Dich - für Deine Zukunft“. Unter: <http://www.breitensport.infonet-sport.de/index.php?id=6328>. Abrufdatum: 20.05.2010.
- Deutscher Tierschutzbund (2009): Doping im Pferdesport: ARD und ZDF müssen auf Berichterstattung über das CHIO verzichten. Unter: <http://www.tierschutzbund.de/3593.html>. Abrufdatum: 14.05.2010.
- Elter, V. C. (2003): Verwertung medialer Rechte der Fußballunternehmen. Berlin.
- Erste Westernreiter Union Deutschland e.V. (EWU) (2008): Zahlen, Fakten, Daten, Zusammenstellung der EWU Geschäftsstelle.
- Felsing, C. (2009): Das unbekannte Wesen. In: Der Hannoveraner, 83, (7).
- Friemel, G. (2008): Doping im Pferdesport. Spritzen und Schweigen. 2. Teil: Das Vorgehen des Reitverbandes erinnert an das Dopingsystem in der DDR. "Zauberärzte" rühren Medikamenten-Cocktails für die Pferde an. Unter: <http://www.spiegel.de/sport/sonst/0,1518,587846-2,00.html>. Abrufdatum: 14.05.2010.
- Frühlingsdorf, M. und U. Ludwig (2008): Doping im Pferdesport. Spritzen und Schweigen. 2. Teil: Das Vorgehen des Reitverbandes erinnert an das Dopingsystem in der DDR. "Zauberärzte" rühren Medikamenten-Cocktails für die Pferde an. Unter: <http://www.spiegel.de/sport/sonst/0,1518,587846-2,00.html>. Abrufdatum: 14.05.2010.
- Gast, U. und B. Ahsbahr (1999): Ausbilden-Betreuen-Coachen im Pferdesport. Die Broschüre. Warendorf.
- Göbel, T. (1999): Mit Pferden Geld verdienen. Top Agrar extra. Münster.
- Haas, O. (2006): Controlling der Fußballunternehmen: Management und Wirtschaft in Sportvereinen. 2. Auflage, Berlin.
- Hammann, P., L. Schmidt und M. Welling (2004): Ökonomie des Fußballs. Grundlegungen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive. Wiesbaden.
- Haring, H. (1999): Organisation und Ökonomie des Pferdesports in Deutschland. In: Trosien, G. (Hrsg.), Die Sportbranche: Wachstum-Wettbewerb-Wirtschaftlichkeit. 2. aktualisierte Auflage, Frankfurt/Main. S. 84-100.

- Haring, H. (2003): Rückblick und Ausblick. Kongressbericht Faszination Zukunft-Neue Perspektiven im Pferdesport. Warendorf.
- Hartmann, O. (2006): Pferdezucht. Stuttgart.
- Hermanns, A. und F. Riedmüller (2008): Die duale Struktur des Sportmarktes. In: Hermanns, A. und F. Riedmüller (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing. 2. Auflage, München. S. 41-84.
- Hermanns, A. und F. Riedmüller (2008a): Professionalisierung des Sport-Marketing. In: Hermanns, A. und F. Riedmüller (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing. 2. Auflage, München. S. 5-20.
- Homburg, C. und C. Stock (2001): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 17-50.
- IPSOS (2001): Marktanalyse Pferdesport in Deutschland. S. 2-52.
- Islandpferde-Reiter- und Züchterverband e. V. (IPZV) (2008): Geschäftsberichte 2007. In: Das Islandpferd, (123), S. 79 -91.
- Kasselmann, U. (2003): Vermarktung von Freizeitpferden. Kongressbericht Faszination Zukunft- Neue Perspektiven im Pferdesport. Warendorf.
- Klein, M.-L. (2005): Vermarktung im Breiten- und Freizeitsport. In: Breuer, C. und A. Thiel (Hrsg.). Handbuch Sportmanagement. Schondorf. Band 149, Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport, S. 325-342.
- Kundenmonitor Deutschland (2007): Kundenzufriedenheit in Deutschland 2007. Unter: <http://www.servicebarometer.com/kundenmonitor/>. Abrufdatum: 12.02.08.
- Krüger, A. und A. Dreyer (2004): Sportmanagement. Eine themenbezogene Einführung. Buchidee. Oldenbourg GmbH, München. S. 3f.
- Krüger, A. (2004): Einführung. Die Interdependenzen in der dualen Struktur des Sportmarktes. In: Krüger A. und A. Dreyer (Hrsg.). Sportmanagement. Eine themenbezogene Einführung. Buchidee. München. S. 6ff.
- Löwe, H. (1988): Pferdezucht. 6. Auflage, Stuttgart.
- Miesner, K. (2003): Neue Pferde braucht das Land? Folgerungen der Marktanalyse. Kongressbericht Faszination Zukunft-Neue Perspektiven im Pferdesport. Warendorf.
- Nufer, G und A. Bühler (2008): Sportmanagement und Sportmarketing: Einführung und Perspektive. In: Nufer, G. und A. Bühler (Hrsg.). Management und Marketing im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie. Berlin, S. 4-20.
- Nufer, G. (2010): Ambush-Marketing im Sport: Grundlagen-Strategien-Wirkungen. Habil., 2010 Deutsche Hochschule Köln.
- Olorunniwo, F., M. K. Hsu, and G. J. Udo, (2006): Service quality, customer satisfaction and behavioral intentions in the service factory. The Journal of Services Marketing, 20 (1), p. 59-72.

- Prazak, R. (2008): Der Rubel rollt: die Geschäfte rund um den Fußball. Salzburg.
- Putscher, S. (1987): Pferdezucht und Reiterei im Landkreis Gifhorn. Wittingen.
- Rohlmann, P. und G. Schewe (2005): Aktuelle Entwicklungen und Tendenzen im Sportmarketing. In: Schewe, G. und P. Rohlmann (Hrsg.), Sportmarketing: Perspektiven und Herausforderungen vor dem Hintergrund der Fußball-WM 2006. Schondorf.
- Ruda, W. und F. Klug (2010): Sport-Sponsoring: an den Beispielen: FIFA Fußball-WM 2006 TM in Deutschland und FIFA Fußball-WM 2010 TM in Südafrika. München.
- Schade, W. (2009): Auf ein Wort. In: Der Hannoveraner. 83, (8).
- Schneider, T. (2008): Den Wert eines Pferdes -sachverständig ermitteln. 2. Auflage, Sankt Augustin.
- Schobert, F. (2007): Motorradhersteller als Sponsoren im Motorsport: eine kognitionspsychologische Analyse des Imagetransfers in der MotoGP. Hamburg.
- Schönwälder, B. (2000): Reitkurs für Kinder. Kind und Psyche. Vom ersten Kontakt bis zum Führzügel. Der Weg zum kleinen Hufeisen. München.
- Schroeter, T. (2008): Profite oder Pokale in der Fußball-Bundesliga? Empirische Erkenntnisse zum wirtschaftlichen und sportlichen Erfolg. Diss., Schriftenreihe Sportökonomie in Forschung und Praxis (8), Hamburg.
- Schuster, M. (2010): Sportsponsoring: abgeleitete Handlungsempfehlungen aus dem Profifußball für den Amateurfußball. Saarbrücken.
- Teegen R., C. Edel und G. Thaller (2008): Bewertung der Zuchtzielmerkmale des Trakehner Verbandes mit Hilfe der kontingenten Befragungsmethode („Contingent Valuation Method“, CV), Züchtungskunde 80 (2), S. 99-113.
- Tietze, T. K. (2004): Ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Effekte von Pferdesport, -zucht und -haltung. Eine biokybernetische Analyse für Deutschland. Diss. Wirtschaftswissenschaften. Hannover.
- Trosien, G. (1999): Die Sportbranche: Wachstum-Wettbewerb-Wirtschaftlichkeit. 2. aktualisierte Auflage, Frankfurt am Main.
- Weber, W., C. Schneider, N. Kortlüke und B. Horak (1995): Die wirtschaftliche Bedeutung des Sports. Schorndorf.
- Zeltinger, J. (2004): Customer Relationship Management in Fußballunternehmen. Erfolgreiche Kundenbeziehungen gestalten. Berlin.

Teil I: Nachfrageverhalten und Zielgruppensegmentierung im Pferdesport

I.1 Neue Reitsportmotive jenseits des klassischen Turniersports. Eine empirische Untersuchung

Autoren: Claudia Gille, Susanne Hoischen-Taubner und Achim Spiller

Dieser Beitrag wurde im Juni 2010 nach erstem Begutachtungsprozess beim Journal „Sportwissenschaft“ wieder eingereicht. Im Oktober 2010 schlagen die Gutachter eine weitere Überarbeitung des Manuskriptes vor, bevor eine endgültige Entscheidung über die Veröffentlichung des Artikels getroffen wird. Eine überarbeitete Fassung wird zurzeit vorbereitet.

Zusammenfassung

Während die traditionellen Pferdesportdisziplinen Dressur- und Springreiten Mitglieder verlieren, haben sich weitere Pferdesportarten in Deutschland etabliert und erfreuen sich wachsender Beliebtheit. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Hintergründen dieser Entwicklung. In einer empirischen Untersuchung wurden 1.814 Reiter zu ihren Reitmotiven befragt. Mit Hilfe von Faktoren- und Clusteranalysen wurde eine Typologie gebildet, die ein differenziertes Bild der Motive verschiedener Reitergruppen ermöglicht. Während die leistungsorientierten Reiter eher in klassischen Reitsportdisziplinen vertreten sind, dominieren in moderneren Reitsportdisziplinen vor allem Genussmotive. Insgesamt entwickelt sich der Trend im Reitsport deutlich vom „Drill in der Reitbahn“ hin zu mehr Entspannung, Erholung und Selbstverwirklichung. Der Wunsch, in der Freizeit Leistung zu bringen, sich mit anderen zu messen und Erfolg zu haben, ist nur noch für einen kleineren Teil der Pferdesportler bedeutsam. Aus der Verteilung der Motive ergeben sich neue Herausforderungen für den organisierten Reitsport, um den Spagat zwischen den Anforderungen der leistungsorientierten Sportreiter und den Erholungssuchenden zu meistern.

Schlüsselwörter: Pferdesport, Motivforschung, Faktorenanalyse, Clusteranalyse

Abstract

While the traditional equestrian disciplines of dressage and show jumping are losing members, other equestrian sports have been established in Germany and are enjoying increasing popularity. This empirical study examines the background behind this trend. 1.814 horse riders were asked about their motives for riding. By applying factor and cluster analysis, a typology of riders was developed in order to reveal differences in motives between these groups. The performance orientated riders are more represented in the classical equestrian disciplines, while the newer equestrian disciplines are mostly dominated by motives of pleasure. Overall, there is a clear trend towards more relaxation, recreation and self-fulfillment in equestrian sports. The desire to achieve success and to compete with others in one's leisure time only remains important for a small proportion of riders. Therefore, riding clubs must try to balance the demands of performance-oriented and leisure riders and apply target group marketing to expand and to secure their member base.

Keywords: equine sports, motive survey, factor analysis, cluster analysis

Einleitung

Nicht erst seit den jüngsten Dopingvorfällen befindet sich der traditionell organisierte Pferdesport in Deutschland in einer Krise (Gross, 2009). In der Bestandserhebung der deutschen Spitzenverbände des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB) 2008 hat die Deutsche Reiterliche Vereinigung e.V. (FN) einen Platz einbüßen müssen und rangiert derzeit auf Platz acht. Im Jahre 2007 wurde sie vom Deutschen Alpenverein „überholt“, der seit 2005 fast 70.000 Mitglieder dazugewonnen hat. Dagegen hat die FN im selben Zeitraum gut 11.000 Mitglieder verloren (DOSB, 2008), obwohl im Zeitraum 2001 bis 2007 die Zahl der Pferdesportler von 2,9 Mio. auf 3,8 Mio. angestiegen ist (AWA, 2007). Dieser positive Entwicklungstrend im Pferdesport findet offenbar weitgehend außerhalb der klassischen Reitvereine statt. Im Gegensatz zu den klassischen Pferdesportvereinen, die in der FN organisiert sind, konnten jüngere Disziplinen in den vergangenen Jahren in Deutschland hohe Mitgliederzuwächse verzeichnen (IPZV, 2008; EWU, 2008). In der vorliegenden Studie werden als Vertreter der moderneren Pferdesportdisziplinen das Distanzreiten, das Westernreiten und der Sport mit Islandpferden betrachtet.

Der Reitsport (und das ihn betreibende Klientel) hat sich, wie viele andere Sportarten in Deutschland auch, in den vergangenen Jahrzehnten verändert. Dies hat zur Folge, dass sich Reitvereine und -betriebe im Betreiben auf die Veränderungen der Sportler einstellen müssen. Überdies steht der traditionelle/klassische Reitsport in stetigem Wettbewerb zu anderen Sportarten und Freizeitaktivitäten. Die aktuellen Dopingskandale haben die Situation im Pferdesport weiterhin verschärft (Schade, 2009), so dass die traditionelle Pferdesportbranche zukünftig vor der Aufgabe steht, den klassischen Reitsport für viele Reiter und weitere Interessierte attraktiver zu gestalten und zu vermarkten. Im Hinblick auf den Reitsport liegen für die Nachfragerseite, also den Sportlermarkt, bisher kaum Daten vor (IPSOS, 2001). Insbesondere fehlen Informationen über die verschiedenen Zielgruppen im Bereich des Pferdesports. Durch den verschärften Wettbewerb, nicht nur innerhalb der Reitsportdisziplinen, sondern auch mit anderen Freizeit- und Vergnügungsangeboten und in der Folge sinkenden Mitgliederzahlen, ist es für den klassischen Pferdesport von herausragender Bedeutung, kundenorientiert und marktnah zu agieren.

Ausgangspunkt dieser Marketingaktivitäten sind dabei die genauen Kenntnisse über die am Markt zu bedienenden Zielgruppen mit ihren individuellen Ansprüchen. Motive des Sporttreibens allgemein wurden unter anderem durch das Institut für Demoskopie Allensbach (2001), Gabler (2002) sowie Opaschowski, Preis und Reinhardt (2006) ermittelt. Vergleichbare Arbeiten für den Pferdesport liegen bis auf die IPSOS-Studie (2001) nicht vor. Die Erhebungen der IPSOS-Studie zielen dabei auf den allgemeinen Reitsport ab, ohne die Kunden differenziert zu betrachten. Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es daher, genaue Informationen über die Motive der einzelnen Zielgruppen im Pferdesport zu gewinnen. Anhand der Ergebnisse sollen zielgruppenorientierte Handlungsempfehlungen für das Pferdesportmarketing abgeleitet werden.

Theoretischer Hintergrund

Dem Pferdesport kann unter allen Sportarten eine Sonderstellung eingeräumt werden, da hier kein „Sportgerät“, sondern vielmehr ein Lebewesen im Mittelpunkt steht (Löwe, 1988). Im Laufe der Zeit haben sich durch die unterschiedliche Nutzung des Pferdes verschiedene Pferde-Typen herausgebildet. In früheren Zeiten lagen die Einsatzgebiete des Pferdes vornehmlich in der Landwirtschaft, im Gewerbe sowie im Militär. Alle züchterischen Entscheidungen richteten sich daher auf den Verwendungszweck des Pferdes als Arbeitstier. Mit der Technisierung in Landwirtschaft, Gewerbe und Militär ging ein Nutzungswechsel auf den sportlichen Bereich und infolgedessen eine verändertes Zuchtziel des Pferdes einher (Basche, 1984). Als Nebeneffekt des Umzüchtungsprozesses konnte das Aufleben des Turniersports beobachtet werden. Der turniersportliche Vergleich diente nicht mehr nur als Konkurrenzkampf der Herrenreiter, sondern war zugleich Prüfstein für den Erfolg der gewählten Zuchtselektion (Putscher, 1987). Mit der Zunahme der Freizeit entwickelte sich ein anderes Sportverständnis. Leistungsstreben und Konkurrenzdruck gewannen an Bedeutung. In dieser Zeit wuchs der Reitsport insbesondere über die klassischen Reitvereine. Die heutige und auch zukünftige Aufgabe des Reitsports liegt dagegen primär in der Sport- und Freizeitgestaltung des Menschen (Hartmann, 2006). Die IPSOS-Studie hat ermittelt, dass deutschlandweit insgesamt 1,2 Mio. Menschen regelmäßig reiten und weitere 900.000 Menschen den Wunsch verspüren zu reiten. Insgesamt sind etwa 8,7 Mio. Menschen am Pferdesport

interessiert (IPSOS, 2003). Der Pferdesport kann sowohl turnier- als auch freizeitsportlich ausgerichtet sein. Dabei nimmt am klassischen Turniersport nur eine kleine Gruppe von ca. 200.000 Reitern aktiv teil (Miesner, 2003).

Auch der gesellschaftliche Wertewandel, der zu grundlegenden Veränderungen im Sportverständnis führte, ist ein wichtiger Treiber aktueller Entwicklungen im Reitsport. Neben dem Spaß sind Gesundheit, Fitness sowie der Ausgleich zur Arbeit wesentliche Motivationen, um sportlich aktiv zu sein. Heute stehen Sport und Bewegung für neue Erlebnisse und schaffen einen Ausgleich zum Alltag (Albers, 2006; Prahl, 2002). Aus den beschriebenen gesellschaftlichen Veränderungen resultieren Trends im Sport (vgl. Tabelle 1), die sich auch auf den Pferdesport auswirken.

Tabelle 1: Ausgewählte Trends im Sport; modifiziert nach Freyer (2001 und 2003), Quack (2001) und Stumm (2004)

Freyer (2001 und 2003)	Quack (2001)	Stumm (2004)
Trend zum Spaß ... vom Quälen zum Genießen	Das steigende Anspruchsniveau der Konsumenten	Vom Indoor-Sport zur Outdoor-Variante
Trend zur Bewegungs- und Körper“kultur“, lustvolle Bewegung, Ästhetik, Spiel, Gesundheit, Gemeinschaftserlebnis	Der zunehmende Wunsch nach Individualität	Vom normierten zum unnormierten Sport
Trend zum Sport als Abenteuer, Erlebnis, Action, Grenzen austesten	Die komplexen Motiv- und Aktivitätsbündel	Vom großen Mannschafts- zum kleinen Gruppensport
Trend zum Sport-Event Inszenierung des Sports, Sport sehen und erleben	Die ständige Diversifizierung der Zielgruppen	Vom geschützten zum risikoreicheren Sport
		Vom Verein zum unverbindlichen Sport

In seinen Ausführungen beschreibt Freyer (2003) unter anderem eine wachsende Sportbetätigung als zunehmende Konkurrenz zu anderen Freizeitbeschäftigungen und den Sport als Käufermarkt mit daraus resultierender Bedeutung des Sportmarketings. Schubert (2008) schildert verschiedene Aufgabenbereiche für das Sportmarketing. Im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit sind besonders zwei von Bedeutung. Zum einen die Zielgruppenorientierung mit der Festlegung von und der Ausrichtung auf Zielgruppen im Sinne von Marktsegmenten. Zum anderen Marktforschung und Qualitätsmanagement, um

Motive, Interessen und Ansprüche der Kunden zu ermitteln und die Kundenzufriedenheit zu messen (ibid).

In der Literatur wird den Motiven als Antrieb für menschliches Handeln eine große Bedeutung beigemessen. „Motive erklären die Ursachen und Beweggründe (das „warum?“) menschlichen Handelns.“ Sie basieren auf Emotionen und sind zielgerichtet (Dreyer, 2004). Motive gehören zusammen mit den Emotionen und Einstellungen zu den aktivierenden Determinanten des Konsumentenverhaltens (Kroeber-Riel und Weinberg, 2003). Als ein Motiv des Sporttreibens wird nach Mullin, Hardy und Sutton (2007) das „Leistungs- und Selbstwertgefühl“ genannt. Dieses Motiv wird beschrieben mit: „The notion of winning does matter, for players and fans.“ Daneben werden weitere Motive wie z. B. „Erlernen neuer Fähigkeiten“, „Gesundheit und Fitness“, „Spaß und Feiern“ oder das „Zugehörigkeitsgefühl“ angeführt (ibid).

Motive des Sporttreibens allgemein wurden u. A. durch das Institut für Demoskopie Allensbach (2001), Gabler (2002) und Opaschowski, Preis und Reinhardt (2006) ermittelt (siehe Tabelle 2). Albers (2006) sieht im Vergleich mit älteren Befragungsergebnissen einen Rückgang des Spaßmotivs für den Sport und eine wachsende Bedeutung von Gesundheit und Fitness zum Ausgleich des Bewegungsmangels. Die Erholung, besonders in der Natur, gewinnt an Bedeutung (Albers, 2006). Bei den von Gabler (2002) im Rahmen einer empirischen Untersuchung im Jahr 2001 ermittelten Motiven steht der Spaß deutlich an erster Stelle. Bewegungsfreude, Ausgleich, Fitness und Gesundheit sind ebenfalls starke Motive. Auch in den Ergebnissen des BAT Freizeit-Forschungsinstituts aus dem Jahr 2006 liegt der Spaß als Motiv deutlich vor allen anderen genannten Motiven. Gesundheit und Fitness sind weitere Gründe, Sport zu treiben. Sport dient aber auch zum Stressabbau, dem Ausgleich von Bewegungsmängeln und als Ausgleich zur Arbeit.

Tabelle 2: Motive zum Sporttreiben

Allensbacher Berichte „Fit durch Sport“ (2001)	Gabler (2002)	Opaschowski, Preis und Reinhardt (2006)
Bewegungsausgleich	Spaß	Spaß
Förderung der Gesundheit	Bewegungsfreude	Gesundheit
Körperliche Fitness	wohlfühlen	Fitness
Spaß	Ausgleich	Stressabbau
Figurbewusstsein	Fitness	Bewegungsmangel
Geselligkeit / Gemeinschaft	Gesundheit	ausgleichen
Stressabbau	Entspannung	Ausgleich zur Arbeit
Entspannung	Stressabbau	Sich wohlfühlen
Leistung und Erfolg	Reiz der Sportart	Mit anderen Menschen
	körperliche Anstrengung	zusammen sein
	Sport in der Natur	gut für die Figur
	sportliches Können	körperliche Herausforderung
	verbessern	Zeitvertreib
	Freude	Erfolgserlebnis
	sportliche Ziele	Gruppenerlebnis haben
	Spannendes erleben	Stärkung des Selbstvertrauens
	mit anderen messen	Körpererfahrung
	soziale Anerkennung	Nette Leute kennen lernen
	Nervenkitzel	Freunde gewinnen

Fragestellung

Sportangebote stehen in wachsender Konkurrenz zueinander und zu anderen Freizeitangeboten (Agricola, 2001; Opaschowski, 2006; Schubert, 2008; Wöhler, 2005). Dabei stellen Trendsportarten eine besondere Form von Freizeitsportarten dar. Beispiele hierfür sind z. B. Snowboarding, Mountainbiking, Freeclimbing etc. (Klein, 2005). Auf dem Pferdesportmarkt gibt es verschiedene Anbieter und Organisationen, die von den Pferdesportlern unterschiedlich nachgefragt werden. Sie haben in der Wahrnehmung der Konsumenten (der Pferdesportler) ein eigenständiges und unverwechselbares Profil. Zur genauen Zielgruppenansprache auf der Seite der Reitsportler müssen zunächst die Ansprüche der einzelnen Gruppen im Zielmarkt eruiert werden. Da zum Pferdesportmarkt insbesondere für den Bereich der Nachfrager keine wissenschaftlichen Informationen zur Verfügung stehen, sollen die Reitsportler anhand der vorliegenden Befragung in verschiedene Motivgruppen eingeteilt werden. Zur Marktsegmentierung dienen hierbei die Motive der Pferdesportler unterschiedlichster Reitweisen. Hieraus können sich für die verschiedenen Organisationen (z.B. Reitvereine) konkrete Handlungsempfehlungen für die Ausrichtung ihres Sports, die Öffentlichkeitsarbeit und den Umgang mit ihren Mitgliedern ableiten lassen.

Methode

Die Studie basiert auf einer im Januar und Februar 2009 durchgeführten Onlinebefragung. Insgesamt konnten 1.814 abgeschlossene Umfragen in die Auswertung einfließen. Da die aktiven Pferdesportler mit einem Durchschnittsalter von ca. 29 Jahren sowie überdurchschnittlichem Einkommen und Bildung (IPSOS, 2003) eine online-affine Zielgruppe darstellen, wurde das Verfahren der Onlinebefragung gewählt. Vorteile des gewählten Befragungsverfahrens sind die sinnvolle Einsatzmöglichkeit insbesondere in experimentellen und explorativen Befragungen (Kotler und Bliemel, 2001), die Möglichkeit der relativ kostengünstigen Realisierung und eine große Reichweite. Um die große Bandbreite an Reitern verschiedener Reitweisen zu erfassen, wurde die Umfrage auf Webseiten verschiedener Pferdesportfachzeitschriften, wie z.B. Reiter Revue und St. Georg, und in Pferdeforen, wie z. B. www.fjordforum.de und www.mein-islandpferd.de, verlinkt.

Die zu bewertenden Statements und Merkmale wurden überwiegend auf einer fünfstufigen Skala von 100 % bis 0 % Zustimmung zur Aussage abgefragt (Brace, 2004). Bei der Untersuchung handelt es sich um eine Studie explorativen Charakters. Als Grundlage der Befragungskonzeption dienten dabei die Ergebnisse einer vorgeschalteten qualitativen Befragung von Reitsportlern verschiedener Reitweisen (Klassisch, Western, Gangpferde, etc.), einer Literaturrecherche im allgemeinen Sportbereich und der IPSOS-Studie der Deutschen Reiterlichen Vereinigung (FN). Die Sonderstellung des Pferdesports durch die Beziehung zwischen Mensch und Tier wurde im Aufbau des Fragebogens berücksichtigt (Basche, 1984), wurden diese Besonderheiten im Aufbau der Fragen berücksichtigt. Die Motive aus der qualitativen Vorerhebung und der IPSOS-Studie sind in Tabelle 3 abgebildet.

Tabelle 3: Motive für Pferdesport; qualitative Voruntersuchung und IPSOS (2003)

Motive aus Expertengesprächen und Auskünften von Pferdesportlern	Motive aus der IPSOS-Studie Auswahl
Etwas mit Pferden machen	Umgang mit dem Pferd
Spaß	Natur erleben
Natur erleben	Entspannung / Abschalten
Erfolg haben	Sportliche Fitness
Entspannung	Gemeinschaft, Geselligkeit
Anerkennung	Spaß haben
Gesundheit / Fitness	Leistung bringen
Kraft und Geschwindigkeit erleben	

Für die Untersuchung der verschiedenen Images der Pferdesportdisziplinen wurden fünf möglichst unterschiedliche Pferdesportarten ausgewählt. Als Vertreter des traditionellen (klassischen) Pferdesports wurden der Spring- und Dressursport gewählt. Es sind die größten klassischen Pferdesportdisziplinen innerhalb der FN, die auch den stärksten Turniersportanteil aufweisen. Für die moderneren Pferdesportdisziplinen in Deutschland stehen der Westernreitsport, der Sport mit Islandpferden und der Distanzport.

Die Umfrage wurde mit der Open Source Applikation LimeSurvey, Version 1.71+ und 1.72 erstellt und durchgeführt. Um prinzipielle Antworttendenzen zu minimieren, wurden die Items von Frage zu Frage, aber auch in den einzelnen Umfragen randomisiert. Die Auswertung der Umfrage erfolgte mit dem Programm SPSS 17.0. Da die verwendete Skala (ausgedrückte Zustimmung in Prozentpunkten) gleiche Abstände zwischen den Punkten bedingt, werden sie in der Auswertung wie intervall-skalierte Daten behandelt (Backhaus et al., 2006). Die ordinal- und intervall-skalierten Items wurden mit Hilfe des Kolmogorov-Smirnov-Tests auf Normalverteilung überprüft.

Ergebnisse

Etwas mehr als die Hälfte der Umfrageteilnehmer ist über 30 Jahre alt. Dennoch stellen die 20- bis 29-Jährigen die größte Altersgruppe. Der Reitsport ist ein von Frauen dominierter Sport (IPSOS, 2003). Dies zeigt sich auch in der vorliegenden Studie, in der der Frauenanteil bei 93 % liegt. Der Anteil der Männer steigt in den höheren Altersklassen an. Die Hälfte der männlichen Umfrageteilnehmer ist 44 Jahre oder älter. Die Altersverteilung der Umfrageteilnehmer wird in Tabelle 4 aufgeführt.

Tabelle 4: Altersverteilung der Umfrageteilnehmer; N= 1.814; μ = Mittelwert in %, SD= Standardabweichung

	μ	SD	Median	Gesamtanteil
Weiblich	30,8	10,2	29	93%
Männlich	40,9	12,4	44	7%
Gesamt	31,6	10,7	29	100%

Fast alle Umfrageteilnehmer haben einen engen Bezug zum Pferdesport. Etwa 90 % der Befragten sind aktive Reiter⁶, wobei etwa 80 % der Pferdesportler mindestens ein Pferd besitzen. An der Umfrage haben sich Pferdesportler aus allen abgefragten Disziplinen beteiligt. Etwa drei Viertel der Umfrageteilnehmer sind Mitglied in einem für diese Pferdesportarten zuständigen und der FN angeschlossenen Verein. Ein Viertel der Probanden gehört keinem Verein an.

Für über 90 % der Befragten sind die Freude am Pferd und der Umgang mit dem Pferd wichtige Motive, ebenso wie der Spaß am Pferdesport und der Wohlfühlaspekt. Weitere wichtige Motive sind die Entspannung und der Wunsch, in der Natur zu sein. In der direkten Abfrage werden Prestige und soziale Anerkennung als Motive deutlich abgelehnt. Die ermittelten starken und schwachen Motive für den Pferdesport sind in Tabelle 5 aufgeführt. Im Vergleich zu den in der Literatur angegebenen, allgemeinen Motiven des Sporttreibens (Opaschowski, Preis und Reinhardt, 2006, Gabler, 2002) fallen einige Unterschiede auf (vgl. Tabelle 2). Entgegen der Verwendung von Sportgeräten anderer Sportarten übt das Pferd als Lebewesen und Partner in der Ausübung des Hobbys eine besondere Faszination aus. Während bei den in der Literatur genannten Motiven für die Sportausübung Bewegung und Fitness einen relativ hohen Stellenwert haben, messen die Umfrageteilnehmer dem Wohlfühlen und der Entspannung sowie dem Naturbezug als Motive für den Pferdesport große Bedeutung bei.

¹ Angabe in Frage 1: „Ich reite regelmäßig“

Tabelle 5: Starke und schwache Motive im Pferdesport (vorgegebene Kategorien), N=1.814, *= Antwortkategorie 100 % und 75 %, **= Antwortkategorie 0 % und 25 %

Starke Motive	Zustimmung*
...aus Freude am Pferd. ⁷	99 %
Pferdesport bedeutet für mich vor allem Spaß. ⁸	93 %
Für mich ist der Umgang mit dem Pferd das Wesentliche am Pferdesport. ³	93 %
...damit ich mich wohl fühle. ²	92 %
...zur Entspannung ²	85 %
Für mich ist es wichtig, mit dem Pferd draußen in der Natur zu sein. ³	74 %
...als Ausgleich zur Arbeit. ²	67 %
Pferdesport hält mich fit. ³	65 %
Körpererfahrung ⁹	61 %
Selbstverwirklichung ⁴	56 %
Ich schätze die Geselligkeit und Gemeinschaft. ³	52 %
Etwas Spannendes erleben. ⁴	50 %
Schwache Motive	Ablehnung**
...um mein Prestige zu heben. ²	91 %
Soziale Anerkennung ⁴	70 %
...weil ich da wichtige Menschen treffe. ²	64 %
Nervenkitzel ⁴	61 %

In einer offenen Frage wurden die Umfrageteilnehmer gebeten, die für sie persönlich wichtigsten Motive für den Pferdesport anzugeben. Für die Auswertung wurden die genannten Motive Hauptbegriffen zugeordnet und in der Reihenfolge ihrer Nennung rangiert. Dem Hauptbegriff *Erfolg*, *Anerkennung* wurden z. B. auch *Grenzen überwinden*, *Lernen*, *Lernerfolg*, *Weiterentwickeln* oder *Ziele erreichen* zugeordnet. Es wird deutlich, dass mit *Erfolg* nicht nur der Erfolg in Prüfungen und Wettbewerben gemeint ist. Für einen großen Teil der Befragten haben die Fortschritte in der Pferdeausbildung, die Weiterentwicklung und das Lernen eine große Bedeutung, wobei sie die erreichten Erfolge dabei motivieren. Vielfältig ist auch der Begriff *Selbstreflexion*. In ihm sind Nennungen zusammengefasst, die die Auswirkung des Umgangs mit Pferden auf die eigene Persönlichkeit beschreiben, wie z. B. *Selbstvertrauen steigern*, *das Pferd spiegelt den Menschen*, *Verantwortung übernehmen*, *vom Pferd lernen*.

²Frage: Warum betreiben Sie Pferdesport? Bitte geben Sie an, wie stark die im Folgenden genannten Motive auf Sie zutreffen. Ich betreibe Pferdesport,

⁸Frage: Bitte geben Sie an, inwieweit die einzelnen Aussagen auf Sie zutreffen.

⁹Frage: Bitte geben Sie an, inwieweit diese Motive für Sie im Zusammenhang zu Pferdesport eine Bedeutung haben.

Nicht unerwartet ist auch hier, dass das Pferd das am häufigsten genannte Motiv für die Ausübung des Pferdesports ist. Für mehr als die Hälfte der Befragten steht es an erster Stelle. Der Faktor *Pferd* wird unterschiedlich beschrieben. Häufig tauchen die Begriffe *Harmonie*, *Partnerschaft* und *Liebe* auf, was die Emotionalität des Themas unterstreicht (siehe Tabelle 6).

Insgesamt wurde das Motiv *Pferd* in knapp 90 % der Antworten genannt. An zweiter Stelle stehen die Motive *Spaß* und *Freude*, die in etwa der Hälfte der Antworten angegeben wurden. Die Nennungen der frei genannten Motive sind in Tabelle 6 abgebildet. Auch bei den frei genannten Motiven zum Pferdesport rangieren *Ausgleich* und *Erholung* sowie *Natur* noch vor den unter Bewegung und Fitness zusammengefassten sportlichen Motiven.

Tabelle 6: Frei genannte Motive im Pferdesport (N= 1632) Frage: Welches sind ihre stärksten Motive, Pferdesport zu betreiben? Nennen Sie bitte maximal drei Begriffe.

Motiv	Nennungen			Gesamt	
	1. Nennung	2. Nennung	3. Nennung		
Pferd	Pferd	28,8 %	7,5 %	3,4 %	36,7 %
	Harmonie / Partnerschaft	12,7 %	9,0 %	4,3 %	26,1 %
	Pferdeliebe	14,0 %	3,2 %	2,2 %	19,4 %
	Arbeit mit dem Pferd	2,1 %	1,8 %	1,0 %	4,9 %
Spaß	24,3 %	9,6 %	6,2 %	40,1 %	
Ausgleich, Erholung	10,5 %	12,0 %	10,3 %	32,7 %	
Natur	6,4 %	16,1 %	8,5 %	31,1 %	
Bewegung, Fitness, Sport	3,7 %	9,1 %	6,7 %	19,6 %	
Erfolg, Anerkennung	2,9 %	6,8 %	6,2 %	16,0 %	
Selbstreflektion	3,6 %	5,8 %	4,8 %	14,2 %	
soziale Kontakte	1,7 %	4,4 %	7,4 %	13,5 %	
Herausforderung, Ehrgeiz	2,2 %	5,1 %	3,7 %	11,0 %	

In der vorliegenden Untersuchung dient die Clusteranalyse der Abgrenzung von Gruppen mit unterschiedlichen Anforderungen an den Sport. In einer vorgeschalteten Faktorenanalyse werden inhaltlich wichtige Variablen (= geschlossen abgefragte Motive) zu übergreifenden Motiven verdichtet. In der vorliegenden Untersuchung wurde ein Kaiser-Meyer-Olkin-Wert (KMO) von 0,72 ermittelt, die Variablen sind somit geeignet. Zur Extraktion der Faktoren dient die Hauptkomponentenanalyse. Die Validität wurde mittels einer Reliabilitätsanalyse berechnet. Die Ergebnisse der Faktorenanalyse sind in Tabelle 7 dargestellt.

Tabelle 7: Reitsportmotive als Ergebnis der Faktorenanalyse; fünfstufige Skala von 100 % bis 0 % Zustimmung zur Aussage; Erklärte Gesamtvarianz der Faktorenlösung: 68,11 %; KMO: 0,72

Faktor	Faktor Variablen	1	2	3	4	5
1= Soziale Kontakte und Gemeinschaftserlebnis Cronbach's Alpha: 0,75	Freunde gewinnen	0,82	0,07	0,02	0,17	0,02
	Ich schätze die Geselligkeit und Gemeinschaft im Pferdesport.	0,80	0,12	0,01	-0,10	0,06
	...weil ich da wichtige Menschen treffe.	0,72	0,02	0,23	-0,04	-0,02
	Etwas Spannendes erleben.	0,61	0,14	0,07	0,26	0,01
2= Wohlbefinden Cronbach's Alpha: 0,70	...zur Entspannung	0,09	0,84	-0,09	0,02	0,19
	...damit ich mich wohl fühle.	0,05	0,78	0,06	0,14	0,25
	...als Ausgleich zur Arbeit.	0,16	0,76	0,03	0,02	-0,12
3= Leistung Cronbach's Alpha: 0,83	Ich möchte vor allem Leistung bringen und Erfolg haben.	0,01	-0,19	0,90	0,04	-0,01
	...weil ich etwas erreichen will.	0,15	0,03	0,89	0,12	-0,06
4= Selbsterfahrung Cronbach's Alpha: 0,50	Körpererfahrung	0,15	0,13	-0,08	0,82	0,04
	Selbstverwirklichung	0,01	0,01	0,29	0,75	0,05
5= Pferdeliebe Cronbach's Alpha: 0,43	...aus Freude am Pferd	0,01	0,20	0,06	-0,01	0,81
	Für mich ist der Umgang mit dem Pferd das Wesentliche am Pferdesport.	0,03	0,02	-0,12	0,09	0,77

Das erste Motiv (Faktor 1) „Soziale Kontakte und Gemeinschaftserlebnis“ setzt sich aus vier Variablen zusammen, die das Gemeinschaftserlebnis des Pferdesports beschreiben, wie z. B. „Freunde gewinnen“ oder „Ich schätze die Geselligkeit und Gemeinschaft im Pferdesport.“. Das zweite Motiv (Faktor 2) „Wohlbefinden“ wird durch die Variablen „Zur Entspannung“, „Damit ich mich wohl fühle.“ und „Als Ausgleich zur Arbeit.“ gebildet. Das „Leistungsmotiv“ im Sport wird durch die Variablen des dritten Faktors „Ich möchte vor allem Leistung bringen und Erfolg haben.“ sowie „Weil ich etwas erreichen will.“ gebildet. Motiv vier (Faktor 4) lässt sich mit dem Begriff „Selbsterfahrung“ beschreiben. Die Variablen „Körpererfahrung“ und „Selbstverwirklichung“ sind beide personenbezogen und stehen für die Auswirkung und Bedeutung von Eindrücken und Zielen auf die Person selbst. Das letzte Motiv (Faktor 5) lässt sich mit

„Pferdeliebe“ umschreiben. Es wird aus den Variablen „Aus Freude am Pferd“ und „Für mich ist der Umgang mit dem Pferd das Wesentliche am Pferdesport.“ gebildet.

Die Reiter wurden anschließend nach Motivausprägungen (cluster- und diskriminanzanalytisch) in "motiv-homogene" Subgruppen unterschieden. Zur Gruppierung der Umfrageteilnehmer wurden die ersten drei in der Faktorenanalyse ermittelten Faktoren als clusterbildende Variablen eingesetzt. Die Faktoren vier und fünf wurden nicht einbezogen, da zum einen die Gütekriterien für diese Faktoren nicht ausreichend erschienen und zum anderen werden die in diesen Faktoren enthaltenen Variablen von allen Teilnehmern ähnlich stark gewichtet. Sie weisen somit eine geringe Varianz auf und sind nicht zur Bildung von Gruppen geeignet. Es wurde das Verfahren der Hierarchischen Clusteranalyse angewendet. Zunächst wurden mit Hilfe der Single Linkage Methode sechs Ausreißer ermittelt und aus dem Datensatz entfernt. Aufgrund fehlender Werte wurden weitere 80 Probanden entfernt, so dass zur Identifikation der geeigneten Clusteranzahl 1.728 Fälle in die Clusteranalyse einbezogen werden. Ferner wurde das Elbow-Kriterium als Entscheidungshilfe verwendet. Mit dem Ward-Algorithmus wird zunächst die Anfangspartition berechnet, um dann mit der K-Means-Methode (partitionierendes Verfahren) das Ergebnis zu optimieren. Das Ergebnis der Clusteranalyse wurde abschließend anhand einer Diskriminanzanalyse überprüft. Die in Tabelle 8 skizzierte 4-Clusterlösung konnte zu 98,1 % durch eine Diskriminanzanalyse bestätigt werden und entspricht damit den Anforderungen (Backhaus et al., 2006). Tabelle 9 kennzeichnet die Kennwerte der Clustertrennung.

In Tabelle 8 sind neben den clusterbildenden auch Werte der clusterbeschreibenden Variablen abgebildet. Der Vergleich der Mittelwerte erfolgt hier anhand einer einfaktoriellen Varianzanalyse (einfaktorielle ANOVA). Unterschiede im Anteil der Nicht-Wettbewerbsteilnehmer und dem Organisationsgrad der Reiter (Mitgliedschaft in Vereinen oder unorganisiert) wurden mit Hilfe des Chi-Quadrat-Tests überprüft. Für die Darstellung des Alters der Gruppenmitglieder und die Bedeutung ausgewählter Motive wurden die Medianwerte gewählt, da die betrachteten Variablen nicht normalverteilt sind.

Tabelle 8: Beschreibung der Cluster (Clustermittelwerte und Signifikanzen)

¹Mittelwerte der standardisierten Faktoren; ²Chi-Quadrat= 164,179, df= 3; ³Nicht Mitglied in einem Reitverein; ⁴Chi-Quadrat = 74,298, df= 3; ⁵Skalierung: fünfstufige Skala von 100 %= vollkommene Übereinstimmung mit der Aussage bis 0 %= keine Übereinstimmung mit der Aussage; N= 1728; Signifikanzniveau: ***p≤ 0,001; Gleiche Buchstaben kennzeichnen signifikante Unterschiede auf dem Niveau von p≤ 0,01

<i>Clusterbildende Variablen</i>	Cluster 1 n= 468	Cluster 2 n= 496	Cluster 3 n= 495	Cluster 4 n= 269
soziale Kontakte und Gemeinschaftserlebnis ^{1***}				
Gemeinschaftserlebnis ^{1***}	μ= 0,10	μ= 0,91	μ= -0,89	μ= -0,22
Wohlbefinden ^{1***}	μ= 0,22	μ= 0,32	μ= 0,45	μ= -1,72
Leistungsmotiv ^{1***}	μ= 1,16	μ= -0,56	μ= -0,50	μ= -0,08
<i>Clusterbeschreibende Variablen</i>				
Altersmedian der Gruppenmitglieder	27,0 ^a	28,0 ^b	36,0 ^{a,b,c}	28,5 ^c
Keine Wettbewerbsteilnahme (Anteil/Cluster) ²	11,8 %	37,7 %	50,1 %	36,8 %
Anzahl (Standardisierte Residuen)	55 (-8,3)	187 (1,4)	248 (6,1)	99 (0,8)
nicht organisiert (Anteil/Cluster) ^{3,4}	12,0 %	27,6 %	35,8 %	24,5 %
Anzahl (Standardisierte Residuen)	56 (-5,7)	137 (1,1)	177 (4,7)	66 (-0,2)
Pferdesport bedeutet für mich vor allem Spaß ⁵	91,8 ^a	94,7 ^{a,b}	92,0 ^{b,c}	83,3 ^{a,b,c}
in der Natur sein ⁵	73,8 ^a	88,0 ^{a,b}	84,9 ^{a,c}	69,3 ^{b,c}
Selbstverwirklichung ⁵	77,1 ^a	61,2 ^a	64,7 ^a	63,0 ^a
Pferdesport hält mich fit ⁵	79,5 ^a	81,9 ^b	67,7 ^{a,b,c}	57,5 ^{a,b,c}
Körpererfahrung ⁵	66,8 ^a	77,1 ^{a,b}	68,9 ^{b,c}	62,4 ^{b,c}
soziale Anerkennung ⁵	34,0 ^a	28,7 ^b	10,1 ^{a,b,c}	15,3 ^{a,b,c}
Nervenkitzel ⁵	43,5 ^a	32,8 ^{a,b}	14,4 ^{a,b,c}	20,1 ^{a,b,c}

Tabelle 9: Wilks Lambda der kanonischen Diskriminanzfunktion

Test der Funktion(en)	Wilks-Lambda	Chi-Quadrat	df	Signifikanzen
1 bis 3	,100	3973,437	9	,001
2 bis 3	,256	2351,707	4	,001
3	,541	1060,707	1	,001

Tabelle 10 zeigt, dass sich bei drei Variablen drei Diskriminanzfunktionen bilden.

Tabelle 10: Strukturmatrix der Diskriminanzanalyse, * p < 0,05.

Diskriminanzvariablen	Funktion		
	1	2	3
Wohlbefinden	,916*	,213	-,339
Leistungsmotiv	-,262	,908*	-,326
soziale Kontakte und Gemeinschaftserlebnis	,179	,354	,918*

Im Folgenden werden die vier Cluster beschrieben.

Cluster 1: Leistungsorientierte Pferdesportler

Zum ersten Cluster zählen 468 Personen (27 % der Fälle). In dieser Gruppe befinden sich die leistungsorientierten Pferdesportler. Die Bedeutung des Leistungsmotivs ist hier charakteristisch. Personen, die zu dieser Gruppe gehören, wollen Leistung erbringen und Erfolg haben. Wohlbefinden und soziale Motive sind durchschnittlich ausgeprägt. Im Vergleich zu den anderen Clustern sind hier die jüngsten Probanden vertreten. Die Hälfte der Personen in dieser Gruppe ist unter 27 Jahre, nur ein Viertel über 36 Jahre alt. Dies ist auch die Gruppe mit dem größten Anteil von Wettbewerbsteilnehmern und in Vereinen organisierten Pferdesportlern (je 88 %). Für die im ersten Cluster zusammengefassten Personen ist die Selbstverwirklichung ein signifikant stärkeres Motiv als für alle anderen Gruppen. Soziale Anerkennung und Nervenkitzel sind für die Probanden von hoher Bedeutung.

Cluster 2: Gesellige Genießer

Das zweite Cluster umfasst 496 Befragte (29 % der verarbeiteten Fälle). In dieser Gruppe sind die sozialen Kontakte und das Gemeinschaftserlebnis von besonderer Bedeutung. Leistung und Streben nach Erfolg werden im Vergleich mit den anderen Gruppen am deutlichsten abgelehnt. Das Wohlbefinden hat eine größere Bedeutung als beim ersten Cluster. Mehr als ein Viertel der Personen in dieser Gruppe ist nicht in einem Verein organisiert und fast 40 % nehmen an keinerlei Wettbewerben teil. Die Altersverteilung unterscheidet sich nur gering vom ersten Cluster. Für die Mitglieder dieses Clusters steht der Spaß beim Pferdesport im Vordergrund. Es ist ihnen wichtig, in der Natur zu sein. Obwohl der Leistungsaspekt in dieser Gruppe keine starke Rolle spielt, sind Fitness und Körpererfahrung doch zwei Motive, die von dieser Gruppe höher geschätzt werden als von den Gruppen drei und vier.

Cluster 3: Individuelle Genießer

Das dritte Cluster (495 Personen, 29 % der Fälle) unterscheidet sich von den zuvor beschriebenen auffällig durch die geringe Bedeutung der sozialen Komponente. Der Wunsch nach Geselligkeit und das Motiv, im Pferdesport Freunde zu finden, sind in dieser Gruppe am geringsten ausgeprägt. Leistung spielt ebenso wenig eine Rolle wie für das zweite Cluster. Das persönliche Wohlbefinden hat in

diesem Cluster die größte Bedeutung. Diese Gruppe kann daher als „individuelle Genießer“ beschrieben werden. Es ist die älteste Gruppe. Die Hälfte ihrer Mitglieder ist mindestens 36 Jahre alt, ein Viertel ist älter als 43 Jahre. Es ist das Cluster mit dem geringsten Organisationsgrad. 36% sind nicht Mitglied in einem der betrachteten Vereine. Die Hälfte der Personen in diesem Cluster nimmt nicht an Wettbewerben teil. Soziale Anerkennung und Nervenkitzel haben für diese Gruppe die geringste Bedeutung. Spaß und Natur sind ihnen ähnlich wichtig wie den geselligen Genießern. Auf Fitness und Körpererfahrung legen sie weniger Wert.

Cluster 4: Zufriedene sportlich Aktive

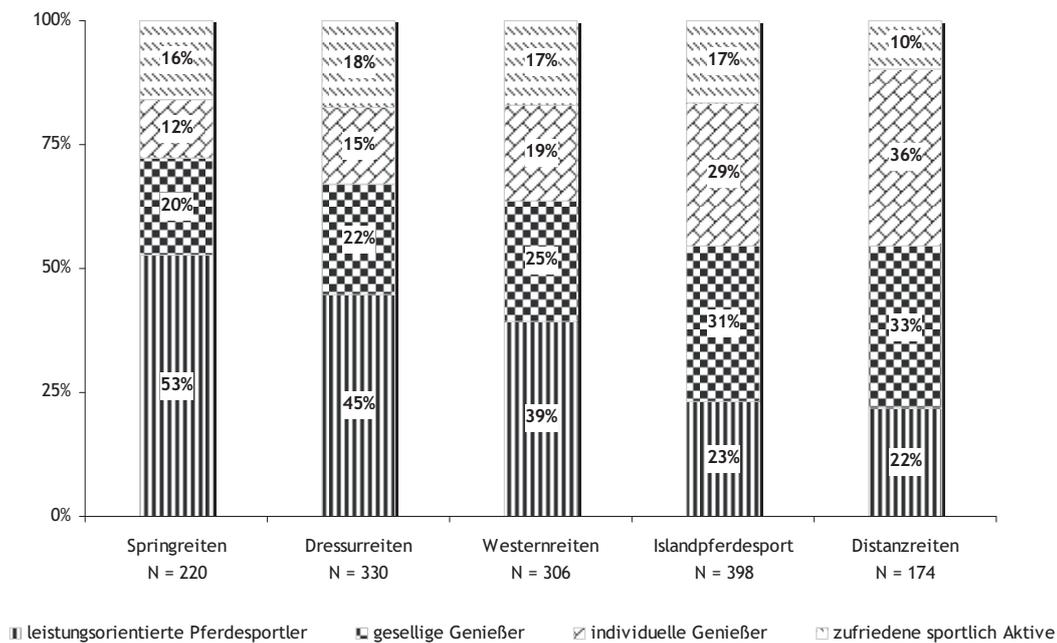
Das vierte Cluster umfasst 269 Personen und damit 15 % der einbezogenen Fälle. Besonders auffallend ist, dass für die Mitglieder dieser Gruppe das Wohlbefinden kein Motiv für den Pferdesport ist. Sie betreiben Reitsport weniger als Ausgleich zur Arbeit und auch nicht, um sich wohl zu fühlen oder zur Entspannung. Geselligkeit hat für diese Probanden mehr Bedeutung als für Cluster drei. Dieses Motiv ist gleichwohl unterdurchschnittlich ausgeprägt. Das Leistungsmotiv ist für diese Gruppe wichtiger als für die Gruppen zwei und drei. Daher kann diese Gruppe als die „zufriedenen sportlich Aktiven“ beschrieben werden. Die mittlere Altersstruktur dieser Gruppe unterscheidet sich nicht deutlich von den Clustern eins und zwei, wobei sie stärker streut. Ein Viertel der Mitglieder dieses Clusters ist älter als 42 Jahre. Fitness spielt für diese Gruppe im Vergleich der vier Cluster die geringste Rolle. Auch der Spaß am Pferdesport und das Naturerlebnis sind für die Mitglieder dieser Gruppe am wenigsten wichtig.

Während also das Pferd an sich, der Spaß am Pferdesport und der Naturbezug als Motive bei fast allen Befragten von großer Bedeutung sind (siehe Abbildung 1), lassen sich anhand der drei Motive Leistung, Wohlbefinden und soziale Kontakte/Gemeinschaftserlebnis verschiedene Gruppen innerhalb der Pferdesportler bilden, die sich auch in weiteren Kriterien unterscheiden. Die Betrachtung der Motive der Pferdesportler zeigt, dass sich die Trends im Pferdesport, wie bereits einleitend vermutet, in unterschiedlichen Gruppen widerspiegeln.

Motivbündel in den Pferdesportdisziplinen

Weiterführend wird untersucht, welche „Motivbündel“ den einzelnen Pferdesportdisziplinen zugeordnet werden. Dazu werden fünf Pferdesportarten näher betrachtet. Die Umfrageteilnehmer haben Angaben zu ihrer Teilnahme an Wettbewerben unterschiedlicher Disziplinen sowie zur Mitgliedschaft in Vereinen gemacht. Aufgrund dieser Daten werden sie den Sportarten zugeordnet. Als Aktiver einer Disziplin wurde eingeordnet, wer entweder an Wettbewerben der Disziplin teilnimmt, Mitglied in dem entsprechenden Verein ist oder beides. Diese Einteilung erlaubt keine Aussage über die Intensität, mit der die Sportart ausgeübt wird. Weil es auch Überschneidungen der Sportarten gibt, kann eine Person auch mehreren Sportarten zugeordnet sein. In einem weiteren Schritt wird untersucht, welche Anteile die vier ermittelten Cluster an den Pferdesportarten haben. Das Ergebnis ist in Abbildung 1 dargestellt.

Abbildung 1: Anteile der Cluster an den Pferdesportarten



Der größte Teil der Springreiter gehört zum Cluster eins, den „leistungsorientierten Pferdesportlern“. Auch unter den Dressurreitern macht dieses Cluster noch fast die Hälfte aus. Bei den Westernreitern haben die Cluster zwei und drei, in denen das Leistungsmotiv keine so große Rolle spielt, einen größeren Anteil als im leistungsorientierten Cluster eins. Im Islandpferde- und Distanzsport sind die

Gruppen am stärksten vertreten, denen es im Pferdesport um Wohlfühlen, Erholung und Entspannung geht. Ein Teil sucht diesen Ausgleich vornehmlich in sozialen Gruppen, ein anderer Teil lieber individuell und nicht-organisiert. Von den Distanzreitern gehören nur 10 % zum Cluster der „zufriedenen sportlich Aktiven“. Wenn man nun schaut, wie sich Gruppen mit unterschiedlichen Motivausprägungen auf die Reitsport-Disziplinen verteilen, dann lässt sich daraus ableiten, dass es keine eindeutigen Zuordnungen der Cluster zu einzelnen Pferdesportarten gibt. Dennoch sind klare Tendenzen zu erkennen, die eine zielgruppengerechte Ansprache möglich machen und die jeweiligen Motivschwerpunkte der Disziplinen verdeutlichen.

Diskussion

Die Motive im Pferdesport sind vielfältig und gehen über die üblicherweise für Sport genannten Motive hinaus (vgl. Tabelle 1 und Tabelle 2). Der Kontakt zum Lebewesen Pferd ist eng und sehr emotional. Bei den befragten Pferdesportlern haben besonders die Motive Wohlfühlen, Entspannung sowie Naturbezug eine große Bedeutung. Während das Pferd als Lebewesen, der Spaß am Pferdesport und der Naturbezug als Motive im Pferdesport insgesamt von großer Bedeutung sind, lassen sich anhand der drei Faktoren Leistung, Wohlbefinden und soziale Kontakte/Gemeinschaftserlebnis Gruppen innerhalb der Pferdesportler bilden, die sich auch in weiteren Kriterien unterscheiden. Den beiden Clustern der geselligen und individuellen Genießer lassen sich 58 % der Umfrageteilnehmer zuordnen. Beiden Gruppen ist das Wohlbefinden sehr wichtig. Sie betreiben Pferdesport als Ausgleich zur Arbeit, damit sie sich wohlfühlen oder zur Entspannung. Das Leistungsmotiv spielt eine untergeordnete Rolle. Der Gruppe der leistungsorientierten Sportreiter gehören 27 % der Umfrageteilnehmer an. Für sie steht das Leistungsmotiv klar im Vordergrund. Die mit 16 % kleinste Gruppe der zufriedenen sportlich Aktiven ist dadurch gekennzeichnet, dass das Wohlbefinden als Motiv für den Pferdesport keine Bedeutung hat.

In Tabelle 1 ist die Entwicklung verschiedener Trends im Sport beschrieben. Dies kann mit den Ergebnissen der Studie folgendermaßen bestätigt werden. Der zunehmende Wunsch nach Individualität (Quack, 2001) wird in der vorliegenden Untersuchung durch Cluster drei, die „individuellen Genießer“ repräsentiert, das sich von Cluster zwei („gesellige Genießer“) im Wesentlichen durch die unterschiedliche

Bedeutung der sozialen Kontakte und des Gemeinschaftserlebnisses unterscheidet. Für den „Trend zum Spaß, ... vom Quälen zum Genießen“ (Freyer, 2001) und die Bedeutung des Faktors Natur (Stumm, 2004) stehen die Cluster zwei (gesellige Genießer) und drei gemeinsam. Mitglieder dieser Cluster messen den Motiven Entspannung und Natur größere Bedeutung bei.

Die Entwicklung vom normierten zum unnormierten Sport und vom Verein zum unverbindlichen Sport (Stumm, 2004) bestätigt insbesondere Cluster drei (individuelle Genießer), in dem fast 40 % der Befragten keinem der abgefragten Vereine angehören und die Hälfte nicht an Wettbewerben teilnimmt. Das erste Cluster (leistungsorientierte Pferdesportler) repräsentiert den Trend zum Sport-Event, Inszenierung des Sports sowie Sport zu sehen und erleben (Freyer, 2001). In diesem Cluster ist der Anteil der Wettbewerbsteilnehmer am größten und der Anteil der nicht organisierten Sportler am geringsten. Selbstverwirklichung, Anerkennung und Nervenkitzel haben in dieser Gruppe die höchsten Werte. Die Vielzahl an Motiven und deren teilweise sehr unterschiedliche Bedeutung spricht für die Veränderung der Zielgruppen und zeigt die Komplexität der Motiv- und Aktivitätsbündel (Quack, 2001).

Die Betrachtung der Verteilung der ermittelten Cluster auf die untersuchten fünf Pferdesportdisziplinen (siehe Abbildung 1) zeigt, dass es keine eindeutigen Zuordnungen der Cluster zu einzelnen Pferdesportarten gibt, aber beachtliche Tendenzen zu erkennen sind. In jeder Disziplin sind alle Gruppen, wenn auch unterschiedlich stark, vertreten. Die Anbieter im Pferdesport (z. B. Vereine, Veranstalter, Anbieter von Seminaren, Reitschulen etc.) müssen mit allen Motivclustern rechnen und diesen ggf. gerecht werden.

Aus der ungleichen Verteilung der Motive ergibt sich für Reitvereine das Problem, dass sie den Spagat zwischen den Anforderungen der leistungsorientierten Sportreiter und den Erholungssuchenden meistern müssen. Wer Leistung und Erfolg anstrebt, will seine Erfolge zeigen. Soziale Demonstrationseffekte spielen eine beachtliche Rolle. Für die anderen Reiter entsteht durch die erforderliche größere Öffentlichkeit bezüglich der Leistungen u. U. der Eindruck, dieser Bereich wäre innerhalb des Vereins wichtiger als die Interessen der weniger leistungsorientierten Reiter. Erholung und Entspannung haben einen größeren Stellenwert als vor 15

Jahren (Albers, 2006). Der Wunsch, in der Freizeit Leistung zu bringen, sich mit anderen zu messen und Erfolg zu haben, ist nur noch für einen kleineren Teil der Pferdesportler bedeutsam (Freyer, 2003). Die genaue Kenntnis von Motivclustern ermöglicht aber die Orientierung an Zielgruppen innerhalb der Disziplinen mit passenden Angeboten.

Reitvereine sind daher gefordert, ihre Angebote für Pferdesportler zu überprüfen, Kernkompetenzen zu erarbeiten und herauszustellen. Ein großer Teil der Pferdesportler kann durch den Faktor „Geselligkeit“ allein nicht mehr angesprochen werden. Aber auch das Leistungsmotiv, das zur Teilnahme an Wettbewerben und Abzeichenlehrgängen beiträgt, ist nur für einen geringen Teil der Pferdesportler von Bedeutung. Angebote der Vereine, die sich an Entspannungs- und Erholungsmotiven orientieren, greifen aktuelle Trends im Sport und der Freizeitentwicklung auf. Für Reitvereine ist es unabdingbar, Reiter nicht nur im Nachreiten von Reitbahnfiguren zu schulen, sondern Wissen zu vermitteln, das ein entspanntes Umgehen mit dem Pferd ermöglicht. Dazu gehört auch das häufig vernachlässigte Reiten im Gelände. So könnten Reitvereine z. B. häufiger geführte Ausritte in die Umgebung anbieten oder ihren Mitgliedern Karten mit Reitstrecken zur Verfügung stellen. Die GPS-Technologie bietet hier neue Optionen. Die Problematik des Mitgliederschwundes betrifft ebenso Vereine anderer Sportarten. Um dem Konkurrenzdruck auf dem gesamten Freizeitmarkt zu begegnen, ist es für den organisierten Pferdesport notwendig, aktuelle Trends aufzugreifen und in das Vereinsleben oder die Ausübung der Sportart zu integrieren.

Limitationen und weiterer Forschungsbedarf

Abschließend ist auf die methodenbedingten Grenzen der Stichprobe hinzuweisen. Aufgrund des nicht kontrollierbaren Auswahlverfahrens können über die Größe der identifizierten Cluster keine verlässlichen Aussagen getroffen werden. Hierzu wäre eine repräsentative Stichprobe notwendig. Dennoch bestätigen die Ergebnisse die in der Literatur aufgezeigten Tendenzen. Eine weitere interessante Fragestellung wäre die Betrachtung der Anbieterseite. Welche Angebotsstrukturen liegen in den Reitvereinen und -betrieben vor? In diesem Zusammenhang könnten Kundenzufriedenheitsanalysen zu einem besseren Verständnis der Erwartungshaltung der Reiter beitragen. Im Weiteren wäre eine Imageanalyse von Reitvereinen und -betrieben von Interesse.

Interessenkonflikt. Der korrespondierende Autor gibt an, dass kein Interessenkonflikt besteht.

Literatur

1. Agricola, S. (2001): *Freizeit: Grundlagen für Planer und Manager*, Lehr- und Handbücher zum Tourismus, Verkehr und Freizeit, München.
2. Albers, A. (2006): Sport ist in - Entwicklungen und Chancen des Sports in Tourismus und Freizeit. In Reuber, P. und P. Schnell (Hrsg.), *Postmoderne Freizeitstile und Freizeiträume: neue Angebote im Tourismus*, Schriften zu Tourismus und Freizeit, Band 5, Berlin, S. 349-359.
3. AWA (2007): *Allensbacher Marktanalyse Werbeträgeranalyse 2007*. Institut für Demoskopie Allensbach, Allensbach.
4. Backhaus, K., B. Erichson, W. Plinke & R. Weiber (2006): *Multivariate Analysemethoden, eine anwendungsorientierte Einführung*. 11. Auflage, Berlin.
5. Basche, A. (1984): *Geschichte des Pferdes*. Würzburg.
6. Brace, I. (2004): *Questionnaire Design. How to plan, structure and write survey material for effective market research*. London.
7. Deutscher Olympischer Sportbund (2008): *Bestandserhebung 2008 des Deutschen Olympischen Sportbundes*. 2. überarbeitete Auflage, Frankfurt.
8. Dreyer, A. (2004): Sport und Tourismus. In Krüger, A. & A. Dreyer (Hrsg.), *Sportmanagement: eine themenbezogene Einführung*, Lehr- und Handbücher zu Tourismus, Verkehr und Freizeit, München, S. 327-376.
9. Erste Westernreiter Union Deutschland e.V. (EWU) (2008): Zahlen, Fakten, Daten, Zusammenstellung der EWU Geschäftsstelle.
10. Freyer, W. (2003): *Sport-Marketing-Handbuch für marktorientiertes Management im Sport*. 3. Auflage, Dresden.
11. Freyer, W. (2001): Sport und Tourismus: Megamärkte in der wissenschaftlichen Diskussion. In Trosien, G. & M. Dinkel (Hrsg.), *Sport-Tourismus als Wirtschaftsfaktor: Produkte-Branchen-Vernetzung*, Butzbach-Griedel, S. 32-65.
12. Gabler, H. (2002): *Motive im Sport: motivationspsychologische Analysen und empirische Studien*. Sportwissenschaft, Band 31, Schorndorf.
13. Gross, A. (2009): Kader-Auflösung, Doping - Im Reitsport beginnt großes Aufräumen, Zugriff am 15.12.2009 unter <http://www.welt.de/sport/article3829164/Doping-Im-Reitsport-beginnt-grosses-Aufräumen.html>.
14. Hartmann, O. (2006): *Pferdezucht*. Stuttgart.
15. Institut für Demoskopie Allensbach (2001): *Fit durch Sport*, Allensbacher Berichte, 2001, Nr. 8.
16. IPSOS (2003): *Faszination Zukunft, Neue Perspektiven im Pferdesport. Die FN Marktanalyse kompakt und kommentiert*, Deutsche Reiterliche Vereinigung e.V. (Hrsg.), Warendorf.

17. IPSOS (2001): Marktanalyse Pferdesportler in Deutschland 2001, Zugriff am 25.05.2010 unter <http://www.google.com/cse?cx=005497987986465487712%3A1cktsqps08w&ie=UTF-8&q=ipsos&sa.x=0&sa.y=0&sa=Suche>.
18. Islandpferde-Reiter- und Züchterverband e. V. (IPZV) (2008): *Geschäftsberichte 2007*. In *Das Islandpferd*, (123), S. 79 -91.
19. Klein, M.-L. (2005): Vermarktung des Breiten- und Freizeitsportes. In *Handbuch Sportmanagement*, Bandd 149, Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport, Schondorf, S. 325-342.
20. Kotler, P. & F. Bliemel (2001): *Marketing-Management*, 10. Auflage, Stuttgart.
21. Kroeber-Riel, W. & P. Weinberg (2003): *Konsumentenverhalten*. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 8. Auflage, München.
22. Löwe, H. (1988): *Pferdezucht*. 6. Auflage, Stuttgart.
23. Miesner, K. (2003): Neue Pferde braucht das Land? Folgerungen der Marktanalyse. Kongressbericht Faszination Zukunft-Neue Perspektiven im Pferdesport. Warendorf.
24. Mullin, B. J., Hardy S. & Sutton W. A. (2007): *Sport Marketing. Perspectives in Sport Consumer Behavior*, 3rd edition, Human Kinetics.
25. Opaschowski, H. W. (2006): *Einführung in die Freizeitwissenschaft*. 4. Auflage, Wiesbaden.
26. Opaschowski, H. W., M. Preis & U. Reinhardt (2006): *Freizeitwirtschaft: die Leitökonomie der Zukunft*. Zukunft. Bildung. Lebensqualität, Band 2, LIT Verlag. Hamburg.
27. Prahl, H. W. (2002): *Soziologie der Freizeit*. Paderborn.
28. Putscher, S. (1987): *Pferdezucht und Reiterei im Landkreis Gifhorn*. Wittingen.
29. Quack, H. D. (2001): *Freizeit und Konsum im inszenierten Raum*. Band 14, Paderborn.
30. Schade, W. (2009): Auf ein Wort. In *Der Hannoveraner*, 83, Nr. 8.
31. Schubert, M. (2008): Besonderheiten des Sports für das Marketing. In Hermanns, A. & F. Riedmüller (Hrsg.), *Management-Handbuch Sport-Marketing*, 2. Auflage, München, S. 66-99.
32. Stumm, P. (2004): Trendsportarten. In Krüger, A. & A. Dreyer (Hrsg.), *Sportmanagement: eine themenbezogene Einführung, Lehr- und Handbücher zu Tourismus, Verkehr und Freizeit*, München, S. 427-444.
33. Wöhler, K. (2005): Ökonomisierung der Freizeit, In Popp, R. (Hrsg.), *Zukunft: Freizeit: Wissenschaft, Festschrift zum 65. Geburtstag von Univ. Prof. Dr. Horst W. Opaschowski*, Wien, S. 559-570.

I.2 Target group segmentation in the horse buyer's market against the background of equestrian experience

Autoren: Claudia Gille, Maike Kayser und Achim Spiller

Dieser Beitrag ist erschienen in „Journal of Equine science“, Vol. 21, No. 4.

Abstract

In former times the handling with horses was reserved primarily for either agricultural related people or for the military. Nowadays the equestrian sport has become popular from all walks of life. Whereas more people get access to the equestrian sport today, the knowledge concerning animal husbandry in general is decreasing due to an alienation from agricultural themes in modern societies. Thus, this development affects furthermore the riding abilities and the appraisal of horses – especially as regards horse purchase.

In order to analyse which factors influence purchase decisions in the horse market against the background of equestrian experience, 739 horse-riders were surveyed on their purchase behaviour in this study. Using cluster analysis, a typology was generated that provides a differentiated picture of the preferences of the various rider-groups. Three clusters were distinguished: “the amateurs”, “the experienced” and “the experts”.

Taking personal horse-riding proficiency into account, it can be concluded that above all the “amateur” group has a need for objective criteria for evaluation of a horse they are considering purchasing. Alongside “measurable” qualities, such as previous showing successes or the level of training of the horse, above all attributes like the simple handling of the horse are important. It is therefore advisable when preparing the horse for sale to align oneself to the needs of this customer segment in order to ensure more effective and targeted marketing of the horse.

Keywords: Cluster Analysis, Experiences, Horse Purchase, Target Group Segmentation

Introduction

The behaviour of consumers when purchasing comprises not only the execution of the purchase decision, but rather is the result of a complex interplay of cultural, social, personal and psychological factors (6,9). Of the many purchase decisions a consumer will make, horse buying is one of the most difficult. Not only does it involve judging a living creature whose external characteristics (exterior) alone are extremely complex, but also the inner qualities of a horse, such as character, temperament and willingness (interior) that are so crucially important for its suitability, only become apparent after extended contact (10). Particularly for the large scale of beginners or returner to the equestrian sport it is difficult to value which horse fits to their personal riding skills. Especially the interior of a horse is important for these amateurs to grant the safe and relaxed practise of the riding sport. A strong-nerved horse provides the owner, rider or driver with a significantly higher level of safety. This safety is necessary above all for most leisure riders, as this group, due to its often lower level of riding experience, dependent on 'bomb-proof', calm and easy to ride horses (2). Additionally, there is a variety of different motivations influencing the purchase, depending on intended purpose of the horse (breeding, participate in tournaments, ride into the terrain, etc). Therefore the buyer has to decide between the different horses - e. g. what level of education should have the horses in addition of the own training level.

The aim of this empirical investigation is therefore to evaluate which specific factors are of primary relevance during purchase of a horse, and if different priorities exist depending on the level of knowledge and experience of the (potential) buyer. Particular attention will be focused in this context on the interior characteristics of the horse, which, as previously touched on, in contrast to external characteristics or showing successes, are difficult to measure. The factors influencing consumers during the purchase of a horse have until now been little studied. Above all the demands of the increasing number of people that only ride as a leisure activity or resume riding after many years, have so far been neglected in the literature. This paper intends to rectify this, and provide recommendations for dealing with this customer group in practice based on an empirical study.

Material and Methods

This empirical study is based on an online survey during the period of January to February 2009, from which 739 valid questionnaires were used in the analysis. The questions used were formed on the basis of a literature study and interviews of experts prior to the investigation, in which 38 riders from both competitive and leisure riding were asked. The resulting questionnaire contains various questions on the requirements for the exterior of the horse, for the level of training, for showing successes, for the breed and for the parentage. In addition, details about the image of the German riding and leisure horse, service and guidance during purchase, involvement of the rider as well as further items were asked. The statements and characteristics were mostly evaluated on a five- (from -2 to +2) or seven- (-3 to +3) level scale (4). Furthermore, image dimensions were recorded using a semantic differential. The online questionnaire was created using the programme EFS Survey, and the subsequent analysis was carried out with the statistical programme SPSS (Version 17.0), using uni-, bi- and multivariate analysis. A cluster analysis was used for multivariate analysis. The comparison of means was carried out using a variance analysis. The differences in between the individual groups were compared using a post-hoc test. In the following, the questionnaire results will be presented and discussed against the background of findings from the literature and expert interviews.

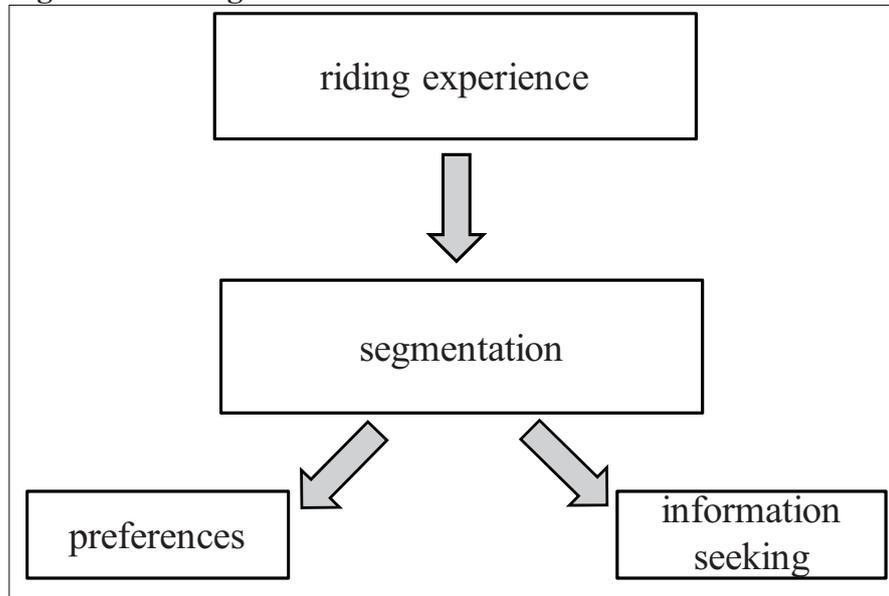
Sample description

Riding is a female-dominated sport (7), and thus only a small proportion of the respondents in this study were male. Nevertheless, the proportion of female respondents (92.5%) was extremely high. The age of respondents ranged from 13 to 90 years, with an average of 27 years. 35.4% of the respondents are educated to an (advanced technical certificate, and with 20.1%, the second largest group is formed from those with secondary school certificate. With 12.5%, those with University degrees were also well represented. Around 50% of the respondents have a monthly net household income of over €2000, identifying the consumer group as particularly solvent.

Theoretical model

The following illustration can serve as an appropriate model for the target group segmentation in the horse buyers' market against the background of equestrian experience.

Figure1: Investigation model



Source: Author's representation

With increasing competition, business strategy – in horse marketing as in other sectors – becomes increasingly focused on customer orientation. Through classification of buyers into consumer groups (market segments) with similar ways of thinking and dealing, not only can customer demands be better identified but also segment-specific offers and influencing strategies can be developed (8). The assortment of appropriate criteria for the segmentation is thereby of eminent importance. In the literature it is generally recognized that there are various ways of how to segment a market as each approach has merits and limitations depending on the target-market being considered (5). In this analysis the riding experience as a psychographic criterion has been chosen in order to segment the horse buyers' market as regards the different needs of riders due to their personal skills (11). Despite the riding experience, which serves as a cluster-forming criterion in the cluster analysis of our study, more information about the consumers is of interest. Particularly the personal preferences as regards horse purchasing, such as the outward appearance (exterior), the showing success or the level of education of a

horse are assumed of having effects on the consumer behaviour. Furthermore the seeking of information e.g. the need of consultant services is of importance against the personal experiences in order to evaluate expedient service strategies for the different consumer segments.

Cluster analysis

The aim of the cluster analysis is therefore to group the respondents into clusters so that the members within each group are as homogenous as possible, but as heterogeneous as possible between the groups. By fixing the proximity measures, the next step of the cluster analysis then numerically expresses the distances between the objects to be grouped (3). In this investigation, the hierarchical clustering method using an agglomerative algorithm was applied to identify the clusters. Firstly, using the single linkage procedure the objects with the smallest distances between them were combined. In this data set, two outliers were removed following this step. The difference between the total number of surveys and the respondents used in the cluster analysis is made up by those questionnaires with missing data. For the final group formation, the Ward method was used, whereby the goal is to combine those objects (groups) that increase the variance within a group the least, and through which very homogeneous clusters can be formed. The number of clusters is determined through the heterogeneity measure (error sum). The Ward algorithm thus firstly calculates the initial partition in order to then optimise the outcome using the K-means method (partitioning procedure). The result of the cluster analysis was finally checked using a discriminant analysis. For this, a discriminant function was estimated on the basis of the cluster solution that allowed the maximum separation of the clusters. For this, the objects were reordered following the constraints of the discriminant function. As a relative validity criterion, the final consensus between the grouping results of the discriminant and cluster analysis can be used. The three-cluster solution outlined in Table 1 was confirmed to 92.5% by a discriminant analysis, and thereby meets the requirements of a valid measurement (3).

Results

Three questions on the involvement of customers were chosen as cluster-forming variables: the number of years riding experience, the number of horses already purchased, and the self-assessed level of knowledge about horse buying. Alongside

the cluster-forming variables, additional variables were drawn upon to describe the clusters.

The results of the cluster analysis are displayed in Table 1.

Table 1: Average cluster and significance values

	Cluster 1 "The amateurs"	Cluster 2 "The experienced"	Cluster 3 "The experts"	Total
N	N= 285	N= 251	N= 64	N= 600
Riding experience in years***	8.94^a	17.43^b	30.38^c	14.78
Number of horses bought***	1.18^a	1.95^b	3.00^c	1.70
¹Experience in horse-buying***	0.12^a	0.46^{bc}	0.56^{bc}	0.31
Attributes: behaviour				
²Riding qualifications***	2.17 ^a	2.70 ^{bc}	2.87 ^{bc}	2.49
³How often do you participate in horse shows?***	4.60 ^{ac}	4.11 ^b	4.81 ^{ac}	4.42
⁴How often do you participate in courses/seminars?***	1.96 ^{ab}	2.11 ^{ab}	2.86 ^c	2.21
Attributes: demography				
Age of respondent***	23.73 ^a	26.71 ^b	39.87 ^c	26.70
Attributes: preferences				
⁵Exterior**	1.62 ^a	1.91 ^{bc}	2.00 ^{bc}	1.78
⁵Tournament successes***	-1.07 ^{ab}	-0.89 ^{ab}	-1.77 ^c	-1.07
⁵Level of education***	0.89 ^{ab}	0.63 ^{ab}	-0.25 ^c	0.66
⁶Safe when hacking out*	0.45 ^{ab}	0.37 ^{abc}	0.17 ^{ac}	0.39
⁶Easy to handle***	0.44 ^a	0.28 ^b	0.03 ^c	0.33
⁷I am prepared to pay a fair price for a well-trained horse.**	1.08 ^{abc}	1.21 ^{ab}	0.86 ^{ac}	1.11
Attributes: information				
⁷A 'serenity test' gives me more confidence in my choice of the right horse.***	0.21 ^{ac}	-0.13 ^{bc}	-0.09 ^{abc}	0.04
⁷...I rely on my gut feeling.**	0.55 ^a	0.76 ^{bc}	0.95 ^{bc}	0.68
⁷...I rely on the information given by the seller.***	-0.52 ^{ab}	-0.58 ^{ab}	-0.94 ^c	-0.59
⁷...I trust the opinion of an advisor.*	0.45 ^{ab}	0.35 ^{ab}	0.09 ^c	0.37
⁷Advice from a professional (for a fee)**	-0.51 ^a	-0.77 ^{bc}	-1.00 ^{bc}	-0.67

Source: own calculations

N= number of respondents, significance level: * $p \leq 0,05$, **= $p \leq 0,01$, ***= $p \leq 0,001$, different letters indicate significant differences (post-hoc-test), bold: cluster-forming variables, ¹scale from +2= very good to -2= very bad, ²scale from 1= basic level, 2= German Equestrian Association (DRA) class IV (basic riding certificate), 3= DRA III (bronze), 4= DRA II (silver), ³scale from 1= very often to 6= never, ⁴scale from 1= never to 5= more than 3 times a year, ⁵scale from -3= dispensable to +3= indispensable, ⁶polarity profile has 5 levels, ⁷scale from +2= yes, definitely to -2= no, definitely not

The clusters can be described as follows:

Cluster 1: "The amateurs"

Cluster 2: "The experienced"

Cluster 3: "The experts"

Cluster 1: The amateurs

With 47.5% of all respondents, the "amateurs" form the largest cluster of horse buyers. Although with an average 8.94 years riding experience these respondents are not literally beginners, they nevertheless form a cluster of the least experienced riders with a highly significant difference to the other clusters, and with an average of 24 years of age are also the youngest of the 3 groups. Despite several years of riding experience, these respondents had on average only previously purchased one other horse, and for this reason are the least accomplished at buying horses. This is further reflected in the self-assessment of level of knowledge about buying horses, as with a value of $\mu = 0.12$, the respondents of this cluster have a very significantly less experience than those of the other clusters. When purchasing a horse, this group pays the least attention to the exterior of the horse ($\mu = 1.62$). Above all important is the level of training, as well as ease of handling when riding in general, and specifically when hacking out and as regards stable manners and behaviour. The amateur riders participate more frequently tournaments than the experienced riders. This group is the most inclined to trust the opinion of an advisor or the seller. They thus, with a highly significant difference to the other groups, also are most likely to use the (paid) advice of professionals ($\mu = -0.51$). In contrast to the experienced riders, they are less ready to pay a fair price for a well-trained horse. Objective sources of information to judge the interior, such as the serenity test, provides this group with relatively the greatest reliability. With an average of $\mu = 0.55$, they rely highly significantly the least on their own gut feeling.

Cluster 2: The experienced

With 41.8% of the 600 respondents, this cluster contains a large proportion of all participants. The cluster is characterised in the cluster-forming variables by an intermediate level of riding experience of on average 17 years, which highly significantly differentiates this cluster from the other two. This cluster also lies

between the other two in terms of the number of previously purchased horses (approximately two), as well as their own assessment of their level of knowledge about buying horses ($\mu = 0.46$). This position as “middle cluster” continues in other cluster describing variables. Notably, this cluster very highly significantly differs from the others in that the respondents it contains participate in the most horse shows, and consequently view showing success as the most important purchase criterion.

Cluster 3: The experts

The “expert” cluster is with 10.7% of all respondents by far the smallest of the three. With an average age of nearly 40 years, this cluster has the oldest respondents, and thus also highly significantly the most (30.38 years) riding experience. The members of this cluster also judge themselves as the most experienced in buying horses, and accordingly have bought significantly more horses (an average of three) than the other clusters. The fact that this cluster shows a high level of experience is also demonstrated by the more frequent participation in horse-related courses and seminars than the other clusters, in order to augment their knowledge. In contrast to the above described clusters, this group relies above all on their intuition when purchasing a horse. Criteria such as level of training ($\mu = -0.25$) or previous showing successes ($\mu = -1.77$) are, with a highly significant difference, the least important.

Discussion and recommendations for practice

It was assumed that due to the broadening of the equestrian sport particularly to new and mostly inexperienced target groups like adult beginners or “weekend-leisure-riders”, a segmentation of the horse buyers market against the background of the personal knowledge about horses (and horse purchase) seems expedient. In this study highly significant differences can be seen in the evaluation of some of the criteria, which could influence horse purchasing behaviour between the three clusters formed from the respondents. Against the background of personal experiences in equestrianism, it can be confirmed that above all among “amateurs”, who made up almost half of all the participants, there is a need for objective criteria for the evaluation of the horse for sale. As well as “measureable” qualities such as previous showing successes or the training level of the horse (which can be measured by the difficulty level of the class it competes in), above all qualities such as the easy

handling of the horse are important, which are difficult to measure and to quantify. Combined under the term “interior”, these qualities appear to lose importance with time, similarly to the measureable attributes. Horse buyers can form their “own picture” of the horse in question on the basis of their acquired personal experience, and are thus less dependent on external sources of information.

For horse buying in practice, it can be concluded that a large proportion of horse buyers are interested in qualitative advice during purchase, and seek objective sources of information for the evaluation of what is, as a rule, a very cost intensive investment. New tests, such as serenity tests (1), are a convenient means of providing potential buyers added assurance in the choice of a suitable horse. This investigation found that the “amateur” group assign highest value to uncomplicated handling of the horse from the ground or from the saddle – showing success is, in contrast, unimportant. In the training and preparation of a horse for sale it is therefore advisable, alongside purely technical aspects such as schooling, to invest time in improving interior attributes, or to use options such as the serenity test in order to market the horse more effectively and efficiently. In particular the large market of riders for those the enjoyment of being in contact with their horse is of primary importance and who only take part in competitive riding at an amateur level (7) can be effectively targeted by such measures, and the chance of making a sale increased.

References

1. ANONYMOUS (2009): GHP. Gelassenheitspruefung fuer Sport- und Freizeitpferde.
2. ANONYMOUS (2006): Nervenstark, gelassen und umgaenglich. In: Der Hannoveraner. Heft 3, Verden, 6-9.
3. HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. & BLACK, W. C. (1998): Multivariate data Analysis, 4th Ed., New Jersey.
4. BRACE, I. (2004): Questionnaire Design. How to plan, structure and write survey material for effective market research. London.
5. GROVER, R. & SRINIVASAN, V. (1987): A Simultaneous Approach to Market Segmentation and Market Structuring. In: Journal of Marketing Research, Vol. 24, No. 2, 139-153.
6. HOYER, W & MCINNIS, D. (2004): Consumer Behaviour, Boston, New York.
7. IPSOS (2001): Marktanalyse Pferdesport in Deutschland. 2-52.
8. SOLOMON, M. R.; BAMOSSY, G.J. & ASKEGAARD, S. R. (2000): Consumer behaviour: A European perspective. Prentice Hall Europe.
9. SCHIFFMANN, L. G.; HANSEN, H. & KANUK, L. L (2008): Consumer Behaviour: A European Outlook.
10. RAHN, A.; FELLMER, E. & BRUECKNER, S. (2003): Pferdekauf heute, FN-Verlag der Deutschen Reiterlichen Vereinigung, Warendorf.
11. YANKELOVICH, D. & MEER, D. (2006): Rediscovering Market Segmentation. In: Harvard Business Review, Feb. 2006.

**I.3 Kundenorientierte Züchtung in der deutschen Reitpferdezucht.
Zielgruppensegmentierung im Reitsport: eine empirische Analyse**

Autoren: Claudia Gille und Achim Spiller

Dieser Beitrag ist erschienen in „Züchtungskunde“ 82 (3), 229-240.

Zusammenfassung

Unter Berücksichtigung züchterisch zu bearbeitender Merkmale und verschiedener Motive von Reitern wurden in der vorliegenden Untersuchung 135 Reiter zu ihren Präferenzen beim Pferdekauf befragt. Mit Hilfe von Faktoren- und Clusteranalyse wurde eine Typologie gebildet, die ein differenziertes Bild der Präferenzen verschiedener Reitergruppen ermöglicht. Folgende vier Cluster können unterschieden werden: „Freizeitorientierte“, „Visuell Geprägte“, „Zucht- und Leistungsorientierte“ und „Turniersportlich-ambitionierte Freizeitreiter“. So messen die „Freizeitorientierten“ den Abstammungsdaten und Zuchtwerten sowie sportlichen Erfolgen nur wenig Bedeutung bei, während die Kaufentscheidung der „Zucht- und Leistungsorientierten“ stärker durch diese Informationen geprägt ist. Der Reitsport findet zunehmende Verbreitung auch in finanziell schwächeren Haushalten und dehnt sich immer mehr als Breitensport auf unerfahrene Reitergruppen aus. Drei der vier ermittelten Zielgruppen sind eher freizeitsportlich ausgerichtet, wobei eine der Gruppen neben der Freizeitbeschäftigung mit dem Pferd seine Leistungen ebenso auf Turnieren präsentieren möchte. In diesen drei Gruppen findet das Interieur des Pferdes im Gegensatz zu den Turnierreitern besondere Beachtung und unterstreicht die Notwendigkeit einer stärkeren Einbindung von Interieurtests in die Leistungsprüfungen. Gleichzeitig haben die Gruppen sehr unterschiedliche Ansprüche hinsichtlich der Optik. Ferner kann ein „Zuchtwert Interieur“ als Marketinginstrument in der Zielgruppe der Freizeitreiter durchaus große Bedeutung erlangen. Neben der stetigen Steigerung des Zuchtfortschrittes auf Leistungsebene ist es notwendig, das Gros durchschnittlich veranlagter Pferde durch auf den Kunden angepasste Marketingstrategien gewinnbringend abzusetzen und deren Qualitäten als „Freizeitpferd“ besonders hervorzuheben.

Schlüsselwörter: Pferdesport, Pferdezucht, Zielgruppensegmentierung, Clusteranalyse

Summary

In this case study 135 horse riders were asked for their preferences when it comes to horse purchasing. By using a factor and a cluster analysis we developed a typology of riders in order to reveal differences in preferences between these groups. The four identified clusters can be divided into the following categories: “leisure riders”, “visually orientated riders”, “breeding and performance orientated riders” and lastly “ambitious tournament leisure riders”. The “leisure riders” are not interested in the characteristics of horse origin or breeding values, while the “breeding and benefit orientated” on the contrary are very interested in these items. The results show that three out of four identified groups are leisure orientated. Furthermore there is a growing number of leisure riders with a low level of breeding and horsemanship knowledge. The character/temperament of a horse was thus identified as being of utmost importance in the three leisure orientated groups. Consequently the character/temperament as a quality criterion of leisure horses should be taken into account to a greater extent in breeding and marketing. Differences concerning the willingness to pay could not be found between the individual groups. It should be noted that the survey cannot be considered representative due to the small sample size. In further research the sample should be increased. The purchase decision and willingness to pay should be investigated in a choice experiment by means of a discrete choice analysis.

Keywords: equestrian sports, target groups, breeding objectives, cluster analysis

Einleitung

Züchter tragen in der Pferdevermarktung ein großes unternehmerisches Risiko. Die Mehrheit der Züchter orientiert sich am Spitzensport und macht die Hochleistungszucht zu ihrer Kerntätigkeit, weil sich ihnen hieraus attraktive Verkaufsaussichten ergeben (TIETZE, 2004). Betrachtet man allerdings die Nachfrageseite, so haben sich im heutigen Pferdesport sowohl Sport- als auch Freizeitreiter mit jeweils sehr unterschiedlichen Ansprüchen an Fähigkeiten und Eigenschaften der Pferde etabliert. Vergleicht man die Größenordnung der beiden Gruppen, lässt sich ein beachtliches Potential im Bereich der Freizeitreiter erkennen, die etwa 85 % der insgesamt etwa 1,1 Mio. aktiven Reiter ausmachen (IPSOS, 2001). Obwohl nur ein geringer Teil der Nachzucht zu Höchstpreisen über Auktionen verkauft wird (7,2 %), ist deren Attraktorwirkung auf andere Züchter aufgrund der erreichbaren Spitzenpreise von bis zu sechsstelligen Eurobeträgen dennoch enorm. Die Signalwirkung der Auktionen und die Intransparenz des Marktes führen aufseiten vieler Züchter zu einer Fehleinschätzung der Abnehmerpräferenzen. So entspricht die Zucht zwar den Kundenanforderungen im Hochpreissektor, kann aber den Ansprüchen im Freizeitreitersektor nicht genügen. Diese beiden Faktoren verdeutlichen das züchterische Dilemma, welches durch die Ausweitung des Pferdesportes auf unerfahrene Bevölkerungsgruppen verstärkt wird (TIETZE, 2004).

Bei zunehmendem Wettbewerb rückt die konsequente Kundenorientierung – auch in der Pferdezucht – stärker in den Fokus der Unternehmensstrategie. Durch eine Klassifizierung der Käufer in Verbrauchergruppen (Marktsegmente) mit ähnlich gerichteten Denk- und Handlungsweisen lassen sich zum einen die Kundenwünsche besser identifizieren und zum anderen segmentspezifische Angebots- und Beeinflussungsstrategien entwickeln. Das Wissen über das Verhalten der verschiedenen Konsumentengruppen liefert demnach wesentliche Anhaltspunkte für die Entwicklung und Veränderung von Marketingstrategien (BODENSTEIN und SPILLER, 1998). Die Schwierigkeit besteht darin, die vielfältigen Kundenwünsche zu erkennen und gezielt in das Produktkonzept der Anpaarung der Stuten zu integrieren. Vorliegende Untersuchungen zum Thema Pferdekauf beschäftigen sich vornehmlich mit der Thematik des Rechtes unter Beachtung des Gesundheitsstatus (RAHN und FELLNER, 2003; VOY, 2005; JESSEN, 2005) ohne Berücksichtigung der Interessen auf

Kundenseite. Ziel dieser Studie ist es daher, die verschiedenartigen Kundengruppen, die unter dem Sammelbegriff „Reiter“ zusammengefasst werden, nach ihren Anforderungen an das Pferd zu segmentieren, um sowohl züchtungs- als auch marketingstrategische Maßnahmen ableiten zu können. Dabei handelt es sich um eine Studie mit explorativem Charakter, die aufgrund ihres geringen Stichprobenumfanges als eine erste Sondierungsstudie zu sehen ist und keinen Anspruch auf Repräsentativität erhebt.

Material und Methode

In der Pilotstudie wurden insgesamt 135 Reiter in 17 verschiedenen Reitbetrieben anhand eines standardisierten Fragebogens schriftlich befragt. Es handelt sich um eine bewusste Auswahl mit dem Ziel, möglichst gleich viele Freizeit- wie Turnierreiter zu befragen, um unterschiedliche Präferenzen zu erfassen. Insgesamt umfasst der Fragebogen 29 Fragen. Die zu bewertenden Statements und Merkmale wurden überwiegend auf einer fünfstufigen Skala von -2 bis +2 abgefragt. Die verwendeten Fragen wurden auf Basis einer Literaturstudie und Expertengesprächen sowohl mit Züchtern als auch Freizeit-, und Turnierreitern, im Vorfeld der Untersuchung, erstellt. Der daraus entwickelte Fragebogen enthält verschiedene Fragestellungen zu den Anforderungen an die Interieur- und Exterieurereigenschaften des Pferdes sowie weitere Items zu Alter, Geschlecht, Abstammung, Ausbildungsstand des Pferdes und zur Zahlungsbereitschaft der Kunden. Daneben wurden Kaufmotive und persönliche Vorstellungen der Reiter erfasst. Im Fragebogen wurden die Aussagen aus den Vorgesprächen übernommen, um die Fragen sehr realitätsnah abzubilden. Die Befragung fand im Zeitraum von Dezember 2007 bis Januar 2008 statt. Die Auswertung der Daten erfolgte mit dem Statistik-Programm SPSS (Version 15.0) anhand uni-, bi- und multivariater Analyseverfahren. Im Folgenden werden die Befragungsergebnisse dargestellt und vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus Literatur und Expertenbefragungen diskutiert.

Stichprobenbeschreibung

Insgesamt wurden 80,7 % Frauen und 19,3 % Männer in 17 verschiedenen Reitvereinen und Betrieben befragt. Bei der Stichprobe handelt es sich um eine recht junge Zielgruppe mit einem Durchschnittsalter von 34 Jahren. Sie liegt damit im Bereich des in der IPSOS- Studie (2001) ermittelten Durchschnittsalters der aktiven

Reiter (ca. 30 Jahre). Der Reitsport findet auch immer mehr Verbreitung in einkommensschwächeren Haushalten. Dies bestätigt das ermittelte durchschnittliche Nettohaushaltseinkommen von 1.000-1.500 € monatlich, welches unter den in der IPSOS-Studie (2001) angegebenen 1999 € im Monat liegt. Etwa die Hälfte der Kunden gehört der Altersklasse bis 30 Jahre an, das durchschnittliche Einkommen ist hier signifikant geringer als bei den über 30-Jährigen. 8,9 % der Befragten gehen noch zur Schule, 22,2 % verfügen über die mittlere Reife, 25,9 % haben Abitur bzw. Fachhochschulreife und 21,5 % der Befragten verfügen über einen Hochschulabschluss.

Der Anteil der freizeitsportlich (47,4 %) und turniersportlich (52,6 %) orientierten Reiter ist in der Befragung nahezu gleich verteilt. Von den Turnierreitern geben 36 Reiter an, dass sie in Prüfungen bis zur Leistungsklasse L starten. Zwei Reiter, die sich selbst als Turnierreiter eingestuft haben, starten hingegen nur in Prüfungen bis zur Leistungsklasse A. Bei den Freizeitreitern geben immerhin 15 Reiter an, bis Klasse L (Kat. B) und 14 Reiter bis Klasse A (Kat. C) zu starten. Hieraus ist zu erkennen, wie unterschiedlich die Selbstbewertung der Reiter und damit eine Kreuzvalidierung der Antworten durch die Abfrage der Turnierklassen ist. Es kann darüber hinaus davon ausgegangen werden, dass sich insbesondere die Gruppe der Freizeitreiter nach ihren Ansprüchen an das Pferd weiter ausdifferenzieren lässt.

Im Hinblick auf das Untersuchungsziel soll jedoch nicht die Unterscheidung anhand des Nutzungsverhaltens der Reiter zur Ableitung von Zucht- und Marketingempfehlungen herangezogen werden, sondern eine Klassifizierung anhand der in der Befragung explizit artikulierten Ansprüche hinsichtlich Exterieur und Interieur. Zu diesem Zweck soll daher eine Clusteranalyse durchgeführt werden, die die Identifikation homogener Teilgruppen aus einer heterogenen Gesamtheit ermöglicht (BACKHAUS et al., 2003).

Ergebnisse und Diskussion

Zunächst wurde eine übergeordnete Frage zum Zuchtziel des Deutschen Reitpferdes¹⁰ gestellt. Hier stimmt die Grundgesamtheit aller Befragten im Mittel mit 1,03¹¹ ($\sigma=0,79$) der Aussage zu, dass das formulierte Zuchtziel des Deutschen Reitpferdes ihre Vorstellungen bzw. Ansprüche erfüllt. Da das Zuchtziel eher allgemein die „Beschaffenheit“ des Pferdes charakterisiert, werden die einzelnen Eigenschaften in den folgenden Abschnitten weiter ausdifferenziert.

Die befragten Reiter bevorzugen im Durchschnitt ein Pferd mit einem Stockmaß von 167 cm ($\sigma=5,6$ cm) im Alter von 5,5 Jahren ($\sigma=2$ Jahre), wobei 41,5 % einen Wallach, 23 % eine Stute und nur 8,1 % einen Hengst favorisieren. Immerhin ist 25,9 % der Probanden das Geschlecht des Pferdes gleichgültig. Für 49,6 % der Befragten sollen die Pferde bereits bis Leistungsklasse A ausgebildet sein, 25,9 % der Reiter wünschen, dass das Pferd mindestens anlongiert bzw. angeritten ist und 7,4 % ist der Ausbildungsstand des Pferdes egal. Insgesamt sind allen befragten Reitern die Abstammung des Pferdes sowie der Zuchtwert eher unwichtig.

Zahlungsbereitschaft

Um kostendeckend zu züchten bzw. Gewinne erzielen zu können, muss nach HARTMANN (2006) ein Verkaufserlös von 9.500 bis 14.500 € realisiert werden. Diese Preisschwellen werden in der Praxis nur zum Teil übertroffen, viele Pferde erreichen dieses Ziel nicht. Ursachen hierfür können gesundheitliche oder qualitative Mängel der Pferde sein. Das Freizeitpferd ist noch immer mit dem Image behaftet, ein „Ausschussprodukt“ der Leistungszucht zu sein, wodurch die Zahlungsbereitschaft der Kunden verringert wird (KÖHLER, 1988). Auch in der vorliegenden Untersuchung ergeben sich Unterschiede bezüglich des Preises, den die Kunden für ein Pferd zu zahlen bereit sind (siehe auch Tab. 2). Der Preis ist mit $\mu=1,01$ ($\sigma=0,82$) beim Pferdekauf ein wichtiges Kaufkriterium¹². Im Durchschnitt über alle Kunden liegt die Zahlungsbereitschaft bei ca. 8.900 €. Dieser Betrag übersteigt die Ergebnisse von TIETZE (2004) leicht, wonach ca. 8.000 € für drei- bis vierjährige

¹⁰Das Zuchtziel für das deutsche Reitpferd lautet: „Gezüchtet wird ein edles, großliniges und korrektes, gesundes und fruchtbares Pferd mit schwingvollen, raumgreifenden, elastischen Bewegungen, das aufgrund seines Temperamentes, seines Charakters und seiner Rittigkeit für Reitzwecke jeder Art geeignet ist.“ (PFERDEZUCHTVERBAND RPS, 2008)

¹¹ Skala von +2= stimme voll und ganz zu bis -2= lehne voll und ganz ab

¹² Skala von +2= sehr wichtig bis -2= sehr unwichtig

Remonten zu veranschlagen sind. Hinsichtlich der Wahl des Geschlechtes zeigte sich, dass für Hengste die größte Zahlungsbereitschaft besteht, gefolgt von den Stuten und Wallachen. Während für Wallache im Durchschnitt 6.530 € pro Pferd gezahlt werden würden, ist die Preisbereitschaft für Hengste fast doppelt so hoch und liegt im Mittel bei 12.000 € pro Pferd. Für Stuten besteht eine mittlere Zahlungsbereitschaft von 9.640 € pro Pferd. Auch in Untersuchungen von BRUNS et al. (1978) erzielen die Stuten einen höheren Verkaufspreis als die Wallache, ebenso in der vorliegenden Studie. In einer Analyse von ICKEN et al. (2007) erzielten dagegen die Stuten bei Eliteauktionen - gefolgt von den Wallachen - deutlich höhere Preise als die Hengste. Die Abweichungen hinsichtlich der Untersuchungen lassen darauf schließen, dass die ermittelte Zahlungsbereitschaft bezüglich der Stuten und Wallache eher auf zufällige Effekte oder die Vermarktungsform zurückzuführen ist.

In der Untersuchung von ICKEN (2007) konnte nachgewiesen werden, dass die Fellfarbe sowohl die Zahlungsbereitschaft als auch die Kaufabsicht der Kunden beeinflusst. Im Ergebnis dieser Studie berücksichtigen 47,4 % der Kunden die Fellfarbe des Pferdes bei ihrer Kaufentscheidung. Die beliebtesten Farben sind hierbei die Braunen mit 50,7 % und die Rappen mit 43,7 %. Weniger populär sind in der vorliegenden Untersuchung die Fuchsfarbe mit 33,3 % und die Scheckfärbung mit 11,6 %.

Faktorenanalyse

Die Faktorenanalyse findet besonders in den Sozialwissenschaften dann Anwendung, wenn im Rahmen einer Untersuchung eine Vielzahl von Variablen verwendet wird, die anschließend aus Gründen der Komplexitätsreduktion zu übergeordneten hypothetischen Konstrukten zusammengefasst werden sollen. Die Faktorenanalyse dient demnach der Entdeckung von untereinander unabhängigen Beschreibungs- und Erklärungsvariablen, dabei wird ein gewisser Informationsverlust zugunsten einer besseren Übersicht in Kauf genommen. Zur Durchführung der Faktorenanalyse erfolgt zunächst eine Überprüfung der Korrelationen der Variablen anhand des „Barlett-Test auf Sphärizität“. Dieser überprüft die Hypothese, dass diese Variablen in der Grundgesamtheit unkorreliert sind. Auskunft über die Güte der Gesamtheit der ausgewählten Variablen zur Erklärung des Faktorenmodells gibt das Kaiser-Meyer-Olkin Kriterium. Der Wertebereich des KMO liegt zwischen 0 und 1 und sollte über

0,5 liegen, um als geeignet angesehen zu werden. Zur eigentlichen Extraktion der Faktoren dient die Hauptkomponentenanalyse. Sie geht davon aus, dass die gesamte Varianz der Variablen durch die gesuchten Faktoren erklärt werden kann (BACKHAUS et al., 2003). Es werden nur die Faktoren berücksichtigt, deren Eigenwert bzw. deren Beitrag zur Erklärung der Gesamtvarianz größer 1 ist. Im folgenden Schritt werden für die ermittelten Faktoren „Sammelbegriffe“ gefunden, die auf diesen Faktor ladenden Variablen inhaltlich treffend beschreiben. Zur Erleichterung der Interpretation der Faktoren kann die Varimax-Rotation angewendet werden. Abschließend sind die Faktoren mittels Reliabilitätsanalyse auf ihre Zuverlässigkeit zu prüfen. Hierzu wird der Cronbach's Alpha Wert herangezogen, der nach HOMBURG und GIERING (1996) bei mindestens 0,7 liegen sollte. Hierbei konnten vier Faktoren (s. Tab. 1) identifiziert werden. Der Cronbach's Alpha Wert liegt bei allen Faktoren über 0,7 die somit den Anforderungen an eine reliable Messung genügen. Durch den Ausschluss der fehlenden Werte konnten in der vorliegenden Untersuchung schließlich lediglich 119 Reiter zur Berechnung der Faktoren- und Clusteranalyse herangezogen werden.

Tab. 1. Faktoren des Kaufverhaltens bei Reitern
Factors of consumer behavior

Händelbarkeit des Pferdes (Cronbachs Alpha: 0,79)	
Eigenschaften	Faktorladung
Schmiede- und verladefromm	0,84
Ausgeglichen	0,77
Verträglich mit Artgenossen	0,70
Geländesicher	0,64
Gutes Interieur	0,59
Leistungs- und Zuchtmerkmale (Cronbachs Alpha: 0,73)	
Eigenschaften	Faktorladung
Zuchtwert	0,86
Abstammung	0,81
Sportliche Erfolge	0,79
Temperament (Cronbachs Alpha: 0,73)	
Eigenschaften	Faktorladung
Mutig	0,86
Sensibel	0,86
Optik des Pferdes (Cronbachs Alpha: 0,71)	
Eigenschaften	Faktorladung
Großes klares Auge	0,76
Hübscher Kopf	0,77
Volles Langhaar	0,70

Erklärte Gesamtvarianz der Faktorenlösung: 67,43 %; KMO: 0,70

Quelle: Eigene Berechnung

Der erste Faktor charakterisiert die guten *Interieureigenschaften* bzw. die Händelbarkeit des Pferdes. Dabei sollen die Pferde leicht im Umgang zu händeln sein -hier das Beispiel der Schmiede- und Verladefrömmigkeit- sehr ausgeglichen, geländesicher und ein „gutes“ Interieur haben. Der zweite Faktor beschreibt die *Zucht- und Abstammungsmerkmale*. Hinter diesem Faktor verbergen sich die Kundenanforderungen an Hintergrundinformationen über das Pferd, wie die Abstammung, ein vorhandener Zuchtwert (bzw. Zuchtwert der Elterntiere) und bereits erbrachte sportliche Erfolge. Im dritten Faktor spiegeln sich erneut *Interieureigenschaften* wider, die im Gegensatz zum ersten Faktor aber eine schwierigere Händelbarkeit des Pferdes umschreiben. Der letzte Faktor umfasst die *Optik* des Pferdes, welcher durch drei Items beschrieben wird. Dabei wurde oft ein hübscher, feiner Kopf mit einem großen wachem Auge und ein volles Langhaar genannt. Diese vier in der Faktorenanalyse ermittelten Faktoren dienen in der anschließenden Clusteranalyse als clusterbildende Variablen.

Clusteranalyse

Ziel der Clusteranalyse ist es, die Probanden so zu Gruppen (Clustern) zusammen zu fassen, dass die Mitglieder einer Gruppe möglichst ähnlich und die Gruppen untereinander möglichst unähnlich sind. Durch die Festlegung des Proximitätsmaßes werden dann im zweiten Schritt der Clusteranalyse die Distanzen zwischen den zu gruppierenden Objekten numerisch ausgedrückt. Das allgemein gebräuchlichste Proximitätsmaß ist die „quadrierte Euklidische Distanz“. Im vorliegenden Beitrag wurde zur Clusterermittlung das hierarchische Clusterverfahren mit agglomerativem Algorithmus (dieser geht von der feinsten Partition der Untersuchungsobjekte aus) angewendet. Zu Beginn wurden mittels des Single-Linkage Verfahren die Objekte mit den geringsten Distanzen zueinander vereinigt. Das Single-Linkage-Verfahren ist dazu geeignet Ausreißer aus dem Datensatz zu entfernen, da es als neue Distanz zwischen zwei Gruppen immer den kleinsten Wert der Einzeldistanzen heranzieht. Im vorliegenden Datensatz wurden nach dieser Methode 12 Ausreißer aus dem Datensatz entfernt. Zur abschließenden Gruppenbildung wurde das Ward-Verfahren angewendet, dessen Ziel darin liegt, diejenigen Objekte (Gruppen) zusammenzufassen, die die Streuung (Varianz) in einer Gruppe möglichst wenig erhöhen, wodurch sehr homogene Cluster gebildet werden. Die Bestimmung der Clusteranzahl erfolgt anhand des Heterogenitätsmaßes (Fehlerquadratsumme). Eine graphische Abbildung des Fusionierungsprozesses mit Hilfe des Dendrogramms lässt bereits optisch eine sinnvolle Gruppentrennung erkennen. Darüber hinaus wurde das Elbow-Kriterium als Entscheidungshilfe hinzugenommen. Mit dem Ward-Algorithmus wird also zunächst die Anfangspartition berechnet, um dann mit der K-Means-Methode (partitionierendes Verfahren) das Ergebnis zu optimieren.

Das Ergebnis der Clusteranalyse wurde abschließend anhand einer Diskriminanzanalyse überprüft. Hierzu wird eine Diskriminanzfunktion auf Grundlage der Clusterlösung geschätzt, die eine maximale Trennung der Cluster ermöglicht. Dazu werden die Objekte nach der Bedingung der Diskriminanzfunktion den Gruppen neu zugeordnet. Als relatives Validitätskriterium kann die letztendliche Übereinstimmung zwischen dem Gruppierungsergebnis der Diskriminanz- und der Clusteranalyse verwendet werden. Die in Tabelle 2 skizzierte 4-Clusterlösung konnte

zu 95,3 % durch eine Diskriminanzanalyse bestätigt werden und entspricht damit den Anforderungen (BACKHAUS et al., 2003).

Die Gruppen können wie folgt charakterisiert werden:

Cluster 1 – „Freizeitorientierte“

Cluster 2 – „Turniersportlich-ambitionierte Freizeitreiter“

Cluster 3 – „Visuell Geprägte“

Cluster 4 – „Zucht- und Leistungsorientierte“

Neben den clusterbildenden Variablen wurden ergänzende Variablen zur Beschreibung der Cluster herangezogen. Das Ergebnis der Clusteranalyse ist in Tabelle 2 dargestellt. Als bivariates Verfahren ist der Vergleich der Mittelwerte angewendet worden, der hier anhand einer einfaktoriellen Varianzanalyse (einfaktorielle ANOVA) erfolgte. Da die Zahlungsbereitschaft im Gegensatz zu allen anderen Daten nicht normalverteilt ist, wurde hierfür der H-Test nach Kruskal und Wallis angewendet, der auf einer gemeinsamen Rangreihe der Werte aller Stichproben basiert (BÜHL, 2008).

**Tab. 2. Clusterbeschreibung (Clustermittelwerte und Signifikanz)
Cluster characterization (mean and standard deviation)**

	Cluster 1 n= 25	Cluster 2 n= 27	Cluster 3 n= 32	Cluster 4 n= 23
Händelbarkeit des Pferdes***	0,33	0,61	0,32	-0,96
Temperament***	-0,95	0,48	-0,05	0,64
Zucht- und Leistungsorientierung***	-0,21	0,75	-0,80	0,19
Optik des Pferdes***	-0,69	0,28	0,85	-0,76
GHP-Noten***	0,28	0,70	0,41	-0,70
Bauchgefühl***	1,20	1,56	1,69	0,78
Präsentation des Pferdes**	0,16	0,81	0,56	0,04
Farbe**	-0,40	-0,04	-0,19	-0,96
Schritt**	0,92	1,52	1,09	1,04
Exterieur**	0,80	1,54	1,00	1,17
Preisbereitschaft Farbe**	-0,24	-0,26	-0,75	-1,30
Ausbildungsstand des Pferdes ¹³ **	2,96	2,54	2,83	2,30
Teilnahme an Turnieren*	-0,80	0,41	-0,28	0,61
Alter des Pferdes*	6,6 Jahre	5,3 Jahre	5,6 Jahre	4,7 Jahre
Zahlungsbereitschaft	6602 €	7659 €	6477 €	8613 €
Zuchtziel des Deutschen Reitpferdes ¹⁴	0,96	1,15	0,97	1,30
Skalierung von -2= sehr unwichtig bis +2= sehr wichtig Signifikanzniveau: *p≤ 0,05, **p≤ 0,01, ***p≤ 0,001 Fett: Clusterbildende Variablen				

Quelle: Eigene Berechnung

Die ermittelten Cluster bilden ein Spektrum verschiedener Pferdekäufertypen ab. Das größte Cluster sind die „Visuell Geprägten“ (Cluster 3), die den Fokus beim Pferdekauf auf eine ansprechende Optik des Pferdes legen. Die Zahlungsbereitschaft für eine spezielle Fellfarbe der Pferde ist eher gering. Mitglieder dieser Gruppe messen den Zucht- und Leistungsmerkmalen des Pferdes im Vergleich zu den anderen Gruppen die geringste Bedeutung bei und haben kaum Interesse, an Turnieren teilzunehmen. Die zukünftigen Pferde sollen gut zu händeln und weniger temperamentvoll sein, wobei gute GHP-Noten durchaus Berücksichtigung bei der Kaufentscheidung finden. Trotz der Fokussierung auf die Optik des Pferdes achten sie auf ein korrektes Exterieur. Bevorzugt gesucht werden Pferde mit einer Grundausbildung bis zur Leistungsklasse A im Alter von ca. 6 Jahren. Die „Visuell Geprägten“ lassen sich beim Kauf eines Pferdes stark von ihrem Bauchgefühl und der Präsentation des Pferdes beeinflussen. Die Zahlungsbereitschaft unterscheidet

¹³ Skalierung: 1= roh, 2= anlongiert/angeritten, 3= bis Leistungsklasse A/ Grundausbildung und 4= höhere Ausbildung

¹⁴ Skalierung von -2= lehne voll und ganz ab bis +2= stimme voll und ganz zu

sich zwischen den Clustern nicht signifikant, dennoch ist in dieser Gruppe eine Orientierung zum unteren Preisniveau hin zu erkennen.

Eine geringe Zahlungsbereitschaft und den Wunsch nach einem mindestens bis zur Klasse A ausgebildeten Pferd weisen außerdem die „Freizeitorientierten“ (Cluster 1) auf. Sie zeichnen sich darüberhinaus durch das geringste Interesse an einer Turniersportteilnahme aus. Auch sind Zucht- und Leistungsdaten der Pferde für sie weniger relevant. Oft sind die Freizeitreiter, deren Zahl insbesondere durch Unerfahrene und Späteinsteiger ständig steigt, nicht sicher im Umgang mit dem Pferd und benötigen daher Tiere von einwandfreiem Temperament und solider Grundausbildung (ANONYMUS, 2006). Trotz des Verlangens nach einer abgeschlossenen Grundausbildung des Pferdes weisen die „Freizeitorientierten“ neben den „Visuell Geprägten“ die geringste durchschnittliche Zahlungsbereitschaft auf. Die Optik der Pferde spielt für diese Zielgruppe nur eine untergeordnete Rolle.

Ebenso gering ist die Bedeutung des äußeren Erscheinungsbildes des Pferdes für die „Zucht- und Leistungsorientierten“ (Cluster 4). Diese Reiter sind deutlich turniersportlich ausgerichtet. Daher haben eine gute Händelbarkeit des Pferdes sowie gute GHP-Noten für sie weniger Bedeutung. Die Pferde sollen temperamentvoll und leistungsbereit sein sowie über ein korrektes Exterieur verfügen. Auch bedarf es bei diesen Reitern einer geringeren Grundausbildung des Pferdes, entsprechend kommen junge Pferde in die engere Wahl. Die Optik ist ihnen unwichtig, folglich sind diese Reiter auch am wenigsten bereit, für eine bestehende Wunschfarbe mehr Geld auszugeben. Sie sind zucht- und leistungssportlich interessiert und zeichnen sich durch die höchste Zahlungsbereitschaft aus.

Die vierte Zielgruppe, die „turniersportlich-ambitionierten Freizeitreiter“ (Cluster 2), zeichnen sich durch ein hohes Interesse an allen Merkmalen aus. Diese Gruppe ist auf der Suche nach dem „perfekten“ Pferd, welches sowohl den optischen Erwartungen als auch den Ansprüchen an ein harmonisches, korrektes Exterieur und ein gutes Interieur entspricht. Dennoch sollte es dem Pferd nicht gänzlich an Temperament fehlen. Die Farbe des Pferdes wird im Vergleich als relativ wichtig empfunden, beim Kauf eines Pferdes beeinflusst die Präsentation die Entscheidung wesentlich. Da diese Gruppe tendenziell auch turniersportlich orientiert ist, sollen die Pferde zumindest anlongiert/angeritten bzw. bis zur Klasse A ausgebildet sein, was

diese Gruppe mit einer mittleren Zahlungsbereitschaft honoriert. Es ist zu erkennen, dass diese Käufer bestrebt sind, ihre erlernten Fähigkeiten auf Turnieren unter Beweis zu stellen und ihr Pferd nach außen hin zu präsentieren. Darüber hinaus wollen sie ohne Bedenken mit ihrem Pferd ins Gelände reiten können. Dieses den Vorstellungen der Zielgruppe entsprechende Pferd kann auch als „Allrounder“ bezeichnet werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Unterscheidung von Freizeit- und Turnierreitern als potenzielle Zielgruppen im Pferdemarkt zu kurz greift. Bereits auf Basis dieser kleinen, nicht repräsentativen Studie zeigen sich zwei weitere Segmente, in denen sich die zunehmende Verbreitung des Reitsportes im Freizeit- bzw. Breitensport besonders deutlich spiegelt. Für die Reitpferdezucht lässt sich anhand der Ergebnisse die besondere Bedeutung des Interieurs des Pferdes hervorheben (TEEGEN et al., 2008; KAUFMANN und BRUNS, 2005; IPSOS Studie, 2001). Oft sind die Verkaufspferde, die den Ansprüchen des Spitzensportes durch mangelnde Qualität bzw. Eignung nicht gerecht werden, auch aufgrund schlechter Interieureigenschaften nicht als Freizeitpferde geeignet (PLEWA, 2002). Schon KAUFMANN und BRUNS (2005) fordern daher eine Aufnahme der Interieurbeurteilung mit Hilfe von Verhaltenstests in die Pferdezucht. Die Heritabilitätsschätzwerte für die Interieurmerkmale liegen dabei in einem züchterisch gut bearbeitbaren mittleren Bereich (CHRISTMANN, 1996). Allerdings ist die Eignung der verschiedenen Tests unter Praxisbedingungen weiter zu prüfen (SCHMIDT, 2007). Daher sollte das Interieur in der Zuchtwertschätzung stärker berücksichtigt und entsprechende Tests entwickelt werden, um den „Zuchtwert Interieur“ auch als Marketinginstrument etablieren zu können. Die Zuchtwertschätzung hat sich bereits als ein maßgebliches Marketinginstrument für Zuchtleiter und Züchter bewährt (TIETZE, 2004). Allerdings zeigen die Ergebnisse, dass diese wertvollen Informationen über die Pferde bisher nicht nutzenbringend bis zum Käufer transportiert worden sind. Denn insgesamt sind allen befragten Reitern die Abstammung des Pferdes sowie der Zuchtwert eher unwichtig, wobei die Freizeitorientierten dem Zuchtwert dabei eine signifikant geringere Bedeutung beimessen als die Turnier- und Leistungsorientierten. Hierbei ist jedoch erneut auf die geringe Stichprobengröße zu verweisen, die eine breitere Untersuchung dieser Fragestellung erforderlich macht.

Die Züchterschaft sollte bereit sein, sich den Anforderungen der Kunden weiter anzupassen und das Freizeitpferd neben dem Spitzensportler als qualitativ hochwertiges „Produkt“ am Markt anbieten. Die immer weiter wachsende Kluft zwischen dem Anforderungsniveau des Marktes und dem Leistungsniveau der Pferde, vor allem im Freizeitpferdebereich, gilt es zu schließen. Denkbar wäre eine Anknüpfung an die „brand-extension“ aus der Markenführung. Eine starke Marke, welche in vielen Märkten unerlässlich ist, kann das von den Kunden gewünschte Nutzenversprechen erfüllen. Denn wo die physikalisch-chemisch-technische Beschaffenheit eines Erzeugnisses für die Differenzierung im Markt nicht mehr ausreicht sondern vor allem emotional-ästhetische Leistungsdimensionen zählen, kommt es auf eine starke Marke an. Weiterhin tritt bei einem als vergleichbar erlebten Leistungsspektrum und Unterschieden, die von den Kunden nur schwer wahrgenommen werden können, die Schwierigkeit auf, die Preisdifferenz zwischen den Produkten der Linien zu rechtfertigen. Insofern ist zu beachten, dass bei einem nahezu identischen Auftritt keine prägnante Positionierung der Produktlinien möglich ist und in der Folge Kannibalisierungseffekte zwischen ihnen auftreten und man nur unscharfe und unklare Nutzenbotschaften an die verschiedenen Kundensegmente aussendet (HERRMANN et al., 2007). Der Hannoveraner Zuchtverband zeigt bereits durch die Initiative „Hannoveraner erleben“ einen ersten Schritt in Richtung kundenorientierter Vermarktung, im Sinne der „brand-extension“ und führt unter dem Hannoveraner Brandzeichen zwei „Marken“. Seit dem Jahr 2005 werden in diesem Rahmen Freizeitpferde, die aufgrund ihres Interieurs, aber auch der entsprechenden Ausbildung, für den Freizeitsport prädestiniert sind, vermarktet. Auch hier gilt es, die Pferde als Qualitätsprodukte weiter zu bewerben (CHRISTMANN, 2005).

Die Zucht sollte sich daher vermehrt an einem marktgängigen Pferd für den „Durchschnittsreiter“ orientieren. Die Befriedigung der individuellen Kundenanforderungen muss für eine erfolgreiche und rentable Zucht vermehrt in den Fokus gerückt werden. Züchterkooperationen, als Bindeglied zwischen den Zuchtbetrieben und den Kunden, können weiterhin für einen besseren Abgleich zwischen den Anforderungen der Abnehmer einerseits und dem Leistungsniveau der Züchter andererseits sorgen. Es kann somit eine breite Palette an verschiedenen

Zuchtprodukten angeboten werden. Dabei hat auch die Beratung – durch den Züchter selbst oder aber durch die Zuchtverbände – einen hohen Einfluss auf die Kaufentscheidung der Endabnehmer (TIETZE, 2004). Zugleich sollte durch eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit versucht werden, Interesse und Verständnis für die Höhe der „Produktionskosten“ von Fohlen und Remonten zu wecken und dadurch die Zahlungsbereitschaft der Kaufinteressierten zu erhöhen.

Im Vergleich zu den Befragungen von ICKEN et al. (2007) und TEEGEN et al. (2008) wurden in der vorliegenden Untersuchung ausschließlich die Endverbraucher zu ihren Kaufwünschen und Präferenzen direkt befragt. Aufgrund einer geringen Datengrundlage handelt es sich hierbei um eine explorative Studie. Vor allem in Bezug auf die Kaufbereitschaft soll die grundsätzliche Beziehung zwischen Verbraucherwünschen und dem Budget der Verbraucher erfasst werden. Diese erste Befragung zum Thema Pferdekauf aus reiner Kundensicht ist in ihrem Umfang auszuweiten und bedarf einiger Optimierung bezüglich der Auswahl und Formulierung der Fragen. Sie liefert aber dennoch wichtige Ansatzpunkte für weitere Untersuchungen.

Limitationen und weiterer Forschungsbedarf

Die vorliegende Untersuchung spiegelt eine erste Auseinandersetzung mit dem Thema Zielgruppensegmentierung im Pferdekauf wider und ist daher als eine Pilotstudie mit explorativem Charakter anzusehen. Somit erhebt die Studie, auch aufgrund des geringen Stichprobenumfangs, keinen Anspruch auf Repräsentativität. Als aussagekräftige Sondierungsstudie bestätigt sie aber die Entwicklungsrichtung des Reitsportes in den Freizeitbereich. In weiterführenden Studien soll daher die Stichprobe weiter erhöht und sowohl die Kaufentscheidung als auch die Zahlungsbereitschaft in einem Wahlexperiment mittels einer Discrete Choice-Analyse realitätsnah abgebildet werden.

Literatur

- ANONYMUS (2008): Gelassenheitsprüfung für Sport- und Freizeitpferde, <http://www.pferd-aktuell.de/Anlage29827/GHPBroschuere2008.pdf>, Abrufdatum: 16.07.08.
- ANONYMUS (2006): Nervenstark, gelassen und umgänglich. In: Der Hannoveraner. Heft 3, Verden, 6-9.
- BACKHAUS, K., B. ERICHSON, W. PLINKE und R. WEIBER (2003): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. 10. Auflage, Springer Verlag, Berlin.
- BODENSTEIN, G. und A. SPILLER (1998): Marketing. Strategien, Instrumente und Organisation. mi-Verlag, Landsberg.
- BRUNS E., M. BIERBAUM, D. FREESE und H. J. F. HARING (1978): Die Entwicklung von Selektionskriterien für die Reitpferdezucht. IV. Schätzung relativer ökonomischer Gewichte anhand von Auktionsergebnissen. Züchtungskunde 50 (2), 93-100.
- BÜHL, A. (2008): SPSS 16. Einführung in die moderne Datenanalyse. 11. Auflage, Pearson Studium, München.
- CHRISTMANN, L. (2005): Hannoveraner erleben-Pferde für die Freizeit. In: Der Hannoveraner. Heft 9, Verden, 23-25.
- CHRISTMANN, L. (1996): Zuchtwertschätzung für Merkmale der Stutbuchaufnahme und der Stutenleistungsprüfung im Zuchtgebiet Hannover. Dissertation Göttingen, Cuvilier Verlag, Göttingen.
- PFERDEZUCHTVERBAND RPS (2008): http://www.pferdezucht-rps.de/prps_info.php?s=zbo/zp, Abrufdatum: 20.11.08
- HARTMANN, O. (2006): Nutzung und Entwicklung der Pferdebestände. In: Pferdezucht, Hrsg. Hartmann, Ulmer UTB, Stuttgart, 12-15.
- HERRMANN, A., BEFURT, R., HEITMANN, M. und BERGER, H. (2007): Alles für die Marke? Produktdesign im Konflikt zwischen einer markenkonformen und einer eigenständigen Produktliniengestaltung, 1055-1080.
- HOMBURG, C. und A. GIERING (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte - Ein Leitfaden für die Marketingforschung, Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18 (1), 5-24.
- ICKEN W., J. BENNEWITZ und E. KALM (2007): Analyse von Auktionsdaten der Pferdezucht und Einflussfaktoren auf die Preisbildung. Züchtungskunde 79 (2), 111-118.
- IPSOS (2001): Marktanalyse Pferdesport in Deutschland. 2-52.
- JESSEN, L. (2005): Pferdekauf. Was nicht geschrieben ist. In: Pferdeforum. Heft 11, Landwirtschaftsverlag Weser-Ems, 16-20.
- KASSELMANN, U. (2003): Vermarktung von Freizeitpferden. Kongressbericht Faszination Zukunft- Neue Perspektiven im Pferdesport. FN- Verlag, Warendorf.

- Köhler, H. J. (1988): Pferde aus Verden. Jetzt schlagen Sie doch endlich zu. Hinter den Kulissen der ersten 70 Verdener Auktionen 1949-1984.
- KAUFMANN, A. und E. BRUNS (2005): Erfahrungen mit Verhaltenstests zur Interieurbeurteilung. Tagungsband Uelzener Pferdeworkshop 2005, DGfZ Schriftenreihe, 13-19.
- PLEWA, M. (2002): Beurteilung von Pferden. Auf die inneren Werte kommt es an. In: reiten&fahren St. Georg. Magazin für Pferdesport und Pferdezucht. Heft 4/2002, 87-93, Hamburg.
- PORTER, M. E. (1991): Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt. Sonderausgabe. München.
- RAHN, A. und E. FELLMER (2003): Pferdekauf heute. Kauf und Verkauf, Beurteilung, Gesundheit, Recht. FN Verlag, Warendorf.
- SCHMIDT, C. (2007): Versuch zur Objektivierung der Beurteilung von Interieurmerkmalen beim Pferd. Diplomarbeit Fachhochschule Osnabrück.
- TIETZE, T. K. (2004): Ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Effekte von Pferdesport, -zucht und -haltung. Eine biokybernetische Analyse für Deutschland. Diss. Wirtschaftswissenschaften, Hannover.
- TEEGEN R., C. EDEL und G. THALLER (2008): Bewertung der Zuchtzielmerkmale des Trakehner Verbandes mit Hilfe der kontingenten Befragungsmethode („Contingent Valuation Method“, CV), Züchtungskunde 80 (2), 99-113.
- VOY, O. (2005): Augen auf beim Pferdekauf. Wichtiges zum Pferdekaufrecht. Heft 7, Landwirtschaftsverlag Weser-Ems, 65-69.

I.4 Customer oriented marketing strategies concerning horse purchase. A latent class analysis using a video-based discrete choice experiment

Autoren: Claudia Gille, Christine Rumpf und Achim Spiller

Dieser Beitrag wurde im August 2010 beim „Journal of Equine Studies“ eingereicht und befindet sich derzeit im Review Prozess.

Abstract

This study addresses the issue of marketing strategies in the horse market, paying particular attention to the importance of the internal characteristics of the horse. A total of 597 riders were surveyed on their preferences when purchasing horses. For this, a video-based discrete choice experiment provided a realistic portrayal of a purchase situation. The videos consist of three features: the presentation form of the horse, the price and the GHP (serenity testing) label. Overall, the most important selection criterion is the presentation of the horse, followed by the price and the GHP label. The latter seem to be a useful feature for an alternative demonstration of the interior characteristics of the horse. Using a latent class analysis, four different customer groups were identified. The ambitious competitive riders prefer the basic video with the presentation of the horse with an advanced rider. In contrast, the leisure orientated riders favour the video showing element of the GHP test, which emphasizes the interior characteristics of the horse. The results of the study show that selective presentation of the horse, tailored to the target customer group, could increase the willingness to buy of each group.

Keywords: marketing strategies, equestrian sports, target groups, discrete choice analysis, latent class analysis

1 Introduction

In these times of financial constraint, it is also hard for breeders - as ‘horse-producers’ - to market their products. The demand for (riding) horses is strongly regulated by the economic climate (BORNEMANN et al., 2005). The current poor financial situation has led to a steep decline in demand. The starkly contrasting demands of the different customer groups also make the sale of horses difficult. Thus, the horse market faces new challenges. In order to secure and build upon the turnover of horses, target group orientated marketing strategies are needed. In addition to the exterior and the performance details, increasing importance is being assigned to the interior (such as character and temperament). The question therefore arises, how best to present the horse in order to optimally show its internal characteristics. However, very little knowledge exists about the purchase behaviour of the different target groups, despite this being of great importance as horse purchase is a very complex decision. Firstly, it is a living creature that must be judged, whose exterior alone is already difficult to assess. Secondly, the internal characteristics, which are of vital importance to its suitability, only become obvious after extended handling (RAHN et al., 2003). Until now, internal characteristics could only be assessed from competition results, although these criteria are not helpful for leisure riders as these have different requirements to competitive riders. In order to be able to more objectively assess the internal characteristics of a horse, the ‘serenity test’ (*Gelassenheitsprüfung*: GHP) was developed as a joint project between FN¹⁵ and CAVALLO¹⁶. The GHP is the first official competition test in which character, trust in people and training are central. During the GHP, ten different tasks must be completed. Typical tasks are crossing a plastic sheet laid on the ground, passing by rising balloons, walking backwards and other exercises designed to be frightening (Anonymous, 2008).

Target group orientated marketing and positioning is very little studied in the existing literature on horse buying. In particular, there is no information on the different demand groups regarding purchase behaviour or on target group specific marketing strategies. This study therefore investigates a video based discrete choice

¹⁵ FN: Fédération Equestre Nationale

¹⁶ Cavallo: Equestrian sport magazine

experiment. The presentation of the horse and its internal and external characteristics can thereby be especially realistically displayed and the purchase decision realistically simulated and measured. In addition, it is investigated whether a GHP label (as an alternative to a GHP pass¹⁷) could function as an objective assessment criterion for the internal characteristics of a leisure horse, and thus can be used as a buying incentive for better targeted marketing of horses. Furthermore, different target groups will be identified according to their decision behaviour using a latent class analysis.

2 Materials and methods

The study was designed as a web based survey in order to be able to reach as many riders as possible. A total of 597 analysable questionnaires were obtained. The questionnaire was formed of 36 questions plus a discrete choice experiment. It was based on extensive literature research and a total of 38 previously carried out expert interviews. The different topic areas include questions on age, education, breed and lineage of the horse, as well as questions on the perceived relevance of the interior, on the importance of a GHP for the purchase decision and further purchase-related questions. The discrete choice experiment represents a special feature here. This was conducted in the form of video presentations in order to reproduce the purchase decision as realistically as possible. The questionnaire was produced with the program EFS Survey. The statements and characteristics to be evaluated were mostly measured on five or seven degree Likert scales, from -2 to +2, or -3 to +3. The subsequent analysis of the data was carried out using the statistics software SPSS (Version 16.0), STATA 8.0 and Latent GOLD 4.5.

2.1 Sample description

The total sample consisted of 94.6 % women and 5.4 % men, corresponding approximately to the gender distribution among riders according to the IPSOS study in 2001. The average age of the test subjects was 27. The question on education revealed that 36.9 % of the subjects had achieved a qualification in further education (*Abitur* or *Fachhochschulreife*). High school leavers were with 20.9 % the second

¹⁷ GHP pass: After several successful tests, a GHP pass can be applied for that gives the buyer a greater degree of certainty that the horse has already demonstrated a good degree of calmness (ANONYMOUS, 2009).

largest group. University graduates were also strongly represented with 13.0 % of the total. Nearly half of the subjects had a net household income of over €2,000 a month. Around 75 % had already bought one or more horses. The majority of the subjects had completed a riding aptitude test, with 12.7 % having achieved the basic level, 35.3 % the lower badge (DRA IV), 41.0 % the bronze badge (DRA III) and 11.0 % the silver badge (DRA II). Nevertheless, a little over 50 % of the riders stated that they did not compete at horse shows.

2.2 Discrete Choice Experiment

The discrete choice analysis uses a questioning model which was developed for the analysis of consumer preference (NEUMANN, 2006). Here, the subjects make a choice on the basis of a limited number of alternative products. The use of only a few presented products (discrete goods) is justified in that in real purchase situations, the subject would usually also only be offered a limited number of alternatives (evoked set) from which they would have to make their choice (HAHN, 1997).

The focus of the discrete choice analysis is placed on the examination of the relationships between the choice behaviour of the subjects, the product properties and the individual traits of the consumer (HAHN, 1997). Here it is assumed that the subjects behave to optimise their own gain, therefore the product from the evoked set with the highest utility value will always be chosen¹⁸ (GENSELER, 2006). The process of a discrete choice analysis is comparable to a conjoint analysis, but through the discrete choice process it is more similar to a real purchase situation (PROFETA und ENNEKING, 2004). The mathematical methodology is based on the conditional Logit model (URBAN, 1993). This procedure allows the influence of individual product traits to be specifically estimated. Generally, it is important for the seller to understand the preferences of the consumers regarding the properties of their product or service in order to employ effective marketing strategies (PROFETA, 2006). As this principle can be transferred to the horse market, the questionnaire on horse purchase in this study included a discrete choice experiment in the form of a hypothetical purchase of a horse. In the following, the procedure for the creation of the choice set and the construction of the discrete choice analysis is described. A video presentation can better demonstrate the qualities of a horse than a static picture, and has

¹⁸ Max $U = U(\text{price, video presentation, GHP label, error component})$

established itself in the marketing of riding horses as a common and important marketing instrument. Parameters for the purchase decision were chosen as being (1) the presentation of the horse in the video, (2) the price, (3) passing the GHP. For the video, the horse was filmed performing three activities (see Table 1). Based on the assumption that the movement, the colour and the build of the horse has a large influence on the decision of the customer, and that these influences would strongly affect the three investigated parameters, in each video the same horse was presented in a different manner. The main focus of the investigation was to determine to what extent the type of presentation of the horse in a video (classical, ridden GHP or ridden by a child) or, following passing the GHP test, a combined label provides a purchase incentive for the subjects. For the presentation of the horse, three different video presentations were chosen. Firstly the classical type of presentation with an experienced rider, in which the focus is on the three basic paces of the horse and should appeal mainly to the competition oriented rider. In order to emphasise the positive interior of the horse, two different display modes were chosen: the presentation of the horse performing selected elements of the GHP or being ridden by a child. The presentation of the horse with a child rider should underline in particular the quietness and ease of handling. Following the GHP pass, a hypothetical GHP label in the form of a short text was displayed on the screen. This should serve as a type of quality label for a calm and quiet horse with a good interior.

In order to cover the costs of breeding and make a profit, according to TIETZE (2004) a sales revenue of € 8,000 for a three to four year old horse is necessary. From this and other prices given in various online horse selling portals three price categories were determined (see Table 1).

Table 1: Features of the purchase decision and their possible values

Feature	Values		
	Value 1	Value 2	Value 3
Price	€ 5,000	€ 7,500	€ 10,000
Presentation of the horse	Basic presentation (classical ridden demonstration by an experienced rider)	Presentation of the horse with a child rider	Ridden GHP
GHP label	No text	Text: GHP pass	

Source: own representation.

18 independent choice sets were created following the principles of orthogonal design and minimal overlap. Each choice set consists of two videos and each test subject was shown a randomly chosen choice set. Examples of the choice sets are displayed in Table 2.

Table 2: Extract from the choice sets

	Video 1			Video 2		
	Price	Video presentation	GHP	Price	Video presentation	GHP
Choice set 1	€ 5,000	Ridden by child	GHP pass	€ 7,500	GHP elements	No text
Choice set 2	€ 7,500	GHP elements	No text	€ 10,000	Basis	Text: GHP pass
Choice set 3	€ 10,000	GHP elements	GHP pass	€ 5,000	Basis	No text

Source: own representation, question¹⁹

The individual choice sets were incorporated into the questionnaire using the program EFS Survey. The allocation of the choice sets when accessing the survey was randomised, so that there was an almost equal proportion of all possible combinations of parameters across the sample.

Before the survey participants were shown the videos, they were informed by a short text about the background circumstances. In order to eliminate the chance that the participants made their decision by non-defined criteria, they must assume that all horses demonstrate similar capabilities in the three basic paces and the same level of training. Furthermore, all horses were attributed an age of five years and an equally good assessment of the basic paces. The survey participants had only the videos to help them make their decision. The results of the discrete choice experiments are described in Chapter 3.

¹⁹ The text is as follows: “After giving us some information on your riding experience, we will now show you two videos of horses for sale. Please choose one of these horses. The two horses are similar in their basic qualities: they are 5 years old and trained to level A. The horses are presented in the three basic paces, but are further capable of performing in other disciplines of equine sport. Please imagine that you must decide on one of the horses – both are equally suited to your personal riding requirements. Only the videos are available to help you make your decision.”

2.3 Latent Class Analysis

In order to derive customer oriented marketing strategies in the horse market, it is necessary to divide the test subjects into different consumer groups. Latent class analysis provides a suitable method to achieve this. The identification of market segments here is based upon the various partial utility values of the individual characteristics and their specification in a product (RAMASWAMY et al., 2000). Whilst differences regarding the partial utility of the attributes occur between the groups, test subjects within a group show similar responses to the investigated characteristics (VERMUNT und MAGIDSON, 2006). Here, the probability of belonging to a group is calculated for each test subject (RID, 2008). The most important values for the number of determined classes are the Rho^2 , LL^2 , BIC and the AIC values (BOXALL und ADAMOWITZ, 2002). The best product criteria to determine the appropriate number of classes are the AIC and BIC values (VERMUNT und MAGIDSON, 2006). A further option to improve the segmentation of the sample of the latent class analysis is bootstrapping. The P value calculated by this shows whether the model with the next highest class number gives a significantly better distribution of the sample in multiple subgroups. In determining the number of groups, the focus should, however, not be placed on these statistical values, but attention should also be paid to the ease of interpretation of the parameters of the different models. The coefficients or partial utility values of the characteristics and their specifications should document at least one significant value and a clear direction (RID, 2008).

For the segmentation of the data from the discrete choice experiment a latent class analysis was chosen as this has several advantages over cluster analysis. In contrast to cluster analysis, latent class analysis can use not only metric but also ordinal and nominal scale variables to calculate groups (PETZOLDT et al., 2007), where test subjects from one group do not have to give exactly the same answers, but simply show the same probability of giving a certain answer. This means that the preferences of the individual characteristics of an attribute between the groups as well as between subjects in a class may vary (MAGIDSON et al., 2003).

The basic model of the latent class analysis draws on the fact that a latent variable is derived from two manifest variables. The manifest variables are measured directly

with the questionnaire, while in contrast the latent parameters are derived from these observed values (BORTZ et al., 2000). The corresponding formula is as follows:

$$\pi_{i/jt}^{A/XL} = \pi_t^{XL} \pi_{it}^{A/XL} \pi_{jt}^{B/XL}$$

with:

$\pi_{i/jt}^{A/XL}$ = probability that a randomly chosen individual finds itself in class (i,j,t).

π_t^{XL} = probability that a test subject in the latent class t is assigned the variables XL.

$\pi_{it}^{A/XL}$ = conditional probability that a test subject in class i is assigned variable A, if in class t it has the variable XL.

$\pi_{jt}^{B/XL}$ for the basic model of the latent class analysis, the following conditions apply:

$$\sum_t \pi_t^{XL} = \sum_t \pi_{it}^{A/XL} = \sum_j \pi_{jt}^{B/XL} = 1 \text{ (RID, 2008: 110).}$$

The parameters of the latent class analysis were estimated with the help of the maximum likelihood method.

In total, four customer groups were identified (see Table 3). The partial utility of the characteristics are described by the z value, where the size and the sign (positive or negative) of this value provide information about the strength and the direction of the evaluation by the test subjects (PROFETA, 2005). The z values are calculated from the quotients of the logit-coefficient and the standard deviation of a variable, and thus allow a reliable interpretation of the results even with differing scales (URABAN, 1993). Z values larger than ± 1.60 or larger than ± 1.96 represent a weak or strongly significant influence of the characteristic on the choice of the horse. The relative importance clarifies the significance of the individual characteristics for preference formation (PROFETA, 2005).

3 Results

When buying a horse, many criteria with varying importance contribute to the decision-making process of consumers. The results of the discrete choice experiment for all test subjects as well as the results of the latent class analysis are summarised in Table 3.

Table 3: Results of the overall model and the 4-class solution of the latent class model

		4-class model				
		Overall model	Class 1	Class 2	Class 3	Class 4
Class size in %		100.00	35.92	31.86	20.64	11.59
Relative importance in %						
Price		41.74	59.71	0.98	67.0	39.96
Video presentation		55.22	22.60	98.55	0.80	40.07
GHP label		3.03	17.69	0.47	32.2	19.97
Criterion	Characteristic values	z-Value				
Price	€5,000	7.57***	3.28***	0.03	-2.21***	1,92**
	€7,500	0.04	2.46***	0.00	-2.31***	1,87**
	€10,000	-7.59***	-3.43***	-0.04	3.02***	-2,58***
Video presentation	Basic	5.76***	-2.04***	2.81***	-0.04	-1,87**
	Child	-12.29***	-0.04	-2.83***	-0.02	-1,94**
	GHP elements	7.48***	2.12***	0.04	0.05	2,59**
Information on passing a GHP	No label	0.91	2.52***	0.03	-2.28***	-2,14**
	GHP label	-0.91	-2.52***	-0.03	2.28***	2,14**
Model of the classes			2.68***	2.35***	-0.71	-2.05**

n=597; Significance level: **z-value $\geq \pm 1.60$; ***z-value $\geq \pm 1.96$;

Source: own representation

Overall model

The most important decision criterion from the average of horse buyers is the type of video presentation (55.22 %), followed by price (41.74 %). The least importance is given to the GHP label with 3.03 %. Observing the individual partial utility values of the criteria in the overall model (see Table 3) it can be established that the probability of purchase decreases with the increase in price. The highest partial utility value for the test subjects is at €5,000.

For the video presentation criterion, there is a clear preference for the presentation of the horse with GHP elements, such as riding over a plastic sheet and holding an umbrella (z value: 7.48). In contrast, the presentation of the horse ridden by a child was noticeably clearly unpopular (z value: -12.29). Information on passing the GHP in the form of a GHP label shows no significant influence. For further analysis of the data from the discrete choice experiment, consumer segments were identified according to their criteria preferences using latent class analysis.

Four groups were identified. The majority of the survey participants belong to classes one (35.92 %) and two (31.86 %). The third class contains 20.64 % of the participants, and the fourth forms the smallest segment with 11.59 % (Table 3). In the following, the individual classes will be examined more closely using their relative importance of the individual criteria and their partial utility²⁰.

Class 1: Price-conscious leisure rider (35.92 %)

Concerning the relative importance, it can be established that for the consumers from group one the price, with 59.71 %, is the most significant criteria. The type of video presentation of the horse came in at second place with 22.60 %. With 17.69 %, the displayed text of a GHP label was only slightly less important. The partial utility of the price also conforms with its high relative importance. The three price categories (€5,000; €7,500 and €10,000) each exert a significant influence on preference formation during horse purchase. The lowest price showed the highest partial utility for this group and thereby led to a higher preference by the test subjects. With increasing price category, the utility of this attribute decreases. The highest sale price (€10,000) has the lowest selection probability in this group. For the video presentation criterion, the presentation of a horse performing elements of the GHP was attributed the greatest usefulness (z value: 2.12). The basic video presentation of the horse, in which the horse is presented with an experienced rider going through the three basic paces, had the lowest selection probability in this customer group (z value: -2.04). The display of a GHP label considerably lowered the probability of the horse being chosen (z value GHP label: -2.52).

²⁰ Alongside the model presented in the text, another model was calculated that considered the attitudes of the test subjects. With the trade-off between the explanatory power of the model and the concentration on the main deciding factors, the model without attitudes was chosen. The attitude model also did not show any significant differences between the groups.

Class 2: Sport orientated customers (31.86 %)

Examination of the relative importance of the criteria in the second group reveals that the attributes 'price' and 'GHP label' exert no influence on the purchase decision of this group. The z values lie well under 1.60 (see Table 3) and therefore do not lead to any significant change in the total utility value or an influence on the purchase decision. In contrast, the type of video presentation is extremely significant, with a relative importance of 98.55 %. There are significant preferences for different video presentations of the horse. The basic presentation with the experienced rider going through the three basic paces shows the highest partial utility (z value: 2.81). The presentation with integrated elements from the GHP did not influence the probability of choosing that horse (z value: 0.04), so that interior features as purchase relevant elements are mostly unimportant for this group. Thus, the video presentation with the child rider also reduced the willingness of the survey participant to buy the horse (z value: -2.83).

Class 3: Generous GHP supporters (20.64 %)

For the survey participants in class three, the price was of greatest importance for the purchase decision (relative importance: 67.0 %). A GHP label was judged only half as important (relative importance: 32.2 %) and the video presentation had no effect on the purchase decision (relative importance: 0.8 %). Regarding the price criterion, the highest price category (€10,000) was preferred by the participants. The two lower price categories reduce the probability of choosing that horse (negative z value, see Table 3). It is notable that there is a high preference for horses with a GHP label. The utility value increases significantly with the presence of a GHP label (z value: 2.28).

Class 4: Price sensitive GHP supporters (11.59 %)

The price sensitive GHP supporters consider in their purchase decision all of the attributes included in the discrete choice experiment. Although price (39.96 %) and video presentation (40.07 %) occupy the majority of the relative importance, the GHP label, with 19.97 %, is also taken into account. With the price criterion, a significant reduction in utility at the highest sale price is observed (z value: -2.58). The two lower price categories show similar preferences, and no reduction in utility is seen through the increase in price from €5,000 to €7,500 (Table 3). For the video presentation it is clear that this customer group prefers the presentation with

integrated GHP elements (z value: 2.59). Both the presentation in the three basic paces (basic video) and the presentation with a child rider were rejected by the test subjects in this group. The presence of a GHP label significantly increased the utility value of a horse for the participants in group four (z value: 2.14). This label is thus taken into account and reflected in the purchase decision.

4 Discussion

The results show that the internal characteristics of a horse represent an important element in the purchase decision. Here, the communication of information through the medium of film gives potential buyers the opportunity to evaluate the calmness of the horse. The presentation of the interior through ridden GHP elements produced the highest purchase probability across the whole sample (overall model), followed by the presentation with an experienced rider. Concerning the four subgroups determined in the analysis, the presentation of GHP elements provoked the highest purchase probability for two of these. The preference for the basic videos by the sport-orientated rider group could stem from the presentation of the horse with an experienced rider. The basic paces and the movement potential were particularly emphasised in this presentation. These features are particularly significant for competitive riders. Both when ridden by a child and when performing GHP elements, the movement potential is not satisfactorily displayed. These forms of presentation serve much more to expose the internal characteristics. The horse demonstrates that it is well-behaved and suitable as a family horse, as it can be also ridden by a child. The display of calmness in this way does not reflect the internal characteristics valued by a competitive rider. Whilst these riders, like the leisure riders, attribute great importance to the interior, there are other features that they value in addition. For competition, learning ability, motivation and intelligence of the horse are particularly relevant (PIRSICH et al., 2008). The cause of the low probability of choosing this presentation could, however, also be that the potential buyers see being ridden by a child as being degrading to the horse's abilities. It is also possible the internal features are not being meaningfully demonstrated or appraised. These results stress the particular importance of the interior of a horse for some customer groups in the leisure sport sector (TEEGEN et al., 2008; KAUFMANN und BRUNS, 2005).

Alongside the type of video presentation, a further important decisive criterion is the price. In order to make a profit, according to TIETZE (2004) a sales revenue of €8,000 for a three to four year old horse is necessary. The importance of the price alone allows no conclusions on the willingness to pay of the survey participants. Based on the partial utility values and the selection probability of the individual price categories (€5,000; €7,500; €10,000), however, first conclusions regarding the price can be drawn. Although the lowest price increased the purchase probability across all participants, in two of the four groups the middle price class of €7,500 showed a positive selection probability. In the group of buyers in the high price segment, a price of €10,000 produced the highest selection probability in combination with a GHP label. This demonstrates that through an additional certification by a GHP label, a well qualified horse can increase the willingness to pay of even leisure orientated customers.

The goal of the introduction of a GHP test is to objectively provide evidence on the interior of a horse in an understandable manner (ANONYMOUS, 2008). This can only be achieved if this test is considered meaningful by the survey participants. Over the whole of the sample group, the GHP label plays a negligible role. One possible explanation for this could lie in the authentic visual representation of the ridden GHP elements. The pictures inform the test subjects more about the character of the horse than the text. A further reason could be the low degree of familiarity of the GHP label. Nevertheless, a GHP label gave a positive purchase probability in two of the four groups. The GHP label is therefore incorporated into the purchase decision as a positive quality attribute, and the introduction of a GHP label could represent a purchase incentive for certain customer segments (around 30 %) and thus contribute to the improvement of customer orientated marketing. For the marketing of riding horses, it may be concluded from this study that the purchase interest of the different customer groups can be appealed to through different incentives. Particularly the large market segment of leisure sport orientated riders (proportion of leisure riders 85 %, IPSOS study, 2001) provides the breeders and sellers with the task of adapting their marketing strategies to the demands of their customers. It is above all the case in the leisure riding sector that high quality leisure horses, as well as top performers, should be offered on the market. As shown by the results, the presentation of a horse

performing elements of the GHP test can increase the purchase probability. The project “experience a Hanoverian” is a prime example of customer orientated marketing. Since 2005, horses that due to their internal characteristics, but also their training, are suitable for leisure riding, have been marketed within this scheme. Here it is also the case that horses are marketed as high quality products (CHRISTMANN, 2005). As shown in this study, there is certainly a customer segment that has the corresponding willingness to pay. The character strengths of the horses are demonstrated through elements of the GHP test. The partial utility values of the video presentations highlight the fact that the GHP can be usefully used for marketing purposes. Breeders and sellers must therefore identify a target group for each horse on the basis of its individual features, and appeal to that group through a tailored marketing strategy.

Limitations and further research needs

This study is based on a video supported discrete choice experiment. In order to achieve a large sample size, the survey was designed as an online questionnaire. According to the literature, the disadvantage of online surveys is the lack of information about the population, and above all the danger of distortion through self selection through untargeted recruitment of test subjects (HOMBURG und KROHMER, 2006). This investigation is an experimental and explorative study. It is not representative of the whole population. There is further need for targeted sample selection and greater provision for newcomers and riders returning to the sport. There is also need for further research into the further development of a label for leisure horses, in order to make the qualities of these horses more transparent for consumers.

Literature

- ANONYMOUS (2009): GHP. Gelassenheitsprüfung für Sport- und Freizeitpferde.
- ANONYMOUS (2008): Gelassenheitsprüfung für Sport- und Freizeitpferde, <http://www.pferd-aktuell.de/Anlage29827/GHPBroschuere2008.pdf>, Abrufdatum: 16.07.09.
- ANONYMUS (2006): Nervenstark, gelassen und umgänglich, In: Der Hannoveraner. Heft 3, 6-9.
- BODENSTEIN, G. und A. SPILLER (1998): Marketing Strategien, Instrumente und Organisation.
- BORNEMANN, A., H. MEINARDUS, T. DOHMS, K. MIESNER (2005): Markt, Werbung, Pferdeankauf und Pferdeverkauf, In: FN (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre, Modernes Management für Pferdebetriebe und Reitvereine, 2. Auflage, 45-66.
- BORTZ, J., G.A. LIENERT, K. BOEHNKE (2000): Verteilungsfreie Methoden in der Biostatistik, 2. Auflage.
- BOXALL, P.C., L. ADAMOWITZ (2002): Understanding Heterogenous Preferences in Random Utility Models: A Latent Class Approach, In: Environment and Resource Economics, Nr. 23.
- CHRISTMANN, L., (2005): Hannoveraner erleben-Pferde für die Freizeit, In: Der Hannoveraner. Heft 9, 23-25.
- GENSLER, S. (2006): Ermittlung von Präferenzen für Produkteigenschaften mit Hilfe der Choice-Based Conjoint Analyse, Teil 1, WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 5.
- HAHN, C. (1997): Conjoint- und Discrete-Choice-Analyse als Verfahren zur Abbildung von Präferenzstrukturen und Produktauswahlentscheidungen, Ein theoretischer und computergestützter empirischer Vergleich, Betriebswirtschaftliche Schriftenreihe, Bd. 80.
- HARTMANN, O. (2006): Nutzung und Entwicklung der Pferdebestände, In: Pferdezucht, 12-15.
- HOMBURG, C. und KROHMER, H. (2006): Marketingmanagement, 2. Auflage.
- IPSOS (2001): Marktanalyse Pferdesport in Deutschland, 2-52.
- KAUFMANN, A. und E. BRUNS, (2005): Erfahrungen mit Verhaltenstests zur Interieurbeurteilung. Tagungsband Uelzener Pferdeworkshop 2005, DGfZ Schriftenreihe, 13-19.
- MAGIDSON, J; T. EAGLE; J.K. VERMUNT (2003): New Developments in Latent Class Choice Models, In: Sawtooth Software Conference Proceedings, 89-112, 10.12.2009.
- NEUMANN, C. (2006): Konsumentenorientierte Neuproduktplanung im Spannungsfeld zwischen Marktforschung und Produktentwicklung, Eine empirische Untersuchung aus Basis der Discrete-Choice-Analyse, Diss. Wirtschaftswissenschaften.
- PETZOLD, M. (2007): Die Bedeutung von Preis und Herkunft für die Präferenzbildung bei Weinkonsumenten-Ermittlung von Präferenzheterogenität mittels einer Latent-Class-Analyse-, Paper prepared for presentation at the 47th annual conference of the GEWISOLA (German Association of Agricultural Economists) and the 17th annual conference of the

- ÖGA (Austrian Association of Agricultural Economists), “Changing Agricultural and Food Sector”, Freising/Weihenstephan, Germany, 26-28.
- PIRSICH W., V. GABOR, T. MÜNCH und F. SITZENSTOCK (2008): Zur Bedeutung des Interieurs von Pferden für den Reiter. Ergebnisse einer Befragung, Projektarbeit im Rahmen des Moduls „Sport- und Eventmarketing“ der Universität Göttingen.
- PROFETA, A. (2005): Der Einfluss geschützter Herkunftsangaben auf das Konsumentenverhalten bei Lebensmitteln, Eine Discrete-Choice-Analyse am Beispiel Bier und Rindfleisch, Diss.
- RAHN, A., E. FELLNER und S. BRÜCKNER (2003): Pferdekauf heute.
- RID, W. (2008): Analyse von Präferenzstrukturen privater Bauleute im Hinblick auf nachhaltige Siedlungskonzepte unter Verwendung eines *discrete choice experiment*, Diss.
- TEEGEN, R., C. EDEL und G. THALLER (2008): Bewertung der Zuchtzielmerkmale des Trakehner Verbandes mit Hilfe der kontingenten Befragungsmethode („Contingent Valuation Method“, CV). In: Züchtungskunde 80, 99-113.
- THEUVSEN, L., A. SPILLER, T. PEUPERT und G. JAHN, (Hrsg.) (2007): Quality management in food chains, Wageningen.
- TIETZE, T.K. (2004): Ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Effekte von Pferdesport, -zucht und -haltung. Eine biokybernetische Analyse für Deutschland, Diss. Wirtschaftswissenschaften.
- URBAN, D. (1993): Logit-Analyse. Statistische Verfahren zur Analyse von Modellen mit qualitativen Response-Variablen.
- VERMUNT, J. K. und J. MAGIDSON (2006): Latent GOLD Choice 4.0 User’s Manual.
- WRIGLEY, N. (1985): Categorical Data Analysis for Geographers and Environmental Scientists.

Teil II: Kundenzufriedenheit im Dienstleistungssektor Pensionspferdehaltung

II.1 Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung: Eine empirische Studie

Autoren: Claudia Gille und Achim Spiller

Der Beitrag ist erschienen als „Diskussionsbeitrag Nr. 0803“ des Departments für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Georg-August-Universität Göttingen, Göttingen, 2008.

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 Pferdesports 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 z. B. die Ausbildung des Pferdes anbieten, haben immer mehr Landwirte die Pensionspferdehaltung als Einkommensalternative entdeckt. So wuchs die Zahl derer, die in die Pensionspferdehaltung investiert haben, stetig. 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 dabei durch verschiedenste Faktoren beeinflusst. Dazu zählen u. A. 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 Nachfragern regelmäßig beobachtet und bewertet, wobei sich die Qualität der Dienstleistung anhand der Zufriedenheit der Kunden widerspiegelt (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

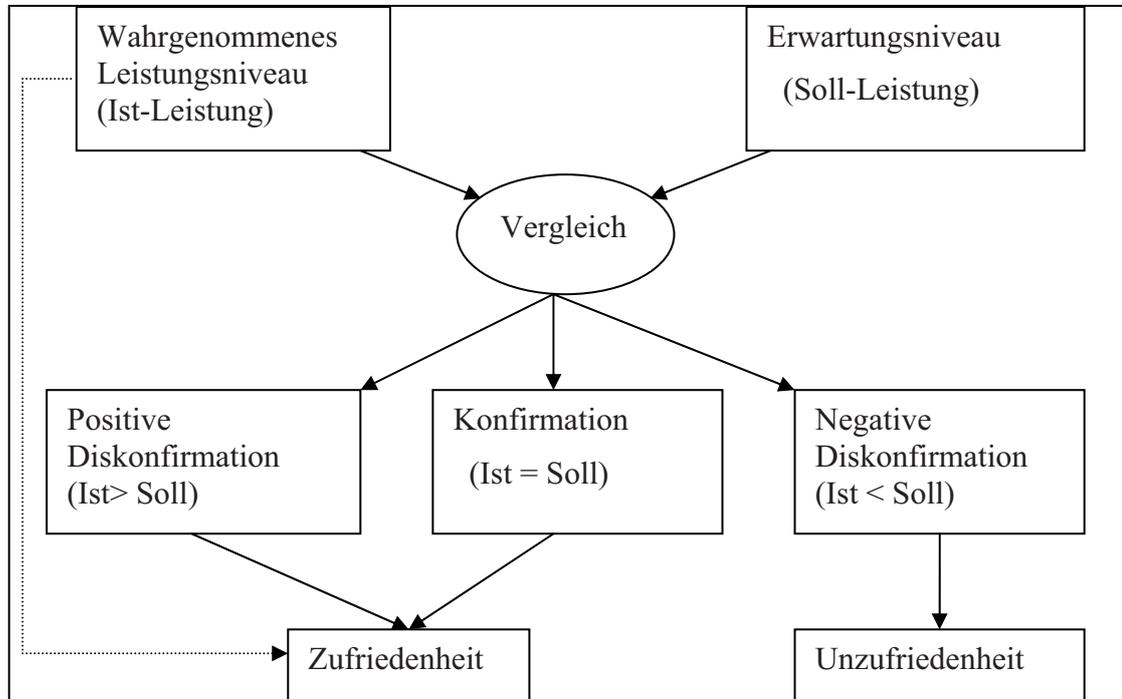
Branche, bis zu siebenmal so hoch wie die Kosten der Neukundengewinnung (REICHHELD und SASSER, 1990: 110). In vielen Branchen gehört die Analyse der Kundenzufriedenheit seit rund 15 Jahren zum Standard des Marketings (PARASURAMAN et. al, 1988). Das Leistungsangebot der Unternehmen muss versuchen die 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. 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 wettbewerbsinduzierte 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 2: 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).

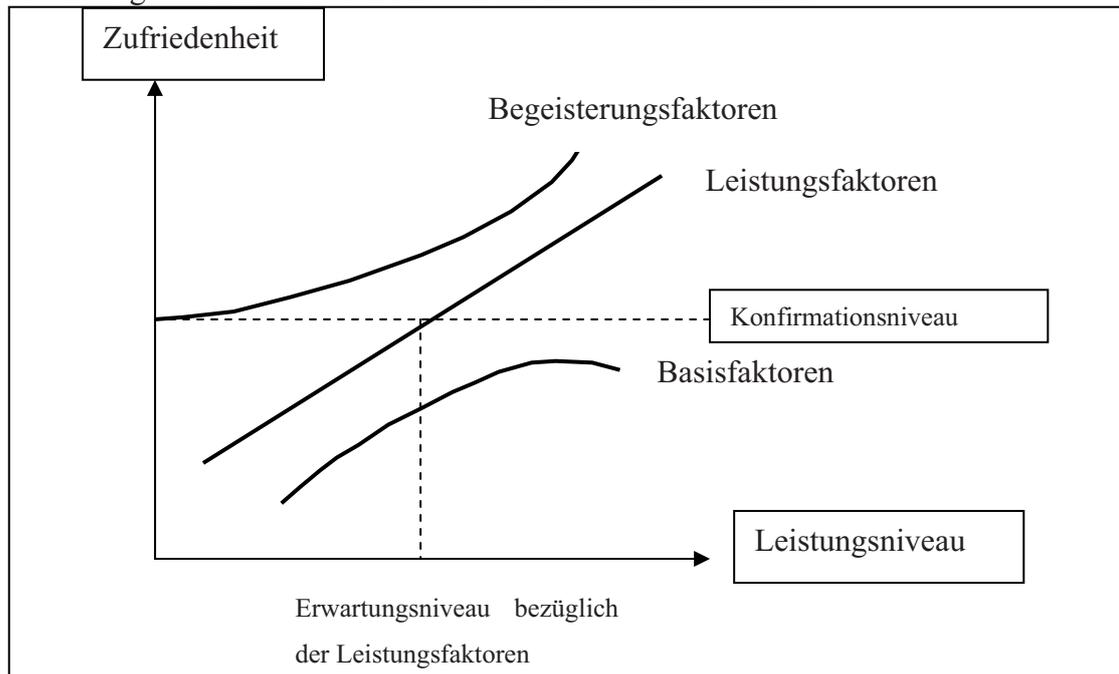
Als weiteres Modell der Kundenzufriedenheit ist das Zwei-Faktoren-Modell von HERZBERG et al. (1959: 113 ff.) anzusehen. Ausgangshypothese dieses Modells sind zwei Faktoren, die den Kunden zufrieden bzw. unzufrieden stimmen.

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 Un-zufriedenheit 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 Ein-fluss 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 3: 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 Einstellungsdauer 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) gehört zu den glaubwürdigsten Marketinginstrumenten.

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

2.3 Modell der Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung

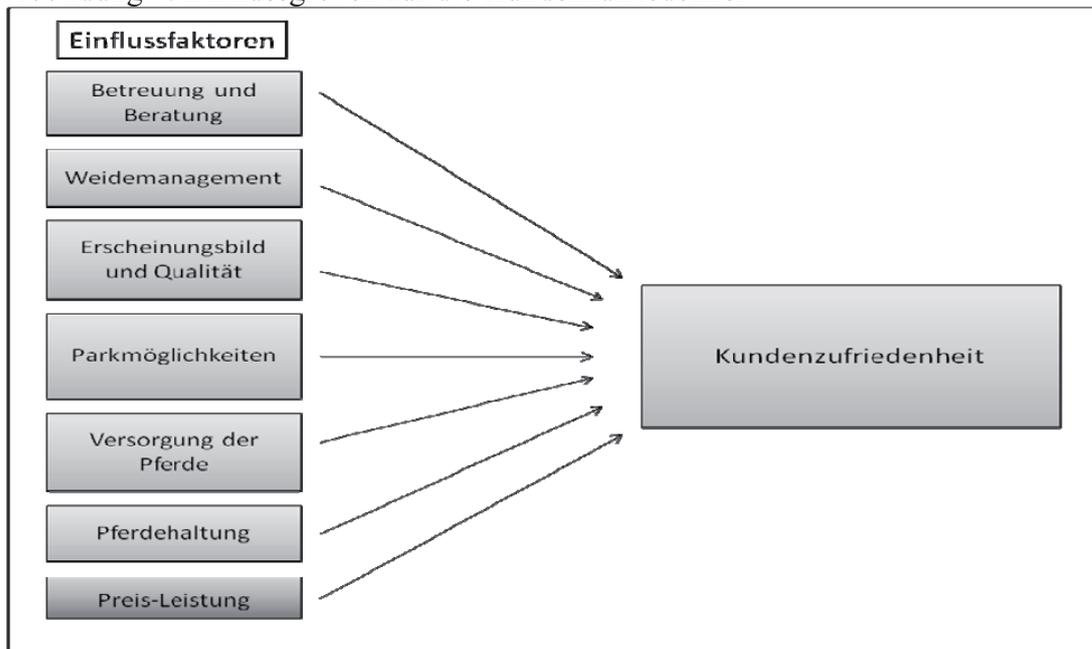
Aus der theoretischen Betrachtung der Kundenzufriedenheit lassen sich verschiedene Einflussfaktoren für die Pensionspferdehaltung ermitteln (Abb. 3). Dabei stellt die verwendete Methodik eine multiattributive Befragung von Pensionspferdenehmern dar, wie sie durch PARASURAMAN et al. (1988) beschrieben 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 (MARTEN, 2004). 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 (BEYER, 1998), 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 4: 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 Einsteiger 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 Familienarbeitskräfte und 1,6 Fremdarbeitskräfte. Der Pensionspreis liegt im Mittel bei 310 € monatlich.

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“²¹ 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 Mittel 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.

²¹ „Ü30“ die neue Zielgruppe der FN. Es handelt sich hierbei um Wieder- und Neueinsteiger in den Reitsport, die über 30 Jahre alt sind.

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.

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

Einstellungsdauer und Aufenthaltshäufigkeit

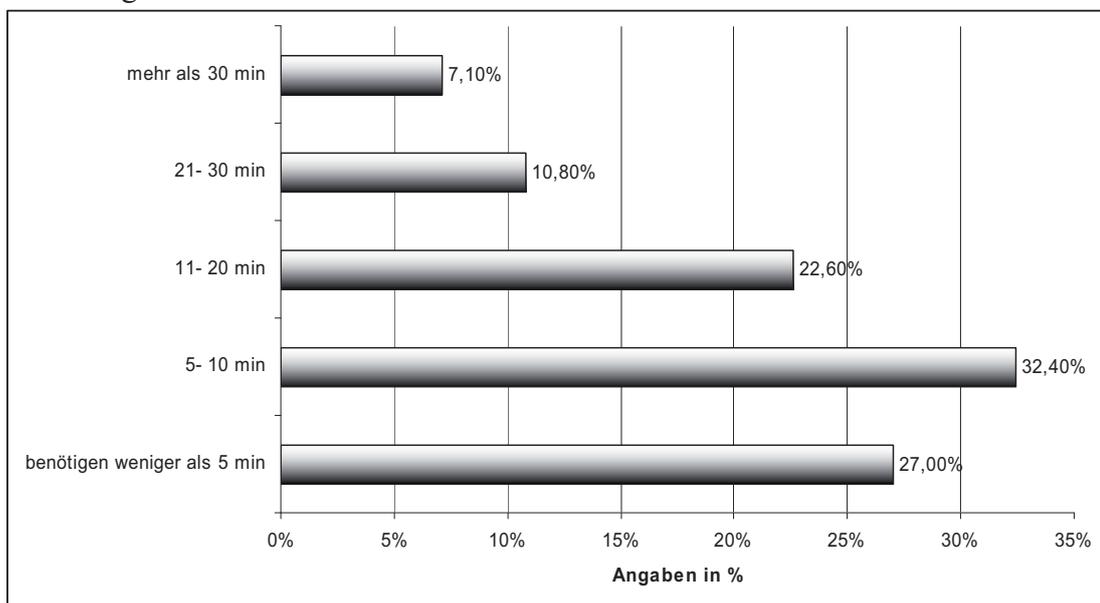
Durchschnittlich haben die Kunden ihr bzw. ihre Pferde etwa fünf Jahre im jeweiligen Pensionsstall untergebracht. Im Mittel sind die Kunden 4-5-mal pro Woche auf dem Pensionsbetrieb. Nur 3 % der Kunden halten sich 1-mal oder seltener pro Woche im Pensionsstall auf. Im Vergleich dazu wurde in der IPSOS 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 Anfahrtszeit²² und wöchentlicher Aufenthaltsdauer²³, $r = -0,206^{**24}$). 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.

Abbildung 5: 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

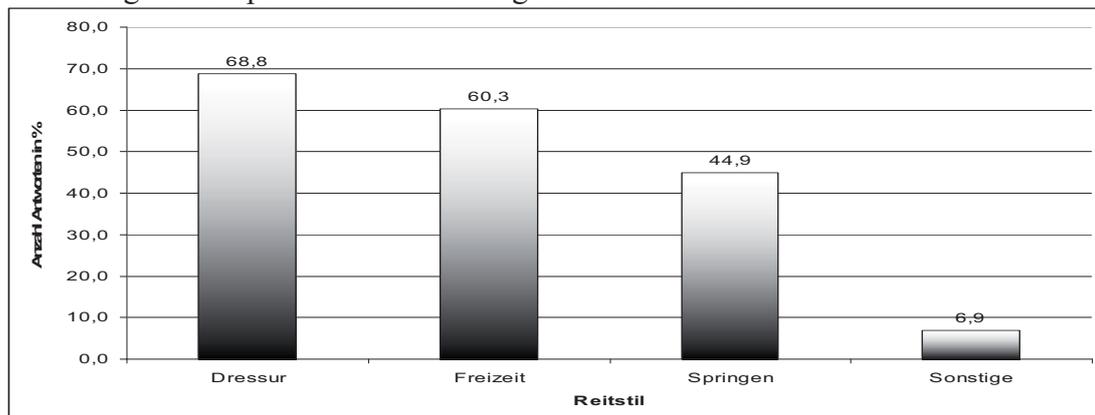
²² Frage: Wie lange dauert Ihre Anfahrtszeit zum Stall?, Skala von 1= weniger als 5 Minuten bis 5= mehr als 30 min

²³ Frage: Wie häufig halten Sie sich durchschnittlich in unserem Pensionsstall auf?, Skala von 1= 1x und seltener pro Woche bis 7= 7x pro Woche

²⁴ ** $p \leq 0,01$

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 6: Reitsportliche Ausrichtung der Kunden in %



Quelle: Eigene Berechnung

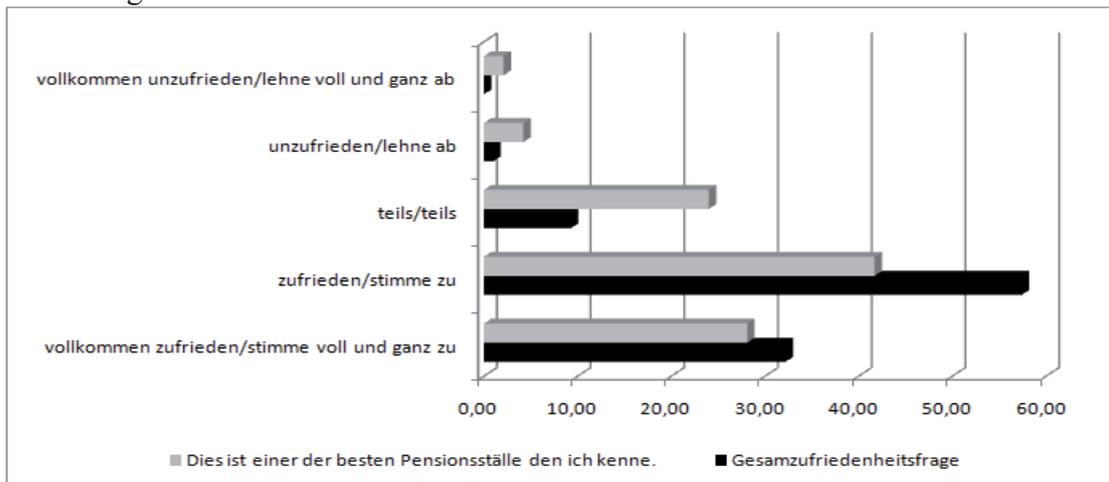
4.2 Gesamtzufriedenheit und Kundenbeschwerden

Gesamtzufriedenheit

Insgesamt gesehen werden auf den Pensionspferdebetrieben zufriedene Kunden²⁵ 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).

²⁵ Skala von +2= vollkommen zufrieden bis -2= vollkommen unzufrieden

Abbildung 7: 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?“²⁶)

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. 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 ($p=0,02$).

²⁶ Skala von +2= stimme voll und ganz zu bis -2= lehne voll und ganz ab

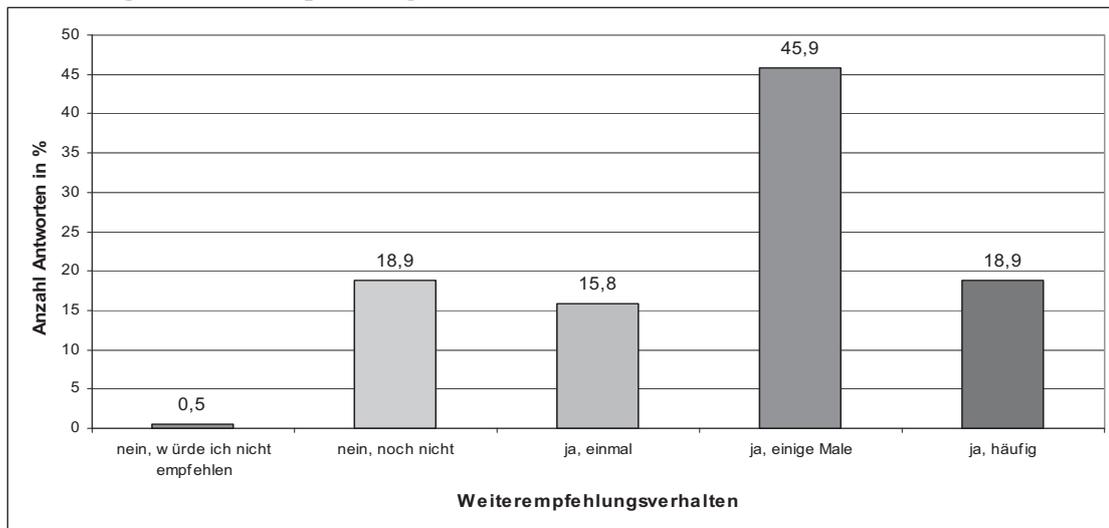
Um nicht nur die Häufigkeit möglicher Ärgernisse zu erfassen, wurde die Methode der kritischen Ereignisse²⁷ angewandt, in der die Kunden in einer offenen Frage Angaben machen konnten. Die am häufigsten genannten „Ärgernisse“ waren die schlechte Atmosphäre im Stall sowie Probleme mit bestimmten Personen. 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).

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).

²⁷ 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).

Abbildung 8: 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 Kundenzufriedenheit auf die Einstalldauer und das Weiterempfehlungsverhaltens

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

P= Signifikanzniveau, ***p ≤ 0,001, **p ≤ 0,01, *p ≤ 0,05; r= Korrelation

Quelle: Eigene Berechnung

4.4 Preiszufriedenheit

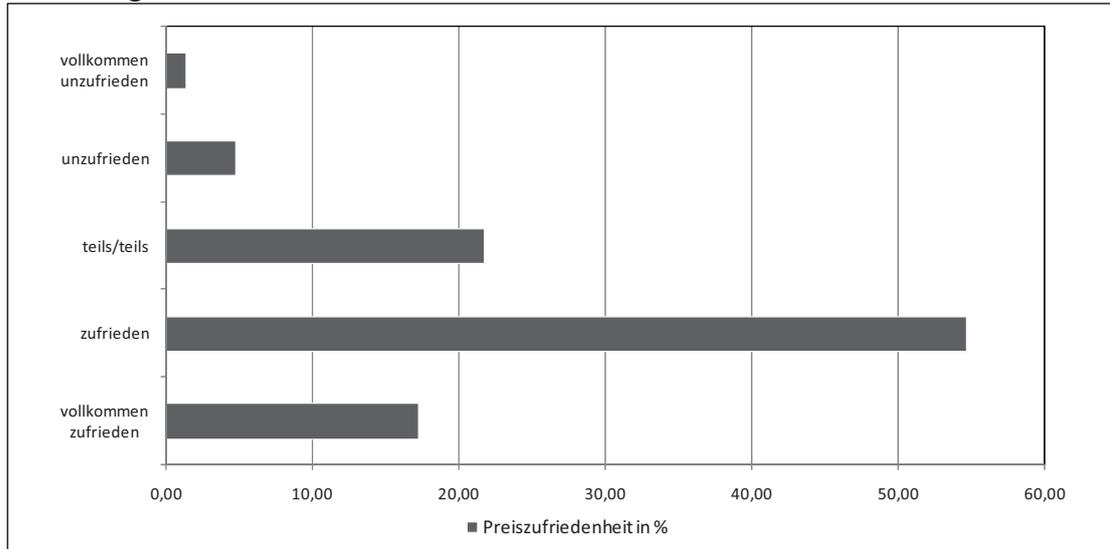
Nach MARTEN (2004: 16) kann man ein gewisses Anspruchsgefälle parallel zur Höhe des Pensionspreises beobachten. In der vorliegenden Untersuchung sind die Pferdebesitzer mit dem Preisniveau²⁸ (Abb. 8), bei einem Mittelwert von $\mu = 0,77$ ($\sigma = 0,83$), recht zufrieden. Allerdings ist fast ein Drittel der befragten Einsteller mit dem Pensionspreis teilweise bis vollkommen unzufrieden. Die Korrelation zwischen Gesamtzufriedenheit und Preiszufriedenheit ($r = 0,364^{**29}$) zeigt, dass die Gesamtzufriedenheit mit steigender Preiszufriedenheit signifikant ansteigt. Umso

²⁸ Skalenniveau von 2= sehr zufrieden bis -2= sehr unzufrieden

²⁹ ** p ≤ 0,01

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 9: Preiszufriedenheit in %



Quelle: Eigene Berechnung

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

4.5 Leistungsbereiche

4.5.1 Fütterung

Die Qualität der verwendeten Futtermittel wird mit einem Mittelwert von $\mu = 1,31$ ³⁰ 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-

³⁰ Skalenniveau von 2= sehr gut bis -2= mangelhaft

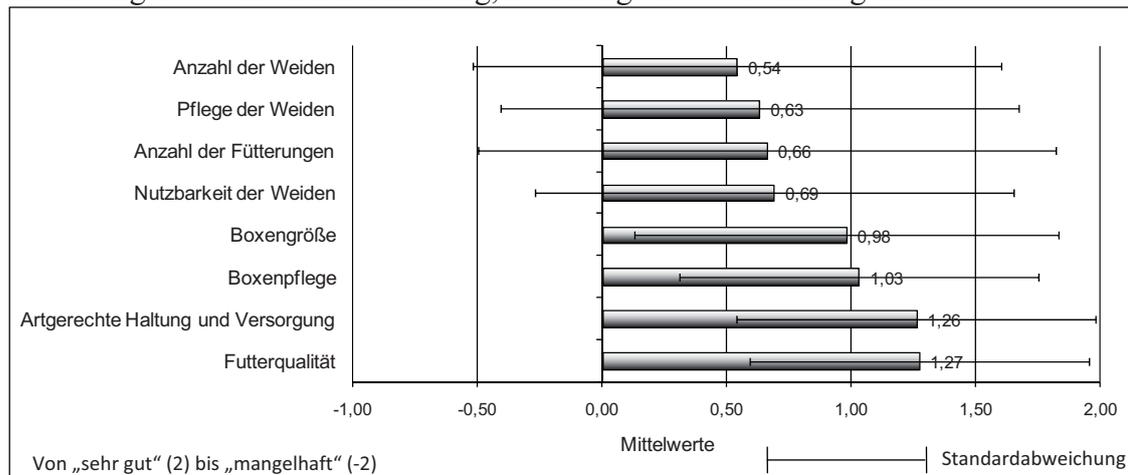
und Kraftfutter versorgt. Dem Bedürfnis der Pferdebesitzer würde es eher entsprechen, wenn die Pferde mindestens 3-mal täglich oder noch öfter gefüttert würden. Eine mehrmals täglich stattfindende Fütterung entspricht sowohl dem natürlichen Fressverhalten der Pferde, als auch dem physiologischen Aufbau 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 „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 10: 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 Futtermaufnahme 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

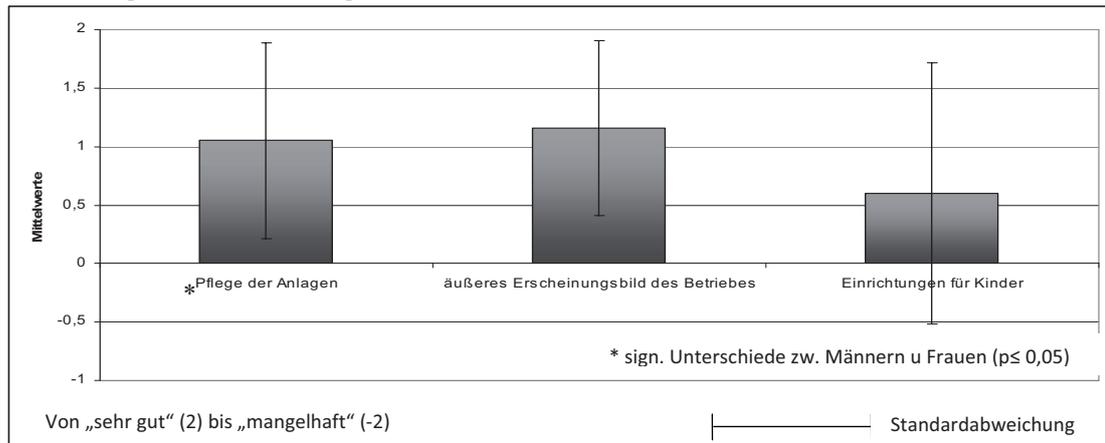
„befriedigend“ bis „mangelhaft“. Ein weiterer wichtiger Punkt für die Einstaller ist neben der Pflege der Weiden die Anzahl an verfügbarem Weideauslauf bzw. deren tägliche Nutzungsmöglichkeit. Noch vor einigen Jahren war die Nachfrage nach Weidegang für das Pferd gering, so dass die Betriebe auch mit 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 ($p \leq 0,05$).

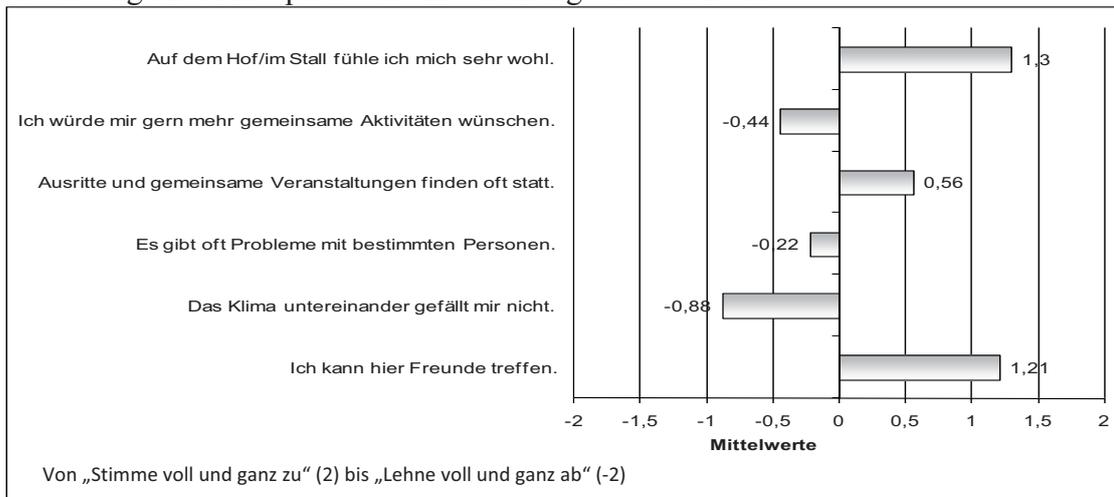
Abbildung 11: Erscheinungsbild des Betriebes



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 12: 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).

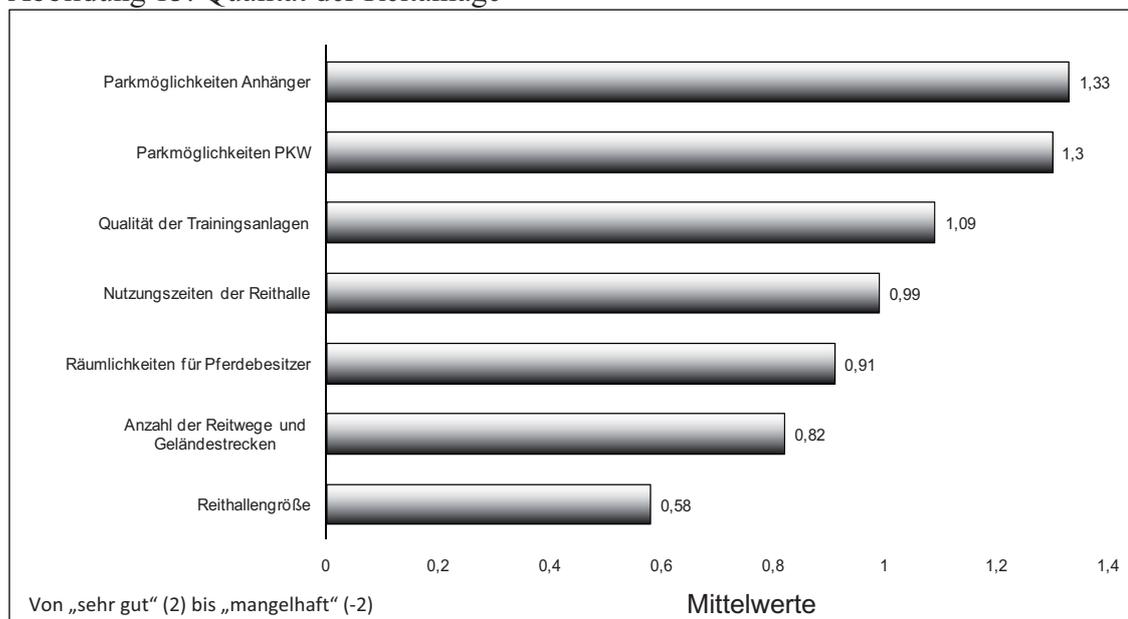
Bei der Zielgruppe „Hobbyreiter“ sollte sich der Betriebsleiter bewusst sein, dass bei vielen Reitern eine konkrete Erwartung an das Hofgelände besteht und Reit- und Aufenthaltsbereiche für den Nachfrager einen Zusatznutzen darstellen und immer selbstverständlicher erwartet werden (MUNDT-KEMPEN, 2008: 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 13: 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.

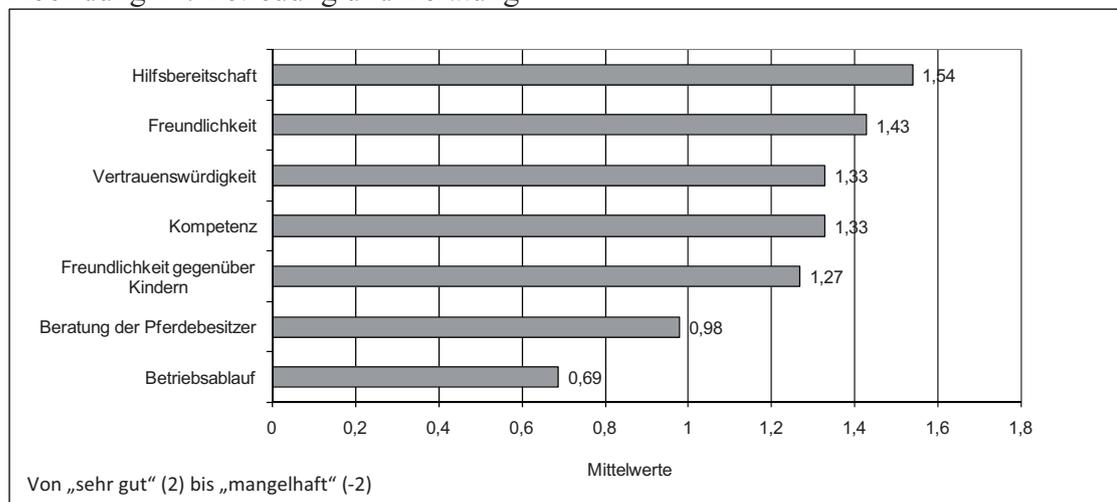
4.5.5 Betreuung und Beratung der Pensionsnehmer

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 ungenügend 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 14: Betreuung und Beratung



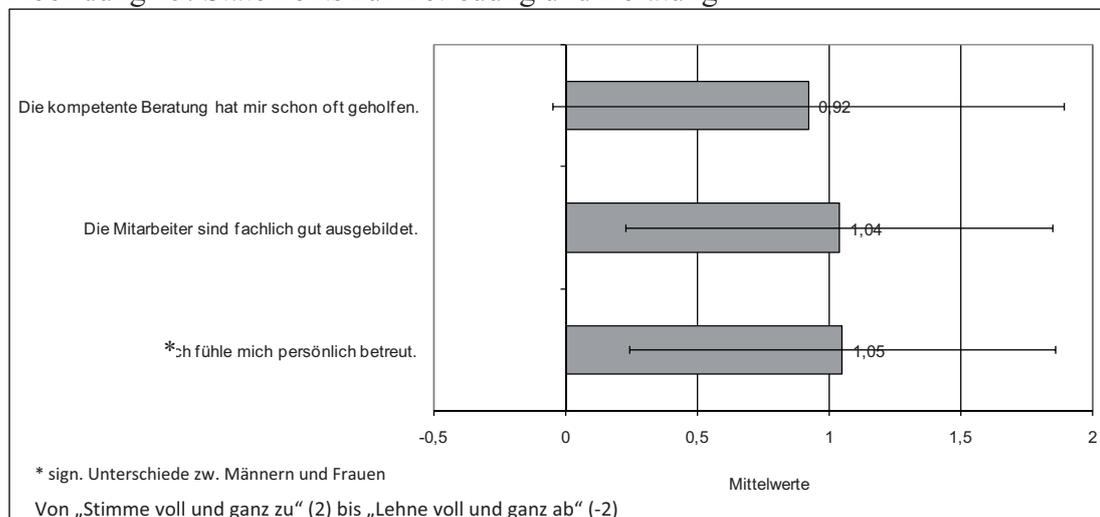
Quelle: Eigene Berechnung

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 15: 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 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's 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 (RODEWALD, 1989; BEYER, 1998), 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, 3 (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, 18, (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, 19, (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, 19, (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, 56, (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, 18, (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 landwirtschaftliche 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, 75, (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. (4), S. 22-27.
- NIESCHLAG, R., E. DICHTL und H. HÖRSCHGEN (2002): Marketing. 19. Aufl., 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, 64, (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
- REICHELDT, F. F. und E. W. SASSER (1990): Zero-Defections: Quality Comes to Services, In: Harvard Business Review, 68, (5), S. 105-111.
- RICHINS, M. (1997): Measuring Emotions in Consumption Experience, In: Journal of Consumer Research, (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, (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. (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, (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), 19, (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.

II.2 Determinanten der Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung

Autoren: Claudia Gille und Achim Spiller

Erschienen in: "ÖGA-Jahrbuch" 18 (1), 51-60.

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. Diese Entwicklung hat in einigen Regionen bereits ein Überangebot an Einstallungsplätzen zur Folge. Die vorliegende Studie untersucht die Zufriedenheit der Kunden mit ihren Pensionspferdebetrieben. Dazu wurden 297 Kunden in 15 Betrieben befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Kunden insgesamt mit ihrem Pensionsbetrieb zufrieden sind. Mittels einer Regressionsanalyse konnten vier Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit ermittelt werden. Den größten Einfluss hat der Faktor „Betreuung und Beratung“, gefolgt von den Faktoren „Erscheinungsbild und Qualität des Betriebes“, „Weidemanagement“ und dem Alter der Probanden.

Schlagerworte: Kundenzufriedenheit, Pensionspferdehaltung, Regressionsanalyse

Summary

An increasing use of horses for leisure and sport purposes has generated a growing number of riders without accommodation and care facilities of their own for their horses. This has led to a significant expansion of horse stabling services, which in some regions has already resulted in a surplus of stables. The present study examines customer satisfaction with horse farms. 297 customers in 15 farms were surveyed. The results show that customers were generally satisfied. Four factors were revealed as relevant influencing variables. A regression analysis shows that the factor “support and advice” has the highest influence on customer satisfaction, followed by the factors “appearance and quality of operations”, “pasture management” and the age of the customers.

Keywords: customer satisfaction, regression analysis, horse stabling services

1 Einleitung

Der Einsatz des Pferdes verlagerte sich ab den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts, vom landwirtschaftlich- und militärischen Nutztier, hin zum Sport- und Freizeitpartner des Menschen (HALLER, 2003, AID, 1996). 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 über eine Million Pferde und Ponys gehalten. Etwa 1,6 - 1,7 Millionen Menschen betreiben aktiv den Pferdesport, ca. 11 Mio. Menschen sind daran interessiert (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 haben die Möglichkeit, ihre Pferde bei sich zu Hause unterzubringen und zu versorgen. So hat sich im Laufe der Jahre die Pensionspferdehaltung als eine Form der Unterbringung etabliert, in der die Betreuung und Versorgung der Pferde für die berufstätigen Besitzer übernommen wird (BRUNE und HUMBERT, 2001, 221). Dies belegen Zahlen aus der IPSOS Studie (2001, 20), nach der 42% der Pferde in Pensionsställen untergebracht sind. Bedingt durch die zunehmende Ausweitung des Reitsports auf unerfahrene Bevölkerungsgruppen bedarf es einer Professionalisierung der Betreuung und Ausbildung sowohl seitens der Pferde als auch deren Besitzer (KAROW, 2005, 143). Als Dienstleistungen stehen das Erteilen von Reitunterricht, die Betreuung und die Beratung des Pferdebesitzers sowie das zur Verfügung stellen von Zusatzangeboten, wie Solarium und Führanlagen für Pferde oder die Weidenutzung, im Vordergrund (HASSENPFUG, 2004, 69).

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 Einstallungsmöglichkeiten. Mit dieser Entwicklung nahmen der Preisdruck und der Verdrängungswettbewerb für die Betriebe zu. Neben den Ansprüchen der Kunden, zählen die Betriebsgröße, die Haltungsform, das Angebot für Reiter und Pferd sowie die Übernahme von Dienstleistungen wie Füttern, Misten und Einstreuen dazu (BRUNE und HUMBERT, 2001, 221). Ein weiterer Faktor ist neben dem Fachverstand

die Notwendigkeit des angemessenen 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). Es gibt zahlreiche Untersuchungen zur Wirtschaftlichkeit und Betriebsführung in der Pensionspferdehaltung (JEAP, 2004; THEUVSEN, 2003; SEUSTER, 1997). Die Kundenseite hat in empirischer Form bisher jedoch keine Berücksichtigung gefunden. In dieser Studie sollen daher die verschiedenen Einflusskriterien auf die Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung durch die empirischen Ergebnisse einer Kundenbefragung aufgezeigt werden.

2 Methodisches Vorgehen

Die Studie setzt sich aus einer Kundenbefragung und der Erhebung von Betriebskennzahlen zusammen. Insgesamt wurden 297 Einstaller in 15 Pensionspferdebetrieben in verschiedenen Regionen Deutschlands schriftlich befragt. Der Kundenfragebogen basiert auf einer umfangreichen Literaturlauswertung und enthält verschiedene Kundenzufriedenheitskriterien, u. a. eine Gesamtzufriedenheitsfrage, verschiedene Statements zu den Kernleistungselementen, Haltungs- und Fütterungsmanagement, Betreuungs- und Beratungsqualität, Atmosphäre auf dem Betrieb. Im Fragebogen werden in 22 Blöcken 67 Elemente abgefragt. Die verwendete Methodik stellt eine multiattributive Befragung von Pensionspferdehaltern dar, wie sie durch PARASURAMAN et al. (1988) entwickelt wurde. In Anlehnung daran wurden die Daten mittels uni-, bi- und multivariater Analysemethoden ausgewertet.

Zunächst wird die Gesamtzufriedenheit der Kunden mit ihrem Pensionsbetrieb ermittelt, um anschließend die einzelnen Items zu Faktoren zu verdichten, die wiederum in einer Regressionsanalyse zur Erklärung der Gesamtzufriedenheit herangezogen werden.

3 Stichprobe

Die Stichprobe umfasst 15 Pensionspferdebetriebe, die im Haupterwerb geführt werden. Sieben Betriebe sind durch den Ackerbau landwirtschaftlich geprägt. Acht Betriebe befinden sich in Stadtrandlage und sechs liegen in der Nähe eines Ballungsgebietes. Obwohl die Kundschaft überwiegend weiblich ist und prozentual mehr Frauen als Männer reiten, ist über die Hälfte der Betriebsleiter männlich. Im Mittel verfügen sie über 28 ha Grünlandflächen, die zum einen als Weideflächen aber auch zur Futtergewinnung dienen (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Kenngrößen der befragten Pensionsbetriebe

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 Berechnungen

Das Geschlechterverhältnis der Pferdebesitzer teilt sich - ähnlich der in der IPSOS Studie (2001a, 5) erhobenen Zahlen der Reiter - in 85,8% Frauen und 14,2% Männer auf. Das Durchschnittsalter der befragten Pferdebesitzer beträgt 34 Jahre. Im Durchschnitt haben die Kunden ihre Pferde bereits fünf Jahre in ihrem Pensionsstall stehen. Mehr als die Hälfte der Reiter üben ihr Hobby als Freizeitsport aus. Die Reiter sind dennoch stark auf die klassischen Reitsportdisziplinen, wie Dressur und Springen, ausgerichtet.

4 Ergebnisse

4.1 Gesamtzufriedenheit und Leistungsdimensionen

Die Pferdebesitzer verbringen im Durchschnitt vier bis fünf Tage in der Woche bei ihrem Pferd. Fast 90% der Kunden geben an, sich auf dem Hof sehr wohl zu fühlen. Dennoch kommt es in einer Stallgemeinschaft häufig zu Streitigkeiten, die nicht selten auch zur Abwanderung der Kunden führen (MARTEN, 2004, 14). Mehr als die Hälfte der Pferdebesitzer gibt an, sich mindestens einmal über etwas geärgert zu haben. Häufige Themen sind hierbei mangelnde Weidemöglichkeiten, schlechte Organisation der Betriebsabläufe und Probleme mit anderen Kunden. Im Vergleich

der Geschlechter zeigt sich, dass Frauen sich signifikant häufiger ($p=0,02$) ärgern als Männer.

Die Gesamtzufriedenheit fällt trotz der häufigen Ärgernisse recht gut aus und erreicht auf einer fünf-stufigen Skala von +2 = vollkommen zufrieden bis -2 = vollkommen unzufrieden einen Mittelwert von 1,24 (Standardabweichung: 0,64). Auf die Frage, ob dies der beste Pensionsstall sei, den sie kennen, stimmen die Kunden, auf einer Skala von +2 (stimme voll und ganz zu) bis -2 (lehne voll und ganz ab) im Durchschnitt mit 0,90 (Standardabweichung: 0,93) ebenfalls zu.

Tabelle 2: Variablen zur Haltung, Fütterung und Weidemanagement

Variablen	μ	σ
Futterqualität*	1,27	0,68
Die Pferde werden artgerecht gehalten und versorgt. **	1,26	0,72
Pflege der Boxen*	1,03	0,72
Boxengröße*	0,98	0,85
Nutzbarkeit der Weiden*	0,69	0,96
Anzahl der Fütterungen*	0,66	1,17
Pflege der Weiden*	0,63	1,04
Anzahl der Weiden*	0,54	1,06

N= 297, fünf-stufige Skala, Skalenniveau *+2= sehr gut/ -2= mangelhaft; **+2= stimme voll und ganz zu/ -2= lehne voll und ganz ab

Quelle: eigene Berechnungen

In der vorliegenden Untersuchung stimmen über 80% der befragten Personen zu, dass ihre Pferde artgerecht gehalten und versorgt werden (siehe Tabelle 2).

Mit dem Preisniveau sind die Pferdebesitzer im Durchschnitt zufrieden. Allerdings ist fast ein Drittel der befragten Einstaller mit dem Pensionspreis teilweise bis vollkommen unzufrieden.

Generell 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 anderen Reitern gibt. Nur etwa 5% der Befragten gefällt das Klima zwischen den Kunden überhaupt nicht (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: Variablen zur Atmosphäre und Qualität des Betriebes

Variablen	μ	s
Auf dem Hof/im Stall fühle ich mich sehr wohl.**	1,30	0,75
Ich kann hier Freunde treffen.**	1,21	0,74
Räumlichkeiten für die Pferdebesitzer*	0,91	0,92
Ausritte und gemeinsame Veranstaltungen finden oft statt.**	0,56	0,94
Es gibt oft Probleme mit bestimmten Personen.**	-0,22	1,14
Das Klima untereinander gefällt mir nicht.**	-0,88	0,93

N= 297, fünf-stufige Skala, Skalenniveau *+2= sehr gut/ -2= mangelhaft; **+2= stimme voll und ganz zu/ -2= lehne voll und ganz ab

Quelle: eigene Berechnungen

Bei der Beurteilung der Qualität der Reitanlage werden im Allgemeinen gute Zufriedenheitswerte erreicht. Die Qualität der Trainingsanlagen (z. B. Dressur- und Springplatz) sowie die Räumlichkeiten für die Pferdebesitzer (vgl. Tabelle 3), wie z. B. die Sattelkammer zum Unterbringen der Reitausrüstung und das Reiterstübchen zum gemütlichen Beisammensein, werden als gut eingeschätzt.

Die Betreuung und Beratung wird in den untersuchten Betrieben im Mittel als gut bewertet. Dabei wird insbesondere die Hilfsbereitschaft der Mitarbeiter als sehr gut eingestuft. Die Betriebsleiter bzw. das Personal des Betriebes werden als vertrauenswürdig und kompetent beurteilt. Weniger gut schneidet dagegen die Beurteilung des täglichen Betriebsablaufes ab ($\mu= 0,69$; $s= 0,98$).

4.2 Determinanten der Kundenzufriedenheit

Nach Betrachtung der deskriptiven Statistik wurde aus den zentralen Zufriedenheitskriterien („Wie zufrieden sind Sie mit dem Stall insgesamt?“, „Dies ist einer der besten Pensionsställe, den ich kenne.“) ein Faktor „Gesamtzufriedenheit“ gebildet. Im nächsten Schritt erfolgte eine Faktorenanalyse, um weitere Kriterien zu verdichten. Es wurden vier Faktoren ermittelt (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 4: Reliabilität der extrahierten Faktoren

"Parkmöglichkeiten" (Cronbach's Alpha: 0,94)	
Variablen	Faktorladung
Parkmöglichkeiten für PKW	0,89
Parkmöglichkeiten für Anhänger	0,88
"Betreuung und Beratung" (Cronbach's Alpha: 0,89)	
Variablen	Faktorladung
Kompetenz	0,77
Vertrauenswürdigkeit	0,77
Hilfsbereitschaft	0,71
Die kompetente Beratung hat mir schon oft geholfen.	0,67
Die Mitarbeiter sind fachlich gut ausgebildet.	0,67
Beratung der Pferdebesitzer	0,61
Ich fühle mich persönlich betreut.	0,56
Freundlichkeit	0,55
"Weidemanagement" (Cronbach's Alpha: 0,84)	
Variablen	Faktorladung
Anzahl der Weiden	0,88
Nutzbarkeit der Weiden	0,82
Pflege der Weiden	0,68
"Erscheinungsbild und Qualität des Betriebes" (Cronbach's Alpha: 0,81)	
Variablen	Faktorladung
Äußeres Erscheinungsbild des Betriebes	0,83
Pflege der Anlagen	0,78
Qualität der Trainingsanlagen für Pferde	0,75
Räumlichkeiten für die Pferdebesitzer	0,63

Quelle: eigene Berechnungen

Dies sind die Faktoren: „Parkmöglichkeiten“ (Faktor 1), „Betreuung und Beratung“ (Faktor 2), „Weidemanagement“ (Faktor 3) und „Erscheinungsbild und Qualität des Betriebes“ (Faktor 4). Die kumulierte Gesamtvarianz der Faktoren beträgt dabei 67,3% (KMO: 0,84).

Um in der Folge die Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit bestimmen zu können, wurde auf Basis der ermittelten Faktoren eine Regressionsanalyse geschätzt. In dieser Analyse findet neben den extrahierten Faktoren auch die soziodemographische Variable „Alter“ der Kunden zur Erklärung der Gesamtzufriedenheit Berücksichtigung (siehe Tabelle 5).

Tabelle 5: Regressionsmodell zur Erklärung der Gesamtzufriedenheit

Unabhängige Variablen	Beta	t
Faktor 2 "Betreuung und Beratung"	0,41	6,25***
Faktor 4 "Erscheinungsbild und Qualität"	0,38	5,88***
Faktor 3 "Weidemanagement"	0,33	5,14***
Alter	0,13	2,01*

N: 297, 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 Berechnungen

Insgesamt erklärt die Schätzung 42% der Varianz hinsichtlich der Gesamtzufriedenheit. Dabei hat die in der Literatur vielfach beschriebene Bedeutung der Betreuung und Beratung auch in der vorliegenden Studie den höchsten Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden. Das Ergebnis spricht dafür, dass sich der Pensionsbetreiber dabei auf sehr unterschiedliche Mentalitäten der Pferdebesitzer einstellen können muss und die tägliche Betreuung und Unterstützung, bei Fragen rund um das Pferd, von hoher Relevanz für den Grad der Zufriedenheit der Kunden sind. Da es vielen Pferdebesitzern wichtig ist, ihre Freizeit auf einem gepflegten Hof zu verbringen, konnte auch ein Einfluss des äußeren Erscheinungsbildes nachgewiesen werden. Eine immer größer werdende Bedeutung erlangt die Haltung der Pferde. Die IPSOS Studie (2001a, 26) zeigt, dass die Unterbringung des Pferdes für über 90% der Pferdebesitzer bei der Auswahl des Pensionsbetriebes besonders wichtig ist. Da lediglich 2,6% aller Pferde täglich mehr als eine Stunde bewegt werden (BEYER, 1998), hat das Weidemanagement eine besondere Bedeutung in der Pferdehaltung. Umso kritischer ist, dass die Einschätzung des Weidemanagements dabei weniger positiv ausfällt. 38,7% bewerten die Pflege der Weiden mit „befriedigend“ bis „mangelhaft“. Die Anzahl der zur Verfügung stehenden Weiden sowie deren Nutzbarkeit werden im Mittel zwischen befriedigend und gut eingeschätzt. Die Kunden, erwarten daher, dass ihrem Pferd in ihrer Abwesenheit genügend Bewegungsmöglichkeiten, zumeist durch Weidegang, angeboten werden. Eine weitere Einflussgröße auf die Zufriedenheit ist das Alter der Kunden. Die Ergebnisse zeigen, dass die jüngeren Kunden bis 30 Jahre signifikant ($p \leq 0,05$) kritischer sind. Der Installationsdauer, der wöchentlichen Aufenthaltsdauer und der Anfahrtszeit konnte kein Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit nachgewiesen werden.

5 Fazit

Im Vergleich zu Kundenzufriedenheitsstudien in anderen Branchen wird die Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung insgesamt gut bewertet (KUNDENMONITOR DEUTSCHLAND, 2007). Eine besondere Bedeutung kann dem Faktor „Betreuung und Beratung“ der Pferdebesitzer zugesprochen werden, welcher im Vergleich zu anderen Leistungsbereichen sehr gut abschneidet und ferner den höchsten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit hat. Auf Defizite in diesem Bereich reagieren die Kunden offensichtlich ausgesprochen sensibel. Wesentlich negativer wurden Aspekte des Weidemanagements beurteilt. Teile der Pferdefütterung und der Betriebsablauf schnitten ebenfalls nur mäßig ab, so dass in diesen Punkten deutlicher Handlungsbedarf zu sehen ist. Die Betriebsabläufe sollten stärker systematisiert sowie feste Zeiten für die Routinearbeiten festgelegt werden, nach denen sich die Kunden richten und ihre Verweilzeit auf dem Hof möglichst effektiv planen und gestalten können. Bezüglich der Fütterung zeigt sich, dass die Kunden die Anzahl der Fütterungen bemängeln. Eine mehrmals tägliche Fütterung entspricht sowohl dem natürlichem Fressverhalten der Pferde, als auch dem physiologischen Aufbau des Verdauungstraktes des Pferdes, der nur geringe Mengen an Futter auf einmal aufnehmen kann.

Für weitere Analysen der Arbeit sollen die Stichprobe der Betriebe und Kunden weiter erhöht werden, betriebliche Kennzahlen analysiert und der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf den unternehmerischen Erfolg der Pensionspferdebetriebe bestimmt werden.

Literatur

AID (1996): Pferdehaltung. Auswertungs- und Informationsdienst für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (aid) e. V., Bonn.

BAEY-ERNSTEN, H. (2004): Vorwort. In: KTBL: Pensionspferdehaltung im landwirtschaftlichen Betrieb. Münster, Landwirtschaftsverlag GmbH.

BEYER, S. (1998): Artgemäße Pferdehaltung. Kriterien für artgemäße Pferdehaltung. IFB Informationen für Beratung und Verwaltung, Hessisches Landesamt für Regionalentwicklung und Landwirtschaft, Kassel.

BRUNE, H. und HUMBERT E. (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. Abrufdatum: 10.03.08.

HALLER, M. (2003): Der neue Kosmos Pferdeführer. 3. Aufl., Stuttgart: Kosmos.

HASSENPFUG, H. G. (2004): Das Pferd als Alternative für landwirtschaftliche Betriebe. In: Bruns E.: Göttinger Pferdetage 2004. Zucht und Haltung von Sportpferden. Warendorf, FN Verlag, S. 33-45.

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: KTBL: Pensionspferdehaltung im landwirtschaftlichen Betrieb. Münster. Landwirtschaftsverlag GmbH, S. 104-119.

KAROW, U. (2005): Mit Pferden Geld verdienen. In: Deutsche Reiterliche Vereinigung: FN-Handbuch Pferdewirt. Warendorf, FN-Verlag, S. 143-149.

KUNDENMONITOR DEUTSCHLAND (2007): Kundenzufriedenheit in Deutschland 2007. Unter: <http://www.servicebarometer.com/kundenmonitor/>. Abrufdatum: 12.02.08.

MARTEN, J. (2004): Einführung. In: KTBL: Pensionspferdehaltung im landwirtschaftlichen Betrieb. Münster, Landwirtschaftsverlag GmbH, S. 9-22.

SEUSTER, H. (1997): Zur Ökonomik der Pensionspferdehaltung. Berichte über Landwirtschaft, 75, 1, S. 66-88.

THEUVSEN, L. (2003): Umsatteln im Agrarbetrieb? Neue Landwirtschaft, 14, 9, S. 64-66.

II.3 Eine empirische Analyse von Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung. Eine kausalanalytische Betrachtung mittels PLS

Autoren: Claudia Gille und Achim Spiller

*Der Beitrag wurde im Dezember 2010 bei der Zeitschrift „Berichte über
Landwirtschaft“ angenommen und wird im Januar 2011 veröffentlicht.*

Zusammenfassung

Die vermehrte Nutzung des Pferdes von Sport- und Freizeitreitern, die über keine eigenen Unterbringungs- und Versorgungsmöglichkeiten für ihr Pferd verfügen, resultierte in einer deutlichen Ausdehnung der Pensionspferdehaltung. Diese Entwicklung führte in einigen Regionen bereits zu einem Überangebot an Einstellungsplätzen. Die vorliegende Studie untersucht Einflussfaktoren auf die Kunden- und Preiszufriedenheit anhand eines Strukturgleichungsmodells. Insgesamt handelt es sich um eine Stichprobe von 514 Kunden in 37 Pensionspferdebetrieben. Zunächst kann unter den Befragten eine grundsätzliche Zufriedenheit mit den jeweiligen Pensionsbetrieben konstatiert werden. Die Zufriedenheit kann insbesondere durch die fachliche Qualifikation und Betreuung der Kunden, sowie ein ansprechendes Erscheinungsbild des Betriebes und die Ausstattung der Betriebsanlage positiv beeinflusst werden. Die Preiszufriedenheit wird, entgegen der Annahme der hohen Bedeutung des tatsächlichen Pensionspreises, besonders durch die Gesamtzufriedenheit der Kunden beeinflusst.

Schlüsselwörter: Pensionspferdehaltung, Kundenzufriedenheit, Strukturgleichungsmodell, SmartPLS, Partial Least Square

Summary

An increasing use of horses for leisure and sport purposes has generated a growing number of riders without accommodation and care facilities of their own for their horses. This has led to a significant expansion of horse stabling services, which in some regions has already resulted in a surplus of stables. The present study examines customer satisfaction with horse farms. 514 customers in 37 farms were surveyed. The results show that customers were generally satisfied. By using a structural equation model, two direct factors were revealed as relevant influencing variables. The highest influence in customer satisfaction is determined by the factor “expertise and support”, followed by the factor “appearance and quality of operations”. In addition to identifying the relevance of non-monetary parameters in customer and price satisfaction, the real price as a monetary parameter was included in the estimation model, too. The results show that the price itself did not have a significant influence on price satisfaction.

Keywords: horse stabling services, customer satisfaction, structural equation model, SmartPLS, partial least square

1. Einleitung

Die zunehmende Motorisierung in der Mitte des vergangenen Jahrhunderts führte zu einem drastischen Rückgang des Bestandes an landwirtschaftlich genutzten Arbeitspferden. Im Jahr 1970 wurde mit 250.000 Tieren der Tiefstand der deutschen Pferdepopulation erreicht. Knapp 40 Jahre später ist die vierfache Anzahl mit ca. 1.000.000 Pferden zu verzeichnen (31). Der Grund hierfür liegt in der Umnutzung des Pferdes vom landwirtschaftlichen Nutztier hin zum Sport- und Freizeitpartner des Menschen (16). Derzeit reiten etwa 1,24 Mio. Menschen (älter als 14 Jahre) in Deutschland. Von diesen besitzt über die Hälfte (54,5 %) mindestens ein eigenes Pferd, woraus sich eine Zahl von ca. 675.000 Pferdebesitzern ableiten lässt. Bedingt durch die zunehmende Ausweitung des Reitsports auf unerfahrene Bevölkerungsgruppen bedarf es einer Professionalisierung der Betreuung und Ausbildung sowohl der Pferde als auch deren Besitzer (28). Nur wenige Pferdebesitzer haben einen landwirtschaftlichen Hintergrund, und nicht alle haben die Möglichkeit, ihre Pferde privat unterzubringen und zu versorgen. Im Laufe der Jahre hat sich die Pensionspferdehaltung als eine Form der Unterbringung etabliert, in der die Betreuung und Versorgung der Pferde für die Besitzer gegen einen i.d.R. monatlich zu entrichtenden Pensionsbetrag übernommen wird (5). Heute sind 47 % aller in Deutschland gehaltenen Pferde in Pensionsställen untergebracht. 320.000 Kunden stehen rund 18.000 Pensionspferdebetriebe zur Verfügung (23; 10).

Lange Zeit galt die Pensionspferdehaltung als Nische der landwirtschaftlichen Produktion und wurde als Einkommensalternative propagiert. Dementsprechend wuchs die Zahl der Landwirte, die in die Pensionspferdehaltung investiert haben, stetig. Mittlerweile besteht in vielen ländlichen Regionen bereits ein Überangebot an Einstellmöglichkeiten, so dass die anfängliche Euphorie einem Preisdruck und Verdrängungswettbewerb zwischen den einzelnen Betrieben wich (4). Um einen Betrieb in dieser Phase am Markt positionieren zu können, ist es notwendig, die Faktoren zu erfassen, die für die Zufriedenheit eines Installers mit dem gewählten Pensionspferdebetrieb sorgen und dazu führen, Kunden dauerhaft an den Betrieb zu binden und die Überlebensfähigkeit des Betriebes zu sichern.

Während es zahlreiche Untersuchungen zur Wirtschaftlichkeit und Betriebsführung in der Pensionspferdehaltung gibt (25; 43; 42), sind die Bedürfnisse der Kunden bisher noch nicht empirisch erfasst worden. Ziel der vorliegenden Analyse ist es, mittels einer Kundenbefragung verschiedene Einflusskriterien auf die Kundenzufriedenheit sowie deren Einfluss auf die Preiszufriedenheit in der Pensionspferdehaltung zu eruieren. Zur Bestimmung dieser Einflusskriterien wurden

die Daten mittels der Partial-Least-Squares-Methode in einem Strukturgleichungsmodell geschätzt, um die Stärke der Determinanten auf die Zufriedenheit und deren Erfolgswirksamkeit ableiten zu können.

2. Kundenzufriedenheit als unternehmerischer Zielparameter

In den vergangenen Jahren hat sich die Marktsituation für viele Dienstleistungsanbieter, auch der Pensionspferdehaltung, durch eine höhere Wettbewerbsintensität und ein geändertes Kundenverhalten erheblich verändert. In vielen Unternehmen stellt die Kundenzufriedenheit eine wichtige Zielsetzung und Herausforderung dar (1; 35), so dass die Analyse der Kundenzufriedenheit seit rund 15 Jahren zum Standard des Marketings gehört (36). Durch kundenorientiertes Management kann sich das Unternehmen die persönlichen Vorlieben und Eigenheiten der Kunden zu Nutze machen und Voraussetzungen schaffen, diese an das Unternehmen zu binden. Die Individualität des einzelnen Kunden führt dazu, dass nicht alle um jeden Preis zufrieden gestellt werden können und die Kundenzufriedenheit aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht als Selbstzweck angesehen werden sollte. Sie stellt aus Anbietersicht vielmehr ein Etappenziel auf dem Weg zu Erfolg und Gewinn dar (9). Darüber hinaus unterscheiden sich die Kernleistungen (Basisfaktoren (19)) einzelner Dienstleistungsbetriebe auf einem gesättigten Markt kaum voneinander (30), so dass sie von den Kunden ohne großes Risiko substituiert werden können. Basisfaktoren sind dabei Mindestanforderungen des Kunden, deren Erfüllung der Kunde als selbstverständlich ansieht. Die Erfüllung löst somit keine Zufriedenheit aus, kann aber bei Nichterfüllung zu Unzufriedenheit führen. Für die Pensionspferdehalter heißt dies, dass die artgemäße Haltung und Fütterung des Pferdes grundsätzlich vorausgesetzt wird. Eine Differenzierung zur Konkurrenz gelingt den Betrieben zumeist nur noch über Zusatzleistungen (Begeisterungsfaktoren (19)). Die Erfüllung der Kundenzufriedenheit in Bezug auf die Zusatzleistungen hat dabei eine wesentlich stärkere Wirkung, als die Erfüllung der Kundenerwartungen bei Kernleistungen (41). Die Erfüllung der Zusatzleistungen wird von den Kunden nicht explizit vorausgesetzt. Die Nichterfüllung ruft somit keine Unzufriedenheit hervor (19). Zusatzleistungen sind insbesondere die Betreuung und Beratung der Pferdebesitzer sowie das Ambiente und die Ausstattung der Betriebsanlage. Größere Betriebe bieten auch Reitunterricht, geführte Wanderritte, Solarien oder Führanlagen für Pferde an (18). Dabei ist zu beachten, dass Zusatzleistungen mit der Zeit als Kernleistungen angesehen werden können, da sich

die Kunden an die Leistungen gewöhnen und diese als selbstverständlich ansehen. In Tabelle 1 sind die Kern- und Zusatzleistungen zusammengefasst.

Tabelle 1. Leistungen in der Pensionspferdehaltung

Erwartungen	Kernleistung	Zusatzleistung
Artgemäße Unterbringung	x	
Qualitativ hochwertige Fütterung	x	
Weide im Sommer, Auslauf im Winter	x	
Attraktive, gepflegte Gebäude und Außenanlagen		x
Aufenthaltsbereiche außen und innen (Sattelkammer, Reiterstube)		x
Zuverlässiges, fachkundiges Personal		x
Freundliche, kompetente Mitarbeiter, Betriebsleiter		x

Quelle: eigene Darstellung modifiziert nach (2)

3. Modell der Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung

Als Kernleistungen in der Pensionspferdehaltung gelten vor allem die Haltung und Versorgung der Pferde. Die bedeutsamste Arbeitsleistung ist die Fütterung der Pensionspferde. Unter natürlichen Bedingungen beträgt die tägliche Fresszeit der Tiere bis zu 16 Stunden am Tag. Die Pferde sind, aufgrund ihres im Verhältnis zum Körperumfang relativ kleinen Magens, auf eine kontinuierliche, langsame Nahrungsaufnahme eingestellt. Die Fressdauer sollte sich über einen möglichst langen Zeitraum erstrecken. Optimal bietet sich die Fütterung in mehreren Portionen über den Tag verteilt an und sollte hauptsächlich aus Grundfutter (Rohfaser) bestehen. Neben der energetischen Versorgung der Pferde dient das Fressen auch als Beschäftigungsmöglichkeit, um Verhaltensstörungen, die sich z. B. in Holzknagen oder Boxenlaufen äußern, vorzubeugen (45).

H₁: Je fachgerechter die Fütterung der Pferde von den Kunden wahrgenommen wird, desto höher ist die Kundenzufriedenheit.

Die in Deutschland am meisten verbreitete Haltungsform ist die Boxenhaltung. Dabei werden die Pferde einzeln in Boxen gehalten, wodurch ihre Bewegungsfreiheit und die sozialen Kontakte stark eingeschränkt sind. Diese Haltungsform steht im Widerspruch dazu, dass der gesamte Organismus des Pferdes auf eine konstante, langsame Bewegung eingestellt ist (32). Durch ungenügende Bewegung kommt es häufig zu Schäden des Bewegungsapparates. Weiterhin kann ein Bewegungsmangel zu Verhaltensstörungen führen und ist eine der Hauptursachen für Probleme im Umgang und bei der Nutzung des Pferdes, da diese nach einer längeren Zeit des „Stehens“ oft mit explosionsartigen Entladungen des angestauten Bewegungsdranges reagieren (45). Wird allerdings Ausgleich durch regelmäßige Bewegung und

Weidegang geschaffen, ist auch diese Haltungsform als pferdegerecht anzusehen (27; 37).

H₂: Je besser das Weidemanagement von den Kunden eingeschätzt wird, desto höher ist die Kundenzufriedenheit.

Eine ausreichend große Anzahl Weiden muss vorhanden sein, die regelmäßig gepflegt werden müssen, um Geilstellen und Endoparasitenbefall zu vermeiden. Die Pflege der Weiden erfüllt somit mehrere Zwecke. Zum einen verbessern regelmäßig gemähte, saftig grüne Weiden das Gesamterscheinungsbild des Betriebes, zum anderen tragen sie zur Gesunderhaltung der Pferde bei (37).

H_{2b}: Eine ausreichende Anzahl an gepflegten Weiden verbessert die Wahrnehmung des Gesamterscheinungsbildes des Betriebes.

Wichtig für eine ökonomisch erfolgreiche Pensionspferdehaltung sind neben der artgemäßen Versorgung der Pferde insbesondere die Personen, die sich mit den Pferdebesitzern täglich auseinandersetzen. Zu einem erfolgreichen Betriebskonzept gehören vor allem Menschenkenntnis und Menschenführungsqualitäten. In der IPSOS Studie (23) wurde ermittelt, dass rund 90 % aller befragten Pferdebesitzer eine sehr enge emotionale Bindung zu ihrem Pferd haben. Die Pferdebesitzer weisen dabei sehr unterschiedliche Mentalitäten auf. Der erfolgreiche Pensionsgeber sollte nach MARTEN (31) ein sehr kontaktfreudiger Mensch mit Einfühlungsvermögen und Überzeugungskraft sein, der es versteht, eine harmonische Stallgemeinschaft zu schaffen. Mit gemeinsamen Unternehmungen wie Reitausflügen, kleinen Stallturnieren, Grillabenden etc. kann er seine Kundschaft an den Betrieb binden.

H₃: Je freundlicher und hilfsbereiter das Personal und der Betriebsleiter sind, desto höher ist die Kundenzufriedenheit.

Sowohl Betriebsleiter als auch Personal sollten über die erforderliche Sachkenntnis im Umgang mit Pferden verfügen. In der täglichen Arbeit mit den Pferden müssen sie in der Lage sein, Unpässlichkeiten oder Verletzungen schnell festzustellen und auftretenden Krankheiten rechtzeitig begegnen zu können. Aber auch im Sinne der Kundenbetreuung ist der Pferdesachverstand unverzichtbar. Den Pferdebesitzern fehlt häufig der rechte Fachverstand für das eigene Pferd, z. B. Kenntnisse über die Bedürfnisse und Verhaltensweisen des Lauf- und Fluchttieres Pferd, welche unabdingbar sind, um den Besitzern den Spaß und die Freude an ihrem Pferd zu erhalten.

H₄: Je höher die eingeschätzte Fachkompetenz und Betreuungsleistung sind, desto höher ist die Gesamtzufriedenheit mit dem Betrieb.

Fachkompetenz kann im informationsökonomischen Sinne als Vertrauensgut bezeichnet werden. Aufgrund des eigenen mangelnden Fachwissens können die

Kunden auch die Fachkompetenz der Betriebsleiter nur schwer einschätzen, weshalb sie die Vertrauenseigenschaft Beratung über den Hilfsindikator Freundlichkeit bewerten.

H_{3a}: Je freundlicher und hilfsbereiter das Personal und der Betriebsleiter wahrgenommen werden, desto besser wird die Betreuungs- und Beratungsleistung bewertet.

Die Wahrnehmung der „Fachkompetenz und Betreuung“ wird aber auch durch weitere Faktoren beeinflusst. Werden die Pferde artgerecht versorgt, so deutet dies auf eine fachlich fundierte Qualifikation des Betriebsleiters und seiner Mitarbeiter hin. Dazu gehören neben der Fütterung z. B. auch die Absprachen und Beratungen mit den Pferdebesitzern, um die Pferde entsprechend ihrer Leistung zu füttern.

H_{1a}: Je besser die Einschätzung des Fütterungsmanagements, desto höher wird die fachliche Qualifikation des Personals bewertet.

Bei Weiden, die ausschließlich von Pferden beweidet werden, besteht ein großes Verwurmrungsrisiko und die Gefahr der Geilstellenbildung. Die Betriebsleiter sollten daher über ausreichende Qualifikationen verfügen, um eine zu starke Verwurmung der Pferde zu vermeiden. Um ausreichend Futter gewinnen zu können, müssen die Weiden entsprechend der Nutzung gedüngt und gemäht werden (37).

H_{2a}: Ein gutes Weidemanagement zeigt sich in einer guten fachlichen Qualifikation der Betriebsleiter und Mitarbeiter.

Da der Reitsport ein sehr zeitintensives Hobby ist, verbringt der überwiegende Teil der Pferdebesitzer den Großteil seiner Freizeit auf dem jeweiligen Pensionsbetrieb. Daher ist den Kunden das Ambiente des Betriebes sehr wichtig (31).

H₅: Ein gemütliches Ambiente und gepflegte Außenanlagen wirken sich positiv auf die Kundenzufriedenheit aus.

Anhand eines Modells soll auch der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Preiszufriedenheit und das Weiterempfehlungsverhalten untersucht werden. In der verhaltenstheoretischen Analyse werden die Preise meist unter psychologischen Aspekten untersucht. Nach DILLER (8) ist hierbei die Preiszufriedenheit das wichtigste Konstrukt. Im Rahmen einer empirischen Untersuchung des Dienstleistungsbereichs von HOMBURG et al. (20) konnte ein stark positiver Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Preiszufriedenheit festgestellt werden. Für die vorliegende Studie erfolgte die direkte Abfrage der Preiszufriedenheit. Aus Sicht der Anbieter ist außerdem interessant, in welchem Umfang der monatlich zu zahlende Boxenpreis die Preiszufriedenheit der Kunden beeinflusst.

H₆: Je höher die Gesamtzufriedenheit ist, desto höher ist die Preiszufriedenheit.

H₇: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der Preiszufriedenheit und der Höhe des monatlichen Pensionspreises.

Kundentreue, die aus der Zufriedenheit der Kunden entsteht, spiegelt sich in Form eines positiven Weiterempfehlungsverhaltens wider. Deshalb ist die Kundenzufriedenheit eine wichtige Voraussetzung, um Kundenabwanderungen zu verhindern und die Kundentreue zu stärken (33). Die positive Wirkung der Kundenzufriedenheit auf Mund-zu-Mund-Kommunikation (11) und höhere Preissteigerungsakzeptanz sind weitere Argumente für die Bedeutung des Faktors Kundenzufriedenheit (22). Das aktive Weiterempfehlungsverhalten des zufriedenen Kunden ist zudem ein bedeutendes Instrument zur Neukundengewinnung (20).

H₈: Je ausgeprägter die Preiszufriedenheit ist, umso häufiger empfehlen die Kunden den Betrieb aktiv weiter.

H₉: Je höher die Kundenzufriedenheit ist, desto häufiger empfehlen die Kunden den Betrieb aktiv weiter.

In Abbildung 1 ist das hypothetische Modell zur Messung der Kundenzufriedenheit zusammenfassend dargestellt.

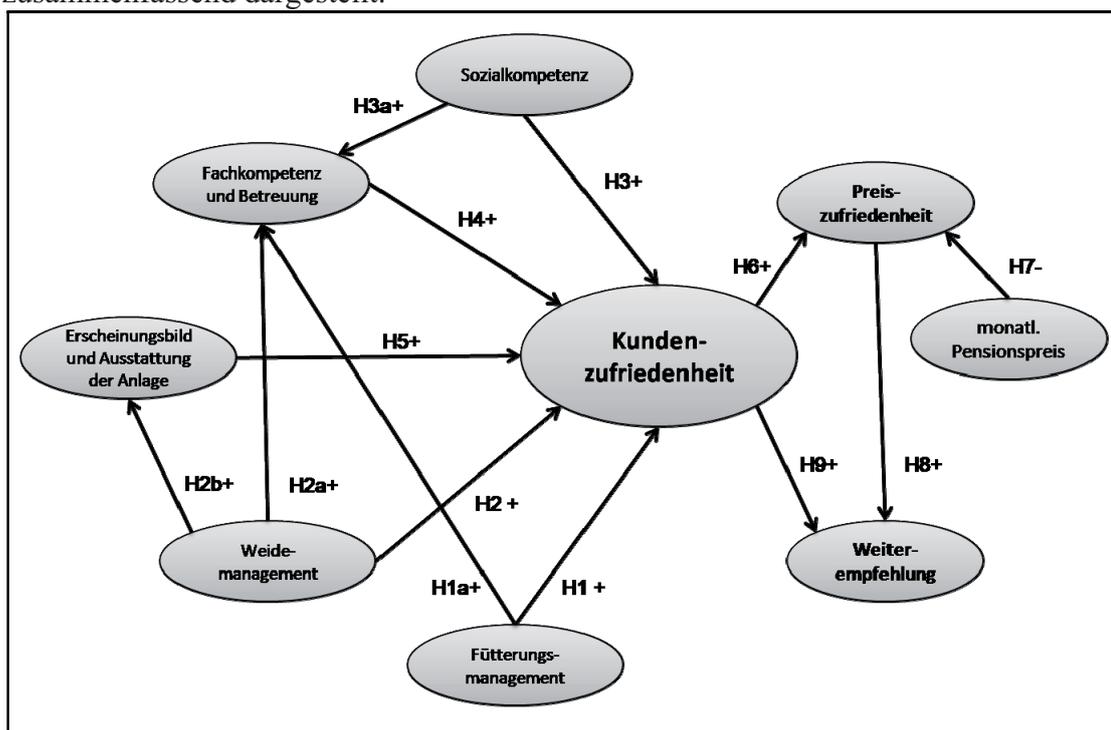


Abb. 1. Strukturmodell zur Messung von Kunden- und Preiszufriedenheit

Quelle: eigene Darstellung

4. Datengrundlage der empirischen Untersuchung

4.1 Studiendesign

Die Studie basiert auf einer schriftlichen Kundenbefragung und einer Erhebung von Betriebskennzahlen. Dafür wurden in den Jahren 2006 und 2007 insgesamt 514 Einstaller in 37 Pensionspferdebetrieben verschiedener nordostdeutscher Regionen mittels eines standardisierten Fragebogens schriftlich befragt. Der Kundenfragebogen stützt sich auf eine umfangreiche Literaturlauswertung und enthält verschiedene Kundenzufriedenheitskriterien, u. a. eine Gesamtzufriedenheitsfrage, verschiedene Statements zu den Kernleistungselementen, wie dem Fütterungs- und Weidemanagement, sowie den Zusatzleistungen wie Betreuungs- und Beratungsqualität, Atmosphäre auf dem Betrieb etc. Im Kundenfragebogen werden 67 Elemente, vornehmlich auf fünfstufigen Likertskalen abgefragt, aufgeteilt auf 22 Blöcke. Dabei stellt die verwendete Methodik eine multiattributive Befragung von Pensionspferdenehmern dar, wie sie durch PARASURAMAN et al. (36) beschrieben wird. Es handelt sich um eine Abgrenzung vom Einstellungskonzept auf eine nachträgliche Beurteilung der Leistung und setzt somit ein konkretes Vorwissen bzw. Erfahrung der Befragten voraus. Der Soll-Ist-Vergleich besteht aus dem Abgleich von Kundenerwartung, der Idealvorstellung von einem Pensionspferdebetrieb, und den Kundenerfahrungen mit einem spezifischen Pensionspferdebetrieb (29).

Hinzu kommt ein Betriebsfragebogen, in dem zentrale Betriebskennzahlen erfasst werden. Hier werden in 46 Frageblöcken 172 Items abgefragt. Der Betriebsbogen enthält Kennwerte zur Erwerbs- und Rechtsform, zur Organisation und zur Unternehmerpersönlichkeit. Der Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung liegt auf der Betrachtung der Kundenseite. Es werden daher nur einige beschreibende Betriebsdaten verwendet. Die Daten wurden mittels uni-, bi- und multivariater Analysemethoden (SPSS 16.0) ausgewertet. Um den Einfluss der Erfolgsfaktoren auf die Kunden- und die Preiszufriedenheit aufzudecken, wurde das Statistikprogramm Smart PLS (2.0) verwendet. Hierbei handelt es sich um die Schätzung eines Kausalmodells mit dem Verfahren der Partial Least Squares (PLS)-Analyse (15).

4.2 Charakterisierung der befragten Betriebe

Die Stichprobe umfasst 37 Betriebe, wobei 71,4 % der Betriebe im Haupterwerb und 28,6 % im Nebenerwerb wirtschaften. Neben der Pensionspferdehaltung werden weitere Betriebszweige geführt. Hierbei halten sich Pferdezücht (41,9 %) und

Ackerbau (41,2 %) ungefähr die Waage, gefolgt vom Futterbau (36,4 %) und den Einkünften aus Ausbildung und Vermarktung (31,3 %).

In der Stichprobe finden sich Personengesellschaften (54,3 % der Stichprobe), Einzelunternehmen (40 %) und juristische Personen (5,7 %). Fast die Hälfte der Betriebe liegt in einer Stadtrandlage (43,8 %). 45,9 % geben an, sich in einem Ballungsgebiet zu befinden, 31,1 % in Dorflage. Etwa die Hälfte (52,7 %) der Betriebe sieht sich in einer starken Konkurrenzsituation zu anderen Betrieben (mehr als vier Pensionspferdebetriebe in unmittelbarer Nähe von ca. 10 km), wobei sich der nächstgelegene Pensionsstall in 58 % der Fälle in einer Entfernung bis 5 km befindet. Obwohl die Kundschaft überwiegend weiblich ist und prozentual mehr Frauen als Männer reiten, ist über die Hälfte der Betriebsleiter männlich. Im Mittel verfügen die Betriebe über 31 ha Grünlandflächen, die zum einen als Weideflächen, zum anderen aber auch der Futtergewinnung dienen. Insgesamt werden durchschnittlich 51 Pferde auf den Betrieben gehalten, darunter im Mittel 36 Pensionspferde. Der Pensionspreis schwankt zwischen 150 und 760 € monatlich (weitere Kennzahlen in Tabelle 2).

Tabelle 2. Kenngrößen der befragten Pensionsbetriebe

Kenngrößen	μ	SD	min	max
Anzahl Stallplätze insgesamt	51	22	12	92
Anzahl Pensionspferde	36	18	6	90
Umsatz in €	98.517	58.490	9.720	206.1600
Monatl. Pensionspreis in €	273	109	150	760
N = 37; μ = Mittelwert; SD= Standardabweichung; min= Minimum; max= Maximum				

Quelle: eigene Berechnungen

4.3 Charakterisierung der Kundenstruktur

Das Geschlechterverhältnis der Pferdebesitzer teilt sich - ähnlich der in der IPSOS-Studie (24) erhobenen Zahlen der Reiter - in 86,8 % Frauen und 13,2 % Männer auf. Das mittlere Alter beträgt 36 Jahre (SD= \pm 13 Jahre). Im Durchschnitt haben die Kunden ihre Pferde bereits 4,5 Jahre in ihrem Pensionsstall stehen. Die mittlere Anfahrtszeit beträgt fünf bis zehn Minuten. Die von MARTEN (31) angegebene maximal tolerierte Anfahrtszeit der Pferdebesitzer liegt bei 30 Minuten. Auch in der Stichprobe nehmen nur 7 % der befragten Kunden eine längere Anfahrtszeit zum Betrieb in Kauf. Mehr als die Hälfte der Reiter üben ihr Hobby als Freizeitsport aus. Dabei sind sie stark auf die klassischen Reitsportdisziplinen wie Dressur und Springen ausgerichtet. Die Pferdebesitzer sind im Durchschnitt an vier bis fünf

Tagen in der Woche bei ihrem Pferd. Müssen die Kunden nur kurze Strecken zum Stall zurücklegen, sind sie signifikant häufiger in der Woche auf dem Betrieb ($r = -0,234^{**}$).

5. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

5.1 Leistungszufriedenheit im Überblick

Mehr als 80 % der Kunden geben an, sich auf dem Hof sehr wohl zu fühlen. Dennoch kommt es in den Stallgemeinschaften häufig zu Streitigkeiten, die nicht selten auch zur Abwanderung der Kunden führen (31). Mehr als die Hälfte der Pferdebesitzer (56,3 %) gibt an, sich bereits mindestens einmal über etwas geärgert zu haben. Häufige Themen sind hierbei mangelnde Weidemöglichkeiten, schlechte Organisation der Betriebsabläufe und Probleme mit anderen Kunden. Im Vergleich der Geschlechter zeigt sich, dass Frauen sich signifikant häufiger ärgern als Männer ($p = 0,02$).

Die Gesamtzufriedenheit fällt trotz der Ärgernisse recht gut aus und erreicht auf einer fünf-stufigen Skala von +2= „vollkommen zufrieden“ bis -2= „vollkommen unzufrieden“ einen Mittelwert von 1,15 ($SD = \pm 0,68$). Auf die vergleichende Frage, ob dies der beste Pensionsstall sei, den sie kennen, stimmen die Kunden, auf einer Skala von +2= „stimme voll und ganz zu“ bis -2= „lehne voll und ganz ab“ im Durchschnitt mit 0,78 ($SD \pm 0,96$) ebenfalls zu.

Kernleistungen

Zu den Kernleistungen werden Arbeiten rund um die Haltung und Fütterung des Pferdes gezählt (Tab. 3). Hierbei fällt auf, dass die Haltung und Versorgung der Pferde insgesamt recht gut ausfällt (84 % stimmen der Aussage zu). Auch die Futterqualität und die Größe und Pflege der Boxen schneiden gut bei der Bewertung ab. Etwas schlechter hingegen fällt die Einschätzung des Weidemanagements aus. Hier werden vor allem die Anzahl und Pflege der zur Verfügung stehenden Weiden bemängelt. 37,5 % der Probanden beurteilen dabei die Pflege der Weiden zwischen befriedigend und mangelhaft.

Tabelle 3. Variablen zu Haltung, Fütterung und Weidemanagement

Variablen	μ	SD
Die Pferde werden artgerecht gehalten und versorgt. **	1,22	0,76
Futterqualität*	1,09	0,83
Boxengröße*	1,07	0,85
Pflege der Boxen*	0,98	0,87
Anzahl der Fütterungen*	0,89	1,05
Nutzbarkeit der Weiden*	0,78	0,95
Anzahl der Weiden*	0,67	1,09
Pflege der Weiden*	0,66	1,06

N= 514; μ = Mittelwert; SD= Standardabweichung; fünf-stufige Skala, Skalenniveau *+2= sehr gut/ -2= mangelhaft; **+2= stimme voll und ganz zu/ -2= lehne voll und ganz ab

Quelle: eigene Berechnungen

Zusatzleistungen

Als Zusatzleistungen werden alle Leistungen, die über die Versorgung des Pferdes hinausgehen, angesehen. Dazu gehören in der vorliegenden Untersuchung die Betreuung und Beratung der Kunden, die Sozialkompetenz der Betriebsleiter und die Qualität der Betriebsanlage. Bei der Beurteilung der Qualität der Reitanlage werden im Allgemeinen gute Zufriedenheitswerte erreicht. Die Qualität der Trainingsanlagen (z. B. Dressur- und Springplatz) sowie die Räumlichkeiten für die Pferdebesitzer (Tab. 4), z. B. die Sattelkammer zum Unterbringen der Reitausrüstung und das Reiterstübchen zum gemütlichen Beisammensein, werden als gut eingeschätzt.

Tabelle 4. Variablen zu Betreuung und Beratung, Sozialkompetenz und der Qualität der Betriebsanlage

Variablen	μ	SD
Hilfsbereitschaft*	1,52	0,69
Freundlichkeit*	1,41	0,72
Kompetenz*	1,19	0,90
Beratung der Pferdebesitzer*	1,09	0,83
Äußeres Erscheinungsbild des Betriebes*	1,07	0,81
Ich fühle mich persönlich betreut.**	1,05	0,84
Pflege der Anlagen*	0,97	0,86
Die Mitarbeiter sind fachlich gut ausgebildet.**	0,94	0,93
Qualität der Trainingsanlagen*	0,93	0,92
Räumlichkeiten für Pferdebesitzer (Sattelkammer, etc.)*	0,82	0,93

N= 514; μ = Mittelwert; SD= Standardabweichung; fünf-stufige Skala, Skalenniveau *+2= sehr gut/ -2= mangelhaft; **+2= stimme voll und ganz zu/ -2= lehne voll und ganz ab

Quelle: eigene Berechnungen

Auch die Betreuung und Beratung wird in den untersuchten Betrieben im Mittel als gut bewertet. Dabei wird insbesondere die Hilfsbereitschaft der Mitarbeiter als sehr gut eingestuft (Tab. 4). Die Betriebsleiter bzw. das Personal des Betriebes werden als vertrauenswürdig und kompetent beurteilt.

5.2 Beurteilung des Messmodells

Das Messmodell betrachtet die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Konstrukten und den dazugehörigen, beobachtbaren Variablen. Zur Anwendung kommt ein nicht-parametrisches Testverfahren, welches im Gegensatz zu Kovarianzstrukturanalysen weniger Restriktionen unterliegt, z.B. ist eine geringere Stichprobengröße von Nöten. Die PLS-Methode ist eine Kombination aus einer Pfad-, Hauptkomponenten- und Regressionsanalyse und prüft dabei die Beziehung der latenten Konstrukte untereinander in einem Schritt. Die Anwendung des PLS-Ansatzes ist insbesondere dann von Interesse, wenn in der Theorie die zu vermutenden Wirkbeziehungen noch nicht ausreichend entwickelt worden sind (39; 13). Das Verfahren wurde ausgewählt, da es besonders für explorative Studien mit sehr komplexem Charakter geeignet ist (26; 6). Das Strukturgleichungsmodell besteht aus den Beziehungen zwischen den Konstrukten und den beobachteten Items (Tab. 6). Nach RINGLE (38) kommt der Modellbeurteilung eine besondere Bedeutung zu. Da kein globales Gütemaß existiert, werden einige Kriterien vorgeschlagen, anhand derer reflektive und formative Konstrukte sowie das Gesamtmodell bewertet werden können (24). Für die Berechnungen wurde das Programm SmartPLS Version 2.0M3 angewendet (39).

Zur Prüfung der reflektiven Modelle sollen (1) die *Indikatorreliabilität*, (2) die *Konstruktreliabilität* (interne Konsistenzreliabilität) und (3) die *Diskriminanzvalidität* herangezogen werden (s. Tab. 6). Die Indikatorreliabilität wird durch die Faktorladungen der Items auf das zugehörige Konstrukt aufgezeigt. Es werden nur Variablen mit einer Faktorladung von mehr als 0,5 (Tab. 5) als signifikant angesehen und verbleiben somit im Modell (14). Alle im Modell beobachteten Variablen erreichen ein Reliabilitätsniveau von $> 0,71$ und können somit als geeignet angesehen werden.

Tabelle 5. Übersicht über die verwendeten Konstrukte mit Faktorladungen

Latente Konstrukte	Statement	Faktorladung
Fachkompetenz und Betreuung	Die kompetente Beratung hat mir schon oft geholfen.**	0,919
	Beratung der Pferdebesitzer (Zucht, Ausbildung, Haltung)*	0,902
	Kompetenz*	0,889
	Die Mitarbeiter sind fachlich gut ausgebildet.**	0,879
	Ich fühle mich persönlich betreut.**	0,843
Erscheinungsbild und Ausstattung der Anlage	Pflege der Anlagen*	0,880
	Qualität der Trainingsanlagen für Pferde*	0,865
	Äußeres Erscheinungsbild des Betriebes*	0,813
	Räumlichkeiten für Pferdebesitzer (Sattelkammer, etc.)*	0,807
Fütterungsmanagement	Futterqualität*	0,836
	Die Pferde werden artgerecht gehalten und versorgt.**	0,827
	Anzahl der Fütterungen*	0,804
Weidemanagement	Nutzbarkeit der Weiden*	0,923
	Pflege der Weiden*	0,872
	Anzahl der Weiden*	0,790
Sozialkompetenz	Vertrauenswürdigkeit*	0,853
	Freundlichkeit*	0,843
	Freundlichkeit gegenüber Kindern*	0,762
Gesamtzufriedenheit	Dies ist einer der besten Pensionsställe, den ich kenne.**	0,902
	Auf dem Hof/im Stall fühle ich mich sehr wohl.**	0,871
	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrem Pensionsbetrieb?***	0,842
Preiszufriedenheit	Wie zufrieden sind Sie mit dem Pensionspreis?****	1
Weiterempfehlungsverhalten	Haben Sie diesen Pensionsstall schon einmal Ihren Freunden oder Bekannten weiterempfohlen?*****	1
Monatl. Pensionspreis	Wie hoch ist der monatliche Pensionspreis?	1

fünf-stufige Skala, Skalenniveau *+2= sehr gut/ -2= mangelhaft; **+2= stimme voll und ganz zu/ -2= lehne voll und ganz ab; ***+2= vollkommen zufrieden/ -2= vollkommen unzufrieden; ****+2= sehr zufrieden/ -2= sehr unzufrieden; *****1= nein, würde ich nicht empfehlen/ 5= ja, häufig

Quelle: eigene Berechnungen

Ebenso gute Werte werden bei der Konstruktreliabilität (auch Faktorreliaibilität oder Composite Reliability) erreicht, welche den Erklärungsgrad der den Konstrukten zugeordneten Items beschreibt. Die Composite Reliability (CR) erreicht in allen untersuchten Konstrukten des endgültigen Messmodells Werte von $> 0,86$ (11; 34). Als eine weitere Prüfgröße, neben dem CR-Wert, wird zur Erklärung der Konstruktreliabilität der Cronbach's Alpha (CRA) Wert angegeben. Er ist in der Regel niedriger als der CR-Wert, sollte aber den Schwellenwert von 0,70 nicht unterschreiten. Die in der vorliegenden Studie ermittelten Cronbach's Alpha Werte sind $> 0,76$ und können als reliabel angesehen werden (Tab. 6). Um die Validierung des Messmodells zu vervollständigen, erfolgt, neben der Analyse der Indikator- und Konstruktreliabilität, die Überprüfung der Diskriminanzvalidität. Diese erklärt die

Verschiedenheit der Messungen der unterschiedlichen Konstrukte mit einem Messinstrument. Die durchschnittlich erfasste Varianz (AVE= „average variance extracted“) bildet den Ausgangspunkt zur Beurteilung der Diskriminanzvalidität (vgl. Tab. 6) (13; 12). Nach HOMBURG und GIERING (21) werden Werte von unter 0,50 als ungeeignet angesehen. Die durchschnittlich erfasste Varianz liegt in allen Fällen > 0,67 und erfüllt somit die Anforderungen (Tab. 6). Insgesamt zeigt sich, in Anlehnung an die Messtheorie von FORNELL und LARCKNER (12), eine statistisch geeignete Lösung für das Messmodell.

Tabelle 6. Bewertung des Messmodells

Latente Konstrukte	AI	CRA	CR	AVE
Fachkompetenz und Betreuung	6	0,93	0,94	0,74
Erscheinungsbild und Ausstattung der Anlage	4	0,86	0,91	0,71
Weidemanagement	3	0,84	0,90	0,75
Fütterungsmanagement	3	0,76	0,86	0,68
Sozialkompetenz	3	0,76	0,86	0,67
Gesamtzufriedenheit	3	0,84	0,91	0,76
Preiszufriedenheit	1	1	1	1
Weiterempfehlungsverhalten	1	1	1	1
Umsatz	1	1	1	1

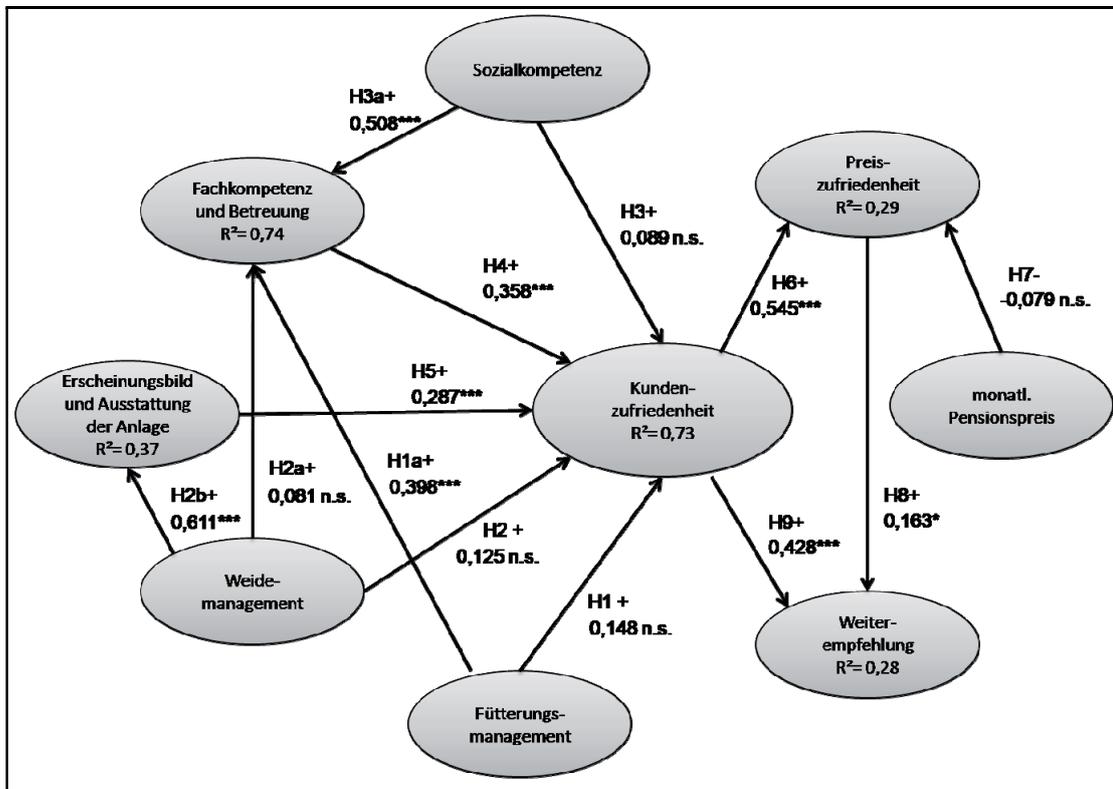
AI= Anzahl Items; CRA= Cronbach's Alpha; CR= Composite Reliability; AVE= Average variance extracted from the construct

Quelle: eigene Berechnung

5.3 Gütebeurteilung des Strukturgleichungsmodells

Die Schätzung des Strukturmodells dient zur Überprüfung der Beziehungen zwischen den latenten Konstrukten und den Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit (s. Abb. 2). Das Bestimmtheitsmaß (R^2) der endogenen Variablen aus den Regressionen bildet den Ausgangspunkt zur Beurteilung des inneren Modells. Das R^2 gibt dabei die Höhe bzw. den Anteil der erklärten Varianz des latenten Konstrukts wieder. Es misst die Güte der Anpassung einer Regressionsfunktion an die empirisch erhobenen Daten („goodness of fit“) (3). Die angegebenen Pfadkoeffizienten zeigen die Stärke und Richtung des Zusammenhangs (anhand der Vorzeichen und Signifikanzen) exogener und endogener Variablen an (6) und können entsprechend der standardisierten β -Koeffizienten interpretiert werden, die aus der Anwendung der Kleinstquadratschätzung resultieren. Dabei werden nach der operationalisierten Definition von COHEN (7) Pfadkoeffizienten mit einer Effektstärke unter 0,02 als geringer, zwischen 0,02 und 0,15 als mittlerer und über 0,35 als großer Einfluss angesehen. Anhand der Bootstrapmethode (mit 300

resamples) wird die Signifikanz der Pfadkoeffizienten bezüglich der Schätzung überprüft (44).



***Signifikant auf dem Level 0,001 (2-seitig- $t > 3,291$); **Signifikant auf dem Level 0,01 (2-seitig- $t > 2,576$); *Signifikant auf dem Level 0,05 (2-seitig- $t > 1,96$); n.s.= nicht signifikant

Abb. 2. Strukturmodell zur Erklärung der Kunden- und Preiszufriedenheit in der Pensionspferdehaltung

Quelle: eigene Berechnung

Im vorliegenden Modell können 73 % der erklärten Varianz der Kundenzufriedenheit durch zwei exogene Konstrukte erklärt werden ($R^2=0,73$). Die einflussstärkste Größe zur Erklärung der Kundenzufriedenheit bildet das Konstrukt „Fachkompetenz und Betreuung“ (path value = 0,358***). Damit kann Hypothese H₄ nachdrücklich bestätigt werden, welche besagt, dass die kompetente Betreuung der Kunden die Kundenzufriedenheit positiv bedingt. Die nächstwichtigste Erklärungskraft liefert das Konstrukt „Erscheinungsbild und Ausstattung der Betriebsanlage“ (path value= 0,287***) gemäß Hypothese H₅ (vgl. Abbildung 2). Dagegen weisen die Konstrukte „Fütterungsmanagement“ (path value= 0,148), „Weidemanagement“ (path value= 0,125) und „Sozialkompetenz“ (path value= 0,089) keine direkten signifikanten Zusammenhänge zur Kundenzufriedenheit auf, so dass die Hypothesen H₁, H₂ und H₃ zu verwerfen sind. Allerdings kann das Konstrukt „Fachkompetenz

und Betreuung“ zu 74 % durch die „Sozialkompetenz“ (path value= 0,508***) und das „Fütterungsmanagement“ (path value = 0,398***) erklärt werden ($R^2= 0,74$). Die Hypothesen H_{1a} und H_{3a} können dementsprechend angenommen werden. Für das „Weidemanagement“ konnte kein signifikanter Einfluss nachgewiesen werden (path value= 0,081), so dass Hypothese H_{2a} abgelehnt werden muss.

Das „Erscheinungsbild- und die Ausstattung der Anlage“ können zu 37 % durch das „Weidemanagement“ (path value= 0,611***) erklärt werden ($R^2= 0,37$). Hinter dem Konstrukt steht neben der Anzahl und der Nutzbarkeit der Weiden auch deren Pflege. Das Konstrukt „Preiszufriedenheit“ wird zu knapp 30 % allein durch die Kundenzufriedenheit (path value = 0,545***) bestimmt. Der monatliche Pensionspreis steht, wie in H_7 angenommen, in einem negativen Zusammenhang zur „Preiszufriedenheit“, übt aber keinen signifikanten Einfluss aus.

Die Varianz des Weiterempfehlungsverhaltens wird zu 28 % durch die Kunden- und Preiszufriedenheit erklärt ($R^2= 0,28$). Die Hypothese H_9 , in der angenommen wird, dass eine erhöhte Kundenzufriedenheit (path value= 0,428***) zu einem verstärkten „Weiterempfehlungsverhalten“ führt, kann somit bestätigt werden. Auch der Pfadkoeffizient der „Preiszufriedenheit“ (path value= 0,163*) markiert einen signifikanten Einfluss auf das „Weiterempfehlungsverhalten“, so dass auch die Hypothese H_8 bestätigt werden kann. In Tabelle 7 sind die Hypothesenbeurteilungen zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 7. Zusammenfassende Beurteilung der Hypothesen (direkte Effekte)

	Hypothesen	Pfadkoeffizient	t-Wert
H ₁	Fütterungsmanagement → Kundenzufriedenheit	0,148 n.s.	1,362
H _{1a}	Fütterungsmanagement → Fachkompetenz und Betreuung	0,398***	3,862
H ₂	Weidemanagement → Kundenzufriedenheit	0,125 n.s.	1,713
H _{2a}	Weidemanagement → Fachkompetenz und Betreuung	0,081 n.s.	1,174
H _{2b}	Weidemanagement → Erscheinungsbild und Ausstattung der Anlage	0,611***	11,663
H ₃	Sozialkompetenz → Kundenzufriedenheit	0,089 n.s.	
H _{3a}	Sozialkompetenz → Fachkompetenz und Betreuung	0,508***	6,363
H ₄	Fachkompetenz und Betreuung → Kundenzufriedenheit	0,358***	3,292
H ₅	Erscheinungsbild und Ausstattung der Anlage → Kundenzufriedenheit	0,287**	3,544
H ₆	Kundenzufriedenheit → Preiszufriedenheit	0,545***	7,287
H ₇	Monatl. Pensionspreis → Preiszufriedenheit	-0,079 n.s.	0,797
H ₈	Preiszufriedenheit → Weiterempfehlungsverhalten	0,163*	1,972
H ₉	Kundenzufriedenheit → Weiterempfehlungsverhalten	0,428***	5,013

***Signifikant auf dem Level 0,001 (2-seitig- $t > 3,291$); **Signifikant auf dem Level 0,01 (2-seitig- $t > 2,576$); *Signifikant auf dem Level 0,05 (2-seitig- $t > 1,96$); n.s.= nicht signifikant

Quelle: eigene Berechnung

Insgesamt konnten im Kundenzufriedenheitsmodell zwei direkte Einflussgrößen ermittelt werden (Abb. 2). Neben den direkten Effekten können aber auch indirekte Effekte zur Erklärung der abhängigen Variable Kundenzufriedenheit beitragen. In Tabelle 8 sind die „total effects“, die die indirekten Wirkungsbeziehungen beinhalten, abgebildet. Der indirekte Einfluss setzt sich zusammen aus der Summe der direkten und indirekten Effekte einer unabhängigen Variable auf die abhängige Variable.

Tabelle 8. Überblick über die direkten und indirekten Effekte (total effects)

	KuZ	PZ	WV	FB
Fachkompetenz und Betreuung	0,359***	0,194**	0,184*	
Erscheinungsbild und Ausstattung der Anlage	0,289***	0,157**	0,149**	
Weidemanagement	0,155*	0,085 n.s.	0,080 n.s.	0,083 n.s.
Fütterungsmanagement	0,288**	0,157*	0,149*	0,397***
Sozialkompetenz	0,269**	0,147*	0,134*	0,508***
Monatlicher Pensionspreis		-0,079 n.s.	-0,013 n.s.	
PZ			0,162 n.s.	
KuZ		0,545***	0,517***	

KuZ= Kundenzufriedenheit; PZ= Preiszufriedenheit; WV= Weiterempfehlungsverhalten; FB= Fachkompetenz und Betreuung; ***Signifikant auf dem Level 0,001 (2-seitig- $t > 3,291$); **Signifikant auf dem Level 0,01 (2-seitig- $t > 2,576$); *Signifikant auf dem Level 0,05 (2-seitig- $t > 1,96$); n.s.= nicht signifikant

Quelle: eigene Berechnung

Die Ergebnisse aus Tabelle 8 zeigen, dass die zuvor abgelehnten Hypothesen H₁, H₂ und H₃ bei Einschluss der indirekten Effekte bezogen auf die Kundenzufriedenheit angenommen werden können. Der latenten Variable „Fachkompetenz und Betreuung“ kann neben dem direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit auch ein, wenngleich moderater, indirekter Einfluss sowohl auf die „Preiszufriedenheit“ (path value= 0,194**) als auch auf das „Weiterempfehlungsverhalten“ (path value= 0,184*) zugesprochen werden. Das „Erscheinungsbild des Betriebes“ übt einen indirekten Einfluss auf die „Preiszufriedenheit“ aus. Das „Fütterungsmanagement“ hat ebenfalls eine positive Wirkung auf die „Preiszufriedenheit“.

6. Diskussion und Schlussfolgerungen

Insgesamt sind zwei der fünf Faktoren direkt relevant für die Kundenzufriedenheit. Die „Fachkompetenz und Betreuung“ ist der wichtigste Einflussfaktor auf die Kundenzufriedenheit. Da der Reitsport immer mehr Beliebtheit vor allem in unerfahrenen Bevölkerungsgruppen erfahren hat und die Zahl der Spät-, Wieder- und Neueinsteiger in den vergangenen Jahren deutlich gewachsen ist, steigt der Bedarf an einer professionellen Betreuung der Kunden (28). Der „Fachkompetenz und Betreuung“ kann nicht nur der stärkste direkte Einfluss auf die Kundenzufriedenheit nachgewiesen werden, sondern sie wirkt sich daneben auch indirekt positiv auf die Preiszufriedenheit sowie das Weiterempfehlungsverhalten aus. Die Kunden erwarten demnach qualifiziertes, aber auch freundliches Fachpersonal, welches ihnen bei Fragen rund um den Pferdesport oder die Pferdehaltung zur Seite steht. Vom

Betriebsleiter wird, begründet durch die dynamische Entwicklung in der Pensionspferdehaltung, ständige Weiterbildung gefordert. Die hohe Wirkung der Sozial- auf die Fachkompetenz bestätigt den oben postulierten informationsökonomischen Zusammenhang über die Bedeutung der Freundlichkeit als Qualitätssurrogat.

Eine weitere für die Kundenzufriedenheit relevante Größe bilden „Erscheinungsbild und die Ausstattung der Anlage“. Aus Sicht des Kunden muss der Ort, an dem er seine Freizeit verbringen will, „attraktiv“ sein, „Atmosphäre“ besitzen, ggf. sogar „romantisch“ sein. Die Hofstelle muss dazu nicht unbedingt modern sein. Gepflegte Altgebäude und die dazu passende Begrünung können einen stilvollen Rahmen für die Ausübung des Hobbys Reiten bieten (31).

Die „Sozialkompetenz“ der Mitarbeiter und Betriebsleiter hat zwar keinen direkten Einfluss auf das Ergebnis der Kundenzufriedenheit, zeigt aber eine deutliche Wirkung auf das Konstrukt der „Fachkompetenz und Betreuung“. Demnach sollte die Beratung und Betreuung der Kunden immer von einem freundlichen und höflichen Umgangston geprägt sein.

Eine immer größer werdende Bedeutung erlangen die Haltung und Versorgung der Pferde. Die IPSOS-Studie (24) zeigt, dass die Versorgung des Pferdes für über 90 % der Pferdebesitzer bei der Auswahl des Pensionsbetriebes besonders wichtig ist. Gerade die Freizeitreiter legen bei der Haltung ihrer Pferde Wert auf Koppelgang oder ganzjährige Auslaufmöglichkeiten (31). Damit zählen diese Faktoren zu den Basisleistungen, die von den Kunden vorausgesetzt werden.

Bei den Kunden entsteht Unzufriedenheit, wenn ihre bestehenden Erwartungen nicht erfüllt werden. Die Höhe der Erwartungen ist dabei wiederum vom wahrgenommenen Preisniveau beeinflusst. So kann man ein gewisses Anspruchsgefälle parallel zur Höhe des Pensionspreises beobachten (31). Je zufriedener die Kunden mit dem gesamten Leistungsspektrum des Betriebes sind, desto weniger sensibel reagieren sie auf den jeweiligen Preis bzw. auf Preiserhöhungen. Die Mehrzahl der Betriebe ist durch ein gutes Preis-Leistungsverhältnis gekennzeichnet. Der monatliche Pensionspreis hat keinen signifikanten Einfluss auf die Preiszufriedenheit und zeigt somit, dass für die Preiszufriedenheit weniger der Pensionspreis, der vor allem in ländlichen Regionen sehr moderat ist, sondern vor allem die Zufriedenheit mit den einzelnen Leistungsbereichen des Betriebes verantwortlich ist (Tab. 7).

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. Entsprechend sind knapp 70 %

der Probanden 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 und Verhinderung der Kundenabwanderung (20).

Zusammenfassend verdeutlichen die Ergebnisse der Studie, dass die Pensionspferdehaltung ein sehr komplexes Gebilde mit vielfältigen Ansprüchen an Betriebsleiter und Mitarbeiter ist. Neben der Berücksichtigung der Bedürfnisse an eine artgerechte Haltung und Fütterung der Pferde kann die Zufriedenheit in den Pensionspferdebetrieben vor allem durch Zusatzleistungen, wie fachliche Betreuung und Beratung der Kunden, gezielt positiv beeinflusst werden. Hierbei ist interessant, dass die Fachkompetenz als wichtigster Einflussfaktor angesehen wird, dieser aber fast gänzlich durch Vertrauen- und Freundlichkeit bestimmt wird. Auch zeigt sich, dass durch ein systematisches Kundenmanagement die Zufriedenheit erhöht und infolgedessen auch die Preiszufriedenheit und im Besonderen das Weiterempfehlungsverhalten zielgerichtet gesteuert werden können. Die Ansprüche an die Haltung und Fütterung der Pferde sind hoch und die naturnahe Versorgung eine Grundvoraussetzung zur Einstellung des Pferdes.

7. Limitationen und weiterer Forschungsbedarf

Die vorliegende Untersuchung spiegelt eine erste Auseinandersetzung mit dem Thema Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung wider und ist daher als Pilotstudie mit explorativem Charakter anzusehen. Sie erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität bzw. Vollständigkeit, da beispielsweise regionale Unterschiede in den Betriebsstrukturen nicht berücksichtigt worden sind. Als aussagekräftige Sondierungsstudie bestätigt sie aber die Bedeutung des Kundenzufriedenheitsmanagements im Dienstleistungssektor Pensionspferdehaltung. Weiterer Forschungsbedarf besteht in der Analyse regionaler Unterschiede z. B. zwischen Ballungsgebieten und Dorflagen sowie Unterscheidungen der Dienstleistungsintensität und Preiswahrnehmung.

Literatur

1. ANDERSON, E. W.; MITTAL, V., 2000: Strengthening the Satisfaction-Profit Chain, In: Journal of Service Research, Jg. 3, Nr. 2, S. 107-120.
2. ANONYMUS, 2002: Wirtschaftlichkeit-rentabel arbeiten, so geht's. In: Pferdebetrieb, Nr. 8.
3. BACKHAUS K.; ERICHSON, E.; PLINKE, W.; WEIBER ; R., 2003: Multivariate Analysemethoden, 10. Aufl., Berlin.
4. BAEY-ERNSTEN, H., 2004: Vorwort. In: Pensionspferdehaltung im landwirtschaftlichen Betrieb. KTBL-Schrift 405, KTBL-Schriften-Vertrieb im Landwirtschaftsverlag GmbH, Münster.
5. BRUNE, H.; HUMBERT, E., 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>, Abrufdatum: 25.08.2008, S. 221-230.
6. CHIN, W. W., 1998: The partial least squares approach to structural equation modeling, In: MARCOULIDES, G. A. (Hrsg.), Modern Methods for Business Research, Mahwah, S. 295-336.
7. COHEN, J., 1988: Statistical power and analysis for behavioral sciences. 2. Aufl., Lawrence Erlbaum, Hillsdale, USA.
8. DILLER, H., 2000: Preispolitik, 3. Aufl., Stuttgart.
9. MÜLLNER, M., 1998: Kundenbindungsmanagement bei Dienstleistungen, Erlangen, Nürnberg.
10. FN (Deutsche Reiterliche Vereinigung), 2008: <http://www.pferd-aktuell.de/Kennzeichnung-Betriebe-.231.htm>, Abrufdatum: 25.08.08.
11. FORNELL, C., 1992: A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, In: Journal of Marketing, Jg. 56, Nr. 1, S. 6-21.
12. FORNELL C.; LARCKNER, D. F., 1981: Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. In: Journal of Marketing Research, Jg. 18, Nr. 1, S. 39-50.
13. GÖTZ, O.; LIEHR-GOBBERS, K., 2004: Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Squares (PLS)-Methode, In: Betriebswirtschaft, Bd. 64, Nr. 6, S. 714-738.
14. HAIR, F. J.; ANDERSON, E. R.; RONALD, L. T.; BLACK, C. W., 1998: Multivariate Data Analysis. New Jersey.
15. HANSMANN, K. W.; RINGLE, C. M., 2004: Smart PLS Benutzerhandbuch.
16. HALLER, M., 2003: Der neue Kosmos Pferdeführer, 3. Aufl., Stuttgart.
17. HASSENPFUG, H. G., 2001: Betriebswirtschaftliche Aspekte der Pensionspferdehaltung. In: Baubriefe Landwirtschaft 42. Pferdehaltung. Zucht, Aufzucht und Pensionspferde, Bauförderung Landwirtschaft e.V., (Hrsg.), Landwirtschaftsverlag GmbH, S. 70-77.
18. HASSENPFUG, H. G., 2004: Das Pferd als Alternative für landwirtschaftliche Betriebe, In: Göttinger Pferdetage 2004. Zucht und Haltung von Sportpferden, BRUNS, E. (Hrsg.), FN Verlag, S. 33-45.
19. HERZBERG, F., 1966: Work and the nature of Man, Cleveland.
20. HOMBURG, C.; BECKER, A.; HENTSCHEL, F., 2005: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Handbuch

- Kundenbindungsmanagement, BRUHN, M.; HOMBURG, C. (Hrsg.), 5. Aufl., Wiesbaden, S. 93-125.
21. HOMBURG, C.; GIERING, A., 1996: Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte - Ein Leitfaden für die Marketingforschung, Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, Bd. 18, Nr. 1, S. 5-24.
 22. HUBER, F.; HERMANN, A.; BRAUNSTEIN, C., 2004: Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg, In: Kundenorientierte Unternehmensführung, HINTERHUBER, H.; MATZLER, K. (Hrsg.), 4. Aufl., Wiesbaden, S. 69-83.
 23. IPSOS, 2001: Marktanalyse der FN zum Pferdesport, unter: <http://www.wpsv.de/ipsos.htm>, Abrufdatum: 31.10.06.
 24. IPSOS, 2001a: Marktanalyse Pferdesportler in Deutschland 2001, S. 2-52.
 25. JEAP, A., 2004: Wirtschaftlichkeit. In: KTBL: Pensionspferdehaltung im landwirtschaftlichen Betrieb. Münster. Landwirtschaftsverlag GmbH, S. 104-119.
 26. JACOBOWICZ, E.; DERQUENNE, C., 2007: „A modified PLS path modeling algorithm handling reflective categorical variables and a new model building strategy“, Computational Statistics and Data Analysis, Vol. 51, No. 8, S. 3666-3678.
 27. KAPPMEIER, S.; WACKENHUT, K., 2005: Tiergerechte Pferdehaltung, In: FN-Handbuch Pferdewirt, Hrsg.: FN-Verlag der Deutschen Reiterlichen Vereinigung, Warendorf, S. 56-65.
 28. KAROW, U., 2005: Mit Pferden Geld verdienen. In: FN-Handbuch Pferdewirt, Deutsche Reiterliche Vereinigung (Hrsg.), FN-Verlag der Deutschen Reiterlichen Vereinigung, Warendorf, S. 143-149.
 29. KOSCHATE, N., 2003: Kundenzufriedenheit und Preisverhalten: theoretische und empirische, experimentelle Analysen, Wiesbaden.
 30. KOTLER, P., 1989: Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 10. Aufl., Stuttgart.
 31. MARTEN, J., 2004: Einführung. In: Pensionspferdehaltung im landwirtschaftlichen Betrieb. KTBL Schrift 405. KTBL-Schriften-Vertrieb im Landwirtschaftsverlag GmbH, Münster, S. 9-22.
 32. MÜLLER, C., 2005: Ethologie und Haltung. In: Eckdaten Pferd-Haltung, Deutsche Reiterliche Vereinigung, Ministerium für Umwelt und Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen, FN-Verlag der Deutschen Reiterlichen Vereinigung, Warendorf, S. 24-30.
 33. NIESCHLAG, R.; DICHTL, E.; HÖRSCHGEN, H., 2002: Marketing, 19. Aufl., Berlin.
 34. NUNALLY, J. C., 1978: Psychometric theory, 2. Aufl. New York.
 35. OLIVER, R. L., 1997: Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer, New York.
 36. PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A., 1988: “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”. In: Journal of Retailing, Jg. 64, Nr. 1, S. 12-40.
 37. PIRKELMANN, H., 1991: Pferdehaltung, Baulich-technische Einrichtungen und Arbeitswirtschaft in der Pferdehaltung, 2. Aufl., München.
 38. RINGLE, C. M., 2004: Gütemaße für den Partial Least Squares-Ansatz zur Bestimmung von Kausalmodellen, unter: <http://www.ibl-unihh.de/ap16.pdf>, Abrufdatum: 24.04.09.

39. -; WENDE, S.; WILL, A., 2005: SmartPLS 2.0 (beta), Universität Hamburg.
40. RODEWALD, A., 1989: Fehler bei der Haltung und Nutzung als Schadensursache bei Pferden in Reitbetrieben, Diss., München.
41. SCHARNBACHER, K.; KIEFER, G., 2003: Kundenzufriedenheit- Analyse, Messung und Zertifizierung, 3. Aufl., München.
42. 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.
43. THEUVSEN, L., 2003: Umsatteln im Agrarbetrieb?, In: Neue Landwirtschaft. Jg. 9, S. 64-66.
44. VENAİK, S.; MIDGLEY, D. F.; DEVINNEY, T. M., 2001: Autonomy, Networking and Interunit Learning in a Model of MNC Subsidiary Innovation and Performance. AGSM Working Paper. (May), S. 1-47.
45. ZEITLER-FEICHT, M. H., 2001: Handbuch Pferdeverhalten-Ursache, Therapie und Prophylaxe von Problemverhalten, Ulmer Verlag, Stuttgart.

II.4 Determinanten der Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung. Kundenzufriedenheit und Erfolgswirksamkeit

Autor: Claudia Gille

*Erschienen in: "Göttinger Pferdetage '09. Zucht und Haltung von Sportpferden",
114-120.*

Einleitung

Der Einsatz des Pferdes verlagerte sich ab den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts hin zum Sport- und Freizeitpartner des Menschen (Haller: 2003). 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 haben die Möglichkeit, ihre Pferde bei sich zu Hause unterzubringen und zu versorgen. So hat sich im Laufe der Jahre die Pensionspferdehaltung als eine Form der Unterbringung etabliert, in der die Betreuung und Versorgung der Pferde für die berufstätigen Besitzer übernommen wird (Brune und Humbert: 2001, 221). Dies belegen Zahlen aus der Ipsos Studie (2001, 20), nach der 42 % der Pferde in Pensionsställen untergebracht sind. Bedingt durch die zunehmende Ausweitung des Reitsports auf unerfahrene Bevölkerungsgruppen bedarf es einer Professionalisierung der Betreuung und Ausbildung sowohl seitens der Pferde als auch deren Besitzer (Karow: 2005, 143). Als Dienstleistungen stehen das Erteilen von Reitunterricht, die Betreuung und die Beratung des Pferdebesitzers sowie das zur Verfügung stellen von Zusatzangeboten, wie Solarium und Führenanlagen für Pferde oder die Weidenutzung, im Vordergrund (Hassenpflug: 2004, 69).

Neben den reinen Pensionspferdebetrieben, die speziell auf diese Anforderungen ausgerichtet sind und häufig komplexe Dienstleistungen, wie die Ausbildung des Pferdes, anbieten, haben auch immer mehr Landwirte die Pensionspferdehaltung als Einkommensalternative entdeckt. So wuchs die Zahl der Landwirte, die in die Pensionspferdehaltung investiert haben, stetig. 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 Einstallungsmöglichkeiten. Mit dieser Entwicklung nahmen der Preisdruck und der Verdrängungswettbewerb für die Betriebe zu. Dabei ist es wichtig, die verschiedenen Einflussfaktoren einer erfolgreichen Pensionspferdehaltung zu kennen. Neben den Ansprüchen der Kunden, zählen die Betriebsgröße, die Haltungsform, das Angebot für Reiter und Pferd sowie die Übernahme von Dienstleistungen wie Füttern, Misten und Einstreuen dazu (Brune und Humbert: 2001, 221). Ein weiterer Faktor ist neben dem Fachverstand

die Notwendigkeit des angemessenen 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). Es gibt zahlreiche Untersuchungen zur Wirtschaftlichkeit und Betriebsführung in der Pensionspferdehaltung (Theuvsen: 2003; Seuster: 1997). Die Kundenseite hat in empirischer Form bisher jedoch keine Berücksichtigung gefunden. In dieser Studie sollen daher die verschiedenen Einflusskriterien auf die Kundenzufriedenheit sowie deren Einfluss auf den ökonomischen Erfolg in der Pensionspferdehaltung durch die empirischen Ergebnisse einer Kundenbefragung aufgezeigt werden.

Material und Methoden

Die Studie setzt sich aus einer Kundenbefragung und der Erhebung von Betriebskennzahlen zusammen. Insgesamt wurden 514 Einsteller in 37 Pensionspferdebetrieben in verschiedenen Regionen Deutschlands schriftlich befragt. Der Kundenfragebogen basiert auf einer umfangreichen Literaturlauswertung und enthält verschiedene Kundenzufriedenheitskriterien, u. a. eine Gesamtzufriedenheitsfrage, verschiedene Statements zu den Kernleistungselementen, Haltungs- und Fütterungsmanagement, Weidemanagement, Betreuungs- und Beratungsqualität, Atmosphäre auf dem Betrieb etc. Im Fragebogen werden in 22 Blöcken 67 Elemente abgefragt. Hinzu kommt ein Betriebsfragebogen, in dem zentrale Betriebskennzahlen erfasst werden. Die verwendete Methodik stellt eine multiattributive Befragung von Pensionspferdenehmern dar, wie sie durch Parasuraman et al. (1988) entwickelt wurde. In Anlehnung daran wurden die Daten mittels uni-, bi- und multivariater Analysemethoden ausgewertet. Um den Einfluss der Erfolgsfaktoren auf die Kundenzufriedenheit sowie auf den ökonomischen Erfolg der Betriebe aufzudecken, wurde das Statistikprogramm Smart PLS (2.0) verwendet. Hierbei handelt es sich um die Schätzung von Kausalmodellen mit dem Verfahren der Partial Least Squares (PLS)-Analyse (Hansmann und Ringle, 2004).

Ergebnisse und Diskussion

Charakterisierung der Stichprobe

Die Stichprobe umfasst 37 Betriebe, wobei 71,4 % der Betriebe die Pensionspferdehaltung als Haupterwerb und 28,6 % als Nebenerwerb betreiben. Obwohl die Kundschaft überwiegend weiblich ist und prozentual mehr Frauen als Männer reiten, ist über die Hälfte der Betriebsleiter männlich. Auf den Betrieben arbeiten im Durchschnitt 1,8 Familien- und 1,3 Fremdarbeitskräfte. Im Mittel verfügen sie über 31 ha Grünlandflächen, die zum einen als Weideflächen aber auch zur Futtergewinnung dienen (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Kenngrößen der befragten Pensionsbetriebe

Kenngrößen	μ	s	min	max
Anzahl Stallplätze insgesamt	51	22	12	92
Anzahl Pensionspferde	36	18	6	90
Umsatz in €	98.517	58.490	9720	206.1600
monatl. Pensionspreis in €	273	109	150	760

Quelle: eigene Berechnungen

Das Geschlechterverhältnis der Pferdebesitzer teilt sich - ähnlich der in der IPSOS Studie (2001a, 5) erhobenen Zahlen der Reiter - in 86,8 % Frauen und 13,2 % Männer auf. Das Durchschnittsalter der befragten Pferdebesitzer beträgt 36 Jahre (s=13 Jahre). Im Durchschnitt haben die Kunden ihre Pferde bereits 4,5 Jahre in ihrem Pensionsstall stehen. Die mittlere Anfahrtszeit beträgt fünf bis zehn Minuten. Die von Marten (2004, 17) angegebene maximal tolerierte Anfahrtszeit der Pferdebesitzer liegt bei 30 Minuten. Auch hier nehmen nur 7 % der befragten Kunden eine längere Anfahrtszeit zum Betrieb in Kauf.

Aus den zentralen Zufriedenheitskriterien („Wie zufrieden sind Sie mit dem Stall insgesamt?“; „Dies ist einer der besten Pensionsställe, den ich kenne.“) wurde nach Betrachtung der deskriptiven Statistik ein Faktor „Gesamtzufriedenheit“ gebildet. Es konnten nach inhaltlicher Plausibilität und statistischen Absicherung, mittels dem Programm Smart PLS (2.0), fünf Faktoren ermittelt werden: „Fachkompetenz“ (Faktor 1), „Atmosphäre“ (Faktor 2), „Weidemanagement“ (Faktor 3) und „Erscheinungsbild und Qualität des Betriebes“ (Faktor 4) und „Futtermanagement“ (Faktor 5).

Insgesamt erklärt die Schätzung 74,2 % der Varianz hinsichtlich der Gesamtzufriedenheit. Dabei hat die in der Literatur vielfach beschriebene Bedeutung der Fachkompetenz auch in der vorliegenden Studie den höchsten Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden. Das Ergebnis spricht dafür, dass sich der Pensionsbetreiber dabei auf sehr unterschiedliche Mentalitäten der Pferdebesitzer einstellen können muss und die tägliche Betreuung und Unterstützung, bei Fragen rund um das Pferd, von hoher Relevanz für den Grad der Zufriedenheit der Kunden sind. Da es vielen Pferdebesitzern wichtig ist, ihre Freizeit auf einem gepflegten Hof zu verbringen, konnte auch ein Einfluss des äußeren Erscheinungsbildes nachgewiesen werden. Eine immer größer werdende Bedeutung erlangt die Haltung der Pferde. Die Ipsos Studie (2001) zeigt, dass die Unterbringung des Pferdes für über 90 % der Pferdebesitzer bei der Auswahl des Pensionsbetriebes besonders wichtig ist. Da lediglich 2,6 % aller Pferde täglich mehr als eine Stunde bewegt werden (Beyer, 1998), hat das Weidemanagement eine besondere Stellung in der Pferdehaltung. Umso kritischer ist, dass die Einschätzung des Weidemanagements dabei weniger positiv ausfällt. 37,5 % bewerten die Pflege der Weiden mit „befriedigend“ bis „mangelhaft“. Die Anzahl der zur Verfügung stehenden Weiden sowie deren Nutzbarkeit werden im Mittel zwischen befriedigend und gut eingeschätzt. Die Kunden, erwarten daher, dass ihrem Pferd in ihrer Abwesenheit genügend Bewegungsmöglichkeiten, zumeist durch Weidegang, angeboten werden. Weiterhin konnte ein Einfluss der Kundenzufriedenheit auf den ökonomischen Erfolg der Betriebe nachgewiesen werden. So zeigt sich, dass die Zufriedenheit und das daraus resultierende positive Weiterempfehlungsverhalten der Kunden zu 17,3 % den ökonomischen Erfolg der Betriebe beeinflussen. Die Erklärungskraft begründet sich durch die sehr heterogene Struktur der Betriebe. Neben der Kundenzufriedenheit spielen zahlreiche betriebsspezifische Faktoren eine Rolle, die in der vorliegenden Untersuchung nicht erfasst worden sind.

Zusammenfassung

Im Vergleich zu Kundenzufriedenheitsstudien in anderen Branchen wird die Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung insgesamt gut bewertet (Kundenmonitor Deutschland: 2007). Eine besondere Bedeutung kann dem Faktor „Fachkompetenz“ der Pferdebesitzer zugesprochen werden und ferner den höchsten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit hat. Auf Defizite in diesem Bereich reagieren die Kunden offensichtlich ausgesprochen sensibel. Wesentlich negativer wurden Aspekte des Weidemanagements beurteilt. Bezüglich der Fütterung zeigt sich, dass die Kunden zwar mit der Qualität der Futtermittel zufrieden sind aber die Anzahl der Fütterungen (überwiegend zweimal täglich) ihnen nicht ausreichend erscheinen. Eine mehrmals tägliche 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. Der Kundenzufriedenheit konnte nur ein geringer Einfluss auf den ökonomischen Erfolg der Betriebe nachgewiesen werden. Durch die sehr heterogene Struktur der Betriebe spielen neben der Kundenzufriedenheit zahlreiche weitere Faktoren eine Rolle.

Literatur

- Baey-Ernsten, H. (2004): Vorwort. In: KTBL: Pensionspferdehaltung im landwirtschaftlichen Betrieb. Münster,.
- Beyer, S. (1998): Artgemäße Pferdehaltung. Kriterien für artgemäße Pferdehaltung. IFB Informationen für Beratung und Verwaltung, Hessisches Landesamt für Regionalentwicklung und Landwirtschaft, Kassel.
- Brune, H., Humbert E. (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. Abrufdatum: 10.03.08.
- Haller, M. (2003): Der neue Kosmos Pferdeführer. 3. Aufl., Stuttgart.
- Hansmann K. W., Ringle C. (2004): Smart PLS Benutzerhandbuch.
- Hassenpflug, H. G. (2004): Das Pferd als Alternative für landwirtschaftliche Betriebe. In: Bruns E.: Göttinger Pferdetage 2004. Zucht und Haltung von Sportpferden. Warendorf, S. 33-45.
- Ipsos (2001): Marktanalyse der FN zum Pferdesport. Unter: <http://www.wpsv.de/ipsos.htm>. Abrufdatum: 31.10.06.
- Karow, U. (2005): Mit Pferden Geld verdienen. In: Deutsche Reiterliche Vereinigung: FN-Handbuch Pferdewirt. Warendorf, S. 143-149.
- Kundenmonitor Deutschland (2007): Kundenzufriedenheit in Deutschland 2007. Unter: <http://www.servicebarometer.com/kundenmonitor/>. Abrufdatum: 12.02.08.
- Marten, J. (2004): Einführung. In: KTBL: Pensionspferdehaltung im landwirtschaftlichen Betrieb. Münster, S. 9-22.
- Parasuraman, A., L. L. Berry und V. A. Zeithaml (1988): "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". In: Journal of Retailing, 64, (1), S. 12-40.
- Seuster, H. (1997): Zur Ökonomik der Pensionspferdehaltung. Berichte über Landwirtschaft, 75, (1), S. 66-88.
- Theuvsen, L. (2003): Umsatteln im Agrarbetrieb? In: Neue Landwirtschaft, 14, (9), S. 64-66.

II.5 Lack of pupils in German riding schools? – A causal-analytical consideration of customer satisfaction in children and adolescents.

Autoren: Maike Kayser, Claudia Gille, Achim Spiller

Dieser Beitrag wurde im Juli 2010 beim „Journal of Equine Studies“ eingereicht und befindet sich derzeit im Review Prozess.

ABSTRACT

Not only the horse as a living creature, but also equestrian sport, has a positive influence on the general upbringing and development of young people. Although equestrian sport still exerts a strong fascination, it is becoming more difficult to inspire young people to take part in this time-consuming and costly sport. It is not only equestrian sport which is affected by this – the majority of sport clubs offering different types of sport have registered diminishing member numbers. Especially those riding schools which consider themselves as being service providers in equestrian sport are confronted with the challenge of binding children and adolescents to their school for a longer term, thereby enabling the schools to manage themselves sustainably. The present study has, therefore, investigated the various factors which influence customer satisfaction in riding schools and their significance by using a structural equation model. A survey of 203 children and adolescents was undertaken in five different German riding schools. The customer satisfaction was particularly influenced by the “design of the riding lessons” and the “school horses”. The influence of the “riding instructor”, however, was more indirect (acting over their direct impact on the design of the lessons and the school’s horses) than direct. One most noticeable aspect of the results is the strong influence of customer satisfaction on their recommendation behaviour.

Keywords: customer satisfaction, customer loyalty, riding schools, Partial Least Squares (PLS)

INTRODUCTION

The demographic development and the increase in the number of full-time schools are two of the key aspects which describe the present-day difficulties for riding schools. Concepts must be especially developed for those riding schools that have specialised in the training of children and adolescents, so that they can continue to win and retain such young people for equestrian sport in the future. Although equestrian sport still exerts a strong fascination (SCHOENWAELDER, 2000), it is becoming more difficult nowadays to inspire young people to take part in this time-consuming and costly sport. It is not only equestrian sport which is affected by this – the majority of sport clubs offering different types of sporting activities have registered diminishing member numbers (DOSB, 2009). This situation is part of a change affecting the whole of society. While many people previously showed a strong loyalty to their clubs, loose connections are becoming more important in modern, individualised societies these days (BRAUN, 2002). Moreover, the manner in which leisure time is spent by the continually decreasing proportion of young people in western societies has clearly changed (FN, 2010). More activities are taking place in the home, where particularly visual media are of central importance (GAST & AHSBAHS, 1999).

According to a survey of the polling firm EMNID (2002), every third German child for instance suffers from poor posture and every sixth is overweight. One of the main causes of this is considered to be a severe lack of movement (95%). Equestrian sport can, in this respect, have a positive effect on the physical and psychological development of school children (the target group of this study). The movement potential of equestrian sport can act as a basis for a healthy lifestyle by leading to an improvement in a child's physical performance and function, especially nowadays when children tend to suffer from an acute lack of movement. In addition, the contact with horses can be seen as a meaningful way of spending one's leisure time and as an opportunity for self-fulfilment. It also provides education in and experience of team competence (TIETZE, 2004).

Riding schools are of great importance for young people doing equestrian sport as they enable them to undertake this sport without any firm commitment and also allow them to do other types of sport at the same time as the time-consuming daily

maintenance of one's own horse is not necessary (TIETZE, 2004). As a consequence, it is especially important for riding schools to consider the wishes and needs of children and adolescents. Their satisfaction with the riding school will enable equestrian sport to be able to compete with the multitude of other leisure activities and sports that are available. Also such satisfaction will possibly ensure the school's continuing existence by inducing a long-term commitment. A decisive indicator for the degree of emotional bonding with a club or firm is the satisfaction of its members or customers. This fact is already known by many clubs but has only in a few cases led to a consequent member orientation of the clubs (ESER, 2000).

The aim of the present analysis was to determine the different criteria which influence riding-school customer satisfaction using a survey of riding school pupils. In addition, the effects of the customers' total satisfaction with the riding school on their willingness to recommend it to others and their willingness to change to another riding school was considered. This study has an explorative character as, for the first time, it considers the customer satisfaction of young people with the training programmes offered within equestrian sport as a factor of success. Due to the study's small sample size, it should be considered as a preliminary exploratory study and it makes no claim to be representative.

In the following, an overview of the significance of equestrian sport for young people and of customer satisfaction as a business success factor will be given. Then the Partial Least Squares method, with which the structural equation model was estimated, will be explained. Finally, the results of the analysis will be described and discussed.

THE SIGNIFICANCE OF EQUESTRIAN SPORT FOR CHILDREN AND ADOLESCENTS

The horse has played an important part in human history. Its domestication was first described in about 4,000 BCE. This formed the basis for this species being used in a variety of ways. While initially, the horse was primarily employed for war and agriculture, nowadays in the western world, it is used mainly as a leisure and sport partner (TIETZE, 2004).

Horses often have a great attraction for children and adolescents, and these animals have a strong stimulative nature (OTTE, 1994). The horse as a social creature is inquisitive, animated and as a rule, responds to attention. Horses also clearly show when limits are not being respected when they are handled (SCHOENWAELDER, 2000).

The first contact with horses activates human emotions: its physique, the child-like form of its head (large eyes, high forehead), the aesthetics of its movements, its gentle look of being as a rule (with appropriate husbandry and treatment) a friendly creature, its soft mouth, its coat, and its special smell, etc., all induce various stimuli in people. The horse's character also determines its power of attraction.

By working closely with horses and children, certain similarities in their needs and behaviour can be observed. Both are inquisitive, playful, demanding, bestow attention and devotion, and have a will of their own. Sometimes, however, they will also react with scepticism, fearfulness and even stubbornness. Horses, like children, are individuals with their own characters.

For these reasons, the horse provides a multitude of motivation stimuli. As a living creature with a hair coat, it stimulates an incentive to touch it. At the same time, as it is a social creature, it is usually receptive to emotional devotion shown by stroking, reacting with positive responses. These characteristics and the emotional relationship experience for people do not only make the horse valuable in various therapies (FN, 1997). The horse as a living creature, and even equestrian sport, has a positive influence on the general upbringing and development of young people. The methods used in teaching equestrian sport are mostly not just directed at the single rider but at a whole group of riders, as well as the trainer and the horse. All of these individuals interact closely and directly each other (GAST & AHSBAHS, 1999).

The repeatedly voiced demand for an upbringing which enables children to learn to act independently has a large significance in equestrian sport. The rider should be taught, as far as possible, to independently look after and ride a horse in an appropriate (i.e. suitable to horses), responsible and considerate manner. These are characteristics which will aid the rider in their dealings with other people (GAST & AHSBAHS, 1999). In addition, as equestrian sport is an outdoor pastime, it can

provide children and adolescents with valuable experiences with nature. Furthermore, the relationship to an animal also has a positive effect on a child's psyche. The horse is always there for the child, as a rule it returns the child's affection, it "listens", provides solace, is thankful and loyal, accepts a person as they are, enables special experiences to be had, and so is considered to be a "friend" and "partner" (MEYER, 1982). In addition, the association with horses also facilitates social contact to other children and adolescents. Especially in this age group, riding is rarely done alone. The mutual interest in horses bonds them and often results in friendships that extend beyond the riding lessons.

Whether a young person, when he/she has decided to do equestrian sport, will continue doing the sport for a longer period of time is dependent on a number of factors, especially in the first years when the person is possibly trying out different types of sport. These factors, for example, include the family's financial situation, the ease of reaching the different sporting facilities or the person's talent for doing equestrian sport. Customer satisfaction with a "local" riding school most probably also has a significant effect on whether or not a young person will continue doing equestrian sport on a regular basis and over a long time. This is because it is in the riding school where equestrian sport is actively undertaken and depending on the intensity with which a young person does the sport, a considerable part of that person's leisure time may be spent.

CUSTOMER SATISFACTION AS A BUSINESS SUCCESS FACTOR

Riding schools are understood to be service providers in equestrian sport as by providing the necessary infrastructure they enable equestrian sport to be undertaken (even without people having to own their own horse). The equestrian sport market situation has changed considerably over the past years due to a high degree of competition and changes in customer behaviour.

Customer satisfaction is an important target and challenge for many companies or clubs (ANDERSON & MITTAL, 2000; OLIVER, 1997), so that nowadays the analysis of customer satisfaction belongs to standard marketing practice (PARASURAMAN ET AL., 1988; SIVADS & BAKER-PREWITT, 2000). According to ZEITHAML and BITNER (2003), satisfaction is "[...] the consumer fulfilment response. It is a judgment that a

product or service feature, or the product or service itself, provides a pleasurable level of consumption-related fulfilment”. In the literature, many studies have shown that customer satisfaction is closely related to the concept of service quality (BOLTON & DREW, 1994; KOUTHOURIS & ALEXANDRIS, 2005, citing ALEXANDRIS ET AL., 2001; CARUANA, 2002; CRONIN & TAYLOR, 1992; SPRENG & CHIOU, 2002; SPRENG & MCKOY, 1996; WOODSIDE ET AL., 1989). Service quality is generally defined as “the consumer’s overall impression of the relative inferiority/superiority of the organization and its services” (BITNER & HUBBERT, 1994). Even when there is disagreement in the literature as to how customer satisfaction and service quality can be differentiated (ANDERSON & FORNELL, 1994), it can be assumed that customer satisfaction is a broader concept than service quality as it contains both cognitive and affective evaluations. Evaluations of service quality, in contrast, are mainly of a cognitive nature (KOUTHOURIS & ALEXANDRIS, 2005, citing OLIVER, 1997; TIAN-COLE & CROMPTON, 2003).

It is agreed that there is a relationship between customer satisfaction and customer loyalty, which is reflected in the consumers’ behavioural intentions and their attachment to a particular company (ATHIYAMAN 1997; CRONIN ET AL., 2000; FORNELL ET AL., 1996). Customer loyalty has, therefore, a strong influence on the performance and profitability of a company (BOWEN & CHEN, 2001; HALLOWELL, 1996; LAM ET AL., 2004).

Even in the field of sport, there have been many studies which have considered customer satisfaction, service quality or customer loyalty and their relevance for successful commercial practices (KO & PASTORE, 2005; MARTÍNEZ CARO & MARTÍNEZ GARCÍA, 2007; THEODORAKIS ET AL., 2001; TRIADÓ ET AL., 1999). In contrast to the example of the centres of higher education in which customer satisfaction has been declared to be an important aim of their training/education schemes and which has been increasingly investigated (ATHIYAMAN, 1997; GRUBER & VOSS, 2004), this has not been the case in equestrian sport. Investigations analysing factors that have an influence on customer satisfaction with respect to riding schools have not as yet, to our knowledge, been undertaken. This publication should serve as a first attempt to fill this void. The special feature of this study lies in

its combination of the field of customer satisfaction with the assessment of training in a sport.

THE CONCEPTUAL DESIGN OF THE EMPIRICAL STUDY

In the present study, a total of 203 riding school pupils in five different riding schools (three riding clubs and two commercial riding schools) in the area of Goettingen (Lower Saxony) in Germany were questioned using a standardized written questionnaire in the summer of 2008. The questionnaire contained various criteria of customer satisfaction; for example, a question on the overall satisfaction with the riding school, questions on the organisation of the riding school, about the riding instructor, the school's horses, etc. The questions were set up on the basis of expert discussions with the operators of various riding schools and a number of riding instructors as well as a comprehensive literature study. The questionnaire contained 58 elements, divided accordingly into 25 blocks of questions. The questions were mainly formatted using 5-point Likert scales.

The study utilised a multi-attributive survey of riding school pupils as described by PARASURMANN ET AL. (1988). In this method, there is a demarcation of the concept of attitudes by a retrospective assessment of the service, which assumes that the people questioned have a concrete previous knowledge or experience. The variance analysis of the results consisted of a comparison of the customers' expectations, their ideal concept of a riding school and their experience with a specific riding school (KOSCHATE, 2003). The evaluation of the data was undertaken with the statistics programme SPSS (Version 16.0) using uni-, bi- and multivariate analytical methods.

The statistics programme SmartPLS Version 2.0M3 was used to discover the influence of the success factors on customer satisfaction, their recommendation behaviour and their willingness to change riding schools (RINGLE ET AL., 2005). With the aid of this software, a causal model was estimated using a Partial Least Squares (PLS) analysis (HANSMANN & RINGLE, 2004).

MODEL DEVELOPMENT AND HYPOTHESIS FORMULATION

At the start of the present investigation, it was assumed that three constructs were basically at the bottom of a customer's overall satisfaction with a riding school: the riding instructor, the school's horses and the design of the riding lessons.

As mentioned above, horses exercise a large attraction for children and adolescents (SCHOENWAELDER, 2000). In contrast to other forms of sport, it is not a piece of inanimate equipment that is at the centre of attention in equestrian sport but a living animal – which ultimately accounts for the specific characteristics of this type of sport. It was, therefore, assumed that the perceived quality or customer satisfaction with the school's horses would have an influence on the customer's overall satisfaction with the riding school.

Furthermore, it was supposed that the design of the riding lessons would also have an influence on the customer's overall satisfaction. A versatile style of tuition which takes into consideration the different age groups, performance standards and interests of the pupils (GERLACH, 1989), and in which children and adolescents take part with pleasure should therefore lead to a higher degree of customer satisfaction with the riding school in itself.

Moreover, it was also assumed that the customers' assessment of the riding instructors would decisively affect their overall satisfaction with the riding school. It was thought that the "riding instructor" would have the strongest influence and would also affect the assessment of the constructs "school horse" and "design of the riding lessons". In conjunction with this, it was expected that the riding instructors would have a high degree of professional, social and teaching competence. Professional competence consists, in this case, of specialist knowledge of equestrian sport. Social competence describes the personal and social communication skills of the riding instructor. The instructor's teaching competence includes his/her ability to find a suitable method to teach the lesson according to the age group and performance ability of the pupils as well as to have the talent to keep the pupils motivated and at the same time to encourage their development without being over-demanding. In addition, the instructor should be able to match each pupil with a

suitable horse (FN, 2007). Often the “sergeant-major” tone dominating in those clubs which train riders for the three conventional equestrian disciplines (dressage, jumping and eventing) forms a precarious area of conflict. The new target groups of equestrian sport require a new type of service culture. According to RITTNER (2003), the riding instructor must be both a trainer and an entertainer. Ultimately, the quality of the riding instructor – although this is difficult to measure (ROCKOFF, 2004) – determines the development of his/her (riding) pupils.

Bearing all these factors in mind, the following hypotheses were set up:

H₁: The larger the customer satisfaction with the school's horses, the larger the overall customer satisfaction with the riding school.

H₂: The better the assessment of the riding instructors, the better the assessment of the school's horses.

H₃: The assessment of the riding instructors has the greatest influence on the assessment of the overall satisfaction. The greater the customer satisfaction with the riding instructor, the greater the overall customer satisfaction with the riding school.

H₄: The better the assessment of the riding instructors, the better the assessment of the design of the riding lessons.

H₅: The greater the customer satisfaction with the design of the riding lessons, the greater the overall satisfaction with the riding school.

As stated before, the effect of positive customer satisfaction has been broadly discussed in the literature (ATHIYAMAN, 1997; CRONIN ET AL., 2000; FORNELL ET AL., 1996). It is assumed that increased customer satisfaction leads to positive effects, such as fewer complaints and an increased customer loyalty (FORNELL ET AL., 1996). Customer loyalty may be expressed as a lower willingness to change schools than shown by disloyal customers, and that loyal customers carry out positive “word-of-mouth” advertising and show a willingness to recommend the company to others (ANDERSON, 1998; BOWEN & CHEN, 2001; LAM ET AL., 2004). Customer recommendation behaviour is of vital importance in equestrian sport. The rider is the best advertising agent of an organisation, because he/she is characterised by a high

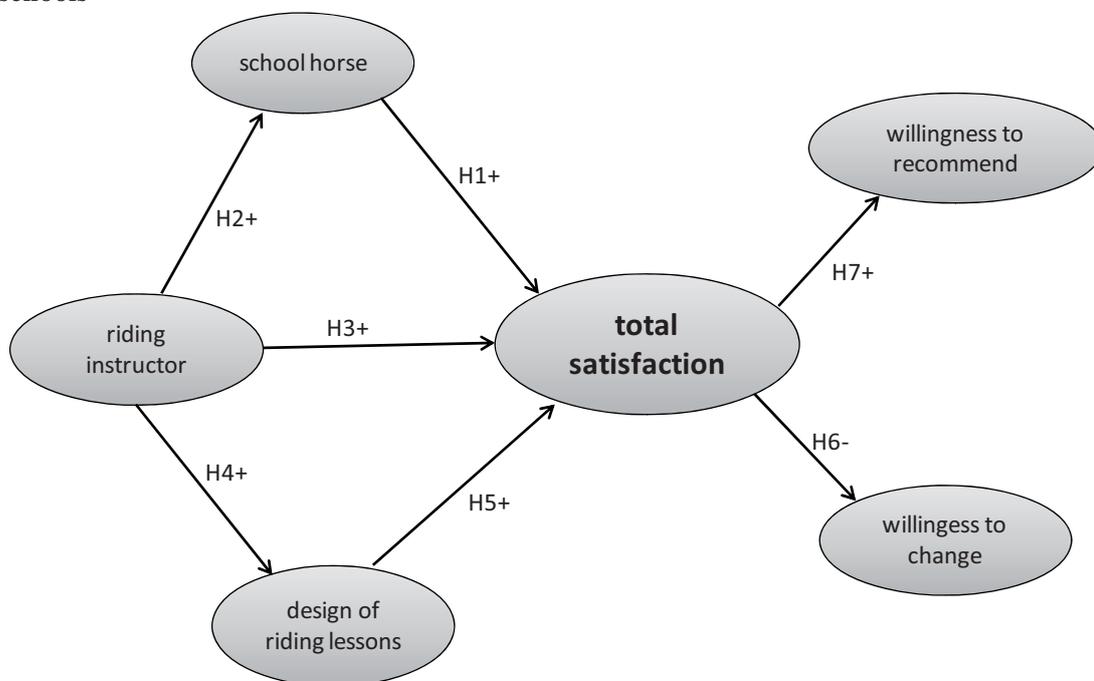
willingness to recommend. Accordingly, club members or riding school pupils have a central multiplier function in the winning of new members (ESER, 2000). Even when a high degree of customer satisfaction does not necessarily lead to loyalty (MITTAL & LASSAR, 1998), e.g. due to external effects (such as those seen in this study of a change of address or a changed financial situation), the following hypotheses were deduced:

H₆: The greater the overall satisfaction, the lower the willingness to change the riding school.

H₇: The greater the overall satisfaction, the greater the willingness to recommend the riding school to others.

The resulting research model, shown in Figure 1, was used to measure customer satisfaction in riding schools and its effect on the customers' willingness to change schools and their willingness to recommend the school to others.

Figure 1: Research model for the measurement of customer satisfaction in riding schools



RESULTS OF THE EMPIRICAL INVESTIGATION

Description of the probands

A total of 203 riding school pupils (94.4% girls and 5.6% boys) between the ages of 8 and 18 were questioned in Lower Saxony (Germany) during the summer of 2008. The average age was 12 years old; 82% of the probands were between 8 and 14. This age distribution is equivalent to the official numbers published by the *Deutsche Reiterliche Vereinigung* [German Riders Association] also known as the *Fédération Équestre Nationale* (FN) (FN, 2008), though their reported gender distribution is 89.2% female riders and 10.8% male riders in the age group 7 to 18 years old.

More than half of the children (62%) rode once a week; only 7% were trained by a riding instructor for three times or more each week.

Verification of the measurement model

The measurement model was used to consider the correlations between the three individual constructs and their respective observable variables. A non-parametric method was used as it underlies fewer restrictions than an analysis of covariance structures. The PLS method is a combination of a path, principal components and a regression analysis, and it tests the interrelationship of the latent constructs in a single step. The use of PLS is especially interesting when the assumed relationships are not adequately developed theoretically (GOETZ & LIEHR-GOBBER, 2004; RINGLE, 2004). PLS is especially suitable for complex models (even when there is a low number of probands) and explorative studies (BARCLEY ET AL., 1995; CHIN, 1998; JACOBOWICZ & DERQUENNE, 2007). For these reasons, this method was chosen for use in the present investigation.

The structural equation model consists of the relationships between the constructs and the observed items (see Figure 1). According to RINGLE (2004), the model assessment has a special significance. The analysis of the PLS model is based on a two-step approach. First of all, the goodness of fit of the measurement model with respect to its reliability and validity is determined before the structure model is tested. As no global quality criterion exists, certain criteria were suggested so that the reflective and formative constructs as well as the whole model could be evaluated (GOETZ & LIEHR-GOBBER, 2004).

Reflective measurement models were applied in the present investigation, in which each of the respective hypothetical constructs caused the indicators which were assigned to it. The testing of the reflective models was undertaken using individual-item reliability, internal consistency and the discriminant validity. The individual-item reliabilities were evaluated by examining the factor loadings of the items on their respective constructs (see Table 1). Only items with a factor loading of at least 0.5 were considered to be significant and retained in the measurement model (HAIR ET AL., 1998). The internal consistency of the different constructs was assessed by calculating the composite reliabilities (CR); a value of > 0.7 was considered to be reliable (FORNELL & LARCKER, 1981). Another indicator of internal consistency is Cronbach's alpha (CRA), which indicates the reliability of a construct with a value > 0.6 (NUNALLY, 1978). The discriminant validity was measured using the average variance extracted (AVE). The AVE is the average variance shared between a construct and its items and it should have a value of > 0.5 (CHIN, 1998). As shown in Table 2, the model had satisfactory values for all these accuracy criteria and could therefore be classed as being appropriate.

Table 1: Overview of the constructs with their factor loadings

Latent variables	Statements	Factor loadings
School horses	How satisfied are you with your horse?*	0.882
	How satisfied are you with the abilities of the school's horses?*	0.741
	How satisfied are you with the health status of the school's horses?*	0.697
	How satisfied are you with the sizes of the school's horses?*	0.699
Riding instructor	My riding instructor encourages us during the riding lessons.**	0.846
	My riding instructor is a role model for me.**	0.794
	My riding instructor is totally cool!**	0.794
	My riding instructor takes care of each of the pupils equally well during the lessons.**	0.753
	How satisfied are you with your riding instructor?*	0.743
	My riding instructor can empathise with each of the horses equally well.**	0.738
	My riding instructor has a friendly tone.**	0.711
	My riding instructor is not only my teacher, but is also my friend.**	0.507
Design of riding lessons	How satisfied are you with what you learn each lesson?*	0.864
	Do you like taking part in the lessons?***	0.838
	How satisfied are you with the range of the lessons?****	0.834
	How satisfied are you with the riding lessons in general?*	0,526
Total satisfaction	How satisfied are you with your riding school?****	0.887
	My riding school is the best of all.*****	0.811
	Do you feel happy at your riding school?*****	0.778
Willingness to change	Have you ever wished to change your riding school?*****	1
Willingness to recommend	Would you recommend your riding school to others?*****	1

5-point Likert scale, scale from +2= very satisfied/ -2= very dissatisfied; **+2= very true/ -2= not true at all; ***+2= strongly like/ -2= strongly dislike ****+2= totally satisfied/ -2= totally dissatisfied; *****+2= strongly agree/ -2= strongly disagree; *****+2= absolutely yes/ -2= absolutely not; *****+2= yes, very often/ -2= no, never

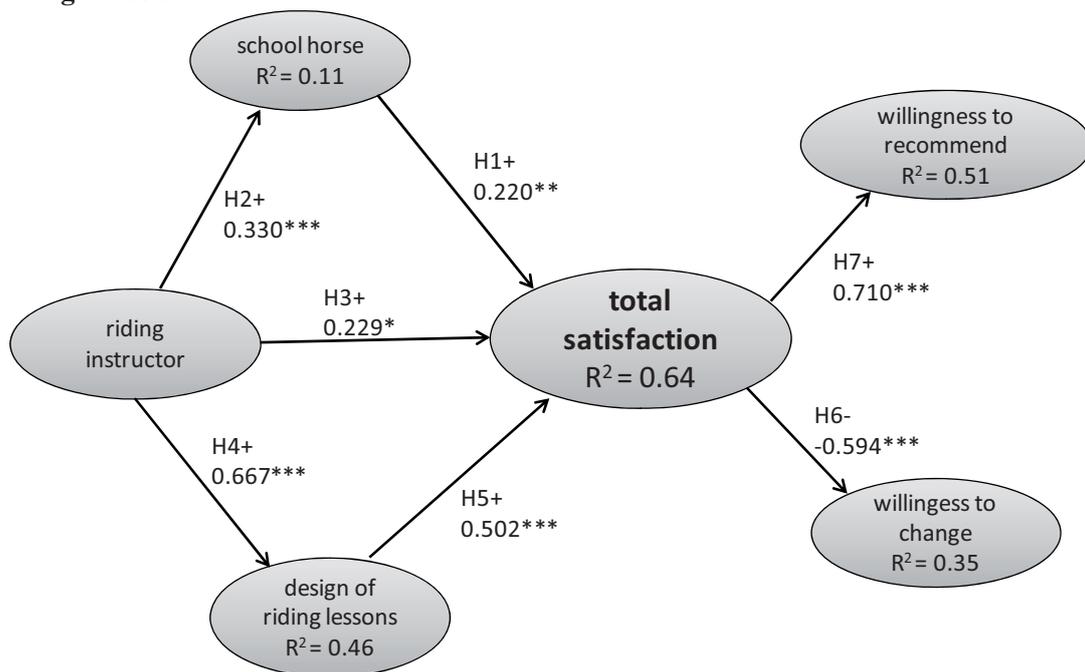
Table 2: Assessment of the measurement model

Latent variables	NOI	CRA	CR	AVE
Riding instructor	8	0.88	0.90	0.55
Design of riding lessons	4	0.77	0.85	0.61
School horses	4	0.75	0.84	0.57
Total satisfaction	3	0.76	0.76	0.68
Willingness to change	1	1	1	1
Willingness to recommend	1	1	1	1

NOI= Number of items; CRA= Cronbach's Alpha; CR= Composite Reliability; AVE= Average Variance Extracted from the construct

Results of the structural equation model

The estimation of the structural equation model serves for the testing of the relationships between the latent constructs and their effects on customer satisfaction. The respective overall satisfaction was asked about in each of the constructs. The variance explained (R^2) of the endogenous variables from the regressions formed the starting point for the assessment of the internal model as the R^2 reflects the size or the proportion of the declared variance of the latent construct. It measures the goodness of fit of a regression function to the empirically acquired data (BACKHAUS ET AL., 2003). The stated path coefficients show the direction and strength of the relationship [by means of the symbol in front of the value (+ or -) and the significances, respectively] of the exogenous and endogenous variables (CHIN, 1998). The path coefficients are analogous to the standardized beta weights in a regression analysis. According to the operationalised definition from COHEN (1988), path coefficients with a value under 0.02 are considered to have a small influence, between 0.02 and 0.15 have a medium-sized influence and more than 0.35 as having a large influence. The significance of the path coefficients was determined using 200 resamples according to the bootstrapping method (VENAIK ET AL., 2001). The results of the structure model are presented in Figure 2.

Figure 2: Structure equation model for the measurement of customer satisfaction in riding schools

***Significant at 0.001 level (2 t-tailed test - $t > 3.291$); **Significant at 0.01 level (2 t-tailed test - $t > 2.576$); *Significant at 0.05 level (2 t-tailed test - $t > 1.96$)

The results show that the 64% of the customer satisfaction with respect to riding schools can be explained by the constructs included in the research model. As this is only an explorative study, this is a very satisfactory result. The overall customer satisfaction can be explained by three exogenous constructs. The most important factor for the explanation of customer satisfaction is the construct “design of the riding lessons” (path coefficient = 0.502). Therefore hypothesis H₅, which states that the overall satisfaction is positively influenced by increasing customer satisfaction with the design of the riding lessons, has been clearly confirmed. The second most important influence on the overall satisfaction of the riding school pupils was the construct “school horses” (path coefficient = 0.220). Accordingly, hypothesis H₁ can be accepted, which says that the overall customer satisfaction is increased by the school having well-trained horses chosen to suit the needs of the pupils.

Another explanatory power is the exogenous construct “riding instructor” (path coefficient = 0.229). However, this did not have the greatest influence on the overall satisfaction as had been presumed in hypothesis H₃. This hypothesis thus cannot be accepted without reservation (see Figure 2). Although the “riding instructor”

provided the lowest contribution to increasing overall customer satisfaction, he/she was shown to be involved in both the “design of the riding lessons” ($R^2 = 0.46$) and the “school horses” ($R^2 = 0.11$); therefore the hypotheses H_4 and H_2 could be confirmed.

Fifty-one percent of the variance in the willingness to recommend the school to others can be explained by the overall satisfaction ($R^2 = 0.51$). Hypothesis H_7 , in which it was assumed that an increased overall satisfaction would lead to an increased willingness to recommend, could therefore be confirmed (path coefficient = 0.710). The path coefficient of the overall satisfaction (-0.594) marks also a highly significant negative influence on the willingness to change, explaining 35% of this factor ($R^2 = 0.35$). Hypothesis H_6 can, therefore, be accepted due to its statement that an increased overall satisfaction will reduce the customers’ willingness to change. The findings with respect to the seven hypotheses are summarized in Table 3.

Table 3: Assessment of the seven hypotheses (direct effects)

Hypothesis	Path coefficient	t-value
H_1 School horses → Total satisfaction	0.220**	2.783
H_2 Riding instructor → School horses	0.330***	4.430
H_3 Riding instructor → Total satisfaction	0.229*	2.336
H_4 Riding instructor → Design of riding lessons	0.667***	9.169
H_5 Design of riding lessons → Total satisfaction	0.502***	5.418
H_6 Total satisfaction → Willingness to change	-0.594***	7.660
H_7 Total satisfaction → Willingness to recommend	0.710***	10.436

***Significant at 0.001 level (2 t-tailed test - $t > 3.291$); **Significant at 0.01 level (2 t-tailed test - $t > 2.576$); *Significant at 0.05 level (2 t-tailed test - $t > 1.96$)

In conclusion, each of the three constructs had a direct influence on customer satisfaction (see Figure 2). In addition to the direct effects, indirect effects can also contribute to explaining the overall satisfaction. Both the direct and indirect relationships, the “total effects”, are shown in Table 4. The indirect influence is composed of the sum of the direct and indirect effects of an independent variable on a dependent variable.

Table 4: Overview of the direct and indirect effects (total effects)

	TS	WC	WR	DR	SH
School horses	0.220**	-0.129*	0.156**		
Riding instructor	0.639***	-0.376***	0.454***	0.676***	0.367***
Design of riding lessons	0.495***	-0.292***	0.351***		
Total satisfaction		-0.589***	0.710***		

TS= total satisfaction; WC= willingness to change; WR= willingness to recommend; DR= design of riding lessons,

SH= school horses; ***Significant at 0.001 level (2 t-tailed test - $t > 3.291$); **Significant at 0.01 level (2 t-tailed test - $t > 2.576$); *Significant at 0.05 level (2 t-tailed test - $t > 1.96$)

The results in Table 4 show that the three latent constructs “school horses”, “riding instructor” and “design of riding lessons” not only have an indirect positive influence on the willingness to recommend and but also a negative influence on the customers’ willingness to change riding schools. The better the “school horses”, “riding instructor” and the “design of the riding lessons”, the more strongly the children and adolescents are willing to recommend their riding school to others. Conversely, a high standard in all these constructs significantly reduces the willingness of pupils to change schools.

DISCUSSION AND CONCLUSIONS

Taken as a whole, the results of this investigation show a highly significant effect of customer satisfaction with the riding school on customer loyalty. As assumed, the three constructs “school horses”, “riding instructor” and “design of the riding lessons” had a significant influence on the overall assessment of the riding school.

Unexpectedly, it was not the construct “riding instructor” which had the greatest direct influence on the assessment of the overall satisfaction, but the “design of the riding lessons”. The lessons must therefore be exactly matched to the different age, performance and interest groups attending the school (GERLACH, 1989). Especially a mass sport orientation with offers for children and adolescents should not be neglected. The lessons should be designed so that they are varied enough to appeal to this rapidly increasing group of mass sport participants, who wish to gain knowledge about the horse as a living creature, its husbandry and training as well as who are striving to gain confidence in working with horses and who simply wish to have fun in doing their chosen sport (TIETZE, 2004). This implies also that in addition to learning to ride, the pupils should be trained in handling horses – both theoretically and practically.

One aspect in particular is often neglected: riding outdoors. In this investigation, 17% of the riding school pupils said that riding out on a horse was the best experience in a riding school and 15% wished to be able to ride out more often. These results confirm the demand for such activities. Also different types of riding games enable the handling of horses to be learnt in a playful manner and to enhance the team spirit of the participating children and adolescents. In addition, a riding school pupil should be provided with the skills to take care of a horse properly (i.e. in a manner suitable for horses) with responsibility and consideration (GAST & AHSBAHS, 1999).

The importance of a suitable riding instructor has been proven, not only due to the direct influence of this construct, but mainly in its indirect effects on the other two constructs. The riding instructor is, therefore, the link holding the fabric of the riding school together. He/She is directly responsible for both the design of the riding lessons and the choice of suitable school horses. For a mass-sport target group, the riding instructor must function not only as a trainer but also as an entertainer (RITTNER, 2003).

Consequently, it is not enough for a riding school to just provide suitable horses to enable young riders to have general contact with these animals and to do equestrian sport; rather, they should differentiate themselves from other riding schools in that they primarily provide diversified riding lessons and employ qualified instructors (FN, 2007).

Word-of-mouth promotion is one of the most important communication instruments for riding schools. As described in the chapter on the formulation of the hypotheses, there is a higher willingness to recommend their riding school in contented or loyal customers and so to a positive “word-of-mouth” advertising (ANDERSON, 1998; BOWEN & CHEN, 2001; LAM ET AL., 2004). As riding schools often lack a budget for professional public relations or advertising, the active recommendation behaviour of satisfied pupils is an important instrument for gaining new customers and preventing customer loss (HOMBURG ET AL., 2005; VILLANUEVA ET AL., 1998). In addition, this type of customer acquisition is more effective and cheaper than other methods of

acquiring new customers. Via word-of-mouth advertising it is possible to turn people generally interested in equestrian sport into recreational sportspeople (TIETZE, 2004).

As discussed in the Introduction, there is a recognisably strong tendency for deregulation (e.g. a trend to be not bound by rules and a turning away from having to compete with others) in the field of sport and a coupling of the demand for sport with additional things (e.g. holidays, social contact, etc.). As a consequence, riding schools could be particularly successful if they do not neglect the mass sport aspect and if they additionally include things outside of equestrian sport in their range of products (TIETZE, 2004).

As the current investigation has presented only an initial examination of the subject of customer satisfaction in riding schools, it should therefore be considered as a pilot study with an explorative character. This study also does not claim to be representative because of its small number of probands. Consequently, the number of customers questioned and the number of riding schools will be increased in future studies. As a pertinent exploratory study, this investigation has confirmed the significance of customer satisfaction in a riding school in binding customers to the school in the long term and in its ability to increase the customers' recommendation behaviour, thereby inspiring children and adolescents to do equestrian sport. Due to the increasing number of adults with little riding experience who are interested in doing equestrian sport, either as newcomers or returners (IPSOS, 2001), it would be sensible to undertake a similar investigation in adult riding school pupils so that this target group in this growing market can be served appropriately.

Literature

- ALEXANDRIS, K.; DIMITRIADIS, D. & KASIARA, A. (2001): Behavioural consequences of perceived service quality. An exploratory study in the context of private fitness clubs in Greece. In: *European Sport Management Quarterly* (1). 251-280.
- ANDERSON, E. W. & MITTAL, V. (2000): Strengthening the satisfaction-profit chain. In: *Journal of Service Research* (3/2). 107-120.
- ANDERSON, E. W. (1998): Customer satisfaction and word of mouth. In: *Journal of Service Research* (1/1). 5-17.
- ANDERSON, E.W. & FORNELL, C. (1994): A customer satisfaction research prospectus. In: RUST, R. T. & OLIVER, R. L. (Eds.): *Service Quality. New Directions in Theory and Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. 241-268.
- ATHIYAMAN, A. (1997): Linking student satisfaction and service quality perceptions: the case of university education. In: *European Journal of Marketing* (31/7). 528-540.
- BACKHAUS K.; ERICHSON, E.; PLINKE, W. & WEIBER, R. (2003): *Multivariate Analysemethoden*, 10th Ed. Springer, Berlin.
- BARCLEY, D. W.; THOMPSON, R. & HIGGINS, C. (1995): The partial least squares approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. In: *Technology Studies: Special Issue on Research Methodology* (2). 285-309.
- BITNER, M. J. & HUBBERT, A. R. (1994): Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. In: RUST, R. T. & OLIVER, R. L. (Eds.): *Service Quality. New Directions in Theory and Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. 72-94.
- BOLTON, R. N. & DREW, J. H. (1994): Linking customer satisfaction to service operations and outcomes. In: RUST, R. T. & OLIVER, R. L. (Eds.): *Service Quality. New Directions in Theory and Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. 173-200.
- BOWEN, J. T. & CHEN, S. (2001): The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. In: *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (13/5). 213-217.
- BRAUN, M. (2002): *Die Gesellschaft der Individuen-Kurzatmig und ohne Bindung*. Manuscript, 26/08/2002, under: <http://dradio.de>. Gesellschaft der Individuen.
- CARUANA, A. (2002): The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. In: *European Journal of Marketing* (36/7). 1-14.
- CHIN, W. W. (1998): The partial least squares approach to structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. (Ed.): *Modern Methods for Business Research*. Psychology Press, Mahwah. 295-336.
- COHEN, J. (1988): *Statistical power and analysis for behavioral sciences*. 2nd Ed. Lawrence Erlbaum, Hillsdale.

- CRONIN JR, J. J; BRADY, M.K. & HULT, G. T. M. (2000): Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environment. In: *Journal of Retailing* (76/2). 193-218.
- CRONIN, J. & TAYLOR, S. (1992): Measuring service quality. A re-examination and extension. In: *Journal of Marketing* (56). 55-68.
- DOSB (DEUTSCHER OLYMPISCHER SPORTBUND) (2009) (Ed.): DOSB-Bestandserhebung 2009. Frankfurt/Main.
- EMNID (2002): cited by HOBBYTHEK (2003): Hobbytip. Dynamisch gegen Rueckenschmerzen. *Bewegte Kindheit* (337), under: <http://www.hobbythek.de>. Viewed 22/04/10.
- ESER, S. (2000): Mitgliederorientierung in Verbaenden - Stand und Perspektiven der Mitgliederorientierung in Verbaenden. In two parts. In: *Verbaendereport-Informationdienst fuer die Fuehrungskraefte der Verbaende* (4/5).
- FN (DEUTSCHE REITERLICHE VEREINIGUNG) (1997) (Ed.): *Der Ausbilder im Reitsport*. Warendorf.
- FN (DEUTSCHE REITERLICHE VEREINIGUNG) (2007) (Ed.): *Lehren und Lernen im Pferdesport*. Warendorf.
- FN (DEUTSCHE REITERLICHE VEREINIGUNG) (2008) (Ed.): *Jahresbericht 2008*. Warendorf.
- FN (DEUTSCHE REITERLICHE VEREINIGUNG) (2010) (Ed.): *PM-Forum* (3). Warendorf.
- FORNELL, C. & LARCKNER, D. F. (1981): Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. In: *Journal of Marketing Research* (18/1). 39-50.
- FORNELL, C.; JOHNSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; JAESUNG, C. & BRYANT, B. E. (1996): The American customer satisfaction index: nature, purpose and findings. In: *Journal of Marketing* (60). 7-18.
- GAST, U. & AHSBAHS, B. (1999): *Ausbilden-Betreuen-Coachen im Pferdesport. Die Broschuere*. Deutsche Reiterliche Vereinigung, Warendorf.
- GERLACH, H. G. (1989): Organisation der Unterrichtseinteilung und des Pferdeinsatzes. In: DEUTSCHE REITERLICHE VEREINIGUNG (FN) (Ed.): *Betriebswirtschaftslehre fuer Reitbetriebe, Reit- und Fahrvereine und Reit- und Fahrschulen*. Deutsche Reiterliche Vereinigung, Warendorf. 59-65.
- GOETZ, O. & LIEHR-GOBBER, K. (2004): Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Squares (PLS)-Methode. In: *Betriebswirtschaft* (64/6). 714-738.
- GRUBER, T. & VOSS, R. (2004): Grundlagen und Erfassung des Konzeptes der Studienzufriedenheit unter Einbezug eines Best Practise Beispiels. In: GRUBER, T. & VOSS, R. (Eds.): *Hochschulmarketing. Reihe: Wissenschafts- und Hochschulmanagement*. EUL Verlag, Lueneburg. 75-100.
- HAIR, F. J.; ANDERSON, E.R.; RONALD, L.T. & BLACK, C.W (1998): *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall, New Jersey.

- HALLOWELL, R. (1996): The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. In: *International Journal of Service Industry Management* (7/4). 27-42.
- HANSMANN, K.W. & RINGLE, C.M. (2004): *Smart PLS user manual*. Hamburg, under: <http://www.ibl-unihh.de/manual.pdf>. Viewed 20/05/10.
- HOMBURG, C.; BECKER, A. & HENTSCHEL, F. (2005): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: BRUHN, M. & HOMBURG, C. (Eds.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 5th Ed. Gabler Verlag, Wiesbaden. 93-125.
- IPSOS (2001): *Marktanalyse Pferdesport in Deutschland*. Deutsche Reiterliche Vereinigung, Warendorf.
- JACOBOWICZ, E. & DERQUENNE, C. (2007): A modified PLS path modeling algorithm handling reflective categorical variables and a new model building strategy. In: *Computational Statistics and Data Analysis* (51/8). 3666-3678.
- KO, Y. J. & PASTORE, D. L. (2005): A hierarchical model of service quality for the recreational sport industry. In: *Sport Marketing Quarterly* (14). 84-97.
- KOSCHATE, N. (2003): *Kundenzufriedenheit und Preisverhalten: theoretische und empirische, experimentelle Analysen*. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- KOUTHOURIS, C. & ALEXANDRIS, K. (2005): Can service quality predict customer satisfaction and behavioral intentions in the sport tourism industry? An application of the SERVQUAL model in an outdoors setting. In: *Journal of Sport Tourism* (10/2). 101-111.
- LAM, S. Y.; SHANKAR, V. & BVSAN MURTY, M. K. E. (2004): Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* (32/3). 293-311.
- MARTÍNEZ CARO, L. & MARTÍNEZ GARCÍA, J. A. (2007): Consumer satisfaction with a periodic reoccurring sport event and the moderating effect of motivations. In: *Sport Marketing Quarterly* (16). 70-81.
- MEYER, H. (1982): *Das Erlebnis Reiten. Psychologie und Soziologie des Reitens*. Quadriga-Verlag, Cologne.
- MITTAL, B. & LASSAR, W. M. (1998): Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. In: *The Journal of Services Marketing* (12/3). 177-194.
- NUNALLY, J. C. (1978): *Psychometric theory*, 2nd Ed. McGraw Hill, New York.
- OLIVER, R. (1997): *Satisfaction: A behavioural perspective on the consumer*. McGraw-Hill. New York.
- OTTE, M. (1994): *Geschichte des Reitens von der Antike bis zur Neuzeit*. Deutsche Reiterliche Vereinigung, Warendorf.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. & ZEITHAML, A. (1988): "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality". In: *Journal of Retailing* (64/1). 12-40.

- RINGLE, C. M. (2004): Guetemaße fuer den Partial Least Squares - Ansatz zur Bestimmung von Kausalmodellen, under: <http://www.ibl-unihh.de/ap16.pdf>. Viewed 24/04/09.
- RINGLE, C. M.; WENDE, S. & WILL, A. (2005): SmartPLS 2.0 (beta), Universitaet Hamburg, Hamburg
- RITTNER, V. (2003): Presentation at the FN congress „Faszination Zukunft - Perspektiven fuer den Pferdesport“. Equitana. March, 2003.
- ROCKOFF, J. E. (2004): The impact of individual teachers on student achievement: Evidence from panel data. In: *The American Economic Review* (94/2). Papers and Proceedings of the One Hundred Sixteenth Annual Meeting of the American Economic Association San Diego, CA. 247-252.
- SCHOENWAELDER, B. (2000): Reitkurs fuer Kinder. Kind und Psyche. Vom ersten Kontakt bis zum Fuehrzuegel. Der Weg zum kleinen Hufeisen. BLV-Verlag, Munich.
- SIVADAS, E. & BAKER-PREWITT, J. L. (2000): An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty. In: *Journal of Retail & Distribution Management* (28/2). 73-82.
- SPRENG, R. & CHIOU, J. (2002): A cross-cultural assessment of the satisfaction formation process. In: *European Journal of Marketing* (36/7/8). 1-8.
- SPRENG, R. & MCKOY, R. (1996): An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. In: *Journal of Retailing* (72). 201-214.
- TIAN-COLE, S. & CROMPTON, J. (2003): A conceptualization of the relationships between service quality and visitor satisfaction, and their links to destination selection. In: *Leisure Studies* (22). 65-80.
- TIETZE, K. (2004): Oekonomische, oekologische und gesellschaftliche Effekte von Pferdesport, -zucht und -haltung. Eine biokybernetische Analyse fuer Deutschland. Dissertation in Economics. Hannover.
- TRIADÓ, X.M.; APARICIO, P. & RIMBAU, E. (1999): Identification of factors of customer satisfaction in municipal sport centres in Barcelona. Some suggestions for satisfaction improvement. In: *Cyber Journal of Sport Marketing* (3/4), under: <http://fulltext.ausport.gov.au/fulltext/1999/cjasm/v3n4/triado34.htm>. Viewed 20/05/10.
- THEODORAKIS, N.; KAMBITIS, C.; LAIOS, A. & KOUSTELIOS, A. (2001): Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports. In: *Managing Service Quality* (11/6). 431-438.
- VENAIK, S.; MIDGLEY, D. F. & DEVINNEY, T. M. (2001): Autonomy, networking and interunit learning in a model of MNC subsidiary innovation and performance. AGSM Working Paper. 1-47.
- VILLANUEVA, J.; YOO, S. & HANSSENS, D. M. (1998): The impact of marketing-induced versus word-of-mouth customer acquisition on customer equity growth. In: *Journal of Marketing Research* (XLV). 48-59.

WOODSIDE, A.; FREY, L. & DALY, R. T. (1989): Linking service quality, customer satisfaction, and behavioural intention. In: *Journal of Health Care Marketing* (9). 5-17.

ZEITHAML, V. A. & BITNER, M. J. (2003): *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill, New York.

Zusammenfassung und Ausblick

In den Sportmärkten werden vermehrt Dienstleistungen angeboten und nachgefragt, wobei marktorientiertes Managementverhalten und Marketing in vielen Teilen der Sportbranche bereits zum Standard der Unternehmensführung gehören. Während der Spitzensport stark professionalisiert und kommerzialisiert ist (Hermanns und Riedmüller, 2008), ist die Anwendung von Marketingstrategien im Bereich des Breiten- und Freizeitsportes allerdings weniger stark ausgeprägt (Klein, 2005). Dies gilt insbesondere für den Reitsport, der durch eine große Anzahl an Freizeit- und Breitensportlern gekennzeichnet ist (Miesner, 2003). Im Gegensatz zu früheren Zeiten, in denen der Reitsport elitären Charakter besaß und das Pferd als Statussymbol und Luxusgut galt, ist der Reitsport heute zu einem Volks- und Trendsport avanciert (Haring, 1999; Hartmann, 2006). Jährlich werden Umsätze in Milliardenhöhe innerhalb der Wertschöpfungskette Pferdesport erzeugt (IPSOS, 2001). Nach einem Tief des Pferdebestandes Ende der 1960er Jahre ist die Zahl der in Deutschland gehaltenen Pferde bis heute wieder auf eine Million Tiere angestiegen (Tietze, 2004). Die Faszination Pferd führte bis zum Jahr 2004 auch zu einem stetigen Anstieg der Sportlerzahlen im Pferdesektor (IPSOS, 2001), wobei in den letzten Jahren ein Rückgang der Zahlen zu verzeichnen ist (Dob, 2008).

Die Gründe für die Ausübung des Hobbys „Reitsport“ sind vielfältig. Bei den meisten Reitsportlern steht nicht mehr nur der Wettkampfgedanke im Vordergrund (Haring, 1999). Die Entstehung einer Wertevielfalt in unserer Gesellschaft hat auch im Pferdesport Einzug gehalten und prägt die Sportler. Der Boom der letzten Jahre wird mittlerweile durch aktuelle Dopingskandale im Pferdesport, den Wertewandel in der Gesellschaft insgesamt und die derzeit schlechte Finanzlage ausgebremst (Schade, 2009). Immer weniger Reiter schließen sich den örtlichen Reitvereinen an und immer mehr Reiter üben ihr Hobby unabhängig von institutionellen Einrichtungen aus. Nicht nur der organisierte Reitsport sieht sich sinkenden Mitgliederzahlen gegenüber. Es wird grundsätzlich immer schwieriger junge Menschen für diesen Sport zu begeistern und die aktiven Reiter an die Betriebe und Vereine zu binden. Durch die weitere Verschärfung des Wettbewerbs auf dem

Freizeit- und Vergnügungsmarkt sieht sich die Pferdebranche gezwungen, ihre Angebote und Produkte besser zu vermarkten.

Ausgangspunkt jeglicher Marketingaktivität ist die genaue Kenntnis der zu bedienenden Zielgruppen. Auf dem deutschen Reitpferdemarkt wird es, insbesondere für die Züchter, zunehmend schwieriger, ihre Zuchtprodukte zu vermarkten und die Anforderungen des Marktes zu erfüllen (Tietze, 2004). Dem beschriebenen Wandel der Reiterschaft auf der Nachfragerseite wird in der Warmblutpferdezucht allerdings noch nicht ausreichend Rechnung getragen. In der Hoffnung auf Höchstpreise wollen viele Züchter ihre Pferde auf dem Spitzenmarkt platzieren, der allerdings nur einen Bruchteil der Gesamtnachfrage ausmacht (Miesner, 2003).

Der Aufschwung im Reitsportsektor machte sich auch in den zugehörigen Dienstleistungsbereichen bemerkbar. In den letzten Jahren konnte die Pensionspferdehaltung eine starke Nachfrage verzeichnen, so dass die Zahl dienstleistender Betriebe in kurzer Zeit enorm anwuchs. Mittlerweile ist der Konkurrenz- und Wettbewerbsdruck in den Betrieben deutlich zu spüren (Baeyer-Ernsten, 2004). Durch die hohe Angebotsvielfalt an Pensionsbetrieben weisen die Kunden immer weniger stark ausgeprägte Bindungen auf und sind bei Unstimmigkeiten schneller bereit den Betrieb zu wechseln. Ein ähnliches Bild zeigt sich in den Reitschulbetrieben, die es immer schwerer haben, junge Menschen für den Reitsport zu begeistern und die Kunden langfristig an den jeweiligen Betrieb sowie insgesamt an den Reitsport zu binden.

Die kurz umrissenen Problemstellungen liefern die Grundlage der vorliegenden Dissertation. Im Mittelpunkt der Arbeit steht dabei insbesondere die Untersuchung der am Markt agierenden Sportler (Reiter und Pferdebesitzer). Anhand spezifischer Problemstellungen werden die Eigenschaften der verschiedenen Zielgruppen im Reitsport genauer erforscht.

Teil I: Nachfrageverhalten und Zielgruppensegmentierung im Reitsport

Im ersten Teil der Dissertation wird zunächst ein umfassender Überblick über die Motive und Kaufpräferenzen von Pferdesportlern gegeben, der eine Eingrenzung der im Reitsportmarkt agierenden Zielgruppen ermöglicht. Grundsätzlich ist der Reitpferdemarkt durch einen geringen Organisationsgrad und kaum auf den Markt

ausgerichtete Marketingstrategien gekennzeichnet. Der Pferdesport gehört zu einer in der Forschung weitestgehend unberücksichtigten Branche. Der erste Teil der vorliegenden Untersuchung greift diese Forschungslücke auf und versucht durch die Analyse der Nachfragerseite zu einem besseren Verständnis dieser beizutragen und zielt darauf ab, sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis aufschlussreiche Ergebnisse für ein kundenorientiertes Handeln am Markt zu liefern.

Innerhalb der gesamten Gruppe der Pferdesportler konnten in einer empirischen Erhebung (Beitrag I.I) Gruppen mit jeweils sehr unterschiedlichen Motiven im Reitsport ermittelt werden. Das Leistungsmotiv, das lange im Vordergrund der Ausübung des Pferdesports stand und zur Teilnahme an Wettbewerben und Reitabzeichenlehrgängen gehört (Haring, 1999), ist nur für einen geringen Teil der Pferdesportler wichtig. Allerdings kann auch durch den Faktor „Geselligkeit“ das Gros der Pferdesportler nicht mehr allein angesprochen werden. Angebote der Vereine, die sich an Entspannungs- und Erholungsmotiven orientieren, greifen aktuelle Trends im Sport und der Freizeitentwicklung auf. Für Reitvereine ist es unabdingbar, Reiter nicht nur im Nachreiten von Reitbahnfiguren zu schulen, sondern Wissen zu vermitteln, das ein entspanntes Umgehen mit dem Pferd ermöglicht. Die Ergebnisse zeigen, dass die leistungsorientierten Reiter eher in den klassischen Reitsportdisziplinen vertreten sind, wohingegen in den moderneren Disziplinen (z. B. Gangpferde, Barockreiterei, Western etc.) vor allem Genussmotive dominieren. Insgesamt entwickelt sich der Trend im Reitsport deutlich vom „Drill in der Reitbahn“ hin zu mehr Entspannung, Erholung und Selbstverwirklichung. Der Wunsch, in der Freizeit Leistung zu bringen, sich mit anderen zu messen und Erfolg zu haben, ist nur noch für einen kleinen Teil der Pferdesportler bedeutsam.

Ferner ist eine stete Ausweitung des Reitsports auf unerfahrene Bevölkerungsgruppen festzustellen (Anonymus, 2006; Tietze, 2004). Dies stellt den Reitsport vor neue Herausforderungen. Während die Reiter früher oft über einen landwirtschaftlichen oder hippologischen Hintergrund verfügten, gibt es heute eine große Anzahl an Neu- und Wiedereinsteigern in den Reitsport, ohne konkrete Vorerfahrungen im Umgang und mit der Haltung eines Pferdes. Diese Menschen gilt es am Pferdemarkt zielgruppengerecht zu bedienen. Um dies jedoch erfolgreich umsetzen zu können, müssen zunächst die Bedürfnisse vor dem Hintergrund der

Kenntnisse der Zielgruppen erfasst werden. Die Ergebnisse einer empirischen Erhebung (siehe I.2) zeigen, dass vor allem unter den "Amateuren", die fast die Hälfte aller befragten Teilnehmer ausmachen, ein hoher Bedarf an objektiven Kriterien für die Bewertung eines Verkaufspferdes besteht. Besonders hilfreich sind hier Angaben früherer Turnierfolge oder der Ausbildungsstand als messbare Werte, um die Qualität des Pferdes einzuschätzen. Insbesondere für Käufer mit wenig Reiterfahrung kann eine hohe Beratungsaffinität konstatiert werden. Neue Tests wie die Gelassenheitsprüfung geben den Käufern eine zusätzliche Sicherheit bei der Wahl ihres Pferdes. Mit zunehmender Reiterfahrung verlassen sich die Kunden vermehrt auf ihren eigenen Erfahrungsschatz und sind weniger bereit externe Beratung anzunehmen. Insbesondere im Hinblick auf unerfahrene Reitsportler ist es jedoch von Bedeutung, die Qualität der Beratung weiter zu erhöhen, um diese mit der richtigen Beratung und passenden Auswahl des Pferdes, langfristig an den Reitsport zu binden.

Informationsökonomisch kann der Pferdemarkt als ein Markt mit hohen Unsicherheiten beschrieben werden. Oft herrschen zwischen den Akteuren (Pferdekäufer und Verkäufer) Informationsasymmetrien. Dabei ist der Pferdekauf stark durch Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften gekennzeichnet, die sich erst nach dem Kauf des Tieres offenbaren. Die Gelassenheitsprüfung kann den Käufern eine Hilfestellung und Sicherheit bei der Beurteilung des zum Verkauf stehenden Pferdes bieten (Homburg und Krohmer, 2006).

Die Ergebnisse des dritten Beitrages (I.3) zeigen, dass die meisten Befragten freizeitsportlich ausgerichtet sind, wobei einige teilweise neben der Freizeitbeschäftigung mit dem Pferd auch Leistungen auf Turnieren erbringen möchten. In den freizeitsportlich ausgerichteten Gruppen erfährt das Interieur des Pferdes im Gegensatz zu den Turnierreitern besondere Bedeutung und unterstreicht die Notwendigkeit einer stärkeren Einbindung von Interieurtests in die Leistungsprüfungen. Ferner kann ein Zuchtwert „Interieur“ als Marketinginstrument in der Zielgruppe der Freizeitreiter einen durchaus hohen Wert erlangen. Die Anpaarungsinnovationen sollten nicht mehr nur allein auf die Leistungsfähigkeit im Spitzensport ausgerichtet sein. Vielmehr müssen der Charakter, ein ausgeglichenes Temperament und Zuverlässigkeit stärkere Beachtung finden. Neben der stetigen

Steigerung des Zuchtfortschrittes auf Leistungsebene ist es notwendig, das Gros durchschnittlich veranlagter Pferde durch auf den Kunden angepasste Marketingstrategien gewinnbringend abzusetzen und deren Qualitäten als „Freizeitpferd“ besonders hervorzuheben. Die bisher als gering einzustufende Zahlungsbereitschaft der Kunden gilt es dabei durch einen gezielten Imageaufbau weiter zu verbessern. Das von den Züchtern selbst erzeugte negative Bild des Freizeitpferdes muss verbessert werden, um auch bei den Freizeitsportlern die entsprechende Zahlungsbereitschaft zu wecken.

Aufbauend auf der Erkenntnis, dass neben dem Exterieur (äußere Merkmale) und den Leistungsinformationen bzw. Erfolgen, dem Interieur des Pferdes eine wachsende Bedeutung zukommt, wird im letzten Beitrag des ersten Teils (I.4) überprüft, in welcher Weise das Interieur als Vermarktungsinstrument eingesetzt werden kann. Dabei bildete ein videobasiertes Discrete-Choice-Experiment die Grundlage für die realitätsnahe Abbildung einer Kaufentscheidung. Die zu beurteilenden Merkmale waren die Art der Präsentation des Pferdes, der Preis und die Angabe über eine bestandene Gelassenheitsprüfung. Um Kundengruppen mit unterschiedlichen Ansprüchen an die Eigenschaften eines Pferdes zu ermitteln und diese gezielt ansprechen zu können, wurde im Anschluss an das Discrete-Choice-Experiment eine Zielgruppensegmentierung anhand einer Latent-Class-Analyse durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Informationsübertragung durch das Medium Film den potenziellen Käufern die Möglichkeit bietet, die Gelassenheit des Pferdes in einem ersten Schritt zu beurteilen. Dabei erzeugte die Präsentation des Interieurs anhand gerittener GHP-Elemente die höchste Kaufwahrscheinlichkeit, gefolgt von der Präsentation unter einem fortgeschrittenen Reiter. Nach Segmentierung der Gesamtstichprobe konnten vier Untergruppen ermittelt werden. Die Ergebnisse verdeutlichen, wie auch schon in den Ergebnissen der vorherigen Beiträge, die herausragende Bedeutung des Interieurs für die Kaufentscheidung der Probanden. Insbesondere die Vorstellung des Pferdes beim Durchlaufen von GHP-Elementen kann gezielt die große Gruppe der Freizeitreiter ansprechen und hat sich als bedeutendes Vermarktungsinstrument erwiesen. Insgesamt ermöglichen somit der Einsatz von Videosequenzen und dabei besonders die zusätzliche Darstellung von

GHP-Elementen eine genaue Positionierung sowie eine damit einhergehende zielgruppengerechte Ansprache der Käufergruppen.

Viele Unternehmen im Pferdesportmarkt besitzen nur eine vage Vorstellung über ihre Käufergruppen. In Gesprächen mit Branchenvertretern wurde immer wieder deutlich, dass nur wenig konkretes Wissen bezüglich der Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen vorliegt. Darüber hinaus ist im Bereich des Pferdesportes bisher keine systematische Marktforschung erfolgt.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit bieten eine erste Basis für ein zielgruppenspezifisches Marketing bei der Vermarktung von Reitpferden. Diesbezüglich lässt sich aus den Studien des ersten Teils der Dissertation schließen, dass das Kaufinteresse der verschiedenen Kundengruppen durch unterschiedliche Vermarktungsanreize angesprochen werden kann. Besonders das große Marktsegment der freizeitsportlich ausgerichteten Reiter, das ca. 85 % der deutschen Reiter umfasst (Tietze, 2004), stellt die Züchter und Verkäufer vor die Aufgabe, ihre Vermarktungsstrategien den Anforderungen der Kunden anzupassen. Vor allem im Freizeitreitbereich müssen Freizeitpferde neben den Spitzensportlern als qualitativ erstklassige Produkte am Markt angeboten werden. Das Projekt „Hannoveraner erleben“ des Hannoveraner Pferdezuchtverbandes übernimmt hier eine Vorreiterrolle im Sinne einer am Kunden ausgerichteten Vermarktungsstrategie.

Die Tatsache, dass sich immer mehr Reiter der freizeitsportlichen Ausübung des Reitsports verschrieben haben, muss zunehmend in das Bewusstsein der Züchter rücken. Ähnlich dem Paradigmenwechsel in der Zuchtgeschichte des zwanzigsten Jahrhundert, in dessen Zuge sich ein gesundes Verhältnis von Arbeits- und Sportpferden eingependelt hat, muss nun ein erneuter Wandel dazu führen, dass ein wirtschaftlich sinnvolles Verhältnis von Sport- und Freizeitpferden angestrebt wird. Die Ergebnisse der dritten und vierten Studie (siehe Beiträge I.3 und I.4) zeigen ebenfalls, dass immer mehr Pferde mit gelassenem Interieur nachgefragt werden. Züchter und Verkäufer müssen daher für jedes Pferd auf Grundlage der einzelnen Pferdeeigenschaften eine Zielgruppe identifizieren und diese durch eine angepasste Vermarktungsstrategie ansprechen.

Weitere Forschungsaufgaben liegen in der Charakterisierung der freizeitsportlich orientierten Reiter aus Sicht der Züchter und Verkäufer. Zudem wäre zu beleuchten, ob diese aus Anbietersicht eine attraktive Zielgruppe darstellen und worin eventuelle Ursachen und Hemmnisse der Züchter für eine auf diese Zielgruppe zugeschnittene Angebotsgestaltung liegen. Ferner bietet die Zuchtverbandsarbeit ein weiteres interessantes Forschungsfeld. Eine relevante Fragestellung in diesem Zusammenhang ist, welchen Hauptaufgaben sich die Verbände zukünftig stellen müssen, um ihre Züchter langfristig zu binden. Da viele Produkte in Qualität und Design immer einheitlicher werden, was insbesondere in der Reitpferdezucht durch das bundesweit geltende Rahmenzuchtziel des deutschen Reitpferdes verstärkt wird, werden produktbegleitende Dienstleistungen als Differenzierungsmerkmal herangezogen. Im Zusammenhang der vorliegenden Arbeit tut sich ein weiteres Forschungsgebiet auf. Es wäre demnach zu prüfen, welcher Art diese produktbegleitenden Dienstleistungen im Reitpferdemarkt sein müssen, um zu einer Differenzierung am Markt beizutragen.

Teil II: Kundenzufriedenheit im Dienstleistungssektor Pensionspferdehaltung

Die Umnutzung des Pferdes vom landwirtschaftlichen Nutztier zum Sport- und Freizeitpartner führte in den letzten Jahrzehnten zu einem regelrechten Boom im Reitsport, wobei der Pferdesport zum Volks- und Trendsport avancierte (Hartmann, 2006). Im Zuge des Umzüchtungsprozesses und des veränderten Verwendungszwecks des Pferdes hat sich auch die Reiterschaft gewandelt. Durch diese zunehmende Ausweitung des Pferdesports auf unerfahrene Bevölkerungskreise, die ihre Pferde nur zum Teil privat in Eigenregie halten, hat sich die Pensionspferdehaltung als eine Form der Unterbringung etabliert, in der die Betreuung und Versorgung der Pferde für die Besitzer übernommen wird (Brune und Humbert, 2001). Durch die große Nachfrage haben viele Landwirte in die Pensionspferdehaltung investiert und einen Wandel zum dienstleistenden Stallbetreiber vollzogen. In vielen Regionen besteht bereits ein Überangebot an Einstellungsplätzen mit einhergehendem wachsenden Wettbewerb zwischen den Betrieben (Baey-Ernsten, 2004). Um ein Unternehmen am Markt gewinnorientiert zu präsentieren, ist es von Bedeutung, diejenigen Faktoren zu erfassen, die für die Zufriedenheit der Kunden in den Betrieben ausschlaggebend sind. Die wissenschaftliche Forschung hat sich bisher ausschließlich der Anbieterseite der

Pensionspferdehaltung gewidmet, ohne die Ansprüche der Kundenseite zu berücksichtigen. Dieser Forschungslücke wird in der vorliegenden Dissertation in vier Beiträgen Rechnung getragen. Während sich das Kundenzufriedenheitsmanagement in zahlreichen Branchen als fester Bestandteil ihres Zielsystems etabliert hat (Homburg und Stock, 2001), wurde diese in der Pensionspferdehaltung bisher unberücksichtigt gelassen. Unternehmen haben inzwischen erkannt, dass nicht die Neuakquise von Kunden, sondern deren langfristige Bindung die kritische Herausforderung darstellt (Heide, 2007).

Zur Analyse der Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung finden zwei verschiedene statistische Verfahren Anwendung. Zum einen werden anhand einer Faktorenanalyse einzelne übergeordnete Größen eruiert, deren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit im Anschluss mittels einer Regressionsanalyse überprüft wird. In einem weiteren Schritt findet die Partial least Squares-Methode Anwendung. Die Ergebnisse zeigen, dass die Kundenzufriedenheit durch verschiedene Faktoren beeinflusst wird. Dabei zeigte sich, dass insbesondere die Zusatzleistungen wie die Betreuung und Beratung der Kunden oder das Erscheinungsbild und die Ausstattung der Anlage die größte Wirkung auf die Zufriedenheit haben. Basisleistungen wie Haltung und Fütterung oder Weidemanagement werden dagegen vielmehr auf hohem Niveau vorausgesetzt und leisten keinen direkten Beitrag zu Erhöhung der Kundenzufriedenheit, sondern stellen vielmehr die Grundvoraussetzung dar. Durch die zunehmende Konkurrenz fällt es den Kunden leichter, den jeweiligen Stall zu wechseln (variety seeking). Betriebe mit guten und regelmäßig neu etablierten Zusatzangeboten haben die besten Chancen am Markt zu bestehen. Die Kundenzufriedenheit hat dabei eine starke Wirkung auf die Wechselbereitschaft, die mit steigender Zufriedenheit sinkt. Der monatlich zu entrichtende Pensionspreis ist entgegen der Erwartungen kein entscheidendes Kriterium für die Preiszufriedenheit der Kunden. Vielmehr bestimmt die Gesamtzufriedenheit auch die Zufriedenheit mit dem Preisniveau der Betriebe. So kann eine erhöhte Kundenzufriedenheit mit geringerer Preiselastizität für eine vertraute Gesamtleistung einhergehen, wodurch höhere Preise durchsetzbar sind. Durch den geringen Professionalisierungsgrad in Bezug auf den Einsatz von Marketinginstrumenten kommt der Mund-zu-Mund-Werbung in der Pensionspferdehaltung eine herausragende Stellung zu. Etwa 70 %

der befragten Kunden sind durch diese Art der Werbung auf den Betrieb aufmerksam geworden. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass das Weiterempfehlungsverhalten durch eine steigende Gesamtzufriedenheit positiv verstärkt werden kann und somit ein geeignetes Instrument zur Kundenneugewinnung und Verhinderung der Kundenabwanderung darstellt. Daneben hat die Kundenzufriedenheit auch auf den ökonomischen Erfolg der Betriebe einen Einfluss. So zeigt sich, dass die Zufriedenheit und das daraus resultierende positive Weiterempfehlungsverhalten der Kunden zu einem beachtlichen Teil den ökonomischen Erfolg der Betriebe beeinflussen können.

Im Bereich der Dienstleistungsbranche weist die Pensionspferdehaltung eine sehr komplexe Angebotsstruktur auf. Die Ergebnisse der Beiträge in Teil II der vorliegenden Dissertation machen die große eines gezielten Kundenmanagements deutlich. Es konnten mehrere Stellschrauben aufgezeigt werden, um die Zufriedenheit und infolgedessen auch die Preiszufriedenheit und das Weiterempfehlungsverhalten gezielt zu steuern.

Eine auf den Ergebnissen aufbauende Fragestellung wäre die Untersuchung regionaler Unterschiede der Betriebe. Während in den vorliegenden Beiträgen die Pensionsbetriebe über den Großraum Nord- und Ostdeutschland betrachtet wurden, erscheint eine differenzierte Betrachtung zwischen ländlichen Räumen und Ballungsgebieten interessant. Eine weitere wichtige Fragestellung wäre die Messung der Einstellungen der Betriebsleiter und deren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Dabei wäre zu untersuchen, ob der Dienstleistungscharakter tatsächlich von den Betriebsleitern und den Mitarbeitern gelebt wird oder der Gedanke der Kundenorientierung bisher nicht in den Köpfen verankert ist. Da die Mitarbeiter einen entscheidenden Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden im Betrieb haben, ist auch hier von Interesse, inwieweit bereits Mitarbeitermanagementsysteme in der Pensionspferdehaltung etabliert sind.

Der letzte Beitrag der vorliegenden Dissertation befasst sich mit dem Kundenzufriedenheitsmanagement in Reitschulen. Obwohl der Pferdesport nach wie vor eine große Faszination ausübt, ist es heutzutage zunehmend schwieriger, junge Menschen für diesen zeit- und kostenaufwendigen Sport zu begeistern. Dies ist Teil

eines gesamtgesellschaftlichen Wertewandels. In modernen, individualisierten Gesellschaften gewinnen dagegen lose Bindungen mehr und mehr an Bedeutung (Braun, 2002).

Das Pferd bietet besonders in einer Zeit des akuten Bewegungsmangels einen Ausgleich zum täglichen Arbeitsleben (Haring, 1999). Durch die Besonderheit der Interaktion zwischen Pferd und Mensch, kann der Pferdesport auch zu einer physischen Leistungssteigerung beitragen. Um diesen Sport möglichst unverbindlich ausüben zu können, besitzen Schulpferdebetriebe besonders für junge Menschen oder Neu- und Wiedereinsteiger in den Reitsport einen großen Stellenwert. Dabei lässt die Zufriedenheit der Reiter mit ihrer Reitschule den Pferdesport nicht nur gegen die Vielzahl konkurrierender Freizeitangebote und Sportarten bestehen, sondern sichert möglicherweise durch eine langfristige Bindung auch nachhaltig die Existenz des Anbieters. Die Notwendigkeit der Implementierung eines Kundenzufriedenheitsmanagements in die Vereins- und Verbandsarbeit wird bereits wahrgenommen, wurde aber bislang nur ungenügend in die Vereinsstrategien integriert (Eser, 2000). Reitschulen, die sich als Dienstleister im Pferdesport verstehen, stehen vor der Herausforderung, Kinder und Jugendliche langfristig an den eigenen Betrieb zu binden, um nachhaltig wirtschaften zu können. Ziel des letzten Beitrages (II.5) der vorliegenden Dissertation ist es, mittels einer Befragung von Reitschülern, verschiedene Einflusskriterien auf deren Zufriedenheit mit ihren Reitschulen sowie den Einfluss der Gesamtzufriedenheit mit der Reitschule auf das Weiterempfehlungsverhalten und die Wechselbereitschaft zu eruieren. Um zusätzliche Zusammenhänge zwischen den einzelnen Faktoren zu generieren, wurde das kausalanalytische Partial Least Squares Verfahren angewendet. Dabei zeigen die Ergebnisse der Studie, dass drei Größen Einfluss auf die Zufriedenheit haben: Die „Gestaltung des Reitunterrichts“, die „Schulpferde“ und der „Reitlehrer“. Schon bei den Kindern und Jugendlichen zeigt sich eine stark freizeit- und Breitensportliche Ausrichtung. Für diese Zielgruppe muss der Reitlehrer folglich als Ausbilder, aber auch als Unterhalter, fungieren.

Durch die steigende Zahl von Erwachsenen mit geringen reiterlichen Erfahrungen, die sich als Neu- und Wiedereinsteiger für den Reitsport interessieren, wäre eine

weitere Untersuchung von erwachsenen Reitschülern sinnvoll, um diesen wachsenden Markt zielgruppengerecht bedienen zu können.

Die Ergebnisse der vorliegenden Dissertation machen die Bedeutung des Marketings im Bereich des Pferdesports deutlich. Dabei sollen die Resultate einen ersten Überblick über die im Reitsport aktiven Zielgruppen geben und zu deren besserem Verständnis beitragen. Insbesondere der genaue Blick auf die anzusprechenden Zielgruppen gehört zu den zukünftigen Aufgaben des Reitsports. Die Sportler als Mitglieder und Kunden zu betrachten, hat sich bereits in vielen mehrspartigen Breitensportvereinen etabliert (Klein, 2005).

Insgesamt weist die Branchenkultur stark produktionstechnische und auf tierzüchterischen Grundlagen beruhende Prozesse in Praxis und Forschung auf. Dies ist unter anderem dadurch bedingt, dass das Pferd lange Zeit als landwirtschaftliches Nutztier galt und sein Verwendungszweck vornehmlich in der Verrichtung von Arbeiten in der Landwirtschaft lag. In den letzten Jahren entwickelte sich der Reitsport dagegen auf freizeitsportlicher Ebene. Die Nachfrager- und Anbietersituation auf dem Pferdemarkt zeigte sich in dieser Zeit sehr ausgeglichen. Dies hatte zur Folge, dass die Organisationen im Pferdesport (Zucht- und Sportverbände) wenig Notwendigkeit in der Umsetzung professioneller Marktforschungsstrategien, Brand Management, Public Relations oder Beschwerdemanagement sahen. Mittlerweile besteht jedoch ein Überangebot an Pferden auf dem Markt. Des Weiteren halten immer mehr Spezialpferderassen und Spezialreitweisen Einzug in den deutschen Pferdesport (Anonymus, 2006). Während in der Forschung der Forderung der Pferdesportler nach artgerechten Haltungssystemen in hohem Maße Rechnung getragen wurde (Hoffmann, 2009; Käsmayr und Koch, 2009; Pirkelmann et al., 2008), wurden die Ansprüche der Reiter an die Eigenschaften der Pferde und die Form der Ausübung des Sportes weitgehend unberücksichtigt gelassen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, unter anderem durch die hohe Anzahl an Befragungsteilnehmern an den einzelnen Untersuchungen, dass bei den Reitern ein hoher Aufklärungsbedarf besteht.

Literatur

- Anonymus (2006): Nervenstark, gelassen und umgänglich. In: Der Hannoveraner, 03/06. unter: http://www.hannoveraner.com/fileadmin/user_upload/pdf/6_9.pdf. Abrufdatum: 25.05.2010.
- Baey-Ernsten, H. (2004): Vorwort. In: KTBL: Pensionspferdehaltung im landwirtschaftlichen Betrieb. Münster.
- Braun, M. (2002): Die Gesellschaft der Individuen-Kurzatmig und ohne Bindung. Manuskript vom 26.08.2002, unter: <http://dradio.de>. Gesellschaft der Individuen.
- 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. Abrufdatum: 10.03.08.
- Deutscher Olympischer Sportbund (Dosb) (2008): DOSB-Bestandserhebung (2008), 2. überarbeitete Auflage, Frankfurt/Main.
- Erste Westernreiter Union Deutschland e.V. (EWU) (2008): Zahlen, Fakten, Daten, Zusammenstellung der EWU Geschäftsstelle.
- Eser, S. (2000): Mitgliederorientierung in Verbänden - Stand und Perspektiven der Mitgliederorientierung in Verbänden. In: Verbändereport-Informationendienst für die Führungskräfte der Verbände (4/5).
- Inlandpferde-Reiter- und Züchterverband e. V. (IPZV) (2008): Geschäftsberichte 2007. In: Das Inlandpferd, (123), S. 79-91.
- Haring, H. (1999): Organisation und Ökonomie des Pferdesports in Deutschland. In: Trosien, G. (Hrsg.), Die Sportbranche: Wachstum-Wettbewerb-Wirtschaftlichkeit. 2. aktualisierte Auflage, Frankfurt/Main, S. 84-100.
- Hartmann, O. (2006): Pferdezucht. Eugen Ulmer Verlag, Stuttgart.
- Hermanns, A. und F. Riedmüller (2008): Die duale Struktur des Sportmarktes. In: Hermanns, A. und F. Riedmüller (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing. 2. Auflage, München, S. 41-84.
- Heide, M. (2007): Ziele und Wirtschaftlichkeit des Beschwerdemanagements. Diplomarbeit, 1. Auflage, Norderstedt.
- Hoffmann, G. (2009): Orientierungshilfen Reitanlagen- und Stallbau: Planung, Ställe, Hallen, Plätze, Auslauf, Koppel, Reitwege. Deutsche Reiterliche Vereinigung e. V. (Hrsg.), Warendorf.
- Homburg, C. und H. Krohmer (2006): Marketingmanagement. Strategie-Instrumente-Umsetzung-Unternehmensführung, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Homburg, C. und C. Stock, (2001): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: Homburg, C. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 17-50.
- IPSOS (2001): Marktanalyse Pferdesport in Deutschland. S. 2-52.

- Klein, M. L. (2005): Vermarktung im Breiten- und Freizeitsport. In: Breuer, C. und A. Thiel (Hrsg.), Handbuch Sportmanagement. Schondorf, Bandd 149, Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport, S. 325-342.
- Käsmayr, R. und S. Koch (2009): Pferde im Laufstall: Planungshilfen für die artgerechte Haltung. LAG, Laufstall-Arbeits-Gemeinschaft e.V. für artgerechte Pferdehaltung (Hrsg.), Aachen.
- Miesner, K. (2003): Neue Pferde braucht das Land? Folgerungen der Marktanalyse. Kongressbericht Faszination Zukunft-Neue Perspektiven im Pferdesport. Warendorf.
- Pirkelmann, H., M. H. Zeitler-Feicht und L. Ahlswede (2008): Pferdehaltung. Eugen Ulmer, Stuttgart.
- Schade, W. (2009): Auf ein Wort: In: Der Hannoveraner. 83 (8).
- Tietze, T. K. (2004): Ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Effekte von Pferdesport, -zucht und -haltung. Eine biokybernetische Analyse für Deutschland. Diss. Wirtschaftswissenschaften, Hannover.

Danksagung

Das Schreiben dieser abschließenden Worte ist eine sehr dankbare Aufgabe, denn sie bietet mir die Möglichkeit, mich bei all den Personen nochmals aufrichtig zu bedanken, ohne deren Unterstützung die Erstellung der vorliegenden Arbeit nicht möglich gewesen wäre.

Mein besonderer Dank gebührt meinem Doktorvater Prof. Dr. Achim Spiller. Seine immerwährende inhaltliche und menschliche Unterstützung hat im Wesentlichen zum Gelingen dieser Arbeit und meiner persönlichen Entwicklung beigetragen. Vielen Dank für Dein mir entgegengebrachtes Vertrauen.

Als Impulsgeber zur Anfertigung dieser Arbeit sowie der Übernahme des Korreferats möchte ich Herrn Prof. Dr. Dr. Gauly meinen herzlichen Dank aussprechen.

Der Landesverband Pferdesport Berlin-Brandenburg, insbesondere Herr Jürgen Lange, förderte mein erstes Projekt, das einigen der Beiträge der Dissertation zugrunde liegt. Für die große Unterstützung möchte ich mich bedanken.

Zum Gelingen der Arbeit hat auch das tolle Arbeitsklima am Lehrstuhl beigetragen. Ich möchte mich bei allen Kollegen und Kolleginnen für diese wundervolle Zeit in Göttingen bedanken. Besonderer Dank gilt hierbei dem Ninchen und Dir Jan – am Fahrstuhl warst du jederzeit ein Gentleman. Weiterhin möchte ich mich bei Petra Geile herzlich bedanken. Du hast allen Beiträgen der Dissertation mit größter Sorgfalt den letzten Schliff verpasst.

Meine Freunde zuhause, die alle meine Leidenschaft zu den Pferden mit mir teilen, haben an den Wochenenden für den nötigen Ausgleich gesorgt. Danke für die vielen gemeinsamen Veranstaltungen und die wunderbare Zeit auf dem Wilhelmshof.

Bei der Formulierung der nächsten Zeilen fällt es mir nicht leicht, die richtigen Worte des Dankes zu finden. Schwer ist es zu beschreiben, welchen Beitrag meine Göttinger Freunde während des Studiums und der Promotionszeit für mich geleistet haben. Ihr, Birthe und Nina, hattet wohl den Mammutanteil daran. Durch Eure Freundschaft habe ich alle Höhen genießen und Tiefen -zumeist ohne bleibende Folgen- überwinden können. Die Zeit mit Euch in der WG im Kaakweg wird mir unvergesslich bleiben. Dir liebe Christina danke ich für die schöne Zeit während der

gemeinsamen Stunden im Stall und den lehrreichen Abenden bei der AG-Pferd. Du hast mich im wahrsten Sinne des Wortes ordentlich auf Trab gehalten. Auch Dir Sebastian danke ich für Dein stets offenes Ohr und Deine Hilfsbereitschaft in allen Lebenslagen.

Ganz besonderen Dank verdienst Du Basti: für Deine Unterstützung, Dein Verständnis und Deine unendliche Geduld in all den Jahren.

Schließlich gilt der größte Dank meiner Familie. Ihr habt mich fortwährend gefordert und gefördert, dabei immer an mich geglaubt, mich stets motiviert und mir mit Rat und Tat zur Seite gestanden. Danke.

Anhang

Lebenslauf

Persönliche Daten

Familiename: Gille
Vorname: Claudia
E-Mail: c_gille@web.de
Geburtsdatum: 25.08.1981 in Osterburg

Schule und Studium

1997 - 2000: Winckelmann-Gymnasium Stendal
2001 - 2006: Studium der Agrarwissenschaften
Schwerpunkt: Nutztierwissenschaften
Abschluss: Master of Science

Studienbegleitende Tätigkeiten

März 2009: „Equitana“ Weltmesse der Pferde, PZV Brandenburg-Anhalt. Vorstellung von Verkaufspferden, Standbetreuung
Juni - Juli 2009: „Sachbearbeiter Zuchtbuchführung“ im Pferdezuchtverband Brandenburg-Anhalt, Geschäftsstelle Stendal
September 2009: „Sachbearbeiter Zuchtbuchführung“ im Pferdezuchtverband Brandenburg-Anhalt, Geschäftsstelle Stendal

Promotion

2006 - 2010 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte, Prof. Dr. Achim Spiller

Beschäftigung

Seit Februar 2010 Gestütsassistentin am Haupt- und Landgestüt Marbach, Baden-Württemberg

