

**Zeitschrift:** Yearbook of socioeconomics in agriculture : Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie = économie et sociologie rurales

**Herausgeber:** Schweizerische Gesellschaft für Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie

**Band:** - (2010)

**Artikel:** Geschäftsbeziehungen zwischen Landwirten und Lohnunternehmen : Ergebnisse einer empirischen Analyse

**Autor:** Franz, Annabell / Schaper, Christian / Spiller, Achim

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-966660>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 02.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# **Geschäftsbeziehungen zwischen Landwirten und Lohnunternehmen: Ergebnisse einer empirischen Analyse**

Annabell Franz, Christian Schaper, Achim Spiller und Ludwig Theuvsen,  
Georg-August-Universität Göttingen

## **Abstract**

**With increasing farm and herd sizes, farm managers increasingly outsource parts of their production to external service providers, for instance farm contractors. There is intense competition on the market for agricultural services between farm contractors, machine cooperations and farm machinery rings. At the same time, outsourcing activities has gained strategic relevance for many farmers. Therefore, the quality of relationships between farmers and contractors and the improvement of these relationships have gained in importance for both sides. Nonetheless, customer relationships between farmers and farm contractors have received only little attention so far. Against this background, this paper examines determinants of customer satisfaction in the relationships between farmers and contractors on the basis of a survey of 125 farm managers in (Southern) Lower Saxony. The results show that the successful development of relationships between farm contractors and farmers not only depends on the communication and information behavior of contractors and the quality of their machinery, but also on the trust of farmers in their business partners.**

**Keywords:** customer loyalty, customer relationships, customer satisfaction, farm contractor.

**JEL-Klassifikation:** Q12, Q13

## 1. Einleitung

Die fortschreitende Liberalisierung der Agrarmärkte stellt landwirtschaftliche Betriebe vor neue Herausforderungen (Lassen und Isermeyer 2009; Schaper et al., 2008). Zugleich trägt der Strukturwandel zu einer Verringerung der Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe bei gleichzeitiger Vergrößerung der Flächen und der Tierbestände der verbleibenden Betriebe bei (DBV, 2009). Durch diesen Konzentrationsprozess wird langfristig eine nachhaltige Veränderung der Wertschöpfungsketten der Landwirtschaft forciert, an die sich die Unternehmen des Agribusiness anpassen müssen (Voss und Spiller, 2008). Empirische Ergebnisse zeigen, dass mit zunehmenden Betriebsgrößen in der Landwirtschaft viele Betriebsleiter Teile ihrer Produktion ausgliedern und externe Dienstleister, vielfach Lohnunternehmen, in die Arbeitserledigung einbinden (von Davier et al., 2006; Inderhees, 2007).

Die Geschäftsbeziehung zwischen Lohnunternehmen und Landwirten erlangt damit für beide Seiten zunehmend an Bedeutung. Lohnunternehmen stehen in einem intensiven Wettbewerb untereinander, aber auch mit anderen Anbietern von Dienstleistungen, z. B. Maschinenringen oder Maschinengemeinschaften (Petersen, 2004). Aspekte der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sind daher für Lohnunternehmen von großer Relevanz, um sich im Wettbewerb behaupten zu können. Zugleich erlangen landwirtschaftliche Wachstumsbetriebe, die in großem Umfang Arbeiten auslagern, eine erhebliche Umsatz- und Ergebnisrelevanz für Lohnunternehmen und verdienen aus diesem Grund verstärkte Aufmerksamkeit im Sinne eines Key Account-Managements (Plinke, 1997).

Für landwirtschaftliche Betriebsleiter wiederum sind Lohnunternehmen vielfach nicht mehr nur ein Instrument, um saisonale Arbeitsspitzen zu brechen oder Investitionen in teure Spezialmaschinen zu vermeiden. Vielmehr hat sich die Auslagerung von Arbeiten an Externe zu einem unverzichtbaren Bestandteil des Geschäftsmodells landwirtschaftlicher Wachstumsbetriebe entwickelt. Die Einbindung von Lohnunternehmen hat für viele landwirtschaftliche Betriebe daher strategische Bedeutung erlangt (Inderhees, 2007). In der Literatur zum Outsourcing betrieblicher Aktivitäten ist wiederholt darauf hingewiesen worden, dass die Auslagerung von Tätigkeiten nicht zum Verlust von Fach- bzw. Kernkompetenzen führen darf (Specht und Lutz, 2008; Theuvsen, 2001). Zumindest

die sog. Beurteilungskompetenz, also die Fähigkeit, zuverlässig einschätzen zu können, in welcher Qualität der beauftragte externe Anbieter eine Leistung erbringt (Mellewigt, Hickel und Krzeminska, 2007), muss im landwirtschaftlichen Betrieb erhalten bleiben. Kooperationen wiederum sind in aller Regel dann erfolgreicher, wenn sie von dem die Zusammenarbeit initiiierenden Unternehmen aktiv gesteuert werden (Scholta, 2005). In dieser Situation gewinnt die Gestaltung der Geschäftsbeziehung zu Lohnunternehmen, etwa im Hinblick auf einen regelmäßigen Informationsaustausch, auch aus Sicht der landwirtschaftlichen Betriebe erheblich an Relevanz.

Bisherige Forschungsergebnisse zu Geschäftsbeziehungen zwischen Landwirten und Unternehmen des Agribusiness beziehen sich sowohl auf das Einkaufsverhalten landwirtschaftlicher Betriebsleiter und ihre Anforderungen an Lieferanten (Gloy und Akridge, 1999; Gundersson et al., 2005; Voss, 2008) als auch auf die Geschäftsbeziehungen zu Abnehmern. Als entscheidende Einflussfaktoren auf die Qualität der Geschäftsbeziehung zwischen Landwirten und Unternehmen des Agribusiness konnten neben ökonomischen Faktoren wie z. B. dem Preis vor allem die Zufriedenheit, das Vertrauen und die Loyalität der Landwirte ermittelt werden (Gerlach, Spiller und Wocken, 2007; Voss, 2008; Wocken und Spiller, 2009). Demgegenüber liegen zur Geschäftsbeziehung zwischen Landwirten und Lohnunternehmen, namentlich zu den Determinanten der Kundenzufriedenheit, bisher keine Ergebnisse vor. Um Anknüpfungspunkte zur Gestaltung der Geschäftsbeziehung zu identifizieren, die sowohl für Landwirte als auch Lohnunternehmen aus ihrer jeweiligen Perspektive relevant sind, ist es das Ziel des vorliegenden Beitrags, mögliche Determinanten der Kundenzufriedenheit zwischen Landwirten und Lohnunternehmen zu identifizieren und Handlungsempfehlungen, bspw. zur Verbesserung des Kundenbindungsmanagements oder zur Behebung möglicher Probleme bei der Auswahl von Lohnunternehmen, abzuleiten. Dies geschieht auf der Grundlage einer Befragung von 125 landwirtschaftlichen Betriebsleitern. Im Weiteren wird zunächst ein Überblick über die Bedeutung von Lohnunternehmen in der Landwirtschaft gegeben (Kapitel 2) und der Forschungsstand zu Geschäftsbeziehungen von Landwirten mit Unternehmen des Agribusiness dargestellt (Kapitel 3). Die Kapitel 4 und 5 stellen Methodik, Stichprobe und Ergebnisse der empirischen Untersuchung vor; einige Schlussfolgerungen beschließen den Beitrag in Kapitel 6.



## **2. Lohnunternehmen in der Landwirtschaft**

Lohnunternehmen existieren in Deutschland etwa seit Mitte des 19. Jahrhunderts. Die Erfindung der Dampfmaschine Anfang des 19. Jahrhunderts machte den Einsatz der Dreschmaschine und des Dampfpfluges möglich. Der erhebliche Kapitalaufwand, den die Anschaffung solcher Maschinen mit sich brachte, erschwerte den Landwirten den Kauf der Maschinen erheblich. So entstanden mit Lohnpflüger und Lohndrescher die ersten landwirtschaftlichen Lohnunternehmer (Beckmann, 2007).

Heute sind landwirtschaftliche Lohnunternehmen professionelle privatwirtschaftliche Dienstleister im ländlichen Raum, die neben Maschinenringen und -gemeinschaften für land- und forstwirtschaftliche Betriebe (und andere Kunden) eine Alternative zur Eigenmechanisierung eröffnen (BLU, 2004). Ziel eines Lohnunternehmens ist es, die Betriebe durch qualifiziertes Personal und leistungsstarke Maschinen arbeits- und betriebswirtschaftlich zu entlasten. Zu diesem Zweck verfügen Lohnunternehmen in der Regel über einen modernen Maschinenpark, mit dem sie die anfallenden Arbeiten zügig und flexibel erledigen können. Diese Maschinen sind aufgrund ihrer hohen Anschaffungskosten für viele Betriebe kaum finanzierbar und ihre hohe Produktivität kann weder auf Einzelbetrieben noch in Maschinen- bzw. Betriebsgemeinschaften im erforderlichen Umfang ausgelastet werden (Wesenberg, 2007).

Zum Angebot von Lohnunternehmen gehört neben einzelnen Dienstleistungen in der Landwirtschaft (von der Aussaat über die Pflege bis zur Ernte) auch die Komplettbewirtschaftung ganzer landwirtschaftlicher Betriebe (Pentzlin und Kopplin, 2006). Ein weiteres Betätigungsfeld umfasst Dienstleistungen für Kommunen, Industrie und Privatpersonen, so dass sich das Tätigkeitsspektrum über land- und forstwirtschaftliche Aufgaben hinaus auf Kommunalarbeiten, Landschafts- und Gewässerpflege, Umweltschutz, Rekultivierungsmaßnahmen und Erdarbeiten erstreckt (Wesenberg, 2007; BLU, 2004). Teilweise übernehmen Lohnunternehmen auch betriebswirtschaftliche Beratungsaufgaben (Menzl, 2005).

Im Jahr 2007 betrug die Zahl der professionellen Lohnunternehmen in Deutschland ca. 4.500 (Lu-Web.de, 2008). Rund 3.000 dieser Unternehmen sind im Bundesverband Lohnunternehmen (BLU) organisiert

und im Haupterwerb tätig. Sie erwirtschafteten im Jahr 2007 einen Jahresumsatz von rund 1,75 Mrd. €, wovon ca. 70 % dem land- und forstwirtschaftlichen Sektor zugeordnet werden können<sup>1</sup>. Die restlichen 30 % ergeben sich aus außerlandwirtschaftlichen Dienstleistungen wie z. B. Kommunalarbeiten und Landschaftspflegemaßnahmen (BLU, 2006). Da auch die Lohnunternehmen von der zwischenzeitlich „guten Stimmung“ in der Landwirtschaft profitierten, stieg die Anzahl der Lohnunternehmen im Haupterwerb im Jahr 2008 auf 3.230 Betriebe mit einem Jahresumsatz von rund 2,56 Mrd. €. Der Anteil der Lohnunternehmen an der überbetrieblichen Maschinennutzung schwankt je nach Region zwischen 60 und 90 %. Insgesamt werden von land- und forstwirtschaftlichen Lohnunternehmen in Deutschland rund 325.000 Kunden betreut. 85 % dieser Kunden zählen zu den Stammkunden, die regelmäßig Dienstleistungen der Lohnunternehmen in Anspruch nehmen (BLU, 2006). Die Lohnunternehmen sind wichtige Arbeitgeber im ländlichen Raum. Die Zahl der Mitarbeiter stieg von 2006 bis 2008 um ca. 300 auf bundesweit ca. 28.800 Arbeitskräfte, von denen 14.400 (2006: 12.800) feste Arbeitskräfte und die übrigen Saisonarbeitskräfte sind (BLU, 2006; Situationsbericht, 2010).

### **3. Geschäftsbeziehungen und Kundenzufriedenheit in der Landwirtschaft**

Geschäftsbeziehungen werden in der Literatur unter verschiedenen Gesichtspunkten betrachtet. Die vorliegenden Arbeiten befassen sich mit unterschiedlichen Konzepten zur Messung, Steuerung und Verbesserung der Kundenzufriedenheit und Geschäftsbeziehungsqualität zwischen Unternehmen und ihren Kunden (Thelen et al., 2008). Darunter fallen z. B. Ansätze wie Supplier Relationship Management (Stölze und Heusler, 2003; Riemer und Klein, 2002), Key Account-Management (Plinke, 1997), Efficient Consumer Response (Seifert, 2001) oder Customer Relationship Management (Rapp, 2003; Sieben, 2001). All

---

<sup>1</sup> Die Preise für die in Anspruch genommenen Dienstleistungen variieren dabei stark in Abhängigkeit von den auszuführenden Tätigkeiten bzw. eingesetzten Maschinen. Als Richtpreise können die Faustzahlen des Kuratoriums für Technik und Bauwesen in der Landwirtschaft (KTBL) herangezogen werden (KTBL, 2009).

diese Ansätze verfolgen das Ziel der Förderung kooperativer Beziehungen, einer längerfristigen Zusammenarbeit und des Aufbaus von Vertrauen zwischen Wertschöpfungspartnern (Stölze und Heusler, 2003).

Ein besonderes Augenmerk gilt dem Aspekt der Kundenzufriedenheit. Nach Simon und Homburg (1995) sowie Hinterhuber (2003) ist die Kundenzufriedenheit für den Geschäftserfolg eines Unternehmens von erheblicher Bedeutung. Viele Unternehmen betrachten Investitionen in die Kundenzufriedenheit in diesem Zusammenhang sogar als eine Art Versicherung: „Investing in customer satisfaction is like taking out an insurance policy. If some hardship temporarily befalls the firm, customers will be more likely to remain loyal“ (Anderson und Sullivan, 1993). Vor allem im Zusammenhang mit Outsourcing-Entscheidungen gilt die Ausgestaltung der Kundenbeziehung als wichtige Determinante des Erfolgs der Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Abnehmer sowie der Erreichung der mit einer Auslagerung von betrieblichen Aktivitäten verfolgten Ziele (Scholta, 2005). Als Einflussgrößen auf die Geschäftsbeziehungsqualität konnten u. a. soziale Bindungen (Rodriguez und Wilson, 2002), die Zufriedenheit mit der Unternehmensstrategie und Unternehmensperformance (Meier-Pister und Thommen, 2002) sowie Machtasymmetrien und Abhängigkeit (Brown et al., 1995; Anderson und Naurus, 1990) identifiziert werden.

Der Stellenwert des Managements von Geschäftsbeziehungen und der Kundenzufriedenheit ist mehr und mehr auch für landwirtschaftliche Betriebe sowie Unternehmen auf vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen erkannt worden. So wird die Ausgestaltung der Geschäftsbeziehungen u. a. als Einflussgröße auf die Wettbewerbsfähigkeit ganzer Wertschöpfungsketten, etwa der Fleischwirtschaft, betrachtet (Schulze, Spiller und Theuvsen, 2007). Zudem werden von stabilen Geschäftsbeziehungen für beide Marktseiten Vorteile erwartet; z. B. mehr Planungssicherheit, eine vertrauensvollere Zusammenarbeit, eine höhere Zufriedenheit, die Entschärfung von Konflikten oder die Senkung von Transaktionskosten (Gerlach, 2006).

Empirische Arbeiten lassen sich in diesem Zusammenhang für unterschiedliche Wertschöpfungsstufen und Teilbranchen finden. So betrachtet z. B. Gerlach (2006) Lieferantenbeziehungen zwischen Landwirten und Molkereien, während sich Bahlmann et al. (2006) sowie Schulze et al. (2006) mit Geschäftsbeziehungen in der Fleischwirtschaft beschäftigen. Als entscheidende Einflussfaktoren auf die Geschäftsbeziehungsqualität und die Kundenzufriedenheit konnten in diesen Studien ver-

schiedene Determinanten, z. B. die landwirtschaftliche Orientierung des Managements der verarbeitenden Unternehmen, die Zufriedenheit mit dem Management sowie vor allem die Preiszufriedenheit und die Kommunikation von Seiten der Abnehmer, identifiziert werden. Andere Studien untersuchen die Zufriedenheit von Kunden mit Landwirten bspw. in den Bereichen der landwirtschaftlichen Direktvermarktung (Lülfs-Baden et al., 2008), der Pensionspferdehaltung (Gille und Spiller, 2008) oder des Tourismus in der Landwirtschaft (Sidali et al., 2007). Als Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit konnten hier z. B. Faktoren wie die Betreuung und Beratung, das Erscheinungsbild des Betriebs oder die Qualität des Angebots identifiziert werden.

Für die vorgelagerten Wertschöpfungsstufen finden sich Studien von Gloy und Akridge (1999) sowie Gundersson et al. (2005), die das Einkaufsverhalten landwirtschaftlicher Betriebsleiter und deren Anforderungen an Zulieferer untersuchen. Voss (2008) ermittelt mit Hilfe einer Kundenbefragung im genossenschaftlich geprägten Landhandelssektor Faktoren, die die Kundenbindung und das Weiterempfehlungsverhalten von Landwirten im Bereich der Vorleistungsgüter bestimmen. Im Ergebnis wird deutlich, dass vor allem „weiche“ Faktoren wie z. B. Zufriedenheit, Vertrauen und Loyalität für die Kundenbindung im Agrarhandel von Bedeutung sind. Ökonomische Größen, etwa die Preiszufriedenheit, haben dagegen nach den Ergebnissen dieser Studie eine geringere Bedeutung.

In neueren Arbeiten zum strategischen Management in der Landwirtschaft wird die Frage der Geschäftsbeziehungen zu externen Dienstleistern, vor allem Lohnunternehmen, ebenfalls betrachtet. Danach gibt es eine größere Gruppe von Wachstumsbetrieben, die insbesondere aus arbeits- und finanzwirtschaftlichen Gründen auf die Dienstleistungen von Lohnunternehmen zur Umsetzung ihrer betrieblichen Strategien angewiesen sind (Inderhees, 2007). Der Rückgriff auf externe Dienstleister und die Gestaltung der Geschäftsbeziehungen zu ihnen werden damit zu Entscheidungen von strategischem Rang. Dies gilt umso mehr, als empirische Studien zum Outsourcing zeigen, dass das aktive Management ausgelagerter betrieblicher Tätigkeiten in hohem Maße erfolgsrelevant ist (Scholta, 2005) und sich der auslagernde Betrieb nicht auf „Arm's Length-Beziehungen“, die sich im Wesentlichen nur auf den Austausch von Leistung und Gegenleistung erstrecken, beschränken darf, sondern seine externen Geschäftspartner gezielt managen und führen muss (Specht und Lutz, 2008; Mellewig, Hickel



und Krzeminska, 2007). Landwirtschaftliche Betriebe, die sehr stark auf externe Partner wie bspw. Lohnunternehmen zurückgreifen, müssen sich entsprechend intensiv mit dieser Geschäftsbeziehung und deren Qualität auseinandersetzen.

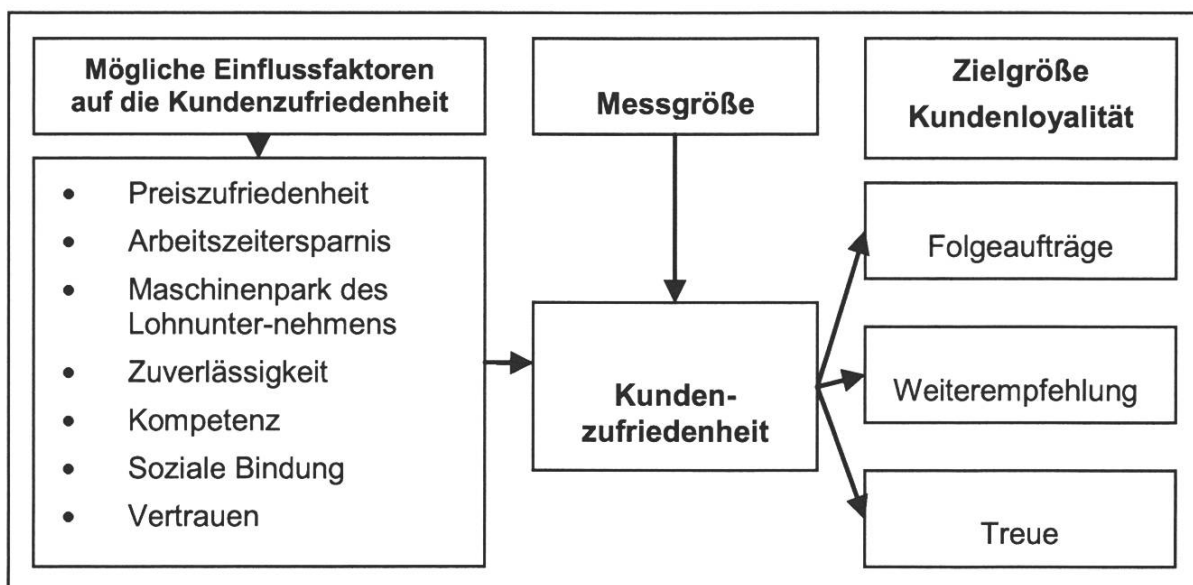
Obgleich verschiedene empirische Analysen zur Geschäftsbeziehungsqualität und zur Kundenzufriedenheit für den landwirtschaftlichen Bereich vorliegen, sind die an strategischer Relevanz gewinnenden Geschäftsbeziehungen zwischen Landwirten und Lohnunternehmen bisher nicht eingehend betrachtet worden. Dementsprechend ist auch der aus Sicht beider Parteien wichtige Aspekt der Kundenzufriedenheit noch nicht vertieft analysiert worden. Die vorliegende Studie leistet einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke. Die für vergleichbare Bereiche identifizierten Einflussfaktoren auf die Geschäftsbeziehungsqualität bilden die Basis der vorgenommenen Analyse der bisher unbeachtet gebliebenen Geschäftsbeziehung zwischen Landwirten und Lohnunternehmen. Die als relevant erachteten Faktoren werden im Rahmen der durchgeführten Befragung mit Hilfe entsprechender Variablen operationalisiert. Die Studie liefert damit Anknüpfungspunkte für beide Vertragspartner hinsichtlich des Managements der Geschäftsbeziehung, so etwa in Form eines Kundenbindungsmanagements von Seiten der Lohnunternehmen zur Erhöhung der Kundenloyalität oder eines Managements des Outsourcings durch landwirtschaftliche Betriebe.

## **4. Methodik und Vorgehensweise**

Das Ziel der Untersuchung ist, den Status Quo der Geschäftsbeziehung zwischen Landwirten und Lohnunternehmen zu beschreiben und Faktoren zu identifizieren, die die Kundenzufriedenheit der Landwirte beeinflussen. Darüber hinaus sollen die Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf die Geschäftsbeziehung zwischen Landwirten und Lohnunternehmen analysiert werden. Abbildung 1 zeigt in diesem Zusammenhang das forschungsleitende Modell zur Untersuchung der Kundenzufriedenheit in der Geschäftsbeziehung zwischen Landwirten und Lohnunternehmen.

Das Modell basiert auf dem Ergebnis einer umfassenden Literaturrecherche zur Kundenzufriedenheit in der Landwirtschaft sowie Experteninterviews mit Vertretern von Verbänden (Bundesverband Lohnunter-

nehmen), Wissenschaft und Praxis. Das Modell stellt die Wirkungskette zwischen den Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit, der Kundenzufriedenheit als Messgröße (Erfolgsfaktor) und der Zielgröße (Kundenloyalität) dar. Als Einflussfaktoren wurden verschiedene Größen, die in ähnlicher Weise bereits in anderen Studien erfolgreich abgefragt wurden (siehe Kapitel 3), z. B. Preiszufriedenheit, Zuverlässigkeit und Kompetenz, in das Modell aufgenommen und durch entsprechende Statements im Fragebogen operationalisiert (vgl. zur Operationalisierung Anhang 1). Ergänzend wird die Qualität des Maschinenparks der Lohnunternehmen als Einflussfaktor in das Modell aufgenommen, da die Schlagkraft und Zuverlässigkeit der Maschinen für die Landwirte von erheblicher Bedeutung sein können. Anschließend wird betrachtet, inwieweit die Kundenzufriedenheit Auswirkungen auf die Erteilung von Folgeaufträgen, die Bereitschaft zur Weiterempfehlung des Lohnunternehmens und die (Kunden-)Treue hat (Abbildung 1). Diese drei Zielgrößen bilden die Kundenloyalität ab, die ihrerseits als wichtige Determinante der Kundenbindung gilt (Homburg und Bruhn, 2008).



Auf der Grundlage des skizzierten Modells wurde mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens<sup>2</sup> im Juni und Juli 2008 eine umfangreiche Kundenzufriedenheitsbefragung (face to face) von 125 Leitern landwirtschaftlicher Betriebe durchgeführt. Der Schwerpunkt der Probandenauswahl lag auf vergleichsweise großen landwirtschaftlichen Betrieben

---

<sup>2</sup> Interessierten Lesern kann der Fragebogen auf Anforderung gerne zugesandt werden.



in (Süd-)Niedersachsen, die Dienstleistungen von landwirtschaftlichen Lohnunternehmen in Anspruch nehmen. Die Stichprobe ist aufgrund des begrenzten Umfangs und der regionalen Restriktion nicht repräsentativ, lässt jedoch erste Schlussfolgerungen im Hinblick auf die Kundenbeziehung zwischen Landwirten und Lohnunternehmen zu. Neben betriebsstrukturellen und soziodemografischen Daten beinhaltete der Fragebogen fünfstufige Likert-Skalen zur Erfassung der im Modell berücksichtigten Variablen (Kodierung von -2 = „lehne voll und ganz ab“ bis +2 = „stimme voll und ganz zu“). Die gewonnenen Daten wurden mittels uni-, bi- und multivariater Analysemethoden ausgewertet. Dabei erfolgte im Zuge der Analyse zunächst eine Dimensionsreduktion mit Hilfe einer Faktorenanalyse. In einem weiteren Schritt konnten durch multiple Regression Faktoren identifiziert werden, die einen signifikanten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit der Landwirte besitzen.

## **5. Empirische Ergebnisse**

### **5.1 Charakterisierung der Stichprobe**

Nach ihrer betriebswirtschaftlichen Ausrichtung handelt es sich bei den befragten Betrieben zu 50 % um Futterbaubetriebe, zu 23 % um Veredelungs- und zu 19 % um Markfruchtbetriebe. Die Flächenausstattung der befragten Betriebe beträgt durchschnittlich 161 ha LF und liegt damit deutlich über dem Bundesdurchschnitt von 46 ha (Statistisches Bundesamt, 2007) und dem Durchschnitt landwirtschaftlicher Betriebe in Niedersachsen (53 ha; Schütte, 2008). Die Betriebe in der Stichprobe beschäftigen im Durchschnitt 1,8 Familien- und 1,1 Fremdarbeitskräfte (AK). Im Vergleich dazu liegt die durchschnittliche Ausstattung landwirtschaftlicher Betriebe in Niedersachsen bei 1,0 Familien- und 0,3 Fremdarbeitskräften und in Deutschland bei 0,9 Familien- und 0,4 Fremdarbeitskräften (Statistisches Bundesamt, 2007). Die Befragten waren zu 98,4 % männlich. Die Stichprobe setzt sich zu 80,8 % aus Betriebsleitern bzw. Geschäftsführern und zu 17,6 % aus Hofnachfolgern zusammen. Somit spiegeln die empirischen Ergebnisse zu mehr als 98 % die Meinungen wichtiger Entscheidungsträger auf den Betrieben wider. Das durchschnittliche Alter der Befragten liegt bei 44 Jahren. Der Ausbildungsstand in der Stichprobe ist als hoch einzustufen: 15,2 % der befragten Landwirte haben ein landwirtschaftliches Studium abgeschlossen, 47,2 % sind Landwirtschaftsmeister und 32,8 % sind staat-

lich geprüfter Wirtschaftler (einfährige Fachschule) bzw. staatlich geprüfter Agrarbetriebswirt (zweijährige Fachschule).

## **5.2 Geschäftsbeziehungen zwischen Landwirten und Lohnunternehmen**

Die Ergebnisse zur Zusammenarbeit zwischen Landwirten und Lohnunternehmen zeigen, dass viele Landwirte eine langfristige und vor allem stabile Geschäftsbeziehung zu ihren Lohnunternehmen unterhalten. 68 % der Betriebsleiter geben an, das Dienstleistungsangebot ihres Lohnunternehmers bereits seit mehr als 10 Jahren in Anspruch zu nehmen. Trotzdem nutzen die Landwirte überwiegend die Möglichkeit, unterschiedliche Dienstleister zu beauftragen. 81 % der befragten Landwirte geben an, Arbeiten auch an andere Dienstleister wie z. B. konkurrierende Lohnunternehmen, Maschinenringe oder andere Landwirte zu vergeben.

Auf die Frage, wie es zu der Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Lohnunternehmen gekommen ist, erklären 32,3 % der Befragten, dass langjährige und z. T. generationsübergreifende (gute) Erfahrungen mit ihrem Lohnunternehmen der Zusammenarbeit zugrunde liegen. Für 34,7 % ist die unmittelbare Nähe des Lohnunternehmens zu ihrem landwirtschaftlichen Betrieb ausschlaggebend. An dritter Stelle (15,2 %) folgen Empfehlungen durch Berufskollegen; lediglich 4,8 % der Landwirte sind durch Werbeanzeigen auf ihr Lohnunternehmen aufmerksam geworden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Kosten des jeweiligen Lohnunternehmens kaum eine Rolle bei der Wahl des Partners spielen. Die Antworten auf das Statement „Ich habe keine Möglichkeit, das Lohnunternehmen zu wechseln, da es in der Region der einzige Anbieter ist.“ bestätigen diese Vermutung nochmals. Nur 5,6 % der befragten Landwirte stimmen dieser Aussage zu; die Mehrheit (80,8 %) aber lehnt es ab, pflegt somit eine langjährige Geschäftsbeziehung mit einem Lohnunternehmen, obwohl es konkurrierende Anbieter gibt.

Als entscheidende Gründe für die Abgabe von Arbeiten an Lohnunternehmen werden von den befragten Landwirten der mögliche Verzicht auf die Anschaffung teurer Maschinen, die Verringerung der Arbeitsbelastung, die Senkung der Arbeiterledigungskosten sowie die Gewinnung von Zeit für Fragen des Betriebsmanagements genannt (Tabelle 1). Andere Motive wie z. B. der Einsatz neuer Technologien auf dem

Betrieb oder eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung fanden eine geringere Zustimmung bei den Landwirten.

Tabelle 1: Gründe für die Zusammenarbeit mit einem Lohnunternehmen  
(n = 125)

Durch die Zusammen- arbeit mit einem Lohnunternehmen ...	Mittelwert <sup>1</sup> (Standard- abweichung)	Zustimmung <sup>2</sup> (in %)	Ablehnung <sup>3</sup> (in %)
... erspare ich mir die Anschaffung teurerer Maschinen.	1,43 (0,712)	91,2	2,4
... möchte ich die Ar- beitsbelastung in mei- nem Betrieb verringern.	1,06 (0,799)	80,8	4,0
... möchte ich die Ar- beitserledigungskosten senken und mein Ein- kommen steigern.	0,98 (0,880)	68,0	4,8
... möchte ich die ge- wonnene Zeit nutzen, um mich intensiver mit dem Betriebsmanagement zu befassen.	0,41 (0,931)	40,8	19,3
<sup>1</sup> Skala von -2 „lehne voll und ganz ab“ bis +2 = „stimme voll und ganz zu“			
<sup>2</sup> „stimme voll und ganz zu“ und „stimme zu“			
<sup>3</sup> „lehne voll und ganz ab“ und „lehne ab“			

Eine feste vertragliche Zusammenarbeit besteht zwischen den Landwirten und Lohnunternehmen i. d. R. nicht; 92,8 % der Landwirte kontaktieren ihr Lohnunternehmen ausschließlich bei Bedarf. Die verbleibenden 7,2 % schließen Halbjahres- oder Jahresverträge mit ihrem Lohnunternehmen ab. Sog. „Crop Sharing“-Verträge mit Gewinnbeteiligung des Lohnunternehmens spielen bei den befragten Betriebsleitern bisher keine Rolle; nur ein Landwirt wendet diese Vertragsform derzeit an. 14,4 % geben allerdings an, sich für diese Bewirtschaftungsform zu interessieren.

Vor dem Hintergrund zunehmender Outsourcing-Tendenzen in der Landwirtschaft wurden im Fragebogen verschiedene mögliche Formen

einer zukünftigen, fast durchweg sehr weit reichenden Form der Zusammenarbeit mit Lohnunternehmen abgefragt (Tabelle 2).

Tabelle 2: Einschätzung zukünftiger Modelle der Zusammenarbeit (n = 125)

<b>Modelle der Zusammenarbeit</b>	<b>Mittelwert<sup>1</sup> (Standard- abweichung)</b>	<b>Zustimmung<sup>2</sup> (in %)</b>	<b>Ablehnung<sup>3</sup> (in %)</b>
Komplettbewirtschaftung des Grünlandes in voller Verantwortung des Lohnunternehmens	-0,64 (1,172)	16,8	54,4
Komplettbewirtschaftung des Ackerbaus in voller Verantwortung des Lohnunternehmens	-0,89 (1,119)	17,6	73,6
Komplettbewirtschaftung des Ackerbaus durch das Lohnunternehmen mit Erfolgsbeteiligung	-1,03 (1,086)	14,4	76,0
Bindung an ein Lohnunternehmen, dafür günstige Festpreise für alle anfallenden Arbeiten	-0,31 (1,232)	36,8	48,8
Erfüllung der Dokumentationspflichten durch das Lohnunternehmen bei Komplettvergabe des Ackerbaus	-0,56 (1,305)	26,4	58,4
<sup>1</sup> Skala von -2 = „absolut nicht interessant“ bis +2 = „sehr interessant“			
<sup>2</sup> „sehr interessant“ und „interessant“			
<sup>3</sup> „absolut nicht interessant“ und „nicht interessant“			

Im Durchschnitt lehnen die befragten Landwirte die hier aufgeführten Formen der vertraglich geregelten Zusammenarbeit ab. Jedoch zeigen die hohen Standardabweichungen, dass die verschiedenen Formen der Vertragsgestaltung für einige Landwirte durchaus von Interesse sind. Dies gilt namentlich für die Bindung an ein Lohnunternehmen oder die

Erfüllung der Dokumentationspflichten durch Lohnunternehmer. Auch das Eingehen von Komplettbewirtschaftungsverträgen können sich einige Landwirte vorstellen, wenngleich auf kurze Sicht Zwischenstufen, z. B. die Übernahme des Güllemanagements oder der gesamten Häckselkette durch das Lohnunternehmen, realistischer erscheinen.

An die Lohnunternehmen wird ein breites Spektrum an Arbeiten abgegeben. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Leistungen von Lohnunternehmen, die Landwirte am häufigsten in Anspruch nehmen bzw. zukünftig nehmen wollen. In erster Linie werden Erntearbeiten wie das Häckseln von Mais und Gras oder Arbeiten, die der Futterkonservierung zugerechnet werden können (Silage pressen und wickeln), an Lohnunternehmen abgegeben. Dieses Ergebnis kann zum Teil allerdings darauf zurückgeführt werden, dass über 50 % der befragten Betriebe Futterbaubetriebe sind. Bei Betrachtung der zukünftigen Inanspruchnahme zeigen sich bei vielen Arbeiten nur geringfügige Veränderungen. Geschäftsfelder mit Wachstumspotential werden für Lohnunternehmen insbesondere bei dem Transport und der Silierung von Mais und Gras sowie der Ausbringung von Gülle erkennbar. Die Ergebnisse zeigen weiterhin, dass nicht nur bei Betreibern von Biogasanlagen die Tendenz besteht, zukünftig die gesamte „Häckselkette Mais“ an Lohnunternehmen auszulagern, die für diese Arbeiten optimal ausgestattet sind und über einen schlagkräftigen Maschinenpark sowie die notwendigen Kompetenzen verfügen, die bei der Silierung von hoher Wichtigkeit sind.



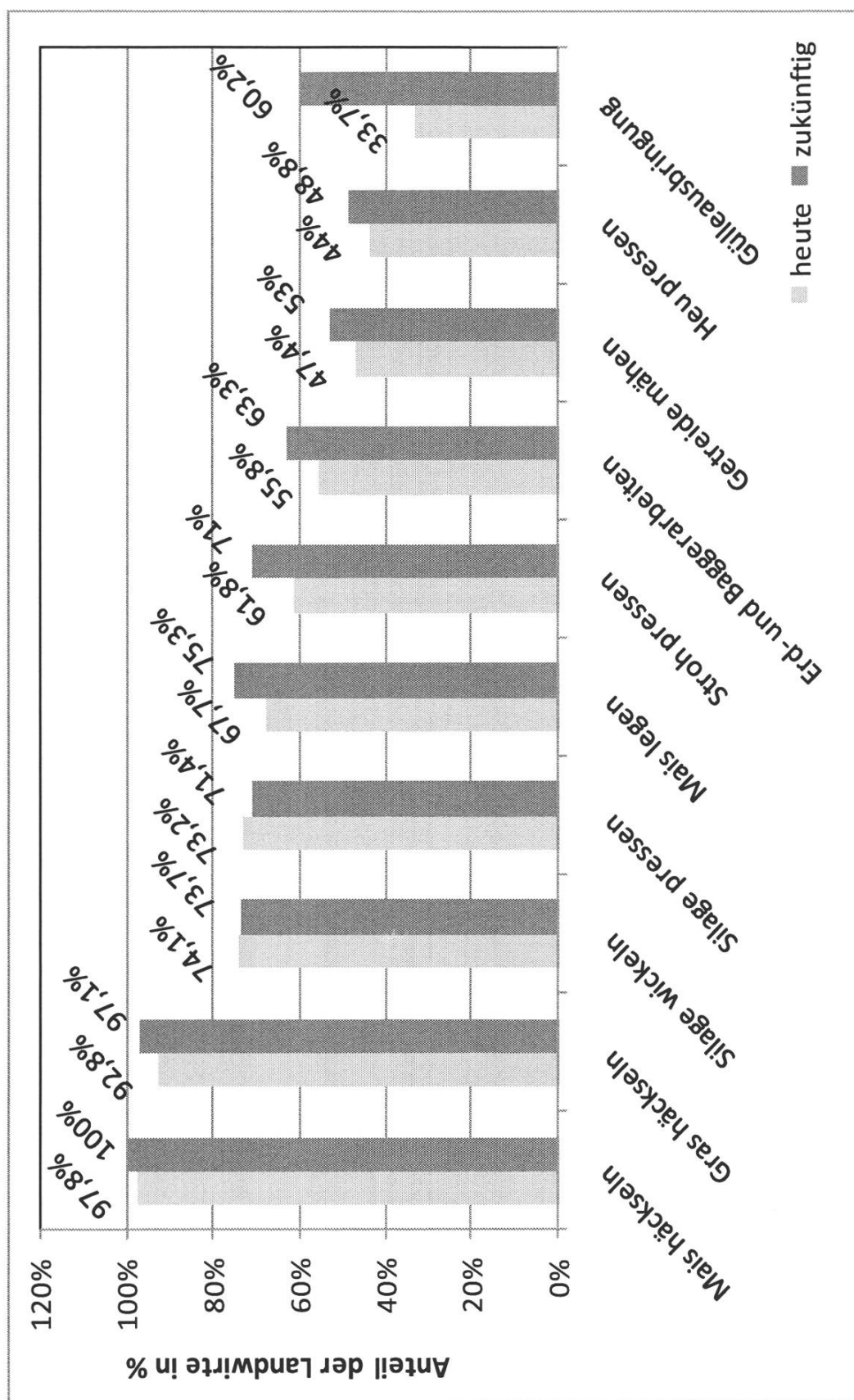


Abbildung 2: Abgegebene Arbeiten an Lohnunternehmen – heute und in Zukunft (n = 125)



### **5.3 Gesamtzufriedenheit mit den Lohnunternehmen und Kundenloyalität**

Zunächst wurde mit Hilfe der deskriptiven Statistik die Gesamtzufriedenheit der Landwirte in der Geschäftsbeziehung zu ihren Lohnunternehmen ermittelt (Tabelle 3). Hinter dem Konstrukt der Gesamtzufriedenheit stehen die in Tabelle 3 aufgeführten Statements, die von den Betriebsleitern auf einer fünfstufigen Skala von +2 = „voll und ganz zufrieden“ bis -2 = „voll und ganz unzufrieden“ bewertet wurden.

Tabelle 3: Beurteilung der Gesamtzufriedenheit (n = 125)

Gesamtzufriedenheit	$\mu$	$\sigma$	<div> <div> voll und ganz unzufrieden </div> <div> <div> <div>←</div> <div>→</div> </div> </div> <div> voll und ganz zufrieden </div> </div>				
			-2	-1	0	1	2
Mit der Zusammenarbeit mit meinem Lohnunternehmen bin ich... <sup>1</sup>	1.31	0.558					
Mit dem Dienstleistungsangebot meines Lohnunternehmens bin ich... <sup>1</sup>	1.27	0.586					
Mit dem Preis-Leistungsverhältnis meines Lohnunternehmens bin ich... <sup>1</sup>	0.83	0.729					
Im Vergleich mit anderen Anbietern von Dienstleistungen bin ich mit meinem Lohnunternehmen... <sup>1</sup>	1.11	0.603					
Wenn Sie insgesamt die Erfahrung mit Ihrem Lohnunternehmen bewerten, wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit? <sup>4</sup>	80.08	13.936					
<sup>1</sup> Skala von -2 = „voll und ganz unzufrieden“ bis +2 = „voll und ganz zufrieden“ <sup>4</sup> Skala von 0 „sehr unzufrieden“ bis 100 „sehr zufrieden“							

59,2 % der Landwirte sind mit der Zusammenarbeit mit ihrem Lohnunternehmen „zufrieden“, 35,2 % sogar „voll und ganz zufrieden“ ( $\mu=1,31 \mid \sigma=0,558$ ). Ein ähnliches Bild zeigt die Zufriedenheit mit dem Dienstleistungsangebot des jeweiligen Lohnunternehmens ( $\mu=1,27 \mid \sigma=0,586$ ); 92,8 % der Befragten sind mit dem Angebot ihres Lohnunternehmens „zufrieden“ bzw. „voll und ganz zufrieden“. Eine ebenfalls gute Bewertung erhalten die Lohnunternehmen im Vergleich zu anderen Dienstleistungsunternehmen wie Maschinenringen oder Maschinengemeinschaften; im Vergleich sind 91,1 % der Landwirte mit ihrem Lohnunternehmen (voll und ganz) zufrieden ( $\mu=1,11 \mid \sigma=0,603$ ). Die Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungsverhältnis ist am geringsten; nur 69,3 % sind zufrieden. Die insgesamt sehr positiven Aussagen werden durch die Einstufung der Erfahrungen mit dem Lohnunternehmen auf einer Skala von 0 („sehr unzufrieden“) bis 100 („sehr zufrieden“) bestätigt. Durchschnittlich vergeben die befragten Betriebsleiter 80 Punkte ( $\sigma=13,936$ ). Die große Zufriedenheit mit den Lohnunternehmen schlägt sich in entsprechend positiven Ausprägungen der einzelnen Indikatoren der Zielgröße ‚Kundenloyalität‘ nieder (Tabelle 4).

Tabelle 4: Indikatoren der Kundenloyalität (n = 125)

Zielvariablen	Mittelwert <sup>1</sup> (Standardabweichung)	Zustimmung <sup>2</sup> (in %)	Ablehnung <sup>3</sup> (in %)
<b>Folgeaufträge:</b> Ich werde die Zusammenarbeit (nach Vertragsablauf) auf jeden Fall fortsetzen.	1,15 (0,630)	90,8	0,8
<b>Weiterempfehlung:</b> Ich kann das Lohnunternehmen anderen Landwirten nur empfehlen.	1,07 (0,616)	84,6	0,0
<b>Treue:</b> Auch wenn einmal etwas schief geht, halte ich dem Lohnunternehmen die Treue.	0,83 (0,657)	73,6	2,4
<sup>1</sup> Skala von -2 = „lehne voll und ganz ab“ bis +2 = „stimme voll und ganz zu“			

<sup>2</sup> „stimme voll und ganz zu“ und „stimme zu“

<sup>3</sup> „lehne voll und ganz ab“ und „lehne ab“

Deutlich werden vor allem eine ausgeprägte Tendenz zur Fortführung der Geschäftsbeziehung ( $\mu=1,15 \mid \sigma=0,630$ ) sowie eine große Bereitschaft zur Weiterempfehlung an potenzielle Neukunden ( $\mu=1,07 \mid \sigma=0,616$ ). 90,8 % der Teilnehmer planen, die Zusammenarbeit mit ihrem Lohnunternehmen „auf jeden Fall fortzusetzen“; 84,6 % können ihr Lohnunternehmen anderen Landwirten „nur weiterempfehlen“. Die Treue zum Geschäftspartner ist bei den befragten Landwirten etwas schwächer ausgeprägt. Die Mehrheit der befragten Landwirte (73,6 %) bleibt ihrem Lohnunternehmen gleichwohl auch dann treu, wenn einmal etwas schief geht. 24,0 % sind sich jedoch insoweit unsicher und 2,4 % würden die Geschäftsbeziehung sofort einstellen. Für rund ein Viertel der Befragten sind somit Störungen im Leistungsverhältnis ein Anlass, die Fortsetzung der Geschäftsbeziehung zumindest in Frage zu stellen.

## 5.4 Determinanten der Kundenzufriedenheit

Um die Vielzahl der Variablen des hypothetischen Modells zu verdichten, wurde eine Faktorenanalyse durchgeführt. Durch eine erste konfirmatorische Analyse wurde der Faktor Kundenzufriedenheit gebildet (Tabelle 5). Er setzt sich aus den fünf Teilaspekten Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit, Zufriedenheit mit dem Dienstleistungsangebot, Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungsverhältnis, Zufriedenheit im Vergleich zu anderen Anbietern von Dienstleistungen und einem Item zur Beurteilung der Gesamtzufriedenheit zusammen. Bei der Bildung dieses Faktors wird ein KMO-Wert (Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium) von 0,774 („ziemlich gut“) erreicht. Das Cronbach's Alpha als Maß für die interne Konsistenz der gebildeten Konstrukte bringt mit einem Wert von 0,778 eine befriedigende Reliabilität zum Ausdruck (Backhaus et al., 2008).

Tabelle 5: Faktor Kundenzufriedenheit

Variable	Faktorladung
Im Vergleich zu anderen Anbietern von Dienstleistungen bin ich mit meinem Lohnunternehmen...*	0,814
Mit der Zusammenarbeit mit meinem Lohnunternehmen bin ich...*	0,772
Mit dem Preis-Leistungsverhältnis meines Lohnunternehmens bin ich...*	0,733
Wie zufrieden sind sie mit ihrem Lohnunternehmen... (auf einer Skala von 0 („sehr unzufrieden“) bis 100 („sehr zufrieden“)).	0,692
Mit dem Dienstleistungsangebot meines Lohnunternehmens bin ich...*	0,627
* Skala von -2 = „voll und ganz unzufrieden“ bis +2 = „voll und ganz zufrieden“ KMO=0,774; Cronbach's Alpha=0,778; Erklärte Gesamtvarianz=53,37 %	

Um die Faktoren zu identifizieren, die den Faktor Kundenzufriedenheit beeinflussen, wurde eine zweite, explorative Faktorenanalyse durchgeführt, in der es gelang, die Vielzahl der Variablen auf vier Faktoren zu reduzieren. Tabelle 6 zeigt die identifizierten Faktoren und die Ergebnisse der Reliabilitätsanalyse in Form des Alpha-Koeffizienten nach Cronbach. Es handelt sich hierbei um die Faktoren „Arbeitszeiterparnis“, „Informationsbereitstellung durch das Lohnunternehmen“, „Kommunikationsintensität“ und „Qualität des Maschinenparks“. Der KMO-Wert zur Stichprobeneignung beträgt 0,789. Die Werte des Cronbach's Alpha sind ausnahmslos größer als 0,7, so dass die Reliabilität der Faktoren gesichert ist. Die vier identifizierten Faktoren erklären 70,18 % der Gesamtvarianz.

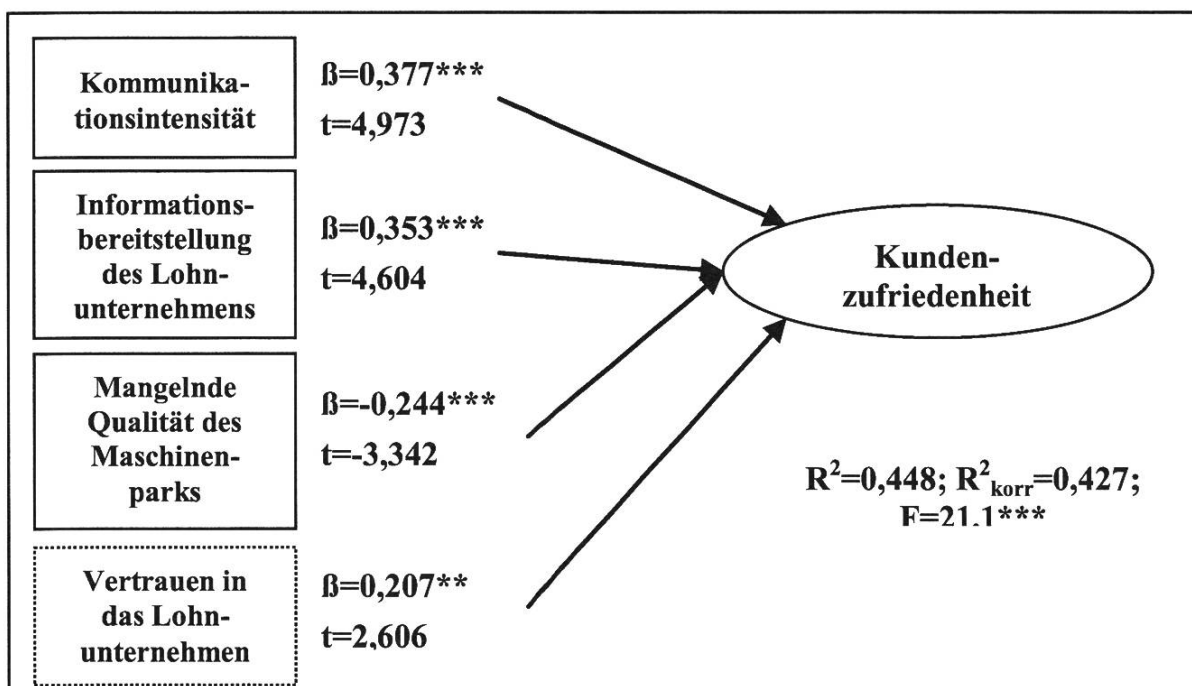
Tabelle 6: Faktoren der Kundenzufriedenheit

Extrahierte Faktoren	Faktorladung <sup>1</sup>	Cronbach's Alpha
<b>Arbeitszeitersparnis</b>		
Seitdem ich einen Teil der Arbeit an ein Lohnunternehmen ausgelagert habe,...		
...bin ich weniger überlastet	0,840	0,858
...habe ich mehr Zeit, um mich um meine Familie zu kümmern.	0,833	
...kann ich meine Arbeitszeit flexibler gestalten.	0,803	
...kann ich mich intensiver mit dem Betriebsmanagement befassen.	0,764	
...spare ich viel Arbeitszeit ein.	0,747	
<b>Informationsbereitstellung durch das Lohnunternehmen</b>		
Die Kommunikation (Weitergabe von Informationen) ist...		
...zuverlässig.	0,873	0,836
...gewissenhaft.	0,811	
...ausreichend.	0,782	
...rechtzeitig.	0,758	
<b>Kommunikationsintensität</b>		
Wir halten uns gegenseitig über Geschehnisse und Änderungen auf dem Laufenden, die den anderen betreffen könnten.	0,906	0,850
Das Lohnunternehmen informiert mich über wichtige Dinge, sofern sie hilfreich für mich sind.	0,825	
Das Lohnunternehmen hält mich über Geschehnisse und Änderungen, die mich betreffen könnten, auf dem Laufenden (z. B. veränderte Umweltauflagen).	0,818	
<b>(Mangelnde) Qualität des Maschinenparks</b>		
Die Maschinen des Lohnunternehmens sind oft defekt.	0,901	0,782
Der Maschinenpark des Lohnunternehmens ist nicht auf dem optimalen Stand der Technik.	0,827	
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse KMO=0,789; erklärte Gesamtvarianz=70,18 %		

<sup>1</sup> Faktorladungen der rotierten Komponentenmatrix



Tabelle 6 zeigt, dass die Faktoren des hypothetischen Modells in der in Abbildung 1 angenommenen Form keinen Einfluss auf die Zufriedenheit der Landwirte haben. Die hinter den hypothetischen Einflussfaktoren stehenden Statements sind vielmehr z. T. zu anderen Faktoren verdichtet worden. Mittels einer multiplen Regressionsanalyse wurden in einem weiteren Schritt die Größen identifiziert, die die Zufriedenheit der Landwirte mit den Lohnunternehmen erklären. Hierzu wurde der Faktor „Kundenzufriedenheit“ als abhängige Variable definiert. Das Regressionsmodell in Abbildung 3 zeigt, dass nur drei der vier ermittelten Faktoren Erklärungskraft für die Kundenzufriedenheit der Landwirte besitzen; der Faktor „Arbeitszeitersparnis“ liefert keinen signifikanten Erklärungsbeitrag. Demgegenüber leistet das Statement „Ich vertraue der Arbeit meines Lohnunternehmens voll und ganz“ einen Beitrag zur Erklärung der Kundenzufriedenheit (Abbildung 3).



Signifikanzniveau:  $p \leq 0,001$  höchst signifikant<sup>\*\*\*</sup>  $p \leq 0,01$  hoch signifikant<sup>\*\*</sup>  $p \leq 0,05$  signifikant

**Abbildung 3:** Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit

Insgesamt werden durch die dargestellten Faktoren und Variablen des Regressionsmodells 42,7 % der Varianz der Kundenzufriedenheit in der Geschäftsbeziehung zwischen Landwirten und Lohnunternehmen erklärt. Den größten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit besitzt dabei der Faktor „Kommunikationsintensität“ ( $\beta=0,377^{***}$ ), dicht gefolgt von

der „Informationsbereitstellung des Lohnunternehmens“ ( $\beta=0,353^{***}$ ). Die „zuverlässige“, „gewissenhafte“, „rechtzeitige“ und „in ausreichendem Umfang“ erfolgende Weitergabe von Informationen besitzt ebenfalls einen deutlich positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit.

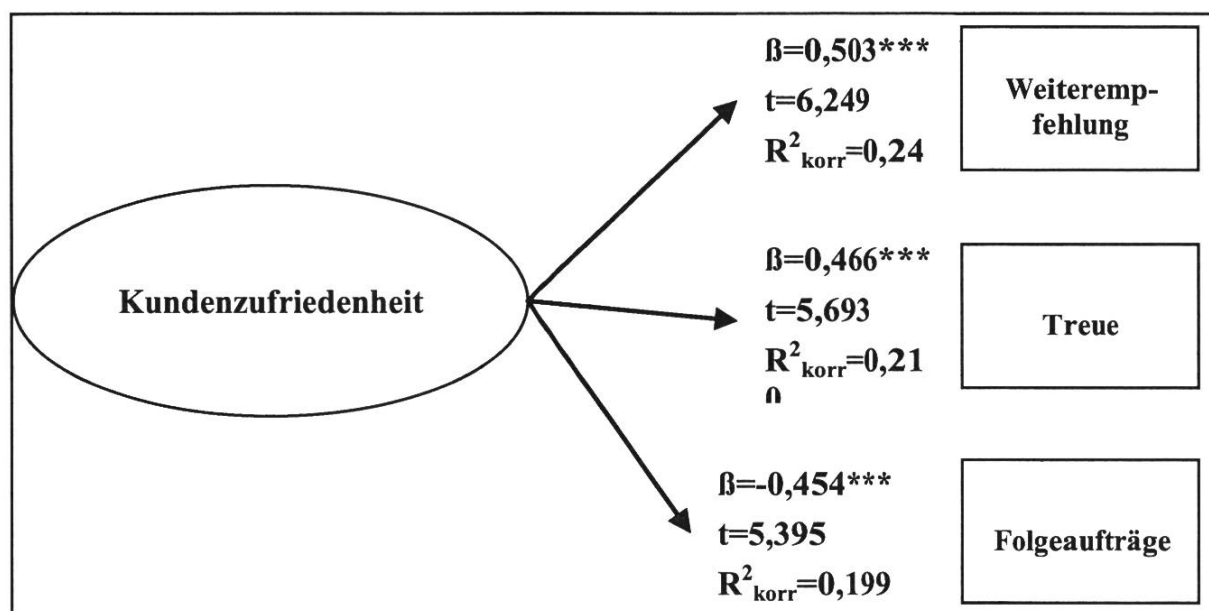
Die Bedeutung der beiden Faktoren ist vor allem auch vor dem Hintergrund zunehmender Outsourcing-Tendenzen auf landwirtschaftlichen Betrieben mit Wachstumsstrategie interessant. Die Faktoren deuten darauf hin, dass die Bedeutung der Kommunikation für die Kundenzufriedenheit mit der Übernahme anspruchsvollerer Arbeiten durch Lohnunternehmen, die an bestimmte Anweisungen der Betriebsleiter zur Sicherstellung der Einhaltung von Standards (Düngeverordnung), Qualitäten (Maissilage) und Dokumentationspflichten gebunden ist, steigt. Offenbar wollen die Betriebsleiter den vollständigen Überblick über das betriebliche Geschehen behalten, da sie letztlich, etwa im Rahmen von Cross Compliance, verantwortlich sind, und messen daher einem ausreichenden Informationsaustausch mit dem Lohnunternehmen eine erhebliche Bedeutung bei.

Maschinen, die häufig defekt sind oder sich nicht auf dem neuesten Stand der Technik befinden, beeinträchtigen die Schlagkraft und Zuverlässigkeit des Lohnunternehmens. Daher ist es nicht überraschend, dass die „(Mangelnde) Qualität des Maschinenparks“ ebenfalls einen höchst signifikanten Einfluss auf die (Un-)Zufriedenheit der Landwirte ausübt ( $\beta=-0,244^{***}$ ). Da für rund 25 % der Landwirte Fehler in der Arbeitserledigung durch das Lohnunternehmen, die in der Regel auf defekte Maschinen oder das bedienende Personal zurückzuführen sind, ein Grund sind, die Beendigung der Geschäftsbeziehung zu erwägen, sollte der Qualität der Arbeitserledigung durch die Lohnunternehmen besondere Beachtung geschenkt werden.

Das zusätzlich zu den extrahierten Faktoren aufgenommene Statement „Ich vertraue der Arbeit meines Lohnunternehmens voll und ganz“ leistet ebenfalls einen positiven Erklärungsbeitrag ( $\beta=0,207^{**}$ ). Ursächlich könnte sein, dass eine qualitativ hochwertige und professionelle Verrichtung der Arbeiten das Vertrauen in die Fachkompetenz des Lohnunternehmens erhöht, gleichzeitig aber auch die Kontrollnotwendigkeiten durch den Betriebsleiter reduziert und ihn dadurch entlastet.

## 5.5 Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf verschiedene Zielgrößen

Mit Hilfe bivariater Regressionsanalysen wurde der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Zielgrößen Weiterempfehlung, Treue und Folgeaufträge analysiert, die als Indikatoren der Kundenloyalität im Rahmen der Literaturrecherche identifiziert wurden (Abbildung 1 sowie Foscht, 2002; Homburg und Krohmer, 2006; Töpfer und Mann, 2008). Abbildung 4 zeigt die Ergebnisse der Regressionsrechnungen; dabei wurde jeweils eine der aufgeführten Zielvariablen als abhängige Variable definiert.



Signifikanzniveau:  $p \leq 0,001$  höchst signifikant\*\*\*  $p \leq 0,01$  hoch signifikant\*\*  $p \leq 0,05$  signifikant

Abbildung 4: Auswirkungen der Kundenzufriedenheit – Ergebnisse bivariater Regressionsanalysen

Die Regressionsmodelle zeigen, dass die Kundenzufriedenheit höchst signifikante Auswirkungen auf alle drei Zielgrößen hat. Die Erklärungskraft des Faktors Kundenzufriedenheit auf die Zielgrößen, ausgedrückt durch das korrigierte Bestimmtheitsmaß ( $R^2_{\text{korr}}$ ), schwankt dabei zwischen knapp 20 und 24,7 %. Im Falle der Weiterempfehlung bspw. bedeutet dies, dass die Bereitschaft zur Weiterempfehlung zu gut einem Viertel auf eine hohe Zufriedenheit der Kunden zurückzuführen ist.

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass die Zufriedenheit der Landwirte deren Loyalität – operationalisiert durch die Zielgrößen Weiterempfehlung, Treue und Folgeaufträge – gegenüber ihren Lohnunternehmen verstärkt. Die im Modell (vgl. Abbildung 1) auf Basis der Literaturanalyse angenommenen Zusammenhänge werden durch die Ergebnisse der Regressionsanalyse insoweit bestätigt. Für Lohnunternehmen rechnet es sich somit, sich um ein Kundenzufriedenheitsmanagement zu bemühen, da Zufriedenheit nicht nur zu treuen Kunden, die bereitwillig Folgeaufträge erteilen, führt, sondern auch die Gewinnung von Neukunden durch Weiterempfehlungen durch die bisherigen Kunden unterstützt. Insgesamt bestätigt sich somit die Annahme, dass eine hohe Kundenzufriedenheit die Kundenbindung fördert, Investitionen in die Kundenzufriedenheit langfristig zur Sicherung des Unternehmenserfolgs beitragen und der von Anderson und Sullivan (1993) postulierte „Versicherungseffekt“ tatsächlich realisiert wird.

## **6. Fazit**

Aufgrund des hohen Anpassungsdrucks landwirtschaftlicher Betriebe an die sich verändernden Rahmenbedingungen und des eingangs angesprochenen, durch ausgeprägte Wachstumsstrategien geprägten Konzentrationsprozesses in der Landwirtschaft werden Lohnunternehmen weiter an Bedeutung gewinnen. Wachstumspotentiale für externe Dienstleister bestehen nach den Ergebnissen der vorliegenden Studie vor allem in den Bereichen der Mais- und Grassilierung (Abgabe ganzer Häckselketten) sowie der Gülleausbringung. Diese Entwicklung kann möglicherweise mit der rasanten Entwicklung der Biogasproduktion in Verbindung gebracht werden, da vielerorts Lohnunternehmen die gesamte Produktionskette, von der Aussaat über Pflege und Ernte bis zur Silierung der Energiepflanzen, für die Biogasanlagenbetreiber übernommen und sich auf diese Weise Kernkompetenzen in diesem Wachstumsbereich angeeignet haben. Die Komplettbewirtschaftung ganzer landwirtschaftlicher Betriebe durch Lohnunternehmen wird dagegen durch Landwirte auch in Zukunft kaum nachgefragt werden. Interesse besteht vielmehr an möglichen Zwischenlösungen, z. B. der Übernahme der gesamten Dokumentationspflichten. Lohnunternehmen müssen vor diesem Hintergrund versuchen, ihr Leistungsspektrum an den sich wandelnden Bedarf landwirtschaftlicher Betriebe anzupassen.

Die vorliegende Studie liefert erste Beiträge zu einem besseren Verständnis der Geschäftsbeziehungsqualität zwischen Landwirten und Lohnunternehmen und der Determinanten der Kundenzufriedenheit. Die Ergebnisse zeigen ein durchweg positives Bild der Geschäftsbeziehung und der Kundenzufriedenheit. Zugleich werden wichtige Ansatzpunkte zur Verbesserung der Geschäftsbeziehungsqualität zwischen Landwirten und Lohnunternehmen und damit indirekt des finanziellen Erfolgs der Lohnunternehmen deutlich. Eine wichtige Rolle spielen in diesem Zusammenhang die Informationspolitik und das Kommunikationsverhalten der Unternehmen sowie die Qualität der Arbeitserledigung, d. h. die störungsfreie, saubere und schnellere Erledigung der übernommenen Arbeiten bei gleichzeitig gutem Zustand des Maschinenparks. Eine regelmäßige Analyse der diesbezüglichen Kundenerwartungen und eine entsprechende Ausgestaltung des betrieblichen Kundenbindungsmanagements bieten Lohnunternehmen Chancen zur Differenzierung ihres Angebots und damit zur Abschwächung des Preiswettbewerbs (Porter, 1990).

Einen weiteren Anknüpfungspunkt für die Entwicklung eines systematischen Kundenbindungsmanagements durch Lohnunternehmen bietet der hohe Stellenwert von „Vertrauen“. Hier werden Berührungspunkte mit früheren wissenschaftlichen Studien zum Relationship Management im Agribusiness deutlich, in denen ebenfalls ein erheblicher Einfluss verhaltensorientierter Größen, wie bspw. Vertrauen, auf die Zufriedenheit mit dem Geschäftspartner und die Qualität der Geschäftsbeziehung nachgewiesen wurde (z. B. Wocken und Spiller, 2009). Eine gute Verständigung zwischen den Geschäftspartnern fördert den Aufbau von Vertrauen. In diesem Zusammenhang können geeignete Instrumente wie z. B. regelmäßige Rundschreiben, spezielle Informationsveranstaltungen, ein gelungener Internetauftritt des Lohnunternehmens oder eine fundierte Beratung mit betriebswirtschaftlichem Fokus zum Aufbau von Vertrauen genutzt werden. Mit Blick auf den Einsatz der genannten Instrumente haben größere Unternehmen Kostenvorteile, so dass sich eine zunehmende Professionalisierung der Lohnunternehmen mit einiger Wahrscheinlichkeit als ein Treiber des betrieblichen Strukturwandels in der Branche erweisen wird.

Für Landwirte, die in erheblichem Umfang betriebliche Tätigkeiten an Lohnunternehmen auslagern, lassen sich ebenfalls Schlussfolgerungen ziehen. In der Literatur ist wiederholt gefordert worden, betriebliche Entscheidungen möglichst an der jeweils verfolgten Strategie auszurich-



ten (z. B. Frese und Heppner, 1995). Für die Auswahl von Lohnunternehmen bedeutet dies, die aus strategischer Sicht wichtige Kommunikation mit dem externen Dienstleister zu einem wichtigen Auswahlkriterium zu machen. Wenn der Betriebsleiter weiterhin für alle betrieblichen Aktivitäten verantwortlich ist und zugleich den für die weitere betriebliche Entwicklung erforderlichen Gesamtüberblick über die Durchführung betrieblicher Aktivitäten bewahren will (Specht und Lutz, 2008; Mellewig, Hickel und Krzeminska, 2007), kann er keine „Arm's Length-Beziehungen“ akzeptieren, sondern muss auf Kooperationspartner setzen, die zu einer engen Zusammenarbeit bereit sind.

Die vorliegende Studie lässt in mehrfacher Hinsicht weiteren Forschungsbedarf erkennen. Dieser besteht zum einen darin, dass überprüft werden muss, ob die Ergebnisse auch über den relativ kleinen Teilnehmerkreis und die eng abgegrenzte Region dieser Studie hinaus Gültigkeit besitzen. Zum anderen könnte eine ergänzende Befragung von Lohnunternehmen Aufschluss darüber geben, wie sie die Geschäftsbeziehung, die Kundenzufriedenheit sowie deren Determinanten wahrnehmen. Es ist bspw. nicht ausgeschlossen, dass sie in einem wettbewerbsintensiven Markt den Stellenwert des Preisarguments deutlich anders einschätzen. Auch der genaue Einfluss und die Bestimmungsgrößen von Vertrauen müssten vertieft analysiert werden; nicht zuletzt, weil der Einfluss von Vertrauen auf andere relevante Kenngrößen einer Geschäftsbeziehung als in weiten Teilen ungeklärt gelten muss (Frentrup und Theuvsen, 2006). In methodischer Hinsicht bietet sich auf der Grundlage einer erweiterten Stichprobe u. a. eine Pfadanalyse (PLS) an, um die Zusammenhänge zwischen den Variablen genauer zu verstehen.

## Literatur

Anderson, E. W. und M. Sullivan (1993): The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. In: *Journal of Marketing Science*, Jg. 12 (2), S. 125-142.

Anderson, J. C. und J. A. Narus (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. In: *Journal of Marketing*, Jg. 54 (1): 42-58.



Backhaus, K., B. Erichson, W. Plinke und R. Weiber (2008): Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung. 12. Aufl., Springer, Berlin.

Bahlmann, J., B. Schulze, und A. Spiller (2006): Vertrauen als Governanceinstrument in der Supply Chain am Beispiel der deutschen Fleischwirtschaft. In: Kuhlmann, F. und P. M. Schmitz (Hrsg.): Good Governance in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Landwirtschaftsverlag, Münster-Hiltrup, S. 227-234.

Beckmann, P. F. (2007): Vom Lohndrescher zum Lohnunternehmer – 150 Jahre Partner der Landwirtschaft, Lehrte.

Blu, Bundesverband Lohnunternehmen (2004): Lohnunternehmer – Partner mit Kompetenz. Unter: <http://www.lohnunternehmen.de/partnermitkompetenz> (Abrufdatum: 21.08.2008).

Blu, Bundesverband Lohnunternehmen (2006): Wichtige Strukturdaten der Lohnunternehmer 2006. Unter: <http://www.lohnunternehmen.de/wirtschaftsfaktorleistungsdaten> (Abrufdatum: 21.08. 2008).

Brown, J. R., R. F. Lusch und C. Y. Nicholson (1995): Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance. In: Journal of Retailing, Jg. 71 (4), S. 363-392.

DBV, Deutscher Bauernverband (2009): Situationsbericht 2009, Trends und Fakten zur Landwirtschaft. Berlin.

Foscht, T. (2002): Kundenloyalität: Integrative Konzeption und Analyse der Verhaltens- und Profitabilitätswirkungen. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.

Frentrup, M. und L. Theuvsen (2006): Transparency in Supply Chains: Is Trust a Limiting Factor? In: Fritz, M., U. Rickert und G. Schiefer (Hrsg.): Trust and Risk in Business Networks, ILB-Press, Bonn, S. 65-74.

Frese, E. und K. Heppner (1995): Ersatzteilversorgung – Strategie und Organisation. TCW, München.

Gerlach, S. (2006): Relationship Management im Agribusiness. Dissertation Georg-August-Universität Göttingen.

Gerlach, S., A. Spiller und C. Wocken (2007): Supplier Relationship Management in the German Dairy Industry. In: Theuvsen, L., A. Spiller,

M. Peupert und G. Jahn (Hrsg.): Quality Management in Food Chains, Wageningen Academic Publishers, Wageningen, S. 449-462.

Gille, C. und A. Spiller (2008): Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung: Eine empirische Studie. Diskussionsbeitrag 08/03 des Departments für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Georg-August-Universität Göttingen.

Gloy, B. A. und J. T. Akridge (1999): Segmenting the Commercial Producer Marketplace for Agricultural Inputs. In: International Food and Agribusiness Management Reviews, Jg. 2 (2), S. 145-163.

Gundersson, M. A., M. D. Boehle und A. W. Gray (2005): Segmenting Agribusiness Customers on their Capital Expenditures. Paper presented at the 2005 International Food and Agribusiness Management, World Food and Agribusiness Symposium.

Hinterhuber, A. (2003): Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Matzler, K., H. Pechlaner und B. Renzl (Hrsg.): Werte schaffen: Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmensführung. Gabler, Wiesbaden, S. 425-464.

Hinterhuber, A. und K. Matzler (2006): Kundenorientierte Unternehmensführung. 5 Aufl., Gabler, Wiesbaden.

Homburg, C. und M. Bruhn (2008): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Bruhn, M und C. Homburg (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. 6. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 3-37.

Homburg, C. und H. Krohmer (2006): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden.

Inderhees, P. G. (2007): Strategische Unternehmensführung landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe. Eine Untersuchung am Beispiel Nordrhein-Westfalens. Dissertation Georg-August-Universität Göttingen.

KTBL (2009): Faustzahlen für die Landwirtschaft, KTBL, Darmstadt.

Lassen, B. und F. Isermeyer (2009): Produktionskosten und Zukunftseinschätzungen europäischer Milchviehhalter im Vergleich. In: Theuv-

sen, L. und C. Schaper (Hrsg.): *Milchwirtschaft ohne Quote – Märkte und Strategien im Wandel*. Eul, Lohmar und Köln, S. 5-22.

Lülfes-Baden, F., A. Spiller, A. Zühlsdorf und M. Mellin (2008): Customer Satisfaction in Farmer-to-Consumer Direct Marketing. In: *International Food and Agribusiness Management Review*, Jg. 11 (2), S. 49-72.

Lu-Web.de (2008): Verteilung der Lohnunternehmen in Deutschland, Grafik. Unter: [http://www.lu-web.de/go/7D36BA1215A1438CB1B38F621C2E0C3F/?and\\_uuid=6BC79630DD714C446052AC7A87E6EC89&lang\\_id=1](http://www.lu-web.de/go/7D36BA1215A1438CB1B38F621C2E0C3F/?and_uuid=6BC79630DD714C446052AC7A87E6EC89&lang_id=1) (Abrufdatum: 22.07.2008).

Meier-Pfister, M. und A. A. Thommen (2002): *Erfolgsfaktor Investor Relations? Finanzkommunikation in der Schweiz*, Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zürich.

Mellewigt, T., A. Hickel und A. Krzeminska (2007): *Sourcingstrategien in ausgewählten Branchen: Ein Praxisbericht*. Diskussionsbeitrag 02/2007 des Instituts für Management der FU Berlin.

Menzl, M. (2005): *Neue Dienstleistungschancen für Lohnunternehmer?* In: *Lohnunternehmen: Dienstleistung im ländlichen Raum*, Mai 2005, S. 6-8.

Pentzlin, K. und U. Kopplin (2006): *Gemeinsame Erklärung der Handelsgemeinschaft des Landmaschinen -Handels und -Handwerks (H.A.G.) und des Bundesverbands der Lohnunternehmen e.V. (BLU)*. <http://www.lohnunternehmen.de/news?mode=long&id=168>, (Abrufdatum: 27.08.2008).

Petersen, V. (2004): *Folgen für Lohnunternehmen*. In: *Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (DLG) (Hrsg.): Perspektiven für die Agrarwirtschaft: Das große neue Europa*, DLG-Verlag, Frankfurt am Main, S. 119-128.

Plinke, W. (1997): *Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagement*. In: Kleinaltenkamp, P. und W. Plinke (Hrsg.): *Geschäftsbeziehungsmanagement*. Springer, Berlin, Heidelberg, S. 1-61.

Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York und London.

Rapp, R. (2003): Relationship Marketing und Customer Relationship Management. In: Payne, A. und R. Rapp (Hrsg.): Handbuch Relationship Marketing. 2. Aufl., Vahlen, München, S. 59-72.

Riemer, K. und Klein, S. (2002): Supplier Relationship Management. In HMD: Praxis der Wirtschaftsinformatik, Jg. 39 (228), S. 5-22.

Rodríguez, C. M. und D. T. Wilson (2002): Relationship Bonding and Trust as a Foundation for Commitment in U.S.-Mexican Strategic Alliances: A Structural Equation Modeling Approach. In: Journal of International Marketing, Jg. 10 (4), S. 53-76.

Schaper, C., C. Wocken, K. Abeln, B. Lassen, S. Schierenbeck, A. Spiller und L. Theuvsen (2008): Risikomanagement in Milchviehbetrieben. Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der sich ändernden EU-Milchmarktpolitik. In: Risikomanagement in der Landwirtschaft, Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank, Band 23, S. 135-184.

Scholta, C. (2005): Erfolgsfaktoren unternehmensübergreifender Kooperation am Beispiel der mittelständischen Automobilzulieferindustrie in Sachsen. Dissertation TU Chemnitz.

Schulze, B., A. Spiller und L. Theuvsen (2007): A Broader View on Vertical Coordination: Lessons from German Pork Production. In: Journal on Chain and Network Science, Jg. 7 (1), S. 35-53.

Schulze, B., C. Wocken und A. Spiller (2006): Relationship Quality in Agri-Food Chains: Supplier Management in the German pork and Dairy Sector. In: Journal on Chain and Network Science, Jg. 6 (1), S. 55-68.

Schütte, R. (2008): Struktur der niedersächsischen Landwirtschaft konkurrenzfähig. <http://www.lwk-niedersachsen.de/index.cfm/portal/6/nav/91/article/10290.html> (Abrufdatum: 30.06.2008).

Seifert T. D. (2001): Efficient Consumer Response: Supply Chain Management (SCM), Category Management (CM) und Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) als neue Strategieansätze. 2. Aufl., Hampp, München.

Sieben F. G. (2001): Customer Relationship Management als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. In: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. 4. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 295-314.

Sidali, K. L., H. Schulze und A. Spiller (2007): Success Factors in the Development of Farm Vacation Tourism. In: Proceedings 105. EAAE-Seminar "International Marketing and International Trade of Quality Food Products", 08.-10.03.2007, Bologna, Italien.

Simon, H. und C. Homburg (1995): Kundenzufriedenheit als strategischer Erfolgsfaktor – Einführende Überlegungen. In: Simon H. und C. Homburg (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Gabler, Wiesbaden, S. 15-28.

Situationsbericht (2010): Unter:

<http://www.situationsbericht.de/index.asp?seite=1&kapitel=1> (Abrufdatum: 29.01.2010).

Specht, D. und M. Lutz (2008): Outsourcing von F&E – Entwicklungsperspektiven für KMU. In: Specht, D. (Hrsg.): Produkt- und Prozessinnovationen in Wertschöpfungsketten, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, S. 33-54.

Statistisches Bundesamt (2007): Land- und Forstwirtschaft, Fischerei: Ausgewählte Zahlen der Agrarstrukturerhebung, Fachserie 3, Reihe 1. Unter: <https://www.ec.destatis.de/csp/shop/sfg/-bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1023151> (Abrufdatum: 19.02.2009).

Stölze, W. und K. F. Heusler (2003): Supplier Relationship Management – Entstehung, Konzeptverständnis und methodisch-instrumentelle Anwendung. In: Bogaschewsky, R. und U. Götze (Hrsg.): Management und Controlling von Einkauf und Logistik. Dt. Betriebswirte-Verlag, Gernsbach, S. 168-194.

Thelen, E., O. Knoll und H. Mühlbacher (2008): Prozessorientiertes Management von Kundenzufriedenheit. In: Hinterhuber H. und K. Matzler (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. 6. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 299-318.

Theuvsen, L. (2001): Kernkompetenzorientierte Unternehmensführung: Grundzüge und Bewertung. In: Das Wirtschaftsstudium, Jg. 30, S. 1644-1650.

Töpfer, A. und A. Mann (2008): Kundenzufriedenheit als Basis für Unternehmenserfolg – Welche Bedeutung kommt der Zufriedenheit von Kunden für den Markterfolg des Unternehmens zu? In: Töpfer, A. (Hrsg.): Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse,



Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden. 3. Aufl., Springer, Berlin, S. 37-79.

von Davier, Z., C. Schaper, E. Bahrs und L. Theuvsen (2006): Anreizsysteme für qualifizierte Fremdarbeitskräfte in landwirtschaftlichen Innovations- und Wachstumsprozessen. In: Organisatorische und technologische Innovationen in der Landwirtschaft. Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank, Bd. 21, Frankfurt a. Main, S. 11-56.

Voss, J. (2008): Kundenbindung und Weiterempfehlungsverhalten im genossenschaftlichen Agrarhandel – Ergebnisse einer empirischen Analyse. In: Voss, J. (Hrsg.): Customer Relationship Management im Agribusiness. Sierke, Göttingen, S. 83-106.

Voss, J. und A. Spiller (2008): Customer Relationship Management im Agribusiness: Unternehmen zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Göttingen.

Wesenberg, M. (2007): Lohnunternehmer – professionelle Dienstleistung im ländlichen Raum. Pressemitteilung zum LU-Tag am 19.06.2007.

Wocken, C. und A. Spiller (2009): Sind hohe Milchauszahlungspreise wirklich alles? In: Theuvsen, L. und C. Schaper (Hrsg.): Milchwirtschaft ohne Quote. Märkte und Strategien im Wandel. Eul, Lohmar und Köln, S. 145-177.

## Anhang 1: Operationalisierung der Konstrukte

Konstrukt	Operationalisierung
Preiszufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mit dem Preis-Leistungsverhältnis meines Lohnunternehmens bin ich...voll und ganz zufrieden, zufrieden, teils/teils, eher unzufrieden, voll und ganz unzufrieden.</li> <li>- Durch ein besseres Preis-Leistungsverhältnis könnte das Lohnunternehmen die Zusammenarbeit in Zukunft noch angenehmer gestalten.<sup>1</sup></li> </ul>
Arbeitszeiterparnis	<p>Seitdem ich einen Teil der Arbeit an ein Lohnunternehmen ausgelagert habe, ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ...spare ich viel Arbeitszeit ein.<sup>1</sup></li> <li>- ...kann ich mich intensiver mit dem Betriebsmanagement befassen.<sup>1</sup></li> <li>- ...bin ich weniger überlastet.<sup>1</sup></li> <li>- ...kann ich meine Arbeitszeit flexibler gestalten.<sup>1</sup></li> <li>- ...habe ich mehr Zeit, um mich um meine Familie zu kümmern.<sup>1</sup></li> <li>- ...ist das Arbeitskraftdefizit zurückgegangen und es kommt nur noch selten zu Engpässen in der Arbeitswirtschaft.<sup>1</sup></li> </ul>
Maschinenpark des Lohnunternehmens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Maschinen des Lohnunternehmens sind oft defekt.<sup>1</sup></li> <li>- Der Maschinenpark des Lohnunternehmens ist nicht auf dem optimalen Stand der Technik.<sup>1</sup></li> </ul>
Zuverlässigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Lohnunternehmen erledigt seine Arbeit immer pünktlich und termingerecht.<sup>1</sup></li> <li>- Das Lohnunternehmen ist immer zu den von mir gewünschten Terminen verfügbar.<sup>1</sup></li> <li>- Das Lohnunternehmen ist nie zu beschäftigt, um meine Anfragen zu beantworten (z. B. bzgl. Terminvergabe).<sup>1</sup></li> <li>- Das Lohnunternehmen ist sehr flexibel und passt sich kontinuierlich an veränderte Situationen an.<sup>1</sup></li> <li>- Das Lohnunternehmen erledigt die Arbeiten immer wie vereinbart.<sup>1</sup></li> <li>- Das Lohnunternehmen arbeitet äußerst gründlich und gewissenhaft.<sup>1</sup></li> <li>- Es kommt vor, dass Absprachen seitens des Lohnunternehmens nicht eingehalten werden.<sup>1</sup></li> </ul>

Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ich kann mich darauf verlassen, dass das Lohnunternehmen stets nach den Regeln der „guten fachlichen Praxis“ arbeitet.<sup>1</sup></li> <li>- Ich weiß, dass ich mit meinem Lohnunternehmen einen echten Spezialisten an meiner Seite habe.<sup>1</sup></li> <li>- Das Lohnunternehmen trifft die Entscheidungen in dem ihm übertragenen Bereich selbständig.<sup>1</sup></li> <li>- Das Lohnunternehmen informiert mich stets nach Erledigung der Arbeit, so dass ich den vollen Überblick über das Geschehen habe.<sup>1</sup></li> </ul>
Soziale Bindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zu den Mitarbeitern meines Lohnunternehmens hat sich ein persönliches Verhältnis aufgebaut.<sup>1</sup></li> <li>- Ich fühle mich meinem Lohnunternehmen verbunden.<sup>1</sup></li> </ul>
Vertrauen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ich vertraue der Arbeit meines Lohnunternehmens voll und ganz.<sup>1</sup></li> <li>- Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit sind noch nie aufgetreten.<sup>1</sup></li> <li>- Das Lohnunternehmen ist nicht sehr offen bei der Geschäftsabwicklung.<sup>1</sup></li> </ul>
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Polaritätenprofil: Wie beurteilen Sie die Kommunikation zwischen Ihnen und Ihrem Lohnunternehmen? Rechtzeitig – nicht rechtzeitig, präzise – unpräzise, ausreichend – nicht ausreichend, lückenlos – lückenhaft, zuverlässig – unzuverlässig, gewissenhaft – nicht gewissenhaft. Trifft voll und ganz zu, trifft zu, teils/teils, trifft zu, trifft voll und ganz zu.</li> <li>- Das Lohnunternehmen informiert mich über wichtige Dinge, sofern sie hilfreich für mich sind.<sup>1</sup></li> <li>- Das Lohnunternehmen hält mich über Geschehnisse und Änderungen, die mich betreffen könnten, auf dem Laufenden (z.B. veränderte Umweltauflagen).<sup>1</sup></li> <li>- Wir halten uns gegenseitig über Geschehnisse und Änderungen auf dem Laufenden, die den anderen betreffen könnten.<sup>1</sup></li> <li>- Das Lohnunternehmen informiert mich und andere Kunden im Rahmen spezieller Informationsveranstaltungen.<sup>1</sup></li> <li>- Die Informationen des Lohnunternehmens sind nicht immer glaubwürdig.<sup>1</sup></li> </ul>
Qualität der Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wegen der hohen Qualität der Arbeit halte ich dem Lohnunternehmen die Treue.<sup>1</sup></li> <li>Seitdem ich einen Teil der Arbeit an ein Lohnunternehmen ausgelagert habe, ...</li> <li>- ...erziele ich höhere Erträge.<sup>1</sup></li> <li>- ...habe ich weniger Qualitätsverluste.<sup>1</sup></li> <li>- ...hat sich die Bodenstruktur des Ackers wesentlich verbessert.<sup>1</sup></li> </ul>

	- Wie hoch schätzen Sie die positiven Effekte für die Außenwirtschaft ein? Keine, gering, mittel, hoch, sehr hoch. <sup>1</sup>
Kundenzufriedenheit	<p>- Mit der Zusammenarbeit mit meinem Lohnunternehmen bin ich...</p> <p>- Im Vergleich mit anderen Anbietern von Dienstleistungen bin ich mit meinem Lohnunternehmen... voll und ganz zufrieden, zufrieden, teils/teils, eher unzufrieden, voll und ganz unzufrieden.</p> <p>- Wenn Sie insgesamt die Erfahrung mit Ihrem Lohnunternehmen bewerten, wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit? (Bewertung auf einer Skala von 0=sehr unzufrieden bis 100=sehr zufrieden)</p> <p>- Mit dem Dienstleistungsangebot meines Lohnunternehmens bin ich... voll und ganz zufrieden, zufrieden, teils/teils, eher unzufrieden, voll und ganz unzufrieden.</p>
Folgeaufträge	- Ich werde die Zusammenarbeit (nach Vertragsablauf) auf jeden Fall fortsetzen. <sup>1</sup>
Weiterempfehlung	- Ich kann das Lohnunternehmen anderen Landwirten nur empfehlen. <sup>1</sup>
Treue	- Auch wenn einmal etwas schief geht, halte ich dem Lohnunternehmen die Treue. <sup>1</sup>
<sup>1</sup> Stimme voll und ganz zu, stimme zu, teils/teils, lehne ab, lehne voll und ganz ab.	

### Kontaktautoren:

Annabell Franz  
Christian Schaper  
Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung  
Platz der Göttinger Sieben 5  
DE-37073 Göttingen  
  
E-Mail: afranz@uni-goettingen.de  
E-Mail: christian.schaper@agr.uni-goettingen.de