

Unternehmerisches Handeln in Pferdebetrieben: Erfolgsfaktoren für die Wirtschaftlichkeit

Entrepreneurial behavior in equestrian businesses: Success factors for economic efficiency

Heinke HEISE, Janina MÜLLER und Ludwig THEUVSEN

Zusammenfassung

Die Grundmaxime kommerzieller Unternehmen ist das Streben nach Gewinn. Grundlage des Gewinns ist erfolgreiches unternehmerisches Denken und Handeln. Obwohl Pferdebetriebe sich in einem attraktiven Marktumfeld bewegen, erwirtschaften viele Betriebe Verluste und sind in ihrer Existenz bedroht. Das Management spielt für die erfolgreiche Bewirtschaftung eine bedeutende Rolle. In diesem Beitrag sind dazu auf Grundlage einer BetriebsleiterInnen-Befragung die Einflussfaktoren auf den wirtschaftlichen Erfolg sowie auf die Zufriedenheit der BetriebsleiterInnen ermittelt worden. Die Ergebnisse vermitteln bedeutende Einblicke in das unternehmerische Verhalten auf Pferdebetrieben und erlauben eine kritische Überprüfung der Managementpraxis.

Schlagnworte: Pferdebetriebe, Erfolgsfaktoren, Wirtschaftlichkeit

Summary

The fundamental principle of commercial companies is to make profit. The basis of this profit is successful entrepreneurial mindset and behavior. Although equine businesses act in an attractive market environment, many of them generate losses and are seriously threatened by existential risks. Management plays an important role for the company's success. Based on a horse farm manager survey, this paper analyses the main factors that influence the economic success and the overall satisfaction of the horse farm managers. The study provides interesting insights into the entrepreneurial behavior of horse farmers and

allows the farm managers to critically review their management practices.

Keywords: equine business, success factors, profitability

1. Einleitung

Das Streben nach Gewinn stellt für kommerzielle Unternehmen in der Praxis das zentrale Leitziel ihres wirtschaftlichen Handelns dar. Andere Ziele, wie Kundenzufriedenheit, Wachstum, Produktivitätssteigerungen u. v. m., dienen nur als Mittel zur Erreichung eines mindestens ausreichenden Gewinns (BURGSTÄHLER und MAST, 2001, 15ff). Der Erfolg eines Unternehmens wird als Grad dieser Zielerreichung definiert (BAEITGE, 2006, 12). Für Pferdebetriebe stellt sich daher die Frage, wie die Kosten, die durch Zucht, Ausbildung von Pferd und ReiterIn oder Futter und Unterhalt entstehen, gedeckt werden können und wie darüber hinaus Gewinn erwirtschaftet werden kann, um einen Betrieb langfristig und wirtschaftlich führen zu können.

Der Pferdebestand in Deutschland hat sich in den letzten 35 Jahren etwa verdreifacht; es wird davon ausgegangen, dass die Branche weiter wachsen wird (BRUNE und HUMBERT, 2001, 221). Allerdings ist das Pferd ein Luxusgut, welches in wirtschaftlich schwierigen Zeiten weniger konsumiert wird (WAGNER, 2009, 29ff). Die Auktionsergebnisse der Jahre 2009 und 2010 zeigen, dass sowohl die Anzahl der verkauften Pferde als auch der je Pferd erzielte Preis im Vergleich zum Jahr 2007, vor der Wirtschaftskrise, um 14% gesunken sind (FN, 2010, 303ff). Der Umsatz der Pferdebranche beträgt jährlich ca. sechs Milliarden Euro. Grundsätzlich bewegen sich Pferdebetriebe damit in einem attraktiven Marktumfeld (HOFFMANN, 2009, 38; GILLE und SPILLER, 2008, 21). Dennoch hat rund ein Viertel aller Pferdebetriebe mindestens ein Problem, das ihre Existenz gefährdet. Zu den aktuellen Problemen zählen vor allem mangelnde Perspektiven bezüglich der Geländeerweiterung, die finanzielle Situation sowie die Auswirkungen der Einführung der Ganztagschule auf den Trainingsbetrieb (BREUER et al., 2012, 130).

Um die Potentiale des Marktes nutzen zu können, bedarf es eines professionellen Managements der Betriebe (NÄTHER et al., 2012, 16). Die betrieblichen Ressourcen, die Persönlichkeit und das Management-Know-how des Betriebsleiters oder der Betriebsleiterin bestimmen dabei maßgeblich die strategische Ausrichtung des Betriebes, welche

dann Einfluss auf dessen wirtschaftlichen Erfolg hat (BURGSTÄHLER und MAST, 2001, 20, 23).

Bisher existieren für die Pferdehaltung keine empirisch belegten Daten zu den Determinanten des Betriebserfolgs. Daher werden im Theorie-Teil zunächst Erfolgsfaktoren landwirtschaftlicher Betriebe vorgestellt. Diese Unternehmen weisen viele Charakteristika auf, die jenen von Pferdebetrieben ähneln. Um detaillierte Erkenntnisse über die Erfolgsfaktoren pferdehaltender Betriebe zu gewinnen, wurden im vorliegenden Beitrag PferdebetriebsleiterInnen verschiedener Schwerpunkte befragt. Insgesamt gab es auf den untersuchten Betrieben zehn verschiedene Betriebszweige. Diese wurden teilweise auch kombiniert, sodass einige Pferdebetriebe mehrere Betriebszweige umfassten. Ziel dieser Studie ist es, sodann zu überprüfen, welche der aus der Theorie abgeleiteten Faktoren sich als erfolgsrelevant für Pferdebetriebe erweisen und welche Faktoren die Zufriedenheit von PferdebetriebsleiterInnen beeinflussen. Die Ergebnisse sollen Pferdebetrieben Anregungen für eine Weiterentwicklung ihrer Managementpraktiken und einen zielgerichteten Einsatz der täglichen Arbeitszeit geben.

2. Erfolgsfaktoren landwirtschaftlicher Betriebe

Als Erfolgsfaktoren gelten Variablen, die einen maßgeblichen Beitrag zum Erfolg eines Betriebes leisten. Neben dem jeweiligen Marktumfeld beeinflussen die betrieblichen Ressourcen, die Persönlichkeit und das Managementverhalten der BetriebsleiterInnen die Bedingungen für den langfristigen Betriebserfolg (BURGSTÄHLER und MAST, 2001, 15ff).

Von landwirtschaftlichen Betrieben ist bekannt, dass sich die Nutzung von Größenvorteilen durch Kooperation, Outsourcing oder einzelbetriebliches Wachstum positiv auf ihren Erfolg auswirkt (INDERHEES, 2006, 199). Die betrieblichen Ressourcen stehen häufig in einem engen Zusammenhang zu den finanziellen Gestaltungsmöglichkeiten des Betriebes (REICHEL et al., 1999, 2). Zudem konnte nachgewiesen werden, dass die einzelnen Betriebszweige unterschiedlich große Beiträge zum Erfolg eines Betriebes leisten (SCHAPER, 2009). Einige Betriebe versuchen dieser Tatsache durch eine Spezialisierungsstrategie Rechnung zu tragen, während andere Betriebe diversifizieren und durch Risikostreuung eine Verbesserung der Betriebssituation herbeiführen wollen (INDERHEES, 2006, 60).

Bei der Analyse der BetriebsleiterInnenpersönlichkeit zeigt sich, dass sowohl die Erfahrung als auch die Einsatzbereitschaft der Betriebsleitung großen Einfluss auf den Erfolg haben. Auch die Aus- und Weiterbildung des Betriebsleiters oder der Betriebsleiterin gilt als essentiell für die erfolgreiche Führung eines landwirtschaftlichen Unternehmens (INDERHEES, 2006, 57).

Im Bereich des Managements nimmt die strategische Ausrichtung des Betriebes eine Schlüsselrolle ein. Mehrfach bereits wurde eine positive Beziehung zwischen Strategieorientierung und wirtschaftlichem Erfolg eines Betriebes nachgewiesen (MENZEL und GEITHNER, 2010, 63). Schließlich gelten die Förderung von Kundenbeziehungen und die marktorientierte Ausrichtung als entscheidende Determinanten des Unternehmenserfolgs (BOUNCKEN et al., 2009, 23).

3. Studiendesgin und Methodik

Im Rahmen dieser Studie wurde eine deutschlandweite standardisierte Onlineumfrage im Zeitraum August bis Oktober 2012 durchgeführt. Der entwickelte Fragebogen wurde mit dem Programm Unipark der Globalpark AG realisiert und einem einwöchigen Pre-Test unterzogen. Im Rahmen der Kooperation mit der UKB Betriebsberatung sowie der Bundesvereinigung der Berufsreiter wurde der Link zur Umfrage über die jeweiligen Verteiler an ca. 5.100 Pferdebetriebe versendet. Zudem wurden weitere Betriebe, die ihre Email-Adresse auf der Homepage des Dachverbandes des deutschen Pferdesports (FN) veröffentlicht haben, per E-Mail angeschrieben. Auch im Oktober-Newsletter der FN wurde der Link bekanntgemacht.

Da die einzelnen Verteiler Überschneidungen aufweisen, wurden viele Betriebe mehrfach angeschrieben. Der Link wurde insgesamt 842mal aufgerufen, 333 TeilnehmerInnen beantworteten den Fragebogen annähernd vollständig. Die Repräsentativität der Umfrage ist durch die zu geringe Teilnehmerzahl sowie eine gewisse Vorauswahl aufgrund der Nutzung der verschiedenen Email-Verteiler eingeschränkt. Trotzdem liefert die Studie wichtige Erkenntnisse und lässt Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit der PferdebetriebsleiterInnen zu.

Um das Risiko eines Common Method Bias (SÖHNCHEN, 2009, 137) gering zu halten, wurden die zu bewertenden Statements auf verschiedenen Skalen (Likert-Skala, Ranking, Prozentangaben, Schieberegler,

Semantisches Differential) abgefragt. Die Auswertung erfolgte mit dem Statistik-Programm SPSS (Version PASW Statistics 20) anhand uni-, bi- und multivariater Analyseverfahren. Bei den multivariaten Verfahren wird auf die explorative Faktorenanalyse, die multiple lineare Regression sowie die binär logistische Regression zurückgegriffen. Die Faktorenanalyse hat zum Ziel, viele Variablen, die gemeinsam einen hohen Komplexitätsgrad aufweisen, auf so wenige Faktoren wie möglich zu reduzieren, um eine Daten- und Dimensionsreduktion herbeizuführen und die einzelnen Faktoren besser interpretieren zu können (BROSIOUS, 2011, 824). Da in dieser Studie sehr viele Variablen in die Faktorenanalyse einfließen sollen, werden vorher Indizes gebildet. Dabei ist ein Index die Zusammenfassung mehrerer Einzelfragen zu einem Wert, der komplexe, vielschichtige Sachverhalte misst. Wie auch bei der Faktorenanalyse, wird bei der Indexbildung eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt. Es wird ein Reliabilitätskoeffizient (C. α) von $\geq 0,5$ angestrebt. Die Regressionsanalyse misst die Art des Zusammenhangs zwischen zwei oder mehr Variablen. So wird es möglich, den Wert einer abhängigen Variablen aus den Werten der unabhängigen Variablen vorherzusagen (BÜHL, 2008, 192).

4. Ergebnisse

Mit Hilfe von Regression wurden die Einflussgrößen, die in der Lage sind, den wirtschaftlichen Erfolg von Pferdebetrieben und die Zufriedenheit von PferdebetriebsleiterInnen vorherzusagen, sowie deren Stärke und Richtung ermittelt. Da eine große Anzahl an Variablen für diese Berechnungen in Frage kommt, werden die Einzelstatements aus den Bereichen Strategie, Rechnungswesen, Selbstwahrnehmung, Entscheidungsfindung, Marketing, Kundenwahrnehmung, Erfahrung und Betriebsgröße zu Indizes zusammengefasst. Alle Indizes wurden einer Reliabilitätsanalyse unterzogen und haben einen Cronbachs Alpha Wert von $> 0,5$. Die interne Konsistenz der einzelnen Indizes ist damit hoch und es wird als legitim betrachtet, durch die Zusammenfassung der Einzelfragen zu einem Wert komplexe vielschichtige Sachverhalte messbar zu machen. Für die multiple lineare Regression zur Berechnung der Einflussgrößen des wirtschaftlichen Erfolgs wird eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt, um eine weitere Dimensionsreduktion herbeizuführen. Die Faktoren werden in Tabelle 1 dargestellt.

Tab. 1: Varimax-Rotation der Faktorenanalyse

Faktor	Variable	Faktorladung	Anteil an erklärter Varianz	C.a.
Faktor 1: Management	Index Strategisches Management	0,814	16,95%	0,630
	Index Entscheidungsfindung	0,681		
	Index Rechnungswesen	0,698		
	Index Selbstwahrnehmung	0,540		
Faktor 2: Einsatzbereitschaft	Arbeitszeit	0,749	14,37%	0,501
	Bildungsabschluss	0,553		
	Anteil am Gesamteinkommen	0,802		
Faktor 3 Betriebsgröße	Anzahl Arbeitskräfte	0,746	14,14%	0,496
	Anzahl Pferde	0,616		
	Anzahl eigene Pferde	0,640		
Faktor 4: Erfahrung	Alter	0,835	12,31%	0,586
	Jahre der Betriebsführung	0,789		

Summe der erklärten Gesamtvarianz: 58,79; KMO= 0,621; Rotationsmethode: Varimax; Quelle: Eigene Berechnungen, 2013

Die Tests zur Beurteilung der Qualität der Faktorenanalyse zeigen, dass die Faktoren den Anforderungen entsprechen. Die erklärte Gesamtvarianz ist akzeptabel, der KMO-Wert gilt als ausreichend und auch der Bartlett-Test auf Sphärizität ist höchst signifikant. Es bilden sich insgesamt vier Faktoren, die sich den Bereichen Management, Einsatzbereitschaft, Betriebsgröße und Erfahrung zuordnen lassen. In einem nächsten Schritt wird dargestellt, welche der errechneten Faktoren den wirtschaftlichen Erfolg von Pferdebetrieben vorhersagen können. Neben den Faktoren werden auch einzelne Variablen, die sich keinem Faktor zuordnen ließen, in die Gleichung mit aufgenommen. Tabelle 2 zeigt die Ergebnisse der Regressionsanalyse.

Tab. 2: Einflussgrößen auf den wirtschaftlichen Erfolg von Pferdebetrieben

Unabhängige Variable	Beta	Signifikanz
Faktor 1: Management	0,261	0,000***
Faktor 3: Betriebsgröße	0,247	0,000***
Faktor 2: Einsatzbereitschaft	0,207	0,000***
Kundenwahrnehmung	0,157	0,004**
Jahre der Betriebsführung	0,152	0,007**
Ziel Selbstverwirklichung	-0,149	0,003**
Keine Nachfolge	-0,146	0,004**
Operatives Tagesgeschäft	-0,135	0,008**
Alter	-0,120	0,029*
Betriebsform Verein	-0,090	0,082

Abhängige Variable: Index Wirtschaftlicher Erfolg; korr. $R^2 = 0,524$; $F = 19,98$; $p = 0,000***$; $n = 326$; Quelle: Eigene Berechnungen, 2013

Das vorliegende Modell ist statistisch höchst signifikant und erklärt 52,4% der Gesamtvarianz. Es ist damit gut geeignet, um den wirtschaftlichen Erfolg von Pferdebetrieben zu erklären. Der Faktor Management hat von allen Variablen den größten positiven Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg. Auch die Faktoren Betriebsgröße und Einsatzbereitschaft erweisen sich als erfolgsrelevant. Weiterhin steigt der wirtschaftliche Erfolg bei positiver Kundenwahrnehmung und mit zunehmender Zahl der Jahre der Betriebsführung.

Verfolgt die Betriebsleitung als wichtigstes Ziel die eigene Selbstverwirklichung, so wirkt sich dies negativ auf den wirtschaftlichen Erfolg aus. Hier stehen im Einzelfall unterschiedliche Ziele, die nicht zwangsläufig den wirtschaftlichen Erfolg des Betriebes beinhalten, im Vordergrund des täglichen Handelns. Auch die Tatsache, dass der Betrieb nach der eigenen Betriebsleiterzeit nicht weitergeführt wird, macht sich negativ bemerkbar. Die Konzentration auf das operative Tagesgeschäft, ein hohes Alter sowie die Betriebsführung als Verein erweisen sich als weitere Hemmnisse für den wirtschaftlichen Erfolg.

Die Diversifizierung scheint für Pferdebetriebe eine gute Möglichkeit zu sein, einen hohen Anteil am Haushaltseinkommen zu generieren. Während Betriebe mit ein bis zwei Betriebszweigen durchschnittlich 47% des Gesamthaushaltseinkommen aus Tätigkeiten im Pferdebetrieb erwirtschaften, generieren Pferdebetriebe mit 9 bis 10 Betriebszweigen einen Anteil am Haushaltseinkommen von durchschnittlich 84% ($p=0,002$). Allerdings verbringen PferdebetriebsleiterInnen von Betrieben mit vielen Betriebszweigen auch signifikant mehr Zeit mit der Betriebsleitung als solche mit wenigen Betriebszweigen ($p=0,000$).

Um Unterschiede zwischen BetriebsleiterInnen, die mit der Gesamtsituation ihres Betriebes zufrieden sind, und solchen, die mit der Gesamtsituation unzufrieden sind, aufzudecken, wird eine binär logistische Regression berechnet. Die Ergebnisse sind in Tabelle 3 abgebildet.

Tab. 3: Einflussgrößen auf die Zufriedenheit der BetriebsleiterInnen

Unabhängige Variable	Reg. Koeff. B	Signifikanz
Erfolgsgrößen	5,750	0,000***
Strategisches Management	3,489	0,003**
Rechnungswesen	3,384	0,001**
Betriebsform Liebhaberei	3,024	0,050*
Selbstwahrnehmung	1,942	0,012*
Operatives Management	-2,649	0,011*

Abhängige Variable: Zufriedenheit des Betriebsleiters gruppiert in 0= unzufrieden und 1= zufrieden; Nagelkerkes $R^2= 0,775$; Chi-Quadrat=111,320; $p=0,000$ ***

Quelle: Eigene Berechnungen, 2013

Auch dieses Modell ist statistisch hoch signifikant und erklärt 77,5% der Gesamtvarianz. Die Erfolgsgrößen, zu denen hier der Gewinn, der Umsatz, die Eigenkapitalbildung, die langfristige Zahlungsfähigkeit und die Fähigkeit, Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nachkommen zu können, gezahlt werden, haben den stärksten positiven Einfluss auf die Zufriedenheit des Betriebsleiters oder der Betriebsleiterin. Aber auch das strategische Management, das Rechnungswesen, eine positive Selbstwahrnehmung und die Betriebsform Liebhaberei beeinflussen die Zufriedenheit positiv. Hingegen führt die Fokussierung auf das operative Management zu einer Verminderung der Zufriedenheit des Betriebsleiters oder der Betriebsleiterin. Der positive Einfluss der Betriebsform Liebhaberei ist vermutlich dadurch zu erklären, dass in dieser Betriebsform die Wirtschaftlichkeit eine untergeordnete Rolle spielt und der Betriebsleiter oder die Leiterin unabhängiger von wirtschaftlichen Zwängen agieren kann.

4. Diskussion und Schlussfolgerungen

Die vorliegende Studie zeigt, dass sich die aus der Landwirtschaft bekannten Erfolgsfaktoren weitgehend auf pferdehaltende Betriebe übertragen lassen. Da das strategische Management und das Rechnungswesen in beiden Regressionen positive Effekte hervorrufen, sollten BetriebsleiterInnen versuchen, diesen Aspekten im täglichen Handeln ein größeres Gewicht beizumessen. Die Konzentration auf das operative Tagesgeschäft reicht nicht aus, um einen Pferdebetrieb wirtschaftlich und zufriedenstellend bewirtschaften zu können. Auch Vereine müssen sich diese Handlungsmaxime zur Gewohnheit machen. Denn obgleich die Erwirtschaftung von Gewinn nicht das Hauptziel eines Ver-

eins ist, so muss auch dieser genügend Überschüsse erwirtschaften, um seine langfristige Zahlungsfähigkeit gewährleisten zu können.

Danksagung

Die AutorInnen danken der UKB Betriebsberatung sowie der Bundesvereinigung der Berufsreiter für die Unterstützung dieser Studie.

Literatur

- BAETGE, J. (2006): Messung zur Korrelation zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg. Münster: Bertelsmann Stiftung.
- BOUNCKEN, R. B., LEHMANN, C. und RATZMANN, M. (2009): Tool oder Leadership – Empirische Ergebnisse zum Erfolg von Planungsinstrumenten und Führung. In: Meyer, J. A. (Hrsg.): Managementinstrumente in kleinen und mittleren Unternehmen. Lohmar und Köln: Eul Verlag, 13-29.
- BREUER, C.; Forst, M. und WICKER, P. (2012): Situation und Entwicklung der Pferdesportvereine und Pferdebetriebe in Deutschland. In: Breuer, C. (Hrsg.): Sportverbände, Sportvereine und ausgewählte Sportarten. Weiterführende Analysen der Sportentwicklungsberichte. Sportentwicklungsbericht 2011/2012, Band II. Köln: Verlag Strauß, 69-148.
- BROSIOUS, F. (2011): SPSS 19, 1. Auflage. Heidelberg, München, Landshut, Frechen, Hamburg: Hüthig Jehle Rehm.
- BRUNE, H. und HUMBERT, E. (2001): Pensionspferdehaltung. In: Landwirtschaftskammer (Hrsg.): Vielfalt vom Hof. Einkommens- und Erwerbskombinationen in der Landwirtschaft, 221-230. URL: <http://www.landwirtschaftskammer.de/fachangebot/eunde/buch/4-7-5-9.pdf> (11.01.2013).
- BÜHL, A. (2008): SPSS 16: Einführung in die moderne Datenanalyse, 11. Auflage. München: Pearson Studium.
- BURGSTAHLER, H. und MAST, C. (2001): Erfolgsfaktor interne Unternehmenskommunikation in der Bewertung durch Analysten. Explorative Studie zur Rolle von Nonfinancials im Kontext moderner Managementkonzepte. Universität Hohenheim, Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft und Journalistik.
- FN (Deutsche Reiterliche Vereinigung e.V.) (2010): Jahrbuch Sport. Warendorf, 303-305.
- GILLE, C. und SPILLER, A. (2008): Determinanten der Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung. In: Österreichische Gesellschaft für Agrarökonomie (Hrsg.): Neue Impulse in der Agrar- und Ernährungswirtschaft?! Tagungsband 2008. Wien, 21-22.
- HOFFMANN, G. (2009): Pferdesport und Umwelt (Reitregelungen). Warendorf: FN Verlag.
- INDERHEES, P. G. (2006): Strategische Unternehmensführung landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe: Eine Untersuchung am Beispiel Nordrhein-Westfalens. Dissertation an der Universität Göttingen.

- MENZEL, D. und GEITHNER, S. (2010): Strategieprozesse und Strategieausrichtung kleiner und mittlerer Unternehmen: Status Quo und Entwicklungsperspektiven zweier Fallunternehmen. In: Meyer, J. A. (Hrsg.): Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen. Lohmar und Köln: Eul Verlag, 51-75.
- NÄTHER, M., MÜLLER, J. und THEUVSEN, L. (2012): Risikomanagement in Pferdebetrieben – Status Quo und Entwicklungsbedarf. In: Österreichische Gesellschaft für Agrarökonomie (Hrsg.): Ökosystemdienstleistungen und Landwirtschaft. Herausforderungen für Forschung und Praxis. Tagungsband 2012. Wien, 15-16.
- REICHEL, A., BRÜCKNER, H. und PIPPIG, U. (1999): Investitionen und ihre Wirkung. Neue Landwirtschaft, 5, 1999, 18-22.
- SCHAPER, C. (2009): Strategisches Management in der Landwirtschaft: Wettbewerbsfähigkeit, Risikomanagement, neue Märkte. Dissertation an der Universität Göttingen.
- SÖHNCHEN, F. (2009): Common Method Variance and Single Source Bias. In: Alber, S., Klapper, D., Konradt, U. und Walter, A. F. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 137-152.
- WAGNER, B. (2009): Vermarktungsplattformen im Pferdemarkt – eine empirische Studie. In: Göttinger Pferdetage '09. Warendorf, FN Verlag, 129-138.

Anschrift der VerfasserInnen

*M.Sc. Heinke Heise, Dipl.-Hdl. Janina Müller und Prof. Dr. Ludwig Theuvsen
DARE, Georg-August-Universität Göttingen
Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen, Deutschland
Tel.: +49 (0)551 39 4852
eMail: theuvsen@uni-goettingen.de*