

Bäckereien im Wettbewerb – Welche Leistungen sind Kunden und Kundinnen beim Kauf von Backwaren wichtig?

Bakeries in competition – Which features are important for customers when buying baked goods?

Daria Säger und Julia Höhler*

Institut für Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft, Justus-Liebig-Universität Gießen

*Correspondence to: julia.hoehler@agr.uni-giessen.de

Received: 29 Oktober 2018 – Revised: 30 April 2019 – Accepted: 30 Juli 2019 – Published: 20 Dezember 2019

Zusammenfassung

Bäckereien erfahren zunehmend Konkurrenz durch den Lebensmitteleinzelhandel. Die Kundenbindung gewinnt somit an Bedeutung. Zwar existiert eine Vielzahl möglicher Kundenbindungsmaßnahmen, jedoch ist unklar, welche Maßnahmen speziell Bäckereien einsetzen sollten, um ihre Kundschaft langfristig zu binden. Ziel dieses Beitrags ist es, Kundenbindungsmaßnahmen für Bäckereien aufzuzeigen, deren Wichtigkeit durch eine Befragung (n=421) zu ermitteln und sie anschließend mittels einer explorativen Faktorenanalyse zu Faktoren zu verdichten. Insbesondere der Geschmack, die Sauberkeit des Ladens, die räumliche Nähe zum Heimatort und kompetentes Verkaufspersonal erweisen sich als wichtig. Ein wesentliches Ergebnis lautet, dass zentrale Leistungen, wie der Geschmack und die Freundlichkeit der Verkäufer und Verkäuferinnen, für viele Kunden und Kundinnen wichtig sind. Einige der identifizierten Maßnahmen bieten Potenziale, als Alleinstellungsmerkmale gegenüber dem Lebensmitteleinzelhandel zu dienen.

Schlagerworte: Backwaren, Bäckerei, Konsumverhalten, Kundenbindung, Faktorenanalyse

Summary

Bakeries are increasingly competing with food retailers. Customer loyalty is thus gaining in importance. Although there are numerous possible customer loyalty measures, it is unclear which specific measures bakeries should use to retain long-term customers. This paper intends to show customer loyalty measures for bakeries, determine their importance through a survey (n=421) and condense them into factors by an explorative factor analysis. In particular, taste, cleanliness of the shop, proximity to home, and competent sales staff are important factors. An essential result is that central features such as the taste and friendliness of the sales staff are important for many customers. Some of the measures identified offer the potential to serve as unique selling points vis-à-vis food retailers.

Keywords: Bakery products, bakery, consumer behavior, customer loyalty, factor analysis

1 Einleitung

Die Anzahl der Bäckereien ist in den letzten Jahren stark zurückgegangen (Zentralverband des Deutschen Bäckerverhandwerks, 2018). Im Zuge dessen traten immer wieder

Schlagzeilen in den Medien auf: „Bäckersterben geht weiter“ (Lebensmittel Zeitung, 2015) oder „Das langsame Sterben der Traditionsbäckereien“ (Horch, 2017). Zentrale Entwicklungen sind die Konkurrenz von Seiten der Discounter, die Konzentration auf dem Backwarenmarkt und die daraus

entstehende Notwendigkeit verstärkter Kundenbindungsmaßnahmen (Kühl et al., 2018). Einer der entscheidenden Unterschiede zwischen Bäckereien und Backautomaten ist der Preis. Gerade von Discountern können die Backwaren zu Niedrigstpreisen angeboten werden. In den Bäckereien sind sie dagegen meist teurer. Gleichzeitig wird in den Medien berichtet, dass auch einige Bäckereien Backmischungen oder Fertigprodukte für die Produktion ihrer Backwaren verwenden (Gamerschlag, 2017). Im Fokus solcher Artikel steht insbesondere der Vorwurf, dass sich inzwischen die meisten Bäckereien Backtriebmitteln, Fertigbackmischungen und ähnlichem bedienen. Eine entscheidende Frage, die sich aus diesen Medienberichten für Kunden und Kundinnen ergibt, ist die Frage, warum sie überhaupt noch in die Bäckerei gehen sollen. Nach Umfragen deutscher Meinungsforschungsinstitute kaufen Kunden und Kundinnen zunehmend im Discounter ihr Brot und ihre Backwaren ein (Vuma Touchpoints, 2017). Der Zeitmangel führt gleichzeitig auch zu einer Zunahme des Außer-Haus-Verzehrs und damit auch zum Mehr-Verkauf von Snacks. Durch preisbewusste Verbraucher und Verbraucherinnen mit Vorliebe für das One-Stop-Shopping wird der Einkauf in der vom Einkaufsort abgelegenen Bäckerei unattraktiver (Bundeskartellamt, 2014).

Aus den geschilderten Entwicklungen ergibt sich die Frage, welche Kundenbindungsinstrumente zur Verfügung stehen und eingesetzt werden können, um effektiv Kunden und Kundinnen zu binden. Zwar existiert in der Marketingliteratur eine Vielzahl möglicher Maßnahmen, unklar ist jedoch, welche dieser Maßnahmen speziell bei Bäckereien für die Kunden und Kundinnen von größter Wichtigkeit und dabei zudem geeignet sind, als Alleinstellungsmerkmal der Bäckereien gegenüber dem LEH zu dienen. In der Studie von Souki et al. (2016) werden einige Merkmale der Einkaufsentscheidung brasilianischer Verbraucher und Verbraucherinnen untersucht. Inwiefern diese Ergebnisse übertragbar sind, bleibt jedoch unklar. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen entscheidet der Einsatz geeigneter Maßnahmen nicht selten über ihr Fortbestehen. Gleichzeitig sind hier die finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen für Marketing jedoch im Vergleich zu größeren Unternehmen stark begrenzt (Reijonen und Laukkanen, 2010). Ziel dieses Beitrags ist es deshalb, zunächst geeignete Kundenbindungsmaßnahmen aus der Literatur zu identifizieren, in einer Befragung deren Wichtigkeit für die Kundschaft zu eruieren und anschließend durch eine Faktorenanalyse inhaltlich zu verdichten. Die gewonnenen Ergebnisse können von Bäckereien genutzt werden, um ihre eigenen Kundenbindungsmaßnahmen zu optimieren.

Die theoretischen Grundlagen zur Kundenbindung und möglichen Kundenbindungsmaßnahmen sind Inhalt des zweiten Abschnitts des Beitrags. Im dritten Abschnitt wird die Datenerhebung beschrieben. In Abschnitt vier erfolgt die Ergebnisdarstellung. Abschließend werden die Ergebnisse diskutiert.

2 Theoretischer Rahmen

Bei der Begriffsfassung von Kundenbindung lassen sich verschiedene Ansätze unterscheiden (Frank, 1967; Rotter, 1967; Jacoby und Kyner 1973; LaBarbera und Mazursky, 1983). Nachfolgend wird angenommen, dass Kundenbindung sowohl auf psychologischen Faktoren, wie der Zufriedenstellung der Kunden und Kundinnen, als auch auf dem Verhalten, also auf den wiederholten Käufen beruht. Kundenbindungsmaßnahmen sind daher jene Maßnahmen, die dazu beitragen können, die Kundschaft zufriedenzustellen, und die einen wiederholten Kauf begünstigen. Um eine langfristige Kundenbindung erreichen zu können, muss bekannt sein, was die Kundschaft zufriedenstellt und warum sie Wiederkäufe tätigt. Verhoef et al. (2002) legen dar, dass durch eine gute Kundenbeziehung hervorgerufenen Vertrauen und Zufriedenheit zuträglich auf Weiterempfehlungen wirken. Neben der Sicherung der Stammkunden und -kundinnen kann durch diese Mund-zu-Mund-Propaganda auch neue Kundschaft gewonnen werden. Sheth und Parvatiyar (1995) wiederum heben insbesondere den Aspekt der gemeinsamen Wertegenerierung hervor. Durch den direkten Kontakt zur Kundschaft und ihre Involvierung in den Schaffensprozess sollen Kosten im Marketing und in der Marktforschung eingespart werden können. Bolton (1998) thematisiert besonders den finanziellen Aspekt, also den Gewinn, der im Rahmen der Kundenbeziehung entsteht. Je länger die Beziehung zu einmal gebundenen Kunden und Kundinnen andauert, desto mehr Gewinn wird auch erwirtschaftet. Doch welche Instrumente können die Phase der Kundenbindung unterstützen oder gar fördern?

Nach Homburg und Bruhn (2017) umfasst Kundenbindung *„sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die Verhaltensabsichten als auch das tatsächliche Verhalten eines Kunden [...] positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten“*. Sharp und Sharp (1997) bezeichnen diese Maßnahmen als Kundenbindungsprogramme. Dies sind strukturierte Marketinganstrengungen, die längerfristig angelegt sind und loyales Verhalten belohnen. Das Ziel soll dabei eine Änderung des Einkaufsverhaltens, wie beispielsweise eine höhere Zahl an Wiederkäufen oder auch eine geringere Zahl von Abwanderungen zur Konkurrenz sein. Dabei kann auf den verschiedenen Ebenen des Marketing-Mixes agiert werden: der Produktpolitik, der Preispolitik, der Kommunikationspolitik und der Distributionspolitik. Nachfolgend werden die Maßnahmen nach ihrer Zuordnung hierzu beschrieben.

Im Rahmen der Produktpolitik besteht eine Reihe von Möglichkeiten, Kundenbindung zu erlangen. Gerade in Konkurrenz mit den Niedrigpreis-Backwaren brauchen die Produkte einer Bäckerei bestimmte Alleinstellungs- und Differenzierungsmerkmale, um beim Konsumenten Aufmerksamkeit zu erregen und die Bereitschaft, einen entsprechend höheren Preis zu zahlen, zu wecken (Souki et al., 2016). Ein solches Differenzierungsmerkmal sind beispielsweise eigene Rezepturen oder die Bewahrung möglicherweise traditioneller und betriebsinterner Rezepturen. Bei der Sortimentszu-

sammenstellung sollte aber darauf geachtet werden, ein Standardsortiment zu erstellen, das die Kundenanforderungen abdeckt und grundsätzlich angeboten werden sollte. Dieses Standardsortiment dient als Einkaufsgrundlage der Stammkundschaft und birgt, durch den geringeren Innovationsbedarf gegenüber Spezial-Produkten, mehr Möglichkeiten zur Gewinnerzielung (Katsifou et al., 2014). Gerade kleinere Sortimente, mit geringer Breite und Tiefe, aber mit einer dafür umso attraktiveren Auswahl scheinen bei der Kundschaft besonders beliebt zu sein (Chernev und Hamilton, 2009). Eine eindeutige Auszeichnung mit wichtigen Informationen, wie beispielsweise Preis und Produktname, kann die Komplexität zusätzlich reduzieren. Daneben bieten die Verpackung und Präsentation der Produkte Möglichkeiten, Aufmerksamkeit zu generieren und die Kaufbereitschaft zu erhöhen.

Neben dem Standardsortiment können je nach Saison der Zutaten verschiedene Produkte angeboten werden. Dies kann als Reaktion auf das sogenannte Variety-Seeking interpretiert werden (McAlister und Pessemier, 1982): Neben der Erweiterung des Sortiments wird dem Drang nach Abwechslung nachgegangen und die Kundschaft wandert möglicherweise nicht zur Konkurrenz ab, um dieses Bedürfnis zu befriedigen. Ein weiteres Ziel, das dabei zugleich verfolgt wird, ist Cross- bzw. Up-Selling. Kunden und Kundinnen weiten ihren Kauf auf zusätzliche Produkte der Bäckerei aus. Beispielsweise bieten viele Bäckereien auch Getränke und warme Mahlzeiten an (Renner, 2017). Ein ähnliches Prinzip verfolgt das Angebot von speziellen diätetischen und funktionellen Produkten. Gerade in Zeiten, in denen Unverträglichkeiten stark thematisiert werden, könnte sich in einigen Bäckereien das Angebot von veganen oder glutenfreien Produkten, als lukrativ erweisen (Burger, 2017). Eine weitere Möglichkeit im Rahmen der Produktpolitik ist die gemeinsame Produktentwicklung, beispielsweise durch Kundenwettbewerbe. Durch die Involvierung von Kunden und Kundinnen in diesen Prozess und die damit zusammenhängende Kommunikation ist diese Maßnahme sowohl der Produkt- als auch der Kommunikationspolitik zuzurechnen.

Der Preis stellt das Hauptmerkmal der Produkte dar, das das größte Potenzial zur Vergleichbarkeit birgt. Da die Preise der Bäckereien meist höher sind als diejenigen der anderen Mitbewerber auf dem Backwarenmarkt, müssen Bäckereien andere Anreize setzen, um konkurrieren zu können. Nach Souki et al. (2016) sind Konsumenten und Konsumentinnen zwar durchaus gewillt, Produkte in der Bäckerei zu kaufen, jedoch sind sie häufig nicht bereit, auch einen höheren Preis für das handwerklich hergestellte Produkt zu zahlen. Auch im Rahmen der Preispolitik können Anreize geschaffen werden, um die Kundschaft zu binden. Dabei können vor allem Bonusprogramme mit Stempelkarten, aber auch Kundenclubs oder Coupons zum Einsatz kommen.

Im Rahmen der Kommunikationspolitik spielt die persönliche Ebene der Kommunikation mit dem Kundenkreis eine große Rolle (Adebanjo, 2001). Die Art und Weise, wie die Angestellten mit der Kundschaft interagieren, beeinflusst die Einstellung der Kunden und Kundinnen gegenüber dem Betrieb. Sie ist auch ein besonderes Merkmal der Bä-

ckereien gegenüber den anderen Anbietern auf dem Backwarenmarkt, wie LEH und Discounter. Es wird angenommen, dass freundliche und kompetente Mitarbeitende einen wiederholten Einkauf wahrscheinlicher machen. Eine gute Beziehung zwischen Angestellten und Kundschaft kann dabei auch die Mund-zu-Mund-Propaganda stärken. Gremler und Braun (2001) kommen zu dem Schluss, dass eine gute Angestellten-Kunden-Beziehung förderlich für die Kommunikation zwischen dem bestehenden Kundenkreis und potentiellen Neukunden und -kundinnen wirkt. Neben der direkten Kommunikation durch die Angestellten bestehen weitere Kommunikationswege in Kundenzeitschriften oder Kundenbriefen sowie in den sozialen Medien, die die Kontaktfrequenz zur Kundschaft erhöhen können. Daneben können Events, wie Workshops oder regionale Veranstaltungen, für die Kommunikation genutzt werden.

Die Auswahl der Bäckerei, von der Backwaren bezogen werden sollen, fällt bei vielen Konsumenten und Konsumentinnen relativ einfach aus: Sie suchen die Bäckerei aus, die in nächster Umgebung des Wohnsitzes, der Arbeit oder auch auf dem Arbeitsweg liegt (Souki et al., 2016). Daher muss die Standortwahl bei der Eröffnung oder Schließung von Filialen strategisch getroffen werden. Auch und gerade weil die Auswahl bei vielen Konsumenten und Konsumentinnen häufig aufgrund des Standortes geschieht, sind die Wahl und das Wissen über die Wichtigkeit der übrigen Kundenbindungsinstrumente für Bäckereien von Bedeutung, um die Wahl der Bäckerei zu beeinflussen. Weitere Maßnahmen im Rahmen der Distributionspolitik zielen vor allem auf eine Vergrößerung der Reichweite der Bäckereien ab. Mit der Einführung von Serviceleistungen, wie beispielsweise des Angebots der Lieferung von Brötchen, wird es dem Kunden erleichtert, an die Produkte zu gelangen. In Tabelle 1 sind die bisher identifizierten Maßnahmen im Überblick dargestellt.

Über die genannten Faktoren hinaus können weitere Faktoren die Kundenbindung beeinflussen. In einer Studie wird der Aspekt der Öffnungszeiten hervorgehoben (Lundberg und Lundberg, 2010). Auch die ständige Verfügbarkeit von Backwaren ist ein Punkt, von dem die Kaufentscheidung abhängen kann. Des Weiteren können Zertifikate ein Faktor sein, warum sich ein Kunde oder eine Kundin für einen bestimmten Bäcker entscheidet. Umweltzertifikate, die eine besonders umweltfreundliche Herstellung nachweisen (Lundberg und Lundberg, 2010), Qualitätsmanagementzertifikate (Van der Spiegel et al., 2006) oder auch solche bestimmter Weiterbildungen, Qualifizierungen und Auszeichnungen, die die Leistungen der Bäckerei betonen (Küchle, 2017), können ausschlaggebende Faktoren bei der Wahl der Bäckerei sein. Die Vielzahl möglicher Kundenbindungsmaßnahmen soll in der nachfolgenden Faktorenanalyse auf wenige Kernfaktoren reduziert werden. Zudem soll die Wichtigkeit einzelner Maßnahmen für die Kunden abgefragt werden.

3 Datenerhebung

Im Fragebogen wurden Fragebatterien mit verschiedenen Kundenbindungsmaßnahmen eingesetzt, die auf einer Wich-

Tabelle 1: Überblick über Maßnahmen zur Kundenbindung

Produktpolitik	Preispolitik
<ul style="list-style-type: none"> • Sortimentsgröße • Eigene Rezepturen • Saisonale Produkte • Diätetische Produkte (z. B. glutenfrei) • Vegane Produkte • Eindeutige Auszeichnung mit Produktname und Preis • Ansprechende Präsentation der Produkte • Angebot warmer Getränke • Angebot kalter Getränke • Angebot von warmen Mahlzeiten • Besondere Verpackung der Produkte • Möglichkeit der Mitentwicklung neuer Produkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Stempelkarten • Bezahlkarten mit Rabattsystem • Coupons und Rabattmarken
Kommunikationspolitik	Distributionspolitik
<ul style="list-style-type: none"> • Freundliche Verkäufer/-innen • Kompetente Verkäufer/-innen • Kundenbriefe bzw. -zeitschriften • Kundenclub • Events (z. B. Back-Workshops) • Social-Media-Auftritt 	<ul style="list-style-type: none"> • Räumliche Nähe zu Heimatort oder Arbeitsplatz • Backwaren-Lieferdienst • Backwaren-Abonnement (regelmäßiger Lieferdienst auf Vertragsbasis)

Quelle: Eigene Darstellung.

tigkeitsskala von acht „sehr wichtig“ bis eins „gar nicht wichtig“ bewertet werden mussten. Die Fragestellung zu den jeweiligen Itembatterien lautete „Welche Aspekte sind Ihnen bei einer Bäckerei, bei der Sie regelmäßig einkaufen, besonders wichtig?“. Die Skalenbreite wurde auf acht Punkte festgelegt, um eine möglichst gute Faktorenbildung zu erreichen. Nach einem Pretest des Fragebogens sollten aufgrund der Anmerkungen der Teilnehmenden neben den bereits genannten Maßnahmen weiterhin untersucht werden: Geschmack, ausländische Backspezialitäten (z. B. Ciabatta), gute Kaffeequalität, Preis-Leistungs-Verhältnis, Sonderangebote, Ruf der Bäckerei sowie die Beteiligung an sozialen Projekten (bspw. die Tafel). Insgesamt ergeben sich somit 46 Items. Nach dem Pretest des Fragebogens wurde der Link zur Erhebung elektronisch an alle Studierenden der Justus-Liebig-Universität Gießen (Deutschland) versendet sowie auf Facebook geteilt. Insgesamt nahmen 628 Personen teil. Davon beantworteten 421 Teilnehmende den Fragebogen vollständig, 207 nur unvollständig. In Tabelle 2 werden die soziodemografischen Charakteristika der Stichprobe beschrieben.

Die Stichprobe ist nicht repräsentativ für die deutsche Gesamtbevölkerung, da insbesondere Frauen und Teilneh-

mende mit Hochschulreife überrepräsentiert sind. Der verhältnismäßig niedrige Altersdurchschnitt von etwa 24 Jahren resultiert vor allen Dingen aus dem Adressatenkreis der Online-Umfrage. Dieser zeichnet sich durch einen hohen Anteil an Studierenden aus. Zum Vergleich ist der Altersdurchschnitt in Deutschland von 44,4 Jahren anzuführen (Destatis, 2018). Diese Besonderheiten der Stichprobe sind bei der Beurteilung der Ergebnisse zu berücksichtigen.

Die erhobenen Items werden in einer Faktoranalyse zu Faktoren verdichtet. Das Prinzip der explorativen Faktoranalyse besteht darin, dass sie hoch korrelierte Variablen zu einem Faktor zusammenfasst und zu weniger korrelierten Faktoren abgrenzt. So wird der Datensatz strukturiert und dabei gleichzeitig die Datenmenge reduziert (Backhaus et al., 2016). Für die Durchführung der Faktorenanalyse wird das Statistikprogramm SPSS genutzt. Um zunächst die Eignung der gesammelten Daten für eine Faktorenanalyse zu ermitteln, werden verschiedene Kriterien herangezogen. Die Ausgangshypothese des Barlett-Tests lautet, dass die Variablen nicht korreliert sind. Mit einer Signifikanz von 0,000 liegt dieser Wert unter der Irrtumswahrscheinlichkeit α (0,05). Damit kann die Null-Hypothese abgelehnt und die Annahme

Tabelle 2: Soziodemografische Charakteristika der Stichprobe

Variable	Ausprägung	Anzahl absolut	Relativer Anteil [%]
Geschlecht	Weiblich	359	84,8
	Männlich	62	15,2
Schulabschluss	Hochschulreife	417	99,0
	Realschulabschluss	4	1,0
	Hauptschulabschluss	0	0
Alter	Mittelwert	24,18	
	Spannweite	18-59	

Quelle: Eigene Erhebung.

getroffen werden, dass die Variablen der Erhebungsgesamtheit korreliert sind. Bei Betrachtung der Anti-Image-Kovarianz-Matrix ist zudem zu erkennen, dass weniger als 25 % der nicht-diagonalen Elemente größer als 0,09 sind und damit die Korrelationsmatrix, nach Dziuban und Shirkey (1974), geeignet für eine Faktorenanalyse ist. Um die Eignung der Variablen für eine Faktorenanalyse zu prüfen, wurde die von Kaiser, Meyer und Olkin entwickelte Kriterium der „measure of sampling adequacy (MSA)“ berechnet (Cerney und Kaiser, 1977). Mit einem Wert von 0,840 ist die Korrelationsmatrix gut für eine Faktorenanalyse geeignet (Backhaus, 2016).

4 Ergebnisse

Die durchschnittliche Bewertung der einzelnen Items auf der achtstufigen Likertskala wird in Abbildung 1 dargestellt. Deutlich wird, dass die verschiedenen Kundenbindungsmaßnahmen durchaus unterschiedlich starke Wichtigkeiten für die Kunden haben. Während der Geschmack, die Sauberkeit, die Nähe zum Heimatort sowie das Brot- und Brötchenangebot als sehr wichtig wahrgenommen werden, bewerten die Teilnehmenden Backwaren-Abonnements und -Liefersdienste sowie das Kundenmagazin und den Kundenclub als sehr unwichtige Aspekte.

Mit der Durchführung der Faktorenanalyse wurden nach dem Kaiser-Kriterium zwölf Faktoren mit Eigenwerten über eins extrahiert. Der Eigenwert drückt den Beitrag aus, den ein bestimmter Faktor zur Erklärung der Gesamtvarianz aller Beobachtungswerte leistet. Im nächsten Schritt wird bei den Faktoren eine rechtwinklige Varimax-Rotation vorgenommen, um die inhaltliche Faktorinterpretation zu erleichtern. Es zeigt sich, dass die Faktorladungen, also die Korrelationen, erhöht werden und damit eine eindeutigere Zuordnung zu den Faktoren ermöglicht wird. Alle Variablen mit Faktorladung über 0,5 werden dem jeweiligen Faktor zugeordnet (Backhaus, 2016). Bei der Benennung der Faktoren durch die Autorinnen wurde versucht, einen Oberbegriff zu finden, der die Items eines Faktors bestmöglich zusammenfasst. Tabelle 3 zeigt die entstandene 12-Faktoren-Lösung.

Sieben Items konnten nicht zugeordnet werden und lassen sich daher nicht im Rahmen der Faktorenanalyse

interpretieren: Brot- und Brötchenangebot, Kundenclub, Angebot warmer Mahlzeiten, Beteiligung an sozialen Projekten, Möglichkeit der Mitentwicklung, Ladengestaltung und ausländische Backspezialitäten. Eine Variable (großes Sortiment) weist eine negative Faktorladung auf. Dies ist durch das konträre Verhältnis zum Item „kleines Sortiment“ begründet. Der Erklärungsgehalt der Gesamtvarianz durch die 12-Faktoren-Lösung liegt bei 62,1 %.

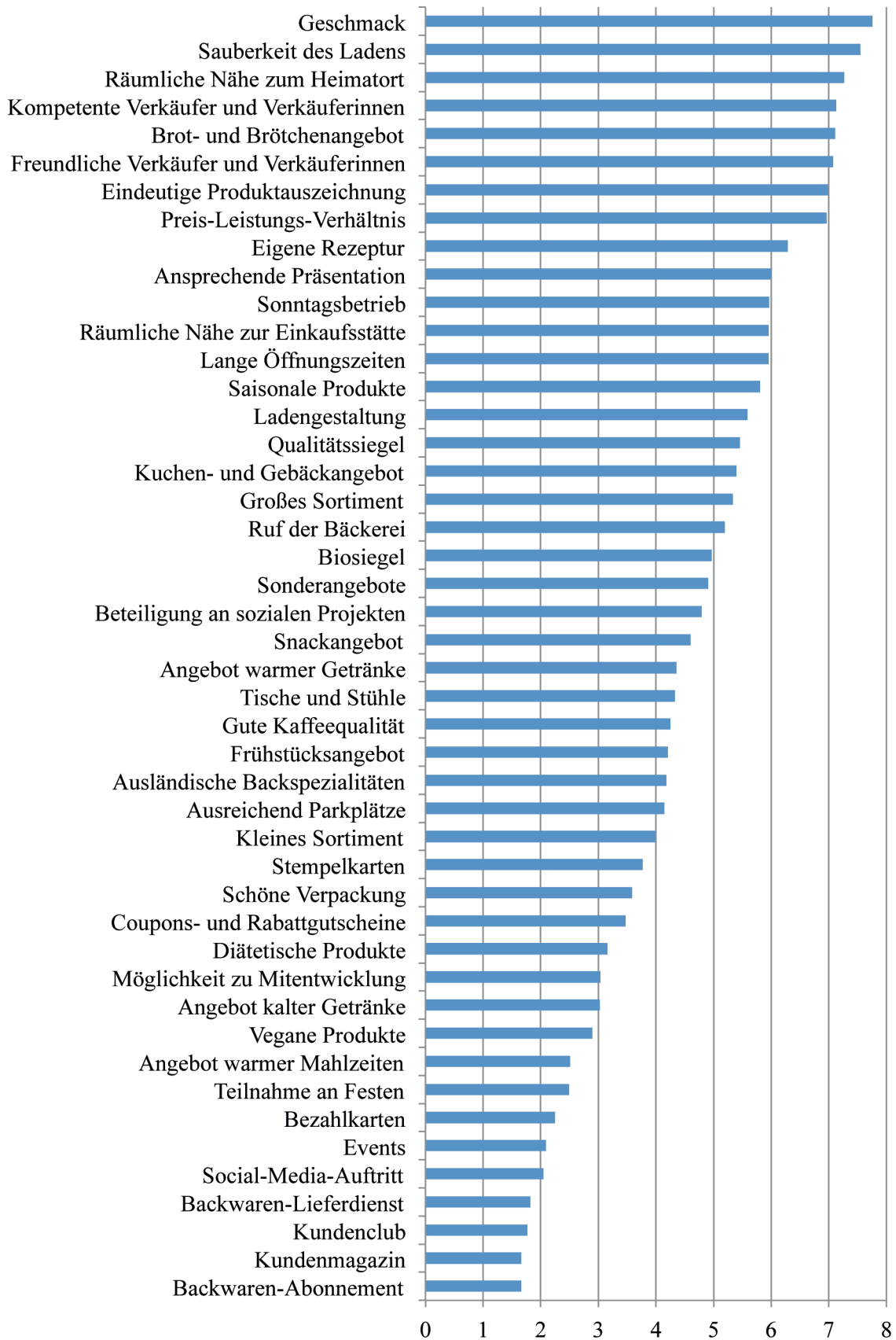
5 Diskussion

Auf einem gesättigten und wettbewerbsintensiven Markt wie dem Backwarenmarkt ist es für Bäckereien zunehmend schwierig, Kunden und Kundinnen zu binden und damit über die Zeit hinweg wirtschaftlichen Erfolg zu generieren. Dem einzelnen Unternehmen steht hierfür eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung. Welches dieser Instrumente speziell von Bäckereien eingesetzt werden sollte, ist jedoch unklar. Im Rahmen dieses Beitrags wurden mögliche Instrumente systematisch gesammelt, in einer Online-Umfrage nach ihrer Wichtigkeit bewertet und in der anschließenden Faktorenanalyse auf zwölf Schlüsselfaktoren reduziert.

Die Ergebnisse der Befragung bekräftigen zum Teil bereits bestehende Ergebnisse, zeigen jedoch auch neue Aspekte. Wie bei Souki et al. (2016) werden der Geschmack und der Standort von den Teilnehmenden als sehr wichtig beurteilt. Die Bedeutung der zweitwichtigsten Maßnahme, der Sauberkeit des Ladens, und die der viertwichtigsten Variablen, kompetente Verkäufer und Verkäuferinnen, wurde hingegen bisher nicht untersucht. Im Gegensatz zu dieser Studie mit 15 Items wurde mit 46 Items zudem eine größere Anzahl und Bandbreite an Maßnahmen von den Teilnehmenden bewertet. Souki et al. (2016) untersuchen allgemein Determinanten der Kaufentscheidung. Im vorliegenden Beitrag wurde in der Fragestellung explizit nach Merkmalen einer Bäckerei gefragt, die man regelmäßig aufsucht, um den Aspekt der Kundenbindung zu berücksichtigen.

Die Abfrage der Wichtigkeiten verschiedener Kundenbindungsmaßnahmen zeigt, dass diese von den Teilnehmenden als unterschiedlich wichtig wahrgenommen werden. Die als sehr wichtig wahrgenommenen Instrumente der Produktpolitik, wie der Geschmack, das Brot- und Brötchenangebot

Abbildung 1: Bewertung der Items nach absteigender durchschnittlicher Wichtigkeit



Quelle: Eigene Erhebung.

Tabelle 3: 12-Faktoren-Extraktion

Nr.	Faktorname	Variablen
1	Zentrale Leistungen	Geschmack Eindeutige Produktauszeichnung Preis-Leistungs-Verhältnis Räumliche Nähe zum Heimatort Freundliche Verkäufer und Verkäuferinnen Kompetente Verkäufer und Verkäuferinnen Sauberkeit des Ladens
2	Kommunikationspolitische Instrumente	Kundenmagazin Events Teilnahme an Festen Social-Media-Auftritt
3	Preispolitische Instrumente	Stempelkarten Bezahlkarten Coupons und Rabattgutschein Sonderangebote
4	Getränke	Angebot warmer Getränke Gute Kaffeequalität Kalte Getränke
5	Gesundheit und Qualität	Diätetische Produkte Vegane Produkte Biosiegel Qualitätssiegel
6	Distribution	Backwaren-Lieferdienst Backwaren-Abonnement
7	Außer-Haus-Verzehr	Kuchen- & Gebäck-Angebot Snackangebot Frühstücksangebot
8	Sortiment	Kleines Sortiment Großes Sortiment (-) Eigene Rezeptur Saisonale Produkte
9	Bild für Außenstehende	Ausreichend Parkplätze Ruf der Bäckerei
10	Öffnungszeiten	Lange Öffnungszeiten Sonntagsbetrieb
11	Gestaltung	Ansprechende Präsentation der Produkte Schöne Verpackung
12	Nähe zum Einkaufsort	Räumliche Nähe zur Einkaufsstätte

Quelle: Eigene Berechnungen.

sowie die eindeutige Produktauszeichnung sind Kundenbindungsinstrumente, die sich, im Gegensatz zu Standortentscheidungen oder der Ladengestaltung, im Tagesgeschäft umsetzen lassen. Gleiches gilt für die Sauberkeit des Ladens. Die Freundlichkeit und Kompetenz der Verkäufer und Verkäuferinnen kann hingegen nur bedingt durch den Arbeitgeber beeinflusst werden und hängt zudem von der Verfügbarkeit ausreichend qualifizierten Personals ab. Auch der Verwendung eigener Rezepturen messen die meisten Befragten eine hohe Wichtigkeit zu. Die Entwicklung selbiger kann über Produktentwicklungsprozesse realisiert werden. Demgegenüber sind die Maßnahmen räumliche Nähe zu Heimatort und Einkaufsstätte nur im Rahmen von längerfristigen Standortentscheidungen zu beeinflussen. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu bedenken, dass es sich nicht um eine für die Gesamtbevölkerung repräsentative Stichprobe handelt.

Insgesamt wird deutlich, dass die in der Faktoranalyse als „Zentrale Leistungen“ identifizierten Maßnahmen eine hohe Wichtigkeit für die Kundschaft aufweisen. Hier liegt Potenzial für Bäckereien vor, um sich von den Backstationen des LEH abzugrenzen und den Mehrwert der eigenen Produkte zu kommunizieren. Insbesondere Verkäufer und Verkäuferinnen unterscheiden Bäckereien von den Backautomaten LEH. Schulungen könnten zur Erhöhung der wahrgenommenen Kompetenz und Freundlichkeit beitragen. Darüber hinaus kann es verarbeitungsbedingte sensorische Unterschiede zwischen den Produkten der Bäckereien und des LEH geben, die stärker an den Kundenkreis kommuniziert werden könnten. In Anbetracht der einleitend beschriebenen Entwicklungen hin zum Einsatz von Backmischungen stellt sich jedoch die Frage, ob bei einer eindeutigen Kennzeichnung nicht ein Glaubwürdigkeitsproblem entstehen kann. Werden Produkte, wie von den Befragten als wichtig erachtet, eindeutig ausgezeichnet, könnte sich diese Transparenz möglicherweise nachteilig auswirken. Dies könnte Gegenstand zukünftiger Forschungsarbeiten sein.

Andere Kundenbindungsinstrumente, wie beispielsweise der Social-Media-Auftritt, das Kundenmagazin, der Backwaren-Lieferdienst und auch das Backwaren-Abonnement sind dagegen einem Großteil der Befragten „sehr unwichtig“. Es zeigt sich, dass insbesondere kommunikations- sowie distributionspolitische Aspekte von vielen Teilnehmenden als unwichtig wahrgenommen werden. Dies bedeutet jedoch nicht, dass diese Aspekte deshalb weniger wichtig sind als die, die durchschnittlich als wichtig beurteilt werden. Auch in diesen Anregungen liegt Potential, Kunden und Kundinnen zu binden und sich von Wettbewerbern abzugrenzen. Es ist abhängig von der Kundschaft und ihren Bedürfnissen und Erwartungen gegenüber einer Bäckerei, ob die eingesetzten Kundenbindungsmaßnahmen wirkungsvoll sind oder nicht. Zudem bleibt offen, wie die Auswahl einer Bäckerei konkret erfolgt und welche Rolle verschiedene Aspekte des Leistungsspektrums überhaupt für die Entscheidung eine Rolle spielen. Die identifizierten Faktoren können genutzt werden, um im Rahmen einer Clusteranalyse verschiedene Kundengruppen zu identifizieren und diese entsprechend ihrer Bedürfnisse anzusprechen.

Die Bindung von Kunden und Kundinnen schlägt sich sowohl in ihrer Einstellung gegenüber der Bäckerei als auch in dem wiederholten Kauf bei der Bäckerei nieder. In der Befragung wurde zunächst lediglich die Wichtigkeit unterschiedlicher Maßnahmen bei den von ihnen regelmäßig besuchten Bäckereien durch die Teilnehmenden bewertet. Um weitere Aussagen hinsichtlich der Eignung der Maßnahmen zur Kundenbindung zu treffen, ist es daher notwendig, entsprechende Indikatoren für deren Wirksamkeit zu erheben. Es bleibt darüber hinaus festzuhalten, dass eine sehr homogene Stichprobe mit einem hohen Anteil an weiblichen, jungen Teilnehmenden mit einem hohen Bildungsabschluss vorlag. Für die Zukunft wäre es von Interesse, welche Ergebnisse eine in diesen Hinsichten breiter gestreute Stichprobe ergeben würde. Zu einer Erweiterung und Anpassung dieser Stichprobe müssten noch andere Kanäle zur Rekrutierung älterer Teilnehmender genutzt werden.

Bei Betrachtung dieser Beantwortungsquoten zeigt sich, dass zirka ein Drittel derer, die den Fragebogen angefangen haben, diesen nicht beendet haben. Dies kann zum einen des Themas, als auch der Fragestellung und der Länge des Fragebogens geschuldet sein. So kann es der Fall sein, dass manchen das Thema weniger zugesagt hat, oder im Verlauf der Befragung aufgrund der Vielzahl der Variablen das Interesse verloren gegangen ist. Der Teilnehmerschwund in diesem Maße und aufgrund der eben genannten Faktoren, ist jedoch ein Effekt, der bei vielen Befragungen, insbesondere ohne Entlohnung, auftritt.

Literatur

- Adebanjo, D. (2001) Understanding customer satisfaction – a UK food industry case study. *British Food Journal* 103, 1, 36-45.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. und Weiber, R. (2016) *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. 14. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Bolton, R. (1998) A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction. *Marketing Science*, 17, 1, 45-65.
- Bundeskartellamt (2014) *Sektoruntersuchung Lebensmittel Einzelhandel*. Bericht gemäß § 32 e GWB. Bonn.
- Burger, G. (2017) Von vegan über glutenfrei zum Erfolg. *Allgemeine BäckerZeitung*, 21, 26.
- Cerney, B.A. und Kaiser, H. F. (1977) A study of a measure of sampling adequacy for factor-analytic correlation matrices. *Multivariate Behavioral Research*, 12, 1, 43-47.
- Chernev, A. und Hamilton, R. (2009) Assortment Size and Option Attractiveness in Consumer Choice Among Retailers. *Journal of Marketing Research*, 46, 3, 410-420.
- Destatis (2018) *Bevölkerungsstand*. Statistisches Bundesamt. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/durchschnittsalter-zensus.html>

- Dziuban, C. D. und Shirkey, E. C. (1974) When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? Some decision rules. *Psychological Bulletin*, 81, 6, 358-361.
- Gamerschlag, B. (2017) Das Märchen vom guten deutschen Brot. Von der Backkunst zum Industrieprodukt. <https://www.stern.de/genuss/essen/brot--das-maerchen-vom-guten-deutschen-brot-7664626.html>
- Gremler, D. D. und Brown, S. W. (2001) Generating positive word-of-mouth communication through customer-employee relationships. *International Journal of Service Industry Management*, 21, 1, 44-59.
- Frank, R. E. (1967) Correlates of buying behavior for grocery products. *Journal of Marketing*, 31, 4, 48-53.
- Homburg, C. und Bruhn, M. (2017) Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Manfred Bruhn und Christian Homburg (Hrsg.) *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen*. 9. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 80-112.
- Horch, W. (2017) Das langsame Sterben der Traditionsbäckereien. In: *Hamburger Abendblatt*. Online im Internet, URL: <https://www.abendblatt.de/wirtschaft/article209590935/Das-langsame-Sterben-der-Traditionsbaeckereien.html> (Abruf vom 13.11.2017).
- Jacoby, J. und Kyner, D. B. (1973) Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior. *Journal of Marketing Research*, 10, 1, 1-9.
- Katsifou, A., Seifert, R. W. und Tancrez, J.-S. (2014) Joint product assortment, inventory and price optimization to attract loyal and non-loyal customers. *Omega*, 46, 36-50. DOI: 10.1016/j.omega.2014.02.002.
- Küchle, R. (2017) Kleine Bäckerei setzt im Land Maßstäbe. Die Bäckerei Funken in Much erhält als einer von 78 Betrieben den Ehrenpreis Meister.Werk.NRW. *Allgemeine BäckerZeitung*, 14, 28.
- Kühl, R., Piper, A., Höhler, J. und Englert, C. (2018) Perspektiven und Entwicklungstendenzen der Lebensmittelproduktion für den Standort Deutschland. Studie im Auftrag der Heinz Lohmann Stiftung. Gießen.
- LaBarbera, P. A. und Mazursky, D. (1983) A longitudinal assessment of consumer satisfaction/dissatisfaction: the dynamic aspect of the cognitive process. *Journal of Marketing Research*, 20, 4, 393-404.
- Lebensmittel Zeitung (2015) Bäckersterben geht weiter. 16/2015, 24.
- Lundberg, J. und Lundberg, S. (2010) Retailer choice and loyalty schemes—evidence from Sweden. *Letters in spatial and resource sciences*, 3, 3, 137-146.
- McAlister, L. und Pessemier, E. (1982) Variety seeking behavior: an interdisciplinary review. *Journal of Consumer Research*, 9, 3, 311-322.
- Reijonen, H. und Laukkanen, T. (2010) Customer relationship oriented marketing practices in SMEs. *Marketing Intelligence and Planning*, 28, 2, 115-136.
- Renner, I. (2017) Hausgemacht mit Herz und Hand. *Food service*, 2, 36-38.
- Rotter, J. B. (1967) A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Personality*, 35, 4, 651-665. DOI: 10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x.
- Sharp, B. und Sharp, A. (1997) Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns. *International Journal of Research in Marketing*, 14, 5, 473-486. DOI: 10.1016/S0167-8116(97)00022-0.
- Sheth, J.N. und Parvatiyar, A. (1995) The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4, 4, 397-418.
- Souki, G. Q., Reis, V. C. und Moura, L. R. C. (2016) The behavior of bakery consumers. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 18, 1, 1-12.
- Van der Spiegel, M., Luning, P. A., De Boer, W. J., Ziggers, G. W. und Jongen, W. M. F. (2006) Measuring effectiveness of food quality management in the bakery sector. *Total Quality Management* 17, 6, 691-708.
- Verhoef, P. C., Franses, P. H. und Hoekstra, J. C. (2002) The effect of relational constructs on customer referrals and number of services purchased from a multiservice provider: Does age of relationship matter? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 3, 202-216.
- Vuma Touchpoints (2017) Konsumenten punktgenau erreichen. Basisinformationen für fundierte Mediaentscheidungen. Arbeitsgemeinschaft Verbrauchs- und Medienanalyse, Frankfurt.
- Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks (2018) Bäckerhandwerk in Deutschland: Strukturzahlen 2010 bis 2017, 149-171. <https://www.baeckerhandwerk.de/baeckerhandwerk/zahlen-fakten/>

