

# **Geschäftsmodelle, Controlling und Kennzahlen**

Zusammenfassung der  
52. Betriebswirtschaftlichen Fachtagung Gartenbau

vom 15. bis 18. September 2014  
in Erfurt

Diese Schrift enthält Vorträge, die während der 52. Betriebswirtschaftlichen Fachtagung Gartenbau unter dem Leitthema

***Geschäftsmodelle, Controlling und Kennzahlen***

am 15. September 2014 in Erfurt gehalten wurden.

Das Seminar wurde vom Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V. organisiert und durchgeführt.

**Zusammenstellung und Textverarbeitung:**

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.

**Herausgeber:**

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.  
Herrenhäuser Str. 2  
30419 Hannover  
Internet: <http://www.zbg.uni-hannover.de>  
E-Mail: [zbg@zbg.uni-hannover.de](mailto:zbg@zbg.uni-hannover.de)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

und die zuständigen Ministerien der Bundesländer sowie die Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen.

## Tagungsprogramm

52. Betriebswirtschaftliche Fachtagung  
15. – 18. September 2014 in Erfurt

Fachhochschule Erfurt  
Leipziger Straße 77, 99085 Erfurt

### "Geschäftsmodelle, Controlling und Kennzahlen"

#### Montag, 15. September 2014: Geschäftsmodelle im Gartenbau

**Hotel Ramada, Auf der Großen Mühle 4, 99098 Erfurt**

- 13:00 Uhr **Begrüßung und Vorstellungsrunde**  
*Dr. Bernd Hardeweg, ZBG Hannover*
- 13.15 Uhr **Entwicklung von Geschäftsmodellen**  
*V-Prof. Fenna B. Neubauer, Hochschule Hannover*
- 14.45 Uhr **Pause**
- 15.15 Uhr **Beispiele aus dem Gartenbau**  
**Blumenkästen online**  
*Harro Wilhelm, Harros Pflanzenwelt, Saarbrücken*
- 16.00 Uhr **Veredelungsservice für alte Obstsorten**  
*Ingo Rintisch, Gärtnerei Rintisch, Herbsleben*
- 16.45 Uhr **Diskussion**
- 17.30 Uhr **Ende der Veranstaltung**
- 18.00 Uhr **Erfurt – Stadt der Gärten**  
Stadtrundführung – Treffen Hauptbahnhof Erfurt, Ausgang Willy-Brandt-Platz

#### Dienstag, 16. September 2014

- 08.00 Uhr **Exkursion A „Internethandel/Logistik“**  
**Abfahrt zur Fachexkursion am Hotel**
- 08.30 Uhr **Zalando, Erfurt ([www.zalando.de](http://www.zalando.de))**
- 11.00 Uhr **Rewe-Zentral AG Logistikzentrum**  
*Molsdorfer Lindenweg 1, 99192 Neudietendorf-Kornhochheim*
- 13.00 Uhr **Mittagessen in der Rewe-Kantine (Selbstzahler)**
- 14.30 Uhr **Saatguthandel Chrestensen (<http://www.chrestensen.de/>)**  
*Witterdaer Weg 6, 99092 Erfurt*
- 18.00 Uhr **Gemeinsames Abendessen an der Fachhochschule Erfurt**

- 08.00 Uhr **Exkursion B „Produktion/Verkauf“**  
**Abfahrt zur Fachexkursion (ab Hotel)**
- 09.15 Uhr **Handelsgärtnerei Dietmar Pfeifer,**  
*Erfurter Str. 36, 99195 Erfurt-Mittelhausen*
- 10.45 Uhr **Absatzgenossenschaft „Fahner Obst“ eG** ([www.absatz-fahnerobst.de](http://www.absatz-fahnerobst.de))  
*Gewerbepark Fahner Höhe, 99100 Gierstädt*
- 12.15 Uhr **Regines Blumen- und Gartenmarkt** ([www.regines-gartenmarkt.de](http://www.regines-gartenmarkt.de))  
*Langensalzaer Straße 2, 99947 Schönstedt*
- 13.15 Uhr **Mittagessen im Café von Regines Blumen- und Gartenmarkt (Selbstzahler)**
- 15.15 Uhr **Baumschulen Oberdorla GmbH** ([www.baumschulen-oberdorla.de](http://www.baumschulen-oberdorla.de))  
*Burgstraße 57, 99986 Oberdorla*
- 16.30 Uhr **Niederdorla – Mittelpunkt Deutschlands** (<http://www.niederdorla.de/>)  
*Schleifweg 11, 99986 Niederdorla*
- 18.00 Uhr **Gemeinsames Abendessen an der Fachhochschule Erfurt**

**Mittwoch, 17. September 2014**

**Fachhochschule Erfurt, Leipziger Str. 77, 99085 Erfurt (Saal 1)**

**Gemeinsamer Tag mit den Teilnehmern der KTBL Technikberatertagung**

- 09.00 Uhr **Diskussionsleitung: Prof. Dr. H. Bredenbeck, Fachhochschule Erfurt**
  - **Vorstellung des Verbundvorhabens ZINEG**  
*Prof. Dr. H.-J. Tantau, Leibniz Universität Hannover*
  - **Konzept und Ziel des Themenblocks „ZINEG geht in die Praxis“**  
*Prof. Dr. H. Bredenbeck, Fachhochschule Erfurt*
- 09.30 Uhr **Fallbeispiel 1 „Gemüseproduktion“**  
*J. Zörner, Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen*
- 10.15 Uhr Kaffeepause
- 10.45 Uhr **Fallbeispiel 2 „Zierpflanzenproduktion“**  
*B. Wenzel, Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen*
- 11.30 Uhr **Fallbeispiel 3 „Gemüseproduktion“**  
*P. Berwanger, Landratsamt Breisgau-Hochschwarzwald*
- 12.15 Uhr **Umsetzung in die Praxis – offene Diskussion**
- 13.00 Uhr **Mittagspause**

- 14.00 Uhr **Nachbesprechung Fachexkursion**  
*Diskussionsleitung: Dr. B. Hardeweg, Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.*
- 15.00 Uhr **Kaffeepause**
- 15.30 Uhr **Energieeffizienz bei der Produktion im Gewächshaus** *Diskussionsleitung: Prof. Dr. H. Bredenbeck, Fachhochschule Erfurt* *Impulsvortrag Technik: Dr.-Ing. Burkhard von Elsner, Sachverständiger für Gartenbautechnik* *Impulsvortrag Ökonomie: Dr. Bernd Hardeweg, Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.*
- 18.30 Uhr **BWT Teilnehmer: Möglichkeit an einem gemeinsamen Restaurantbesuch (Selbstzahler)**

**Donnerstag, 18. September 2014 Controlling und Kennzahlen**

**Fachhochschule Erfurt, Leipziger Str. 77, 99085 Erfurt (Saal 1)**

- 09.00 Uhr **Markt- und Preisanalyse Beet- und Balkonpflanzen Thüringen**  
*Franziska Gebert, LVG Erfurt*
- 09.45 Uhr **Integrierte Aufzeichnung von Daten zur Prozessdokumentation**  
*Stephan Imbery, Agrochron, Kremsmünster*
- 10.45 Uhr **Pause**
- 11.15 Uhr **Kalkulation und Planung mit grünplan – Einbindung neuer Medien**  
*Andreas Schachtner, Fa. Fachgrün, Halberstadt*
- 12:00 Uhr **Neue Entwicklungen zum Betriebsvergleich Gartenbau**  
*Stefan Schöttler, ZBG, Hannover*
- 12:45 Uhr **Change Management Studie Gartenbau 2015**  
*Stephan Meyerding, ZBG, Hannover*
- 13.00 Uhr **Ende der Veranstaltung**



## Inhaltsverzeichnis

### Tagungsbeiträge

- **Entwicklung von Geschäftsmodellen.....** 9  
*V-Prof. Fenna B. Neubauer*  
Hochschule Hannover
  
- **So e moderna Quatsch brauche mir Gertna nit !!!!.....** 33  
*Harro Wilhelm*  
Harros Pflanzenwelt, Saarbrücken
  
- **Veredelungsservice für alte Obstsorten.....** 55  
*Ingo Rintisch*  
Gärtnerei Rintisch, Herbsleben
  
- **Ergebnisse der Markt- und Preisanalyse für Beet- und Balkonpflanzen in  
Thüringen.....** 57  
*Franziska Gebert*  
LVG Erfurt
  
- **Integrierte Aufzeichnung von Daten zur Prozessdokumentation Obst und  
Gemüse.....** 69  
*Stephan Imbery*  
Agrochron, Kremsmünster, Österreich
  
- **Anbauplanung, Dokumentation und Controlling im Gartenbau mit grünplan.....** 85  
*Andreas Schachtner*  
Firma Fachgrün, Halberstadt
  
- **Konzeption eines Online – Betriebsvergleichs.....** 99  
*Stefan Schöttler*  
Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V., Hannover
  
- **Exposé: Change Management Studie Gartenbau 2015.....** 125  
*Stephan Meyerding*  
Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V., Hannover
  
- **Change Management als neue Herausforderung für den deutschen Gartenbau....** 131  
*Stephan Meyerding*  
Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V., Hannover

<b>Anhang.....</b>	<b>145</b>
➤ <b>Liste der Referenten.....</b>	<b>147</b>
➤ <b>Liste der Teilnehmer.....</b>	<b>149</b>

## Tagungsbeiträge





# 1. Grundlagen - Definitionen Geschäftsmodell (I)

## Generell:

Es existieren eine Vielzahl an Definitionen. Es gibt bis heute keine „allgemeingültige“ Definition.

## Beispiele\*:

### Schögel (2002):

*„Unter einem Geschäftsmodell kann ,die (vereinfachende, aber strukturähnliche) Abbildung von ausgewählten (das heißt hinsichtlich einer bestimmten Fragestellung interessierenden) Aspekten der Ressourcentransformation des Unternehmens sowie der Austauschbeziehungen dieses Unternehmens mit anderen Marktteilnehmern verstanden werden.‘ “*

\*Quelle: Beispiele zitiert nach Scheer/Deelmann/Loos (2003), S. 8-19

---

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

# 1. Grundlagen - Definitionen Geschäftsmodell (II)

## Beispiele\*:

### Mercer (2002):

*„Geschäftsmodelle sind ,ganzheitliche Strategien, die neben dem klassischen Kern der meisten Unternehmensstrategien, der Markt- und Produktpolitik, noch eine ganze Reihe weiterer gleichwertiger Elemente [Gewinnmodell, Ressourceneinsatz, Organisation] zu einer konsistenten Einheit zusammenfassen.‘ “*

### Bieger, Rüegg-Stürm und Rohr (2002):

*„Ein Geschäftsmodell ist die ,Darstellung der Art und Weise, wie ein Unternehmen, ein Unternehmenssystem oder eine Branche am Markt Werte schafft. Dabei sind Antworten auf folgende Fragen [Konzepte] notwendig:‘ Leistungskonzept, Kommunikationskonzept, Ertragskonzept, Wachstumskonzept, Kompetenzkonfiguration, Organisationsform, Kooperationskonzept, Koordinationskonzept.“*

\*Quelle: Beispiele zitiert nach Scheer/Deelmann/Loos (2003), S. 8-19

---

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

# Definitionen Geschäftsmodell (III)

Analyse von 28  
Geschäftsmodelldefinitionen.

Bereits 2002!

Merkmale	Autoren (28 Quellen)																												
	Osarcic (1996)	Caroll und Trebick (1997)	Timmers (1998)	Lindarbin (1999)	Nilsson, Tollis und Neillom (1999)	Willars (1999)	Bartelt und Lammersdorf (2000)	Heinrich und Leist (2000)	Kueber (2000)	Mohalevan (2000)	Martinez (2000)	Zimmermann (2000)	Alf und Zimmermann (2001)	Amit und Zott (2001)	Gedjiri und Akkermans (2001)	Poeter (2001)	Reinmeister und Klein (2001)	Robert und Reiner (2001)	Weill und Vitale (2001)	Bieger, Bickhor und Knyphausen-Aufiesh (2002)	Bieger, Edegg-Sturm und Rohr (2002)	Magretta (2002)	Mercer (2002)	Osterwalder und Pigneur (2002)	Sabogel (2002)	Servadio (2002)	Stühler (2002)	Übereinstimmungen	
Abstraktion / Aggregation																												9	
Akteure / Rollen																													18
Betrachtung von Unternehmensteil																												4	
Betrachtung von Unternehmen																												15	
Betrachtung von Unternehmensnetz																												2	
Beziehungen der Akteur																												5	
Externes Kommunikationskonzept																												3	
Finanzen / Umsätze (Flüsse)																												15	
Gewinn																												6	
Güter / Dienstleistungen (Flüsse)																												14	
Informationen (Flüsse)																												6	
Kontrollmechanismen																												1	
Kritische Erfolgsfaktoren																												2	
Nutzen																												7	
Organisationsform																												3	
Produktlebenszyklus																												2	
Prozesse / Ablauf																												6	
Rechtliche Aspekte																												3	
Ressourcen (Allgemein)																												3	
Strategie / Vision / Ziel																												8	
Technologie																												5	
Wachstum																												3	
Wertkette / Kernkompetenzen																												7	
Wertschöpfung																												12	
Wettbewerbsumfeld																												9	

Quelle: Abbildung beispielhaft als Extrakt entnommen aus Scheer et al. (2002), S.20

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

# Definitionen Geschäftsmodell (VI)

Weitere diverse Definitionen folgten.

Hier: Weitere Beispiele entnommen aus Schallmo (Teil 1)

Autor	Definition Geschäftsmodell
Amit und Zott, 2001, S. 493	"A business model depicts the design of transaction content, structure, and governance so as to create value through the exploitation of business opportunities."
Bieger und Reinhold, 2011, S. 32	"Ein Geschäftsmodell beschreibt die Grundlogik, wie eine Organisation Werte schafft. Dabei bestimmt das Geschäftsmodell, (1) was ein [sic] Organisation anbietet, das von Wert für Kunden ist, (2) wie Werte in einem Organisationssystem geschaffen werden, (3) wie die geschaffenen Werte dem Kunden kommuniziert und übertragen werden, (4) wie die geschaffenen Werte in Form von Erträgen durch das Unternehmen „eingefangen“ werden, (5) wie die Werte in der Organisation und an Anspruchsgruppen verteilt werden und (6) wie die Grundlogik der Schaffung von Wert weiterentwickelt wird, um die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells in der Zukunft sicherzustellen."
Hamel, 2001, S. 10	"The four boxes in the diagram represent the major components of a business model: customer interface, core strategy, strategic resources, and value network. These basic components are linked by three 'bridging' components: customer benefits, configuration of activities, and company boundaries."
Hawkins, 2002, S. 308	"In other words, a business model describes how an enterprise gears up its resources, planning capabilities and processes to the revenue producing potential of a specific product or service. By focusing in on this relationship to revenue producing potential, a new context is provided for assessing the planning and operational aspects of an enterprise, and for assessing the relationship between on-line and off-line trading environments."
Johnson et al., 2008, S. 60	"A business model, from our point of view, consists of four interlocking elements that, taken together, create and deliver value. The most important to get right, by far, is the first."
Magretta, 2002, S. 4	"Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental question every manager must ask: How do we make money in this business? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to the customers at an appropriate cost?"

Quelle: Abbildung entnommen aus Schallmo (2013), S. 20

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

# Definitionen Geschäftsmodell (V)

Weitere diverse Definitionen folgten.

Hier: Weitere Beispiele entnommen aus Schallmo (Teil 2)

Mitchell und Coles, 2003, S. 17	"A business model is the combination of 'who', 'what', 'when', 'where', 'why', 'how', and 'how much' an organization uses to provide its goods and services and develop resources to continue its efforts."
Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 14	"A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value."
Pateli und Giaglis, 2004, S. 308	"In other words, business models are not conceived as a purely management-related concept, but embrace a broad spectrum of organizational activities, from the operational (processes) to the strategic level. Moreover, given the evolution of networked organizations and the growing adoption of eBusiness [sic!], the definition of business models has been extended to include inter-organizational activities, roles, and elements as well."
Rappa, 2004, S. 34	"A business model is a method of doing business. All business models specify what a company does to create value, how it is situated among upstream and downstream partners in the value chain, and the type of arrangement it has with its customers to generate revenue."
Skarzynski und Gibson, 2008, S. 112	"We define a business model as a conceptual framework for identifying how a company creates, delivers and extracts value. It typically includes a whole set of integrated components, all of which can be looked on as opportunities for innovation and competitive advantage."
Weiner et al., 2010a, S. 23	"A business model is a conceptual tool containing a set of objects, concepts and their relationships with the objective to express the business logic of a specific firm. Therefore we must consider which concepts and relationships allow a simplified description and representation of what value is provided to whom, how this is done and with which financial consequences."
Wirtz, 2010, S. 70	"Ein Business Model stellt eine stark vereinfachte und aggregierte Abbildung der relevanten Aktivitäten einer Unternehmung dar. Es erklärt [sic!] wie durch die Wertschöpfungskomponente einer Unternehmung vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen entstehen. Neben der Architektur der Wertschöpfung werden die strategische sowie Kunden- und Marktkomponente berücksichtigt, um das übergeordnete Ziel der Generierung bzw. Sicherung des Wettbewerbsvorteils zu realisieren."

Quelle: Abbildung entnommen aus Schallmo (2013), S. 20

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

## Geschäftsmodell-Innovation: Arten von Innovation (I)

Innovationsgrade: Inkrementell oder Radikal

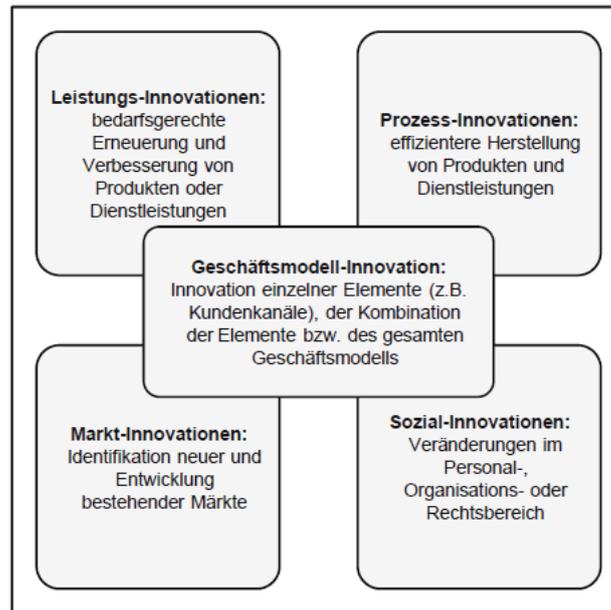
Bezugseinheit zur Feststellung der Neuigkeitseigenschaft:

- Unternehmensorientierte Perspektive (z.B. neue Baugruppen, Unterschied zu vorherigen Produkten/Dienstleistungen)
- Kundenorientierte Perspektive (z.B. Wissens- oder Verhaltensänderung, Messung z.B. mit Befragung)
- Wettbewerbsorientierte Perspektive: Messung, wie lange Technologie in definierter Region vermarktet wird

Quelle: Schallmo (2013), S. 24-25

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

# Geschäftsmodell-Innovation: Arten von Innovation (II)

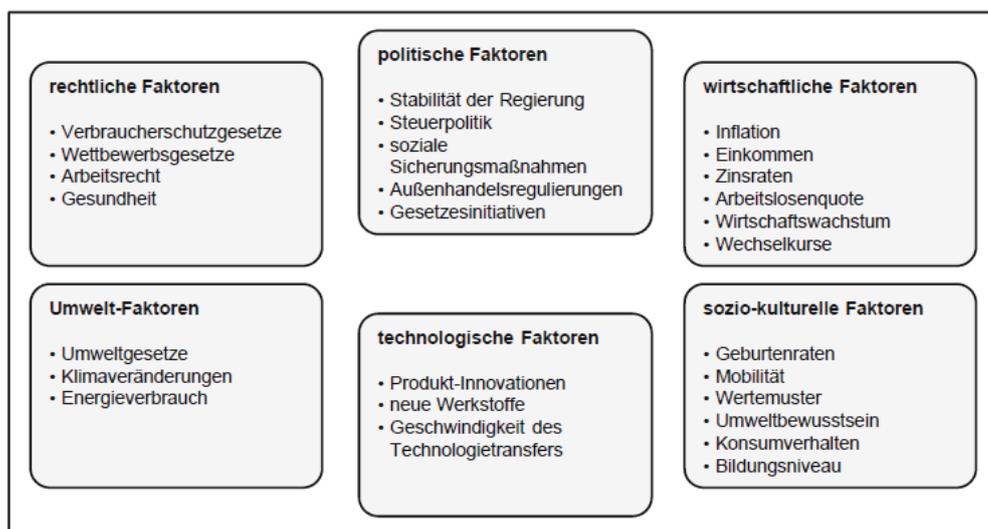


Quelle: Abbildung entnommen aus Schallmo (2013), S. 24

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

# Geschäftsmodell-Umwelt (I)

## Makro-Umwelt von Geschäftsmodellen:

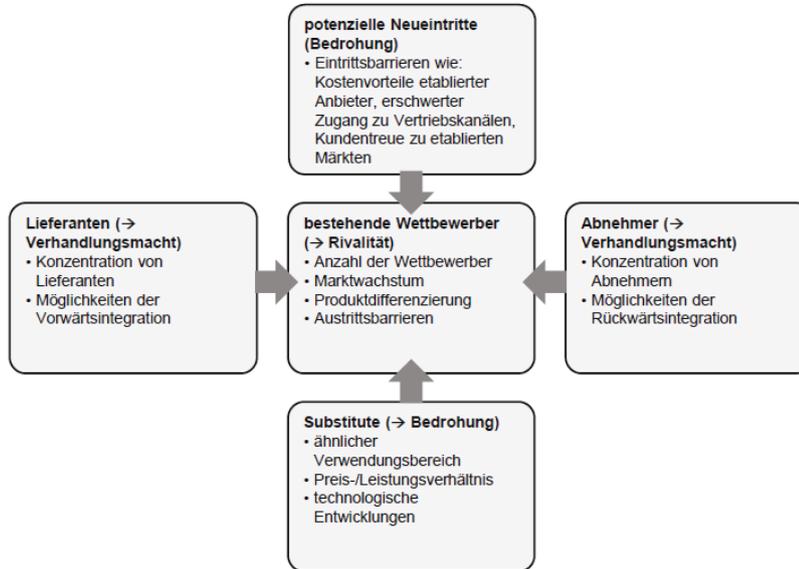


Quelle: Abbildung entnommen aus Schallmo (2013), S. 35

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

# Geschäftsmodell-Umwelt (II)

## Mikro-Umwelt Geschäftsmodelle – hier: Branchenstrukturanalyse nach Porter



Quelle: Abbildung entnommen aus Schallmo (2013), S. 36

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

## Charakteristika Geschäftsmodelle

### Fünf „Statements“ auf Basis einer Literaturzusammenfassung nach Schallmo:

#### Geschäftsmodelle....

- erhöhen die strategische Flexibilität und die Fokussierung
- erschweren die Imitierbarkeit und fördern die Differenzierung
- sind eine Quelle für Wettbewerbsvorteile
- stiften einen Wert und erhöhen die Kundenbindung
- verbessern den Unternehmenserfolg und die Kosten- und Risikostruktur

Quelle: Schallmo (2013), S. 24-25

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

# Ansätze der Geschäftsmodellentwicklung (I)

Schallmo vergleicht 20 Ansätze, von denen einige exemplarisch dargestellt werden.\*

## Ansatz von Hamel: Elemente eines Geschäftsmodells

- *Strategie*: Geschäftsmission, Produkt- Markt-Kombination, Differenzierung gegenüber Wettbewerbern
- *Strategische Ressourcen*: Kernkompetenzen, Vermögensgegenstände, Kernprozesse
- *Konfiguration strategischer Ressourcen*: Bindeglied
- *Kundenkontakt*: Kanäle, Kundenunterstützung, Information, Beziehung, Preisstruktur
- *Kundennutzen*
- *Wertnetzwerk*: Lieferanten, Partner, Koalitionen
- *Unternehmensgrenzen*
- *Potenziale*

Quelle: Schallmo (2013), S. 47-115

---

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

# Ansätze der Geschäftsmodellentwicklung (II)

## Ansatz von Linder und Cantrell (2000) :

### Teil I

#### Entwicklungsrichtungen:

- *Realisationsmodelle* (Maximierung Umsätze)
- *Erneuerungsmodelle* (ständige Veränderung Produkte/Dienstleistungen, Marken, Kostenstrukturen, Technologien, ...)
- *Erweiterungsmodelle* (Expansion, Ausweitung, Integration neue Märkte/Wertketten)
- *Entwicklungsmodelle* (generell zusätzliche Umsätze durch ein neues GM)

### Teil II

#### Generische Geschäftsmodelle:

- *Price Model*
- *Convenience Model*
- *Commodity-Plus-Model*
- *Experience Model*
- *Channel Model*
- *Intermediary Model*
- *Trust Model*
- *Innovation Model*

Quelle: Schallmo (2013), S. 74-76

---

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

# Ansätze der Geschäftsmodellentwicklung (III)

## Vorstellung ausgewählter Ansatz: Business Model Generation nach Osterwalder/Pigneur

„Ein Business Model beschreibt das Prinzip, wie eine Organisation Werte schafft, weitergibt und bewahrt.“



Alexander Osterwalder

Das Business Model Canvas:  
<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

---

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

## 2. Business Model Generation nach Osterwalder/Pigneur

### 4 Ausgangspunkte:

- *Ressourcen*
- *Angebot*
- *Kunden*
- *Finanzen*

### Generische Geschäftsmodelle:

- *Unbundling Business Model*: Trennung Kerngeschäfte: Kunden, Produkt, Infrastruktur
- *Long Tail*: Zahlreiche Nischenprodukte werden an Kunden verkauft
- *Multi-Sided Plattform*: Verknüpfung unterschiedlicher Kundengruppen
- *Free and Freemium*: Kostenlose, günstige Leistungen – Folgekäufe, z.B. Premiumleistungen
- *Open Business Models*: Kooperation mit Partnern, um externes Wissen zu integrieren

Quelle: Schallmo (2013), S. 85-88

---

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

# Business Model Canvas



Quelle: Darstellung nach Osterwalder/Pigneur (2010), S.22-48

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

# Business Model Canvas

<b>8. Schlüssel-partner</b> <p>„Wer sind unsere Schlüsselpartner?“          „Wer sind unsere wichtigsten Zulieferer?“          „Welche Schlüsselressourcen bekommen wir von Partnern zur Verfügung gestellt?“          „Welche Schlüsselaktivitäten übernehmen Partner für uns?“</p>	<b>7. Schlüssel-aktivitäten</b> <p>„Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere Wertangebote?“          „Unsere Distributionskanäle?“          „Unsere Kundenbeziehungen?“          „Unsere Einnahmequellen?“</p>	<b>2. Wertangebote</b> <p>„Welchen Nutzen/Wert bringen wir dem Kunden?“          „Welche Kundenprobleme lösen wir mit unserem Angebot?“          „Welche Kundenbedürfnisse erfüllen wir?“          „Welche Produkt- und Dienstleistungsangebote bieten wir jedem Kundensegment an?“</p>	<b>4. Kunden-beziehungen</b> <p>„Welche Art von Beziehung erwarten jedes unserer Kundensegmente?“          „Welche haben wir eingerichtet?“          „Was kosten sie uns?“          „Wie sind sie in unser übriges Geschäftsmodell integriert?“</p>	<b>1. Kunden-segmente</b> <p>„Für wen schöpfen wir Wert?“          „Wer sind unsere wichtigsten Kunden?“</p>
<b>6. Schlüssel-ressourcen</b> <p>„Welche Schlüsselressourcen erfordern unsere Wertangebote?“          „Unsere Distributionskanäle?“          „Unsere Kundenbeziehungen?“          „Unsere Einnahmequellen?“</p>		<b>3. Kanäle</b> <p>„Über welche Kanäle wollen unsere Kunden erreicht werden?“ „Wie erreichen wir sie jetzt?“          „Wie sind unsere Kanäle integriert?“ „Welche funktionieren am besten?“          „Welche sind am kosteneffizientesten?“          „Wie integrieren wir sie in die Kundenabläufe?“</p>		
<b>9. Kostenstruktur</b> <p>„Was sind die wichtigsten Kosten?“          „Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten?“          „Welche Schlüsselaktivitäten sind am teuersten?“</p>		<b>5. Einnahmequellen</b> <p>„Für welche Werte sind unsere Kunden wirklich bereit zu zahlen?“          „Wofür bezahlen sie jetzt?“          „Wie würden sie gerne zahlen?“          „Wie viel trägt jede Einnahmequelle zum Gesamtumsatz bei?“</p>		

Quelle: Darstellung nach Osterwalder/Pigneur (2010), S.22-48

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

# 1.) Kundensegmente



*„Für wen schöpfen wir Wert?“  
„Wer sind unsere wichtigsten Kunden?“*

Kundensegmente definieren die verschiedenen Gruppen von Personen oder Organisationen, die ein Unternehmen erreichen und bedienen will.

Arten von Kundensegmenten:

- Massenmarkt
- Nischenmarkt
- Segmentiert
- Diversifiziert
- Multisided Platforms

Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010), S.24-25

---

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

# 2.) Wertangebote (I)



*„Welchen Nutzen/Wert bringen wir dem Kunden?“  
“Welche Kundenprobleme lösen wir mit unserem Angebot?“  
“Welche Kundenbedürfnisse erfüllen wir?“  
“Welche Produkt- und Dienstleistungsangebote bieten wir jedem Kundensegment an?“*

Wertangebote beschreibt das Paket von Produkten und Dienstleistungen, das für ein bestimmtes Kundensegment Wert schöpft.

**Wertangebote lösen ein Problem oder befriedigen ein Bedürfnis!**

Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010), S.26-29

---

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

## 2. Wertangebote (II)



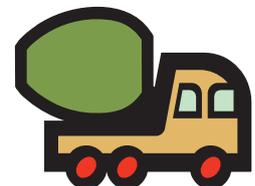
### Arten von Wertangeboten

- Neuheit
- Leistung
- Anpassung an Kundenwünsche
- Arbeitserleichterung
- Design
- Marke/Status
- Preis
- Kostenreduktion
- Risikominimierung
- Verfügbarkeit
- Bequemlichkeit/Anwenderfreundlichkeit

Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010), S.26-29

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

## 3.) Kanäle (I)



*“Über welche Kanäle wollen unsere Kunden erreicht werden?”*

*„Wie erreichen wir sie jetzt?“*

*„Wie sind unsere Kanäle integriert?“*

*“Welche funktionieren am besten?”*

*“Welche sind am kosteneffizientesten?”*

*“Wie integrieren wir sie in die Kundenabläufe?“*

Der Baustein Kanäle beschreibt, wie ein Unternehmen seine Kundensegmente erreicht, um ein Wertangebot zu vermitteln. Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle bilden die Schnittstelle zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden.

Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010), S.30-31

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

## 3. Kanäle (II)



### Kanäle erfüllen u.a. folgende Funktionen:

- Aufmerksamkeit der Kunden auf Produkte/Dienstleistungen des Unternehmens lenken
- Kunden bei Bewertung des Wertangebots helfen
- Kunden Kauf der Produkte/Dienstleistungen ermöglichen
- Kunden Wertangebot vermitteln
- Kunden nach Kauf (After Sales) betreuen

### Kanaltypen:

- Verkaufsabteilung
- Internetverkauf
- Eigene Filialen
- Partnerfilialen
- Großhändler

Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010), S.30-31

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

## 4.) Kundenbeziehungen (I)



*„Welche Art von Beziehung erwarten jedes unserer Kundensegmente?“*

*“Welche haben wir eingerichtet?“*

*“Was kosten sie uns?“*

*“Wie sind sie in unser übriges Geschäftsmodell integriert?“*

Der Baustein Kundenbeziehungen beschreibt die Arten von Beziehungen, die ein Unternehmen mit bestimmten Kundensegmenten eingeht.

Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010), S.32-33

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

## 4.) Kundenbeziehungen (II)



Jedes Unternehmen sollte definieren, welche Arten von Kundenbeziehungen es mit den verschiedenen Zielgruppen haben möchte:

- Persönliche Unterstützung
- Individuelle Unterstützung (Schlüsselkunden-Management)
- Selbstbedienung
- Automatisierte Dienstleistungen
- Communitys
- Mitbeteiligung

Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010), S.32-33

---

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

## 5.) Einnahmequellen (I)



*„Für welche Werte sind unsere Kunden wirklich bereit zu zahlen?“*

*„Wofür bezahlen sie jetzt?“*

*„Wie würden sie gerne bezahlen?“*

*„Wieviel trägt jede Einnahmequelle zum Gesamtumsatz bei?“*

Der Baustein Einnahmequellen steht für die Einkünfte, die ein Unternehmen aus jedem Kundensegment bezieht. Dabei unterscheidet man einmalige Transaktionseinnahmen und wiederkehrende Einnahmen.

Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010), S.34-37

---

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

## 5.) Einnahmequellen (II)



### Preisgestaltung

#### Festpreise:

- Listenpreis
- Abhängig von Produkteigenschaften
- Abhängig vom Kundensegment
- Abhängig von der Menge

#### Variable Preise:

- Verhandlung
- Ertragsmanagement
- Echtzeitmarktwert
- Auktionen

Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010), S.34-37

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

## 6.) Schlüsselressourcen (I)



*„Welche Schlüsselressourcen erfordern unsere Wertangebote?“*  
*„Unsere Distributionskanäle?“*  
*„Unsere Kundenbeziehungen?“*  
*„Unsere Einnahmequellen?“*

Der Baustein Schlüsselressourcen beschreibt die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für das Funktionieren eines Geschäftsmodells notwendig sind.

Schlüsselressourcen können im Besitz des Unternehmens sein, geleast oder von Schlüsselpartnern erworben werden.

Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010), S.38-39

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

## 6.) Schlüsselressourcen (II)



Schlüsselressourcen können folgendermaßen kategorisiert werden:

- *Physisch*: Produktionseinrichtungen, Gebäude, Fahrzeuge, Maschinen, Systeme, Point-of-Sale-Systeme, Distributionsnetzwerke, ...
- *Intellektuell*: Marken, Firmenwissen, Patente und Copyrights, Partnerschaften, Kundenstammdaten, ...
- *Menschlich*: Personalabhängigkeit, von entscheidender Bedeutung in wissensintensiven und kreativen Branchen
- *Finanziell*: Bargeld, Kreditrahmen, Aktienoptionen, Bürgschaft, ...

Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010), S.38-39

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

## 7.) Schlüsselaktivitäten



„Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere Wertangebote?“  
“Unsere Distributionskanäle?“  
“Unsere Kundenbeziehungen?“  
“Unsere Einnahmequellen?“

Schlüsselaktivitäten sind die wichtigsten Tätigkeiten, die ein Unternehmen tun muss, um sein Wertversprechen zu halten. Sie können folgendermaßen kategorisiert werden:

- *Produktion*: Entwicklung, Herstellung und Lieferung
- *Problemlösungsaktivitäten*: Entwickeln neuer Lösungen für individuelle Kundenprobleme
- *Plattform/Netzwerk*: Bereitstellung, Pflege und Weiterentwicklung

Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010), S.40-41

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer



## 8.) Schlüsselpartnerschaften

„Wer sind unsere Schlüsselpartner?“ „Unsere wichtigsten Zulieferer?“  
“Welche Schlüsselressourcen bekommen wir von unseren Partnern?“  
“Welche Schlüsselaktivitäten übernehmen Partner für uns?“

Netzwerk von Lieferanten, Produzenten und Partnern, die zur Umsetzung des Geschäftsmodells beitragen.

### Formen:

- Strategische Allianzen zwischen Nicht-Wettbewerbern
- Strategische Allianzen zwischen Wettbewerbern
- Joint Ventures zur Erschließung neuer Geschäftsfelder
- Käufer-Anbieter-Beziehungen

### Vorteile:

- Optimierung und Mengenvorteil
- Risikoreduktion
- Zugang zu bestimmten Aktivitäten und Ressourcen

Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010), S.42-43

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

## 9.) Kostenstruktur (I)



“Was sind die wichtigsten Kosten?“  
“Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten?“  
“Welche Schlüsselaktivitäten sind am teuersten?“

Die Kostenstruktur beschreibt alle Kosten, die bei der Ausführung eines Geschäftsmodells anfallen. Sie bestimmt wie profitabel ein Geschäftsmodell ist.

Für einige Geschäftsmodelle sind geringe Kosten wichtiger als für andere. Es kann daher sinnvoll sein, grob zwischen zwei Geschäftsmodell-Kostenstrukturen zu unterscheiden:

- *Kostenorientiert*: Kostenminimierung, (⇒ Preisführerschaft)
- *Wertorientiert*: Wertmaximierung (⇒ Qualitätsführerschaft)

Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010), S.44-45

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer



# 9.) Kostenstruktur (II)

## Charakteristika der Kostenstruktur:

- *Fixkosten*: zeitabhängige Kosten
- *Variable Kosten*: mengenabhängige Kosten
- *Skaleneffekte*: Größenkostensparnis (Mengenvorteil)
- *Verbundeffekte*: Kostenvorteile durch Mehrfachnutzung von Ressourcen (Schaffung von Synergien)

Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010), S.44-45

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

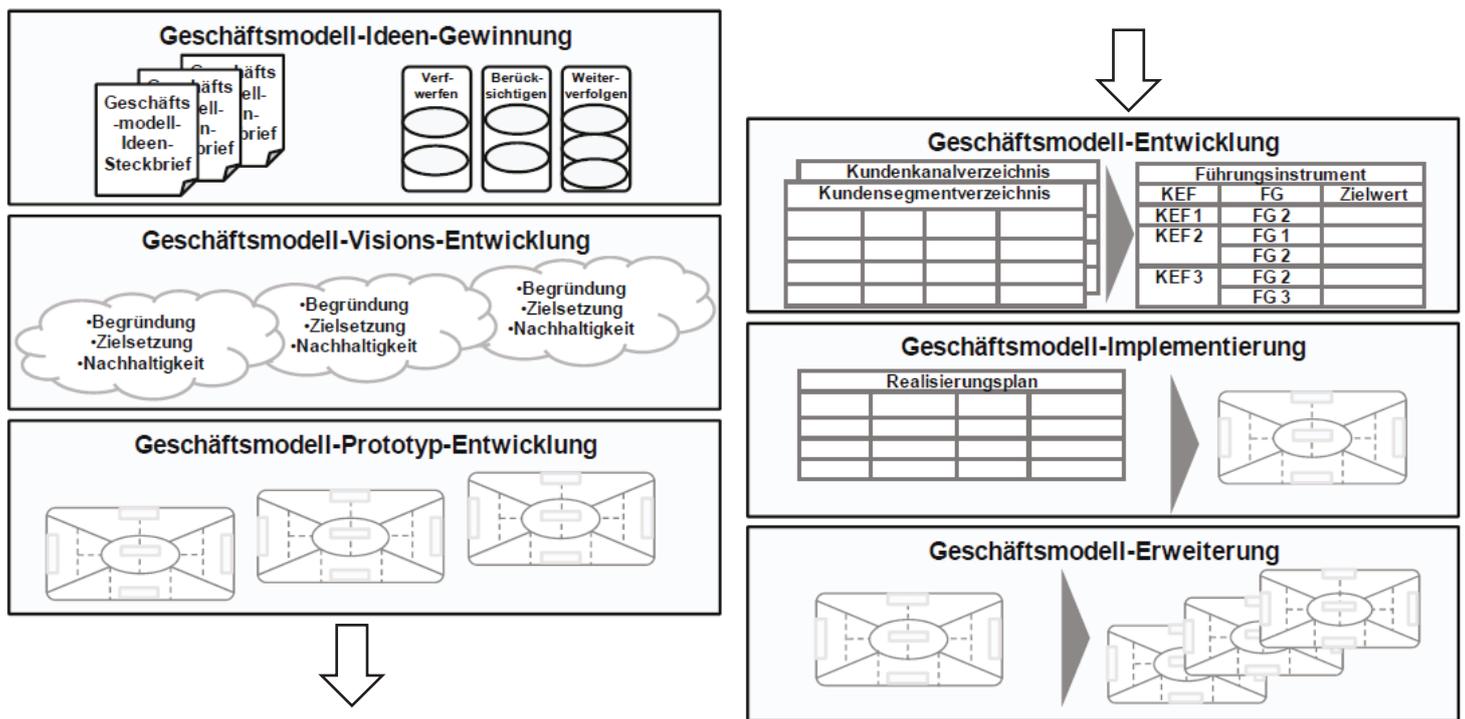
# Business Model Canvas

<p><b>8. Schlüssel-partner</b> </p> <p>„Wer sind unsere Schlüsselpartner?“          „Wer sind unsere wichtigsten Zulieferer?“          „Welche Schlüsselressourcen bekommen wir von Partnern zur Verfügung gestellt?“          „Welche Schlüsselaktivitäten übernehmen Partner für uns?“</p>	<p><b>7. Schlüssel-aktivitäten</b> </p> <p>„Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere Wertangebote?“          „Unsere Distributionskanäle?“          „Unsere Kundenbeziehungen?“          „Unsere Einnahmequellen?“</p> <p><b>6. Schlüssel-ressourcen</b> </p> <p>„Welche Schlüsselressourcen erfordern unsere Wertangebote?“          „Unsere Distributionskanäle?“          „Unsere Kundenbeziehungen?“          „Unsere Einnahmequellen?“</p>	<p><b>2. Wertangebote</b> </p> <p>„Welchen Nutzen/Wert bringen wir dem Kunden?“          „Welche Kundenprobleme lösen wir mit unserem Angebot?“          „Welche Kundenbedürfnisse erfüllen wir?“          „Welche Produkt- und Dienstleistungsangebote bieten wir jedem Kundensegment an?“</p>	<p><b>4. Kunden-beziehungen</b> </p> <p>„Welche Art von Beziehung erwarten jedes unserer Kundensegmente?“          „Welche haben wir eingerichtet?“          „Was kosten sie uns?“          „Wie sind sie in unser übriges Geschäftsmodell integriert?“</p> <p><b>3. Kanäle</b> </p> <p>„Über welche Kanäle wollen unsere Kunden erreicht werden?“ „Wie erreichen wir sie jetzt?“          „Wie sind unsere Kanäle integriert?“ „Welche funktionieren am besten?“          „Welche sind am kosteneffizientesten?“          „Wie integrieren wir sie in die Kundenabläufe?“ </p>	<p><b>1. Kunden-segmente</b> </p> <p>„Für wen schöpfen wir Wert?“          „Wer sind unsere wichtigsten Kunden?“</p>
<p><b>9. Kostenstruktur</b> </p> <p>„Was sind die wichtigsten Kosten?“          „Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten?“          „Welche Schlüsselaktivitäten sind am teuersten?“</p>		<p><b>5. Einnahmequellen</b> </p> <p>„Für welche Werte sind unsere Kunden wirklich bereit zu zahlen?“          „Wofür bezahlen sie jetzt?“          „Wie würden sie gerne zahlen?“          „Wie viel trägt jede Einnahmequelle zum Gesamtumsatz bei?“</p>		

Quelle: Darstellung nach Osterwalder/Pigneur (2010), S.22-48

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

# 3. Ablauf Entwicklung Geschäftsmodell-Innovationen



Quelle: Abbildung entnommen aus Schallmo (2013), S. 156

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

## Geschäftsmodell-Ideengewinnung

- Gewinnung (z.B. Brainstorming, Brainwriting, Mindmaps, Galerie-Methode, 635, World Café, ... )
- Beschreibung: Ideen-Steckbrief
- Geschäftsmodell-Portfolio
- Bewertung: Scoring-Tabelle. Hilfreich: Nutzwertanalyse!

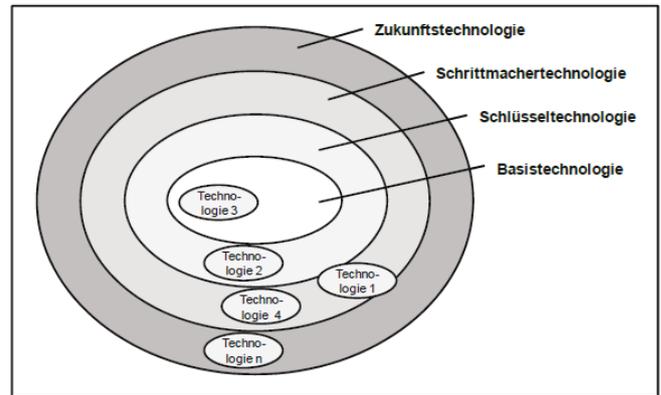


Quelle: Schallmo (2013), S. 158

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof.

# Geschäftsmodell-Visionentwicklung

- **Kunden-Monitor** (u.a. Erhebung und Bewertung Einflussfaktoren aus Kundensicht, Ableitung von Herausforderungen und Bedürfnissen, Cluster, Abteilung von „Spannungspaaren“, Festlegung Leistungsschwerpunkte)
- **Technologie-Monitor** (Technologie-Screening wie Patentdatenbanken, Forschungsberichte z.B. auch aus Ministerien, Beschreibung-Technologie-Steckbrief, Technologie-Landkarte)
- **Zukunfts-Monitor** (Einflussfaktoren Makro/Mikro-Umwelt, Trends, Mega-Trends)
- Raster der Geschäftsmodell-Vision



Technologie-Landkarte.  
Quelle: Schallmo (2013), S. 175

Quelle: Schallmo (2013), S. 174-180

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

# Geschäftsmodell-Prototyp-Entwicklung

## Hilfstechniken Industrie-Monitor:

- Industry Profit Pool (Industrie-Wertschöpfungskette)
- Stakeholder-Analyse (z.B. ökonomische, direkte und globale, indirekte)
- Geschäftsmodell-Muster erheben

## Hilfstechniken Raster Geschäftsmodell-Prototyp

- Entwicklung auf Basis der Visionen
- Ergänzung auf Basis des Industrie-Monitors

## Hilfstechniken bei der Bewertung

- Erhebung kritische Erfolgsfaktoren
- Wirkungszusammenhänge?
- Szenarien mit Eintrittswahrscheinlichkeiten
- Bewertung Prototypen
- Einordnung in Attraktivitäts-Portfolio

Quelle: Schallmo (2013), S. 181

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

# Konkrete Geschäftsmodell-Entwicklung

## Hilfstechniken Konkretisierung der Dimensionen

- Kundensegmentierung
- Analyse Customer Buying Circle
- Analyse Leistungssystem
- Formulierung Nutzenversprechen
- Kontextdiagramm und Prozesslandkarte
- Partnernetzwerk
- Graphische und tabellarische Zuordnung von Geschäftsmodell-Elementen

## Erstellen von Verzeichnissen / Modellen

### Hilfstechniken Führungsinstrumente

- Anpassung kritische Erfolgsfaktoren
- Anpassung Wirkungszusammenhänge
- Ableitung Führungsgrößen (z.B. auch Controlling mit Balanced Scorecard)

Quelle: Schallmo (2013), S. 205

---

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

## Beispiel: N-EFFEKT.



# Praktisches Beispiel Entwicklung Geschäftsmodelle:

**N-EFFEKT**  patented by Neubauer

- Erfindung von gelerntem Schmied, Metallgestalter, Künstler, Abgabe betriebswirtschaftlicher „Gründungsteil“ an Schwester
- Patentiertes „Greifprinzip“, einsetzbar in Handwerk (Zange), im Garten, Robotertechnik, Medizin, ....
- Die Herausforderung: Welches Geschäftsmodell eignet sich für diese Innovation?



Foto: Hannes und Fenna B. Neubauer als Preisträger beim „Bundespreis für innovatorische Leistungen für das Handwerk“ des Bundeswirtschaftsministeriums.

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

## N-EFFEKT. ECHT SCHNEIDIG! Z.B. der Greifschneider

**N-EFFEKT**  patented by Neubauer



**Vorführung des N-EFFEKT.** Zu sehen: Dr. Jürgen Hambrecht, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der BASF, bei einer Vorführung zum einhändigen Greifen und Schneiden, „eigenhändig“ von der Gründerin erklärt.  
Quelle: Wissensfabrik Deutschland e.V. Ludwigshafen, WECONOMY-Gewinnerwochenende in Baden-Baden („Jungunternehmer treffen TOP-Manager“), 2011.

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

# Preise und Auszeichnungen



Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

# Förderungen (Auswahl)



Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

1. „**Lizenz-Holding**“: Einnahmen durch Lizenzierung des Patents (Angebot und Nachfrage / „not invented-here-Syndrom“)
2. „**Familienbetrieb**“ Geschwister Neubauer: „Schwester macht die Buchhaltung und Marketing, Hannes schmiedet selbst“. Dauer: 100 Jahre
3. „**Asche**“: Mit Investor „groß aufziehen“ und dann „Kasse machen“ (hohes Risiko, hoher ROI).
4. „**Design-Label**“: Marke „groß machen“, ggf. andere Dienstleistungen anbieten (weg vom Kerngeschäft).
5. „**Die Technologie-Spezialisten**“: Fokus auf Forschung & Entwicklung in der Greifertechnik, Verkauf von Know-How / Beratung
6. **Noch unbekannte innovative Modelle**, Kombi-Modelle

Aktuell: Geschwister Neubauer GbR bzw. Neubauer Handwerkstechnik GbR, 100 % Familienbesitz, später Lizenzierung Schutzrechte an eigene Produktions- und Vertriebsgesellschaften (ggf. mit Beteiligungen) aufgrund von Kontakten / Marketing-Know-How.

---

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

## Kreative Übung – inspiriert durch Theorie und innovative Praxis



### Methode 6-3-5:

**Entwicklung neuer Geschäftsideen und Geschäftsmodell-Innovationen (z.B. für Ihre Kunden!) Denken Sie auch an aktuelle Herausforderungen!**

Ablauf: Jede/r schreibt 3 Ideen / mögliche Ansätze zu Innovationen auf (z.B. was Ihnen bei Ihren Kunden/in Ihrer Branche aufgefallen ist). Alle Zettel werden reihum gegeben und jede/r schreibt dazu eine neue Idee oder Erweiterung/Aspekte auf. Die Zettel werden am Schluss ausgehängt / besprochen und es werden die besten Ideen, auch angereichert mit Kombinationen, zu einem neuen Geschäftsmodell weiterentwickelt.

---

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



---

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

## Literatur

- *Business Model Foundry*: Das Business Model Canvas, online im Internet: <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>
- *Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*, Campus Verlag
- Schallmo, Daniel (2013): *Geschäftsmodell-Innovation. Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle*, Springer Gabler
- Scheer, Christian; Deelmann, Thomas, Loos, Peter (2003): *Geschäftsmodelle und internetbasierte Geschäftsmodelle – Begriffsbestimmung und Teilnehmermodell*. Online verfügbar unter: <http://wi.bwl.uni-mainz.de/publikationen/isym012.pdf>, zuletzt abgerufen am 14. September 2014.

---

Vortrag: „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ am 15. September 2014 in Erfurt. Referentin: V.-Prof. Fenna B. Neubauer

Vortrag Erfurt:15.09.2014

## **So e moderna Quatsch brauche mir Gertna nit !!!!**

So ein moderner Quatsch brauchen wir Gärtner nicht!

[www.harros-pflanzenwelt.de](http://www.harros-pflanzenwelt.de)

Ökonomierat Harro Wilhelm

Am Anfang steht der Traum

Die dicken Steine müssen zuerst in Glas - Große Probleme morgens lösen - Abends belastendes loslassen. - Den Kopf frei bekommen für Neues -- Geld spielt gedanklich erst mal keine Rolle.

Wir brauchen andere Strategien und neue Wege. -  $V+G=Z$  = (Vergangenheit + Gegenwart = Zukunft)

Suche nach dem, was Andere nicht suchen und tue das, was Andere nicht tun. Erfasse Hintergründe, warum Andere es nicht tun. Beobachte den Markt und die Mitbewerber.

Idee Entwicklung: Habe keine Ahnung wie das geht. - Erst alle Infos sammeln bevor man beginnt. - . Was passiert auf dem Markt - Suche nach dem Alleinstellungsmerkmal der Idee. - Was oder wen benötige ich.

Gärtnereien und Blumengeschäfte werden weniger und LEH und Baumärkte füllen die Lücken.

Nicht nur im Saarland: **Betriebe sind:** -- veraltet – überschuldet -- sind zu klein -- zum Teil schlecht geführt -- haben Investitionstau -- haben zu viele Kulturen / **Betriebsleiter sind:** -- nicht innovativ -- meist überlastet -- wenig flexibel

**Blumengeschäfte:** Werden erheblich weniger -- bieten zu wenig Dienstleistungen -- Keine Nischensuche -- Kein Image -- Zu wenig Wertschätzung -- Massive Schrumpfung der jetzigen Betriebe -- Wer besetzt den Markt ? Baumärkte LEH und Internet ?

Gärtnereien im Saarland: Vor 20 Jahren noch 250 Betriebe – Vor zehn Jahren 160 Betriebe – heute 60 Betriebe. Davon noch 5 über 8000 m<sup>2</sup>. In 10 Jahren → Maximal 15 funktionierende Gärtnereien bis 2025 – das geht noch schneller →

Weniger Produktionsfläche - Zu hohe Verschuldung der Betriebe -- Zur Zeit zu wenig Förderung der zukunftsfähigen Betriebe -- In Kooperationen keine Kulturabsprachen, zu wenig Spezialisierung --

**Kooperationswille** ist zwar vorhanden aber zu wenig oder gar keine **Kooperationsfähigkeit**

- **Internetpräsenz:** -- Kein Konzept -- Ist Zukunftsträchtig und wird verschlafen

**Internet:** Es geht nicht nebenher. -- Man braucht eine(n) guten Informatiker (in) -- Packer: Aushilfskraft oder eigene Mitarbeiter

**Wichtig:** **Man sucht sich zuerst eine Nische** -- Wie z. B: bepflanzte Balkonkästen -- Und baut dann das Gerüst rundherum -- Pflanzen und Zubehör

**Man Braucht:** Verschiedene auf das Produkt abgestimmte passende Kartons – Umreifungsmaschine -  
- Bedruckte Klebebänder – feste Versandzeiten

**Pflanzen:** Vorteilhaft: Eigene Produkte verkaufen oder mit einer Gärtnerei eng zusammenarbeiten -- Weil bessere Qualitäten.

Nur Qualitätsware verkaufen, davon gibt es im Internet zu wenig

Man mietet **einen fertigen Shop** -- und füllt ihn mit gärtnerischen Leben: Bilder -- Bildbeschreibung -- Zusatztexte -- Tabellarische Beschreibung der Pflanzen -- Zusätzlich erstellte Texte mit Keywords -- Tabellarische Pflanzenbeschreibung -- Bewertungen von Kunden

Die Konkurrenz im Internet wird größer, je länger wir warten. Die Qualitäten sind zu Teil noch miserabel -- Es fehlt oft an dem grünen Daumen bei den Anbietern. **Aber es gibt auch sehr gute Shops.**

**Käufer:** 1. Leute die keine Zeit, aber viel Geld haben. -- 2. Behinderte mit wenig Bewegungsspielraum  
3. Gebiete ohne Blumengeschäfte und Gärtnereien -- 4. Andere

**Kommunikation** mit den Kunden ist wichtig: Die entsteht automatisch durch: 1. Telefon: a. Nachfragen – Beratung -- Informationen -- Reklamationen – Mailing – Forum

**Kosten:** Einstieg 14 000.- -- später: monatliche Kosten nicht unterschätzen.

**Neu: Versenden nach Gewicht mit DHL Paket, auch ins Ausland.**

**Zahlungsweisen:** PayPal -- Postal Express -- Vorkasse

Einzug (Rückbuchung möglich) -- Rechnung (Zahlungsausfall möglich)

**Reklamationsmanagement** ist wichtig. -- Man wirft einem Hund besser einen Knochen dahin, anstatt man ihm den Knochen wegnimmt.

- Nicht schnell wachsen sondern überlegt handeln und **an alles herantasten** -- Ständig verbessern und **optimieren** -- Mitbewerber im Auge haben u. **kontrollieren** --
- **Dann Gas geben**

# So e moderna Quatsch brauche mir Gertna nit !

So ein moderner Quatsch brauchen wir Gärtner nicht!!



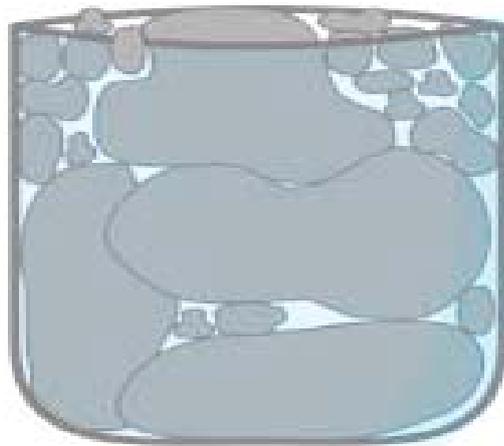
Von  
Ökonomierat Harro Wilhelm



Am Anfang steht der Traum

# Voraussetzungen

- Die dicken Steine müssen zuerst in Glas
- Große Probleme morgens lösen
- Abends belastendes loslassen.
- Den Kopf frei bekommen für Neues



## Suche nicht nach Gold



Geld spielt erst mal keine Rolle

- Die Frage was kostet es stellt man zum Schluss
- Suche nach Informationen



Wir brauchen andere Strategien und neue Wege

$V+G=Z$

(oder  $G+J=Z$ )



- Vor allem für kleinere Gärtnereien,
- Die eine ungünstige Verkehrslage haben
- Für Absatzgemeinschaften

## Präzessiere deine Idee

- Suche nach dem, was Andere nicht suchen und tue das, was Andere nicht tun



- Erfasse Hintergründe, warum Andere es nicht tun
- Beobachte den Markt und die Mitbewerber

# IDEE: Gründung eines Online-Shops

- 1. Habe keine Ahnung wie das geht



- 2. Erst alle Infos sammeln bevor man beginnt

- 3. Was passiert auf dem Markt



- 4. Suche nach dem Alleinstellungsmerkmal der Idee

- 5. Was oder wen benötige ich

## Situation erfassen

- Gärtnereien und Blumengeschäfte werden weniger



und LEH und Baumärkte füllen die Lücken



# Nicht nur im Saarland

- **Betriebe sind:**
  - -- veraltet
  - -- überschuldet
  - -- sind zu klein
  - -- zum Teil schlecht geführt
  - -- haben Investitionstau
  - -- haben zu viele Kulturen
- **Betriebsleiter sind:**
  - -- nicht innovativ
  - -- meist überlastet
  - -- wenig flexibel



## Blumengeschäfte

- Werden erheblich weniger
- Bieten zu wenig Dienstleistungen
- Keine Nischensuche
- Kein Image
- Zu wenig Wertschätzung



- Massive Schrumpfung der jetzigen Betriebe
- Wer besetzt den Markt ? Baumärkte LEH und Internet ?

# Gärtnereien im Saarland

- Maximal 15 funktionierende Gärtnereien bis 2025 – **das geht noch schneller**
- Weniger Produktionsfläche
- Zu hohe Verschuldung der Betriebe
- Zur Zeit zu wenig Förderung der **zukunftsfähigen** Betriebe
- Keine Kulturabsprachen, zu wenig Spezialisierung
- Kooperationswille ist zwar vorhanden aber zu wenig oder gar keine Kooperationsfähigkeit



## Internetpräsenz saarl. Gärtnereien

- Kein Konzept
- Ist Zukunftsträchtig und wird verschlafen



- Es geht nicht nebenher.
- **Man braucht eine(n) guten Informatiker (in)**
- Und der/die kostet Geld.

- **Packer**: kann ich vorläufig selbst



## Das Sortiment

- **Wichtig: Man sucht sich zuerst eine Nische**
- Wie z. B. : bepflanzte Balkonkästen für den Winter





## Sortiment

- Und baut dann das Gerüst rundherum
- Wie z.B. Heuchera
- Oder Gräser



Oder Sedum



# Kartonagen

- Verschiedene auf das Produkt abgestimmte passende Kartons
- 1. Kleine Kartons für geringe Anzahl Pflanzen



- 2. Karton für bis zu 10 kg Pflanzen

- 3. Kartons für 20 kg



- 4. Kartons für Schalen und Balkonkästen

# Umreifungsmaschine

- Eine Umreifungsmaschine sollten man schon haben



# Versandzeiten

Wenn möglich:

1. Anfangs → nur von einem Hauptpostamt verschickt  
Heute kommt der DHL Paketdienst

2. Laufzeit 1 Tag

In seltenen Fällen bei Päckchen ins weite  
Umland 2 Tage.  
Ins Ausland 2 maximal 3 Tage

3. Empfindliche Pflanzen werden nur  
von Mo bis Do versendet



# Bedruckte Klebebänder

Harro`s   
Pflanzenwelt

*Kultur und Kulturen*



# Angebote

- Durch wechselnde Sonderangebote Umsatz steigern.
- z.B. 1. Saisonartikel
- 2. Überhang – Angebote
- 3. Zusatzartikel



## Zukauf oder Eigenproduktion

- Vorteilhaft: Eigene Produkte verkaufen oder
- Mit einer Gärtnerei eng zusammenarbeiten

- Weil bessere Qualitäten



- Nur Qualitätsware verkaufen, davon gibt es im Internet zu wenig

# Man mietet einen fertigen Shop

- und füllt ihn mit gärtnerischen Leben

- 1. Bilder



- 2. Bildbeschreibung

- 3. Zusatztexte

- Tabellarische Beschreibung der Pflanzen

## Beschreibungen

- 2. Kurzbeschreibung

- beim Bild



- **Bepflanzte Balkonkästen**

- Fertig bepflanzte Balkonkästen mit winterharten, wintergrünen Balkonpflanzen. Diese Blumenkästen eignen sich für den Balkon und Fensterbank. Für die grüne Fensterbank empfehlen wir: [Vario-Fix-Fensterbankhalter](#)

# Zusätzlich erstellte Texte mit Suchwörtern

- **Bepflanzter Blumenkasten 40 cm wintergrün**
- Bestell-Nr.: BA000107 Fachkundig komplett gepflanzter Balkonkasten mit **wintergrünem**, farbenprächtigem [Herbstzauber-Pflanzen](#).
- [Heuchera](#), [Gräser](#), [Efeu](#)
- Ganzjährig grün!
- Auch für die kalte Jahreszeit
- für den Außenbereich geeignet.



## Tabellarische Pflanzenbeschreibung

Weitere Informationen	
gelieferte Topfgröße	11 cm
Winterhart	ja
Verwendung	Balkonkästen, Schalen sowie in Staudenbeeten und Rabatten zu verwenden.
Pflege	pflegeleicht
Wasserbedarf	mäßig
Standort	Im Halbschatten gedeihen sie am Besten. Aber auch in sonnigen Lagen noch möglich.
Pflanzenabstand	15 cm im Balkonkasten und 3 Stck pro m <sup>2</sup> im Beet
Blüte	Juni bis August orangefarbig
Wuchshöhe	40 cm
Lebensdauer	Staude ausdauernd
Begleitpflanzen	Für Winterbalkonkästen gut geeignet. Myosotis, Bellis, Viola, Narzissen, Tulpen, Hyazinthen, bunte Blattpflanzen u. Gräser. Aber auch in Staudenbeeten sind sie sehr schön. Eignen sich auch als Unterpflanzung vor oder unter Sträuchern und Bäumen
Heimat	gärtnerische Züchtung
Familie	Saxifragaceae
Auch diese Kategorien durchsuchen: Heuchera, Steingartenpflanzen, Grabbepflanzung für schattige Standorte, Grabbepflanzung, Angebot der Woche	
<b>Zu diesem Produkt empfehlen wir</b>	



# Bewertungen



- **Kunden müssen bewerten können!**
- **Klasse \* \* \* \* \*** **05.09.2012**
- Habe die 4 verschiedenen angebotenen Blumenkästen "wintergrün" gekauft. Ich kann nur sagen - sehen aus wie auf den Bildern und sogar großzügiger bestückt. 2 Tage nach Bestellung konnte ich diese auch schon auf meinem Balkon "auswildern". Die Kästen wurden zudem raffiniert verpackt geliefert. Ich habe aus Zeitgründen meinen Balkon die letzten Jahre vernachlässigt. Dieses Problem ist mit diesen vorgefertigten Kästen für mich gelöst. Danke, bis evtl. zum Frühjahr!

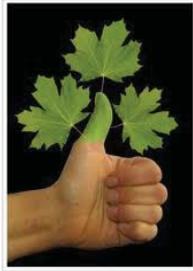
# Bewertungen



- **Bewertung** **30.9.2014**  
Punkte: 5 \*\*\*\*\*  
**Super Qualität.**  
Ware einwandfrei verpackt. Qualität der Pflanzen hervorragend. Besser als in manch anderem Gartencenter, für Versandware herausragend. Bin sehr zufrieden. Ist schon meine zweite Bestellung bei Harro und sicher nicht die letzte. Auch genau diese Pflanze habe ich schon mal bestellt und die Qualität ist auch in diesem Jahr gleichermaßen gut.

# Konkurrenz

- Die Konkurrenz im Internet wird größer
- Je länger wir warten
- Aber zur Zeit ist sie noch nicht besser
- Die Qualitäten sind zu Teil miserabel (billig nützt niemand)



- Es fehlt oft an dem
  - 
  - 
  - Aber es gibt auch sehr Gute Shops
- bei den Anbietern

## Käufer

- **1. Leute die keine Zeit**
- aber viel Geld haben
- **2. Behinderte** mit wenig
- Bewegungsspielraum
- **3. Gebiete ohne**
- **Blumengeschäfte** und
- Gärtnereien
- (Beispiel : Wadern/Saar)
- **4. Andere**



# Kommunikation

- Die entsteht automatisch durch:
- **1. Telefon** : a. Nachfragen
- b. Beratung
- c. Informationen
- d. Reklamationen

- **2. Mailing**



- **3. Forum**

## Kosten

- Rechnen Sie bis zum
- ersten Online Start
- mit 14 000.- € + Monatsmiete
- für einen 1&1 Shop 50.- €
- im Monat



- |                       |            |                                |
|-----------------------|------------|--------------------------------|
| • Informatik etwa     | 9000.- €   | (Minimum für den Start)        |
| • Kartons             | 2000.- €   | ( verschieden Größen)          |
| • Umreifungsmaschinen | 1000.- €   |                                |
| • Kleinmaterial       | 1430.- €   | (Klebebänder , Etiketten etc.) |
| • Erstes Porto-Set    | 570.- €    | (100 Paketmarken bis 10 kg)    |
| •                     | -----      |                                |
| • Gesamt              | 14 000.- € |                                |

## Monatlich laufende Kosten nicht unterschätzen

(10-20 St. wöchentl. - 1 Informatiker )

### Beste Lösung:

### Den Informatiker am Geschäft oder am Gewinn beteiligen

- Webseite ständig aktualisieren (Suchmaschinen reagieren extrem darauf)
- Dadurch wird Werbung eingespart.
- Reicht Anfangs völlig aus.
  
- Noch gibt es keine
- effektive Werbung im NET
- die sich rentiert.
  
- **Vergrabenes Geld**



## Laufende Kosten

- **1. Versandkosten niedrig halten- 4.90 €**
- Lieber auf die Ware aufschlagen
- **bis 10 kg 5,30 €**
- **bis 20 kg 10.70 € im 100ner Set bei DHL**
  
- **2. EU weite Versandkosten für Pakete**
- EU-weit 10 kg 19,90 € bis 20 kg 29,90 im 10ner Set
- (unrentabel, das geht nur mit DHL Paket)
  
- **3. Neu: Versenden nach Gewicht mit DHL Paket,**
- **auch ins Ausland. (Auch Ausland rentabler)**



# Zahlungsweisen

- 1. PayPal
- 2. Papal Express
- 3. Einzug (Rückbuchung möglich)
- 4. Vorkasse (Rückbuchung möglich)
- 5. Rechnung (Zahlungsausfall möglich, wurde gestrichen)



# Reklamationsmanagement

- Man wirft einem Hund besser einen Knochen dahin, anstatt man ihm den Knochen wegnimmt.



# Nicht schnell wachsen

- Sondern überlegt handeln und **an alles herantasten**
- Ständig verbessern und **optimieren**
- Mitbewerber im Auge haben u. **kontrollieren**

- **Dann Gas geben**



Ich bedanke mich für die Geduld  
mir zugehört zu haben.

Sollten Sie wirklich etwas verschlafen  
haben, was ich nicht glaube,  
ich habe es schriftlich zum Nachlesen





# Veredlungsservice für Alte Obstsorten

## Allgemeine Beschreibung

Der Veredlungsservice für Alte Obstsorten ist ein 2012 erstmalig praktiziertes Geschäftsmodell zur schnellen und sicheren Vermehrung von Sorten alter Obstbäume, wenn triftige Gründe vorliegen, die Sorte zu erhalten.

Das verwendete Veredlungsverfahren ist die Winterhandveredlung.

**Idee: Kunden bauen im Laufe ihres Lebens eine enge, fast familiäre Bindung zu Ihren Bäumen auf und wünschen eine Erhaltung der Sorte.**

Gründe für die Nutzung des Veredlungsservices sind:

- Bäume stehen Baumaßnahmen im Weg (Rodung)
- Verkauf des Grundstücks
- Bäume haben irreparable Schäden durch Sturm, Pilzbefall oder Rindenkrankheiten
- altersbedingtes Nachlassen von Qualität und Erntemenge des Obstes
- Umzug naher Familienangehöriger
- Geburt, Taufe, Hochzeit, Beginn eines neuen Lebensabschnittes (z.B. Erreichen des Renteneintrittsalters)
- Sorten, die am Markt nicht mehr gehandelt werden, Zufallssämlinge und dem Besitzer unbekannte Sorten
- Produktion individueller Familienbäume mit mehreren Sorten nach Wunsch

## 1. Betriebliche und personelle Voraussetzungen

- freie, temperierte Gewächshausfläche im Zeitraum Januar – April
- Containerquartier mit Tröpfchenbewässerung
- Veredlungskennnisse
- Kenntnisse zu verschiedenen Unterlagensorten und zur Verträglichkeit Sorte – Unterlage
- Sortenkennnisse, um eine fundierte Beratung zu ermöglichen

## 2. Entwicklung und Umsetzung der Geschäftsidee

- Anfragen von Kunden (Umveredeln, alte Sorten)
- viele bekannte Sorten sind auf dem Markt nicht mehr verfügbar
- Kundengewinnung durch öffentliche Veranstaltungen z.B. Messeauftritte, Baumschnittkurse, Veredlungskurse, Diavorträge, Baumpflanzaktionen, Aktionen mit Kindern, Apfelfeste mit selbstgepreßtem Apfelsaft, Obstsortenbestimmung bei Heimatfesten, Ökomärkten und in Mostereien
- Maßgabe: kurzer Produktionsprozeß vom Reiserschnitt bis zum Verkauf, um dem Kunden ein zeitnahes Ergebnis zu garantieren (max. 1 Jahr)
- Anwendung sicherer Veredlungsverfahren, damit Kunden nicht enttäuscht werden; d.h. Winterhandveredlung und Containerkultur
- Vorverlegung des obligatorischen Veredlungstermins von März – April auf Januar – Februar, um die Vegetationsperiode zu verlängern (stärkerer Neutrieb) und um arbeitsarme Monate besser auszunutzen

### **3. Entwicklung der Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB)**

- der Kunde wird mit einbezogen in Reiserschnitt und Reisersversand
- der Kunde bestellt das von ihm gewünschte Produkt vorab schriftlich (Vertrag)
- Wahrung rechtlicher Aspekte (Sortenschutz bei neuen Sorten währt 30 Jahre); Aufklärung des Kunden hinsichtlich des Sortenschutzes , Nichteinhaltung geht zu Lasten des Kunden
- einseitige Rücktrittsklausel bei Misslingen der Veredlung bzw. witterungsbedingten Ausfällen
- Kunde zahlt bei Abholung des Baumes bzw. direkt vor dem Versand

### **4. Verkaufspsychologische Argumente für eine „maßgeschneiderte Produktion“**

- der Kunde fühlt sich verstanden und eine Lösung seines Problems ist schnell und unkompliziert möglich
- ein individuelles Produkt erzielt einen höheren Preis
- Alleinstellungsmerkmal „Veredlungsservice“ nützt dem Imagegewinn des Betriebes auch bei anderen Fragen rund um den Gehölzeinkauf
- in der Regel werden auch weitere Obstwünsche im „Betrieb des Vertrauens“ realisiert, der Preis wird zweitrangig, z.B. bei Beerenobst oder neuen Sorten aus einer herkömmlichen Produktion üblicher Handelsware
- die Neukundengewinnung erfolgt vor allem überregional, wo der Firmenname oder die Marke noch nicht bekannt sind

### **5. Begleitende Marketingaktionen**

- Auftritt bei Messen, z.B. Grüne Tage Thüringen seit 2012
- hochwertig gestaltete Flyer zum Thema
- Annoncen in der Tagespresse (Aktionen Tag der offenen Gärtnerei, Goldener Herbst) und im Jahresheft des Pomologenvereins
- Fernsehbeitrag des mdr in der Sendung mdr – Garten im Juli 2014
- neu gestaltete Internetseite mit Button „Veredlungsservice“
- Verlinkung der Internetseite mit Portalen wie z.B. Gartenbau-in-Thüringen.de, Obstsortenerhalt.de, Pomologenverein.de, Obstnatur.de
- Außenwerbung vor dem Ladengeschäft und im Laden

### **6. Ausblick**

- Etablierung des Veredlungsservice als Marke unter einem einprägsamen Namen (noch in Planung)
- Wiedereinführung alter Sorten mit Marktpotential und Etablierung dieser Sorten am Markt (z.B. Verbesserte Ostheimer Weichsel in 2014)
- Sensibilisierung der Kunden zu mehr Regionalität beim Einkauf
- Erarbeitung einer Empfehlungsliste für Alte Obstsorten für Thüringen (Auswahl von Sorten, die an die örtlichen Standortverhältnisse angepasst sind und die weitgehend ohne die Anwendung chemischer Pflanzenschutzmittel im Hausgarten oder auf der Streuobstwiese gedeihen)
- Der Kunde soll zum bewussten Erleben der Natur vor der eigenen Haustür begeistert werden.
- Die Erhaltung wertvoller Obstsorten quasi „im Selbstlauf“ durch aufgeklärte Kunden ohne staatliche Regularien (Erhaltung der genetischen Vielfalt bei Kulturpflanzen)

# Ergebnisse der Markt- und Preisanalyse für Beet- und Balkonpflanzen in Thüringen

## 2014

Lehr- und Versuchsanstalt Gartenbau in Erfurt,  
Leipziger Straße 75 a, 99085 Erfurt  
[f.gebert@lvg-erfurt.de](mailto:f.gebert@lvg-erfurt.de)

Abteilung: Betriebswirtschaft, Erzeugung, Markt  
Franziska Gebert  
August 2014

## Inhalt

1. Marktanalyse Thüringen - Erhebung
2. Datenbasis
3. Saisonbeurteilung
4. Umsatz- und Preisentwicklung
5. Kundennachfrage
6. Preispolitische Instrumente
7. Schwellenpreise und Preisspannen
8. Aktivitäten in den Betrieben
9. Zusammenfassung

- seit 1993 Erhebung der Preise für Beet- und Balkonpflanzen
- freiwillige Teilnahme
- Ergebnisse exklusiv für Teilnehmer, Presseartikel o.ä. mit begrenzter Information
  
- Mitte Juni Fragebogen an ca. 50 Betriebe
- teilweise treue Teilnehmer, z.T. neue Betriebe
- Resonanz sehr unterschiedlich, 17 durchgängige Teilnehmer (seit 2001)

## 2. Datenbasis

### Teilnehmer

2012: 35 Betriebe

2013: 21 Betriebe

**2014: 29 Betriebe**



- 22 Einzelhandelsgärtnereien
- 5 Produktionsbetriebe mit Saisonverkauf
- 1 Friedhofsgärtnerei
- 2 Baumschulen

## Teilnehmer

11 % im großstädtischen Umfeld (> 100.000 Einw.)

20 % im klein- und mittelstädtischen Umfeld

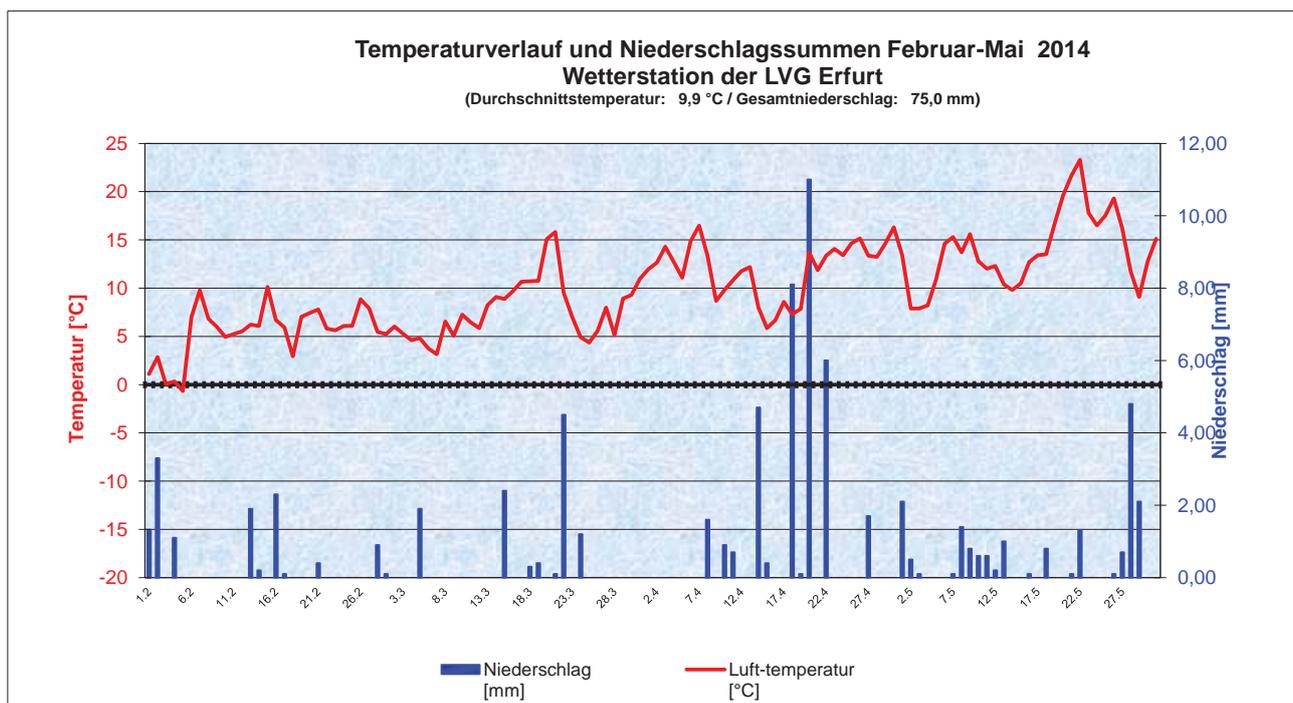
69 % im ländlichen Bereich (Orte < 20.000 Einw.)

Lehr- und Versuchsanstalt Gartenbau in Erfurt,  
Leipziger Straße 75 a, 99085 Erfurt  
[f.gebert@lvg-erfurt.de](mailto:f.gebert@lvg-erfurt.de)

Abteilung: Betriebswirtschaft, Erzeugung, Markt  
Franziska Gebert  
August 2014



# 3. Saisonbeurteilung



Lehr- und Versuchsanstalt Gartenbau in Erfurt,  
Leipziger Straße 75 a, 99085 Erfurt  
[f.gebert@lvg-erfurt.de](mailto:f.gebert@lvg-erfurt.de)

Abteilung: Betriebswirtschaft, Erzeugung, Markt  
Franziska Gebert  
August 2014

# 3. Saisonbeurteilung

Skala von 1 („sehr gut“) bis 5

2012      Ø 2,1

2013      Ø 3,0

**2014      Ø 2,3**



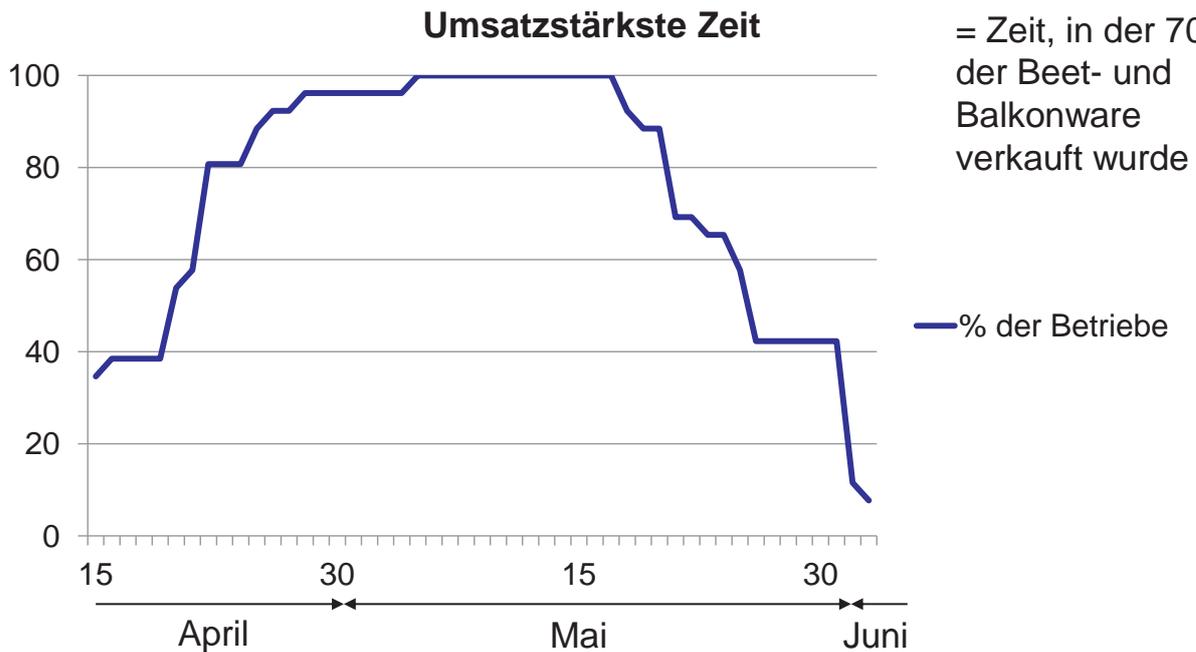
17 % „sehr gut“  
60 % „gut“  
20 % „befriedigend“  
3 % „schlecht“

# 4. Umsatz- und Preisentwicklung

## Umsatzveränderungen zum Vorjahr

Monat	2012	2013	2014
März	+ 5 %	- 63 %	+ 99 %
April	± 0 %	+ 21 %	- 4 %
Mai	+ 5 %	- 6 %	+ 4 %
Juni	± 0 %	+ 26 %	- 6 %

# 4. Umsatz- und Preisentwicklung



# 4. Umsatz- und Preisentwicklung

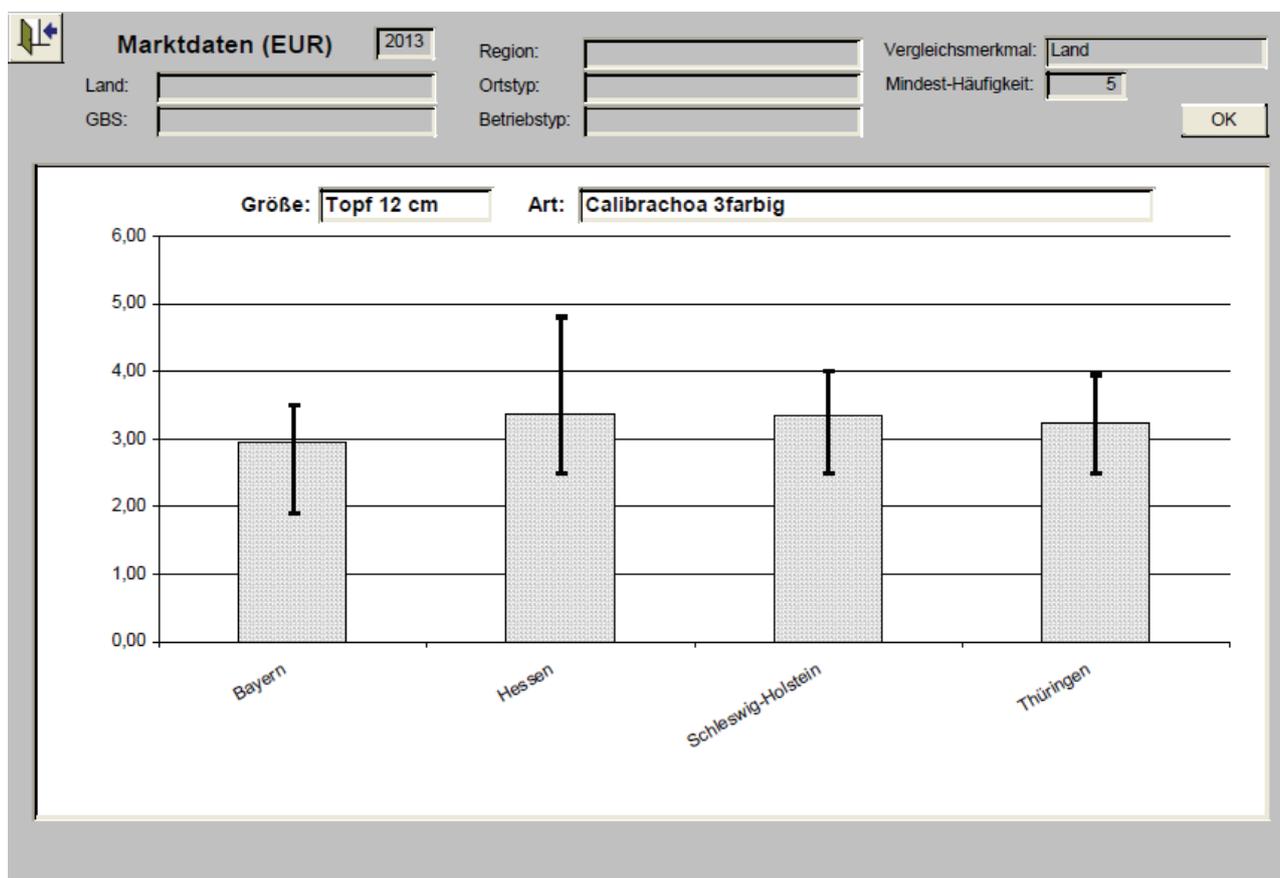
- Preise von 67 Produkten erfasst
- 59 konnten ausgewertet werden
  - 29 positive Preisentwicklung
  - 29 negative Entwicklung
  - 1 keine Änderung

Preissteigerung von 1,2 % über das gesamte Sortiment

## Ausgewählte Preise für Beet- und Balkonpflanzen in Thüringen 2014

Produkt	Qualität	2014	2013	2014	Minimum €/ St.	Maximum €/ St.
		€/ St. Mittelwert	€/ St. Mittelwert	% gegen Vorjahr Änderung		
gemischte Ampel	30er	16,33	17,25	-5,3%	12,50	19,95
Ampel; uni (nur eine Art)	30er	15,66	12,14	29,0%	12,50	23,90
Asteriscus maritimus	10/11/12er	2,11	2,02	4,5%	1,20	2,95
Begonia semperflorens	9/10er	0,77	0,64	19,9%	0,50	2,75
Diascia, Elfensporn	11/12er	2,12	2,26	-6,1%	1,50	2,95
Dipladenia (Mandevilla)	10/11/12er	5,45	5,56	-2,0%	2,95	8,50
Euphorbia hypericifolia	11/12er	2,28	2,34	-2,4%	1,60	3,50
Gazania Hybriden	11/12er	2,18	1,87	16,6%	1,60	2,95
Impatiens, Neu-Guinea-Hybr.	11/12er	2,31	2,31	0,0%	1,60	2,95
Lantanen, Wandelröschen	10/11/12er	2,48	2,71	-8,6%	1,50	3,50
Lobularia maritima	8/9er	0,73	0,71	3,0%	0,60	1,00
Pelargonien hängend	11/12er	1,99	1,96	1,6%	1,50	2,65
Pelargonien stehend	11/12er	1,95	1,9	2,7%	1,50	2,65
Petunia, vegetativ vermehrt	11/12er	2,32	2,33	-0,5%	1,50	2,95
Verbena vegetativ vermehrt	10/11/12er	2,09	1,94	7,7%	1,50	2,95

### Beispiel für Ländervergleiche mit Programm des LLH (Hessen)



<b>Beispiel für Nutzung der Preisanalyse in einem Betrieb</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Saisonbeurteilung	2	2
Begonia semperflorens	0,60	0,70
Begonia, hängend	2,50	2,50
Begonia, Knollenbegonie	2,00	2,50
Bidens, ferrulifolia	1,95	2,20
Calibrachoa Hybr. (mehrfarbig / gemischt)	1,95	2,20
Euphorbia hypericifolia (z.B. "Diamond Frost")	2,20	2,50
Fuchsien stehend	1,95	2,00
Impatiens, Neu-Guinea-Hybr.	2,50	2,20
Lobelia „Richardii“	1,95	2,20
Lobularia maritima (Alyssum )	0,75	0,70
Pelargonien hängend 2.Preiskl. „Standard“	1,95	1,95
Sanvitalia vegetativ vermehrt	1,95	2,00
Sutera (Bacopa)	1,95	2,20
Tagetes patula	0,60	0,70
Viola cornuta	0,60	0,75
Viola wittrockiana	0,60	0,65
Mittelwert	1,84	1,88
Median	1,95	2,20
Anzahl Preise unter dem Durchschnitt	25	10
Anzahl Preiserhöhungen insgesamt		20
Anzahl Preisabsenkungen insgesamt		3

	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Saisonbeurteilung	2	2
Begonia semperflorens	0,60	0,70
Begonia, hängend	2,50	2,50
Begonia, Knollenbegonie	2,00	2,50
Bidens, ferrulifolia	1,95	2,20
Calibrachoa Hybr. (mehrfarbig / gemischt)	1,95	2,20
Euphorbia hypericifolia (z.B. "Diamond Frost")	2,20	2,50
Fuchsien stehend	1,95	2,00
Impatiens, Neu-Guinea-Hybr.	2,50	2,20
Lobelia „Richardii“	1,95	2,20
Lobularia maritima (Alyssum )	0,75	0,70
Pelargonien hängend 2.Preiskl. „Standard“	1,95	1,95
Sanvitalia vegetativ vermehrt	1,95	2,00
Sutera (Bacopa)	1,95	2,20
Tagetes patula	0,60	0,70
Viola cornuta	0,60	0,75
Viola wittrockiana	0,60	0,65
Mittelwert	1,84	1,88
Median	1,95	2,20
Anzahl Preise unter dem Durchschnitt	25	10
Anzahl Preiserhöhungen insgesamt		20
Anzahl Preisabsenkungen insgesamt		3

	2011	2012
Saisonbeurteilung	2	2
Begonia semperflorens	0,60	0,70
Begonia, hängend	2,50	2,50
Begonia, Knollenbegonie	2,00	2,50
Bidens, ferrulifolia	1,95	2,20
Calibrachoa Hybr. (mehrfarbig / gemischt)	1,95	2,20
Euphorbia hypericifolia (z.B. "Diamond Frost")	2,20	2,50
Fuchsien stehend	1,95	2,00
Impatiens, Neu-Guinea-Hybr.	2,50	2,20
Lobelia „Richardii“	1,95	2,20
Lobularia maritima (Alyssum )	0,75	0,70
Pelargonien hängend 2.Preiskl. „Standard“	1,95	1,95
Sanvitalia vegetativ vermehrt	1,95	2,00
Sutera (Bacopa)	1,95	2,20
Tagetes patula	0,60	0,70
Viola cornuta	0,60	0,75
Viola wittrockiana	0,60	0,65
Mittelwert	1,84	1,88
Median	1,95	2,20
Anzahl Preise unter dem Durchschnitt	25	10
Anzahl Preiserhöhungen insgesamt		20
Anzahl Preisabsenkungen insgesamt		3

Beispiel für Nutzung der Preisanalyse in einem Betrieb über mehrere Jahre	2011	2013	2014
Saisonbeurteilung	1	3	1
Begonia semperflorens	0,69	0,75	0,75
Begonia, hängend	2,99	2,99	2,99
Calibrachoa Hybr. (mehrfarbig / gemischt)	2,50	2,99	2,99
Dahlia-Hybriden	2,50	2,50	2,99
Dipladenia (Mandevilla)	3,99	4,99	4,99
Euphorbia hypericifolia (z.B. "Diamond Frost")	2,40	2,99	2,50
Fuchsien hängend	1,99	2,10	2,20
Fuchsien stehend	1,99	2,10	2,10
Heliotropium arborescens	2,10	2,10	2,50
Impatiens, gefüllt	2,20	2,10	2,20
Impatiens, Neu-Guinea-Hybr. <small>2,18      2,15      2,20</small>	2,40	2,40	2,20
Lantanen, Wandelröschen	2,50	2,99	2,99
Lobularia maritima (Alyssum )	0,75	0,75	0,75
Lobularia veg. Verm. z.B. "Snow Princess"	2,40	2,50	2,99
Osteospermum	2,99	3,99	3,99
Pelargonien hängend 2.Preiskl. „Standard“	2,15	2,20	2,20
Pelargonien stehend 2.Preiskl. „Standard“	2,10	2,10	2,10
Petunia, veg. verm. z.B. 'Surfinia'	2,20	2,40	2,40
Scaevola	2,10	2,10	2,10
Sutera (Bacopa)	2,10	1,99	2,10
Viola cornuta	0,75	0,75	0,75
Viola wittrockiana	0,65	0,69	0,69
Mittelwert	2,05	2,20	2,24
Median			

# 5. Kundennachfrage

## Gewinner 2014:

- Lavendel
- Viola cornuta
- gemischte Ampeln
- Sanvitalia

## Verlierer 2014:

- Argyranthemum
- hängende Fuchsien
- Estragon
- Impatiens walleriana

Bei den meisten Kulturen hielt sich die Nachfrage auf annähernd gleichem Niveau wie im Vorjahr.

# 6. Preispolitische Instrumente

	2012	2013	2014
Mengenrabatt	37 %	43 %	34 %
Preis-differenzierung	23 %	19 %	17 %
Sonderangebote	31 %	33 %	24 %
Neuheiten-zuschläge	26 %	43%	24 %
hochpreisige Sonderformen	37 %	48 %	31 %

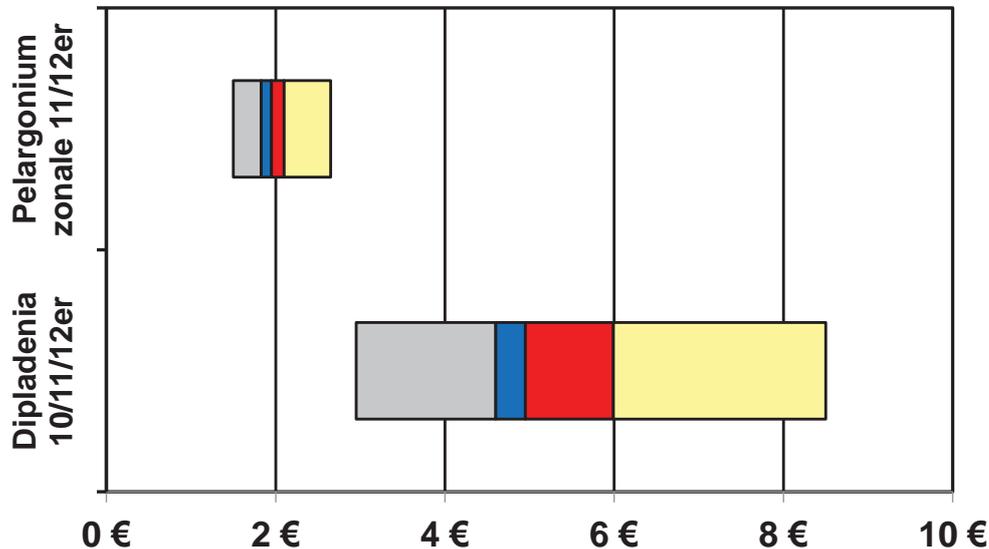
# 7. Schwellenpreise und Preisspannen

- 2,00 € häufigster Preis für Beet- und Balkonpflanzen (ohne Ampeln)
- seit 5 Jahren unverändert
- Medianwert aller Produkte 2,11 €  
→ + 0,02 € gegenüber 2013

# 7. Schwellenpreise und Preisspannen

- Ampeln Ø 20/25 cm: 7,50 € - 19,95 €
- Ampeln Ø 30 cm: 12,50 € - 23,90 €
- Beet- und Balkonpflanzen: 0,50 € - 8,50 €

■ erstes Viertel   
 ■ zweites Viertel   
 ■ drittes Viertel   
 ■ viertes Viertel



Lehr- und Versuchsanstalt Gartenbau in Erfurt,  
Leipziger Straße 75 a, 99085 Erfurt  
[f.gebert@lvg-erfurt.de](mailto:f.gebert@lvg-erfurt.de)

Abteilung: Betriebswirtschaft, Erzeugung, Markt  
Franziska Gebert  
August 2014



## 8. Aktivitäten in den Betrieben

Aktivität	Anteil	Veränderung zu 2013
Musterpflanzungen	55 %	- 2%
Treue-/Bonuskarte	38 %	+ 9%
Werbung in Medien	69 %	+ 7%
Tag der offenen Gärtnerei	62 %	+ 5%
Neuheitenpräsentationen	34 %	- 14%

- Musterpflanzung mittlerweile Standard
- stetige Erhöhung des Werbungsanteils
- Betriebe mit breitem Spektrum an Aktivitäten weisen i.d.R. eine höhere Zufriedenheit mit der Saison und dem Umsatz auf



# 9. Zusammenfassung

- Stimmung in den Betrieben 2014 besser als im Vorjahr
- Absatz stabil
- 2,00 € nach wie vor der häufigste Preis für Beet- und Balkonpflanzen
- Preispolitik und Aktivitäten mit Spielräumen!!

Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!

## 52. Betriebswirtschaftliche Fachtagung 15. – 18. September 2014 in Erfurt

Vortragender:

Stephan Imbery, geschäftsführender Gesellschafter der AgroChron GmbH

**Thema:**

### **Integrierte Aufzeichnung von Daten zur Prozessdokumentation von Obst und Gemüse Prozessdokumentation**

Jeder Landwirtschaftlich tätige Betrieb hat schriftliche Aufzeichnungen zu führen. Der Aufwand ist je nach Kultur und Verarbeitungstufe unterschiedlich und unterliegt ständigen Veränderungen. Ein umfangreiches Know how ist zum Verständnis nötig.

Hier setzt unsere Lösung an die Unternehmer mit einem Qualitätsmanagement Handbuch(QMH) zu unterstützen.

Woher kommen die Pflichten zur Aufzeichnung?

Basis ist die Gute Agrar Praxis(GAP) der EU oder Cross Compliance Regeln genannt, sowie staatlich und bundesländerspezifische Ergänzungen dazu.

Die Aufzeichnungen erfordern die Dokumentation vieler Handlungen am Betrieb. Dazukommen Aufzeichnungspflichten aus den Bereichen:

- ✿ Gesellschaftsrecht (UGB, HGB, ZGB-OR)
- ✿ Arbeitsrecht (Verträge, Arbeitssicherheit, Aufzeichnungen..)
- ✿ Lebensmittel- und Hygienerecht
- ✿ Vereinbarungen mit seinen Vertragsparteien
- ✿ Finanzrecht
- ✿ Sowie eine schwer zu überschauende Zahl an Gesetzen, Verordnungen und Durchführungsbestimmungen im Umfeld eines jeden Betriebes.

Ergänzend dazu suchen viele Betriebe um die verschiedensten Gütesiegel an, welche weitere Aufzeichnungen erfordern.

Die vorgefundene Situation der Aufzeichnungen auf den Betrieben stellt sich verkürzt wie folgt dar: Eine Vielzahl dieser nötigen Daten zur Prozessdokumentation in der Urproduktion liegt am Betrieb oder bei seinen Lieferanten auf: Lieferscheine, Rechnungen, Genehmigungen, Urkunden, Prüfberichte, Personalagenden. Diese Dokumente erhält der Betrieb, pauschal formuliert, zu 10% in Papier, zu 90% elektronisch. Die Art der Ablage am Betrieb erfolgt i. d. Regel in Papierform und nur bei etwa 20%der Betriebe in einem vorher organisierten System.

Es gibt keine Standard Betriebstypen, sondern verschiedenste Konstellationen der Betriebe.

Die Audits finden nicht regelmäßig wiederkehrend am Betrieb statt. Die Termine sind Kulturabhängig. Damit ist ein ständiges Nachführen der Dokumentation nötig und dies bedeutet Aufwand an Zeit für den Betriebsführer.

Das Zuordnen der Dokumente zu den Kontrollpunkten der Audit Checklisten ergab folgendes Bild: 1 Kontrollpunkt ist fast nie mit einem Dokument zu belegen (Rekord: 26!), Sprachliche Gegebenheiten wie 1 Begriff, mehrere Worte, mehrere Bedeutungen führen zur Verwirrung beim Vergleich verschiedener Checklisten.

Der Aufwand der Dokumentation bei einem durchschnittlichen Betrieb mit einer zu vermarktenden Kultur beträgt:

- ✿ Basis Cross compliance (~190 Dokumente)
- ✿ Bei Obst und Gemüse div. Hygienevorschriften (~30 Dokumente)
- ✿ Zum Erlangen staatlicher Beihilfen: spezifische Anforderungen GlobalG.A.P. ((QS-G.A.P., AMAG.A.P.) (in Summe 320 Dokumente bei einer Kultur; je weitere Kultur 10 - 25 Dokumente zusätzlich),
- ✿ Für die Suply Chain und die Handelsketten Dokumentation nach vereinbarten Regeln, zusätzlich zwischen 10 bis 30 Dokumenten.

Wie haben wir das gelöst:

Der Ansatz zur Lösung des Problems ist GlobalG.A.P. als Standard zu wählen und alle anderen Systeme mit Ihren einzelnen Anforderungen = Checkpoints diesem zuzuordnen.

Alle Dokumente folgen einem Schema und sind in einer Datenbank verfügbar und bearbeitbar. Der Betrieb erhält die Dokumente des QMH in Papierform und als Daten-CD. Die Struktur der Dokumente ist immer gleich und erleichtert so das Handling.

Es werden 5 Arten der Dokumente unterschieden, Merkblatt, Arbeitsanweisungen, Checklisten, Nachweise und allgemeine Kundenunterlagen. Das System entspricht Iso 9001 (dient auch der Optimierung unserer Prozesse) und standardisierte Vorlagen ermöglichen einen kosteneffizienten Aufbau

So ist auch bei der Begleitung der Betriebe vor Ort ein zeiteffizientes Arbeiten bei der Erstellung der Dokumentation möglich. Der Betriebsleiter wird nur zeitlich begrenzt benötigt.

Auditoren die mehrmals mit unserem System geprüft haben stellen ebenfalls eine Zeitersparnis beim Audit fest.

Und das für den Landwirt Wichtigste: er weiß das seine Dokumentation vollständig ist, er alle Auflagen erfüllt, seine Mitarbeiter unterwiesen sind und für den Fall der Fälle eine dokumentierte Betriebsdokumentation vorliegt. „Mit Sicherheit Freizeit!“

Um höchstmögliches Vertrauen zu den Betrieben aufzubauen werden die Daten auf einem Serversystem in Österreich gehostet. Die ihm übermittelten Dokumente kann der Betrieb selber bearbeiten.

In unserer Datenbank sind QMH's eines jeden Betriebes gespeichert. Änderungen der Standards, Checklisten usw. erzeugen in der Datenbank einen Zeiger. Damit können wir die Betriebe gezielt über notwendige Neuerungen einzelner Dokumente Ihres QMH's informieren.

Das Dokumentenmanagement stammt von GSD Software, D-Stockheim. Gewartet und programmiert wurde es von unserem Partner Fa. itut GmbH, Salzburg



# Integrierte Aufzeichnung von Daten zur Prozessdokumentation Obst und Gemüse

52. Betriebswirtschaftliche Fachtagung  
15. – 18. September 2014 in Erfurt

Vortragender:  
Stephan Imbery, geschäftsführender Gesellschafter  
der AgroChron GmbH



## Prozessdokumentation – woher kommen die Pflichten?

- ☀ Cross Compliance: Regeln EU, Staatlich und Bundesländerspezifisch
- ☀ Gesellschaftsrecht (UGB, HGB, ZGB-OR)
- ☀ Arbeitsrecht (Verträge, Arbeitssicherheit, Aufzeichnungen..)
- ☀ Lebensmittel- und Hygienerecht
- ☀ Vereinbarungen mit seinen Vertragsparteien
- ☀ Finanzrecht
- ☀ Sowie eine schwer zu überschauende Zahl an Gesetzen, Verordnungen und Durchführungsbestimmungen

## Daten zur Prozessdokumentation in der Urproduktion

- ❁ Betriebsheft, Arbeitsaufzeichnungen
- ❁ Belege verschiedenster Art wie Lieferscheine, Rechnungen, Genehmigungen, Urkunden, Prüfberichte, Personalagenden....
- ❁ Art des Erhalts der Dokumente: zu 10% in Papier, 90% elektronisch
- ❁ Art der Archivierung: i. d. Regel in Papierform!
- ❁ Ablagesystem: Dort wo es gerade gebraucht wird zu 80%, in einem vorher organisierten System 20%.

## Unser Versuch ein durchaus komplexes Thema praxisgänglich zu machen:

### Vision:

- ❁ Integration alle Dokumente eines Betriebes in ein System
- ❁ Entlastung des familiären Systems, Entlastung des Unternehmers, unser [Motto](#)

### Ziele:

- ❁ Ein Thema, ein Dokument, für alle Standards der Urproduktion
- ❁ Ein Ordnersystem – eine Anlaufstelle für die Qualitätssicherung
- ❁ Zeitersparnis bei der Vorbereitung und Durchführung der Audit's = Kostenreduktion
- ❁ Qualitätssicherung ein möglicher - Schritt für eine verbesserte innerbetriebliche Organisation
- ❁ Update Informationen

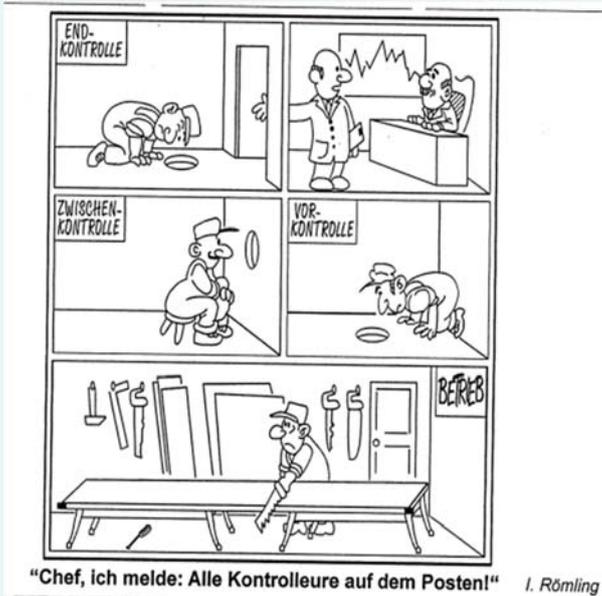
## Ausgangssituationen die wir vorfanden:

- ✿ Ein Landwirtschaftlicher Betrieb ist nicht ein landwirtschaftlicher Betrieb; Steueroptimierende Gründe, Haftungsbeschränkungen u.a. Gründe führen zu Betriebsteilungen
- ✿ Für ein oder mehrere Produkte sind zusätzlich zu den §§ Bestimmungen verschiedenste Anforderungen der Audits zum Erlangen eines Labels notwendig.
- ✿ Die Audits passieren nicht regelmäßig wiederkehrend
- ✿ 1 Kontrollpunkt ist fast nie mit einem Dokument zu belegen (Rekord: 26!)
- ✿ Sprachliche Gegebenheiten: 1 Begriff, mehrere Worte, mehrere Bedeutungen: Beschwerdeformular, Verbesserungsmaßnahmen, Reklamationsabwicklung, Maßnahmen Katalog

## Welche Aufzeichnungen sind zu führen, welcher Aufwand:

- ✿ Basis: Cross Compliance (~190 Dokumente)
- ✿ Bei Obst und Gemüse div. Hygienevorschriften (~30 Dokumente)
- ✿ Zum Erlangen staatlicher Beihilfen: spezifische Anforderungen
- ✿ Für die aufnehmende Hand seiner Produkte:
  - GlobalG.A.P. ((QS-G.A.P., AMAG.A.P.) (in Summe 320 Dokumente bei einer Kultur; je weitere Kultur 10 - 25 Dokumente zusätzlich),
- ✿ Fairtrade, Rain Forest Alliance, MSC (Marine Stewardship Council), usw...
- ✿ Und oftmals für die Supply Chain und die Handelsketten Dokumentation der vereinbarten Regeln: Spar QS, Rewe Nachhaltigkeit, Pro Planet, Zurück zum Ursprung, Demeter und viele weitere

## Aber:



**FEHLER ...**

**... entstehen  
oft aus  
Gewohnheit !**



Folie 9

## Unser Ansatz:

- ✿ Standard ist GlobalG.A.P.
- ✿ Alle anderen Standards werden mit Ihren einzelnen Anforderungen = Checkpoints den GGAP CP zugeordnet
- ✿ Damit soll es nur einen Ordner am Betrieb „Thema Zertifizierung“ geben
- ✿ Das System muss Iso 9001 zertifizierbar sein (dient auch der Optimierung unserer Prozesse ; ) )
- ✿ Standardisierte Vorlagen ermöglichen einen Kosteneffizienten Aufbau
- ✿ Nachvollziehbare Versionierung
- ✿ In Papier (für Großteil der Betriebe und die Auditoren), aber auch elektronisch
- ✿ Creative Commons Lizenz



Folie 10

## Genereller Aufbau:

Orientierung an den Checklisten der Betriebe und Auditoren, Übernahme der Kurzbezeichnungen

Umfang der Checklisten:

GlobalG.A.P: 250 Punkte; AMAGAP 161 P; AMA Gütesiegel 99 P; Spar 150 P

Arten der Dokumente:

-  Merkblatt
-  Arbeitsanweisungen
-  Checklisten
-  Nachweise
-  Allgemeine Kundenunterlagen (Gedruckt nur als Verweis im Inh. Verz., liegen als Dateien der CD bei)

## Elektronische Lösung:

A) Erstellung der Dokumente

B) Zuordnung der Dokumente

C) Anzahl der Dokumente:

-  Alle Standards derzeit ~1000
-  In Projektphase :~50
-  In Planung: BIO Standard, wir erwarten 30 Dokumente zusätzlich
-  Max Anzahl Verknüpfungen eines Dokumentes: 57 Verknüpfungen

D) Versionierung: Ändert sich der Inhalt oder die Anzahl der Dokumente eines Standards, so sehen wir welcher Betrieb wie betroffen ist

## Praktische Vorführung

### System:

- Gehostet auf Serversystem in Österreich
- Dokumentenmanagement ( DMS Software ), CRM, Workflow und Warenwirtschaft von GSD Software
- Partner: itut GmbH, Salzburg



## Ordner:



**Wir bedanken uns für die  
Aufmerksamkeit und  
stehen Ihnen gerne zur  
Verfügung!**



# Woher kommen wir?

10 Landwirte - eine Sekretärin

Am Anfang stand die Idee Landwirtschaftliche Betriebe von der lästigen Schreibearbeit zu entlasten. Gleichzeitig sollte die Sicherheit und die Qualität der Datenaufzeichnungen verbessert werden.

Basierend auf dieser Idee von DI Willi Flatz wurde die AgroChron GmbH zusammen mit DI Stephan Imbery am 01.07.2012 in Kremsmünster gegründet

# Was machen wir?

- ☀ Unser Ziel ist es Landwirtschaftliche Betriebe so zu unterstützen, dass sie Ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten bestmöglich für Ihren nachhaltigen Erfolg einsetzen können.
- ☀ Wir helfen bei der Zertifizierungsvorbereitung durch eine praxisnahe und verständliche Umsetzung der Standards.
- ☀ Wir führen Aufzeichnungen für Obst- und Gemüsebauern, Landwirtschaft und Gartenbau durch.
- ☀ Eine Individuelle Begleitung zu Prozessen und Entwicklungen in der Landwirtschaft, Gartenbau und nachgelagerten Organisationen rundet unser Profil ab.

## Welche Werkzeuge verwenden wir:

- ☼ Unser Qualitätsmanagement Handbuch

- ☼ Die von uns mit entwickelte Software „Nutriweb“

Das ist uns wichtig:

„Fits the task“



„Fits the costumer“



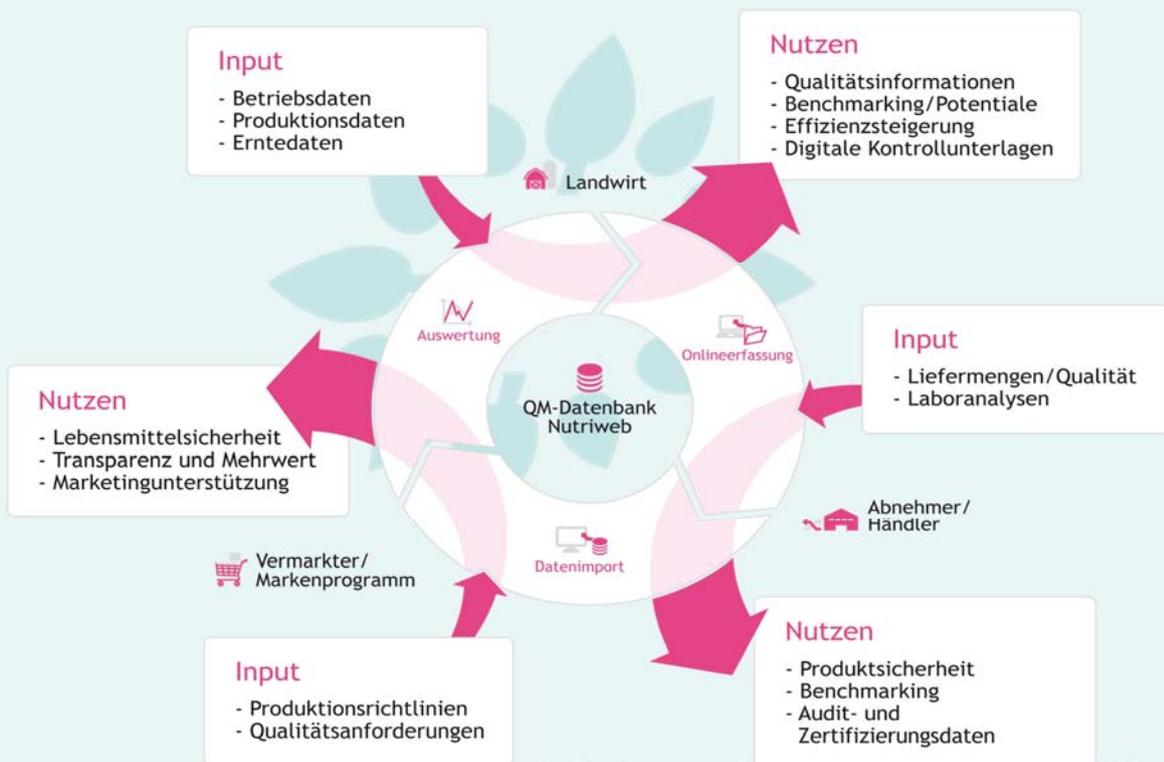
## Nutriweb Zielsetzung

- ☼ Erfassung aller Betriebsdaten mit dem Focus  
Qualitätssicherung und Erfüllung gesetzlicher Auflagen  
„digitale Betriebsheftführung“
- ☼ Eine hohe, validierbare Qualität der Daten
- ☼ Das selbe System kann Daten auf verschiedenen Ebenen mit  
definierten Userrechten darstellen.
- ☼ Intuitive Bedienung auf allen Ebenen
- ☼ Programmierbare Schnittstellen für Daten Import und Export  
auf XML – Basis (mit Option für andere Formate)

# Nutriweb Technik

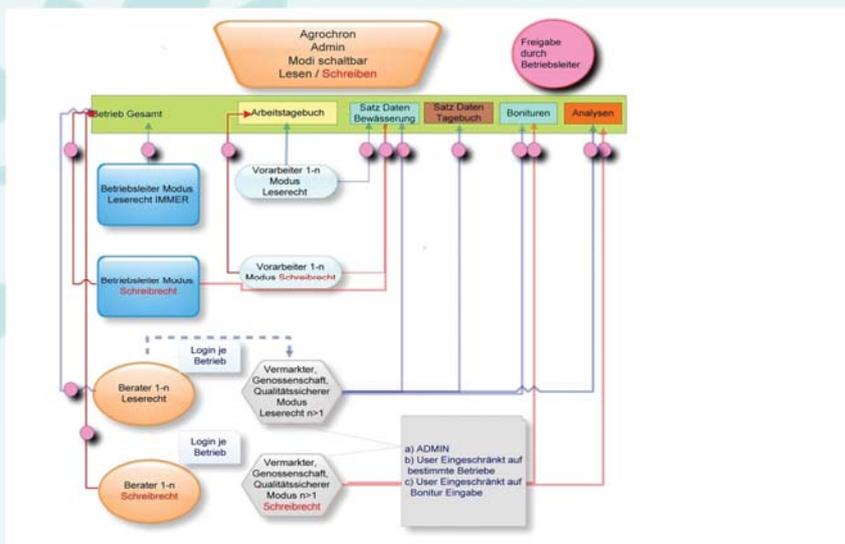
- ❁ Datenbank basiert, Weborientiert
- ❁ Gehostet auf professionell gewarteten Systemen in einem Rechenzentrum
- ❁ Hoher Sicherheitsstandard
- ❁ Software Entwicklung durch einen Partner mit hoher Kompetenz in der Programmierung landwirtschaftlicher und Lebensmitteltechnischer Software
- ❁ Wir sind General-Lizenznehmer

# Nutriweb Aufbau:



# Nutriweb Online Präsentation:

Landwirt + Usern  
Berater  
Vermarkter  
Administrator



Testbetriebe:

<https://nutriweb.agrochron.at/test>

# Mögliche Erweiterungen:

**GIS Anwendungen**

**Benchmarking**

# GIS Anwendung

Auftragsnummer:	20120101	Adresse / Telefon:	Telefon: Handy: Fax: Email:
Betrieb:			
Schlagname:	1 -1 Bahndacker		
Humusfläche Vertrag:	0.51		
Humusfläche:	ha		
Untersuchungsart:	Erstuntersuchung		
Bezahlt:	Nein		
Parzellen:	Grundst.: KG-Gr.: KG:		
Auftraggeber:			
Auftragnehmer:			
Probennehmer:			
Probenempfänger:			
Labor:			
Zielermin Probenahme:	31.12.2012		
Wunschtermin Kunde:			
Bodenform:	Bodenform 1		
Bodenart:	IS		
Anmerkung für Probennehmer:			
Datum Probenahme:	31.07.2012	00:00:00	
Humusfläche kontrolliert:	0.51 ha		
Fläche Polygon:	0.51 ha	Übernehmen	
Anmerkung Bestätigung Humusfläche:			
Entnahmeart:	Entnahmeart 1		
OHORR:			
Anzahl Einstiche:	25	Kg	
Aktuelle Nutzungsfarm:	Acker		
Vorherige Kultur:	WG		
Pflanzenbestand:	gegrübelt		
Bodenzustand:	Feucht		
Witterung:	Sonnenschein		
Anmerkung des Probennehmers:			
Verantwortlicher Transport:			
Versandmethode:	Versandmethode 1		
Transportdauer Tage:	6		



# Benchmarking

- ❁ Benchmarking Auswertungen fördern den Qualitätswettbewerb der Lieferanten und erhöhen nachweislich die Qualität
- ❁ Die Beratung kann auf Basis fundamentierter Daten gezielt bei den Betrieben ansetzen
- ❁ Durch Mehrjahresvergleiche kann die Qualitätsentwicklung aktiv gesteuert werden

## Ausblick

Nährstoffbilanz, Start mit Oktober 2014

Validierung und Planung des Pflanzenschutzmitteleinsatzes für zusätzliche Beihilfen

Applet- Lösung Smartphone für das Arbeitstagebuch (On Demand) – Vorkonfiguration ist vorhanden!

**Wir bedanken uns für die  
Aufmerksamkeit und  
stehen Ihnen gerne zur  
Verfügung!**

# Anbauplanung, Dokumentation und Controlling im Gartenbaubetrieb mit



Dipl. Ing. Andreas Schachtner

## Dipl. Ing. Andreas Schachtner

- Dipl. Ing. Gartenbau (HU Berlin), Zierpflanzenbau, Informatik im Gartenbau
- Programmentwicklung und –design von Grünplan (Vertrieb über fachgrün), ProLiqui (Vertrieb über Agrarkonzept Software), Kulturkartei für den Zierpflanzenbau (NGM) usw.

# Inhalt

- Sinn der EDV-gestützte Anbauplanung.
- Welche Daten müssen Sie erheben und in Ihre Planung einpflegen?
- Welche Daten können Sie zusätzlich eingeben und welche Vorteile und Funktionen können Sie dadurch nutzen.
- Planungs- und Real-Daten abgleichen.
- Dokumentation der Produktion
- Ausblick auf die kommende Version 8
- Nützliche Funktionen für die Beratung
- Fragen und Antworten

## Warum EDV-gestützte Anbauplanung ?

- Effizienzsteigerung (gute Planung → gute Produktion)
- Chancen- und Risikoerkenntnis
- Schaffung von Handlungsspielräumen
- Komplexitätsreduktion (erleichtert die tägliche Organisation)
- Synergiewirkung → Abstimmungen möglich
- Kreativitäts- und Innovationswirkung (Vorbereitung verdoppeln → Durchführung halbieren)
- Motivationswirkung (Mitarbeiterführung durch Transparenz)
- Dokumentation

# Was ist grünplan?

Transparenz  
in der Produktion

- Software für den Produktionsgartenbau in den Sparten Zierpflanzenbau, Gemüsebau, Containerbaumschulen, In-Vitro-Labore, Endverkaufsgärtnereien.
- Breiter Einsatz in der Ausbildung an Meisterschulen, Fachschulen, Universitäten und in der Beratung.
- Einsatz in Topf- und Schnittblumenbetrieben möglich.

## Wer steht hinter Grünplan?

- Programmentwicklung und –design  
Dipl. Ing. Andreas Schachtner, Halberstadt
- Ideenautor bis 2012, heute nur noch beratend aktiv  
Dipl. Ing. Thomas Schneidawind, Landshut  
Schulleiter der Fachschule für Gartenbau in Landshut Schönbrunn.
- Vertrieb über

Andreas Schachtner  
Friedrich Ebert Straße 13a  
38820 Halberstadt  
Telefax: +49 - (0) 3941 -  
E-Mail: [info@fachgruen.de](mailto:info@fachgruen.de)



- seit 1999 aktiv entwickelt (früher PUP)
- jährlich neue Version mit erweitertem und verbessertem Funktionsumfang.
- BASIS und SERVER-Version verfügbar.
- SERVER Version mit integriertem WebServer zum Zugriff auf die Planungsdaten über Handys, Tablets und andere PC's im lokalen Firmennetzwerk.
- leicht zu installieren und zu warten.
- ab Windows XP lauffähig.

Die Dateneingabe steht am  
Anfang und ist das erste  
Problem!

aber

Grünplan unterstützt den Anwender bei dieser Arbeit mit zahlreichen Funktionen und Basisdaten.

- Geben Sie Ihre **Produktionsflächen** mit Netto- (für die Flächenplanung) und Brutto-m<sup>2</sup> (für die Heizkosten und Gemeinkosten) ein.
- Grünplan gibt verschiedene **Gruppen, Arbeitsschritte, Artikel, Lieferanten** usw. vor.

### Tipp:

Passen sie diese Listen bevor Sie mit der eigentlichen Planung beginnen auf Ihre Bedürfnisse an.

## Fixdaten für GMK, BDL, Heizkosten

1. sofort einsatzfähig mit Fixdaten vom Berater
2. Daten können schrittweise verbessert werden
3. Nachsteuern über Faktoren möglich
4. Schnellauswahl zum schnellen Wechsel der Konfigurationen
5. „Ampel“ zur Anzeige der Einstellungen

## Realdaten für GMK, BDL, Heizkosten

1. genauere Berechnungen möglich
2. komplettieren die Planung
3. bessere Dokumentation

## Tipp für den Einstieg:

Nach der Grunddateneingabe (Flächen, Artikel, Gruppen, Arbeitsschritte, Lieferanten usw.) sollten Sie mit der **Planung der Hauptkulturen** starten. Arbeiten Sie anfangs nicht zu genau und pflegen z.B. nicht jede Sorte ein. Bekommen Sie Routine in der Arbeit mit dem Programm.

Später verfeinern Sie die Planung und damit Ihre Datenbasis für die Auswertungen.

## Schaffen Sie Planungsgrundlagen....

1. Erstellen Sie grundlegende Kulturverfahren und speichern diese als Vorlage ab. Grünplan bietet hier schon einige Vorlagen an, welche Sie dann anpassen können.
2. Sie können die Daten auch während der Kultur nachtragen bzw. ändern um das Kulturverfahren zu komplettieren.
3. Kopieren Sie bereits geplante Kulturen in Folgejahre um den Aufwand zu verringern.
4. Nutzen Sie die Funktionen (rechte Maustaste) in den Controlling-Bildschirmen um schnell Daten zu ergänzen oder Planungsdaten mit Realdaten zu vergleichen.

## Welche Daten werden benötigt.

1. **Arbeitsschritte** → Welche Arbeitsschritte sollen zu welchem Zeitpunkt ausgeführt werden.

Die Zeitpunkte der Arbeit beeinflussen direkt die Heizkosten, Gemeinkostenanteile der Kultur usw.

2. **Arbeitsleistung** → Wie viele Einheiten werden von einem Mitarbeiter in der Stunde bei dem entsprechenden Arbeitsschritt bearbeitet? Beachten Sie Rüstzeiten usw.

Die Arbeitsleistung ist wichtig für die Berechnung der Arbeitskosten der Kultur (bis zu 30% der Gesamtkosten).

Wenn Sie keine verlässlichen Daten zur Verfügung haben schätzen Sie die Leistung ab. Erheben Sie aber möglichst reale Daten aus Ihrem Betrieb und ergänzen die Planung dann.

Welche Daten werden benötigt.

- 3. Flächenbelegung** → Auf welcher Fläche soll die Kultur produziert werden. Grünplan erlaubt die Verteilung der Kultur auf beliebig viele Standorte mit beliebigen Standweiten.

Aus den Daten werden normalerweise die Heizkosten und die Umlage der Gemeinkosten berechnet. Die Flächenbelegung kann in verschiedenen Diagrammen und Strichplänen dargestellt werden.

- 4. Material** → Welches Material (Substrat, Töpfe, Verpackungen usw.) wird zur Produktion benötigt.

Aus den Daten werden die Materialkosten der Kultur berechnet. Gleichzeitig lassen sich daraus umfangreiche Listen für den Materialbedarf und –bestellung ableiten.

Welche Daten werden benötigt.

- 5. Umsätze** → Welche Umsätze sind für diese Kultur geplant. Kundenreservierungen, reale Verkäufe, Verluste, Flächenänderung.

Aus den geplanten oder realen Umsätzen lassen sich dann Verfügbarkeiten, Gesamtumsätze und Gewinne usw. ableiten. Teilverkäufe oder Verluste beeinflussen durch evtl. Flächenveränderungen andere Kulturkosten.

Welche Auswertungen und Übersichten sind mit diesen Eingaben verfügbar?

1. Controlling-Bildschirm Arbeitsplanung (Arbeitsschritte, Termine, ToDo's, Notizen usw.)
2. Controlling-Bildschirm Flächenbelegung
3. Flächenplanung, Stichplan, Stapelgrafik
4. Zeitlicher Verlauf, Kulturschema
5. Auswertungen nach Kultur, Vergleich von Kulturen, Gesamtauswertung, Auswertung nach Verkäufen, Kosten, Materiallisten.
6. Bestellung von Material und Vermehrungsmaterial
7. Angebote erstellen

Welche Daten **können** zusätzlich eingegeben werden?

## Kultur

Optimierungsparameter	Grenzen für die Optimierung (Anzahl und Starttermin)
Gruppe	Auswertung nach und Selektion von Gruppen
Bemerkungen	durchsuchbar
Kürzel, Farben	verbesserte Darstellung in der Flächenbelegung
Schnittkultur	einfachere Eingabe von Umsätzen und Verlusten

## Arbeitsschritte

Optimaltemperaturen	Heizkosten, Raumtemperaturen automatisch setzen
BDL	prozentuale Abschläge auf den normalen BDL
Pflege	Pflegestunden für den kommenden Zeitraum
Bemerkung	durchsuchbar, an Listen andruckbar usw.
Absatzzeitraum	der folgende Zeitraum ist ein Absatzzeitraum
fertig	zur Selektion usw.

Welche Daten können zusätzlich eingegeben werden?

## Umsatz

Vermarktungskosten                      fixe und variable, Vorgaben nach Kunde  
CC-Anzahl / Kosten

## Kosten

beliebige Kosten sind an bestimmte Parameter (m<sup>2</sup>, Stück, Tages-m<sup>2</sup> usw.) bindbar. So lassen sich Assimilationslicht, CO<sub>2</sub>-Begasung, Stromkosten usw. mit kalkulieren.

## Bilder, PDF Dokumente

**Word-Dateien usw.**      zum Arbeitsschritt, Kulturen,  
Pflanzenschutzmaßnahmen, Terminen, ToDo's und  
Notizen

Welche Daten können zusätzlich eingegeben werden?

## Mitarbeiter

Bruttolöhne                                      betriebsspezifischen Betriebsdurchschnittslohn  
berechnen  
gearbeitete Stunden                            s.o.  
Arbeitstage                                        Krankheit, Urlaub usw. → Arbeitsplanung und -spitzen,  
BDL, Pflanzenschutz, Arbeitsnachweise

Welche Auswertungen und Übersichten sind mit diesen zusätzlichen Eingaben verfügbar?

1. Controlling-Bildschirm Mitarbeiterplanung
2. Pflanzenschutztagebuch mit Recherchemöglichkeiten in PS-Info
3. Mitarbeiterauswertungen, Arbeitszeitlisten usw.
4. Arbeitsnachweise
5. Optimierung

Eine gute Dokumentation ermöglicht Ihnen z.B.

1. Eine schnelle Verfügbarkeit von allen kulturelevanten Informationen.
2. Den Nachweis der Pflanzenschutzanwendungen gegenüber den zuständigen Behörden.
3. Den Nachweis der nachhaltigen Produktion gegenüber den Vermarktern/Verbrauchern (als Zertifizierungs-Voraussetzung).
4. Die Wahrung der Betriebssicherheit beim Ausscheiden oder Krankheit von leitenden Mitarbeitern.

LANDGARD Vollanlieferer sollen zukünftig zertifiziert sein.

Bei der Zertifizierung nach "GLOBAL G.A.P." werden Gartenbaubetriebe anhand eines Handbuchs für eine gute Agrarpraxis (G.A.P.) geprüft. Qualitätsmanagementsysteme müssen dokumentiert und in Qualitätshandbüchern erfasst werden. Die Betriebe müssen alle Aufzeichnungen aufbewahren, die eine erfolgreiche Kontrolle der Anforderungen des "GLOBAL G.A.P."-Standards nachweisen. Wenn alle Anforderungen erfüllt sind, werden die Betriebe zertifiziert und danach jährlich erneut geprüft. (Quelle: ZVG)

Einer der ersten zertifizierten Betriebe (**Gartenbau Macohof, Karl Heinz Compes 41564 Kaarst-Büttgen**) setzt auf Grünplan zur Planung und Dokumentation.

„Die Zertifizierung nach GlobalGap sei relativ einfach zu realisieren, wenn man auch vorher schon ein elektronisches Kulturplanungsprogramm wie Grünplan laufen hatte, Ordnung liebt und die ohnehin existierenden gesetzlichen Vorschriften ernst nimmt. Grünplan übernimmt die geforderten Aufzeichnungspflichten.“ DEGA ARTIKEL

## Die Zertifizierung nach DIN ISO 9001 erfordert auch die Aufzeichnung und Dokumentation der Produktion.

Die Firma ProWerkstätten Himmelsthür (eine anerkannte Werkstatt für behinderte Menschen) aus Hildesheim nutzt Grünplan zur Planung und Dokumentation Ihrer Produktion von Zierpflanzen.

Grünplan bietet zahlreiche Möglichkeiten zur Dokumentation der gärtnerischen Produktion.

1. Planung der Produktion ist gute Dokumentation
2. Dokumentation der Pflanzenschutzanwendungen.
3. Arbeitstage/-stunden der Mitarbeiter
4. Arbeitsnachweise als Grundlage für Realdaten und als Dokumentation
5. Bemerkungen zu allen Kulturen, Arbeitsschritten, ToDo's, Terminen usw.
6. Bilder und Dokumente (PDF, WORD, EXEL) mit Kulturen, Pflanzenschutzanwendungen usw. verknüpfen.

Diese Eingaben sind durchsuchbar und selektierbar.

Nützliche Funktionen für die Beratung.

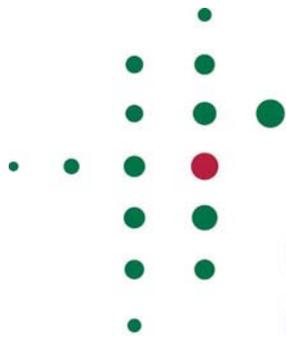
- Basisdaten durch den Berater schnell eingebbar
- Schnelle Berechnung von Preisuntergrenzen für bestimmte Kulturverfahren unter den betriebspezifischen Bedingungen
- Fehlentwicklungen bei aktueller Planung mit Ist-Daten schnell ablesbar
- Vergleich von verschiedenen Betrieben bzw. Szenarien innerhalb eines Betriebes einfach möglich.
- Leichter Datenaustausch zwischen Betrieb und Berater per eMail oder Datei
- Betriebswirtschaftliches Denken und Verständnis bei den Gärtnern wird verbessert/entwickelt.
- Kultur- bzw. Behandlungsfehler durch Dokumentation leichter aufdeckbar.
- Veränderungen in der Betriebs- und Produktionsstruktur leicht darstellbar da der gesamte Betrieb abgebildet werden kann. Grundlage für Bankgespräche und Verhandlungen mit Kunden und Lieferanten.
- Auswertungsfunktionen sind frei kombinierbar. Alle Listen lassen sich nach Excel exportieren und dort weiter verarbeiten.

## Grünplan Version 8.

1. Referenzkulturen
2. Pflanzenschutzanwendungen → Dokumentation über Webinterface, Links zu PS-Info, Mittelmix, Kosten aus Verbrauchsmengen usw.
3. Erweitertes Webinterface zum Zugriff auf die Planung mit mobilen Geräten oder jedem anderen modernen Internetbrowser. Erstellen, löschen und bearbeiten von Planungsdaten über das Webinterface. Bilder direkt vom Handy auf den Server hochladen usw.

## Geplante Funktionen für zukünftige Versionen.

- Liquiditätsplanung (Vorbereitungen abgeschlossen, händisch jetzt schon möglich)
- Vergleich von verschiedenen Planungen/Betrieben
- Erweiterte Auswertungsmöglichkeiten
- Erweiterung des Web-Interface



**ZBG**

# Konzeption eines Online - Betriebsvergleichs

Stefan Schöttler

## Agenda

---

1 Einleitung

2 Anforderungen an einen Online-Betriebsvergleich

3 Konzeption eines Online-Betriebsvergleichs

4 Herausforderungen bei der Realisation

- ▶ Gartenbauerhebung (2005):
  - ▶ 20.695 Haupterwerbsbetriebe
- ▶ ZBG-Betriebsvergleich (2013):
  - ▶ 1037 Teilnehmer
- ▶ nur eine geringe Anzahl der Betriebe nimmt teil
  
- ▶ Gründe?

## Mögliche Ursachen geringer Teilnahme

---

- ▶ **Offizialberatung rückläufig**
- ▶ **Strukturwandel**
  - ▶ Anzahl der Betriebe ↓
  - ▶ durchschnittliche Betriebsgröße ↑
  - ▶ Teilnehmerzahl am Betriebsvergleich ↓
- ▶ **Vorlaufzeit zu lang**
  - ▶ aktuelle Publikation (Heft 56, Nov. 2013) bezieht sich auf die Wirtschaftsjahre 2011 bzw. 2011/2012

# Mögliche Ursachen der geringen Teilnahme

---

- ▶ ZBG-Betriebsvergleich unbekannt?
- ▶ Zeitmangel der Betriebsleiter?
- ▶ Aufwand/Nutzen für einige Betriebsleiter zu gering?
- ▶ Attraktivität des Betriebsvergleichs zu gering?
  
- ▶ Relevanz unbekannt
  
- ▶ **Dennoch:** Online-Betriebsvergleich sinnvoll, um mit der Zeit zu gehen u. Attraktivität des ZBG-Betriebsvergleiches zu steigern

---

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# Denkbare Vorzüge des Online-Betriebsvergleichs

---

- ▶ Schnelle Verfügbarkeit von Informationen heutzutage Standard
- ▶ Interaktivität bietet Möglichkeiten Dienste an Nutzer-  
Bedürfnisse anzupassen
- ▶ erstmals direkter Kommunikationsweg zu Teilnehmern
- ▶ Cloud-Funktionalität für Teilnehmer und Berater realisierbar

---

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# Agenda

---

1 Einleitung

2 Anforderungen an einen Online-Betriebsvergleich

3 Konzeption eines Online-Betriebsvergleichs

4 Herausforderungen bei der Realisation

---

18.09.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

## Anforderungen

---

- ▶ Vorlaufzeit verkürzen
- ▶ Attraktivität des Angebotes steigern, durch:
  - ▶ Berücksichtigung unterschiedlicher Ansprüche der TN
  - ▶ Schulung der Interpretationsfähigkeit der TN
  - ▶ Angeleitete Analyse u. Identifikation von Verbesserungspotentialen
  - ▶ Visualisierung relevanter Ergebnisse
- ▶ Betriebsberater konzeptuell einbinden

---

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# Agenda

---

1 Einleitung

2 Anforderungen an einen Online-Betriebsvergleich

3 Konzeption eines Online-Betriebsvergleichs

4 Herausforderungen bei der Realisation

---

18.09.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

## Anmeldevorgang

---

Willkommen beim ZBG-Betriebsvergleich!

Registrierung

Bitte geben Sie Ihre  
Zugangsdaten ein!

Demo

Warum Ihre sensiblen  
Daten bei uns sicher sind!

---

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

## Anmeldung – schnelle Variante

---

- ▶ Bestätigte E-Mail-Adresse nötig
- ▶ Passwortversand via E-Mail
  
- ➔ schnell, aber weniger Verbindlichkeit
  
- ➔ wie kann Datenintegrität gesichert werden?

---

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

## Anmeldung - sichere Variante

---

- ▶ Bestätigte E-Mail-Adresse nötig
- ▶ Unterschriebenes Fax mit Teilnehmerdaten und Kontaktinfos obligatorisch
- ▶ Passwort wird postalisch versendet
  
- ➔ hohe Sicherheit, Datensatz kann nach Plausibilisierung in Datenbasis eingehen

---

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# Startbildschirm - Dateneingabe

Bitte wählen Sie eine Erfassungsvariante aus!

<b>Schritt-für-Schritt Eingabe</b> Lernen Sie den Betriebsvergleich kennen und erhalten Sie erste Vergleichswerte, um Ihren Betrieb zu beurteilen!	<b>Schnelle Eingabe Ihres Jahresabschlusses</b> Geben Sie Ihre Daten sowie einige Strukturdaten ein und starten Sie sofort mit der Analyse Ihres Betriebs!	<b>Konsolidierten Jahresabschluss erstellen</b> Führen sie Ihre einzelnen Unternehmen in einem einzigen Unternehmen zusammen und führen Sie dann Ihre Analysen durch!
	<b>Erfolgsbeurteilung</b> Erfolgsgitter	
<b>Beratungsbrief</b> Erhalten Sie den bekannten Beratungsbrief und drucken Sie diesen aus!	<b>Produktivitätsvergleich</b> Ist mein Personaleinsatz angemessen? Nutze ich meine Flächen optimal?	<b>Aufwands- u. Ertragsvergleich</b> Wo habe ich - gemessen am Betriebsertrag - hohe und wo geringe Aufwendungen?
	<b>Vorbereitung Kreditgespräch</b> Erhalten Sie alle notwendigen Informationen in übersichtlicher Form, sofort zum Ausdrucken und mitnehmen!	

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

## Eingabeoption: Schritt-für-Schritt

Seite 1 von 25		
5% erledigt		
<b>Hilfe</b>	<b>Information</b>	<b>Zurück</b>
	<p>Die werden Schritt für Schritt erfahren, wie der Betriebsvergleich funktioniert und welche Aussagekraft berechnete Kennzahlen haben.</p> <p>Am Betriebsvergleich haben im letzten Jahr über 1000 Gartenbauunternehmen teilgenommen.</p> <p>Sehr viele davon nehmen schon seit Jahren teil und profitieren:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. von dem kostenfreien Angebot, indem sie Ihre Stärken und Schwächen besser kennen als andere</li></ol> <p>und</p> <ol style="list-style-type: none"><li>2. indem sie Ihre Leistungsfähigkeit an der von Vergleichsbetrieben messen und sich realistische Ziele setzen können!</li></ol>	<b>Speichern</b>
		<b>Abbruch</b>
	<b>→→ Weiter →→</b>	

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

# Eingabeoption: Schritt-für-Schritt

Seite 1 von 25
5% erledigt

<b>Hilfe</b>	<p><b>Bitte geben Sie zunächst Ihre Miet- und Pachteinnahmen, Ihre Finanzerträge, sowie Ihre außerordentlichen Erträge an!</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Miet- und Pachteinnahmen</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">346</td> <td style="width: 10%;"><input type="text"/></td> <td style="width: 10%; text-align: right;">€</td> </tr> <tr> <td>Zinserträge (und ähnliches)</td> <td style="text-align: right;">347</td> <td><input type="text"/></td> <td style="text-align: right;">€</td> </tr> <tr> <td>neutraler und zeitraumfremder Ertrag</td> <td style="text-align: right;">348</td> <td><input type="text"/></td> <td style="text-align: right;">€</td> </tr> <tr> <td>Investitionszuschüsse der öffentlichen Hand</td> <td style="text-align: right;">358</td> <td><input type="text"/></td> <td style="text-align: right;">€</td> </tr> <tr> <td>Auflösung steuerlicher Sonderposten</td> <td style="text-align: right;">351</td> <td><input type="text"/></td> <td style="text-align: right;">€</td> </tr> </table> <p style="margin-top: 20px;"><b>Bitte geben Sie Ihre Miet- und Pacht aufwendungen, Ihre Finanzaufwendungen, sowie Ihre außerordentlichen Aufwendungen an!</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Pachten</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">454</td> <td style="width: 10%;"><input type="text"/></td> <td style="width: 10%; text-align: right;">€</td> </tr> <tr> <td>Mieten, Leasing Gebäude</td> <td style="text-align: right;">453</td> <td><input type="text"/></td> <td style="text-align: right;">€</td> </tr> <tr> <td>Zinsen</td> <td style="text-align: right;">451</td> <td><input type="text"/></td> <td style="text-align: right;">€</td> </tr> <tr> <td>sonstige Kapitalkosten</td> <td style="text-align: right;">452</td> <td><input type="text"/></td> <td style="text-align: right;">€</td> </tr> <tr> <td>sonstiger und neutraler Aufwand</td> <td style="text-align: right;">455</td> <td><input type="text"/></td> <td style="text-align: right;">€</td> </tr> <tr> <td>Bildung steuerlicher Sonderposten</td> <td style="text-align: right;">457</td> <td><input type="text"/></td> <td style="text-align: right;">€</td> </tr> </table> <p style="text-align: center; margin-top: 20px;"><span style="background-color: #00a0e3; color: white; padding: 5px 15px; border-radius: 3px;">→→ Weiter →→</span></p>	Miet- und Pachteinnahmen	346	<input type="text"/>	€	Zinserträge (und ähnliches)	347	<input type="text"/>	€	neutraler und zeitraumfremder Ertrag	348	<input type="text"/>	€	Investitionszuschüsse der öffentlichen Hand	358	<input type="text"/>	€	Auflösung steuerlicher Sonderposten	351	<input type="text"/>	€	Pachten	454	<input type="text"/>	€	Mieten, Leasing Gebäude	453	<input type="text"/>	€	Zinsen	451	<input type="text"/>	€	sonstige Kapitalkosten	452	<input type="text"/>	€	sonstiger und neutraler Aufwand	455	<input type="text"/>	€	Bildung steuerlicher Sonderposten	457	<input type="text"/>	€	<span style="background-color: #00a0e3; color: white; padding: 2px 5px; margin-bottom: 5px;">Zurück</span> <span style="background-color: #00a0e3; color: white; padding: 2px 5px; margin-bottom: 5px;">Speichern</span> <span style="background-color: #00a0e3; color: white; padding: 2px 5px;">Abbruch</span>
Miet- und Pachteinnahmen	346	<input type="text"/>	€																																											
Zinserträge (und ähnliches)	347	<input type="text"/>	€																																											
neutraler und zeitraumfremder Ertrag	348	<input type="text"/>	€																																											
Investitionszuschüsse der öffentlichen Hand	358	<input type="text"/>	€																																											
Auflösung steuerlicher Sonderposten	351	<input type="text"/>	€																																											
Pachten	454	<input type="text"/>	€																																											
Mieten, Leasing Gebäude	453	<input type="text"/>	€																																											
Zinsen	451	<input type="text"/>	€																																											
sonstige Kapitalkosten	452	<input type="text"/>	€																																											
sonstiger und neutraler Aufwand	455	<input type="text"/>	€																																											
Bildung steuerlicher Sonderposten	457	<input type="text"/>	€																																											

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# Eingabeoption: Schritt-für-Schritt

Seite 1 von 25
8% erledigt

<b>Hilfe</b>	<p style="text-align: center;"><b>Information</b></p> <div style="border: 1px solid gray; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p>Alle Angaben die Sie soeben gemacht haben, gehen <b>NICHT</b> in die Berechnung Ihrer betrieblichen Kennzahlen, dafür aber in Ihre bilanziellen Kennzahlen ein.</p> <p>Diese Erträge haben keinen Einfluss auf Ihren Betrieb, denn im Betrieb steht der Einsatz von Produktionsfaktoren zur Erreichung des Betriebszwecks im Vordergrund.</p> <p>Wie gut Sie Ihre Produktionsfaktoren einsetzen, können Ihnen betriebliche Kennzahlen vermitteln, die Sie auch an denen Ihrer Vergleichsgruppe messen können. Der Vergleich wird deutlich sinnvoller, wenn die soeben angegebenen Aufwendungen u. Erträge nicht in die Kennzahlen eingehen, da es hier erhebliche Unterschiede in einzelnen Unternehmen gibt.</p> <p>Um Ihre weiteren Angaben plausibilisieren zu können, erfragen wir als nächstes die Gesamtsumme aller Erträge und Aufwendungen.</p> </div> <p style="text-align: center; margin-top: 20px;"><span style="background-color: #00a0e3; color: white; padding: 5px 15px; border-radius: 3px;">→→ Weiter →→</span></p>	<span style="background-color: #00a0e3; color: white; padding: 2px 5px; margin-bottom: 5px;">Zurück</span> <span style="background-color: #00a0e3; color: white; padding: 2px 5px; margin-bottom: 5px;">Speichern</span> <span style="background-color: #00a0e3; color: white; padding: 2px 5px;">Abbruch</span>
--------------	---	--

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

Seite 106

# Eingabeoption: Schritt-für-Schritt

Seite 2 von 25	
8% erledigt	
<b>Hilfe</b>	<b>Zurück</b>
<b>Bitte teilen sie uns die Summe aller erzielten Umsatzerlöse, sowie Ihren Gewinn bzw. Verlust mit!</b>	
Summe aller Erträge	<input type="text"/> €
Verlust	349 <input type="text"/> €
Summe aller Erträge + Verlust	350 <input type="text"/> €
<b>Bitte teilen sie uns die Summe aller Aufwendungen sowie Ihren Gewinn bzw. Verlust, sowie Ihren Gewinn mit!</b>	
Summe aller Aufwendungen	<input type="text"/> €
Gewinn	456 <input type="text"/> €
Summe aller Aufwendungen + Gewinn	460 <input type="text"/> €
<b>→→ Weiter →→</b>	
	<b>Speichern</b>
	<b>Abbruch</b>

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# Eingabeoption: Schritt-für-Schritt

Seite 2 von 25	
8% erledigt	
<b>Hilfe</b>	<b>Zurück</b>
<b>Information</b>	
<p>Um Ihren Betrieb sinnvoll mit anderen Betrieben vergleichen zu können, müssen wir diesen klassifizieren. Dazu fragen wir nun Ihre Ertragsstruktur und Ihre Vermarktungswege ab.</p> <p>Die Klassifikation erfolgt, damit nur Betriebe verglichen werden, die auch wirklich vergleichbar sind. Schließlich macht es für Sie wenig Sinn, wenn Sie einen Freilandgemüsebaubetrieb führen und mit einem Zierpflanzenbaubetrieb verglichen werden.</p>	
<b>→→ Weiter →→</b>	
	<b>Speichern</b>
	<b>Abbruch</b>

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# Eingabeoption: Schritt-für-Schritt

Seite 3 von 25		
8% erledigt		
<b>Hilfe</b>	<b>Bitte Klassifizieren Sie Ihren Betrieb indem Sie uns den Schwerpunkt Ihres Betriebs mitteilen!</b>	<b>Zurück</b>
		<b>Speichern</b>
		<b>Abbruch</b>
	<p>Produktion » Gemüsebau » indirekter Absatz » Anbau im Freiland</p> <p>Handel Dienstleistung Sonstiges</p>	
	<p>→→ Weiter →→</p>	

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# Eingabeoption: Schritt-für-Schritt

Seite 3 von 25		
10% erledigt		
<b>Hilfe</b>	<b>Information</b>	<b>Zurück</b>
		<b>Speichern</b>
		<b>Abbruch</b>
	<p>Sie haben Ihren Betrieb als überwiegend <b>indirekt absetzenden Freiland-Gemüsebaubetrieb</b> klassifiziert.</p> <p>In den nächsten Fragen wollen wir etwas über Ihre Erträge und Vermarktungswege erfahren. Anhand dieser Angaben prüfen wir dann, ob der Schwerpunkt Ihrer betrieblichen Tätigkeit mit der Klassifikation des ZBG-Betriebsvergleichs übereinstimmt. Dies ist notwendig, damit wir Ihren Betrieb mit der geeigneten Vergleichsgruppe vergleichen können.</p>	
	<p>→→ Weiter →→</p>	

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# Eingabeoption: Schritt-für-Schritt

Seite 4 von 25		
10% erledigt		
<b>Hilfe</b>	<b>Bitte geben Sie nun Ihre Betriebserträge ein!</b>	<b>Zurück</b>
	<b>Gemüse</b>	<b>Speichern</b>
		<b>Abbruch</b>
Anbau im Freiland	311	€
Anbau unter Glas	312	€
Jungpflanzen	313	€
Pilze	314	€
<b>Bitte geben Sie Ihre sonstigen Erträge ein!</b>		
Betriebsprämie (von Flächenbezug entkoppelt)	355	€
Flächenbezogene Prämien	356	€
Mineralölsteuererstattung	357	€
Sonstige Prämien und Zuschüsse	341	€
Privatanteile (Mietwert, Eigenverbrauch)	342	€
Umsatzsteuer (zeitraumzugehörig)	343	€
Erhöhung der Vorräte	344	€
sonstiger Betriebsertrag	345	€
<b>→→ Weiter →→</b>		

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# Eingabeoption: Schritt-für-Schritt

Seite 4 von 25		
12% erledigt		
<b>Hilfe</b>	<b>Bitte geben Sie nun Ihre Betriebserträge ein!</b>	<b>Zurück</b>
	<b>Gemüseproduktion</b>	<b>Speichern</b>
		<b>Abbruch</b>
Anbau im Freiland	311	€
Anbau unter Glas		€
Jungpflanzen		€
Pilze		€
<p><b>In welchen Sparten erzielen Sie weitere Erträge?</b>          Bitte wählen Sie die entsprechenden Sparten aus, indem Sie diese anklicken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Zierpflanzenbau</li> <li><input type="checkbox"/> Baumschule</li> <li><input type="checkbox"/> Obstbau</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Handel</li> <li><input type="checkbox"/> Dienstleistung</li> <li><input type="checkbox"/> Landwirtschaft</li> </ul>		
<b>Bitte geben Sie</b>		
Betriebsprämie		€
Flächenbezogen		€
Mineralölsteuer		€
Sonstige Prämien und Zuschüsse	341	€
Privatanteile (Mietwert, Eigenverbrauch)	342	€
Umsatzsteuer (zeitraumzugehörig)	343	€
Erhöhung der Vorräte	344	€
sonstiger Betriebsertrag	345	€
<b>→→ Weiter →→</b>		

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# Eingabeoption: Schritt-für-Schritt

Seite 7 von 25 30% erledigt		
Hilfe	<p><b>Information</b></p> <p>Anhand der Erträge und ihrer Zusatzangaben wurde Ihr Betrieb als Freiland-Gemüsebaubetrieb mit überwiegend indirektem Absatz klassifiziert!</p> <p>Nun wissen wir, mit welchen Betrieben ein aussagekräftiger Vergleich möglich ist.</p> <p>Ihr Betriebsertrag (BE) im Wirtschaftsjahr 2013 beträgt: 170.909 €</p> <p>Ihrer Vergleichsgruppe gehören im aktuellen Vergleichszeitraum bereits 65 Betriebe an, die wir in Erfolgsgruppen aufgeteilt haben!</p> <p>Der Betriebsertrag der Vergleichsgruppe in 2013:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>→ für die besten Betriebe (1.Drittel): 613.390 €</li><li>→ für den Durchschnitt der Vergleichsgruppe (Mittel ): 480.520 €</li></ul> <p>→→ Weiter →→</p>	Zurück
		Speichern
		Abbruch

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# Eingabeoption: Schritt-für-Schritt

Seite 7 von 25 35% erledigt		
Hilfe	<p><b>Information</b></p> <p>Die Aussagekraft des Betriebsertrags im Betriebsvergleich ist allerdings gering, denn:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. ist der Betriebsertrag von der Betriebsgröße abhängig, d.h. um eine geeignete Vergleichsgröße zu erhalten, müsste der Betriebsertrag zu anderen Größen ins Verhältnis gesetzt werden.</li><li>2. ist der Betriebsertrag umso höher, je mehr Vorprodukte (z.B. Jungpflanzen, Handelswaren) zugekauft werden, da sich dies in den Preisen Ihrer Produkte widerspiegelt.</li></ol> <p><b>VERBESSERN</b> Sie die Vergleichbarkeit indem zunächst Punkt 1 berücksichtigt wird.</p> <p>Dazu benötigen wir Angaben zu Ihren Arbeitskräften, damit ihr Betriebsertrag auf die Anzahl Ihrer Arbeitskräfte bezogen werden kann.</p> <p>→→ Weiter →→</p>	Zurück
		Speichern
		Abbruch

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# Eingabeoption: Schritt-für-Schritt

Seite 9 von 25  
36% erledigt

<b>Hilfe</b>	Bitte geben Sie die Anzahl Ihrer Arbeitskräfte an! (bitte in Voll-AK eintragen) (1 Jahr = 250 Arbeitstage = 2000 AK-Stunden brutto, 1 Person halbtags = 0,5 AK)			<b>Zurück</b>
				<b>Speichern</b>
				<b>Abbruch</b>

Feste Arbeitskräfte	Voll-AK	darunter in Produktion	darunter im Verkauf
nicht entlohnte AK	601 <input type="text"/>	631 <input type="text"/>	611 <input type="text"/>
Geschäftsführung (entl.)	640 <input type="text"/>	671 <input type="text"/>	651 <input type="text"/>
entl. Arbeitskräfte	602 <input type="text" value="1"/>	632 <input type="text"/>	612 <input type="text" value="1"/>
Auszubildende	603 <input type="text"/>	633 <input type="text"/>	613 <input type="text"/>
<b>Summe feste AK</b>	604 <input type="text" value="2"/>	634 <input type="text"/>	614 <input type="text" value="1"/>
<b>Saisonarbeitskräfte</b>			
Saison-AK in Std.	605 <input type="text" value="140"/>	635 <input type="text" value="140"/>	615 <input type="text"/>

→→ Weiter →→

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# Eingabeoption: Schritt-für-Schritt

Seite 9 von 25  
36% erledigt

<b>Hilfe</b>	Bitte geben Sie die Anzahl Ihrer Arbeitskräfte an! (bitte in Voll-AK eintragen) (1 Jahr = 250 Arbeitstage = 2000 AK-Stunden brutto, 1 Person halbtags = 0,5 AK)			<b>Zurück</b>
				<b>Speichern</b>
				<b>Abbruch</b>

Feste Arbeitskräfte	Voll-AK	darunter in Produktion	darunter im Verkauf
nicht entlohnte AK	601 <input type="text"/>	631 <input style="background-color: #e67e22;" type="text"/>	611 <input type="text"/>
Geschäftsführung (entl.)	640 <input type="text"/>	671 <input type="text"/>	651 <input type="text"/>
entl. Arbeitskräfte	602 <input type="text" value="1"/>	632 <input type="text"/>	612 <input type="text" value="1"/>
Auszubildende	603 <input type="text"/>	633 <input type="text"/>	613 <input type="text"/>
<b>Summe feste AK</b>	604 <input type="text" value="2"/>	634 <input type="text"/>	614 <input type="text" value="1"/>
<b>Saisonarbeitskräfte</b>			
Saison-AK in Std.	605 <input type="text" value="140"/>	635 <input type="text" value="140"/>	615 <input type="text"/>

**Fehler bei der Eingabe!**

1. Die Summe der Voll-AK entspricht nicht der Summe der festen AK. Bitte prüfen Sie!
2. Obwohl Erträge durch Produktion von Gemüse angegeben wurden, wurden keine Arbeitskräfte im Bereich Produktion angegeben - Bitte prüfen Sie!

→→ Weiter →→

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# Eingabeoption: Schritt-für-Schritt

Seite 9 von 2536% erledigt

<b>Hilfe</b>	<b>Bitte geben Sie die Anzahl Ihrer Arbeitskräfte an!</b> (bitte in Voll-AK eintragen) (1 Jahr = 250 Arbeitstage = 2000 AK-Stunden brutto, 1 Person halbtags = 0,5 AK)			<b>Zurück</b>	
				<b>Speichern</b>	
				<b>Abbruch</b>	
	<b>Feste Arbeitskräfte</b>  nicht entlohnte AK Geschäftsführung (entl.) entl. Arbeitskräfte Auszubildende  Summe feste AK	<b>Voll-AK</b>  601 <input type="text" value="1"/> 640 <input type="text"/> 602 <input type="text" value="1"/> 603 <input type="text"/>  604 <input type="text" value="2"/>	<b>darunter in Produktion</b>  631 <input type="text" value="1"/> 671 <input type="text"/> 632 <input type="text"/> 633 <input type="text"/>  634 <input type="text" value="1"/>	<b>darunter im Verkauf</b>  611 <input type="text"/> 651 <input type="text"/> 612 <input type="text" value="1"/> 613 <input type="text"/>  614 <input type="text" value="1"/>	
	<b>Saisonarbeitskräfte</b> Saison-AK in Std.	605 <input type="text" value="140"/>	635 <input type="text" value="140"/>	615 <input type="text"/>	
<span style="background-color: #00a0e3; color: white; padding: 5px 15px; border-radius: 5px;">→→ Weiter →→</span>					

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# Eingabeoption: Schritt-für-Schritt

Seite 9 von 2545% erledigt

<b>Hilfe</b>	<p><b>Information</b></p> <p>Zur Berechnung des Betriebsertrags je AK werden aufgrund Ihrer Angaben: 2,07 AK verwendet.</p> <p>Die Anzahl der AK ist nicht ganzzahlig, da Ihre Saison-AK anhand Ihrer Angaben in Voll-AK umgerechnet wurden.</p> <p style="color: #00a0e3;">Ihr Betriebsertrag je AK im Wirtschaftsjahr 2013 beträgt daher: 82.489 €</p> <p>Diese Kennzahl wird als Arbeitsproduktivität (brutto) bezeichnet. Mit dieser Verhältniskennzahl können Betriebe unterschiedlicher Größe deutlich sinnvoller verglichen werden, als durch den Vergleich der absoluten Betriebserträge.</p> <p style="color: #00a0e3;">Der Betriebsertrag je AK vergleichbarer Betriebe im Jahr 2013 entspricht:</p>	<b>Zurück</b>
		<b>Speichern</b>
		<b>Abbruch</b>
<span style="background-color: #00a0e3; color: white; padding: 5px 15px; border-radius: 5px;">→→ Weiter →→</span>		

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# Eingabeoption: Schritt-für-Schritt

Seite 9 von 25
45% erledigt

Hilfe

**Information**

Da Sie bereits seit dem Jahr 2011 am Betriebsvergleich teilnehmen, können wir Ihnen die Entwicklung Ihrer Arbeitsproduktivität (brutto) zeigen:

Jahr	Ihr Betrieb	Mittel der VG	1. Drittel der VG
2011	65.000	65.000	95.000
2012	55.000	75.000	110.000
2013	80.000	75.000	95.000

Die Analyse solcher und anderer Produktivitätskennzahlen findet im Modul Produktivitätsvergleich statt.  
Sie können nach Eingabe Ihrer Daten direkt zur Analyse in dieses Modul wechseln.

→→ Weiter →→

Zurück  
Speichern  
Abbruch

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

## Startbildschirm – aktivierte Module

<p><b>Schritt-für-Schritt Eingabe</b> Lernen Sie den Betriebsvergleich kennen und erhalten Sie erste Vergleichswerte, um Ihren Betrieb zu beurteilen!</p>	<p><b>Schnelle Eingabe Ihres Jahresabschlusses</b> Geben Sie Ihre Daten sowie einige Strukturdaten ein und starten Sie sofort mit der Analyse Ihres Betriebs!</p>	<p><b>Konsolidierten Jahresabschluss erstellen</b> Führen sie Ihre einzelnen Unternehmen in einem einzigen Unternehmen zusammen und führen Sie dann Ihre Analysen durch!</p>
<p><b>Erfolgsbeurteilung</b> Erfolgsgitter</p>		
<p><b>Beratungsbrief</b> Erhalten Sie den bekannten Beratungsbrief und drucken Sie diesen aus!</p>	<p><b>Produktivitätsvergleich</b> Ist mein Personaleinsatz angemessen? Nutze ich meine Flächen optimal?</p>	<p><b>Aufwands- u. Ertragsvergleich</b> Wo habe ich - gemessen am Betriebsertrag - hohe und wo geringe Aufwendungen?</p>
<p><b>Vorbereitung Kreditgespräch</b> Erhalten Sie alle notwendigen Informationen in übersichtlicher Form, sofort zum Ausdrucken und mitnehmen!</p>		

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# Modul: Aufwands- und Ertragsvergleich

Modul: Aufwands- und Ertragsvergleich	
<b>Hilfe</b>	<b>Zurück</b>
<b>Bitte wählen Sie eine Fragestellung durch anklicken aus!</b>	<b>Optionen</b>
<b>1. Das Erfolgsgitter ergab eine schlechtere Bewertung als gut - Ich möchte die Ursachenanalyse fortsetzen.</b>	<b>Abbruch</b>
<b>2. Wie haben sich meine betrieblichen Erfolgsgrößen entwickelt und was waren die Ursachen dafür?</b>	
<b>3. Wie haben sich meine Betriebserträge und Betriebsaufwendungen entwickelt und wie setzen sich diese zusammen?</b>	
<b>4. Wie sind meine betrieblichen Erfolgsgrößen im horizontalen Betriebsvergleich einzuordnen?</b>	
<b>5. Wie sind meine Betriebserträge und Aufwendungen und die damit verbundenen Erfolgsgrößen im horizontalen Betriebsvergleich einzuordnen?</b>	

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# Modul: Aufwands- und Ertragsvergleich

Modul: Aufwands- und Ertragsvergleich	
2. Wie haben sich meine betrieblichen Erfolgsgrößen entwickelt u. was waren die Ursachen dafür?	
<b>Hilfe</b>	<b>Zurück</b>
<b>Bitte legen Sie den Umfang der automatisch generierten Erläuterungen fest, indem Sie eine der folgenden Antwortoptionen auswählen!</b>	<b>Optionen</b>
<input type="radio"/> keine Erläuterungen	<b>Speichern</b>
<input checked="" type="radio"/> einige Erläuterungen	<b>Abbruch</b>
<input type="radio"/> ausführliche Erläuterungen	

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# Modul: Aufwands- und Ertragsvergleich

**Modul: Aufwands- und Ertragsvergleich**

2. Wie haben sich meine betrieblichen Erfolgsgrößen entwickelt u. was waren die Ursachen dafür?

**Hilfe**

Jahr	Betriebsertrag (€)	Roheinkommen (€)	Reinertrag (€)	Reinertragsdifferenz (€)
2010	122.293	38.645	-5.259	-14.797
2011	113.472	38.580	-11.801	-19.971
2012	107.001	27.178	-23.326	-32.635
2013	170.909	59.647	11.622	3.931

**Zurück**  
  
**Optionen**  
  
**Abbruch**  
  
 → Wertetabelle  
 → Veränderungen

→→ Weiter →→

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

# Modul: Aufwands- und Ertragsvergleich

**Modul: Aufwands- und Ertragsvergleich**

2. Wie haben sich meine betrieblichen Erfolgsgrößen entwickelt u. was waren die Ursachen dafür?

**Hilfe**

Wertetabelle (€)	2010	2011	2012	2013
Betriebsertrag	122.293	113.472	107.001	170.909
Roheinkommen	38.645	38.580	27.178	59.647
Reinertrag	-5.259	-11.801	-23.326	11.622
Reinertragsdifferenz	-14.797	-19.971	-32.635	3.931

Veränderungen (€)	2010	2011	2012
Betriebsertrag	-8.821	-6.471	63.908
Roheinkommen	-64	-11.402	32.469
Reinertrag	-6.542	-11.525	34.948
Reinertragsdifferenz	-5.174	-12.664	36.566

Veränderungen (%)	2010	2011	2012
Betriebsertrag	-7,2	-5,7	59,7
Roheinkommen	-0,2	-29,6	119,5
Reinertrag	-124,4	-97,7	149,8
Reinertragsdifferenz	-35,0	-63,4	112,0

In den Tabellen der Veränderungen können sie absolute und relative Veränderung zwischen jeweils zwei Zeitpunkten erkennen.

Den höchsten absoluten Anstieg hatte Ihr Betriebsertrag, den höchsten relativen Anstieg Ihr Reinertrag zu verzeichnen.

Sowohl Ihre Reinertragsdifferenz, als auch Ihr Reinertrag sind positiv. Dies bedeutet, dass Ihr Betrieb im Jahr 2013 rentabel war.

**Zurück**  
  
**Optionen**  
  
**Abbruch**  
  
 → D1

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

Seite 115

# Modul: Aufwands- und Ertragsvergleich

**Modul: Aufwands- und Ertragsvergleich**

5. Wie sind meine Betriebserträge und Aufwendungen, sowie die damit verbundenen Erfolgsgrößen im horizontalen Betriebsvergleich einzuordnen?

**Hilfe**

**D12: Verwendung Ihres Betriebsertrags im Vergleich (Jahr 2012)**

**Zurück**

Erklärungen

**Optionen**

→ Wertetabelle  
 → Veränderungen  
 → Jahr ändern  
 → Plausi Lohnsatz  
 → weiteres D.  
 → Auft. allg. Betriebsaufwand  
 → Auft. Spezialaufwand

**Abbruch**

**D13: Verwendung Ihres Betriebsertrags im Vergleich (Jahr 2012)**

Erklärungen

→→ Weiter →→

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

## Alternatives Konzept: Erfolgsgitter

	RENTABILITÄT	RENTABILITÄT (VORJAHR)	LIQUIDITÄT	ENTNAHMEN	
①	Gewinn je Familien-AK > 50.000 € und Reinertragsdifferenz > 0 €	im Vorjahr: Reinertragsdifferenz > 0 €	Eigenkapitalanteil > 60 % Dynamischer Verschuldungsgrad < 5 Jahre	Ø Eigenkapitalentwicklung > 0 € und Ø Entnahme > Ø Lohnansatz	😊 TOP-BETRIEB
②	Reinertrag > Zinsen für Fremdkapital	im Vorjahr: Reinertrag > Zinsen für Fremdkapital	Eigenkapitalanteil > 25 % Dynamischer Verschuldungsgrad < 7 Jahre	Ø Eigenkapitalentwicklung > 0 € und > 1/2 Lohnansatz	😊 GUTES ERGEBNIS
③	Reinertrag > 0 €	im Vorjahr: Reinertrag > 0 €	Dynamischer Verschuldungsgrad < 12 Jahre	Ø Entnahmen < Ø Gewinn + 1/3 (Ø AFA)	😊 RECHT AUSGEWOGEN
④	Betriebseinkommen je AK > Lohnaufwand je Fremd-AK	im Vorjahr: Betriebseinkommen je AK > Lohnaufwand je Fremd-AK	Durchschnittlicher Zinssatz < 7 %	Ø Entnahmen < Ø Gewinn + 2/3 (Ø AFA)	😊 KÖNNTE BESSER SEIN
⑤	☹️ ERTRAGSSCHWACH	☹️ PROBLEME NUR IM VORJAHR?	☹️ STARK VERSCHULDET	☹️ HOHE PRIVATENTNAHMEN	

■ ja    ■ nein

Uhte, R. (2006): Erfolgsanalyse im Gartenbau, Hrsg. aid Infodienst Verbraucherschutz, Ernährung, Landwirtschaft e.V., Bonn

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

Seite 116



# Vergleich beider Konzepte

---

## **Online-Betriebsvergleich (modularisiert)**

- modulares, erweiterbares Konzept
- erst nach Datenerfassung stehen Module zur Verfügung
- Ablauf der Schritt-für-Schritt Eingabe ist gestaltbar
- eher aufwändiges Konzept

## **Erfolgsgitter**

- als Eingabeoption oder als eigenständiger Betriebsvergleich
- Bindung des Betriebsvergleichs an Konzept des Erfolgsgitters
- einige Kennzahlen müssten über mehrere Perioden ermittelt werden
- nach Durchlauf des Erfolgsgitters steht Benotung fest, aber noch nicht alle Felder abgefragt

---

01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

## Agenda

---

1 Einleitung

2 Anforderungen an einen Online-Betriebsvergleich

3 Konzeption eines Online-Betriebsvergleichs

4 Herausforderungen bei der Realisation

---

18.09.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

## ▶ Benutzerfreundlichkeit

- ▶ vollständige Datensätze werden benötigt (TN soll durchhalten)
- ▶ Plausibilisierung von Daten vs. Schnelligkeit der Dateneingabe
- ▶ Schnelle Dateneingabe im Web-Browser?
- ▶ Automatisierte Erläuterung von Diagrammen und Tabellen
- ▶ Unterstützung des Teilnehmers bei der selbständigen Dateneingabe (technisch, Hotline etc.)

## ▶ Attraktives Layout

## ▶ Datenschutz beachten

## Willkommen beim ZBG-Betriebsvergleich!



01.10.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

## Eingabeoption: Schritt-für-Schritt

Seite 5 von 25  
13% erledigt

<b>Hilfe</b>	<b>Bitte geben Sie die weiteren Erträge ein!</b>	<b>Zurück</b>
	<b>Betriebsertrag Zierpflanzenproduktion</b>	<b>Speichern</b>
	Topfpflanzenanbau 301 <input type="text"/> €	<b>Abbruch</b>
	Schnittblumen unter Glas 302 <input type="text"/> €	
	Schnittblumen im Freiland 303 <input type="text"/> €	
	Jungpflanzen 304 <input type="text"/> €	
	Pilze 305 <input type="text"/> €	
	<b>Betriebsertrag Handel</b>	
	Zierpflanzen, Schnittblumen, Floristik 321 <input type="text"/> €	
	Obst/ Gemüse 323 <input type="text"/> €	
	Baumschule 324 <input type="text"/> €	
	Hartware 325 <input type="text"/> €	
	<b>→→ Weiter →→</b>	

01.10.2014

# Eingabeoption: Schritt-für-Schritt

Seite 6 von 2518% erledigt

<b>Hilfe</b>	<p><b>Bitte geben Sie Ihre Vermarktungswege an!</b></p> <p><b>Vermarktungswege Produktion und Handel</b></p> <p><b>Direkter Absatz an Endverbraucher</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Ladengeschäft</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">301</td> <td style="width: 15%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="width: 5%; text-align: center;">€</td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>Friedhof</td> <td style="text-align: center;">302</td> <td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="text-align: center;">€</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Wochenmarkt</td> <td style="text-align: center;">303</td> <td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="text-align: center;">€</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ab Hof (ohne Laden)</td> <td style="text-align: center;">304</td> <td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="text-align: center;">€</td> <td></td> </tr> </table> <p><b>Indirekter Absatz</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Großhandel, Großmarkt, Sortimenter</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">363</td> <td style="width: 15%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="width: 5%; text-align: center;">€</td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>Fahrverkauf an Einzelhandel</td> <td style="text-align: center;">364</td> <td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="text-align: center;">€</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Lieferung an Einzelhandelsketten</td> <td style="text-align: center;">365</td> <td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="text-align: center;">€</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Genossenschaft, Versteigerung</td> <td style="text-align: center;">366</td> <td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="text-align: center;">€</td> <td></td> </tr> <tr> <td>andere Gartenbaubetriebe oder eigener Betriebsteil</td> <td style="text-align: center;">367</td> <td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="text-align: center;">€</td> <td></td> </tr> <tr> <td>öffentliche Hand, Großkunden</td> <td style="text-align: center;">368</td> <td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="text-align: center;">€</td> <td></td> </tr> <tr> <td>sonstige Absatzwege</td> <td style="text-align: center;">369</td> <td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="text-align: center;">€</td> <td></td> </tr> </table>	Ladengeschäft	301		€		Friedhof	302		€		Wochenmarkt	303		€		ab Hof (ohne Laden)	304		€		Großhandel, Großmarkt, Sortimenter	363		€		Fahrverkauf an Einzelhandel	364		€		Lieferung an Einzelhandelsketten	365		€		Genossenschaft, Versteigerung	366		€		andere Gartenbaubetriebe oder eigener Betriebsteil	367		€		öffentliche Hand, Großkunden	368		€		sonstige Absatzwege	369		€		<b>Zurück</b>  <b>Speichern</b>  <b>Abbruch</b>
Ladengeschäft	301		€																																																						
Friedhof	302		€																																																						
Wochenmarkt	303		€																																																						
ab Hof (ohne Laden)	304		€																																																						
Großhandel, Großmarkt, Sortimenter	363		€																																																						
Fahrverkauf an Einzelhandel	364		€																																																						
Lieferung an Einzelhandelsketten	365		€																																																						
Genossenschaft, Versteigerung	366		€																																																						
andere Gartenbaubetriebe oder eigener Betriebsteil	367		€																																																						
öffentliche Hand, Großkunden	368		€																																																						
sonstige Absatzwege	369		€																																																						
<div style="background-color: #00a0e3; color: white; padding: 5px 20px; display: inline-block; border-radius: 5px;">             →→ Weiter →→           </div>																																																									

01.10.2014

# Eingabeoption: Schritt-für-Schritt

Seite 8 von 2535% erledigt

<b>Hilfe</b>	<p>Die Aussagekraft des Betriebsertrags im Betriebsvergleich ist allerdings gering, denn:</p> <p><b>Beschäftigen Sie Saisonarbeitskräfte?</b></p> <p>1. ist geeignet und anders  <input checked="" type="radio"/> ja  <input type="radio"/> nein</p> <p>2. ist Jung und Preis        B. in den</p> <p>VEF        berü 1</p> <p>Daz        Betr en kann.</p>	<b>Zurück</b>  <b>Speichern</b>  <b>Abbruch</b>
<div style="background-color: #00a0e3; color: white; padding: 5px 20px; display: inline-block; border-radius: 5px;">             →→ Weiter →→           </div>		

01.10.2014

# Eingabeoption: Schritt-für-Schritt

Seite 9 von 25  
45% erledigt

Hilfe

Zurück

**Information**

Wir wollen nun die Aussagekraft des BE/AK noch weiter verbessern, indem Aufwendungen wie z.B. gärtnerische Vorleistungen, die nicht im eigenen Betrieb erbracht wurden vom Betriebsertrag abgezogen werden.

Dazu bitten wir Sie nun um die Angabe dieser Aufwendungen

→→ Weiter →→

Speichern

Abbruch

01.10.2014

## Modul: Aufwands- und Ertragsvergleich

**Modul: Aufwands- und Ertragsvergleich**

2. Wie haben sich meine betrieblichen Erfolgsgrößen entwickelt u. was waren die Ursachen dafür?

Hilfe

Zurück

**D2: Verwendung Ihres Betriebsertrags**

€

Jahr	Rohes Einkommen	Lohnaufwand	Sachaufwand	Gesamt
2010	40.000	10.000	70.000	120.000
2011	40.000	10.000	60.000	110.000
2012	30.000	10.000	60.000	100.000
2013	60.000	20.000	80.000	160.000

- Sachaufwand
- Lohnaufwand
- Roheinkommen

Ihr Betriebsertrag wurde zum größten Teil für Sachaufwand verwendet. Das Roheinkommen macht einen weiteren großen Teil aus, es ergibt sich aus dem Betriebsertrag abzüglich des Betriebsaufwands.  
Das Roheinkommen wird auch als Erfolgsgröße des Betriebs bezeichnet, von der nur noch nicht entlohnte FAK, der kalkulatorische Unternehmerlohn und die kalkulatorische Verzinsung des eingesetzten Kapitals bezahlt werden muss.

→→ Weiter →→

Optionen

Abbruch

→ Wertetabelle  
→ Veränderungen

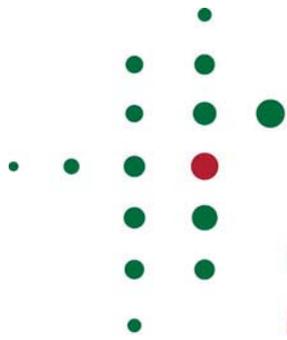
01.10.2014

# Modul: Aufwands- und Ertragsvergleich

Modul: Aufwands- und Ertragsvergleich																		
		5. Wie sind meine Betriebserträge und Aufwendungen, sowie die damit verbundenen Erfolgsgrößen im horizontalen Betriebsvergleich einzuordnen?																
<b>Hilfe</b>	D10: Ihr Betriebsertrag ja AK im Vergleich		<b>Zurück</b>															
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <table border="1" style="font-size: x-small; margin-top: 5px;"> <caption>Estimated data for the line chart</caption> <thead> <tr> <th>Jahr</th> <th>Ihr Betrieb (€)</th> <th>Mittel der VG (€)</th> <th>1. Drittel der VG (€)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>65.000</td> <td>65.000</td> <td>95.000</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>55.000</td> <td>75.000</td> <td>110.000</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>80.000</td> <td>75.000</td> <td>95.000</td> </tr> </tbody> </table> </div> <div style="width: 45%; border-left: 1px solid black; padding-left: 10px;"> <p>Erklärungen</p> </div> </div>		Jahr	Ihr Betrieb (€)	Mittel der VG (€)	1. Drittel der VG (€)	2011	65.000	65.000	95.000	2012	55.000	75.000	110.000	2013	80.000	75.000	95.000	<b>Optionen</b>
Jahr	Ihr Betrieb (€)	Mittel der VG (€)	1. Drittel der VG (€)															
2011	65.000	65.000	95.000															
2012	55.000	75.000	110.000															
2013	80.000	75.000	95.000															
		<b>Abbruch</b>																
		<a href="#">→ Wertetabelle</a> <a href="#">→ Veränderungen</a>																
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> </div> <div style="width: 45%; border-left: 1px solid black; padding-left: 10px;"> <p>Erklärungen</p> </div> </div>																		
		<a href="#">→→ Weiter →→</a>																

01.10.2014





**ZBG**

Exposé:  
Change Management  
Studie Gartenbau 2015

Stephan Meyerding

1 Zielsetzung



Bildquelle: <http://2.bp.blogspot.com/-7stboSYGp0k/Uh5d4-wq08/AAAAAAAAABc/KVur516V69U/s1600/Making+Change+pic.jpg>, Date 15.07.2014.

# 1 Zielsetzung

---

- ▶ Was sind die **Ursachen** für Transformationsprozesse?
- ▶ Welche **Organisationsthemen** werden in Zukunft wichtig sein?
- ▶ Was sind die **Erfolgsfaktoren** von Veränderungsprozessen im Gartenbau?
- ▶ Welche **Change Management Instrumente** sind bekannt und welche werden benötigt?

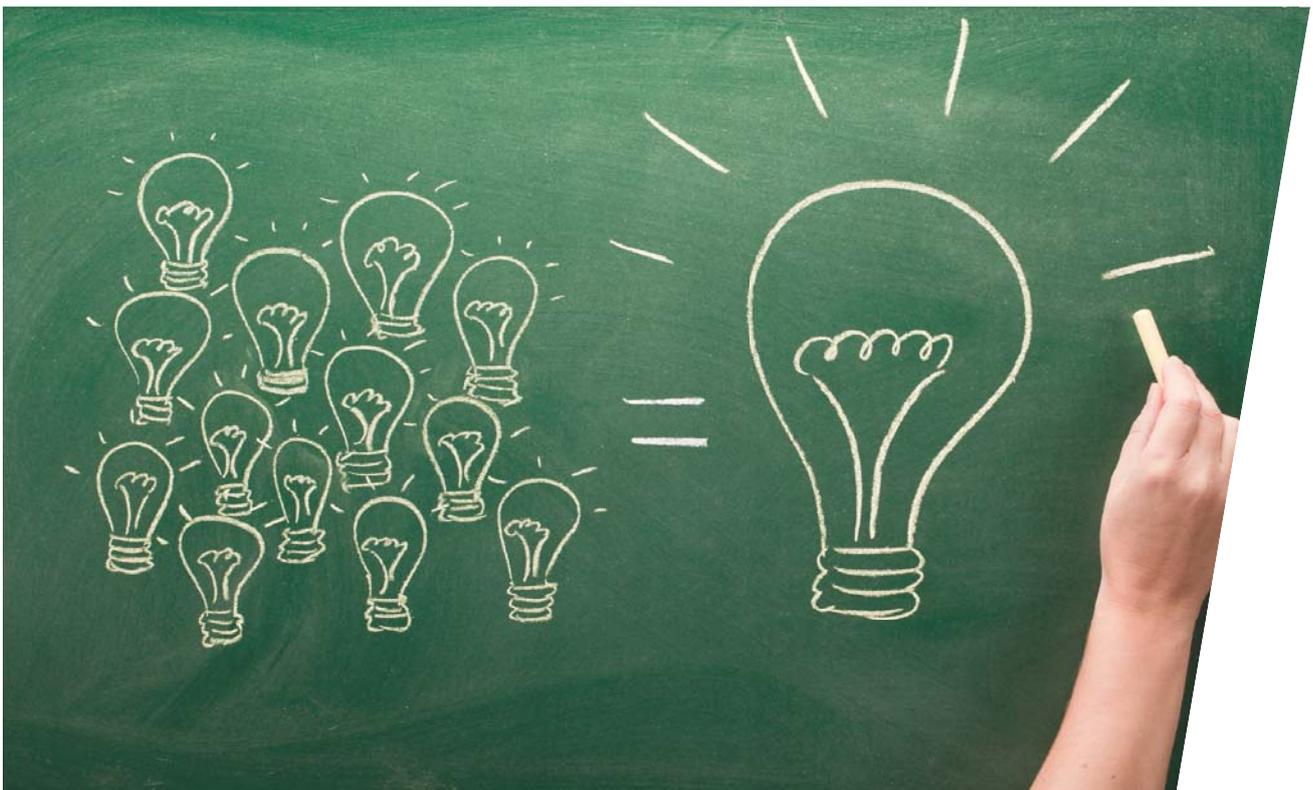
➔ Den deutschen Gartenbau darin unterstützen Veränderungen in der Zukunft besser zu meistern

---

24.09.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

## 2 Zwischenergebnisse

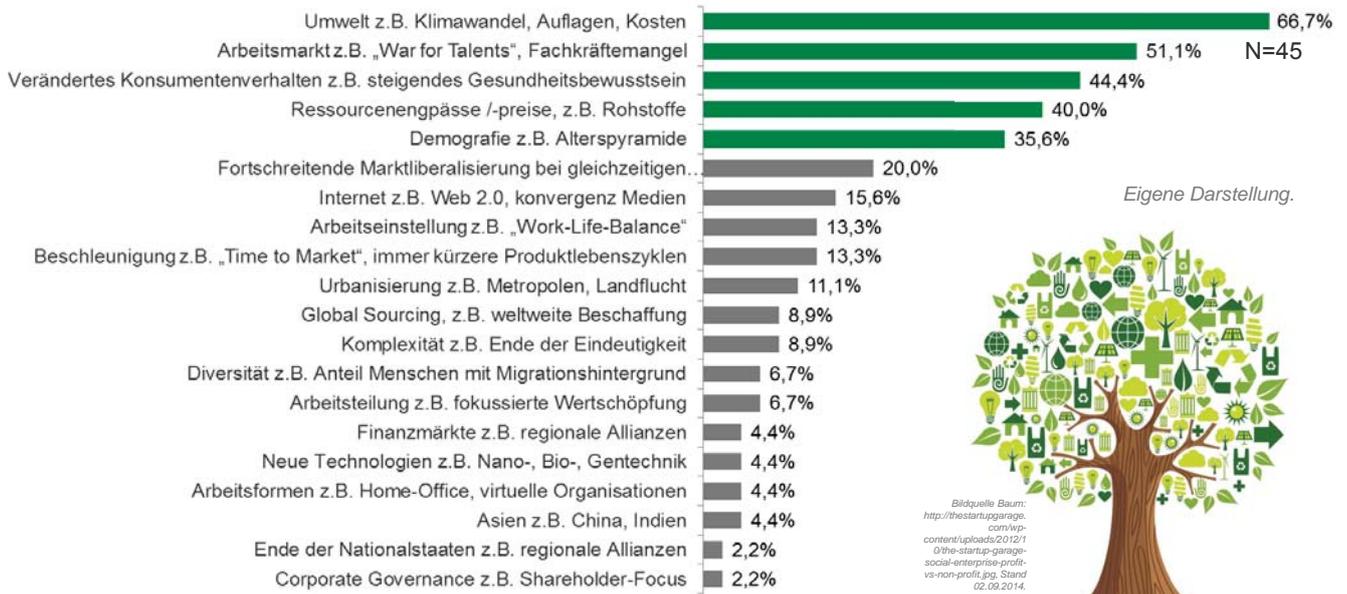


Bildquelle: [http://www.juvenilearthritis.ie/images\\_upload/Images-Library/Tween/blackboard-lightbulb.jpg](http://www.juvenilearthritis.ie/images_upload/Images-Library/Tween/blackboard-lightbulb.jpg), Stand 15.07.2014.

## 2 Zwischenergebnisse

### 2.1 Megatrends

Frage: Welche 5 „Megatrends“ werden im kommenden Jahrzehnt die Ursache für fundamentale Veränderungsprozesse in Ihrem Unternehmen sein?



➔ Nachhaltigkeits Themen sind die Megatrends

24.09.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

## 2 Zwischenergebnisse

### 2.2 Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen

Frage: Wenn Sie auf die Ihnen bekannten Veränderungsprozesse zurückblicken ... welche 3 Erfolgsfaktoren waren für das Gelingen ausschlaggebend? (3 Nennungen)



➔ Motivation, strategische Zieldefinition sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren

24.09.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

## 2 Zwischenergebnisse

### 2.3 Probleme bei Veränderungsprozessen

Frage: Welches waren die schwierigsten Probleme bei der Umsetzung und Implementierung von Veränderungsprozessen?



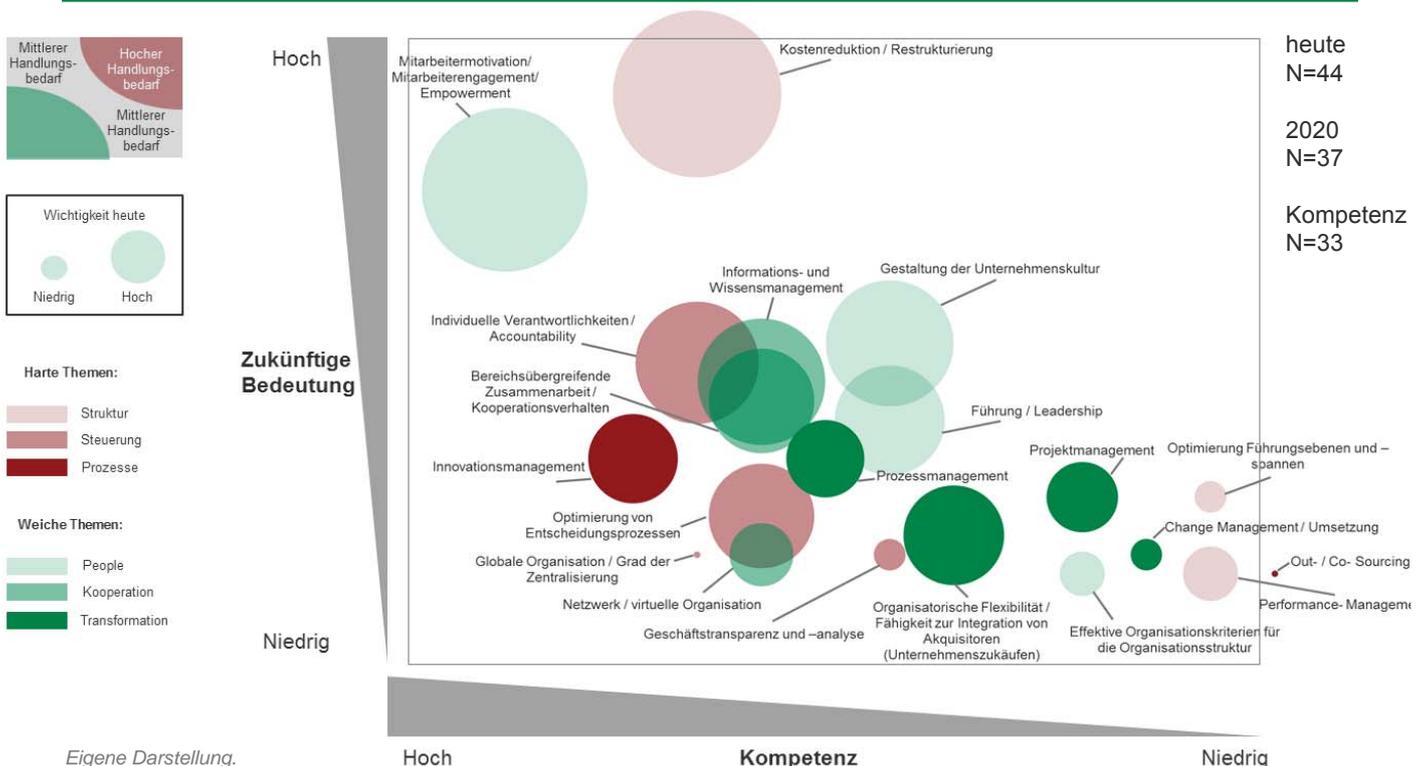
➔ Konflikte, fehlende Verantwortungsbereitschaft und strategische Planung schaffen die meisten Probleme

24.09.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

## 2 Zwischenergebnisse

### 2.4 Organisation 2020



24.09.2014

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

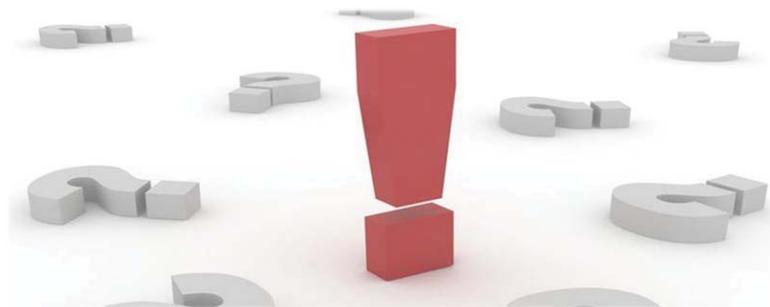
1 Machen Sie mit:

<https://survey.uni-hannover.de/index.php/797364/lang-de>



Bildquelle: <http://bec.org.au/wp-content/uploads/2013/10/WBEC-Event-Start-New-Business.jpg>, Date 02.09.2014.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Fragen und Anregungen:

Stephan Meyerding

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.  
Herrenhäuser Str. 2  
Gebäude 4131 Raum 003  
30419 Hannover  
Tel.: 0511/762-2669  
Email: [meyerding@zbg.uni-hannover.de](mailto:meyerding@zbg.uni-hannover.de)

Link zur Umfrage:  
<https://survey.uni-hannover.de/index.php/797364/lang-de>

Bildquelle: <http://web511.server100.greatnet.de/fragenkatalog/fragen.jpg>, Stand 22.10.2012.



# CHANGE-MANAGEMENT ALS NEUE HERAUSFORDERUNG FÜR DEN DEUTSCHEN GARTENBAU - „STELLSCHRAUBEN“ DES VERÄNDERUNGSERFOLGS UND PRAXISORIENTIERTES VORGEHENSMODELL

*Stephan Meyerding*

**Link zur Change Management Studie Gartenbau 2015 Umfrage:**

<https://survey.uni-hannover.de/index.php/797364/lang-de>

## **Zusammenfassung**

Der deutsche Gartenbau durchläuft einen gravierenden Strukturwandel, welcher die Unternehmensgrößen zunehmen lässt und die Aufbau- und Ablauforganisation verändert. Diese Entwicklung stellt die Unternehmen vor neue Herausforderungen - sie müssen den Wandel erfolgreich managen. Veränderungsprozesse zum Erfolg zu führen ist die Aufgabe des Change Managements. Es hat zum Ziel die Stabilisierung der immerwährenden Veränderung zu erreichen. Diese Stabilisierung wird durch eine interdisziplinäre Betrachtung aus den Blickwinkeln des Projektmanagements, der Organisationslehre und der Sozialpsychologie ermöglicht. Die Analyse empirischer Studien ergab, dass für den Erfolg von Veränderungsinitiativen besonders weiche, schwer quantifizierbare Faktoren wesentlich sind. Dieser Beitrag beschreibt ein allgemeingültiges Vorgehensmodell. Theoretische Überlegungen bilden die Grundlage für ein praxisnahes Modell. Gleichzeitig werden der Mensch und seine Psyche, als schwer quantifizierbarer, aber entscheidender Erfolgsfaktor erkannt. Das Vorgehensmodell bietet Gartenbauunternehmen eine Grundlage Veränderungsinitiativen erfolgreich durchzuführen. Der erste Abschnitt des Beitrags behandelt die Handlungsfelder des Change Managements: die Strategie, die Kultur, die Organisation und die Technologie. Danach werden die Erfolgsfaktoren für ein gelungenes Change Management identifiziert. Hierzu werden insgesamt drei Studien zu den Erfolgsfaktoren tiefgreifender Veränderungsprozesse untersucht und allgemeingültige „Stellschrauben“ abgeleitet. Im Zuge eines integrativen Ansatzes zum Veränderungsmanagement werden eine Sach- und eine psychologische Ebene unterschieden. Es gilt beide Ebenen zu synchronisieren um eine „Realitätslücke“ zu vermeiden. Die Stellschrauben dienen hierbei dazu auf die psychologische Ebene, d. h. den Mitarbeiter einzuwirken. Die Veränderungsinitiative wird in einem Projekt durchgeführt. Die einzelnen Phasen werden beschrieben und Analyseinstrumente sowie entsprechende Handlungsoptionen für die jeweiligen Fragestellungen aufgezeigt. In jeder Phase wird auf die Aufgaben der Sachebene als auch auf die Stellschrauben der psychologischen Ebene eingegangen.

## **Keywords**

Change Management, Gartenbau, Vorgehensmodell, Erfolgsfaktoren, Unternehmens- Wandel, Unternehmens- Entwicklung, Ökonomische Nachhaltigkeit

## **1 Einleitung**

Unter dem Begriff der Unternehmensentwicklung verstehen PÜMPIN UND PRANGE (1991: 15) ganz allgemein die „in einem Unternehmen im Zeitablauf erfolgenden Veränderungsprozesse“. Dieser Begriff umfasst sowohl Elemente des Unternehmens als auch Beziehungen zwischen den Elementen (vgl. HUTZSCHENREUTER, 2001: 93) und die resultierende Modifikation des Unternehmensverhaltens (vgl. PERICH: 1993: 305). In der Literatur ist die Abgrenzung

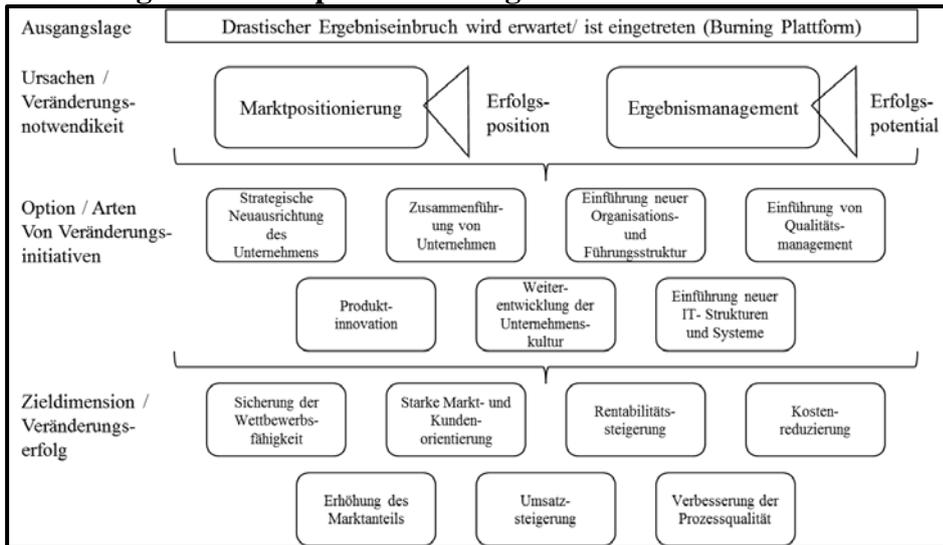
zwischen den Begrifflichkeiten Change Management, Unternehmensentwicklung und dem englischen Business Development unklar. In diesem Beitrag soll der Begriff der Unternehmensentwicklung übergeordnet für seine Teilbereiche das Innovationsmanagement und das Change Management stehen. Change Management hat im Verständnis des vorliegenden Beitrags vier Handlungsfelder: die Strategie, die Organisation, die Kultur und die Technologie. Ziel eines gelungenen Change Management muss es sein, zwischen den Handlungsfeldern einen „optimalen Fit“, d. h. ein ausgewogenes Verhältnis zur Zielerreichung herzustellen. Geplanter Wandel, im Gegensatz zum ungeplantem, ist eine aktive Entwicklung der Organisation als Höher- und Weiterentwicklung mit dem Ziel der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung. Das Change Management fokussiert den geplanten Wandel. Zusätzlich ist zwischen evolutionärem und revolutionärem Wandel zu unterscheiden. Wobei Komplexität, Intensität und die Angst der Betroffenen beim revolutionären Wandel höher sind als beim evolutionären Wandel (vgl. VAHS, 2009: 277). Der vorliegende Beitrag fokussiert die Veränderungsprogramme des revolutionären Wandels. Ein Unternehmen durchläuft abhängig von seinem Alter und Wachstum unterschiedliche Entwicklungsphasen, die durch Krisen und Umbrüche initiiert bzw. gekennzeichnet werden. Die Modelle von Greiner (führungsbezogen) (SEICHTER, 2007: 5) und Bleicher (organisationsgrößenbezogen) (VAHS, 2009: 257) beschreiben die Entwicklungsphasen als Ausgangspunkt für das Change Management. Damit verbunden sind evolutionäre und revolutionäre Entwicklungsstufen, die wegen ihrer unterschiedlichen Komplexität und Intensität anders gesteuert werden müssen.

## **2 Handlungsfelder des Change Managements**

### **2.1 Strategie**

Der geplante Wandel basiert auf der strategischen Ausrichtung der Unternehmung. Strategisch bedeutet in diesem Zusammenhang „nachhaltig erfolgskritisch“ und ist insofern für die Existenzsicherung und Zukunftsfähigkeit der Unternehmung bedeutsam (vgl. Krüger, 2009: 48). Für den revolutionären Wandel lassen sich zwei unterschiedliche Arten von strategischen Fragestellungen aufwerfen. Strategische Fragestellungen zur Erfolgsposition (z. B. Marktanteile): Wer sind wir/wollen wir sein? (Aktionsfelder); wofür stehen wir? (Wettbewerbsvorteil); was wollen wir erreichen? (Ziel) und strategische Fragestellung zum Erfolgspotential (z. B. Struktur oder Kultur): Wovon hängt unser Erfolg ab? Zusammenfassend stellt Abbildung 1 die Optionen des strategischen Wandels von der Ausgangslage bis hin zu den operativen Projektzielen dar. Die dargestellten Möglichkeiten sind hier beispielhaft und keineswegs vollständig.

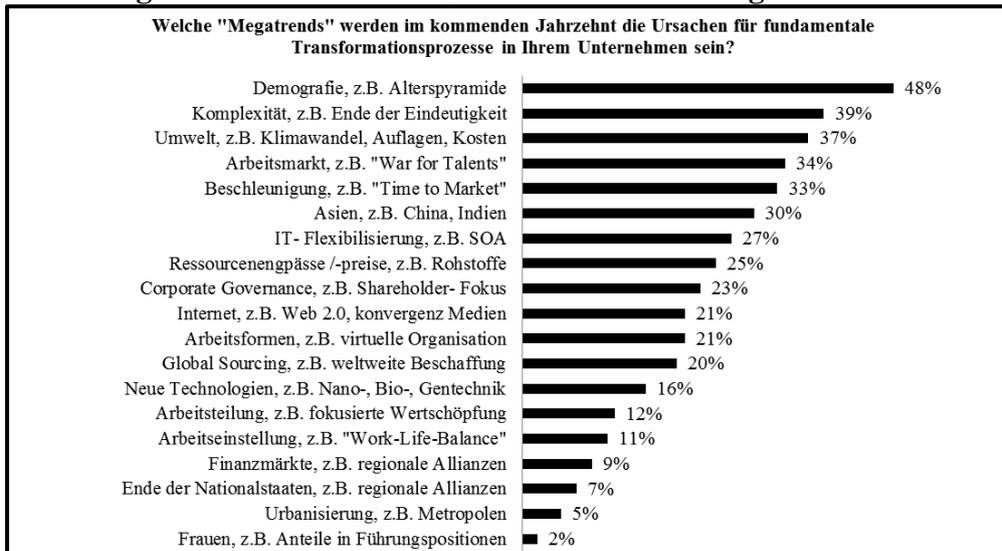
**Abbildung 1: Optionen strategischen Wandels**



Eigene Darstellung: Vgl.: KRÜGER, 2009: 117-123.

Die potentiellen Ursachen für zukünftigen Wandel wurden schon in der Change Management Studie 2008 aufgezeigt. Abbildung 2 stellt die Ergebnisse dar. Hier waren bis zu fünf Nennungen möglich. Die prognostizierten Ursachen können als Grundlage für eine Innovationsstrategie dienen.

**Abbildung 2: Potentielle Ursachen für zukünftigen Wandel**



Eigene Darstellung: Vgl. CLABEN et al., 2007: 17.

Die Strategie nimmt als Handlungsfeld des Change Managements eine Primärfunktion ein und kann nur unter Einbezug der Handlungsfelder Kultur, Technologie und Organisation bzw. Struktur umgesetzt werden. Der Strategiewandel adressiert die Erfolgsposition oder das Erfolgspotential und führt zu unterschiedlichen Veränderungsinitiativen.

## 2.2 Kultur

Unternehmenskultur sind „spezifische Überzeugungen, Werte und Symbole, die sich in einer Organisation im Laufe der Zeit entwickelt haben und das Handeln der Organisationsmitglieder informell prägen“ (SCHEIN, 2003: 25). Die Unternehmenskultur lässt sich durch Beobachtung und Stakeholderbefragungen analysieren. Das Ziel der Analyse ist es die Stärke und Ausprägung der Kultur mit ihren Basisannahmen, Normen und Standards und ihrem Symbol-

system zu erfassen und das Beziehungsgeflecht der Organisation zu verstehen. Eine Remodelierung der Kultur kann notwendig werden, wenn beispielsweise ein gesellschaftlicher Wertewandel stattfindet, das Unternehmen reorganisiert wird, ein Wandel von spezifischen Unternehmenswerten nötig wird (z. B. durch Gesetzesänderungen bezüglich der Gleichberechtigung oder Umweltauflagen) oder eine Kulturmigration (z. B. durch eine Fusion) stattfindet, bei der zwei unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinandertreffen und zu einer Neuen verschmelzen. Eine Unternehmenskultur zu verändern ist ein langwieriger Prozess. Die Kulturgestaltung geschieht durch die Führungskraft und das Management. Die Unternehmenskultur ist das Ergebnis eines Entwicklungsprozesses einer Gruppe, der gestaltbar ist; damit wird die Kultur beeinflussbar. Ein revolutionärer Kulturwandel ist ein langfristiger Prozess, der für eine strategische Neuausrichtung von Unternehmen häufig unabdingbar ist. Die Langfristigkeit erschwert den revolutionären, geplanten Kulturwandel in einer dynamischen Umwelt.

### **2.3 Organisation**

Die Organisation „umfasst sämtliche Maßnahmen, die auf eine zielorientierte ganzheitliche Gestaltung der Aufbau- und Ablaufbeziehungen eines Unternehmens gerichtet sind“ (VAHS, 2005: 56). Sie ist abhängig von vier Einflussgrößen. Zu nennen sind hier der Lebenszyklus der Organisation, der Mensch, die Umwelt und die Technologie. Die Einflussgröße des Lebenszyklus ist die erforderliche Anpassung der Organisationsstruktur je nach Phase der Unternehmensentwicklung. Die Einflussgröße Mensch ist geprägt durch die Motivation und Arbeitsgestaltung. Die Einflussgröße Umwelt auf die Organisationsstruktur soll im Kontext des Change Managements systemtheoretisch betrachtet werden. Somit wird das System Unternehmung mit seinen Subsystemen als interagierend mit seiner Umwelt begriffen. Ziel der Organisationsgestaltung ist in diesem Zusammenhang eine Komplexitätsreduktion; der Komplexität als Differenz zwischen Umwelt und System. Für die Einflussgröße der Technologie auf die Organisationsstruktur gilt ein wechselseitiges Einflussverhältnis. So stellt die Organisationsstruktur Anforderungen an die Technologie um Kommunikation und Ablauf zu gewährleisten. Gleichzeitig können Technologienerneuerungen, wie beispielsweise neue Produktionsverfahren, zu einer neuen Organisationsstruktur führen. Die Einflussgröße Mensch scheint in der Zukunft die entscheidende Rolle zu spielen. So zeigt eine Studie, dass weiche Themen wie People, Kooperation und Transformation von einer Mehrheit der befragten 1.000 Führungskräfte und Organisationsexperten im deutschsprachigen Raum als erfolgskritisch für die Zukunft angesehen werden (vgl. ROGHÉ ET AL., 2009: 201-208). Das Change Management wird sich also eher mit diesen weichen Themen auseinandersetzen müssen. Bei den harten Themen wie Struktur, Steuerung und Prozesse fühlen sich die Führungskräfte sicher, zwar besteht dort Veränderungsbedarf, doch glaubt man über die nötigen Kompetenzen und Erfahrungen zu verfügen.

### **2.4 Technologie**

Unter der Technologie im Sinne des Change Managements versteht man die Gesamtheit der Verfahren zur Produktion von Gütern und Dienstleistungen, die einer Gesellschaft zur Verfügung steht (vgl. VAHS, 2005: 1). Für das Change Management sind, für die Ausrichtung des Unternehmens, im Zuge einer erfolgsversprechenden Unternehmensentwicklung, sowohl die aktuellen als auch zukünftigen Schlüsseltechnologien interessant. Aktuell sind die Informations- und Kommunikationstechnologie und deren erfolgreicher Einsatz, für die meisten Unternehmen, von entscheidender Bedeutung. Die Technologie kann in der Unternehmensentwicklung sowohl die Erfolgsposition (durch neue Geschäftsmodelle) als auch das Erfolgspotential (durch Produktivitätssteigerungen) verändern.

### **3 Ausgestaltung des Change Management Prozesses**

Im Folgenden wird die Gestaltung des Change Management Prozesses dargestellt. Zuerst werden die beiden konzeptionellen Ansätze beschrieben und die Erfolgsfaktoren für ein gelungenes Change Management identifiziert. Und anschließend ein typischer Verlauf einer Veränderungsinitiative mit seinen Phasen: der Zieldefinition und Analyse, der Planung bis hin zur Realisierung und dem Controlling detailliert behandelt. Grundsätzlich gibt es zwei Konzepte des organisatorischen Wandels, die Organisationsgestaltung und die Organisationsentwicklung. Die Organisationsgestaltung als technologieorientierter Ansatz verfolgt das Ziel, Strukturen und Prozesse zu optimieren. Im Mittelpunkt stehen die Strategie, die Struktur und die Systeme. Sie betrachtet mit ihrem revolutionären Vorgehen, den Wandel als Ausnahmezustand (VAHS, 2009: 359). Die Organisationsentwicklung als verhaltensorientierter Ansatz verfolgt das Ziel, ein positives Organisationsklima zu schaffen. Im Mittelpunkt steht die Unternehmenskultur. Die Konzepte des organisatorischen Wandels tragen zum besseren Verständnis der Verhaltensweisen in Situationen des Wandels, evolutorischen Entwicklungsprozessen und den Grenzen der Gestaltbarkeit von sozialen Systemen bei. Allerdings geben sie wenig an die Hand, um in realen Situationen konkrete Veränderungen von Strukturen und Abläufen vornehmen zu können. Die elementare Herausforderung besteht darin, theoriegeleitete empirische Untersuchungen heranzuziehen, um Empfehlungen für das erfolgsorientierte Management im Wandel abzuleiten.

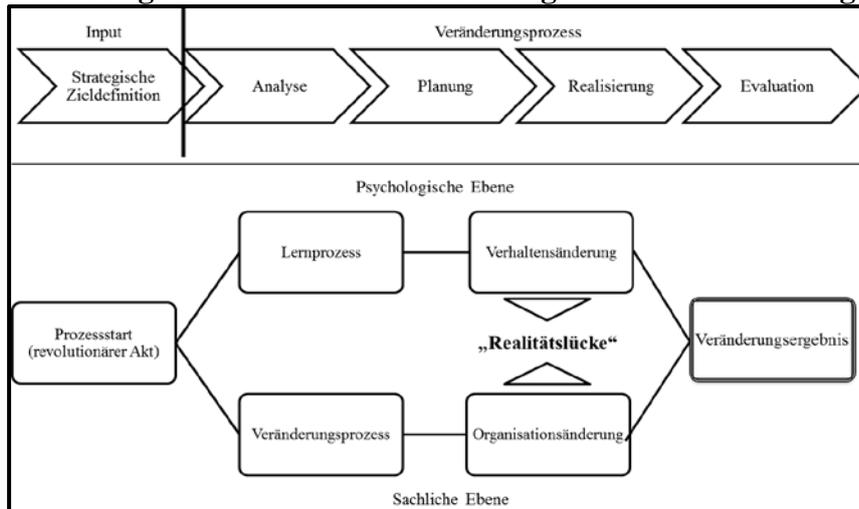
#### **3.1 Widerstände als besonderes Problemfeld**

Widerstände und der Umgang mit ihnen sind oft erfolgsentscheidend. „Unter Widerstand sind emotionale Barrieren zu verstehen, die sich in einer aktiven oder passiven Ablehnung von Veränderungen zeigen“ (VAHS, 2005: 59). Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand, nicht das Auftreten, sondern das Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung. Widerstände enthalten immer eine „verschlüsselte Botschaft“; die Ursachen für den Widerstand liegen im emotionalen Bereich. Nichtbeachtung von Widerständen führt zu Blockaden (z. B. der innerlichen Kündigung). Es muss mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gearbeitet werden. Er muss ernst genommen und sinnvoll kanalisiert werden. Wird Change Management als integrativer Ansatz verstanden, so betrachtet es sowohl eine Sachebene mit den typischen Projektphasen der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sowie Weiterentwicklung als auch eine psychologische Ebene mit den Stadien des Unfreezings, Changings und Refreezings). Beide Ebenen sind unterschiedliche Prozesse, welche aufeinander abgestimmt werden müssen, damit es nicht zu einer „Realitätslücke“ kommt.

#### **3.2 Erfolgsfaktoren des Unternehmenswandels**

Wie schon beschrieben bedeutet ein integrativer Ansatz für das Change Management die Betrachtung der Sachebene und der psychologischen Ebene. Die beiden Ebenen müssen parallel geplant und in einem synchronen Prozess abgearbeitet werden. Ausgangslage für die Veränderungsinitiative ist eine strategische Zieldefinition als Inputvariable. Die Zielgrößen ergeben sich aus den Optionen des strategischen Wandels in Form der Art der Veränderungsinitiative (z. B. die strategische Neuausrichtung des Unternehmens, Produktinnovation, Zusammenführung von Unternehmen, usw.) und der Zieldimension des Veränderungserfolgs (z. B. Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, Erhöhung des Marktanteils, stärkere Markt- und Kundenorientierung usw.) (siehe hierzu Abbildung 1). Nach der strategischen Zieldefinition folgt der eigentliche Veränderungsprozess mit seinen Stadien der Analyse, Planung, Realisierung und Evaluation. Abbildung 3 fasst das methodische Vorgehen und die „Realitätslücke“ zusammen.

**Abbildung 3: Methodisches Vorgehen zur Vermeidung der Realitätslücke**

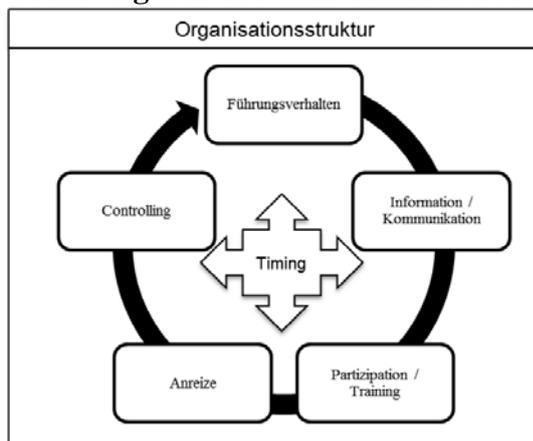


Eigene Darstellung.

Es sollen zwei Studien zu den Erfolgsvariablen untersucht werden. Die Studie von Picot, Freudenberg und Grassner von 1999 untersucht Großunternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitern und über 320 Mio. € Umsatz verschiedener Branchen. Es wurden insgesamt 672 schriftliche Fragebögen, adressiert an verschiedene Organisationsebenen, ausgewertet (vgl. PICOT ET AL. 1999: 15). Die Studie von Vahs und Leiser von 2004 untersucht kleine- und mittelständische Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern; hierbei handelt es sich um Mitgliedsunternehmen der IHK-Region Stuttgart aus verschiedenen Branchen. Es wurden 213 schriftliche Fragebögen aus der ersten Führungsebene ausgewertet (vgl. VAHS ET AL. 2004: 81). Bei Vahs ist der Veränderungserfolg von harten Faktoren (Strategie, Organisation, Technologie) und weichen Faktoren (Mensch, Unternehmenskultur) abhängig (vgl. VAHS, 2009: 431). Die Faktoren haben drei Dimensionen mit mehreren Variablen, welche auf eine Dimension wirken (bei den unterstrichenen Merkmalen handelt es sich um weiche Faktoren, alle ändern sind den harten Faktoren zuzuordnen). Als erste Dimension gilt die Prozessqualität mit ihren Variablen: Zielausrichtung, Systematik, Flexibilität, Timing, Ressourcen und Training. Die zweite Dimension bildet die Managementqualität und ihre Variablen: Individualität, Integration, Partizipation, Kommunikation, Führung und die verwendeten Managementinstrumente. Als dritte und letzte Dimension wird die Unternehmenspolitik gesehen welche die Merkmale (Variablen): Machtverteilung, Commitment und Personalpolitik beinhaltet (vgl. VAHS ET AL., 2004: 16). Als Kernaussage der Studie lässt sich feststellen, dass die Bereitschaft die Veränderung zu unterstützen die wichtigste Voraussetzung für den Veränderungserfolg bzw. die Zielerreichung ist. Diese Bereitschaft lässt sich durch Training und Partizipation sowie eine angemessene und offene Informations- und Kommunikationspolitik positiv beeinflussen. Das Auftreten von Gegnern wird als negative Einflussgröße identifiziert. Picot erkennt als Ergebnis seiner Studie sieben Stellschrauben der Reorganisation: die Zuordnung von Entscheidungs- und Handlungsrechten, Anreize, Controlling, Kommunikation, Aktivierung von Normen (Führungsverhalten), Training und Timing. Im Gegensatz zu dem Kausalmodell von Vahs werden bei den Stellschrauben der Reorganisation von Picot zusätzlich die Erfolgsfaktoren Controlling und Timing aufgeführt. Auffällig ist, dass die Ergebnisse beider Studien eher auf die psychologische Ebene abzielen. Daraus lässt sich ableiten, dass eben diese besonders entscheidend für den Veränderungserfolg ist. Aus dem Kausalmodell von Vahs und den Stellschrauben der Reorganisation lässt sich eine Synthese bilden ((S)= Synthese, (V)= Vahs, (P)= Picot). Eine allgemeingültige Stellschraube Führungsverhalten(S) enthält die Zuordnung von Entscheidungs- und Handlungsrechten(P) und die Führung mit Zielvorgaben und Vorbildern(V). Information und Kommunikation(S) spielen bei beiden Studien eine Rolle. Partizipation und Training(S) werden bei Vahs zusammen genannt, bei Picot steht das

Training gesondert, die Partizipation ist dort in der Stellschraube Zuordnung von Entscheidungs- und Handlungsrechten zu finden. Die allgemeingültige Stellschraube Anreize(S) findet sich bei Picot direkt und wird bei Vahs intrinsische und extrinsische Motivation(V) genannt. Das Controlling sowie das Timing als koordinierende Elemente kommen nur bei Picot vor, können aber als allgemeingültig bezeichnet werden. Gerade das Timing(P)(S) spielt eine entscheidende Rolle um eine „Realitätslücke“ zu vermeiden. Abbildung 4 stellt die allgemeingültigen Stellschrauben als Synthese aus den Ergebnissen der Studien zusammenfassend dar.

**Abbildung 4: Stellschrauben des Veränderungserfolgs auf psychologischer Ebene**



Eigene Darstellung.

Die Organisationsstruktur der Veränderungsinitiative besteht aus dem Lenkungsausschuss, dem Kernteam, den einzelnen Projektteams und nicht zuletzt dem Gesamtunternehmen. Im Rahmen des Führungsverhaltens lassen sich zwei Extreme von Führungsausrichtungen gegenüberstellen: die kooperative und die autoritäre Führung. Es lässt sich auch eine Unterscheidung bezüglich verschiedener Führungsgrundlagen vollziehen. Zu nennen sind hier die transaktionale Führung und die transformationale Führung. Aufgabe der transaktionalen Führung ist es als Gegenleistung für die Arbeitskraft Anreize zu bieten. Die Motivation und Verpflichtung der Mitarbeiter wird durch die Gestaltung des Arbeitsumfeldes und durch Anreizsysteme erreicht. Die transformationale Führung basiert nicht ausschließlich auf einer Austauschbeziehung. Die Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeiter wird durch eine Ziel- und Werteänderung erreicht. Es soll eine Begeisterung durch Sinnstiftung und das Charisma der Führungspersönlichkeit erfolgen, d. h. eine Leistungssteigerung durch eine gezielte „kulturelle“ Steuerung (vgl. MACHARZINA ET AL., 2010: 559). Die Stellschraube der Kommunikation stellt die Frage nach dem Verhältnis von Bottom- up und Top- down Kommunikation und der Art, wie diese Kommunikationsströme organisiert werden sollen. Bei der Top- down Kommunikation muss auf den Zeitpunkt der Kommunikation, den Kommunikationskanal, den Inhalt der Kommunikation, den Kommunikator und die Form der Kommunikation geachtet werden. Die Bottom- up Kommunikation dient der Offenlegung explizitem Wissens und behandelt auch die Organisation der Wissensverbreitung und –weiterleitung. In diesem Zusammenhang gibt es zwei Möglichkeiten, die der direkten Kommunikation durch Partizipation oder die einer indirekten Kommunikation beispielweise durch eine Mitarbeiterbefragung. Die Partizipation bietet sich besonders im Umgang mit Wissensträgern an. Hierbei handelt es sich um eine Bewegung von Change Management Rechten zum Change Management Wissen. Dies wird durch die Einbindung der Träger taciten Wissens (Erfahrungswissen) in den Change Management Prozess sowie eine Übertragung von Entscheidungs- und Handlungsrechten auf Wissensträger (insbesondere an betroffene Mitarbeiter und externe Berater) erreicht (vgl. PICOT ET AL., 1999: 135). Eine andere Möglichkeit ist die Bewegung des Change Management Wissens zu den Change Management Verantwortlichen durch eine Wissensoffenlegung in Form einer Bottom- up Kommunikation. Im Rahmen der Partizipation können

unterschiedliche Veränderungsstrategien verfolgt werden, welche jeweils einen anderen zeitlichen Aufwand und veränderte Tiefe der Partizipation bedingen. Die Funktionen der Stellschraube des Trainings sind der Aufbau und Ausbau des Könnens der Mitarbeiter, sowie eine daraus resultierende Steigerung der Motivation und eine Erhöhung der Glaubwürdigkeit von strategischen Plänen. Das Training kann aus drei verschiedenen Bausteinen bestehen. Dem des Fachlichen Wissens, des Methodischen Wissens und des Zwischenmenschlichen Wissens. Die Stellschraube der Anreize dient dazu eine Präferenzkompatibilität zwischen Mitarbeiter- und Unternehmenszielen herbeizuführen. Vier unterschiedliche Arten lassen sich unterscheiden. Materielle Anreize, Anreize aus der Aufgabe selbst, Soziale Anreize sowie Anreize aus organisatorischen Rahmenbedingungen. Auffällig ist, dass drei der vier Arten – im Zuge des aktuellen Menschenbildes – auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter einwirken. Das Controlling als letzte Stellschraube hat die Aufgabe der „... Koordination der Informations-, Planungs-, Kontroll-, Organisations- und Personalführungssysteme zur Sicherstellung einer zielgerichteten Lenkung der Veränderungsinitiative“ (PICOT ET AL., 1999: 150). Und übernimmt damit eine Zielausrichtungsfunktion, eine Servicefunktion (Abweichung zwischen Ist und Soll kommunizieren) und eine Anpassungs- und Innovationsfunktion (z. B. durch Benchmarkings und dem Aufzeigen von Best Practices) (vgl. PICOT ET AL., 1999: 150). Ein Abgleich mit der Change Management Studie 2008 bestätigt die allgemeingültigen Stellschrauben. Jede der zehn Erfolgsfaktoren der Studie lässt sich auf eine oder mehrere Stellschrauben übertragen. Initiator der Change Management Studie 2008 ist das Beratungsunternehmen Capgemini Consulting. Die Studie beinhaltet 122 verwertbare Fragebögen aus dem großen Mittelstand bis zu multinationalen Konzernen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, welche in 12 Branchen beheimatet sind. Zur Trendanalyse wurde eine Folgeuntersuchung in den Jahren 2003, 2005 und 2007 durchgeführt. Befragt wurden Entscheidungsträger von Change Management Prozessen mit überwiegend mehrjähriger Unternehmenszugehörigkeit. Die Erfolgsfaktoren wurden erstmals im Jahr 2007 erhoben (vgl. CLABEN ET AL., 2007: 10ff.). Dieses Ergebnis aus der Change Management Studie 2008 weist auf die Bedeutung der Stellschraube des Timings hin. „Timing“ insbesondere als Kombination von Commitment und Glaubwürdigkeit des Führungsverhaltens (75 % der Nennungen, 2005) und der realistischen und klaren Vision sowie Zielsetzung und deren Kommunikation (55 % der Nennungen, 2005) (vgl. CLABEN ET AL., 2007: 35). Jede dieser Stellschrauben muss abhängig von der Art des Veränderungsvorhabens und der Unternehmenssituation bei der Planung und Durchführung des Veränderungsprozesses einbezogen werden.

### **3.3 Phasen des Veränderungsprozesses**

Um eine ganzheitliche Betrachtungsweise ohne Priorisierung einzelner Handlungsfelder zu gewährleisten, wird ein idealtypischer Projektzyklus unterstellt. Auf die einzelnen Stellschrauben auf Sach- und psychologischer Ebene wird in den jeweiligen Phasen eingegangen.

#### **3.3.1 Strategische Zieldefinition**

Auf der Sachebene ist bei der Strategischen Zieldefinition eine Situationsanalyse und –prognose vorzunehmen. Auch das Leitbild bzw. die Vision der Unternehmung sollten klar definiert sein. Aus der Situationsanalyse und –prognose können Handlungsszenarien entwickelt werden, die zu einer Grobdefinition der Veränderungsinitiative und den Zieldimensionen führen. Auf der psychologischen Ebene ist im übergeordneten Element der Organisationsstruktur die Rolle der Sponsoren einzunehmen. Sponsoren sind eine Gruppe von aktiven Unterstützern auf Vorstandsebene (Machtpromotoren), welche die betroffenen Unternehmensbereiche abdecken. Die Sponsoren sind auch deshalb bedeutend, da sie die Initiative unterstützen aber auch vereiteln können. Weiterhin ist ein Owner auf Vorstandsebene zu ernennen. Der Owner ist eine Person, die als Gesamtverantwortlicher im Vorstand bzw. der Geschäftsführung die Veränderungsinitiative trägt. Betrachtet man die Stellschraube der Par-

tizipation und des Trainings, so ist es u. U. sinnvoll sich durch externe Berater mit entsprechender Wandlungskompetenz coachen zu lassen. In der Informations- und Kommunikationspolitik sollte in der Phase der Strategischen Zieldefinition noch Diskretion herrschen, um nicht zu früh Widerstände auftreten zu lassen. Das Führungsverhalten sollte dadurch gekennzeichnet sein, eine einheitliche Sichtweise in Bezug auf die Problemstellung zu entwickeln und Entscheidungen gemeinschaftlich zu fällen und zu tragen. Die Stellschraube des Anreizes wird insofern abgedeckt, als dass die „Burning Plattform“ als Auslöser der Initiative dient. Ein spezielles Controlling ist in dieser Phase noch nicht nötig. Zusammengefasst sind die Ergebnisse der Phase der Strategischen Zieldefinition, ein gemeinsames Verständnis der ersten Führungsebene bezüglich der Burning Plattform bzw. der Veränderungsnotwendigkeit, sowie eine Vision als Grundlage der Zukunftsstrategie. Des Weiteren wurde die Veränderungsinitiative als Lösungsansatz identifiziert und beschlossen und ein Führungsmitglied als „Owner“ des Wandlungsprozesses deklariert. Im Idealfall unterstützt nach der Phase der Strategischen Zieldefinition die gesamte erste Führungsebene den anvisierten Wandel als Sponsoren.

### 3.3.2 Analyse

Meilensteine der Analysephase sind die Entscheidung über die Veränderungsstrategie sowie die Benennung des Kernteams und Lenkungsausschusses. Auf der Sachebene werden verschiedene Analysen durchgeführt. Hierbei handelt es sich um die Aufgaben-, Kontext-, Stakeholderanalyse und die Analyse der Wandlungskompetenz. Die Analyse der Wandlungskompetenz bildet die Grundlage zur Besetzung des Kernteams und des Lenkungsausschusses beim übergeordneten Element der Organisationsstruktur. Die Stellschrauben des Controlling sowie der Anreize werden in dieser Phase nicht berührt. Als Stellschraube der Partizipation/Training ist ein Training bzw. Coaching des Führungsteams in methodischem Wissen durchzuführen, da diese befähigt werden müssen, die Analysen der Sachebene durchzuführen bzw. zu beurteilen. Auch in der Analysephase ist die Kommunikations- und Informationspolitik durch Diskretion geprägt. Die Einschätzung der Stakeholder auf der zweiten und dritten Führungsebene entspricht der Stellschraube des Führungsverhaltens. Innerhalb der Aufgabenanalyse werden die Aufgaben in einer Art Zwiebelmodell ausgehend von den Zielen der Veränderungsinitiative heruntergebrochen. Es ist an dieser Stelle sinnvoll die Aufgaben möglichst durch quantifizierte Zielgrößen zu erweitern, um die Zielerreichung messbar zu machen. Bei der Kontextanalyse, welche die Umwelt der Veränderungsinitiative untersucht, lässt sich zwischen strukturellen Kontextfaktoren wie Zeit- und Budgetrestriktionen und personellen Kontextfaktoren wie Wissens-, Machtverteilung und Präferenzstrukturen unterscheiden. Das Ergebnis der Kontextanalyse ist die Festlegung der Veränderungsstrategie im Hinblick auf die Ausgestaltung der Partizipation (Blitzkrieg, Mitwirkung, usw.). Bei Zeit- und Budgetrestriktionen geht es um die Ressourcen der Veränderungsinitiative. Sind diese stark begrenzt, so ist eher eine niedrige Partizipationsbreite und –tiefe wie beim Blitzkrieg anzuraten. Das Gleiche gilt bei einer expliziten und konzentrierten Wissensverteilung, einer unipolaren Machtverteilung sowie einer „anspruchlosen“ Präferenzstruktur. Nachdem eine Kontextanalyse hilft, die Veränderungsstrategie im Hinblick auf die Partizipation festzulegen, kann eine Stakeholderanalyse helfen das Kernteam sowie andere wichtige Positionen zu besetzen. Ähnlich wie bei der Kontextanalyse lässt sich auch bei der Stakeholderanalyse eine Matrix bilden, um Handlungsempfehlungen auf Individualebene ableiten zu können. Je nach Konstellation von Wissensverteilung, Machtposition und Präferenzkompatibilität, kann entschieden werden, inwieweit die Person eingebunden wird. Die Ausprägung von Machtposition und Präferenzkompatibilität kann bei vorhandenem relevantem Wissen darüber entscheiden, ob dieses Wissen extern beschafft, weiter gegeben oder eingebunden werden soll. Das Unternehmen kann die eigene Wandlungskompetenz analysieren um aus den Ergebnissen eine Partizipationsstrategie abzuleiten und entsprechende Maßnahmen zur Steigerung der Wandlungskompetenz einzuleiten. Eine Analyse der Wandlungskompetenz sollte z. B. folgende Merkmale be-

trachten und beispielsweise auf einer Skala von eins (geringes Risiko) bis zehn (hohes Risiko) beurteilen: Das Verständnis für das Veränderungserfordernis, Der Wunsch nach Veränderung etc. In der Analysephase sind der Lenkungsausschuss und das Kernteam zu besetzen. Der Lenkungsausschuss dient als Gremium zur strategischen Entscheidungsfindung im Rahmen der Veränderungsinitiative und als Eskalationsgremium bei operativen Zielkonflikten. Das Kernteam hat die Aufgaben der operativen Führung der Veränderungsinitiative und des Reportings an den Owner und Lenkungsausschuss. Es wird durch den Owner gecoached und von den Sponsoren unterstützt. Bei Gartenbauunternehmen werden diese Funktionen häufig in Personalunion durch den Unternehmer übernommen werden müssen. Somit sind die Ergebnisse der Analysephase die Etablierung des Lenkungsausschusses und Kernteams, eine interne Positionierung zum Wandel und der Beschluss einer Veränderungsstrategie nach dem der tatsächliche Handlungsbedarf bekannt ist. Die Phasen der Zieldefinition und der Analyse werden in der Praxis häufig übersprungen. Gründe hierfür sind Pragmatismus – es wird geglaubt die Lösung würde „auf der Hand liegen“. Oft ist das methodische Wissen zur Durchführung dieser Phasen nicht in der Organisation vorhanden oder externe Berater sind vermeidlich zu kostenintensiv. Der Erfolg des Veränderungsprozesses ist jedoch maßgeblich abhängig vom gemeinsamen Verständnis zur Veränderungsnotwendigkeit und Zielsetzung sowie dem Wissen bezüglich der Voraussetzungen für den Wandel in der Organisation (d. h. von der Zieldefinition und Analyse).

### **3.3.3 Planung**

Zu den Meilensteinen der Planung gehört die operativen Ziele des Veränderungsprozesses zu definieren und die Change Inhalte zu konkretisieren. Es wird ein erster Masterplan erstellt und Erfolgskennzahlen definiert. Am Ende ist eine Change Organisation vollständig etabliert. Auf der Sachebene wird in der Planungsphase die Veränderungsstrategie konkretisiert, dies geschieht durch die Erstellung eines Projekt-, Kommunikations- und eines Controllingplans. Des Weiteren wird eine Projektorganisation entwickelt, d. h. Projektteams zusammengestellt. Auf psychologischer Ebene werden in dieser Phase nur die Stellschrauben der Partizipation/Training und der Information/Kommunikation tangiert. Es geht dabei insgesamt um die Konzeption und Integration von Maßnahmen in Planungsinstrumente und somit um die Frage: Wie erreiche ich die operativen Ziele und wie setze ich die Stellschrauben dafür ein? Idealtypisch wird die Planungsphase vom Kernteam durchgeführt. Bezüglich der Stellschraube Partizipation/Training ist ein Training zum methodischen Vorgehen, sowie teambildende Maßnahmen für das Kernteam durchzuführen. Die Planungsphase ist der Zeitpunkt, an dem die Diskretion in der Informations- und Kommunikationspolitik abnimmt, d.h. die zweite und dritte Führungsebene werden in die Planung eingebunden. Mithilfe der Grobdefinition der Strategischen Zieldefinition und der Kontextanalyse und der daraus resultierenden Partizipationsstrategie aus der Analysephase wird die Veränderungsstrategie konkretisiert. Aus der Konkretisierung ergeben sich vier Teilkonzepte, zur Führung, Partizipation, Training und zum Anreizsystem. Das Führungskonzept regelt das Führungsverhalten und bestimmt die Personen, welche Führungsaufgaben übernehmen sollen. Es hat zum Ziel positive Vorbilder zu etablieren und negative auszuschalten. Das Vorleben von neuen Verhaltensweisen durch die Führungskraft, als Vorbild, ist entscheidend für die Mitarbeiterakzeptanz bezüglich der Veränderungsinitiative. Im Partizipationskonzept wird die festgelegte Partizipationsstrategie (Blitzkrieg, Mitwirkung, usw.) konkretisiert. Es wird festgelegt, für welche Teilaufgaben eine Projektarbeit vorgesehen werden soll. Das Trainingskonzept verdinglicht die Trainingsmaßnahmen um Defizite in Bezug auf fachliches-, methodisches- und zwischenmenschliches Wissen zu schließen. Diese Defizite wurden in der Analysephase ermittelt und werden durch Trainings, das Aufzeigen von Best Practises, das Wissenssharing und durch Expertengruppen ausgeglichen. Ziel des Anreizkonzepts ist die Präferenzkompatibilität zwischen Mitarbeiter- und Unternehmenszeilen. Die Ergebnisse der Analysephase werden in der Planungsphase

zusammen mit den Teilkonzepten in einem Projektplan zusammengefasst. In dem Projektplan werden die einzelnen Aufgaben in eine Reihenfolge gebracht. Die Ergebnisse der Analyse zur Wandlungskompetenz, die Konkretisierung der Veränderungsstrategie sowie die Aufgabenanalyse schlagen sich im Projektplan nieder. Hier ist darauf zu achten, dass keine „Realitätslücke“ zwischen Sach- und psychologischer Ebene entsteht. Wandlungskompetenz und Reorganisation (Aufgaben) müssen kompatibel sein. Im Zuge des Projektplans wird auch ein Kommunikationsplan erstellt. Er legt den Zeitpunkt, die Form, den Kanal, den Kommunikator und den Inhalt der Kommunikation auf Grundlage der Meilensteine sowie den Ergebnissen der Stakeholderanalyse fest. Diese Top-down Kommunikation wird durch eine Plattform für Bottom- up Kommunikation ergänzt. Um die Veränderungsinitiative zu steuern, wird ein Controllingkonzept erstellt, welches die Frage beantwortet: Wie soll die Koordination der Informations-, Planungs-, Kontroll-, Organisations- und Personalführungssysteme zur Sicherstellung einer zielgerichteten Lenkung der Veränderungsinitiative organisiert werden? In der Planungsphase wird zum ersten Mal die zweite Führungsebene eingebunden. Die Ergebnisse der Planungsphase sind die Definition der operativen Ziele des Veränderungsprozesses sowie die Konkretisierung der Change Inhalte. Außerdem wurde ein Masterplan und die Change Organisation entwickelt bzw. aufgebaut und durch den Lenkungsausschuss und den Owner genehmigt.

### **3.3.4 Realisierung**

Der Projektplan wird in der Realisierungsphase umgesetzt. Der Meilenstein dieser Phase ist die Erreichung des Soll-Zustandes und ggf. die Integration von korrigierenden Maßnahmen. Auch die Realisierungsphase ist ein iterativer Prozess. Die Sachebene beinhaltet die Ausarbeitung und Umsetzung der Gestaltungsaufgaben sowie die Justierung der Planung durch Integration zusätzlicher Erkenntnisse in der Projektarbeit als Lernprozess. Auf der psychologischen Ebene werden alle Stellschrauben tangiert. Für die Stellschraube Partizipation/Training können nur grobe Aussagen getroffen werden. So sollen die betroffenen Mitarbeiter an der Umsetzung partizipieren, inwieweit dies notwendig ist, hängt von der Veränderungsstrategie ab. Gleichzeitig wird das fachliche-, methodische und zwischenmenschliche Wissen in entsprechenden Trainings ergänzt. Auch hier ist die Notwendigkeit stark von der Art der Veränderungsinitiative abhängig. Die Stellschraube Information/Kommunikation beinhaltet eine Kick- off- Veranstaltungen in welchen alle Mitarbeiter und ggf. auch Stakeholder über die Veränderungsinitiative informiert werden. Diese Kick- off -Veranstaltungen finden separat auch auf Projektteamebene statt und dienen der öffentlichen Initialisierung des Wandels. Bei der Top- down Kommunikation ist auf eine regelmäßige, offene und zeitnahe Kommunikation der Projektfortschritte und Erfolge zu achten. Bei der Bottom- up Kommunikation sollten Kommunikationswege zur Sicherstellung des Lernprozesses etabliert werden. Hierfür bieten sich Foren und Gruppendiskussionen an. Das Führungsverhalten ist geprägt durch das Leben der Vorbildfunktion aber auch durch ein Konsequenzenmanagement. Es muss versucht werden das Momentum, d. h. den Elan der Mitarbeiter aufrecht zu halten, um sie nicht veränderungsmüde werden zu lassen. Ein aktiver, konstruktiver Umgang mit Widerständen ist an dieser Stelle angedacht. Das Controlling erstellt Reviews nach Plan und kontrolliert die Projektfortschritte in der ganzen Phase. Im Falle von Interessenskonflikten priorisiert das Kernteam bzw. der Lenkungsausschuss und wird in seiner Entscheidungsfindung durch das Controlling unterstützt. Das Anreizsystem ist durch eine Anpassung bestehender Anreizstrukturen an die zukünftige Unternehmensausrichtung zur Sicherung der Nachhaltigkeit gekennzeichnet. Das Ergebnis der Realisierungsphase ist somit die Umsetzung der Planung unter Berücksichtigung des „Optimalen Fit“ (Strategie, Kultur, Technologie und Organisation). Eine Ergänzung durch korrigierende Maßnahmen ist hierbei nicht ausgeschlossen und ggf. sogar erwünscht.

### 3.3.5 Evaluierung und Controlling

Nachdem die Veränderungsinitiative umgesetzt ist, folgt die Phase der Evaluierung und Weiterentwicklung. Dies bedeutet nicht, dass nicht auch in jeder vorherigen Phase ein Controlling stattfindet. Auch in der Evaluierungsphase sind Meilensteine zu erreichen. Hierzu zählt, dass der Zielerreichungsgrad determiniert ist. Für die Organisationsstruktur als übergeordnete Stellschraube gilt, dass ggf. die Projektorganisation aufgelöst wird und die Aufgaben in die Linienstruktur integriert werden. Die Inhalte der Sachebene sind ein Soll/Ist Vergleich zur Beurteilung des Veränderungserfolgs in den Dimensionen Ergebniskennzahlen, Prozessqualität und Managementqualität. Die Stellschraube der Partizipation/Training auf der psychologischen Ebene beinhaltet eine Fortführung des Trainings, wo dieses weiterhin erforderlich ist. Partizipation und Training sind hier besonders bei den Organisationsmitgliedern aus der Linie erforderlich, welche die Aufgaben aus den Projektgruppen in Zukunft übernehmen sollen. Um die Übergabe der Aufgaben positiv zu beeinflussen, ist bei der Stellschraube Information/Kommunikation eine Fortführung der Zelebrierung von Veränderungserfolgen und eine angemessene Abschlussveranstaltung sinnvoll. Im Rahmen des Führungsverhaltens gilt, dass die Veränderungsinitiative positiv durch die Führung zu belegen ist. Das Controlling institutionalisiert die Kennzahlen bei der Übergabe in die Linie. Die Stellschraube Anreiz bleibt in der Evaluationsphase unberührt. Mithilfe eines Veränderungscontrollings bemerkt das Kernteam frühzeitig, wenn sich die Dinge anders entwickeln als gedacht. Dann kann es überprüfen, ob es sich in der Planung geirrt hat oder ob das Projekt beginnt, aus dem „Ruder“ zu laufen. Die Abschlussevaluation bildet losgelöst vom Veränderungscontrolling den offiziellen Abschluss der Veränderungsinitiative. Sie ist eine Analyse auf Basis von „Lessons learnt“ und Best Practises für zukünftige Veränderungsinitiativen.

## 4 Fazit

Der vorliegende Beitrag liefert eine Anleitung zum strukturierten Vorgehen für ein Veränderungsprojekt im Rahmen des Change Managements. Es wurde auf die Allgemeingültigkeit der generellen Vorgehensweise Wert gelegt. Es ist zu bezweifeln, ob sich ein idealtypisches Vorgehen, welches versucht eine „Realitätslücke“ zu vermeiden, aufgrund von Zeit- und Ressourcenmangel, in der Praxis durchführen lässt. Trotzdem ist die Kenntnis über ein ganzheitliches „richtiges“ Change Management wichtig, um ein im Verhältnis zu den vorhandenen Mitteln optimales Veränderungsergebnis erzielen zu können. Am Ende bleibt es doch die Unternehmensführung, welche einen Wandel beschließt und vorantreibt, dieses sollte sie aber immer mit dem Wissen, dass ein optimales Ergebnis nur mithilfe der Mitarbeiter zu erzielen ist. Schlussendlich sind es Erkenntnis und Überzeugung einer Organisation als sozio-technisches System, das „Richtige“ zu tun, welches eine Verhaltensänderung auf allen Ebenen bewirkt. Führungskräfte, welche über ausgeprägte transformationale und transaktionale Kompetenzen verfügen, sind in dieser Hinsicht der Erfolgsfaktor überhaupt.

Bitte nehmen Sie an der unten verlinkten Umfrage teil. Die Change Management Studie Gartenbau 2015 soll den deutschen Gartenbau darin unterstützen Veränderungen in der Zukunft besser zu meistern, indem Sie folgende Fragen beantworten wird: Was sind die Ursachen für Transformationsprozesse im deutschen Gartenbau? Welche Organisationsthemen werden in Zukunft wichtig sein? Was sind die Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen im Gartenbau? Welche Change Management Instrumente sind bekannt und welche werden benötigt?

**Link zur Umfrage:** <https://survey.uni-hannover.de/index.php/797364/lang-de>

## Literatur

- CLAßEN, M.; KYAW V., F. (2007): Change Management –Studie 2008: Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten, erschienen als Capgemini Consulting Studie, Berlin.
- HUTZSCHENREUTER, T. (2001): Wachstumsstrategien: Einsatz von Managementkapazitäten zur Wertsteigerung, Band 270 von nbF neue betriebswirtschaftliche Forschung, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- KRÜGER, W. (2009): Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- PERICH, R. (1993): Unternehmungsdynamik, Band 3 von St. Galler Beiträge zum integrierten Management, Ausgabe 2, Haupt Verlag, Bern.
- PICOT, A.; FREUDENBERG, H.; GASSNER, W. (1999): Management von Reorganisationen: Maßschneidern als Konzept für den Wandel, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- PICOT, A.; REICHWALD, R.; WIGAND, R.T. (2003): Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- PÜMPIN, C.; PRANGE, J. (1991): Management der Unternehmensentwicklung: Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen, Band 2 von St. Galler Management-Konzept, Campus Verlag, Frankfurt.
- ROGHÉ, F.; STRACK, R.; PETROVA, V.; GRÜN, O.; KRÜGER, W.; SULZBERGER, M. (2009): Organisation 2015, Wie werden sie organisatorischen Herausforderungen während der derzeitigen Krise und in Zukunft bewältigt? in: Future of Organization, zfo, 05/2009.
- SCHEIN, E. (2003): Organisationskultur, Edition Humanistische Psychologie Verlag, Bergisch Gladbach.
- SEICHTER, M. (2007): Organisationsentwicklung: Möglichkeiten und Grenzen der Organisationsentwicklung als personalwirtschaftliche Aufgabe, Akademische Schriftenreihe, GRIN Verlag, München.
- VAHS, D. (2009): Organisation, Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, Schäffer-Poeschel Verlag, 7. Auflage, Stuttgart.
- VAHS, D.; BURMESTER, R. (2005): Innovationsmanagement: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, Reihe: Praxisnahes Wirtschaftsstudium, 3. Auflage, Stuttgart.
- VAHS, D.; LEISER, W. (2004): Change Management in schwierigen Zeiten: Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.



# Anhang



## Liste der Referentinnen und Referenten

Name	Dienststelle	Dienstsitz	Telefon e-mail
<b>Gebert, Franziska</b>	Lehr- und Versuchsanstalt Gartenbau Erfurt	99085 Erfurt Leipzigerstr. 75a	0361 / 3789-760 <a href="mailto:f.gebert@lvg-erfurt.de">f.gebert@lvg-erfurt.de</a>
<b>Imbery, Stephan</b>	Agrochron GmbH	A-4550 Kremsmünster Rathausplatz 1	0043-7583- 93090 <a href="mailto:stephan.imbery@agrochron.at">stephan.imbery@agrochron.at</a>
<b>Meyerding, Stephan</b>	Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.	30419 Hannover Herrenhäuserstr. 2	0511/762-2669 <a href="mailto:meyerding@zbg.uni-hannover.de">meyerding@zbg.uni-hannover.de</a>
<b>Neubauer, Fenna B.</b>	Hochschule Hannover	30459 Hannover Ricklinger Stadtweg 120	0511 / 9296-1577 <a href="mailto:fenna.neubauer@hs-hannover.de">fenna.neubauer@hs-hannover.de</a>
<b>Rintisch, Ingo</b>	Gärtnerei Rintisch	99955 Herbsleben Hauptstr. 3	036041 / 56356 <a href="mailto:info@gaertnerei-rintisch.de">info@gaertnerei-rintisch.de</a>
<b>Schachtner, Andreas</b>	Fachgrün - Kompetenz im Gartenbau	38220 Halberstadt Friedrich-Eberstr. 13a	0172 332 665 30 <a href="mailto:info@fachgruen.de">info@fachgruen.de</a>
<b>Schöttler, Stefan</b>	Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.	30419 Hannover Herrenhäuserstr. 2	0511/762-5376 <a href="mailto:schoettler@zbg.uni-hannover.de">schoettler@zbg.uni-hannover.de</a>
<b>Wilhelm, Harro</b>	Harros Pflanzenwelt	66130 Saarbrücken Saarbrücker Str. 200	0681 / 876 123-6 <a href="mailto:info@harro-wilhelm.de">info@harro-wilhelm.de</a>



## Liste der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Name	Dienststelle	Dienstsitz	Telefon Email
Breitbarth, Jörg	Thüringer Ministerium für Landwirtschaft, Forsten, Umwelt und Naturschutz	99096 Erfurt	0361/ 37900 <a href="mailto:joerg.breitbarth@tmlfun.thueringen.de">joerg.breitbarth@tmlfun.thueringen.de</a>
Busch, Wolfgang	Landwirtschaftskammer Hamburg	21037 Hamburg	040/781291-51 <a href="mailto:Wolfgang.busch@lwk-hamburg.de">Wolfgang.busch@lwk-hamburg.de</a>
Fischer, Silvia	Lehr- und Versuchsanstalt Gartenbau Erfurt	99085 Erfurt	0361/37 89 700 <a href="mailto:s.fischer@lvg-erfurt.de">s.fischer@lvg-erfurt.de</a>
Führs, Hendrik	Landwirtschaftskammer Niedersachsen	30453 Hannover	<a href="mailto:hendrik.fuehrs@LWK-Niedersachsen.de">hendrik.fuehrs@LWK- Niedersachsen.de</a>
Gottwald-Viertel, Monika	Landwirtschaftskammer NRW, Referat 35	53229 Bonn	0228/703-1567 <a href="mailto:monika.gottwald-viertel@lwk.nrw.de">monika.gottwald-viertel@lwk.nrw.de</a>
Hardeweg, Bernd	Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.	30419 Hannover	0511/762-19209 <a href="mailto:hardeweg@zbg.uni-hannover.de">hardeweg@zbg.uni-hannover.de</a>
Held, Franziska	Landwirtschaftskammer NRW, Gartenbauzentrum Köln-Auweiler	50765 Köln	0221/5340-167 <a href="mailto:franziska.held@lwk.nrw.de">franziska.held@lwk.nrw.de</a>
Hübner, Sabine	Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.	30419 Hannover	0228-9086795 <a href="mailto:huebner@zbg.uni-hannover.de">huebner@zbg.uni-hannover.de</a>
Hübner, Uta	Amt für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten	90763 Fürth	0911/99715400 <a href="mailto:uta.huebner@aelf-fu.bayern.de">uta.huebner@aelf-fu.bayern.de</a>
Kraushaar, Lutz	Sachverständigenbüro	13187 Berlin	030/49301345 <a href="mailto:lutz.kraushaar@t-online.de">lutz.kraushaar@t-online.de</a>
Kuhaupt, Claudia	Lehr- und Versuchsanstalt Gartenbau	99085 Erfurt	0361/3789-764 <a href="mailto:c.kuhaupt@lvg-erfurt.de">c.kuhaupt@lvg-erfurt.de</a>
Lentz, Wolfgang	HTW Dresden, Landbau/Landespflege	01326 Dresden	0351/462-2502 <a href="mailto:lentz@htw-dresden.de">lentz@htw-dresden.de</a>
Niehues, Richard	Landwirtschaftskammer NRW, Gartenbauzentrum Straelen	50765 Köln- Auweiler	0221/5340-160 <a href="mailto:richard.niehues@lwk.nrw.de">richard.niehues@lwk.nrw.de</a>
Poloczek, Georg	Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen	55252 Mainz-Kastel	06134/ 95501-20 <a href="mailto:georg.poloczek@llh.hessen.de">georg.poloczek@llh.hessen.de</a>
Reise, Kerstin	Beratung Gartenbau Landwirtschaft	12683 Berlin	030/67896440 <a href="mailto:reise@beratung-gartenbau.com">reise@beratung-gartenbau.com</a>
Riedemann, Linda	Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.	30419 Hannover	0511/762-17940 <a href="mailto:riedemann@zbg.uni-hannover.de">riedemann@zbg.uni-hannover.de</a>
Röder, Eva	Landesanstalt für Landwirtschaft	06406 Bernburg	03471/334335 <a href="mailto:eva.roeder@llfg.mlu.sachsen-anhalt.de">eva.roeder@llfg.mlu.sachsen- anhalt.de</a>
Simma, Hermann	Staatliche Fachschule für Gartenbau	84036 Landshut	0871/9521-211 <a href="mailto:Hermann.simma@fsa-sc.bayern.de">Hermann.simma@fsa-sc.bayern.de</a>
Wicke, Margret	DLR Rheinpfalz	53359 Rheinbach	02225/98087-37 <a href="mailto:margret.wicke@dlr.rlp.de">margret.wicke@dlr.rlp.de</a>

## 52. Betriebswirtschaftliche Fachtagung Gartenbau 2014

Witt, Sandra	Regierungspräsidium Freiburg, Referat 33	79098 Freiburg	0761/208-1290 <a href="mailto:sandra.witt@rpf.bwl.de">sandra.witt@rpf.bwl.de</a>
Zehentbauer, Michael	Gartenbauzentrum Bayern Süd-Ost	84036 Landshut- Schönbrunn	0871/975189-552 <a href="mailto:michael.zehentbauer@aelf-la.bayern.de">michael.zehentbauer@aelf-la.bayern.de</a>