

# **Strategische Entwicklung von Einzelhandelsgärtnereien und - baumschulen**

Zusammenfassung der  
53. Betriebswirtschaftlichen Fachtagung Gartenbau

vom 07. bis 09. September 2015  
in Grünberg

Diese Schrift enthält Vorträge, die während der 53. Betriebswirtschaftlichen Fachtagung Gartenbau unter dem Leitthema

***Strategische Entwicklung von Einzelhandelsgärtnereien und -baumschulen***

vom 07. bis 09. September 2015 in Grünberg 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:



Bundesministerium für  
Ernährung, Landwirtschaft  
und Verbraucherschutz

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

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

## Tagungsprogramm

53. Betriebswirtschaftliche Fachtagung  
07. – 09. September 2015  
Bildungsstätte des deutschen Gartenbaus in Grünberg  
Gießener Straße 47, 35305 Grünberg

### **"Strategische Entwicklung von Einzelhandelsgärtnereien und -baumschulen"**

#### **Montag, 07. September 2015**

- 10:00 – 10:30 Uhr **Aktuelle Situation der Einzelhandelsgärtnereien und -baumschulen im Betriebsvergleich Gartenbau**  
*Dr. Bernd Hardeweg, ZBG Hannover*
- 10:30 – 11:30 Uhr **Methoden der strategischen Planung – am Beispiel von Einzelhandelsgärtnereien**  
*Jörg Fieseler, Landwirtschaftskammer Schleswig-Holstein*
- 11:30 – 12:30 Uhr **Entwicklung neuer Märkte – Strategische Ziele für Einzelhandelsgärtnereien und Baumschulen**  
*Horst Gössmann, greenworks GmbH Nürnberg*
- 12:30 – 14:00 Uhr **Mittagessen**
- 14:00 – 16:00 Uhr **Veränderungsmanagement für Gartenbauunternehmen – aktuelle Studienergebnisse und praxisorientiertes Vorgehensmodell + Gruppenarbeit**  
*Stephan Meyerdig, ZBG Hannover*
- 16:00 – 17:00 Uhr **Bewertung von Absatzwegen im Cross-Channel-Ansatz**  
*Thomas Hannus, Hochschule Weihenstephan-Triesdorf*
- 18:30 Uhr **Stadtführung**  
Treffen vor der Kirche in der Altstadt. Dauer ca. 1,5 Stunden
- Ab ca. 20 Uhr **Essen im Gasthof *Schirn*, Marktgasse 1, Grünberg (Selbstzahler)**  
[www.schirn.com](http://www.schirn.com)

**Dienstag, 08. September 2015**

- 08:30 – 09:00 Uhr **Strategisches Risikomanagement für Gartenbauunternehmen am Beispiel des Obstbaus**  
*Maren Röhrig, ZBG Hannover*
- 09:00 – 10:00 Uhr **Strategisches Finanzmanagement für Gartenbauunternehmen am Beispiel von Einzelhandelsgärtnereien und Baumschulen**  
*Jürgen Forster, GuB Unternehmensberatung, Frankfurt*
- 10:15 Uhr  
 11:30 – 12:30 Uhr **Abfahrt Exkursion:  
 Führung Perishable Center Flughafen Frankfurt**
- 13:15 – 14:15 Uhr *Mittagessen Herrenhaus von Löw,  
 Steinfurth Hauptstraße 36, 61231 Bad Nauheim/Steinfurth*
- 14:30 – 17:00 Uhr **Neugründung RosenPark Dräger**  
*Manuela Dräger, RosenPark Dräger GmbH & Co. KG, Bad Nauheim-Steinfurth*
- 18:00 Uhr **Gemütlicher Grillabend in der Bildungsstätte Grünberg**

**Mittwoch, 09. September 2015**

- 08:30 – 09:00 Uhr **Nachbesprechung Exkursion**
- 09:00 – 10:00 Uhr **Erfolgreiches Praxisbeispiel – Einzelhandelsgärtnerei**  
*Christian Engelke, Engel & Engelke, Dienstleistungsgärtnerei, Bückeberg*
- 10:00 – 10:30 Uhr **Pause**
- 10:30 – 12:30 Uhr **Erfolgreiches Praxisbeispiel Unternehmensentwicklung und Controlling bei Baumschulen + Workshop**  
*Rita Wiesmann, Potenzialentwicklung, Münster*
- 12:30 – 14:00 Uhr **Mittagessen**
- 14:00 – 15:00 Uhr **Strategisches Human Capital Management – Die Mitarbeiterzufriedenheitsmessung als Tool der erfolgreichen Unternehmensentwicklung**  
*Stephan Meyerding, ZBG Hannover*

## Inhaltsverzeichnis

### Tagungsbeiträge

<p>➤ <b>Methoden der strategischen Planung – am Beispiel von Einzelhandelsgärtnereien</b>  <i>Jörg Fieseler</i>          Landwirtschaftskammer Schleswig-Holstein</p>	7
<p>➤ <b>Entwicklung neuer Märkte – Strategische Ziele für Einzelhandelsgärtnereien und Baumschulen</b>  <i>Horst Gössmann</i>          Greenworks GmbH Nürnberg</p>	19
<p>➤ <b>Veränderungsmanagement für Gartenbauunternehmen – aktuelle Studienergebnisse und praxisorientiertes Vorgehensmodell + Gruppenarbeit</b>  <i>Stephan Meyerding</i>          ZBG Hannover</p>	45
<p>➤ <b>Bewertung von Absatzwegen im Cross-Channel-Ansatz</b>  <i>Thomas Hannus</i>          Hochschule Weihenstephan-Triesdorf</p>	67
<p>➤ <b>Strategisches Risikomanagement für Gartenbauunternehmen am Beispiel des Obstbaus</b>  <i>Maren Röhrig</i>          ZBG Hannover</p>	73
<p>➤ <b>Strategisches Finanzmanagement für Gartenbauunternehmen am Beispiel von Einzelhandelsgärtnereien und Baumschulen</b>  <i>Jürgen Forster</i>          GuB Unternehmensberatung Frankfurt</p>	81
<p>➤ <b>Erfolgreiches Praxisbeispiel - Einzelhandelsgärtnerei</b>  <i>Christian Engelke</i>          Engel &amp; Engelke, Dienstleistungsgärtnerei, Bückebug</p>	91
<p>➤ <b>Erfolgreiches Praxisbeispiel Unternehmensentwicklung und Controlling bei Baumschulen + Workshop</b>  <i>Rita Wiesmann</i>          Potenzialentwicklung, Münster</p>	107

➤ <b>Strategisches Human Capital Management – Die Mitarbeiterzufriedenheitsmessung als Tool der erfolgreichen Unternehmensentwicklung</b> <i>Stephan Meyerding</i> ZBG Hannover	111
<b>Anhang</b>	127
➤ <b>Liste der Referenten</b>	129
➤ <b>Liste der Teilnehmer</b>	131

## Tagungsbeiträge





# Methoden der strategischen Planung am Beispiel von Einzelhandelsgärtnereien

Vortrag zur 53. Betriebswirtschaftlichen Fachtagung in Grünberg am 07.09.2015  
Jörg Fieseler – Unternehmensberatung Gartenbau

Methoden strategischer Planung – am Beispiel von Einzelhandelsgärtnereien

## Die Welt verändert sich ständig

Ich kenne keine gute praktische Methode für  
eine strategische Planung mit der ich auf  
einfache Art und Weise Anpassungsmöglichkeiten  
erkennen kann.

## Methoden strategischer Planung

1. Ist-Analyse (als Ausgangspunkt)
2. Harvard –Konzept (Chancen, Risiken)
3. SWOT (Stärken-Schwächen; Chancen-Risiken)
4. Portfolio-Analyse (poor dog – cash cow Prinzip)

### Beratertagung vor einigen Jahren

Aussagen von Prof. Enneking zu:

Strategien – Was liegt über dem Mittelmaß? Was können Ansätze sein?

- **Spezialisierung** in der Produktion  
Preisführerschaft, Liefersicherheit, Qualitätsmanagement
- **Profilierung** in der Nische  
regionale Vermarktung, Direktvermarktung, Authentizität, Emotionalität
- Erhöhung der **Wertschöpfung** (Veredelung)  
Produktinnovationen, Weiterverarbeitung, Verpackungsinnovationen
- Innovation in der Kette  
Aufbau von Vermarktung, Logistik-, Beratungskompetenz

Es gibt auch gute Fachartikel, die Anreize setzen.  
Zum Beispiel in der TASPO Verlagsbeilage vom 22.Mai 2015



Die **strategischen Ansatzpunkte** sind

- sich absetzen von anderen – optische Akzente schaffen
- Kundenbindung durch Kurse wie Grillen bis zur Rasenpflege
- höhere Attraktivität der Verkaufes (Bauten) schaffen
- Mittelpunkt Pflanze – „es sind die Beet- und Balkonpflanzen“
- zwei Geschäftsfelder – Gartencenter + GaLaBau
- Kompetenz - Qualität der Ware, Sortimentsvielfalt in Verbindung mit klarer Gliederung
- Storytelling
- 5000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche

Jeder Betrieb hat eine Strategie... doch das Ergebnis ist in jedem Betrieb anders.



Ein Blick nach Innen liefert Informationen, wie Strategien umgesetzt wurden.



07.09.2015

Jörg Fieseler

Unternehmensberatung Gartenbau

Ist-Situation nach Umsetzung der strategischen Planung:

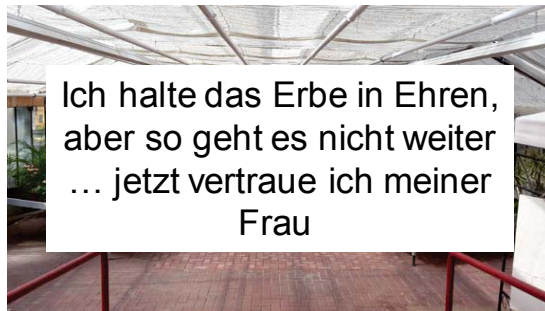


07.09.2015

Jörg Fieseler

Unternehmensberatung Gartenbau

## Was war anders ?



07.09.2015

Jörg Fieseler

Unternehmensberatung Gartenbau

## Dilemma:

Es gibt Methoden der strategischen Planung.

Aber,

wie passen die zu den unterschiedlichen Betrieben  
und wie können sie umgesetzt werden?

Und es gibt eine böse Falle:

Die Beraterin, der Berater hat eine Idee,  
was man machen könnte.

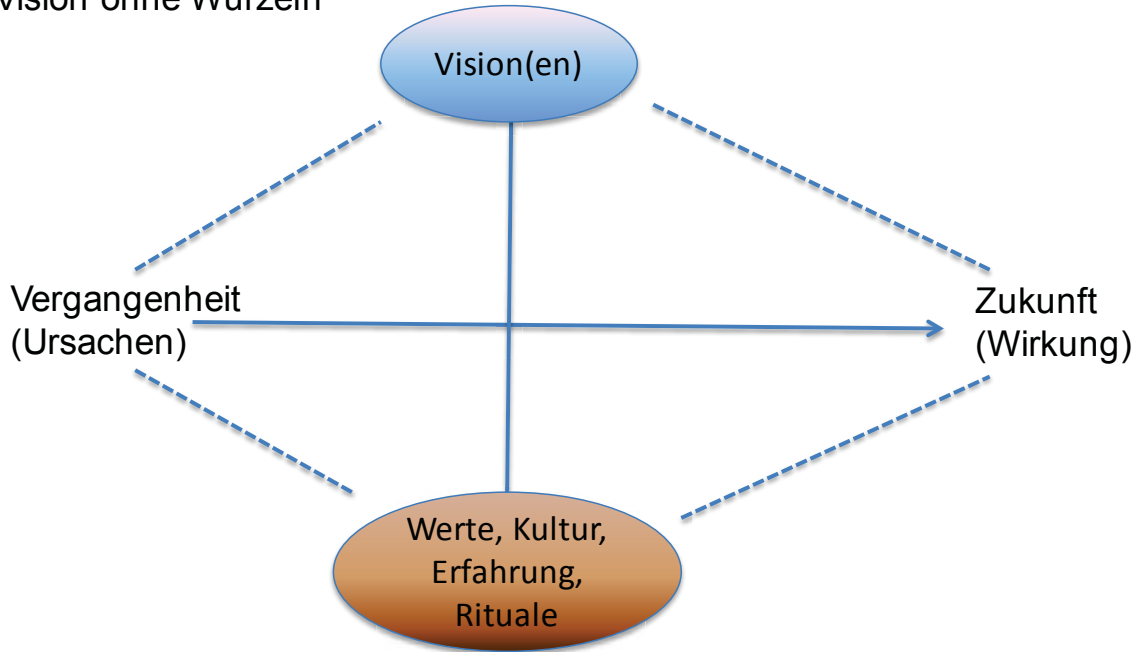
07.09.2015

Jörg Fieseler

Unternehmensberatung Gartenbau

## Basis für die strategische Planung

- Keine Zukunft ohne Vergangenheit
- Keine Vision ohne Wurzeln



Methoden der strategischen Planung sollen in Bezug auf den Unternehmer beachten:

~~Was soll ich ?~~

Was will ich ?

## Wie könnte man vorgehen, um eine strategische Planung zu entwickeln?

1. Echte Analyse der wirtschaftlichen Situation  
Betriebsvergleich, Kennzahlenanalyse, Betriebszweiganalyse  
Wird Geld verdient? - Womit wird Geld verdient?  
Kann in Zukunft damit Geld verdient werden?
2. Die Erkenntnisse zum Eigen für den Unternehmer machen  
Wie beurteilt der Betroffene die Situation?  
Welche echten Erkenntnisse gibt er wider?
3. Der Unternehmer entwickelt für sich ein Zukunftsbild (Ziel)

Oftmals führen 1+2 zu einem emotionalen Schock, der Angst auslöst und für den Berater, eine hohe Anforderung, mit dieser Situation umzugehen.

## In der Phase des emotionalen Schocks können folgende Reaktionen erfolgen:

1. Ablehnung (trifft auf mich nicht zu)
2. Verlagerung es Problems (auf den Berater)

Es gilt aber, sich selbst zu erkennen (Berater und Unternehmer, genauer gesagt: Rolle des Beraters und Rolle des Unternehmers).

Wer bin ich, was will ich, was kann ich tun?  
(Vor allem nicht: Was erwarten andere von mir?)

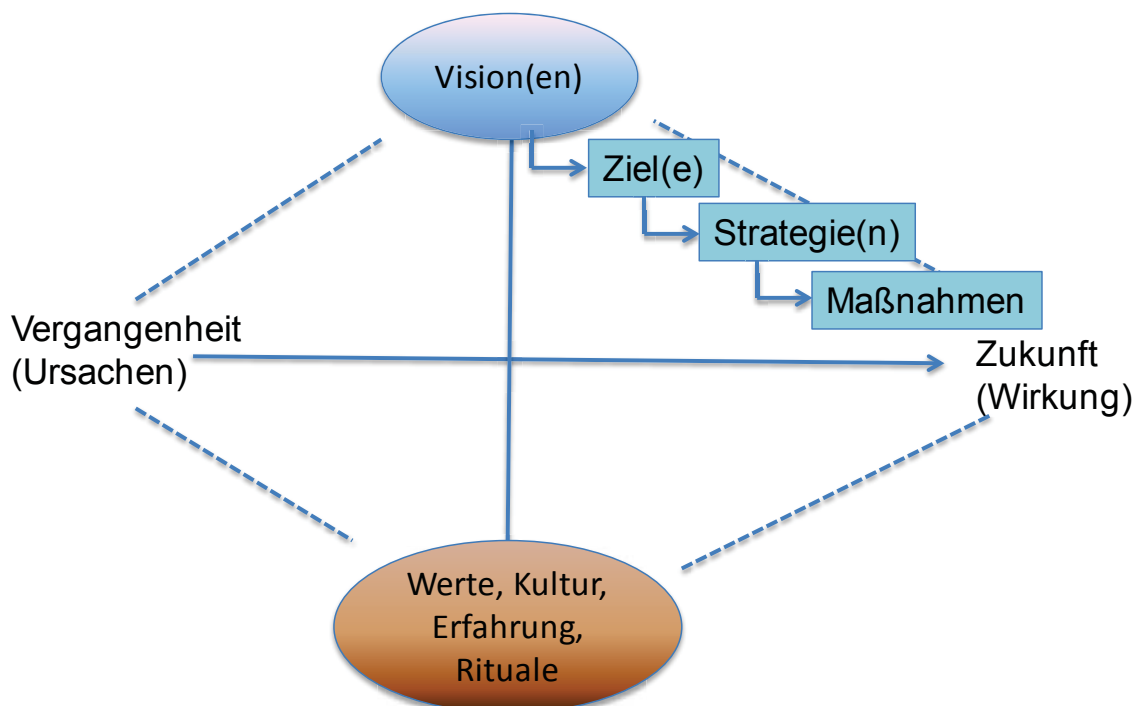
## Rolle des Beraters: **ein Gegenüber sein**

Zusammen mit dem Unternehmer:  
Vision entwickeln – Ziel(e) ableiten

*Ein Ziel haben ist so wichtig !*

Das erfordert Kenntnisse und Erfahrungen in der Prozessberatung.

Basis für die strategische Planung ist die Vision, das Zukunftsbild



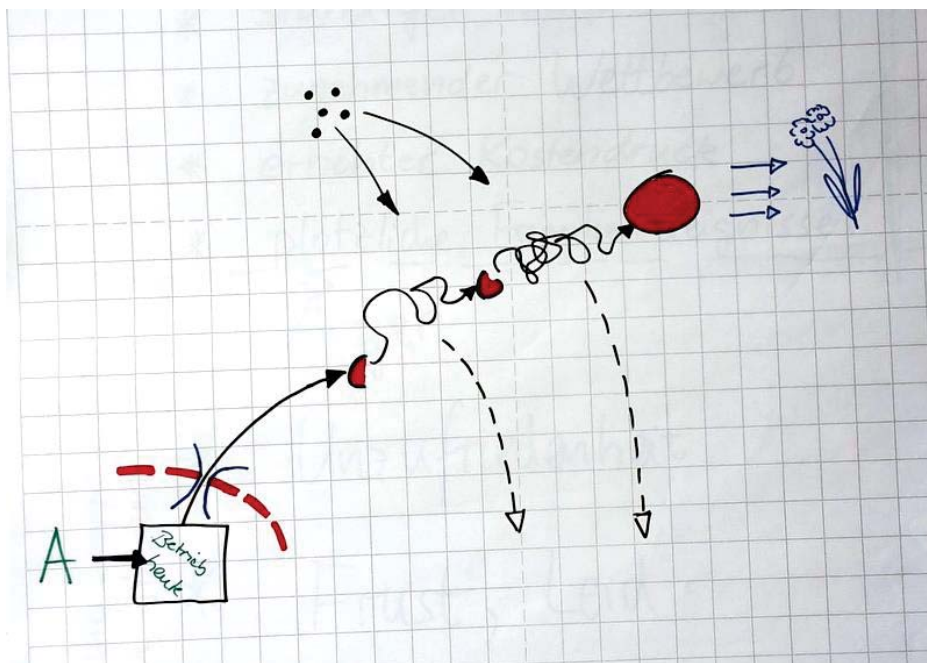


## Strategische Planung – Vorgehen und Ziele der Beratung

1. Ziel und Identifikation schaffen  
Führungskräfte mit (Veränderungs)Zielen  
Führungskräfte haben Vorbildfunktion im Veränderungsprozess
2. Commitment schaffen zu
  - a) Engagement der Beteiligten
  - b) Konsequenzen
3. Danach erst
  - Planung und Planungsqualität
  - Führungswille
  - Ressourcenzugriff
  - Anreizsysteme

} Mitarbeiter,  
Organisation

## Strategische Planung – Vorgehen und Ziele der Beratung



## Stolpersteine der strategischen Planung

Der Unternehmer erkennt sich nicht selbst.

Wie ist der Unternehmer?

„geschlossen“ – „blockiert“ – „offen“

(Hinweis auf: [Spiral Dynamics](#))

Der Unternehmer überträgt das Problem auf den Berater  
und fragt: „Was soll ich tun?“

Nochmal der Hinweis auf Fallen, in die der Berater tappen kann:

- Berater sagt, was der Unternehmer tun soll
- Berater identifiziert ein eigenes Problem im Problem des Kunden und will sein eigenes Problem bearbeiten
- Berater lässt sich täuschen von den ersten Aussagen des Kunden (vielleicht hilft: „Du hast einen Wunsch frei.“, „Du hast einen weiteren Wunsch frei“... als Methode)
- Berater übernimmt die Rolle des Unternehmers

## Methoden der strategischen Planung – am Beispiel von ....

Vielleicht ist es

... die **Theorie U** – Von der Zukunft her führen  
von **Claus Otto Scharmer**

Mit dem Ansatz ‚**Presencing**‘, einem Konglomerat aus  
‚**Presence**‘ (Anwesenheit) und ‚**Sensing**‘ (Spüren).

Für die **Beratung** ist es aber mit Sicherheit die Fähigkeit  
der **Prozessberatung**



### Ergänzung zum Vortrag:

#### Erfahrung aus der Prozessberatung

Ursprüngliche Idee der Unternehmer: Aufgabe des Ladens

Aber, der hat hohen positiven Deckungsbeitrag! – Feststellung durch Betriebszweigabrechnung

-> kleiner Schock, Folge: Es war ein Umdenken notwendig

Unternehmerfamilie ist offen im Veränderungsprozess

Zielfindung + Akzeptanz: 40 TEURO Ergebnisverbesserung = Basis für unbequeme  
Entscheidungen

Ergebnis Heute: die Kosten werden angepasst an den jahreszeitlichen Rhythmus

Geplant: Einsparung von etwa 20 % der Personalkosten bei gleicher Leistungserwartung

Hemmschwelle: Aussprechung der Kündigungen gegenüber den Mitarbeitern

Prüfung der Maßnahmen im Juli 2016; dazwischen Phase der Unsicherheit

Gedanken für zukünftige Strategien:

- Nicht Morgen sondern Übermorgen –

Was wäre eigentlich, wenn nicht mehr die Vermögensgegenstände verkauft würden, sondern nur noch die Nutzung der Vermögensgegenstände ?

In der Gärtnerei z.B. der Blumenkasten wird nicht verkauft sondern frei zur Verfügung gestellt – es wird nur die Bepflanzung und der Transport, das Aufstellen, das Abholen und die Pflege des Kastens in Rechnung gestellt.

Geht das ?

Was müsste sich verändern ?

Das Portal ‚Uber‘ geht in die Richtung, BMW wohl auch ...

### USA: BMW-Kunden können Autos vermieten

BMW will seine Mini-Käufer in den USA zu Autoverleihern machen. Ab 2016 sollen sie ihren Wagen der Carsharing-Flotte von DriveNow zur Verfügung stellen können, wenn sie ihn, etwa im Urlaub, länger nicht nutzen. Das Vergütungsmodell – ob pauschal pro Tag oder minutengenau pro Ausleihe – und die Stadt für das Pilotprojekt stehen noch nicht fest. Die BMW-Tochter DriveNow ist derzeit in San Francisco aktiv, will aber in zehn weitere Metropolen Nordamerikas expandieren. Verläuft der Test in den USA erfolgreich, soll das Konzept auch nach Deutschland kommen.



**Bald mehr Urlaubsgeld** Mini-Fahrer in den USA

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**

**Jetzt ist Zeit für weitere Fragen und Diskussionen**

„Wer die Ursache nicht kennt, nennt die Wirkung Zufall“  
(Werner Mitsch)

# Entwicklung neuer Märkte



**Strategische Ziele für  
Endverkaufsbetriebe und Baumschulen**

© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

greenworks



**Gründung im Februar 2003 als  
Spezialist für Marketing-Beratung!  
Geschäftsführende Gesellschafterin:  
Margit Gössmann**



© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks



## 2009 Horst Gössmann als Spezialist für betriebswirtschaftliche-Beratung!



© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann



## 2010 Entwicklung der ganzheitlichen Betreuung

© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann



## 2011 bis 2014 erfolgreiche Umsetzung der ganzheitlichen Betreuung exklusiv für ekaflor Mitglieder, z.B. 1A Garten Konzept



© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

## 2015: neuer Floristik Berater



Margit  
Gössmann

Angelika  
Nützel

Marion  
Illeman

Nicola  
Krauth

Wolfgang  
Sell

Horst  
Gössmann

## Jan-Dirk v. Hollen

© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

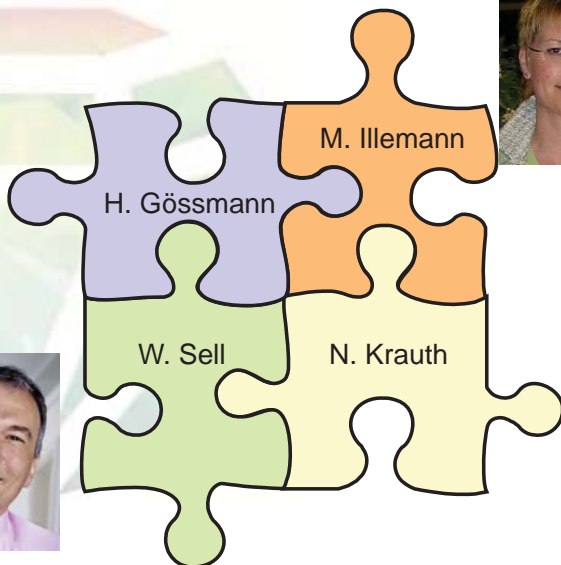


# Seit 2015 Öffnung des Konzeptes der ganzheitlichen Betreuung für alle Betriebe der grünen Branche

© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

## Ganzheitliche Beratung: So funktioniert es:

**Vernetztes Team: Für jedes Ziel der passende Spezialist**



© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann



# Der Betrieb steht im Mittelpunkt!



© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

## In Lösungen denken

Strategische Erfolgsfaktoren: 245 Merkmale



Betriebs-Check: 94 Merkmale

- ERTRAGSKRAFT
- STANDORT
- ERSCHEINUNGSBILD
- MITARBEITER
- UNTERNEHMER
- SORTIMENT
- PREIS
- WERBUNG
- SERVICE DIENSTLEISTUNG



© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

# Strategische Planung

**Nur 3%** aller mittelständischen Unternehmen betreiben strategische Planung

Diese **3%** erzielen

**46% höhere Gewinne!**

(Quelle: SchmidtColleg, Stockheim)

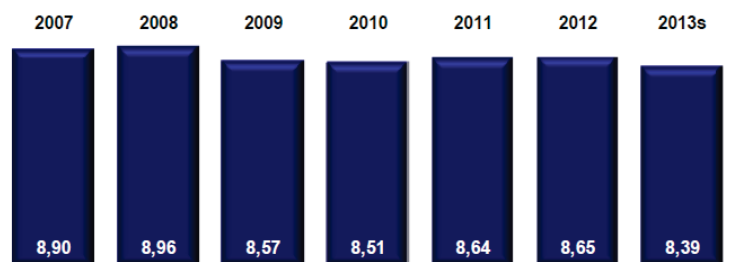
© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

## Ausgangslage: Markt

- Seit Jahren stagnierende bzw. rückläufige Marktentwicklung bei Blumen und Pflanzen
- Marktanteile des Fachhandels stagnierend bis rückläufig

© AMI 2014 - www.AMI-infomiert.de  
**Marktentwicklung Blumen & Pflanzen**  
Gesamtmarkt, privater und institutioneller Verbrauch  
zu Einzelhandelspreisen in Mrd. EUR



Quelle: AMI GmbH

s: Schätzung; Stand Mai 2014

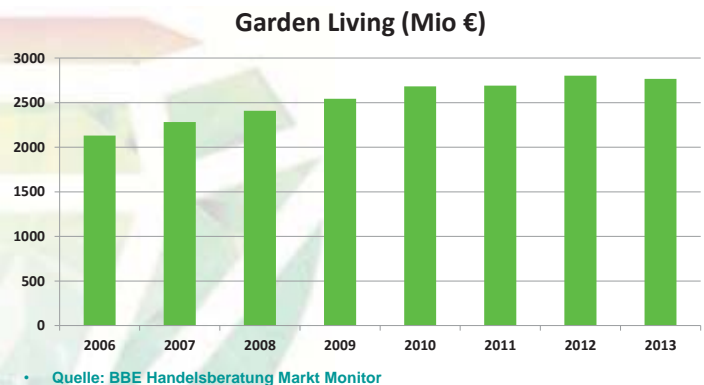
• Quelle: AMI GmbH

© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

## Ausgangslage: Markt

- Seit Jahren steigende Marktentwicklung bei Garden Living
- Gartenmöbel
- Gartendeko
- Licht im Garten
- Grillen



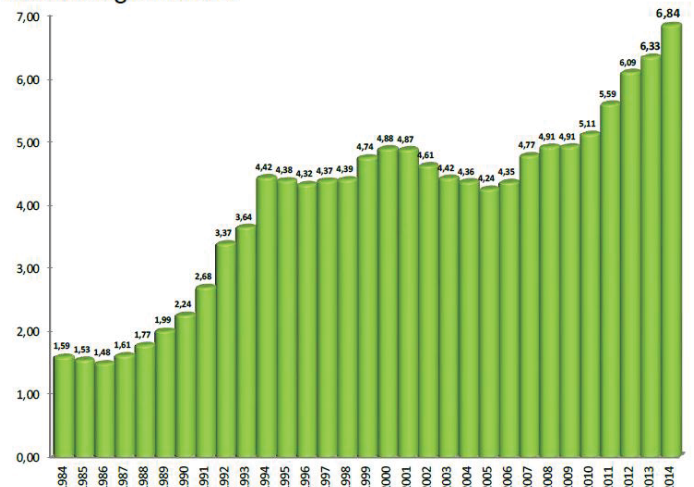
© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

## Ausgangslage: Markt

- Seit Jahren steigende Marktentwicklung im GaLaBau
- Verlagerung von öffentlichen zu privaten Auftraggebern

Umsatzentwicklung in Mrd. €



GaLaBau-Service GmbH

Quelle: GaLaBau Service GmbH

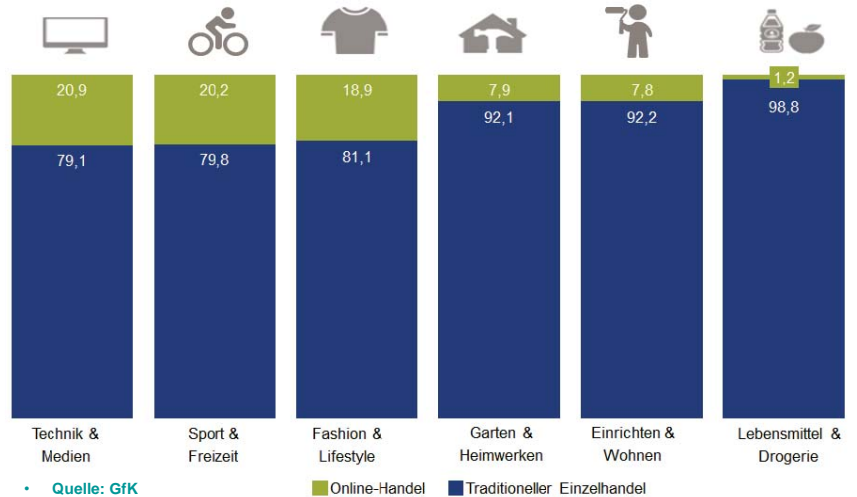
© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

## Ausgangslage: Markt

**E-Commerce:**  
**Aktuell 7,9%**  
**Marktanteil im**  
**Bereich Garten &**  
**Heimwerken**

Online-Anteile der Umsätze in %  
 je Warengruppe 2014



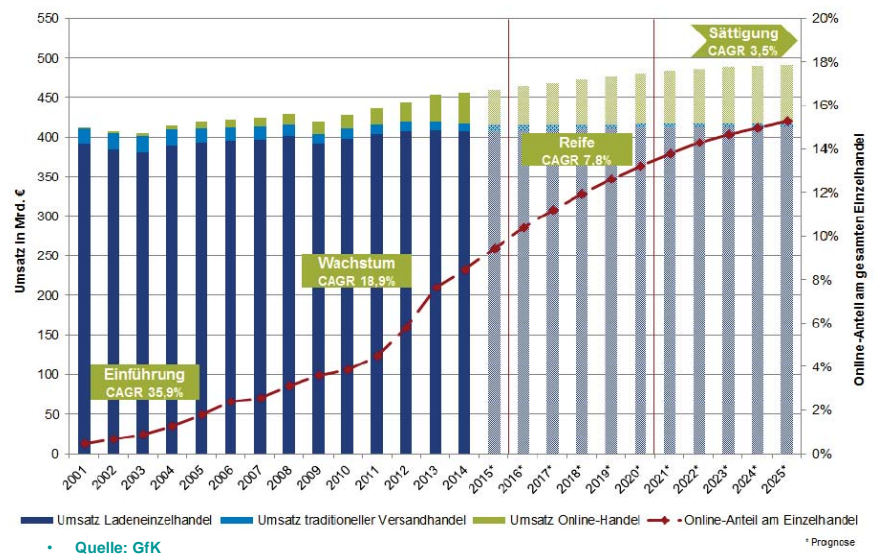
© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann



## Ausgangslage: Markt

**E-Commerce:**  
**Prognose 2025**  
**Verdoppelung des**  
**Online-Anteils am**  
**gesamten**  
**Einzelhandels-**  
**Umsatz (15% im**  
**Bereich Garten)**

Der Online-Handel auf dem Weg zur Reifepfung



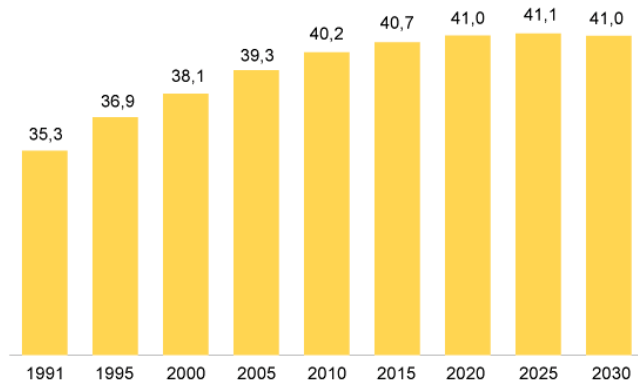
© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann



## Ausgangslage: Markt

- In 10 Jahren werden rückläufige Einwohnerzahlen prognostiziert
- Dies wird Auswirkungen auf die Ausgaben haben

Entwicklung der Privathaushalte bis 2030  
Mill.



Ab 2010 Ergebnis der Haushaltsvorausberechnung (Trendvariante).

© Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2011

Quelle: Statistisches Bundesamt

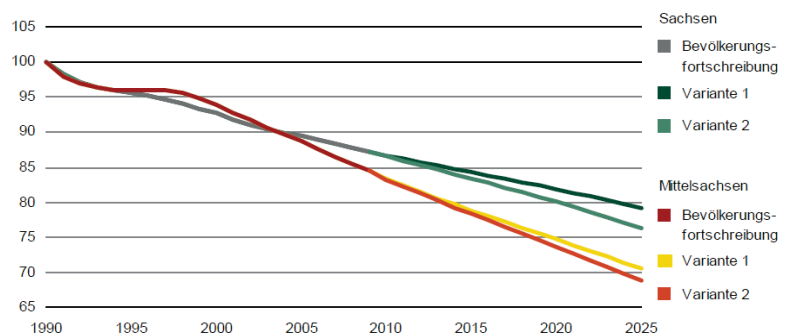
© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

## Ausgangslage: Markt

- Die Bevölkerungsentwicklung ist regional sehr unterschiedlich
- Dies hat Auswirkungen auf Ihren Betrieb!

Bevölkerungsentwicklung in Sachsen und im Landkreis Mittelsachsen  
1990 = 100



2 | © Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen

Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen

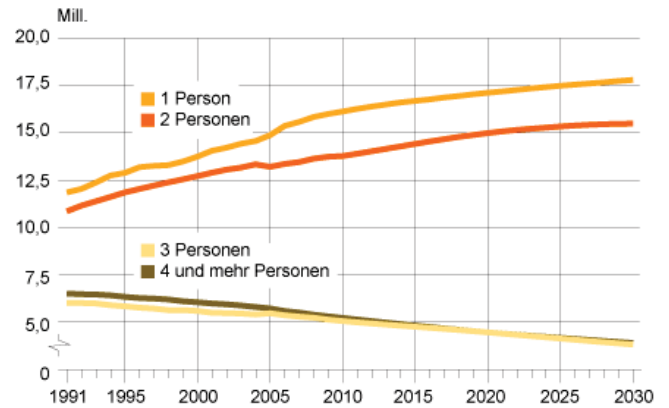
© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

## Ausgangslage: Markt

- Bereits jetzt rückläufige Haushaltsgrößen
- Dies hat Auswirkungen auf die Größe der Gärten

Entwicklung der Privathaushalte nach Haushaltsgröße bis 2030



Ab 2010 Ergebnis der Haushaltsvorausberechnung (Trendvariante).

© Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2011

Quelle: Statistisches Bundesamt

© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

## Ausgangslage: Markt

- Beispiel: Parkside Feucht
- 360 Reihenhäuser
- Zielsetzung Stadt Feucht: günstiger Wohnraum für junge Familien



© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

## Ausgangslage: Markt

- **Beispiel: Parkside Feucht**
- **Grundstücksgröße 120 -170 qm**
- **Davon bebaut 50 bis 60 qm**
- **Rest: Parkplatz + Garten**



© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

## Ausgangslage Markt: Konsequenzen

- **Überprüfung der eigenen Zielgruppen**
- **Überprüfung des eigenen Angebotes auf Zukunftsfähigkeit**

© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

## Ausgangslage Markt: Konsequenzen

- Überprüfung der eigenen Marktposition
- Ziel: Nr. 1 im regionalen Markt
- Weg: Überprüfung der eigenen Erfolgsfaktoren

© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

## Erfolgsfaktoren:

Der Weg zur Nr. 1:

- Befragen Sie Passanten nach einem guten Gärtner. Werden Sie empfohlen?
- Was ist bei Ihnen anders?
- Überprüfen Sie die eigenen Erfolgsfaktoren!

ERTRAGSKRAFT	<input checked="" type="checkbox"/>
STANDORT	<input checked="" type="checkbox"/>
ERSCHEINUNGSBILD	<input checked="" type="checkbox"/>
MITARBEITER	<input checked="" type="checkbox"/>
UNTERNEHMER	<input checked="" type="checkbox"/>
SORTIMENT	<input checked="" type="checkbox"/>
PREIS	<input checked="" type="checkbox"/>
WERBUNG	<input checked="" type="checkbox"/>
SERVICE DIENSTLEISTUNG	<input checked="" type="checkbox"/>

© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks



# Erfolgsfaktor Unternehmer:

- Bin ich ein Unternehmer?
- Gibt es eine Firmenphilosophie?



© Dipl-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

# Erfolgsfaktor Unternehmer:

Habe ich eine Vision von meinem Betrieb?



© Dipl-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

# Erfolgsfaktor Unternehmer:

- Bin ich ein Vorbild?
- Kann ich gut delegieren?
- Gibt es eine Jahreszielplanung?

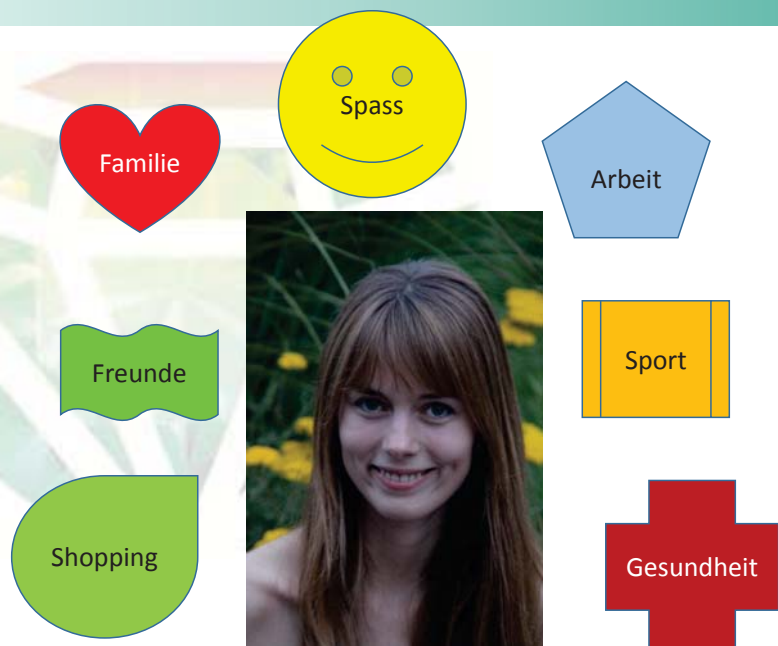
© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

# Erfolgsfaktor Unternehmer:

Auch die qualitativen Ziele sind zu überprüfen!

Ziele erreicht?



© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

# Erfolgsfaktor Standort:

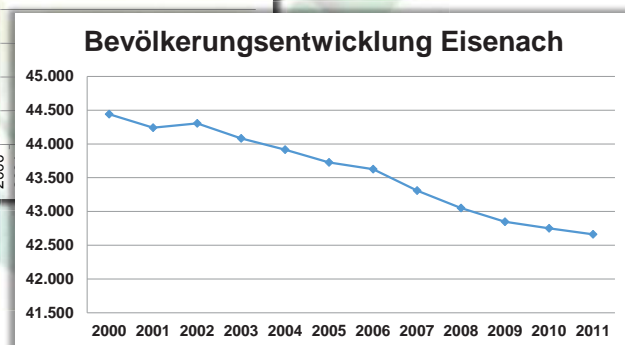
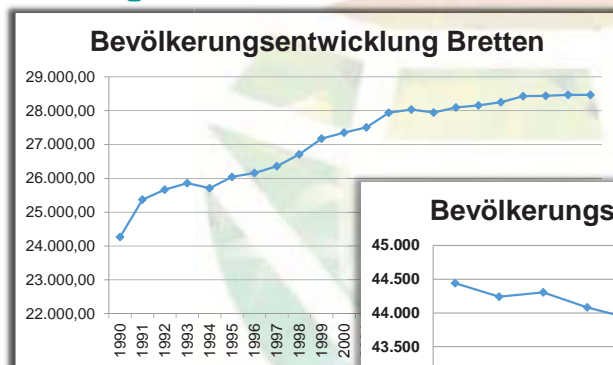
- Ist die Betriebsgröße für die Zukunft ausreichend?
- Hat der Betrieb eine gute Verkehrsanbindung?
- Ist die Fernwirkung gut?
- Sind die Rahmenbedingungen zukunftssicher?

© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

# Erfolgsfaktor Standort:

Wichtige Erkenntnisse: Standort-Rahmendaten

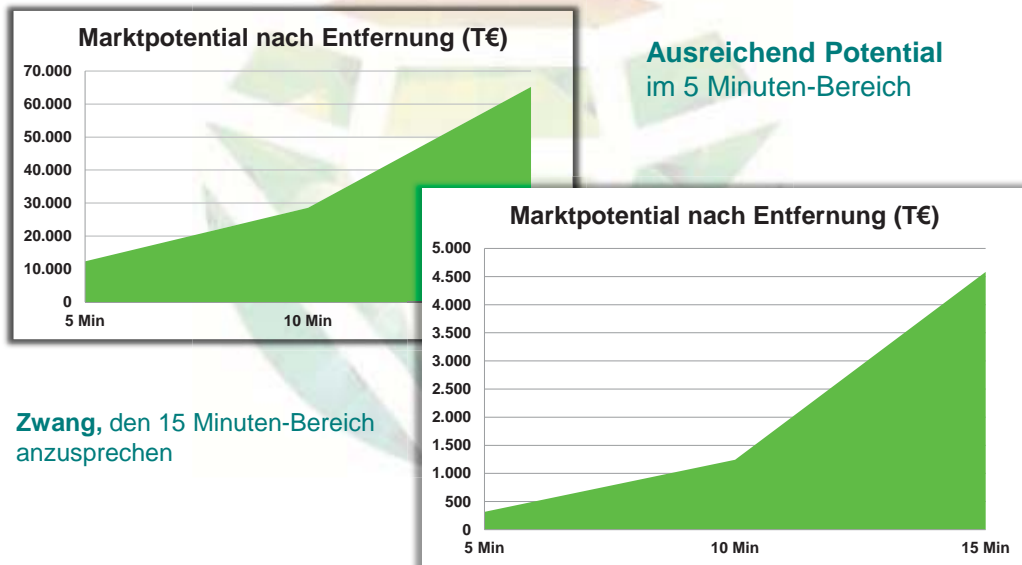


© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

# Erfolgsfaktor Standort:

Wichtige Erkenntnisse: **Marktpotential**



Zwang, den 15 Minuten-Bereich anzusprechen

© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

# Erfolgsfaktor Standort:

## Virtueller Standort als Ergänzung zur realen Welt

**Produktübersicht**

- Apfel
- Birne
- Duo-Obst
- Pflaumen
- Säulenobst
- Zwergobst
- Äpfel
- Beerenobst
- InfoThek
- Kontakt

**Angebote**

- Angebote Garten
- Angebote Gartenmöbel
- Angebote Gartentechnik
- Angebote Zoo
- Angebote Pflanzen & Pflege
- Angebote Pflanzgefäße
- Angebote Dekoration

Alle Filter zurücksetzen

Artikel eingrenzen

- Online- & Marktartikel
- Onlineartikel

Angebote (923) | Beliebteste Produkte | 24 Artikel/Seite | 1 2 3 4 39 >

© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

# Erfolgsfaktor Personal:

- Ist mein Personal voll motiviert?
- Kann ich gute Gehälter zahlen?
- Ca. 70% der Azubis im Gartenbau arbeiten in GaLaBau Firmen

(Quelle: A. Forster, Präsident BGL)



© Dipl-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

# Erfolgsfaktor Personal:

- Liegt die Personalleistung über dem Durchschnitt?
- Arbeit dehnt sich in dem Maß aus, wie Zeit für ihre Erledigung zur Verfügung steht

Cyril Northcote Parkinson

© Dipl-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

# Erfolgsfaktor Personal:

- Gibt es in meinem Betrieb eine Personaleinsatzplanung?



© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

# Erfolgsfaktor Sortiment:



Welche Sortimente?



Wie aufbauen?



Wo platzieren?

© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

# Erfolgsfaktor Sortiment:



Was bringt Geld?



Wie ergänzen?



Sortimentskompetenz?



© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

# Erfolgsfaktor Präsentation:



Gezielte Wegeführung



Verkaufsaktive Präsentation



Viel Warenkontakt

© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

Vorher:

# Erfolgsfaktor Präsentation:

Neubau – Umbau: jetzt investieren und die Zukunft sichern:



© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

# Erfolgsfaktor Marketing:



Verkaufsaktive Präsentation



Beeren sind vitaminreicher Hingucker und origineller Bestandteil unserer Herbststräuße.  
Haben Sie Appetit bekommen?

Neue Kunden gewinnen



POS Marketing



Service sichtbar gemacht

© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks



# Erfolgsfaktor Marketing:

- **Guerilla Marketing:**  
ungewöhnliche  
Kombinationen  
verschiedener Elemente,  
die bei möglichst vielen  
Menschen Erstaunen und  
Überraschung verursachen
- **Durch die Reizüberflutung**  
kommt Werbung nicht mehr  
ins Bewusstsein der  
Verbraucher – es sei denn  
sie ist ungewöhnlich und  
überraschend

© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

# Erfolgsfaktor Marketing:

## Neuromarketing:

Zwischen 80 und 95% der  
Kaufentscheidungen werden  
spontan getroffen, in weniger als  
drei Sekunden.

Auslöser sind nicht rationale  
Überlegungen, sondern positive  
Emotionen. Entscheidend ist, wie  
man positive Emotionen auslöst:

die Sinne ansprechen und  
Verweildauer erhöhen (Licht,  
probieren und anfassen lassen,  
Cafè, Beratungsecke, Musik,  
Kinderspielecke, Gerüche)

© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

# Erfolgsfaktor Marketing:

- Wachsende Bedeutung des Online-Marketing
- Wachsende Bedeutung von Content-Marketing (Bsp.: GartenXXL, Themen rund um Gartenpflege, Pflanzen, Trends)

© Dipl-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

# Erfolgsfaktor Marketing:

- Wachsende Bedeutung des datenfokussierten Marketing
- Kundenkarte als Einstieg ins persönliche Data Mining

© Dipl-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

# Erfolgsfaktor Dienstleistung:

- Wachsende Bedeutung der grünen Dienstleistungen
- Flächenpflege, Baumpflege
- Traumgarten



© Dipl-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

# Erfolgsfaktor Dienstleistung:

- Trends:
- Grüne Wände
- Vertikalbegrünung
- Urban Gardening



• Quelle: Haus und Wohnen.ch

© Dipl-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

# Erfolgsfaktor Dienstleistung:

- Alles aus einer Hand:
- Grabpflege
- Innenraumbe-  
grünung
- GaLaBau
- Überwinterung



© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

# Erfolgsfaktor Dienstleistung:

Überwinterung ist eine Dienstleistung, die aktuell große Chancen bietet unter der Voraussetzung, dass der Unternehmer die Dienstleistung professionell anbietet. Die Chancen liegen dabei sowohl in der Erreichung einer führenden regionalen Marktposition, als auch im Erwirtschaften einer guten Rendite.



© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

# Erfolgsfaktor Ertragskraft:

Der Ertrag ist  
das Ergebnis der  
übrigen  
Erfolgsfaktoren

Ziel:  
15 – 20%  
Umsatzrendite



© Dipl-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

## Persönliche Zukunftsstrategie:

So viele Baustellen:

- Wo fange ich nur an?



© Dipl-Kfm. Horst Gössmann

greenworks

**Greenworks GmbH**

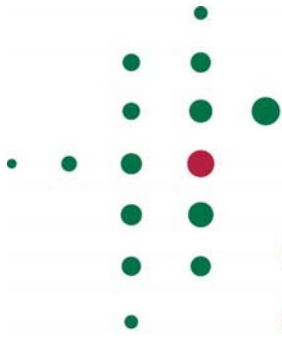
**Seit März 2015 neue Adresse:**

**Hermann-Oberth-Str.  
12  
90537 Feucht**



© Dipl.-Kfm. Horst Gössmann

**greenworks**



**ZBG**

# Veränderungsmanagement für Gartenbauunternehmen

aktuelle Studienergebnisse und praxisorientiertes  
Vorgehensmodell

Stephan Meyerding

## Agenda

---

1 Einführung

2 Gründe für Veränderungsprozesse

3 Ableitung von potentiellen Erfolgsfaktoren

4 Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen in  
Gartenbauunternehmen

5 Praktisches Vorgehensmodell

6 Fazit

# 1 Einführung

---

Definition Change Management:

- ▶ „Change Management ist die zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen“

Vahs, 2009, S. 292

Zielsetzung des Change Managements:

- ▶ „Das ultimative Ziel des Change-Managements liegt darin, die Stabilisierung der immerwährenden Veränderung zu erreichen.“

Klaffke, 2005, S.54

---

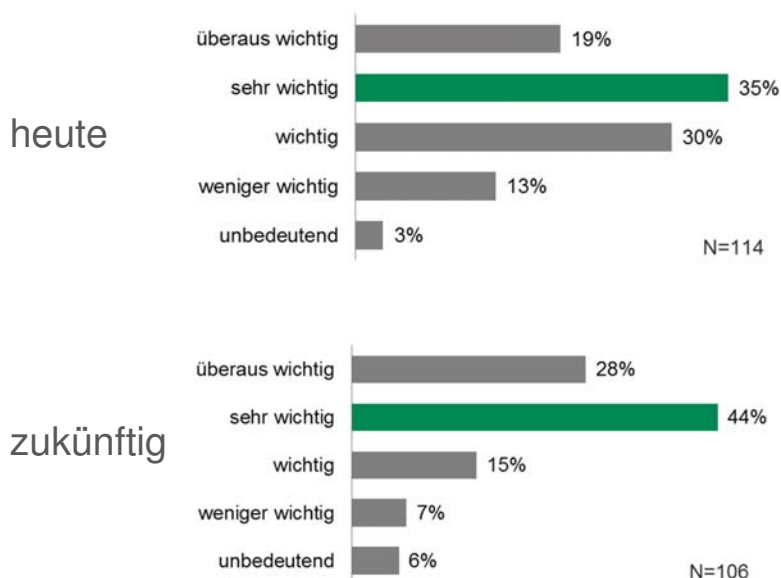
10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# 1 Einführung

---

Steigende Bedeutung von Change Management



*Eigene Darstellung.*

---

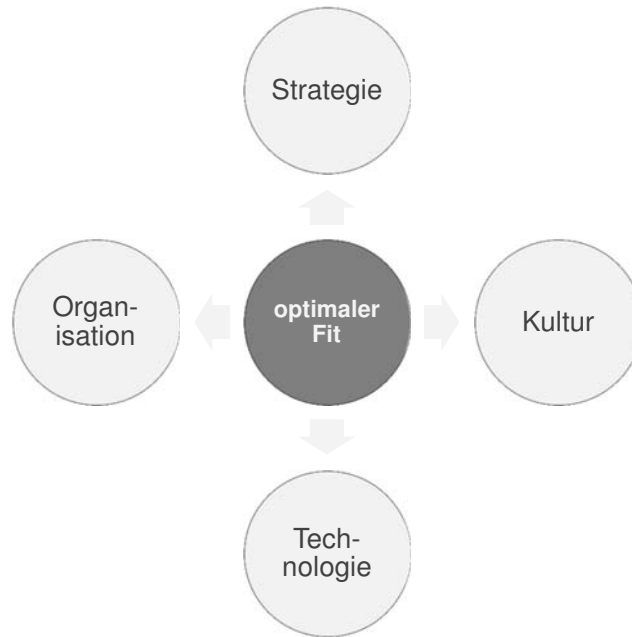
10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.



# 1 Einführung

## Handlungsfelder des Wandels



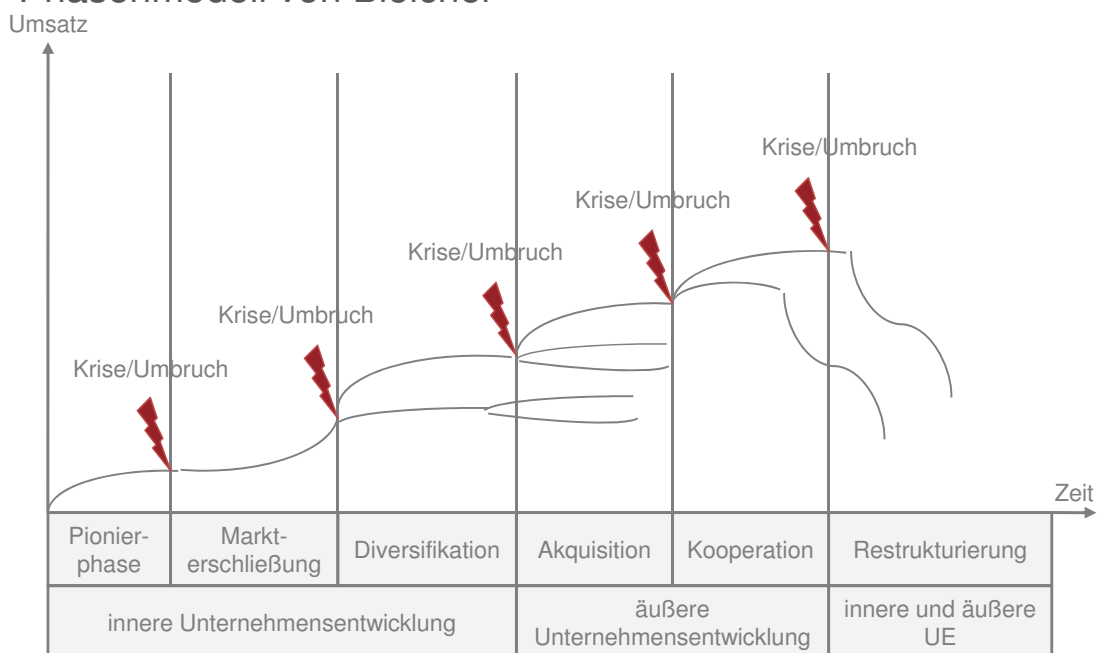
*Eigene Darstellung.*

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# 1 Einführung

## Phasenmodell von Bleicher



*Bleicher, 1991 in: Vahs, 2009, S. 327.*

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# 1 Einführung

## Optionen des strategischen Wandels



Krüger, 2009, S. 117-123.

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# 1 Einführung

## Ziele der Studie Change Management 2015

- ▶ Verständnis und Einstellung der Gartenbauunternehmer zum Change Management
- ▶ Anlässe und Instrumente des Change Managements
- ▶ Organisation und Rahmenbedingungen von Change Management
- ▶ Kosten und Nutzen von Change Management für deutsche Unternehmen des Produktionsgartenbaus
- ▶ Erfolgsfaktoren von Change Management im Gartenbau
- ▶ Wandlungsfähigkeit als Indikator ökonomischer Nachhaltigkeit von Gartenbauunternehmen

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

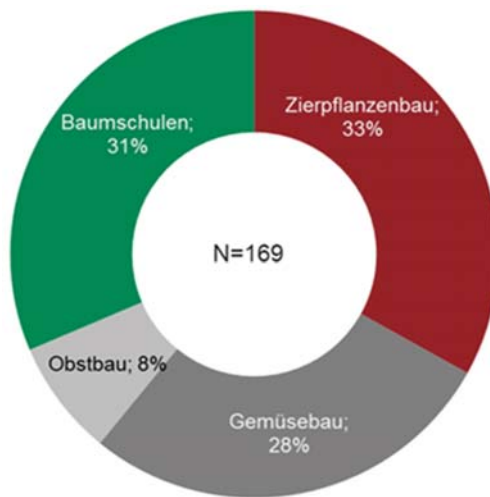
# 1 Einführung

## Beschreibung der Stichprobe Studie Change Management 2015

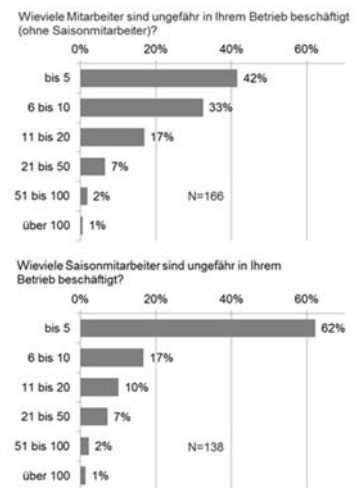
Herkunft der befragten Unternehmen



Aufteilung der Befragten auf die Sparten



Mitarbeiterzahlen



Eigene Darstellung.

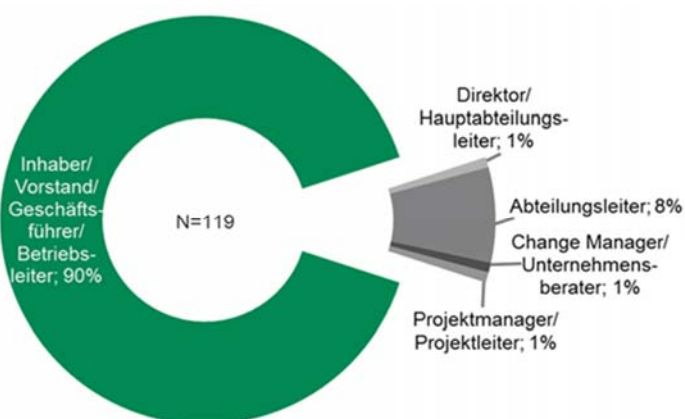
10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

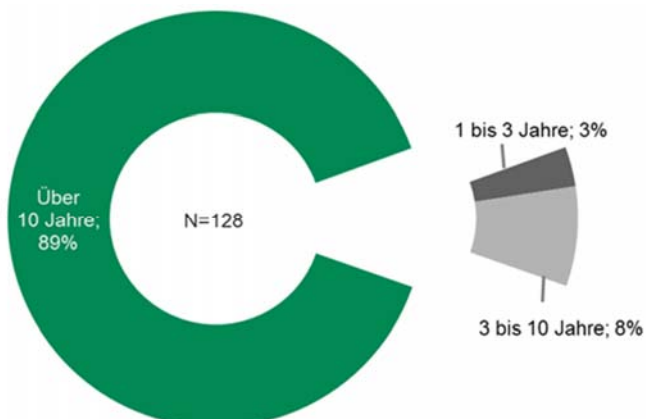
# 1 Einführung

## Struktur der befragten Personen in der Stichprobe

Funktion der Studienteilnehmer



Dauer der Unternehmenszugehörigkeit



Eigene Darstellung.

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

# Agenda

## 1 Einführung

## 2 Gründe für Veränderungsprozesse

## 3 Ableitung von potentiellen Erfolgsfaktoren

## 4 Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen in Gartenbauunternehmen

## 5 Praktisches Vorgehensmodell

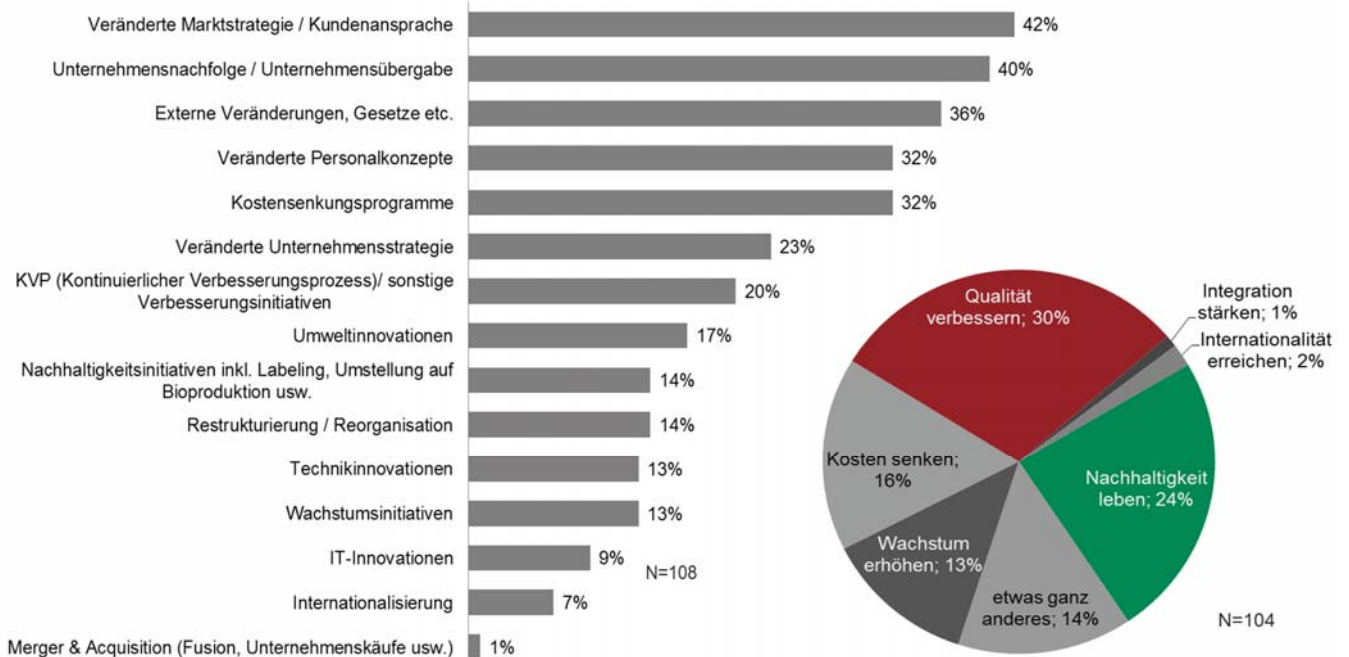
## 6 Fazit

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

## 2 Gründe für Veränderungsprozesse

### Ursachen für Veränderungen in den nächsten 3 Jahren



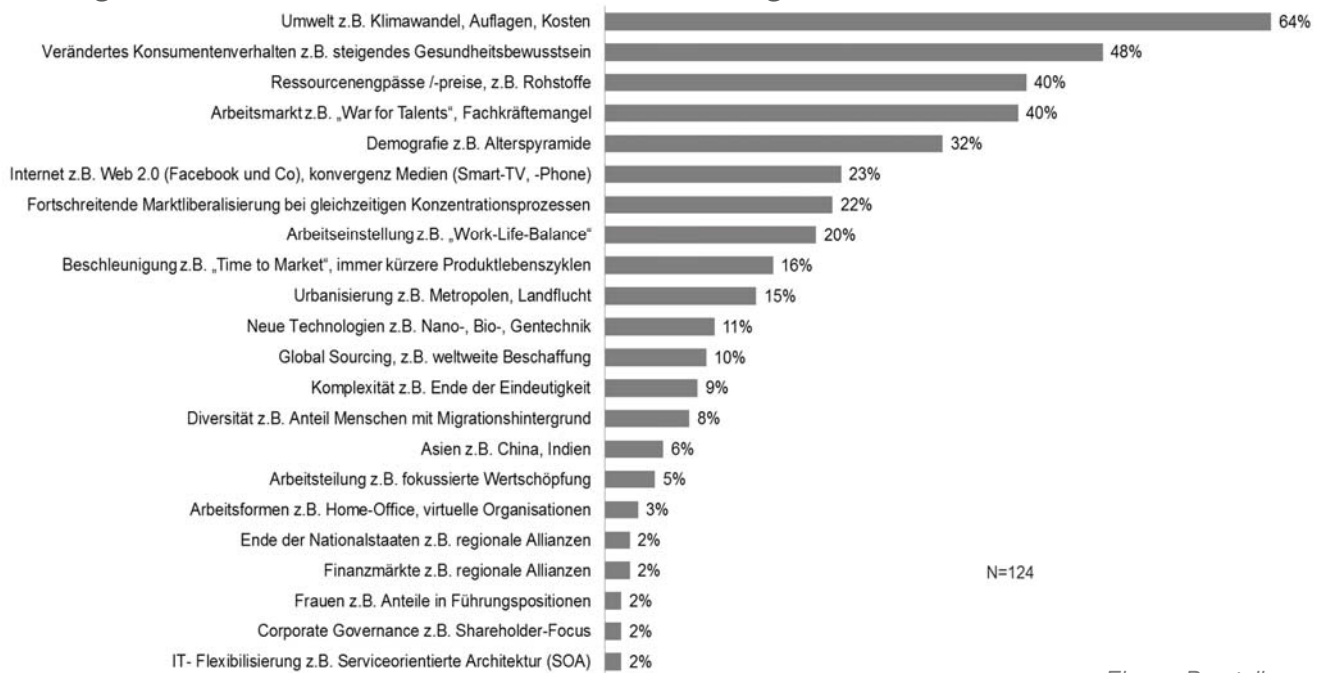
Eigene Darstellung.

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# 2 Gründe für Veränderungsprozesse

## Megatrends für fundamentale Veränderungen im nächsten Jahrzehnt



Eigene Darstellung.

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

## Agenda

1 Einführung

2 Gründe für Veränderungsprozesse

3 Ableitung von potentiellen Erfolgsfaktoren

4 Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen in  
Gartenbauunternehmen

5 Praktisches Vorgehensmodell

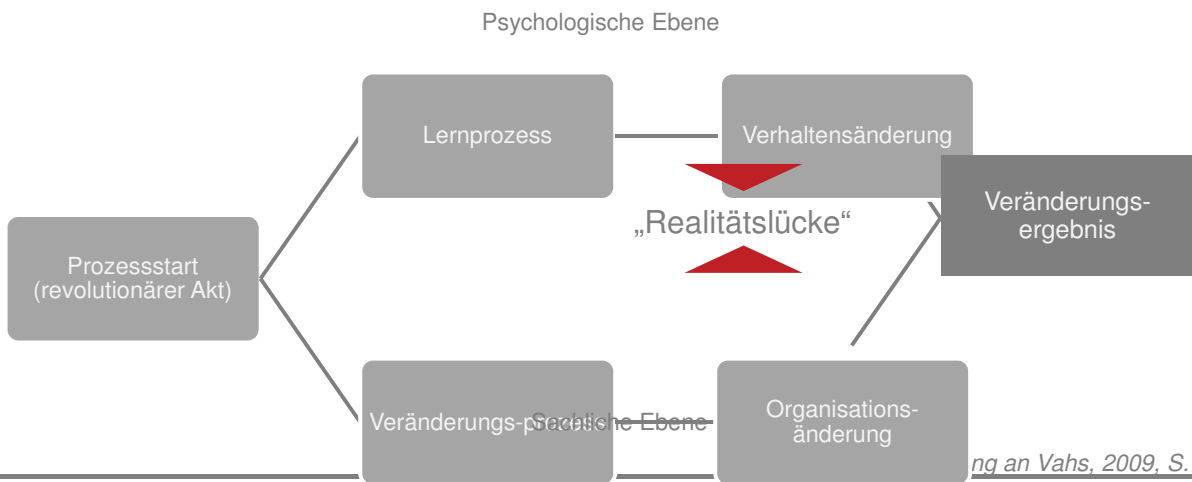
6 Fazit

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# 3 Ableitung von potentiellen Erfolgsfaktoren

## Change Management als Integrativer Ansatz



ng an Vahs, 2009, S. 392.

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# 3 Ableitung von potentiellen Erfolgsfaktoren

## Fundierte Untersuchungen zu Erfolgsvariablen

Picot/ Freudenberg/ Grassner 1999	Vahs/Leiser 2004
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Großunternehmen</li> <li>▶ Mehr als 2000 MA, über 320 Mio. € Umsatz</li> <li>▶ verschiedener Branchen</li> <li>▶ Auswertung von 672 schriftlichen Fragebögen</li> <li>▶ Einbindung verschiedener Organisationsebenen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Klein- und mittelständische Unternehmen</li> <li>▶ Mehr als 100 MA</li> <li>▶ Mitgliedsunternehmen der IHK Region Stuttgart</li> <li>▶ verschiedene Branchen</li> <li>▶ Auswertung von 213 schriftlichen Fragebögen</li> <li>▶ 1. Führungsebene</li> </ul>

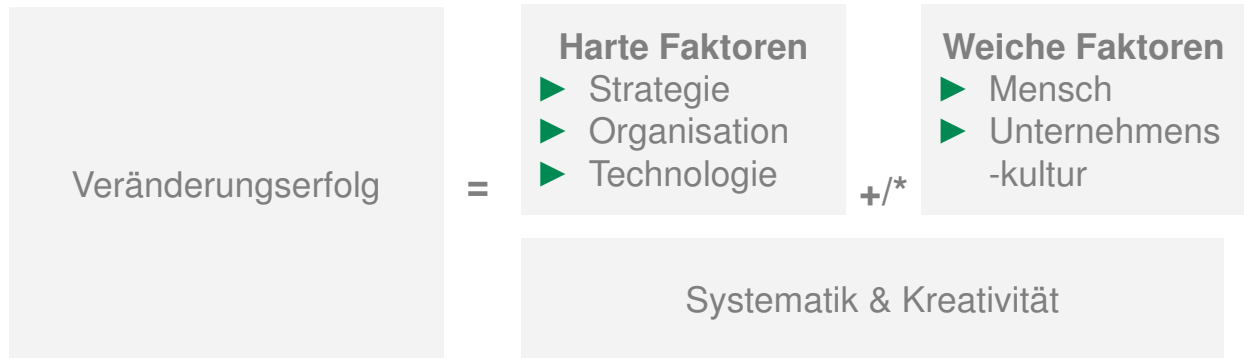
Eigene Darstellung.

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# 3 Ableitung von potentiellen Erfolgsfaktoren

## Veränderungserfolg (Vahs 2004)



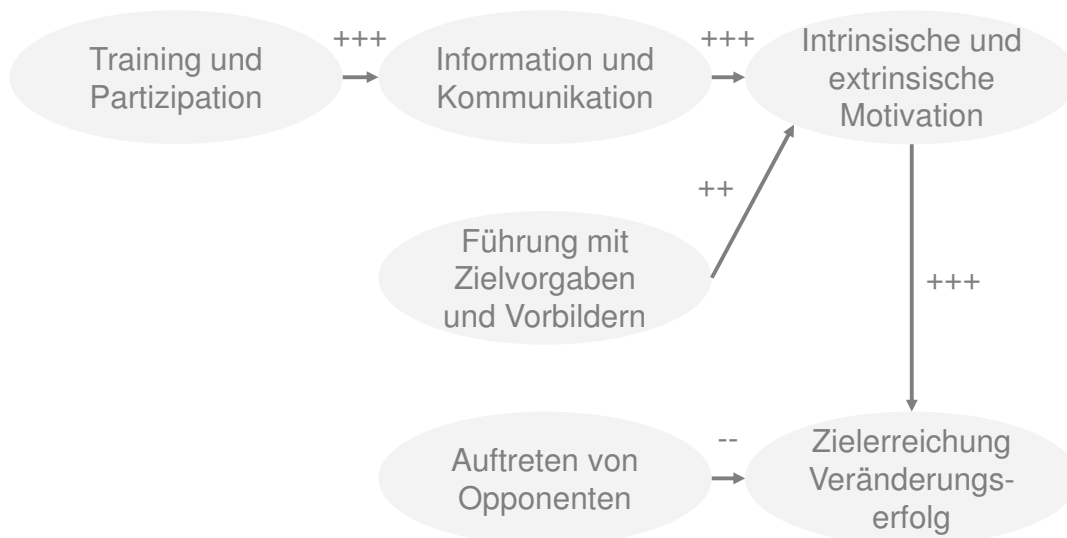
Vahs, 2009, S. 431.

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

# 3 Ableitung von potentiellen Erfolgsfaktoren

## Kausalmodell (Vahs 2004)



Eigene Darstellung.

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

# 3 Ableitung von potentiellen Erfolgsfaktoren

## Stellschrauben der Reorganisation (Picot et al. 1999)



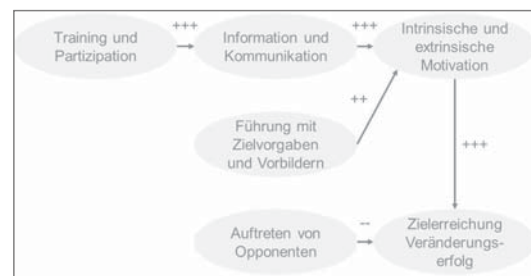
Picot /Freudenberg/Gassner, 1999

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

# 3 Ableitung von potentiellen Erfolgsfaktoren

## Konsolidierung der Erkenntnisse



Eigene Darstellung.

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.



# 3 Ableitung von potentiellen Erfolgsfaktoren

## Stellschrauben des Veränderungserfolgs - Psychologische Ebene



*Eigene Darstellung.*

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

## Agenda

- 1 Einführung
- 2 Gründe für Veränderungsprozesse
- 3 Ableitung von potentiellen Erfolgsfaktoren
- 4 Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen in Gartenbauunternehmen
- 5 Praktisches Vorgehensmodell
- 6 Fazit

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# 4 Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen in Gartenbauunternehmen

## Schwierigste Probleme bei Veränderungsprozessen



Eigene Darstellung.

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

# 4 Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen in Gartenbauunternehmen

## Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen generell



Eigene Darstellung.

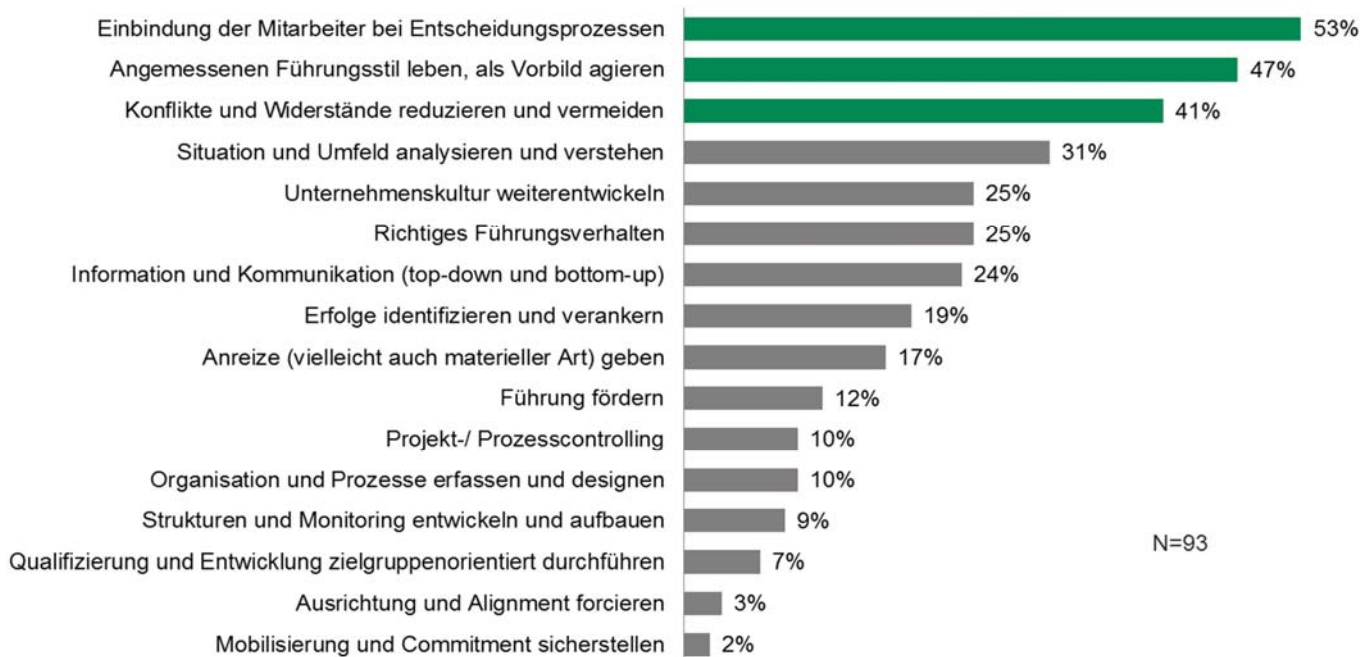
10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

# 4 Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen in Gartenbauunternehmen

---

## Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen im eigenen Unternehmen



10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

## Agenda

---

1 Einführung

2 Gründe für Veränderungsprozesse

3 Ableitung von potentiellen Erfolgsfaktoren

4 Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen in  
Gartenbauunternehmen

5 Praktisches Vorgehensmodell

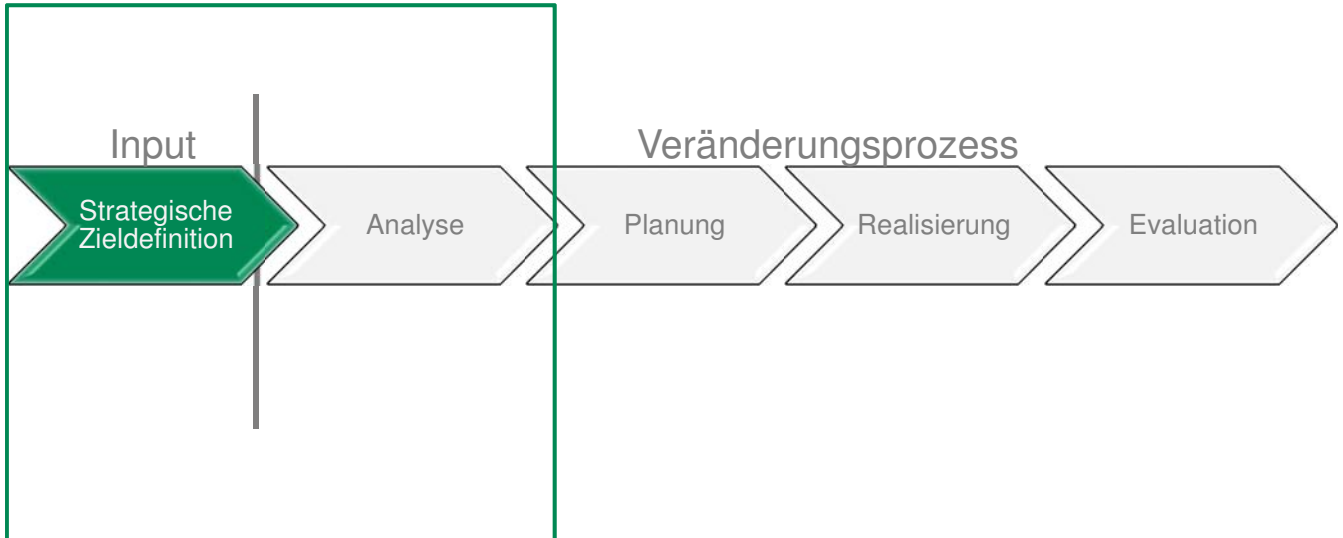
6 Fazit

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# 5 Praktisches Vorgehensmodell

## Inhalt



*Eigene Darstellung.*

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# 5 Praktisches Vorgehensmodell



## 0. Strategische Zieldefinition

Inhalte	Partizipation / Training	Information / Kommunikation	Führungsverhalten	Controlling	Anreiz
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Situationsanalyse und -prognose</li> <li>▶ Definition Leitbild/Vision</li> <li>▶ Entwicklung von Handlungsszenarien</li> <li>▶ Grobdefinition der Veränderungsinitiativen und Zieldimensionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Coaching durch externe Berater</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Diskretion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Einheitliche Sichtweisen entwickeln</li> <li>▶ Gemeinschaftliches Fällen u. Tragen von Entscheidungen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ „Burning Platform“ als Auslöser der Initiative</li> </ul>
		Organisationsstruktur: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Einnehmen der Rolle als „Sponsoren“</li> <li>▶ Ernennung eines „Owners“ auf Vorstandsebene</li> </ul>			

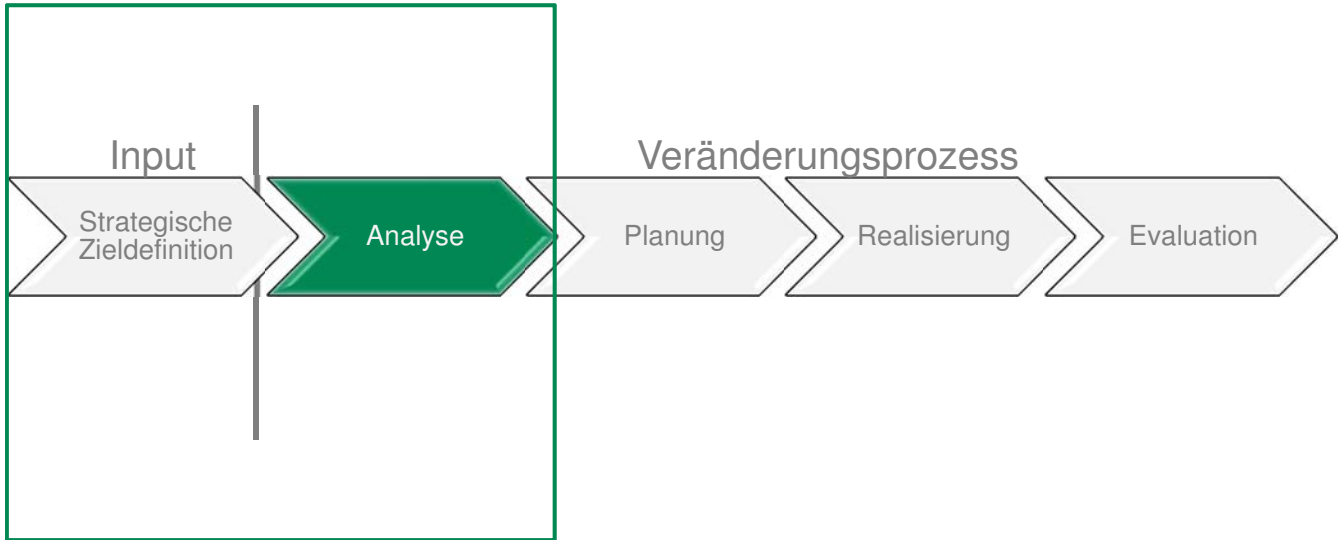
*Eigene Darstellung.*

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# 5 Praktisches Vorgehensmodell

## Inhalt



*Eigene Darstellung.*

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# 5 Praktisches Vorgehensmodell



## 1. Analyse

Inhalte	Partizipation / Training	Information / Kommunikation	Führungsverhalten	Controlling	Anreiz
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aufgabenanalyse</li> <li>▶ Kontextanalyse</li> <li>▶ Stakeholderanalyse</li> <li>▶ Analyse der Wandlungskompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Training/ Coaching des Führungsteams in methodischem Wissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Diskretion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Einschätzung der Stakeholder auf der 2./3. Führungsebene</li> </ul>		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;">Organisationsstruktur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zusammenstellung des Lenkungsausschusses</li> <li>▶ Grundlage zur Besetzung des Kernteams</li> </ul> </div>					

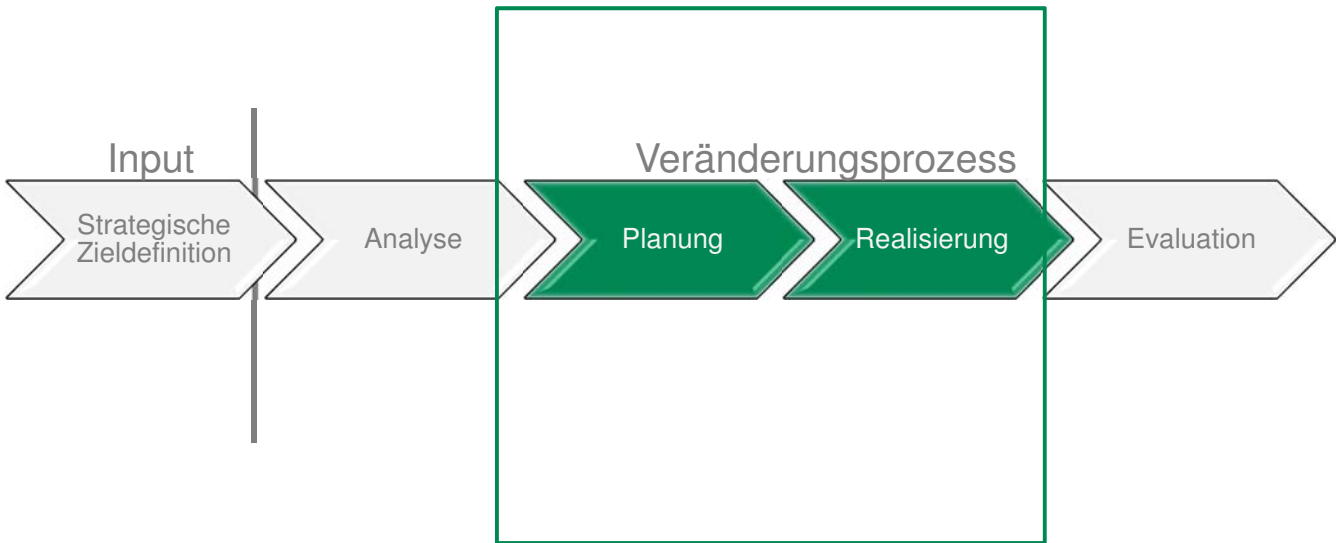
*Eigene Darstellung.*

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# 5 Praktisches Vorgehensmodell

## Inhalt



*Eigene Darstellung.*

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# 5 Praktisches Vorgehensmodell



## 2. Planung

Inhalte	Partizipation / Training	Information / Kommunikation	Führungsverhalten	Controlling	Anreiz
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Konkretisierung der Veränderungsstrategie</li> <li>▶ Erstellung eines               <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Projektplans</li> <li>▶ Kommunikationsplans</li> <li>▶ Controllingplans</li> </ul> </li> <li>▶ Entwicklung einer Projektorganisation → Teamdefinition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Training zum methodischen Vorgehen</li> <li>▶ Teambuilding für das Kernteam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Einbindung 2./3. Führungsebene</li> </ul>			
Konzeption und Integration von Maßnahmen in Planungsinstrumente					
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">           Organisationsstruktur:           <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ernennung von Change Agents</li> <li>▶ Besetzung der (Teil-) Projektteams</li> </ul> </div>					

*Eigene Darstellung.*

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# 5 Praktisches Vorgehensmodell



## 3. Realisierung

Inhalte	Partizipation / Training	Information / Kommunikation	Führungsverhalten	Controlling	Anreiz
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ausarbeitung und Umsetzung der Gestaltungsaufgaben</li> <li>▶ Justierung der Planung durch Integration zusätzlicher Erkenntnisse in der Projektarbeit als Lernprozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Partizipation von Betroffenen wo erforderlich</li> <li>▶ Ergänzung von fachlichem, methodischem u. zwischenmenschlichem Wissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kick off Veranstaltungen</li> <li>▶ Top-down: Regelmäßige, offene, zeitnahe Kommunikation über Projektfortschritt u. Erfolge</li> <li>▶ Bottom up: Kommunikationswege zur Sicherstellung des Lernprozesses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vorbildfunktion leben</li> <li>▶ Konsequenzenmanagement</li> <li>▶ Momentum aufrecht erhalten</li> <li>▶ Aktiver, konstruktiver Umgang mit Widerstand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Controlling Reviews nach Plan</li> <li>▶ Kernteam/ Lenkungsausschuss priorisiert im Falle von Interessenskonflikten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anreiz zur Ausarbeitung u. Umsetzung der Aufgaben</li> <li>▶ Anpassung bestehender Anreizstrukturen an zukünftige Unternehmensausrichtung zur Sicherung der Nachhaltigkeit</li> </ul>

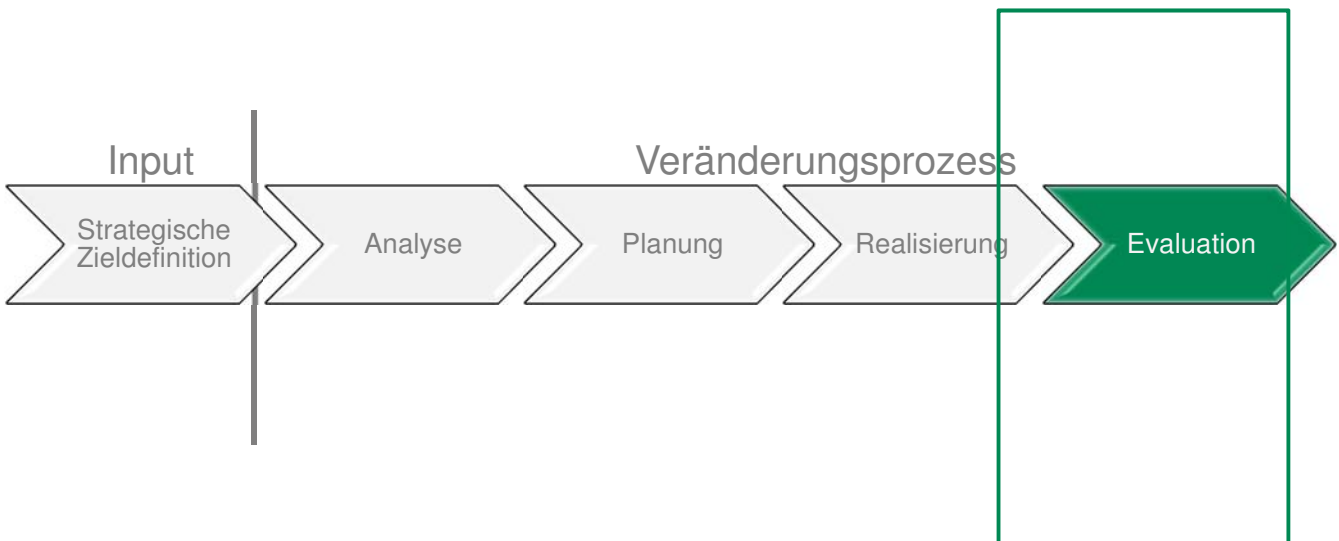
*Eigene Darstellung.*

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

# 5 Praktisches Vorgehensmodell

## Inhalt



*Eigene Darstellung.*

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.



## 4. Evaluierung

Inhalte	Partizipation / Training	Information / Kommunikation	Führungsverhalten	Controlling	Anreiz
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ SOLL / IST Vergleich zur Beurteilung des Veränderungserfolgs                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ergebniskennzahlen</li> <li>▶ Prozessqualität</li> <li>▶ Managementqualität</li> </ul> </li> <li>▶ Vorbereitung und Übergabe der operative und Controlling Aufgaben aus der Projektstruktur in die Linienorganisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Fortführung von fachlichem, methodischem u. zwischenmenschlichem Training wo weiterhin erforderlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Fortführung der Zelebrierung von Veränderungserfolgen</li> <li>▶ Abschlussveranstaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Veränderungsinitiative positiv belegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Institutionalisierung von Kennzahlen bei der Übergabe in die Linie</li> </ul>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">                     Organisationsstruktur:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ggf. Auflösung der Projektorganisation</li> <li>▶ Integration der Aufgaben in die Linienstruktur</li> </ul> </div>					

*Eigene Darstellung.*

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

## Agenda

- 1 Einführung
- 2 Gründe für Veränderungsprozesse
- 3 Ableitung von potentiellen Erfolgsfaktoren
- 4 Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen in Gartenbauunternehmen
- 5 Praktisches Vorgehensmodell
- 6 Fazit

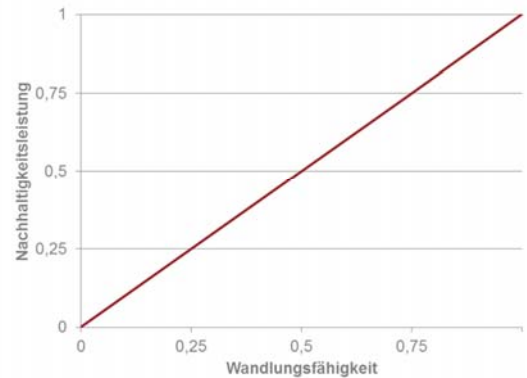
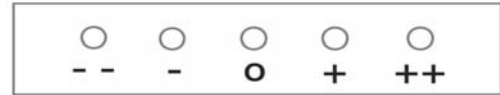
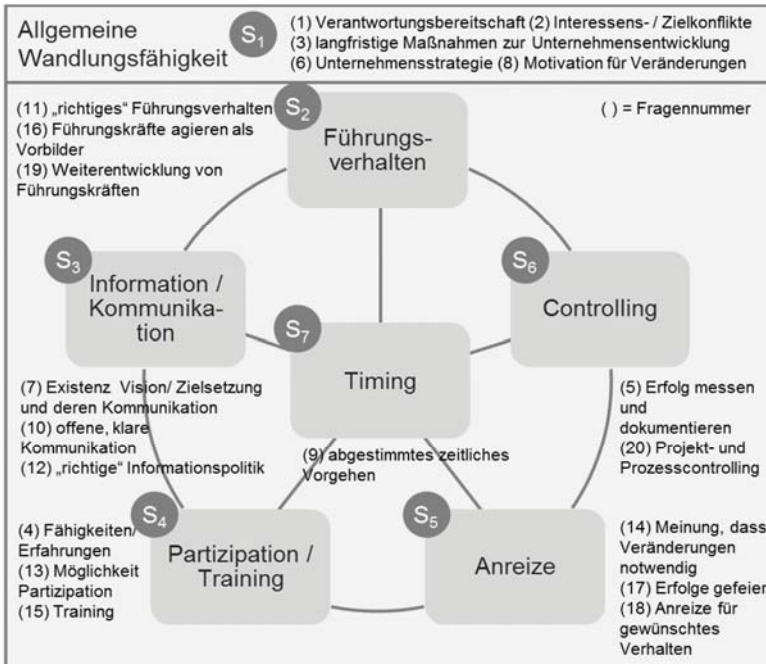
10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.



# 6 Fazit

## Ergebnis der Studie ist ein Indikator Wandlungsfähigkeit



Eigene Darstellung.

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

## 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

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.



## Change Management Workshop

Praxistransfer und Entwicklung von Umsetzungsideen für  
Fallbeispiele der Teilnehmer /-innen

### Aufgabe

---

- ▶ Ein konkretes Fallbeispiel soll vorgestellt werden
- ▶ Das Team erarbeitet konkrete Maßnahmen für den entsprechenden Fall
- ▶ Hierbei soll insbesondere darauf geachtet werden, dass die Stellschrauben des Veränderungserfolges in jeder Projektphase entsprechend angesprochen werden
- ▶ Was ist das Ziel des Veränderungsprojektes?
- ▶ Auf welche Stellschrauben muss im entsprechenden Fall besonders geachtet werden?
- ▶ Wo treten wahrscheinlich Herausforderungen und Widerstände auf?

# Kollegiale Beratung

## 5 Gruppen a 6 Personen, 60 min

---

<b>Beginn</b>	<b>Dauer</b>	<b>Aktivität</b>
15:00	00:05	Arbeitsplatz finden, Rollen aufteilen: Fallgeber, Moderator/Berater, Time-Keeper/Berater, Protokollant/Berater
15:05	00:15	Fall schildern (Fallgeber)
15:20	00:05	Nachfragen (Berater)
15:25	00:15	Fallanalyse: sammeln von Ideen, Assoziationen, Empfindungen, Phantasien (Berater)
15:40	00:05	Rückmeldung zu den Ideen (Fallgeber)
15:45	00:15	Lösungsvorschläge/Maßnahmen für die Stellschrauben in den einzelnen Projektphasen sammeln (Berater)
16:00		Ende

---

10.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.



# Bewertung von Absatzwegen im Cross-Channel Ansatz

---

Prof. Dr. Thomas Hannus  
Stiftungsprofessur für Handelsbetriebslehre  
Am Staudengarten 10  
85354 Freising  
thomas.hannus@hswt.de

## Einleitung

Die Wahl des Betriebsformats und damit die Wahl des Absatzwegs zum Kunden ist eine der zentralen strategischen Entscheidungen im Handel (vgl. Müller-Hagedorn et al. 2012). Dabei ist die zu treffende Auswahlentscheidung häufig keine Wahl von sich ausschließenden Alternativen, sondern die Frage nach einer sinnvollen Kombination. Die Kombination von Absatzwegen beschäftigt Händler und Einzelhändler schon seit langem: Die Pioniere des Kataloghandels Montgomery Ward und Sears eröffneten neben ihrem Distanzhandel Kaufhäuser als stationäre Verkaufsstellen, in denen die Kunden direkt und im persönlichen Kontakt Waren beziehen konnten. Klassische stationäre Handelsunternehmen ergänzen spätestens seit dem Aufkommen des WorldWideWeb (WWW) als Massenmedium ihre Absatzkanalwahl häufig um Distanzhandelskonzepte unter Nutzung dieses Mediums, als sog. Electronic-Commerce (auch eCommerce).

Besonders dieser Absatzkanal hat in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen. So konnten im eCommerce auf Einzelhandelsebene in den vergangenen Jahren in Westeuropa Umsatzzuwächse zwischen 8 % und 12 % erreicht werden (eMarketer (2013)). Ein Ende dieses Trends scheint nicht in Sicht: insbesondere die Verbreitung von Smartphones und Tablet-PCs und damit einhergehend die Nutzung des mobilen Internets im eCommerce wird als nächster Wachstumsmotor des Online-Kanals gesehen.

## Relevante Entwicklungen außerhalb des Gartenbaus

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung stellt sich die Frage, inwieweit eCommerce Kanäle eine interessante Option für den Einzelhandel mit gartenbaulichen Produkten darstellen. Die Verfügbarkeit originärer Analysen aus dem Gartenbau hierzu, ist auf einige wenige Veröffentlichungen beschränkt (z.B. Lampert et al. (2015) oder Ohmayer (2012)). Im Folgenden wird deshalb zunächst die Situation im eCommerce von Lebensmitteln und im Do-It-Yourself- (DIY) bzw. Baumarkt-Bereich dargestellt. Diese Branchen weisen Schnittmengen bzw. produktbezogen deutliche Ähnlichkeiten zum Handel mit gartenbaulichen Produkten auf und können somit als Indikator für die Attraktivität von eCommerce für den Gartenbau genutzt werden.

## Entwicklungen im Lebensmitteleinzelhandel

Entgegen der Gesamtentwicklung im eCommerce auf Einzelhandelsebene ist der Online-Absatz im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) in Deutschland von untergeordneter Bedeutung: Je nach Studie wird von einem Anteil zwischen 0,3 - 1,2 % der Verbraucherausgaben für Lebensmittel

(bzw. Lebensmittel und Drogerie) via eCommerce ausgegangen (vgl. z.B. Doplbauer 2015 oder Krüger et al. (2013)). Aussagen zur Perspektive des eCommerce mit Lebensmitteln gehen von einem Marktanteil von 3 % bis 4 % des gesamten Lebensmittelmarkts in den nächsten 5 bis 10 Jahren aus (vgl. Krüger et al. (2015)). So sind nach wie vor keine dauerhaft erfolgreichen Konzepte im deutschen LEH etabliert worden bzw. zeichnen sich klar ab. Hierfür können eine Reihe von hemmenden Faktoren identifiziert werden:

- Die Preissensibilität bei Lebensmitteln und die geringe Marge im deutschen LEH: Im Unterschied zu anderen europäischen Ländern ist der deutsche LEH von einem deutlich niedrigeren Preisniveau und damit bei vergleichbaren Kosten niedrigen Margen gekennzeichnet (vgl. Linder und Rennhak (2012)). Damit stehen den stationären Einzelhändlern nur eingeschränkt Gewinnanteile zur Verfügung, die eine Subventionierung der Logistik zum Endverbraucher zulassen würden.
- Ein grundsätzliches Desinteresse der Kunden am Online-Einkauf von Lebensmitteln: Laut einer Studie aus dem Jahr 2014 bei über 60.000 Internet-Nutzern in Deutschland wurde festgestellt, dass knapp 63 % den Einkauf von Lebensmitteln online ablehnen (vgl. Fittkau & Maaß Consulting GmbH (2014)).
- Die Skepsis der Kunden bzgl. des Online-Einkaufs von Lebensmitteln: So geht aus einer Studie bei Kunden die noch nicht online Lebensmittel erworben haben hervor, dass insbesondere die persönliche Inaugenscheinnahme und Verderblichkeit der Ware mit Skepsis gegenüber der Logistik bzw. der logistischen Vorteile vom Online-Einkauf abhalten (vgl. Online-Supermarkt (2013)).
- Die niedrige Einkaufsfrequenz der bestehenden Online-Kunden für Lebensmittel: Aktuell kaufen die Kunden lediglich mehrheitlich nur einmal im Monat oder seltener online Lebensmittel ein. Besonders die weiblichen Kunden zeichnen sich durch eine niedrige Einkaufsfrequenz aus: 75 % kaufen nur alle 2-3 Monate oder seltener online Lebensmittel (vgl. Dialego AG Market Research Online 2010).
- Die angebotene Logistikleistung ist noch nicht für spontane Käufe ausreichend. Über 70 % der Online Einkäufe von Lebensmitteln hatten bei einer Erhebung im Jahr 2014 zwei und mehr Tage tatsächliche Lieferzeit (vgl. Dr. Grieger & Cie. (2014)).
- Entsprechend selektiv ist die Produktauswahl der Kunden bei Online-Käufen von Lebensmitteln: So werden insbesondere Wein, Sekt, Spirituosen, Süßwaren und Konserven sowie solche Produkte die in anderen Einkaufskanälen schwer gefunden werden können online eingekauft (vgl. Wagner und Wiehenbrauk (2014)). Dabei fällt auf, dass diesen Produkten eine hohe logistische Eignung für einen einfachen Versand sowie ein hohes Maß an Standardisierung gemein ist.

Im Online-Einzelhandel ist also noch eine Reihe von technischen und organisatorischen Hindernissen zu überwinden, bevor eine Alternative zum stationären Vollsortimentseinzelhandel geboten werden kann. Die spezifischen Anforderungen der Produkte an den Einkaufs- und Logistik-Prozess sind eine Ursache der Hindernisse, die Besonderheiten des deutschen Lebensmittelmarkts eine Weitere. Die bisher erfolgreichen Konzepte beschränken sich daher auf ausgewählte Sortimente.

Analogien zum Vertrieb von Pflanzen im gärtnerischen Einzelhandel bestehen insbesondere bei den Anforderungen an den Kaufprozess (Darstellung der Produkte durch den Händler, Auswahl durch den Kunden) und die Logistik (Haltbarkeit und Geschwindigkeit des Transports, Transportbedingungen, Verpackung etc.).

## Entwicklungen in der DIY Branche

Auch der Absatz von Produkten der Baumarktbranche über den Online-Kanal läuft mit bisher nur etwa 3 % des Umsatzes zögerlich (vgl. IFH Köln (2014)). Allerdings scheint hier der Kanal auf höhere Akzeptanz bei den Kunden zu stoßen: Von den Kunden, die bereits einen Online Kauf getätigt haben ist die Mehrheit zumindest so zufrieden, dass sie den Kanal weiter nutzen will oder zukünftig noch häufiger als den stationären Handel (vgl. (Kastner et al. 2015)).

Als Gründe für diese Entscheidung werden insbesondere Argumente genannt, die auf die Bequemlichkeit des Einkaufs abzielen: So kann gezielt und in einem größeren Sortiment eingekauft werden, Transportprobleme entfallen, nach einer vorangegangenen Online-Recherche kann auch Online eingekauft werden. Von besonderer Bedeutung ist darüber hinaus der günstigere Preis beim Online-Einkauf (vgl. Kastner et al. (2015)).

Parallelen sind hier insbesondere zum Hardware-Sortiment des gartenbaulichen Einzelhandels zu sehen. Hierfür kann der Online-Kauf einen erheblichen Komfortgewinn bieten: In Kombination mit einer entsprechenden Logistikleistung wird dem Kunden der aufwändige Transport der Ware abgenommen. Ebenso kann der Einkauf für umfassende Gestaltungs-Projekte im Garten oder auf dem Balkon online vorbereitet und dann auch durchgeführt werden.

## Bewertung im kanalübergreifenden Ansatz

Die Entscheidung für den Vertrieb über einen Online-Kanal stellt Unternehmen vor vielfältige Herausforderungen: So kann die zusätzliche Aktivität hohe Kosten verursachen. Dies kann u.a. durch Investitionen in die zu gestaltenden innerbetrieblichen und überbetrieblichen Prozesse für Logistik und Retouren, aber auch in den Aufbau des betrieblichen Know-How und der Schulung der Mitarbeiter entstehen. Zudem benötigen Webshops und ähnliche Angebote eine kontinuierliche Pflege um Aktualität zu gewährleisten und die medialen Defizite im Vergleich zur persönlichen Beratung möglichst gut auszugleichen. Schließlich sind Produkte auf Grund produktspezifischer und logistischer Komplexitäten unterschiedlich gut für einen Online-Vertrieb geeignet. Besonders frische bzw. schnell verderbliche Produkte sind hier als anspruchsvoll einzuordnen. Zudem wird befürchtet, dass der Online erwirtschaftete Umsatz zu Lasten der bestehenden Vertriebskanäle geht (sog. "Kannibalisierung" dieser Vertriebskanäle).

Dem gegenüber stehen die Hoffnung auf Umsatzwachstum durch die ständige Verfügbarkeit des Angebots an 7 Tagen und 24 Stunden täglich. Darüber hinaus wird auf die Erschließung neuer Kundengruppen abgezielt, die auf die Ansprache über Online Medien geprägt sind, beispielsweise sog. "Digital Natives" die mit diesen Medien aufgewachsen sind. Ebenso kann das Betreiben eines Online-Shops neben dem stationären Handelsgeschäft zu Kosteneinsparungen durch Skaleneffekte im Einkauf aber auch durch die bessere Ausnutzung bestehender Ressourcen führen. Schließlich wird von einem gelungen Online-Shop ein positiver Image-Effekt für das gesamte Unternehmen erwartet.

Eine Bewertung der ökonomischen Sinnhaftigkeit eines Online-Vertriebskanals darf nicht nur auf Basis des Online erwirtschafteten Umsatzes und der dadurch verursachten Kosten erfolgen. Vielmehr muss gemäß den in Abb. 1 dargestellten Zusammenhängen eine Beurteilung auf verschiedenen Ebenen erfolgen.



Abbildung 1: Übergreifende Bewertung von Vertriebskanälen (eigene Darstellung nach Halbach und Eckstein (2013))

Eine sinnvolle Bewertung muss vielmehr folgende Punkte umfassen:

- Zunächst ist davon auszugehen, dass der Online-Umsatz nicht ausschließlich als Zusatz-Umsatz zu verbuchen ist, sondern auch durch eine Kannibalisierung des bestehenden Umsatzes in anderen Kanälen zu Stande kommt.
- Darüber hinaus ist aber ein zusätzlicher Umsatz durch die Erschließung neuer Zielgruppen zu erwarten. So können beispielsweise durch einen Webshop Raritäten im Pflanzensortiment nicht mehr nur regional sondern national oder sogar international vermarktet werden.
- Ebenfalls nicht über den Online-Umsatz messbar sind Kaufimpulse die durch diesen Kanal ausgelöst werden. So kann gezeigt werden, dass Kaufimpulse und Kaufinformationen in bedeutendem Umfang in einem anderen Kanal stattfinden, als dem, in dem der tatsächliche Kauf stattfindet (Halbach und Eckstein (2013)). Eine Präsenz in mehreren Kanälen erhöhte die Chance den Kunden dabei im Unternehmen zu halten.
- Abschließend ist auch der positive Image-Effekt durch einen Online-Shop zu bewerten.

## Fazit

Die Komplexität bzgl. der Kundenkommunikation und Logistik gartenbaulicher Produkte stellen ebenso wie der intensive Preiswettbewerb Barrieren für die erfolgreiche Umsetzung von eCommerce Konzepten im gartenbaulichen Einzelhandel mit lebenden Pflanzen dar. Andererseits ist gerade im Bereich der Hardware durchaus eine Analogie zum DIY Bereich zu sehen, die vermuten lässt, dass hier Potential für erfolgreiche Unternehmerische Aktivitäten besteht. Eine alleinige Beurteilung des Online-Kanals über den zusätzlich realisierten Gewinnbeitrag des Kanals scheint zudem nicht ausreichend. Auf Grund der Verflechtung der Absatzkanäle in der Kundenansprache können diese auch nur unter Berücksichtigung der Wechselwirkungen bewertet werden. Eine erfolgreiche Umsetzung bzw. Ausdehnung des Online-Kanals wird deshalb neben entsprechenden organisatorischen und technischen Lösungen und Innovationen auch von der Entwicklung ökonomischer Kenngrößen zur Bewertung der Absatzkanäle abhängen.



## Literaturverzeichnis

Dialego AG Market Research Online (2010): Nahrungsmittel online. Eine Befragung der Dialego AG.

Doplbauer, Gerold (2015): eCommerce: Wachstum ohne Grenzen? Hg. v. GfK GeoMarketing GmbH. Bruchsal. Online verfügbar unter [http://www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/gfkgeomarketing/de/beratung/20150723\\_GfK-eCommerce-Studie\\_fin.pdf](http://www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/gfkgeomarketing/de/beratung/20150723_GfK-eCommerce-Studie_fin.pdf), zuletzt geprüft am 15.11.2015.

Dr. Grieger & Cie. (2014): Lebensmittel-Lieferservicemonitor 2014. Dr. Grieger & Cie. Marktforschung. Hamburg.

eMarketer (Hg.) (2013): New Delivery Options Let Western Europe's Shoppers Have It Their Way. Offering a range of delivery speeds, costs puts retailers ahead of competition. Online verfügbar unter <http://www.emarketer.com/Article/New-Delivery-Options-Let-Western-Europes-Shoppers-Have-Their-Way/1011042>, zuletzt geprüft am 14.11.2015.

Fittkau & Maaß Consulting GmbH (Hg.) (2014): Lebensmitteleinkauf am häufigsten bei Amazon. Online verfügbar unter <http://www.w3b.org/e-commerce/lebensmitteleinkauf-am-haeufigsten-bei-amazon.html>, zuletzt geprüft am 15.11.2015.

Halbach, Judith; Eckstein, Aline (2013): Das Cross-Channel-Verhalten der Konsumenten. Herausforderung und Chance für den Handel. Köln: Universität Köln Inst. f. Handelsforsch.

IFH Köln (Hg.) (2014): Branchenreport Online-Handel 2014.

Kastner, Patricia; Kopatz, Andreas; Steinforth, Matthias (2015): Projekt online: Zugzwang für DIY-Akteure? Eine Kurzstudie des ECC Köln in Zusammenarbeit mit CONTENTSERV, kernpunkt und OXID eSales. Hg. v. ECC E-Commerce-Center Köln. Online verfügbar unter <http://e-commerce-im-diy.de/>, zuletzt geprüft am 15.11.2015.

Krüger, Lennart; Vogelpohl, Niklas; Warschun, Mirko (2013): Online-Food-Retailing: Ein Markt im Aufschwung. Hg. v. AT Kearny. Online verfügbar unter <http://www.atkearney.de/documents/856314/3014702/BIP+Online-Food-Retailing+Ein+Markt+im+Aufschwung.pdf/2cfae910-1c7e-4ccb-98fc-730e6ae10ff5>, zuletzt geprüft am 15.11.2015.

Krüger, Lennart; Vogelpohl, Niklas; Warschun, Mirko (2015): Online Food Retailing: Der Markt wächst. Hg. v. AT Kearny. Online verfügbar unter <https://www.atkearney.de/documents/856314/5544677/BIP+Online+Food+Retailing+Der+Markt+w%C3%A4chst.pdf/416be837-39ed-4484-aac2-3f2335ccda54>, zuletzt geprüft am 15.11.2015.

Lampert, Paul; Lemmerer, Andreas; Menrad, Klaus (2015): Smartshopping via Smartphone? In: Walter Dirksmeyer und Ludwig Theuvsen (Hg.): Aktuelle Forschung in der Gartenbauökonomie. Braunschweig: Johann-Heinrich-von-Thünen-Inst (Thünen-Report, 22).

Linder, Miriam; Rennhak, Carsten (2012): Lebensmittel-Onlinehandel in Deutschland. Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management.

Müller-Hagedorn, Lothar; Toporowski, Waldemar; Zielke, Stephan (2012): Der Handel. Grundlagen Management Strategien. 2. Aufl.: Kohlhammer Verlag.

Ohmayer, Georg (2012): Erfolgsfaktoren des Internet-Marketings. Jahrbuch Gartenbau 2012.

Online-Supermarkt (2013). In: *Horizont*, 24.10.2013 (43), S. 34.

Wagner, Wolf; Wiehenbrauk, Daniela (2014): Cross Channel. Revolution im Lebensmittelhandel. Ernst & Young GmbH.

# Strategisches Risikomanagement für Gartenbauunternehmen am Beispiel des Obstbaus

Zusammenfassung des Vortrages am 08.09.2015 anlässlich der 53. Betriebswirtschaftlichen Fachtagung

## 1 Einleitung

Verschiedene Verständnisformen von Risiko existieren. Zum einen charakterisiert Risiko eine (negative) Abweichung von unternehmerischen Zielen. Ursachen für Zielabweichungen sind sowohl externe (beispielsweise Preisentwicklungen, politische Entscheidungen) als auch interne (Änderung der Unternehmensnachfolge, Ausfall von Mitarbeitern) Faktoren (Hoag 2010, S. 113). Zum anderen beschreibt Risiko den Informationsstand des Entscheiders. Unternehmensstrukturen, die immer höhere Komplexität erlangen, sei es durch die Erschließung neuer Betriebszweige (steigende innere Komplexität) oder den Eingang von Kooperationen mit anderen Betrieben (steigende äußere Komplexität), führen zu einer höheren Anzahl möglicher und damit auch unerwünschter Zustände des Systems Unternehmen. Zur Entscheidungsfindung werden in Folge immer mehr Informationen benötigt, um Zusammenhänge zwischen einzelnen Systemelementen sowie den Eintritt zukünftiger Systemzustände einzuschätzen und in der Entscheidung zu berücksichtigen. Da die Wahrnehmung des Entscheiders die Auswahl von Informationen beeinflusst, sind subjektiv herangezogene und objektiv benötigte Informationen oftmals nicht deckungsgleich. Weiterhin reduziert die Verfügbarkeit von Informationen sowie die Aufnahme- und Verarbeitungskapazität des Entscheiders dessen tatsächlichen Informationsstand (Abb. 1). Je komplexer das System ist, desto höher ist auch das Risiko für Fehlentscheidungen, die aufgrund einer höheren Anzahl unerwünschter Systemzustände und eines unzureichenden Informationsstandes getroffen werden (Romeike und Hager 2013, S. 65-68).

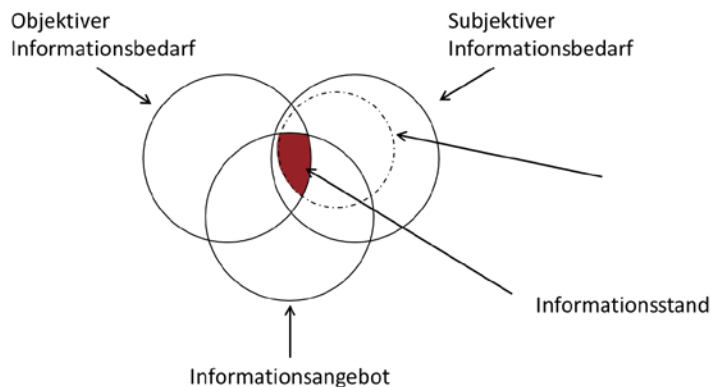


Abb. 1: (Nicht)-Informationsstand eines Entscheiders – Graphik erstellt nach Romeike und Hager 2013, S. 68.

In der gartenbaulich- und landwirtschaftlichen Forschung wird eine Kombination dieser beiden Verständnisformen zu Grunde gelegt. Risiko wird hier verstanden als eine Kombination aus dem Eintritt von unsicheren Gegebenheiten, die speziell in unerwünschten Auswirkungen resultieren, gepaart mit einem unzureichenden Informationsstand des Entscheiders (Hardaker et al. 2004, S. 5; Schmitz 2007, S. 5).

## 2 Risikomanagement-Prozess

Zum Umgang mit Risiken empfiehlt sich die Umsetzung des in Abbildung 2 dargestellten Risikomanagement-Prozesses. Hierfür muss zunächst die Ausgangssituation des Betriebes hinsichtlich Zielsetzungen, der finanziellen Risikofähigkeit und der Risikoeinstellung (Risikofreude, -neutralität oder -aversion) bekannt sein. Anschließend erfolgen eine Erhebung möglicher Risikoquellen und die Bestimmung zugehöriger Risikomanagement-Instrumente. Anhand von Wahrscheinlichkeiten ist eine quantitative Bewertung der Risikomanagement-Instrumente umzusetzen. Die nachfolgenden Schritte umfassen die Implementierung der Risikomanagement-Instrumente, deren Überprüfung und Eignungsbewertung, inklusive möglicher Anpassungs- und Korrekturmaßnahmen (Hoag 2010, S. 39-48).



Abb. 2: Risikomanagement-Prozess – Graphik erstellt nach Hoag 2010, S. 40.

Für die Identifikation von Risikoquellen und die Auswahl adäquater Risikomanagement-Instrumente werden im Folgenden mögliche Herangehensweisen vorgestellt.

### 2.1 Erfassung der Risikoquellen

Zur Erfassung der Risikoquellen werden mit der Erstellung von Gefahrenlisten (exogener Ansatz) und der Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (endogener Ansatz) zwei klassische Verfahren kurz skizziert (Brühwiler 2011, S. 122-123).

Gefahrenlisten werden unter Berücksichtigung der unternehmerischen Zielsetzung erstellt. Vorgefertigte Gefahrenlisten, die Risikoquellen nennen, sind für den gartenbaulich-landwirtschaftlichen Sektor verfügbar und können unterstützend bei der Erstellung einer betriebsspezifischen Liste hinzugezogen werden (siehe beispielsweise Hoag 2010, S. 157-159). Eine gängige, grobe Gruppierung von Gefahren beinhaltet die Einteilung in Markt-, Produktions-, humane, institutionelle und finanzielle Risiken (Hardaker et al. 2004, S. 6-7). Damit Risikoquellen nicht übersehen werden, ist es ratsam anderweitige Informationen einzubeziehen (Hoag 2010, S. 151-152). Hier ist der Austausch mit Unternehmern, Beratern oder die Verwendung von Internetquellen und Studien zu empfehlen.

Der endogene Ansatz, die Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA) erlaubt es anhand der Bestimmung einer Risikoprioritätszahl einen Handlungsbedarf festzustellen. Dazu werden zunächst alle Funktionsbereiche, inklusive deren untergeordneten Aktivitäten gelistet und mögliche Fehlfunktionen

benannt. Anschließend wird für jede denkbare Fehlfunktion eine sogenannte Risikoprioritätszahl gesondert ermittelt. Hierbei werden die Parameter Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung des Risikos sowie die Entdeckbarkeit des Fehlers mit Zahlen zwischen eins bis zehn bewertet und nachfolgend multipliziert, sodass die höchste Risikoprioritätszahl einen Wert von 1000 annehmen kann. Ab wann ein Handlungsbedarf besteht und Risikomanagement-Maßnahmen zu treffen sind, ist individuell festzulegen (Brühwiler 2011, S. 182-184).

Mit der FMEA wird bereits eine Beurteilung der Risikoquellen vorgenommen. Diese kann für Gefahrenlisten nachträglich mittels einer Risiko-Einfluss-Matrix erfolgen. Risiko wird hierbei als Produkt aus einer skalenbasierten Wahrscheinlichkeits- und Auswirkungs-Bewertung der Risikoquelle bestimmt. Wird zudem eine Einschätzung über die Einflussnahme des Unternehmers hinsichtlich dessen Risikosteuerungsmöglichkeit getroffen, so lässt sich eine viergliedrige Matrix erstellen (Abb. 3). Anhand der Matrix wird deutlich, dass Risiken, die sich im linken unteren Bereich der Matrix befinden, von dem Unternehmer zu tragen sind, da es sich um Kleinstrisiken handelt. Stattdessen sollte das Hauptaugenmerk auf die Risiken gelegt werden, die im rechten oberen Bereich aufgeführt sind. Hier kann der Unternehmer aktiv handeln (Hoag 2010, S. 164).

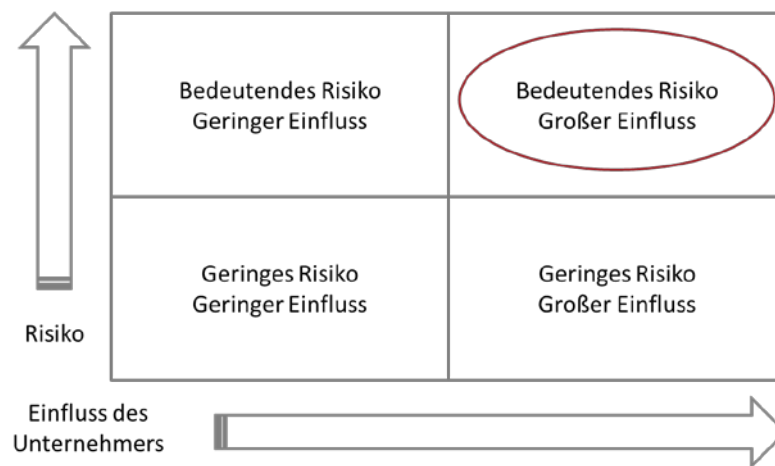


Abb. 3: Risiko-Einfluss-Matrix – Graphik erstellt nach Hoag 2010, S. 153.

## 2.2 Risikosteuerungs-Mechanismen

Semi-quantitative Verfahren dieser Art erlauben eine erste Orientierung. Anschließend lassen sich Risiken vermeiden, reduzieren bzw. transferieren (Hoag 2010, S. 175 ff., Mußhoff und Hirschauer 2011, S. 341, Romeike und Hager 2013, S. 141 ff.). Bei der Risikovermeidung ist davon auszugehen, dass der Unternehmer einen starken Einfluss ausüben kann und entweder die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos auf null senkt, oder die Tragweite auf ein nicht mehr relevantes Ausmaß herabsetzt. Ist die Einflussnahme des Unternehmers hingegen begrenzt, sind in Abhängigkeit der Eintrittswahrscheinlichkeit die Steuerungsmechanismen der Risikoreduktion bzw. -übertragung zu wählen. Eine Risikoreduktion ist zum einen mit einer Diversifikation erzielbar. So ist die Produktion mehrerer Kulturen einer Monokultur vorzuziehen, um sich vor den Auswirkungen von Pflanzenkrankheiten und -schaderregern zu schützen. Zum anderen kann Risiko durch die Wahl eines entsprechenden Instruments vermindert werden, wie es im Apfelanbau beispielsweise mit der

Installation von Hagelnetzen praktiziert wird. Eine Risikoreduktion ist einer Risikoübertragung immer dann vorzuziehen, wenn die zugrunde liegende Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos hoch ist und ein Risikotransfer bei entsprechenden Gegebenheiten zu hohe Kosten (Prämienzahlung) verursacht. Treten dagegen verheerende Risiken nur selten ein, so kann der Abschluss einer Versicherung im Sinne eines Risikotransfers erfolgen (vgl. Schmitz 2007, S. 16-17).

## **2.3 Quantitative Bewertung von Risikomanagement-Maßnahmen**

Für eine genaue Bewertung unterschiedlicher Risikomanagement-Maßnahmen ist die Beurteilung auf Basis von Wahrscheinlichkeitsverteilungen einem rein semi-quantitativen Verfahren überlegen. Die Datengrundlage hierfür bieten Einschätzungen von Entscheidern, die über verschiedene Methoden erfragt werden können (Eisenführ et al., 2010, S. 184-193). Mit der direkten und indirekten Erhebung sowie der Einschätzung auf Basis von Erfahrungswerten werden im Folgenden drei dieser Methoden kurz vorgestellt. Anschließend wird die Erstellung vollständiger Verteilungen mittels Monte-Carlo-Simulation beschrieben und die Bewertung anhand stochastischer Dominanzkriterien erläutert.

### **2.3.1 Erhebung von Wahrscheinlichkeiten**

Die direkte Erhebung von Wahrscheinlichkeiten kann anhand der „fixed value“ oder der „fixed probability“-Methode durchgeführt werden. Bei der fixed value Methode werden dem Entscheider mögliche Ausprägungen einer Variable  $x$  vorgegeben und hierfür die vom ihm erwarteten Eintrittswahrscheinlichkeiten erfragt. In Umkehr zu diesem Verfahren, kann der Entscheider im Rahmen der fixed probability Methode Ausprägungen der Variablen unter Vorgabe von Wahrscheinlichkeiten nennen (Hoag 2010, S. 210-212). Da die Formen der direkten Erhebungen jedoch hohe Erfordernisse an die wahrnehmungs- und urteilsfähige Urteilsfähigkeit des Entscheiders stellen, wurden indirekte Erhebungsmethoden mittels Referenzlotterien entwickelt. Beispielsweise kann eine themenspezifische Fragestellung im Vergleich zu einer Urnenziehung oder eines zweifarbigen Wahrscheinlichkeitsrades erfolgen. Äußert der Entscheider hier eine Indifferenz zu den zwei gegebenen Wetten, so ist die zugehörige Wahrscheinlichkeit bestimmt (Eisenführ et al., 2010, S. 191-192). Nachteilig ist die langandauernde Prozedur, die diese Verfahren mit sich bringen, wodurch die Erhebung als zu langwierig empfunden werden kann (Smidts 1990, S. 103, 105). Eine wesentlich schnellere Erhebung ist mittels der Einschätzung auf Basis von Erfahrungswerten zu realisieren. Hier bedarf es lediglich drei Werten, einem Minimum, einem Maximum und einem häufigsten Wert, wodurch die Erstellung einer Dreiecksverteilung ermöglicht wird (Hoag 2010, S. 212-213). Die praktische Anwendung dieses Verfahrens bei der Befragung 134 deutscher Apfelproduzenten im Alten Land und in der Bodenseeregion hat jedoch gezeigt, dass Entscheider längst nicht für alle Fragestellungen zugehörige Angaben machen können. Als Alternativlösung erwies sich eine modifizierte fixed value Methode, angewandt in Anlehnung an Menapace et al., (2012), als geeigneter. Hierbei wurden Entscheidern feste Werte-Intervalle verschiedener Variablen vorgegeben. Nachdem sie die Ausprägung des jeweiligen Einflussfaktors während der letzten Jahre in Erinnerung gerufen hatten, wurden sie darum gebeten, die nächsten zehn Jahre auf die gegebenen Intervalle in Form von absoluten Zahlen zu verteilen. Anschließend konnten die Angaben in relative Zahlen als Grundlage für die Erstellung von Wahrscheinlichkeitsverteilungen umgerechnet werden. Abbildung 4 zeigt ein Beispiel für die Erhebung von Ertragsverlusten, verursacht durch Spätfröste.

Ertrags-Verluste(%)	0	1-4	5-9	10-19	20-29	...	90-100
Anzahl der Jahre	8		2				
Relative Häufigkeiten	0,8		0,2				

Abb. 4: Beispiel einer modifizierten fixed value Methode.

### 2.3.2 Risikoaggregation auf Basis der Monte-Carlo-Simulation

Die Erstellung vollständiger Wahrscheinlichkeitsverteilungen erfolgt im Anschluss an die Datenerhebung. Das EXCEL add-in @Risk ermöglicht die entsprechenden Kalkulationen. Vor der eigentlichen Simulation müssen neben den erhobenen Daten und der ggf. vorliegenden Information über die Verteilungsform auch Zusammenhänge zwischen einzelnen Variablen berücksichtigt werden. Diese sogenannten Korrelationen können anhand einer Korrelationsmatrix, anhand historischer Daten oder über einen hierarchischen Ansatz implementiert werden (Hardaker et al. 2004, S. 169-170). Während der Monte-Carlo Simulation werden anschließend Wahrscheinlichkeiten unter Vorgabe deren Gleichverteilung gezogen und anhand der Umkehrfunktion zugehörige Variablenausprägungen  $x$  ermittelt (Abb. 5). Auf dieser Basis ist die Berechnung der Verteilung einer aggregierten Zielgröße möglich, die sämtliche Risiken, beispielsweise Preis-, Ertrags- und Wetter-Risiken in sich vereint (Mußhoff und Hirschauer 2011, S. 398; Romeike und Hager 2013, S. 340-341).

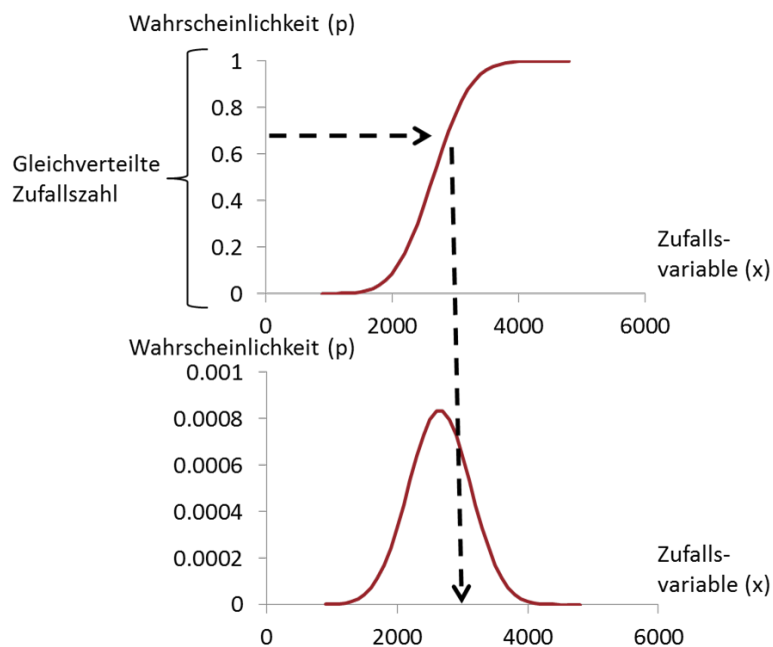


Abb. 5: Kalkulation der Wahrscheinlichkeitsverteilung via Monte-Carlo-Simulation – Graphik erstellt nach Romeike und Hager 2013, S. 341.

Aggregierte Zielgrößen, die letztlich zur Beurteilung von Risikomanagement-Maßnahmen herangezogen werden können, sind u.a. die Annuität oder der Kapitalwert.

### 2.3.3 Stochastische Dominanzkriterien zur Beurteilung der Risikomanagement-Maßnahmen

Eine Beurteilung der Risikomanagement-Maßnahmen kann anhand Stochastischer Dominanzkriterien erster und zweiter Ordnung vorgenommen werden. Die Bewertung aller relevanten Management-Strategien erfolgt auf Grundlage der zugehörigen, kumulativen Wahrscheinlichkeits-Verteilungen der aggregierten Zielgröße. Die stochastische Dominanz ersten Grades kann zu einer Beurteilung verwendet werden, wenn die Varianzen der Verteilungen identisch sind, d.h. die Verteilungen sich nicht schneiden. Zudem wird ein positiver Grenznutzen angenommen. Falls die Bedingung  $F_a(x) \leq F_b(x)$  für alle  $x$  mit mindestens einem Unterschied gegeben ist, so dominiert die Handlungsalternative A die Alternative B im Sinne der stochastischen Dominanz ersten Grades. Optisch liegt die kumulative Verteilung von A rechts von der zu B zugehörigen (Abb. 6). Ein rationaler Entscheider sollte demnach Option A gegenüber Option B vorziehen und dies unabhängig von seiner Risikoeinstellung, da für alle Entscheider gilt: Mehr ist besser als weniger (Smidts 1990, S. 125-126; Hardaker et al. 2004, S. 147-150).

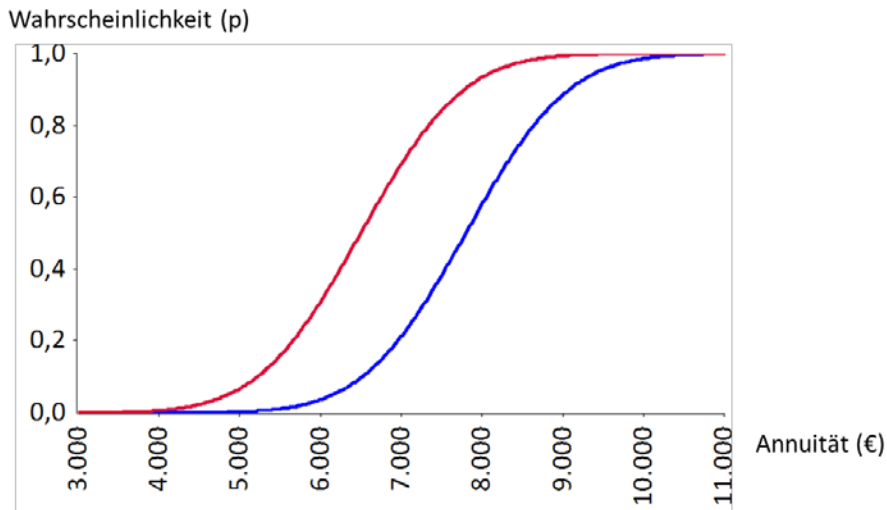


Abb. 6: Stochastische Dominanz ersten Grades– eigene Darstellung.

Bei unterschiedlichen Varianzen ergibt sich jedoch ein Schnittpunkt zwischen den Kurven und die stochastische Dominanz zweiten Grades findet Anwendung (Abb. 7). Bedingung für dieses Konzept ist jedoch, dass der Entscheider risikoavers ist, d.h. der Verlauf seiner Nutzenfunktion als positiv mit abnehmender Steigung beschrieben werden kann. Die Handlungsalternative A dominiert B unter oben genannten Annahmen genau dann, falls gilt  $\int_{-\infty}^{x^*} F_a(x)dx \leq \int_{-\infty}^{x^*} F_b(x)dx$  für alle  $x^*$  mit mindestens einem Unterschied. Graphisch bedeutet dies, dass die Fläche zwischen den Verteilungen unterhalb des Schnittpunktes (A) größer ist als die Fläche oberhalb des Schnittpunktes (B) (Smidts 1990, S. 125-126; Hardaker et al. 2004, S. 147-150).



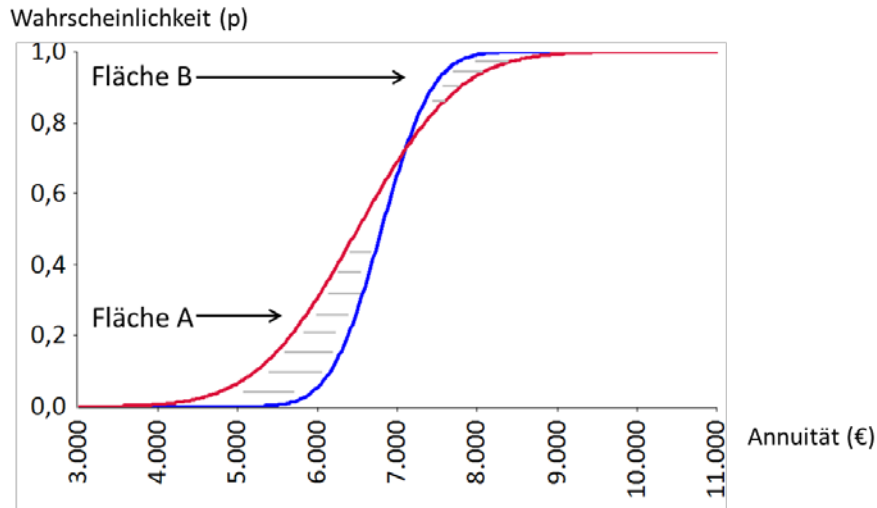


Abb. 7: Stochastische Dominanz zweiten Grades– eigene Darstellung.

### 3 Einschränkungen zur Entscheidungsfindung mittels stochastischer Dominanzkriterien

Die Beurteilung von Risikomanagement-Maßnahmen mittels stochastischer Dominanzkriterien ist ein sinnvolles Instrument, um die Wirkung von Risiken in aggregierter Form zu beurteilen. Dennoch werden für die Analyse umfassende Informationen, d.h. große Datenmengen benötigt. Insbesondere, wenn ein Produzent Wahrscheinlichkeiten in Zusammenhang mit einem bislang noch nicht im Betrieb realisierten Risikomanagement-Instrument angeben soll, gestaltet sich die Erhebung von erforderlichen Informationen als schwierig. So sind beispielsweise die Folgen eines Hagelnetzes auf die Qualität von Äpfeln seitens der Apfelproduzenten im Alten Land nicht einzuschätzen. Neben der Hürde der Informationsbeschaffung werden für eine Bewertung zumeist weiterführende, aufwändigere Analyse-Methoden benötigt. Eine Option, unter restriktiveren Annahmen zu einem Urteil zu gelangen, bietet der SERF-Ansatz. In diesem Zusammenhang sei auf Hardaker et al. (2004), S.153-156 verwiesen.

#### 4 Literatur

Brühwiler, B. 2011. Risikomanagement als Führungsaufgabe: ISO 31000 mit ONR 49000 wirksam umsetzen. Bern: Haupt.

Eisenführ, F., M. Weber, und T. Langer. 2010. Rationales Entscheiden 5. Aufl. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Hardaker, J.B., R.B.M. Huirne, J.R. Anderson, und G. Lien. 2004. Coping with risk in agriculture. 2. Aufl. Wallingford: CAB International.

Hoag, D.L. 2010. Applied Risk Management in Agriculture. Boca Raton, Florida: CRC Press-Taylor & Francis Group.


Menapace, L., G. Colson, und R. Raffaelli. 2012. "Risk Aversion, Subjective Beliefs, and Farmer Risk Management Strategies." *Amer. J. Agr. Econ.* 95(2):384–389. Online verfügbar: URL: <http://ajae.oxfordjournals.org/cgi/doi/10.1093/ajae/aas107> [abgerufen am 19.06.2013].

Mußhoff, O., und N. Hirschauer. 2011. Modernes Agrarmanagement: Betriebswirtschaftliche Analyse und Planungsverfahren 2. Aufl. München: Vahlen.

Romeike, F., und P. Hager. 2013. Erfolgsfaktor Risiko-Management 3.0: Methoden, Beispiele, Checklisten Praxishandbuch für Industrie und Handel. 3. Aufl.. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schmitz, B. 2007. Wetterderivate als Instrument im Risikomanagement landwirtschaftlicher Betriebe, Dissertation, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn. Online verfügbar: URL: <http://hss.ulb.uni-bonn.de/2007/1076/1076.htm> [abgerufen am 03.09.2015].

Smidts, A. 1990. "Decision making under risk: a study of models and measurement procedures with special reference to the farmer's marketing behaviour. Dissertation, Universität Wageningen, Wageningen." Online verfügbar: URL: <http://library.wur.nl/WebQuery/clc/528587> [abgerufen am 22.07.2013].




**Gartenbau-Unternehmens-  
Beratungsgesellschaft mbH**

**Strategisches Finanzmanagement**  
für  
**Gartenbaubetriebe**  
am Beispiel von  
**Einzelhandelsgärtnereien und -baumschulen**

**53. Betriebswirtschaftliche Fachtagung**  
08.09.2015  
Grünberg

Jürgen Forster

www.gub.biz



**Gartenbau-Unternehmens-  
Beratungsgesellschaft mbH**

Gründung: 1999

Gesellschafter:

- Hessische Gärtnereiverband
- Badische Gärtnereiverband
- Bayerische Gärtnereiverband
- DBB DATA GmbH (Steuerberatungsgesellschaft)

Sitz: Haus des Hessischen Gartenbaus in Frankfurt

www.gub.biz

## Strategische Planung ?



**Strategie** ist  
ein längerfristig ausgerichtetes Anstreben eines  
Ziels  
unter Berücksichtigung der verfügbaren Mittel.

www.gub.biz

## Finanzierungsregeln



**Quelle: Taschenbuch des Gartenbaus (Storck  
Herausgeber, 1993)**

1. Verhältnis Eigen- zu Fremdkapital 2:1 bis 1:1
2. Finanzierung des Anlagevermögens durch  
Eigenkapital oder langfristiges Fremdkapital
3. Dauer der Festlegung des Kapitals und  
Kreditlaufzeit muss Übereinstimmung herrschen

www.gub.biz



### **Aktuelle Entwicklungen im Einzelhandel mit Blumen und Pflanzen**

- Anzahl der Betriebe geht zurück
- Bestehende Betriebe werden größer
- Klassische Einzelhandelsgärtnerei mit Produktion auf dem Rückzug
- Markt wächst kaum/stagniert/rückläufig (?)
- Lebensmitteleinzelhandel/Baumärkte u.a. übernehmen verstärkt Marktanteile
- Kampf um leistungsfähiges Personal

[www.gub.biz](http://www.gub.biz)



### **Spezifische Probleme von Familienunternehmen**

- Menschliche Faktor (Krankheit/Motivation/Scheidung)
- Betriebsübergaben/Verkauf des Unternehmens zunehmend schwierig
- Streitigkeiten innerhalb der Eigentümer über wichtige Entscheidungen

[www.gub.biz](http://www.gub.biz)

## Finanzierung über die Hausbank Organisation der Bank



- **Markt und Marktfolge**  
(= Normalbetreuung)
- **Intensivbetreuung**  
(= gesonderte Beobachtung)
- **Sanierung bzw. Abwicklung**

[www.gub.biz](http://www.gub.biz)

## Finanzierung über die Hausbank Auswirkung der Niedrigzinsphase



**Können die Sparkassen und Volksbanken  
die Niedrigzinsphase in der jetzigen Form  
dauerhaft überstehen?**

[www.gub.biz](http://www.gub.biz)



## VR Branchen special Einzelhandel mit Blumen und Pflanzen

### Ausgabe: 8/2015

- Bis Mai 2015 gutes Umsatzniveau von 2014
- 2015 Konsolidierung der wirtschaftlichen Situation
- Umsatzanteil mit Pflanzen rückläufig
- Fachhandel soll komplementäre Dienstleistung anbieten

www.gub.biz



## Finanzierung von Einzelhandelsgärtnereien Beispiel 1: Fehlinvestition

### **Ausgangslage:**

- Investition in eine Endverkaufsanlage  
Plan: 800 T€
- Tatsächliche Investitionskosten: 1.200 T€  
(ohne Grund- und Boden)
- Beleihungswert durch Bank: 400 T€  
(mit Grund- und Boden)
- Nach der Investitionsphase Intensivbetreuung durch Bank
- Insolvenz drohte/droht

www.gub.biz

## Finanzierung von Einzelhandelsgärtnereien



### Beispiel 2: Fehlinvestition (?)

- Unternehmerfamilie baut Gartencenter
- Investitionssumme 6 Mio. € / Eigenkapital 2 Mio. €
- Standort: Verdrängungswettbewerb mit starken Konkurrenten
- Meinung Berater: **Absehbare Fehlinvestition**
- Meinung Unternehmer: **zu pessimistische Sichtweise der Beratung**
- **Ergebnis bisher:**  
**Umsatz bei rund 2 Mio. Umsatz und hohe Verluste**

[www.gub.biz](http://www.gub.biz)

## Finanzierung von Einzelhandelsgärtnereien



### Beispiel 3: Verhinderte Investition

#### **Ausgangslage:**

- Gartencenter mit rund 3. Mio. € Umsatz
- Ausreichende Gewinnsituation
- Fremdkapital: 600 T€
- Inhaberehepaar: 50+ Jahre
- Keine Kinder
- Geplante Investition: Kauf von Land und Bau von Parkplätzen für 2 Mio. €

[www.gub.biz](http://www.gub.biz)





## Einzelhandelsbaumschule Beispiel 4: Kurzfristige Finanzierung

Angaben in T€	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Gesamt
IST / PLAN	IST	IST	IST	IST	IST	IST	IST	IST	IST	IST	IST	IST	IST / PLAN
<b>Erlöse</b>	<b>93</b>	<b>81</b>	<b>111</b>	<b>151</b>	<b>127</b>	<b>57</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>151</b>	<b>266</b>	<b>236</b>	<b>137</b>	<b>1.445</b> 100%
kumuliert	93	174	285	436	562	619	631	655	806	1.072	1.308	1.445	100%
	6%	6%	8%	10%	9%	4%	1%	2%	10%	18%	16%	9%	
<b>- Wareneinsatz</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>43</b>	<b>58</b>	<b>55</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>34</b>	<b>101</b>	<b>132</b>	<b>101</b>	<b>587</b> 41%
	3%	3%	4%	7%	10%	9%	0%	1%	6%	17%	22%	17%	100%
<b>= Rohertrag</b>	<b>78</b>	<b>63</b>	<b>88</b>	<b>108</b>	<b>69</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>117</b>	<b>165</b>	<b>105</b>	<b>36</b>	<b>858</b> 59%

www.gub.biz

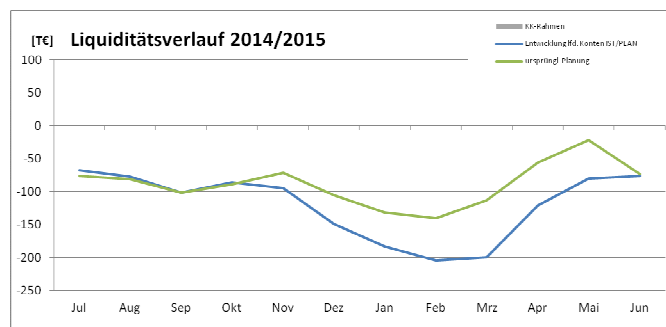


## Einzelhandelsbaumschule Beispiel 4: Kurzfristige Finanzierung

Angaben in T€	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Gesamt
IST / PLAN	IST	IST	IST	IST	IST	IST	IST	IST	IST	IST	IST	IST	IST / PLAN
<b>= Überschuss (+)</b>													
<b>Unterdeckung (-)</b>	<b>16</b>	<b>-6</b>	<b>-3</b>	<b>31</b>	<b>-3</b>	<b>-88</b>	<b>-29</b>	<b>-22</b>	<b>21</b>	<b>92</b>	<b>24</b>	<b>-41</b>	<b>-7</b>
kumuliert	16	10	7	39	36	-52	-81	-103	-81	10	34	-7	

www.gub.biz

## Einzelhandelsbaumschule Beispiel 4: Kurzfristige Finanzierung



www.gub.biz

## Aufgaben des Beraters



- Neutrale Analyse (!)
- Hinweis auf Risiken (!)
- Empfehlung (?)
- Moderator zwischen Unternehmer und Bank (!)
- Erstellung von banktauglichen Unterlagen (!)

www.gub.biz

## Strategisches Finanzmanagement Zusammenfassung



### Einzelhandelsgärtnereien- und Baumschulen

- **Finanzierungsregeln beachten**
- **Strukturwandel im Gartenbau**
- **Spezifische Probleme bei inhabergeführten Unternehmen**
- **Faktor: Mensch**
- **Kritische Phasen: Investitionen, Betriebsübergabe- verkauf**
- **Berater als Moderator zwischen Hausbank und Unternehmer**

[www.gub.biz](http://www.gub.biz)

## Strategisches Finanzmanagement



**GUB Gartenbau-Unternehmens-Beratungsgesellschaft mbH**  
**An der Festeburg 33**  
**60389 Frankfurt**  
**Telefon: 069- 90 47 76 77**  
**Email: [gub@gub.biz](mailto:gub@gub.biz)**

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !**

[www.gub.biz](http://www.gub.biz)



# **Erfolgreiches Praxisbeispiel - Einzelhandelsgärtnerei**

Christian Engelke  
**Engel und Engelke**  
**Dienstleistungsgärtnerei in Bückeberg**  
Einzelunternehmen

03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.

## **Agenda**

- 1. Unternehmensaufbau**
- 2. Stärken**
- 3. Navigation**
- 4. Erfolgsfaktoren**
- 5. Diskussion**

03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.

# 1. Unternehmensaufbau



GRÜN IN VIELEN FARBEN.

**ENGEL&ENGELKE**

IHRE DIENSTLEISTUNGSGÄRTNEREI.

FR.-BACH-STR.29 · BÜCKEBURG · 0 57 22 - 33 25  
www.engel-engelke.de · info@engel-engelke.de

03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.

# 1. Unternehmensaufbau

- 1938 gegründet als Einzelunternehmen
- In 3. Generation in Familienhand
- Kernleistung 1. Generation:  
Urproduktion GH, erster Einzelhandel von Obst, Gemüse, Topf- und Schnittblumen in den 1950ern
- Kernleistungen 2. Generation:  
Produktion, GH, EH, Floristik, erste DL
- 2003 Übernahme
- Kernleistungen 3. Generation:  
Dienstleistungen, EH



[http://www.azonline.de/var/storage/images/azc/startseite/welt/ratgeber/wohnen/1676038-wohnen-auszug-aus-der-wohnung-welche-pflichten-sieht-das-mietrecht-vor/uebergabe/52368399-1-ger-DE/uebergabe\\_image\\_630\\_420f\\_wn.png](http://www.azonline.de/var/storage/images/azc/startseite/welt/ratgeber/wohnen/1676038-wohnen-auszug-aus-der-wohnung-welche-pflichten-sieht-das-mietrecht-vor/uebergabe/52368399-1-ger-DE/uebergabe_image_630_420f_wn.png) (02.09.15)

03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.

## 1. Unternehmensaufbau Die 3. Generation

### Christian Engelke, Inhaber

- Gel. Zierpflanzengärtner
- Dipl.-Ing. (FH) Gartenbau
- Dipl.-Wirtsch.Ing. (FH)
- 43 Jahre
- 1 Sohn 13 Jahre
- Seit 2011 ext. Promotion am ZBG
- Thema: Einfluss des DL-Angebots auf die Organisationsgestaltung im EHG



03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.

## 1. Unternehmensaufbau Expansion durch Gründungen

### 2007 Gründung DL-Unternehmen

Engel und Engelke Raumbegrünung  
GmbH in Bielefeld

3 MA und 1 Azubi

Eigenständige Rechtsform zur  
Risikoeingrenzung

### 2013 Gründung DL-Betrieb

Zweigbetrieb Engel und Engelke  
Raumbegrünung GmbH in Osnabrück



03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.

# 1. Unternehmensaufbau

## Drei Betriebe, drei Standorte



03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.

# 1. Unternehmensaufbau

## Hardrock

- Verkaufsfläche 3.000 qm
- 15 MA, 5 Azubis und GF
- Vier eigenständige Abteilungen
- Umsatzrenditen 2014 / 2013  
(Betriebsvergleich 2013):
- Engel und Engelke: 18,3% / 11,2%  
(9,6 %)
- Engel und Engelke GmbH: 11,3 % /  
14,1 % (11,5 %)



[http://www.hittraxmidi.com/artists/status\\_quo.jpg](http://www.hittraxmidi.com/artists/status_quo.jpg) (03.09.15)

03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.



## 2. Stärken

- Ein guter Name mit Tradition
- Strategische Ausrichtung
- Führung aus betriebswirtschaftlicher Perspektive
- Gutes Fachpersonal



03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.

## 3. Navigation Ausbau der Dienstleistung



- Bei meinem Betriebseinstieg vor 17 Jahren war ein großer Umbau bzw. Neubau („Grüne Wiese“) der Verkaufsflächen geplant
- Aus wirtschaftlichen und strategischen Gründen haben wir uns dagegen entschieden
- Stattdessen wurden die gärtnerischen Dienstleistungen stetig ausgebaut
- Der gärtnerische Einzelhandel und die Floristik dienen als Aushängeschild und als Anlaufstelle für die DL

03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.

### 3. Navigation

#### Ausbau der Dienstleistung



#### Die Besonderheiten von DL:

- DL binden weniger Material- und mehr Personalkosten
- Es gelten andere Arbeitszeiten als im Endverkauf
- Man muss persönlich gerne mit Kunden arbeiten
- Man muss sehr beweglich sein in Hinblick auf Kundenwünsche, -termine und Trends

03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.

### 3. Navigation

#### Zwei grundsätzliche Arten von Dienstleistungen sind möglich

~~Entweder:~~

Reine DL = Eigene Abteilungen  
(Garten- und Landschaft, Friedhof  
etc.)

= Spezialisierung möglich



**Ihre Experten für  
Garten & Landschaft**

<http://kellertersch.de/images/Kellertersch/Experte-Garten-Landschaft.jpg>  
(02.09.15)

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.

03.09.2015

### 3. Navigation



Quelle: [http://v2.hbdg.de/wp-content/uploads/2003/06/FLEU\\_Wiese\\_622\\_400.jpg](http://v2.hbdg.de/wp-content/uploads/2003/06/FLEU_Wiese_622_400.jpg) (01.09.15)

Oder:  
Produktbegleitende  
Dienstleistungen  
(Hybride Produkte)

03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.

### 3. Navigation



Der Einstieg in die reine DL erfolgt meistens über Kundenanfragen nach produktbegleitenden DL

03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.

### 3. Navigation

- Der Faktor Produkt wird durch den Faktor Mensch ersetzt bzw. unterstützt
- Ein neues Denken
- Ist das nun die Lösung all unserer Probleme ?
- Ein Allheilmittel ?
- Das ist der Ansatz meiner wissenschaftlichen Arbeit



03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.

### 3. Navigation

Die Vorteile von gärtnerischen Dienstleistungen liegen eigentlich auf der Hand

- Sie sind oft unabhängig von der Jahreszeit und bringen daher das ganze Jahr über Geld rein (z.B. Raumbegrünung)
- Oder speziell in bestimmten Jahreszeiten aktuell, und können Arbeitsflauten stopfen (z.B. Winterdienst)



<http://www.ahorn-hotels.de/wp-content/uploads/2013/10/Vorteile-AHORN-Busreisen.jpg>  
(01.09.15)

03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.

## 4. Erfolgsfaktoren

### Klare Zielsetzung



<http://images04.asklubo.com/kompass.jpg/104.396> (01.09.15)

03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.

## 4. Erfolgsfaktoren

### Arbeit abgeben können

- Man kann nicht alles selber machen
- Den MA mehr zutrauen
- Setzt eine gute Profilerstellung jedes MA voraus
- Und eine gute Personalplanung



<http://1.bp.blogspot.com/-S8KeolxAsx0/U5NU7guWh8I/AAAAAAAAAHIA/uT1w9jhT4M/s1600/TS5.jpg>  
(03.09.15)

03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.

## 4. Erfolgsfaktoren

### Der Chef kümmert sich weniger ums Operative



<http://neu.torstenschrimper.de/wp-content/uploads/2011/10/Schrimper.Controlling-300x189.png>

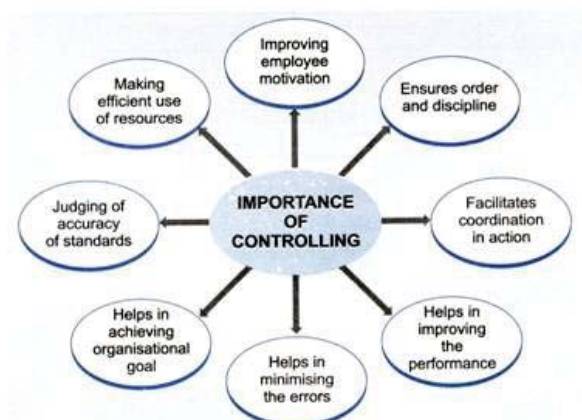
03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.

## 4. Erfolgsfaktoren

### Betriebswirtschaftliche Ausrichtung

- Einsatz von Instrumenten der KL-Rechnung:
- Kostenartenrechnung
- Kostenträgerrechnung
- Kostenstellenrechnung
- Unter permanenter Beobachtung und Einhaltung
- Um somit zeitnah auf Veränderungen reagieren zu können



[http://cdn.yourarticlelibrary.com/wp-content/uploads/2013/09/clip\\_image00425.jpg](http://cdn.yourarticlelibrary.com/wp-content/uploads/2013/09/clip_image00425.jpg) (01.09.15)

03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.

## 4. Erfolgsfaktoren

### Einsatz von Instrumenten der KL-Rechnung

Um zu wissen, wo Gewinn und Verlust entstehen, haben wir den Abteilungen feste Kostenstellen zugeordnet

KST 720 = Abtlg. Blumen und Einzelhandel

KST 760 = Abtlg. Friedhofsgärtnerei

KST 780 = Abtlg. Gartengestaltung

KST 790 = Abtlg. Raumbegrünung



03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.

## 4. Erfolgsfaktoren

### Praktische Umsetzung

- Jede Abteilung arbeitet weitestgehend selbständig
- In festen Teams und Kolonnen
- Jede Lieferanten- und Ausgangsrechnung wird direkt zugeordnet
- Stunden- und Leistungsnachweise werden ebenfalls detailliert geführt
- Somit kann i.d. monatlichen BWA genau abgelesen werden, wie die Bereiche wirtschaften
- Mit den MA regelmäßig drüber sprechen
- Nebeneffekt: Es findet ein „sauberes“ Denken auch in den Köpfen statt



<http://www.ingolstadt-steuer-berater.de/wp-content/uploads/2014/02/kostenstellenrechnung.png> (03.09.15)

03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.

## 4. Erfolgsfaktoren

### Stete Öffentlichkeitsarbeit



03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.

## 4. Erfolgsfaktoren

### Messen und Ausstellungen



03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.



## 4. Erfolgsfaktoren

Die Mitarbeiter mitnehmen

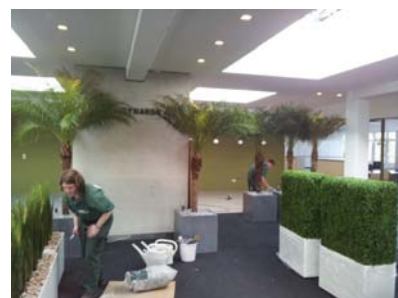


03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.

## 4. Erfolgsfaktoren

Die Mitarbeiter mitnehmen



03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.

## 4. Erfolgsfaktoren

### Ausbildung ernst nehmen



- TAG-Betrieb
- Ausbilden: Entweder selbst oder im Verbund
- Permanente Öffentlichkeitsarbeit in den Schulen, Job Börsen etc.
- Eigene Azubi-Beauftrage
- Wöchentliche Azubi-Schulungen

03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.

## 4. Erfolgsfaktoren

### Gerne beim Kunden sein



<http://www.insideout.lu/de/wp-content/uploads/sites/3/2014/09/kundenakquise.jpg> (03.09.15)

03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.

## 4. Erfolgsfaktoren

Netzwerk, Kooperation und Ehrenamt

ANS LEBEN  ERINNERN



Überprüfter Fachbetrieb  
Friedhofsgärtnerei  
Zentralverband Gartenbau e.V., Bonn



Fachverband  
Raumbegrünung und Hydrokultur

Seit 2014 Bundesvorsitzender  
des Fachverbands  
Raumbegrünung und  
Hydrokultur im Zentralverband  
Gartenbau e.V.

die Raumbegrüner  
Bundesweit für individuelle Raumbegrünung

03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.

## 4. Erfolgsfaktoren

Beratung in Anspruch nehmen

Der Kennzahlenvergleich  
am Zentrum für  
Betriebswirtschaft in  
Hannover als fester  
Bestandteil des  
betrieblichen Controllings



03.09.2015

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau  
e.V.



## **Erfolgreiches Praxisbeispiel strategischer Unternehmensentwicklung bei Baumschulen** **Vortrag und Workshop**

Rita Wiesmann, Potenzialentwicklung, Münster

Zu Beginn ist die Gewährleistung des gleichen Verständnisses von **Begriffen** wichtig, damit alle in eine Richtung denken und dasselbe bei den Worten meinen. **Strategie** ist ein längerfristig ausgerichtetes planvolles Anstreben einer vorteilhaften Lage oder eines Zieles. Ein Strategie war im antiken Griechenland ein gewählter Heerführer. **Beratung** nach meiner Auffassung ist nachhaltig wirksam, wenn sie Hilfe zur Selbsthilfe ist, also wie beim Gärtnern die besten Rahmenbedingungen für Wachstum herstellt und passend wässert und düngt. Wachsen tut die Pflanze von allein. Daher kommt die Bezeichnung meiner Tätigkeit „Potenzialentwicklung“. Wo kein Potenzial erkennbar ist, da ist auch Beratungsarbeit nicht sinnvoll und wo Potenzial sichtbar ist, können differenzierte Beratungsmethoden bei der Realisierung von nachhaltig wirksamen Verbesserungen effizient helfen. **Baumschule** ist bei dem Praxisbeispiel im weitesten Sinne gemeint, hier ein Gehölzvermehrter.

### **Wechsel der Unternehmenskultur zu Bottom Up**

Wenn die Unternehmensleitung einverstanden ist, ist die parallele Betrachtung von Geschäftsführung und Produktivkräften in der Regel sinnvoll und sehr effizient. Denn so erhält die Moderation des Verbesserungsprozesses Informationen aus zwei diametralen Perspektiven. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, ein realistisches und vollständiges Bild des Wirkens im Unternehmen zu erhalten.

Das konkrete Vorgehen richtet sich nach dem konkreten Anlass, der konkreten Problematik.

Im Praxisbeispiel standen schwerpunktmäßig an:

- Starkes Wachstum in den vergangenen Jahren führte zu hoher Belastung, Risiko
- Nicht mehr passende Organisation und nicht mehr passender Führungsstil für die Unternehmensgröße
- Übergabe an jüngere Generation.

Die Moderation erfolgte bei den Produktivkräften nach der PPM-Methode:

- Was tun Sie?
- Wozu (Ziel)?
- Wann sind die Erwartungen der Geschäftsleitung erfüllt, wann liegen Sie darüber, wann darunter (Zielkorridor)?
- Welche Relevanz hat das Ziel (-100 0=erwarteter Wert +100; Rangfolge der Ziele im Plus- und Risikobereich)?
- Wie messen?

Die Mitarbeitenden schlagen vor, die Geschäftsführung kontrolliert auf Fehler, Fehlendes und falsch Zugeordnetes. In diesem Fall überprüften Senior- und Juniorgeneration gemeinsam, was die Zusammenarbeit auf Führungsebene verbesserte und sie in das neue mehr Verantwortung delegierende Führungssystem vertrauen ließ.

Die zukünftige Geschäftsführung sollte von 2 Personen wahrgenommen werden mit verschiedenen Schwerpunkten a) Finanzen, Controlling, Personal und b) Marketing inklusive Verkauf und Abwicklung. Die Beratung erfolgte oft getrennt nach Person und Gebiet.

### **Zu a) Personal und Controlling**

Controlling war auf allen Ebenen zu erneuern entsprechend des Organigramms (Kontrollmethoden auf allen Ebenen=Frühwarnsystem) und die nötige Delegation von

Verantwortung entsprechend der jeweiligen Kompetenz. Denn das patriarchalische Prinzip mit der überwiegenden Führung und Kontrolle durch Unternehmer kommt bei wachsenden Betrieben schnell an seine Grenzen und das Risiko steigt überproportional.

Für eine Organisation, die zum partizipativen Produktivitätsmanagement passt, bietet sich das „Bottom-Up“-Prinzip als Ersatz für das „Top-Down“ an. Die Geschäftsleitung hat Karten für jede Aufgabe, jeden Aufgabenbereich gefertigt und nach Ebenen geordnet. Sinnvolle Kommunikationswege und -rhythmen wurden diskutiert, sowohl coachingmäßig zwischen GF und mir als auch GF mit Führungskräften. Nachdem das Aufgabengerüst stand, wurden die Namen zugeordnet, Zuständigkeiten festgelegt. Dabei sind Einzelne im Jahresablauf auf verschiedenen Ebenen zuständig, da die Aufgaben im Jahresablauf wechseln.

Die mit der PPM-Einführung gewonnenen Informationen erleichterten die Einführung von Ablauf- und Stellenplatzbeschreibungen. Die Beratungsinhalte beider Pole GF und Produktivkräfte treffen sich hier. Die Umsetzung dieser Führungsinstrumente ist somit sehr wahrscheinlich, leicht, effizient und nachhaltig.

Fragen zur **Organigrammentwicklung**:

- Welche Aufgaben gibt es auf Produktivebene, welche Hilfen brauchen Produktivkräfte (Informationen, Material, Fläche, Kontrolle, Feedback...)?
- Welche Hilfen braucht die 1. Führungsebene (Informationen, Hilfsmittel, Kontrolle, Feedback...) zur effizienten Unterstützung der Produktivkräfte?
- Welche Aufgaben verbleiben der Unternehmensführung?

Kontrollfragen:

- Sind alle wichtigen Aufgaben aufgeführt (Vollständigkeit)?
- Stimmen Kompetenz und Verantwortung überein?
- Ist der Informationsfluss klar und sinnvoll?

## Zu b) **Marketing und Controlling**

Die zuständige Person nahm am zweitägigen Workshop „Marketing für Produktionsbetriebe“ teil.

Die eigenen **Stärken und Schwächen** werden grob geschätzt ebenso die der Mitbewerber. Ideale Kunden, Kunden, potenzielle Kunden und Nichtkunden werden beschrieben. Aus den Analysen ergibt sich das **Alleinstellungsmerkmal**, warum die Kunden bei der Firma xy kaufen und nicht beim Wettbewerber und welche Kunden warum beim Wettbewerber kaufen. Die **7 P's der Marketinginstrumente** werden mit Hilfe von Praxis orientierten Arbeitsblättern gecheckt.

Effizientestes Beratungsinstrument ist die Einführung der **Kundenanalyse**. Die differenzierte Kundenanalyse wurde und wird erfolgreich umgesetzt. Dabei sind 5 Kriterien zur Einteilung der Kunden definiert, die Kriterien sind zu beschreiben und der jeweilige Erfüllungsgrad nach Punkten, die ebenso jeweils genau zu beschreiben sind. Sie sind zu gewichten und alle Kriterien zusammen ergeben 100%. Das ist ein Controllinginstrument für die Güte der Kundschaft insgesamt. Je höher die Gesamtpunktzahl desto besser die Kundschaft und weniger Risiko. Durch bewusste Ausgrenzung der schwächsten Kunden und aktive Suche nach mehr Idealkunden oder Ausweitung des Umsatzes bei sehr guten Kunden sind Verbesserungen leichter anzugehen und erfolgreicher umzusetzen als ohne diese Mess- und Motivationsinstrumente.

Wichtigstes Beratungsinstrument bei der Stärken-Schwächenanalyse und beim Instrument Prüfen kann in stark in der Größe und im Sortiment verändernden Unternehmen die genaue Ermittlung der **Bestände** und der **Bestandsveränderungen** sein. Je kritischer die Rentabilität und je schneller das Wachstum, umso wichtiger ist die Ermittlung der Bestände. Für die

Finanzierung bringt die betriebswirtschaftliche Bilanz mit marktgerechter Bestandsbewertung zu Herstellungskosten möglicherweise ein besseres Rating, da die Stabilität in der Regel viel besser als in der rein steuerlichen Bilanz ist, vor allem im Produktionsgartenbau bei Zierpflanzen. In der Baumschule mit den pauschalen Steuersätzen für die verschiedenen Quartiere, ohne Qualität und Quantität zu berücksichtigen, sind zumeist gute Betriebe unter- und schwache Betriebe überbewertet. Wer einen echten Überblick und echte Entscheidungs- und Kontrollhilfen möchte, muss die Bestände bewerten und die Differenz im Umsatz und im Gewinn sowie allen daraus abgeleiteten Produktivitäts- und Rentabilitätsdaten berücksichtigen. Die Einbeziehung der Bestandsveränderung ist für die Beratung extrem wichtig, wenn sie echte Aussagen zu Produktivität und Rentabilität treffen will.

Im Praxisbeispiel war aufgrund der guten Zahlen diese Bewertung nicht nötig. Zur Erkennung zukünftiger Schwankungen wurde nach einem Rumpfbjahr von Wirtschafts- auf Kalenderjahr umgestellt, wenn zum Jahreswechsel die Bestände niedrig sind und solange kaum Bestandsveränderungen von Jahr zu Jahr stattfinden.

### **Was ist geblieben?**

Das flexible Organigramm zeigt wochenweise eindeutig und transparent die **Zuständigkeiten** auf Produktivebene und Teamleitung auf (wochenweise, so dass keine Stammplatzgarantie). Die Stellenplatzbeschreibungen mit Anforderungsprofilen sowie die Aufgabenbeschreibungen sind ebenso etabliert wie die Mitarbeitergespräche im Jahres- bzw. Zweijahresrhythmus. Die Mitarbeitenden kennen ihren Zielkorridor und landen dort oder gehen schon in der Einarbeitungsphase. Die Ergebnisse wichtiger Prozesse werden regelmäßig gemessen, analysiert und besprochen, was zu stetiger Verbesserung führt und sollte etwas schief laufen und nicht früh genug erkannt werden, wird das Messsystem angepasst. Eine aktive **konstruktive Fehlerkultur** auf operativer Ebene ist entstanden.

Die **Kommunikation** ist durch die Einhaltung der Rhythmen zu PPM-Feedbackgesprächen, Mitarbeitergesprächen und Betriebsversammlungen ganz und getrennt nach Stamm- und Saisonkräften offen und verlässlich. Bei aktuellem Bedarf kommen schnell Projektbesprechungen mit bewährtem Ablauf sowie Konfliktgespräche hinzu.

Zur schnellen **Liquiditätsübersicht** dient eine einfache Exceltabelle, die die Geschäftsführung wöchentlich aktualisiert. Grundrechenarten und gesunder Menschenverstand sind wesentliche **Prinzipien beim Controlling**.

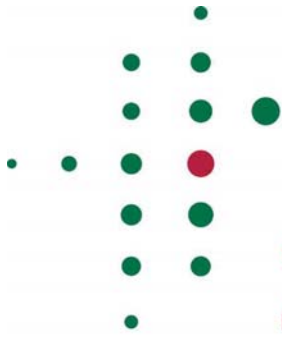
Die Planung und das Controlling zur Anbauoptimierung durch die Betriebsleitung habe ich nicht begleitet.

Im Bereich Marketing ist die **systematische Kundenbewertung und -analyse** geblieben mit stetiger Verbesserung des Kundenstamms. Denn das Unternehmen strebt **qualitatives Wachstum** an und ist mit der jetzigen Unternehmensgröße von den baulichen Einrichtungen her zufrieden. Der nächste quantitative Wachstumsschritt würde sehr hohe Investitionen in eine weitere Führungsebene und unproduktive Einrichtungen wie Büroneubau erfordern. Aktuell sind die Sprungfixkosten in optimaler Größe ausgestattet. Die Marketinginstrumente passen gut zur Strategie, alles schwingt harmonisch. Es reicht, immer wieder bei Markteinflüssen maßvoll zu reagieren und qualitativ zu wachsen. So erreichen sie das strategische Ziel, weiter unabhängiger von Banken und anderen Partnern zu werden, ohne Gewinneinbußen und mit Verminderung des Risikos.

**Workshop mit 3 Gruppen, bei hoher Teilnahme parallele Gruppe bei Punkt 3**

1. Welche Relevanz, welchen Nutzen (für Unternehmen, Unternehmer, Bank, Beratung) hat eine Bestandsbewertung?
2. Was ist das Anforderungsprofil an das Unternehmen/die Unternehmensführung zur Durchführung der Bestandsbewertung und wie kann die Beratung diese dazu motivieren?
3. Wie sollte ein Beratungskonzept zur Einführung und nachhaltigen Anwendung einer realistischen Bestandsbewertung in einer Baumschule inklusive Kontrolle und Feedback aussehen?





**ZBG**

# Strategisches Human Capital Management

Die Mitarbeiterzufriedenheitsmessung als Tool  
der erfolgreichen Unternehmensentwicklung

Stephan Meyerding

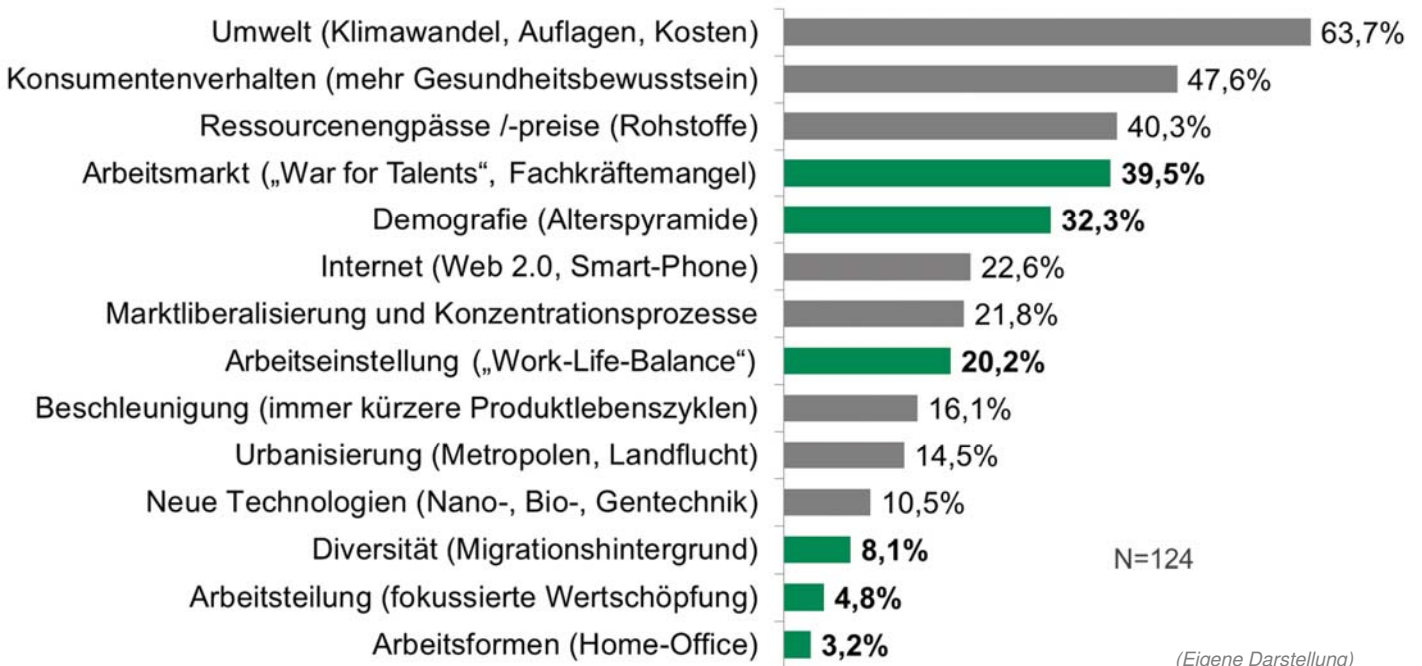
## Agenda

---

- 1 Organisation 2020 – Bedeutung weicher Themen wächst
- 2 Warum Mitarbeiterzufriedenheit messen?
- 3 Von der Motivationspsychologie lernen: Vitamin-Model
- 4 Ergebnisdarstellung
- 5 Fazit

# 1 Organisation 2020 – Bedeutung weicher Themen wächst

## Megatrends für fundamentale Veränderungsprozesse

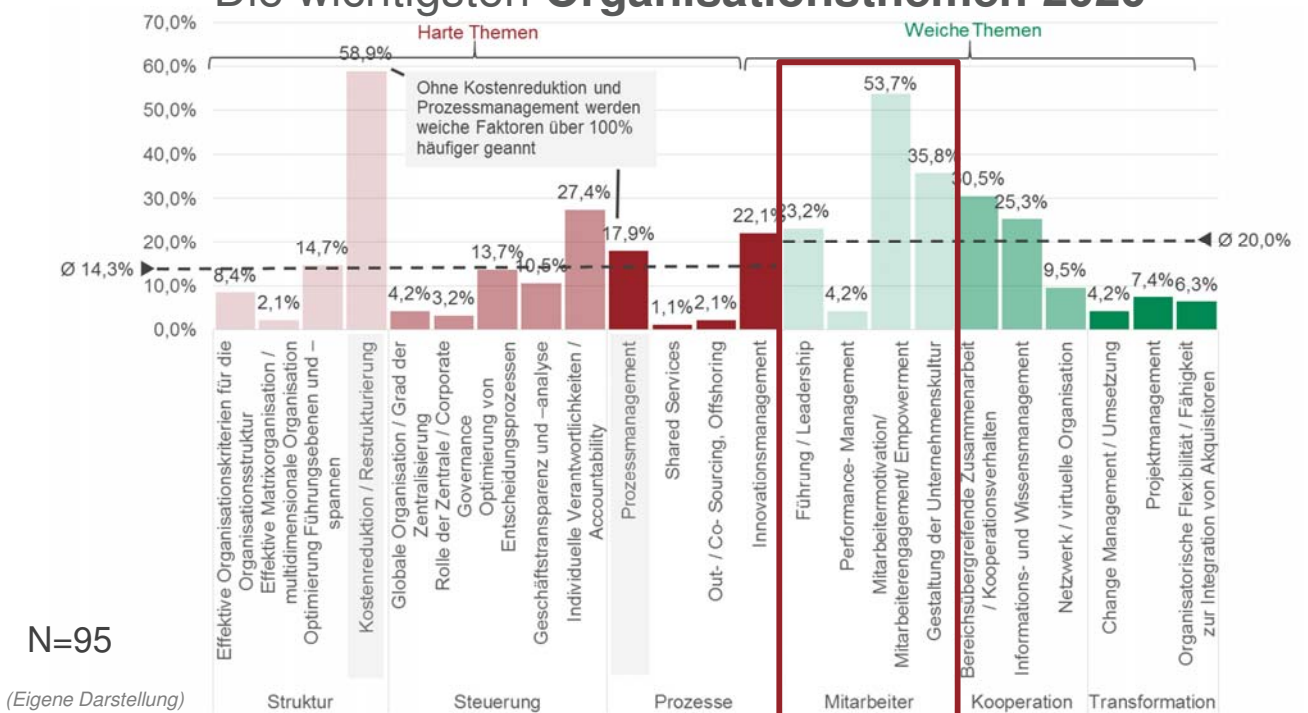


10.09.2015 ©Stephan Meyerding

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

# 1 Organisation 2020 – Bedeutung weicher Themen wächst

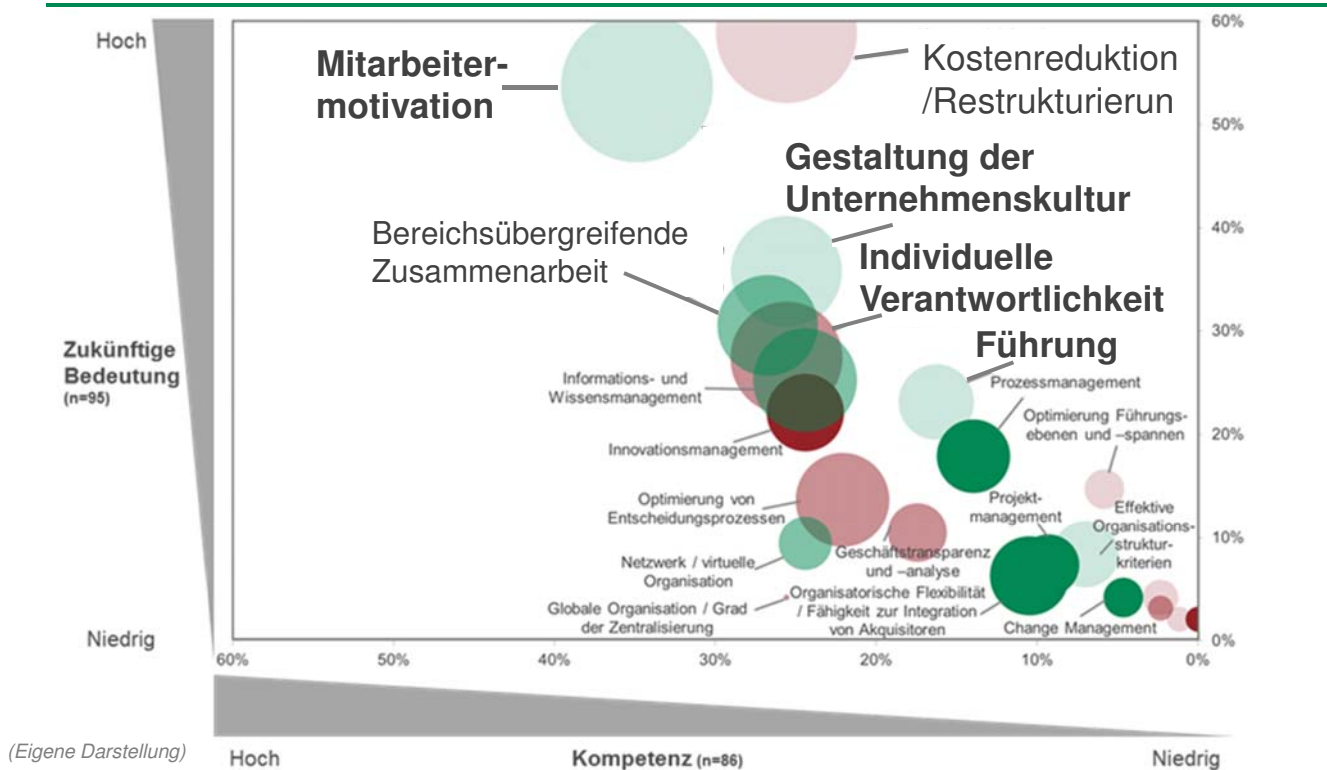
## Die wichtigsten Organisationsthemen 2020



10.09.2015 ©Stephan Meyerding

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

# 1 Organisation 2020 – Bedeutung weicher Themen wächst



10.09.2015 ©Stephan Meyerding

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

## Agenda

- 1 Organisation 2020 – Bedeutung weicher Themen wächst
- 2 Warum Mitarbeiterzufriedenheit messen?
- 3 Von der Motivationspsychologie lernen: Vitamin-Model
- 4 Ergebnisdarstellung
- 5 Fazit

10.09.2015 ©Stephan Meyerding

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

## 2 Warum Mitarbeiterzufriedenheit messen?

---

### ► Arbeitszufriedenheit führt zu Lebenszufriedenheit

(+ 0,49 McFarlin et al. (1992))

$$r_s = +0,52 \text{ (Meyerding (2015))}$$



## 2 Warum Mitarbeiterzufriedenheit messen?

---

### Zufriedene Mitarbeiter:

- ... zeigen eine höhere Arbeitsleistung  
(+0,23 einfache Arbeit, +0,31 komplexe Arbeit Petty et al (1984))
- ... verbleiben länger im Unternehmen (+0,17 Griffeth et al. (2000))
- ... sind kooperativer, hilfsbereiter gegenüber Kollegen  
(+0,32 Lyubomirski et al. (2005))
- ... unterstützen stärker in schwierigen Zeiten (Vgl.: Warr et. al, 2010, S. 7-8)
- ... sind weniger abwesend (-0,13 Farrell und Stamm (1988))
- ... machen freiwillig Überstunden  
(+0,25 Gechman und Wiener (1975))
- ... finden proaktiv Lösungen  
(+0,26 Lyubomirski et al. (2005))
- ... schaden dem Unternehmen weniger  
(Diebstahl, Missachtung von Sicherheitsbestimmungen) (-0,33 Penny und Spector (2005))

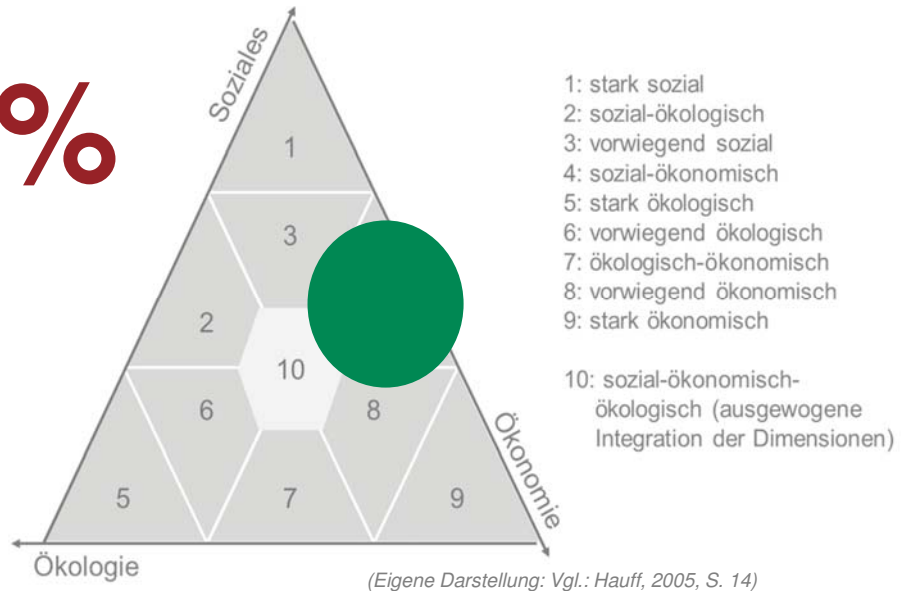
## 2 Warum Mitarbeiterzufriedenheit messen?

- ▶ „What gets measured gets done!“
- ▶ Klassische Win-Win-Situation

# 30-40%

## Lohnquote

(inkl. Familien AK)



(Eigene Berechnung auf Grundlage der Hauptauswertung Oktober 2012 des Zentrums für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.)

10.09.2015 ©Stephan Meyerding

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

## Agenda

- 1 Organisation 2020 – Bedeutung weicher Themen wächst
- 2 Warum Mitarbeiterzufriedenheit als messen?
- 3 Von der Motivationspsychologie lernen: Vitamin-Model
- 4 Ergebnisdarstellung
- 5 Fazit

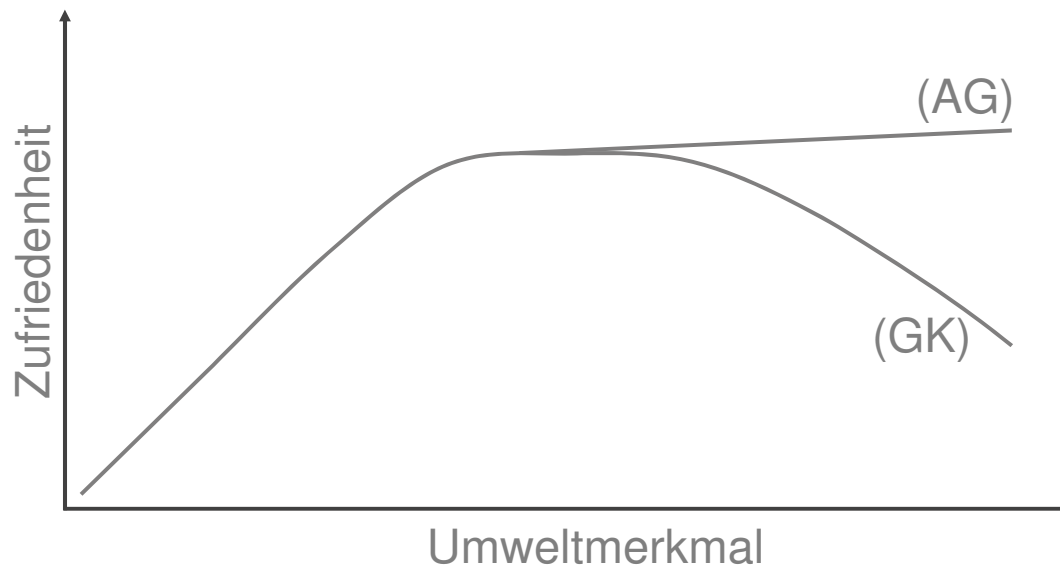
10.09.2015 ©Stephan Meyerding

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

## 3 Von der Motivationspsychologie lernen: Vitamin-Modell

---

Peter Warr's Vitamin-Modell (Vgl.: Warr: 2012, 2010, 2007)



(Eigene Darstellung: Vgl.: Warr, 2012)

10.09.2015 ©Stephan Meyerding

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

## 3 Von der Motivationspsychologie lernen: Vitamin-Modell

---

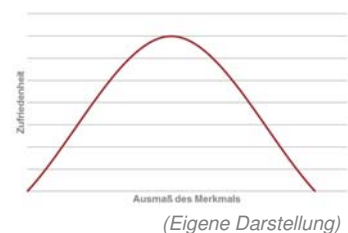
The Top Twelve Features in any Job (1): (Vgl.: Warr, 2012, 2010, 2007; Baltes et. al. 2002; Burger, 1989)

### ► Persönliche Einflussnahme:

(+0,55 Spector et al. (2000))

### ► Aspekte

- auf den Arbeitsinhalt und dessen Durchführung (Entscheidungsfreiheit)
- auf das Unternehmen insgesamt (auch durch Gewerkschaften und Betriebsrat)



(Eigene Darstellung)

10.09.2015 ©Stephan Meyerding

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

## 3 Von der Motivationspsychologie lernen: Vitamin-Modell

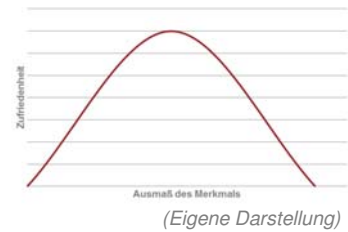
---

The Top Twelve Features in any Job (2): (Vgl.: Warr, 2012, 2010; Deelstra et. al, 2003; Altman & Chemers, 1980)

▶ Soziale Kontakte:

▶ Aspekte

- ▶ Anzahl sozialer Kontakte (beinhaltet auch die Privatsphäre am Arbeitsplatz)
- ▶ Qualität der sozialen Kontakte (extrem zu hoch: z. B. es wird Hilfe aufgezwungen) (+0,36 Sims und Szilagyi (1976))



## 3 Von der Motivationspsychologie lernen: Vitamin-Modell

---

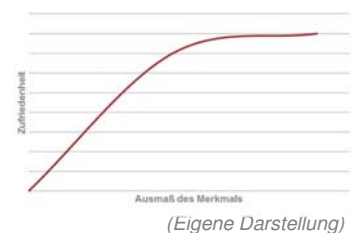
The Top Twelve Features in any Job (3): (Vgl.: Warr, 2012, 2010)

▶ Eine wertgeschätzte soziale Position:

(+0,38 Kinicki et al. (2002))

▶ Aspekte:

- ▶ Wert der eigenen Arbeit für die Gesellschaft oder Gemeinde
- ▶ Bedeutung der eigenen Arbeit für sich selbst und das Unternehmen



## 3 Von der Motivationspsychologie lernen: Vitamin-Modell

---

The Top Twelve Features in any Job (4): (Vgl.: Warr, 2012, 2010; Freyer & Stutzer 2001; Diener et. al, 1993)

- ▶ Einkommen:  
(+0,25 Caplan (1975))
- ▶ Insgesamt:
  - ▶ für die Arbeit „gut“ bezahlt werden



## Agenda

---

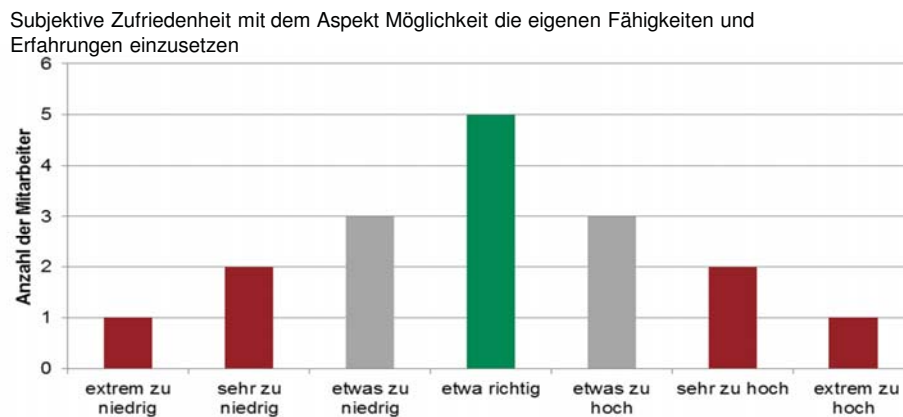
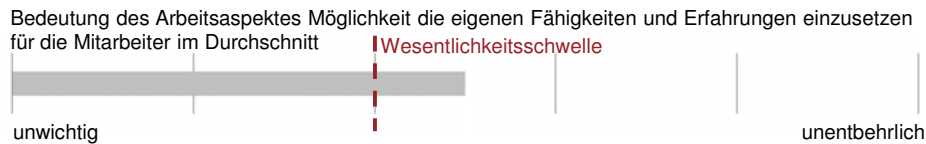
- 1 Organisation 2020 – Bedeutung weicher Themen wächst
- 2 Warum Mitarbeiterzufriedenheit als messen?
- 3 Von der Motivationspsychologie lernen: Vitamin-Modell
- 4 Ergebnisdarstellung
- 5 Fazit



## 4 Ergebnisdarstellung

### 4.1 Betriebsebene

#### Mögliche Ergebnisdarstellung auf der Ebene der einzelnen Arbeitsaspekte



(Eigene Darstellung)

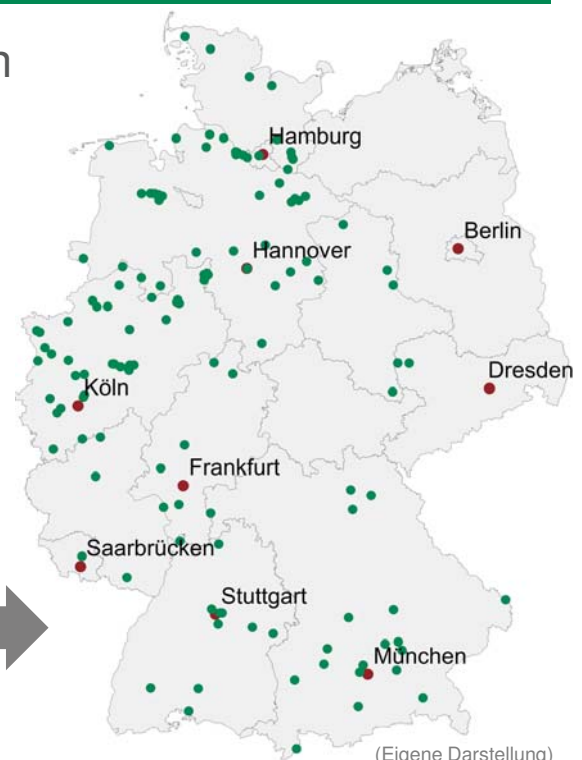
10.09.2015 ©Stephan Meyerding

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

## 4 Ergebnisdarstellung

### 4.2 Ergebnisse MA-Zufriedenheitsstudie 2014

- ▶ **Papier- und Online Fragebogen**
- ▶ **August 2013 bis Sep. 2014**
- ▶ **>600 Teilnehmer, 280 analysiert**
- ▶ Teilnehmer geworben durch Präsentation auf **Messe (IPM), Vorträge, zwei Artikel** in der Fachpresse (TASPO) und über **Social Media**
- ▶ **Verteilung der Teilnehmer** →



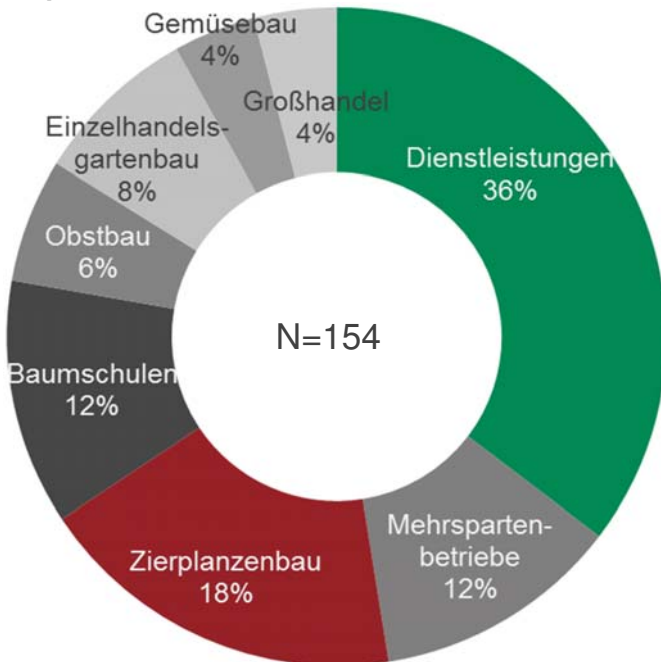
10.09.2015 ©Stephan Meyerding

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

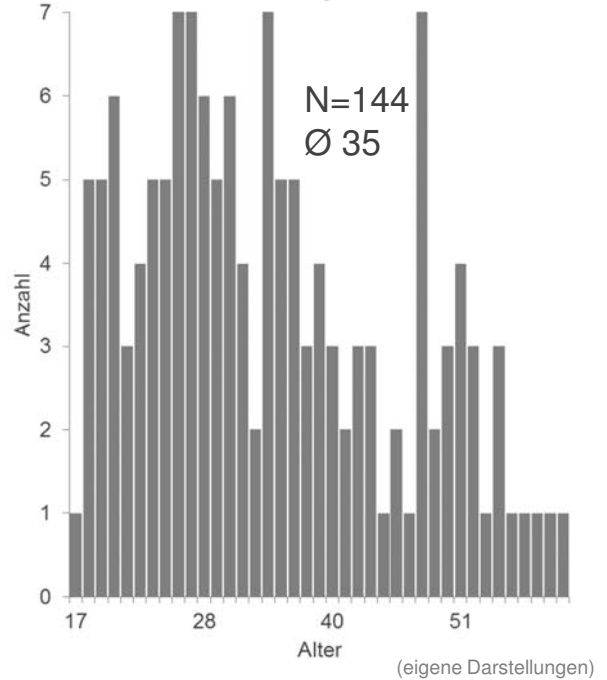
# 4 Ergebnisdarstellung

## 4.2 Ergebnisse MA-Zufriedenheitsstudie 2014

### Sparten



### Altersverteilung



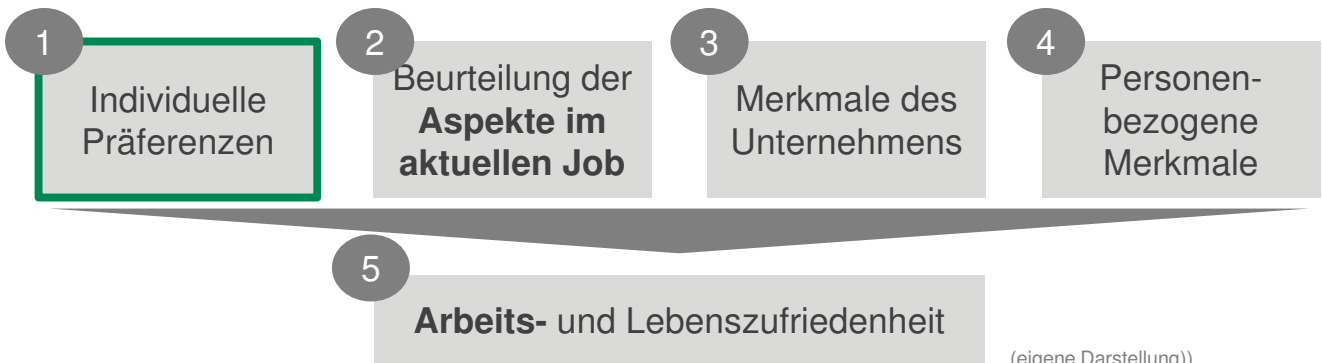
10.09.2015 ©Stephan Meyerding

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

# 4 Ergebnisdarstellung

## 4.2 Ergebnisse MA-Zufriedenheitsstudie 2014

### Der Fragebogen besteht aus 4 Hauptteilen



### Kunin-Scala (Kunin, 1955) um korrekte Bewertung zu unterstützen

(eigene Darstellung: Vgl. Kunin, 1955 und Salcher, 1995)



10.09.2015 ©Stephan Meyerding

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

# 4 Ergebnisdarstellung

## 4.2 Ergebnisse MA-Zufriedenheitsstudie 2014

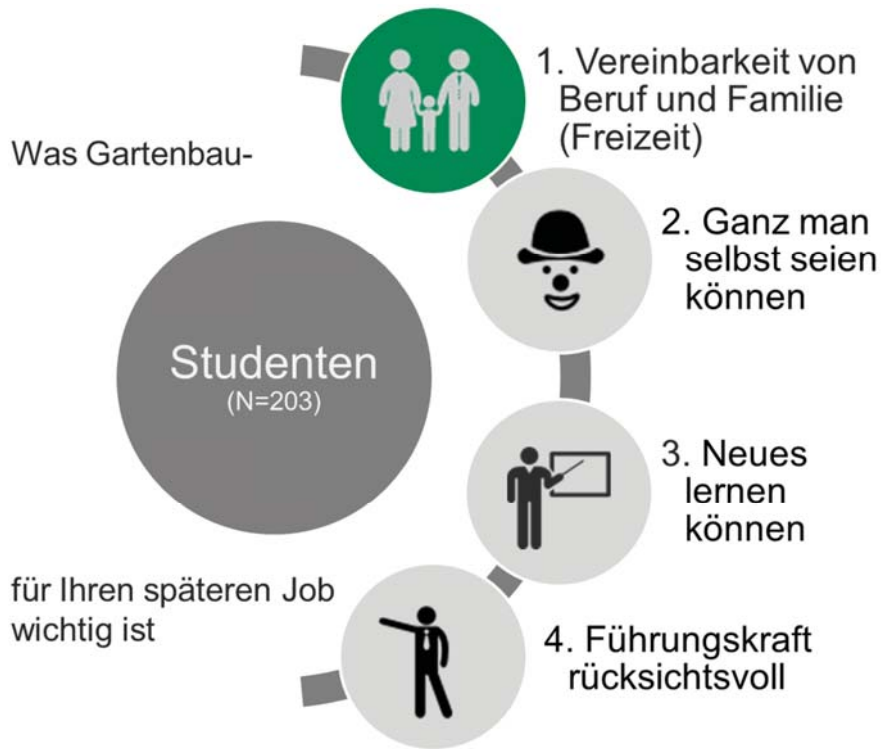


10.09.2015 ©Stephan Meyerding

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

# 4 Ergebnisdarstellung

## 4.2 Ergebnisse MA-Zufriedenheitsstudie 2014



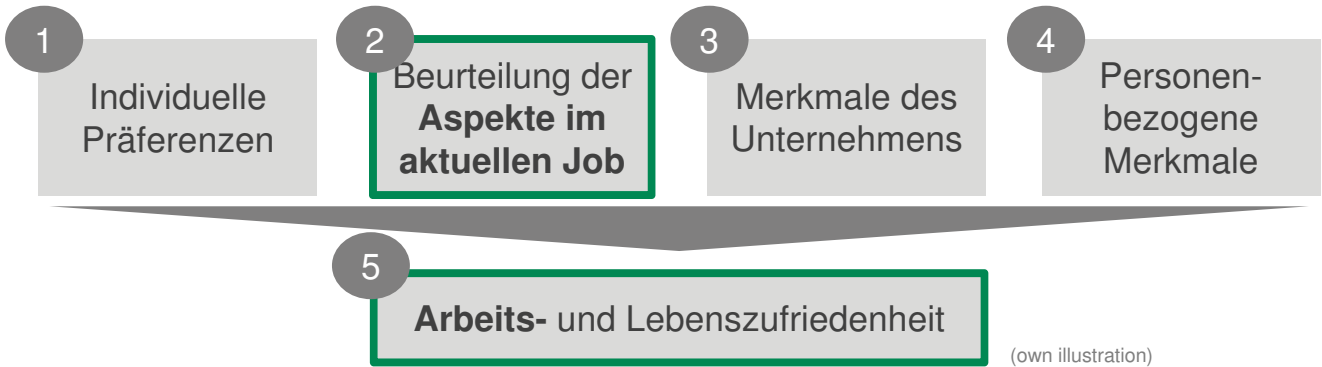
10.09.2015 ©Stephan Meyerding

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

# 4 Ergebnisdarstellung

## 4.2 Ergebnisse MA-Zufriedenheitsstudie 2014

Der Fragebogen besteht aus 4 Hauptteilen

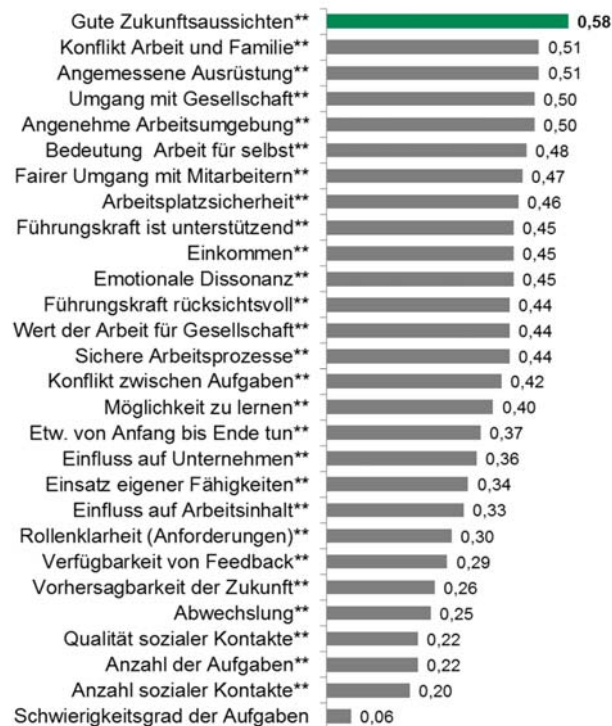


**Kunin-Scala** (Kunin, 1955) um korrekte Bewertung zu unterstützen



# 4 Ergebnisdarstellung

## 4.2 Ergebnisse MA-Zufriedenheitsstudie 2014

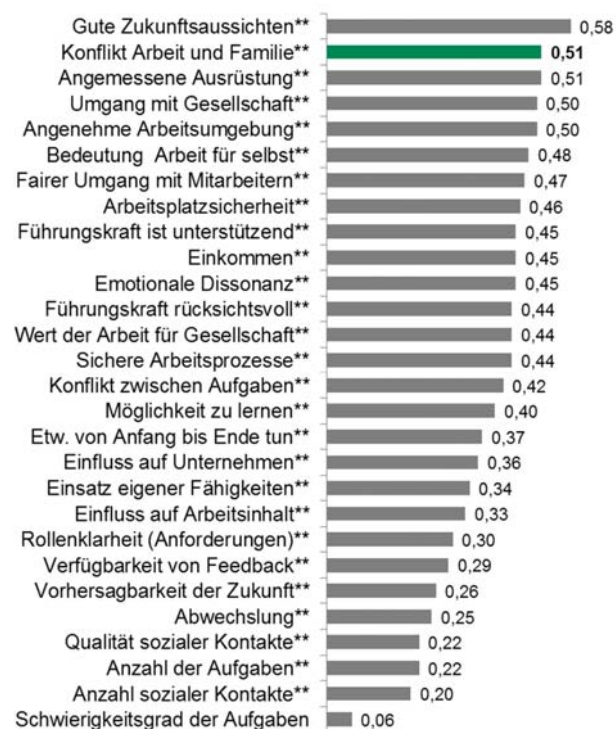


**Gute Zukunftsaussichten**  
( $r_s = ,58$ )

(N=190, eigene Darstellung, \*\* Signifiant at the 0.01 level (two-tailed) \* 0.05 level)

## 4 Ergebnisdarstellung

### 4.2 Ergebnisse MA-Zufriedenheitsstudie 2014



(N=190, eigene Darstellung, \*\* Signifiant at the 0.01 level (two-tailed) \* 0.05 level)

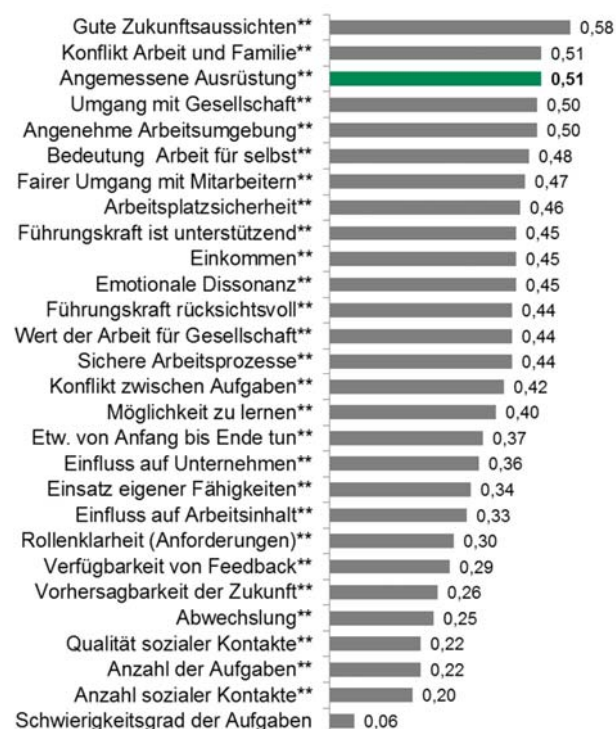
**Konflikt  
Arbeit und Familie**  
( $r_s=,51$ )

10.09.2015 ©Stephan Meyerding

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

## 4 Ergebnisdarstellung

### 4.2 Ergebnisse MA-Zufriedenheitsstudie 2014



(N=190, eigene Darstellung, \*\* Signifiant at the 0.01 level (two-tailed) \* 0.05 level)

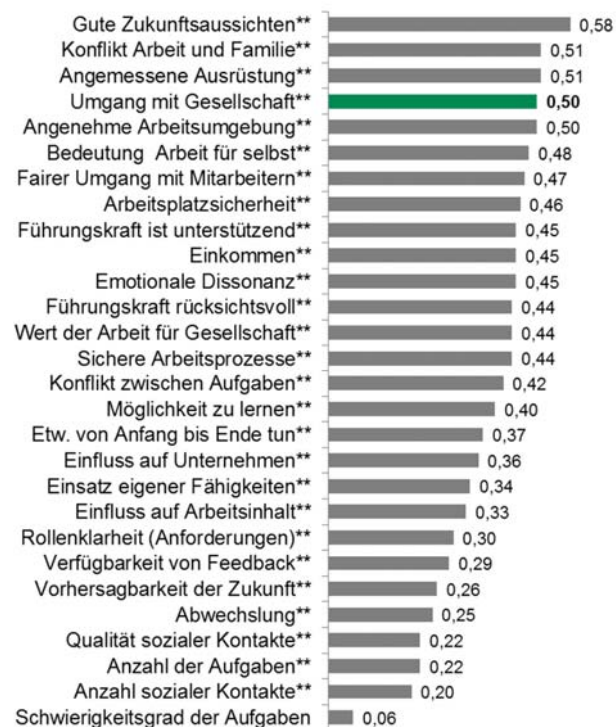
**Angemessene  
Ausrüstung**  
( $r_s=,51$ )

10.09.2015 ©Stephan Meyerding

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

## 4 Ergebnisdarstellung

### 4.2 Ergebnisse MA-Zufriedenheitsstudie 2014



(N=190, eigene Darstellung, \*\* Signifiant at the 0.01 level (two-tailed) \* 0.05 level)

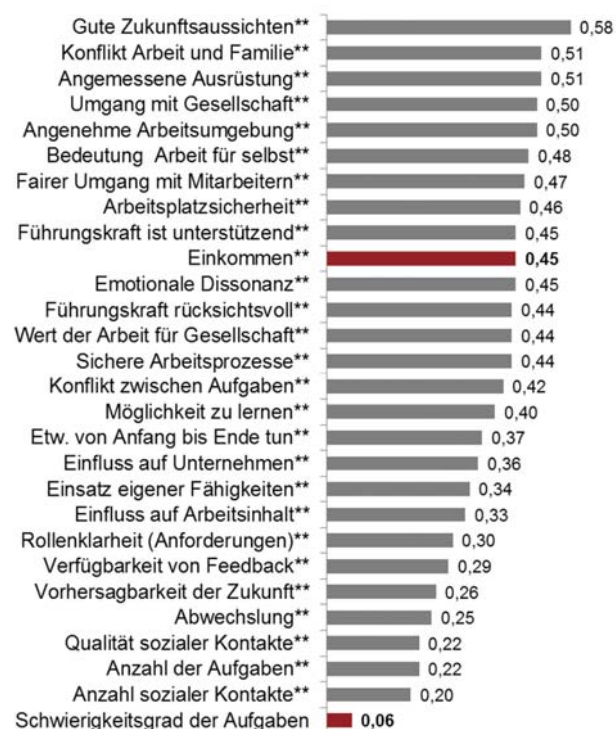
**Umgang mit  
der Gesellschaft**  
( $r_s=,50$ )

10.09.2015 ©Stephan Meyerding

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

## 4 Ergebnisdarstellung

### 4.2 Ergebnisse MA-Zufriedenheitsstudie 2014



(N=190, eigene Darstellung, \*\* Signifiant at the 0.01 level (two-tailed) \* 0.05 level)

**Einkommen**  
( $r_s=,45$ )  
**Schwierigkeitsgrad  
der Aufgaben**  
( $r_s=,06$ )

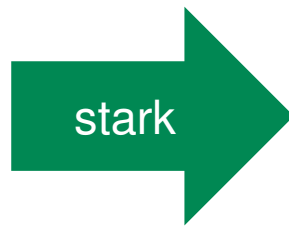
10.09.2015 ©Stephan Meyerding

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

# 4 Ergebnisdarstellung

## 4.2 Ergebnisse MA-Zufriedenheitsstudie 2014

Gute Zukunftsaussichten  
Angemessene Ausrüstung  
Konflikt Arbeit und Familie  
Umgang mit Gesellschaft  
Bedeutung Arbeit für selbst  
Fairer Umgang mit Mitarbeitern



# Mitarbeiter- zufriedenheit

Arbeitsplatzsicherheit  
Einkommen  
Sichere Arbeitsprozesse  
Wert der Arbeit für Gesellschaft  
Führungskraft rücksichtsvoll  
Möglichkeit zu lernen  
Etw. von Anfang bis Ende tun  
Einsatz eigener Fähigkeiten  
Einfluss auf Arbeitsinhalt

Einfluss auf



Verfügbarkeit von Feedback  
Abwechslung  
Qualität sozialer Kontakte  
Anzahl sozialer Kontakte  
Schwierigkeitsgrad der Aufgaben



Bildquelle: ClipDealer (Lizenz erworben), Stand 07.01.2015.

10.09.2015 ©Stephan Meyerding

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

## Agenda

- 1 Organisation 2020 – Bedeutung weicher Themen wächst
- 2 Warum Mitarbeiterzufriedenheit als messen?
- 3 Von der Motivationspsychologie lernen: Vitamin-Model
- 4 Ergebnisdarstellung
- 5 Fazit

10.09.2015 ©Stephan Meyerding

Zentrum für Betriebswirtschaft im  
Gartenbau e.V.

## 5 Fazit

---

### Mitarbeiterzufriedenheit

- ▶ ... ist einer der zielführendsten Indikatoren sozialer Nachhaltigkeit (da unterschiedlichste Aspekte mit einfließen)
- ▶ ... ist einfach und kostengünstig zu erheben
- ▶ ... zeigt erhebliche Potentiale der sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeitsdimension auf
- ▶ ... schafft Sichtbarkeit für die Unternehmensführung
- ▶ ... Grundlage für **Arbeitsleistung**

## 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)



# Anhang



## Liste der Referentinnen und Referenten

<i>Name</i>	<i>Dienststelle</i>	<i>Dienstsitz</i>	<i>Email /Telefon</i>
Engelke, Christian	Engel & Engelke Dienstleistungsgärtnerei	31675 Bückeberg Friedrich-Bach-Str. 29	<a href="mailto:c.engelke@en-gelke.de">c.engelke@en-gelke.de</a> 05722 / 3325
Fieseler, Jörg	Landwirtschaftskammer Schleswig-Holstein	25373 Ellerhoop Thiensen 16	<a href="mailto:jfieseler@lksh.de">jfieseler@lksh.de</a> 04120 / 7068100
Forster, Jürgen	Gartenbau- Unternehmensberatungs- gesellschaft mbH	60389 Frankfurt am Main An der Festeburg 33	<a href="mailto:j.forster@gub.biz">j.forster@gub.biz</a> 069 / 9047761
Gössmann, Horst	Greenworks GmbH	90537 Feucht Hermann-Oberth-Str. 12	<a href="mailto:h.goessmann@green-works.de">h.goessmann@green-works.de</a> 0172 – 8328626
Hannus, Thomas	Hochschule Weihenstephan-Triesdorf	85354 Freising Am Staudengarten 10	<a href="mailto:thomas.hannus@hswt.de">thomas.hannus@hswt.de</a> 08161 / 71-5879
Hardeweg, Bernd	Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.	30419 Hannover Herrenhäuser Str. 2	<a href="mailto:hardeweg@zbg.uni-hannover.de">hardeweg@zbg.uni-hannover.de</a> 0511 / 762-19209
Meyerding, Stephan	Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.	30419 Hannover Herrenhäuser Str. 2	<a href="mailto:meyerding@zbg.uni-hannover.de">meyerding@zbg.uni-hannover.de</a> 0511 / 762-2669
Röhring, Maren	Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.	30419 Hannover Herrenhäuser Str. 2	<a href="mailto:roehrig@zbg.uni-hannover.de">roehrig@zbg.uni-hannover.de</a> 0511 / 762-2669
Wiesmann, Rita	Potenzialentwicklung	48145 Münster Lortzingstraße 11	<a href="mailto:rita.wiesmann@gmail.com">rita.wiesmann@gmail.com</a> 0251 / 1337464



## Liste der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

<i>Name</i>	<i>Dienststelle</i>	<i>Dienstszitz</i>	<i>Email /Telefon</i>
Baumann, Josef	Gartenbauberatungsring e. V. Hannover,	Heisterbergallee 1 30453 Hannover	<a href="mailto:baumann@gartenbauberatungsring.de">baumann@gartenbauberatungsring.de</a> 0511 / 329947
Becker, Andreas	LWG Bayerische Landesanstalt für Weinbau und Gartenbau	An der Steige 15 97209 Veitshöchheim	<a href="mailto:andreas.becker@lwg.bayern.de">andreas.becker@lwg.bayern.de</a> 0931 / 9801-317
Berndt, Manfred	Sachverständigenbüro für den Gartenbau	Alte Stöckener Str. 74 30419 Hannover	<a href="mailto:buero@manfredberndt.de">buero@manfredberndt.de</a> 0511 / 97939491
Böhm-Friese, Ines	LWG Bayerische Landesanstalt für Weinbau und Gartenbau	An der Steige 15 97209 Veitshöchheim	<a href="mailto:ines.boehm-friese@lwg.bayern.de">ines.boehm-friese@lwg.bayern.de</a> 0931 / 9801-0
Eckardt, Stephan	Regierungspräsidium Tübingen	Konrad-Adenauer-Str. 20 72072 Tübingen	<a href="mailto:stephan.eckardt@rpt.bwl.de">stephan.eckardt@rpt.bwl.de</a> 07071 / 757-3365
Gottwald-Viertel, Monika	Landwirtschaftskammer NRW	Siebengebirgsstr. 200 53229 Bonn	<a href="mailto:monika.gottwald-viertel@lwk.nrw.de">monika.gottwald-viertel@lwk.nrw.de</a> 0228 / 703-1567
Hartl, Sabrina	Amt für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten	Johann-Niggel-Str. 7 53229 Bonn	<a href="mailto:poststelle@aelf-au.bayern.de">poststelle@aelf-au.bayern.de</a> 0821 / 26091-231
Imbery, Stephan	Imbery Green Consulting	Kammerhuberweg 8B A-4501 Neuhofen / Krems	<a href="mailto:stephan.imbery@agrochron.at">stephan.imbery@agrochron.at</a> 0043-7583 - 93090
Jünger, Erwin	Fachhochschule Erfurt – Forstwirtschaft	Lübecker Str. 11 99085 Erfurt	<a href="mailto:erwin.juengel@fh-erfurt.de">erwin.juengel@fh-erfurt.de</a> 0361 / 6700-4270
Hardeweg, Bernd	Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.	Herrenhäuserstr. 2 30419 Hannover	<a href="mailto:hardeweg@zbg.uni-hannover.de">hardeweg@zbg.uni-hannover.de</a> 0511/762-19209
Hübner, Sabine	Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.	Herrenhäuserstr. 2 30419 Hannover	<a href="mailto:huebner@zbg.uni-hannover.de">huebner@zbg.uni-hannover.de</a> 0228/9086795
Kraushaar, Lutz	Sachverständigenbüro Gartenbau	Amalienpark 2 13187 Berlin	<a href="mailto:lutz.kraushaar@t-online.de">lutz.kraushaar@t-online.de</a> 030/49301345
Kuhaupt, Claudia	Lehr- und Versuchsanstalt Gartenbau	Leipziger Str. 75a 99085 Erfurt	<a href="mailto:c.kuhaupt@lvg-erfurt.de">c.kuhaupt@lvg-erfurt.de</a> 0361/3789-764
Lentz, Wolfgang	HTW Dresden, Landbau/Landespflege	Pillnitzer Platz 2 01326 Dresden	<a href="mailto:lentz@htw-dresden.de">lentz@htw-dresden.de</a> 0351/462-2502
Lüttmann, Ralf	Landwirtschaftskammer Niedersachsen	Hogekamp 51 26160 Bad Zwischenahn	<a href="mailto:ralf.luettmann@lwk-niedersachsen.de">ralf.luettmann@lwk-niedersachsen.de</a> 04403 / 9796

### 53. Betriebswirtschaftliche Fachtagung Gartenbau 2015

Meyer, Linda-Lara	Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.	Herrenhäuserstr. 2 30419 Hannover	<a href="mailto:meyer@zbg.uni-hannover.de">meyer@zbg.uni-hannover.de</a> 0511 / 762-17940
Meyerding, Stephan	Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.	Herrenhäuser str. 2 30419 Hannover	<a href="mailto:meyerding@zbg.uni-hannover.de">meyerding@zbg.uni-hannover.de</a> 0511 / 762-2669
Niehues, Richard	Landwirtschaftskammer NRW	Gartenstr. 11 50765 Köln-Auweiler	<a href="mailto:richard.niehues@lwk.nrw.de">richard.niehues@lwk.nrw.de</a> 0221/5340-160
Poloczek, Georg	Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen	Wiesbadener Str. 99-103 55252 Mainz-Kastel	<a href="mailto:georg.poloczek@llh.hessen.de">georg.poloczek@llh.hessen.de</a> 06134/ 95501-20
Reuter, Christel	Bayerische landesanstalt für Weinbau und Gartenbau	An der Steige 15 97209 Veitshöchheim	<a href="mailto:christel.reuter@lwg.bayern.de">christel.reuter@lwg.bayern.de</a> 0931 / 9801-302
Röder, Eva	Landesanstalt für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau	Strenzfelder Allee 22 06406 Bernburg	<a href="mailto:eva.roeder@lfg.mlu.sachsen-anhalt.de">eva.roeder@lfg.mlu.sachsen-anhalt.de</a> 03471/334335
Röhrig, Maren	Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.	Herrenhäuserstr. 2 30419 Hannover	<a href="mailto:roehrig@zbg.uni-hannover.de">roehrig@zbg.uni-hannover.de</a> 0511 / 762-2669
Schlenz, Jürgen	BBR-Weser-Ems e. V.	Kolbergerstr. 20 26655 Westerstede	<a href="mailto:bbr@bbr-w-e.de">bbr@bbr-w-e.de</a> 04488 / 77711
Simma, Hermann	Staatliche Fachschule für Gartenbau	Am Lurzenhof 3L 84036 Landshut	<a href="mailto:hermann.simma@fsa-sc.bayern.de">hermann.simma@fsa-sc.bayern.de</a> 0871/9521-211
Thewes, Elmar	Landwirtschaftskammer für das Saarland	Dillinger Str. 67 66822 Lebach	<a href="mailto:elmar.thewes@lwk-saarland.de">elmar.thewes@lwk-saarland.de</a> 06881 / 928-104
Wicke-Brandhoff, Margret	DLR Rheinpfalz	Campus Klein-Altendorf 2 53359 Rheinbach	<a href="mailto:margret.wicke@dlr.rlp.de">margret.wicke@dlr.rlp.de</a> 02225/98087-37
Wilkens, Gerhard	Landwirtschaftskammer NRW	Külshammerweg 20 45149 Essen	<a href="mailto:gerhard.wilkens@lwk.nrw.de">gerhard.wilkens@lwk.nrw.de</a> 0201 / 87965-48
Wolf, Torsten	Landwirtschaftskammer NRW	Hans-Tenhaefstr. 40-42 47638 Straelen	<a href="mailto:torsten.wolf@lwk.nrw.de">torsten.wolf@lwk.nrw.de</a> 02834 / 7041-57
Würth, Michael	Regierungspräsidium Freiburg	Bertoldstr. 43 79098 Freiburg	<a href="mailto:michael.wuerth@rpf.bwl.de">michael.wuerth@rpf.bwl.de</a> 0761 / 208-1288
Zickert, Claudia	Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie	Söbrigener Str. 3a 01326 Dresden-Pillnitz	<a href="mailto:claudia.zickert@smul.sachsen.de">claudia.zickert@smul.sachsen.de</a> 0351 / 2612-8207