

TECHNISCHE UNIVERSITÄT MÜNCHEN

Lehrstuhl für Wirtschaftslehre des Landbaues

Erfolgsfaktoren für den Dienstleistungssektor im Gartenbau  
– Eine theoretische und empirische Untersuchung –

Ulrike Schwarz

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät Wissenschaftszentrum Weihenstephan für Ernährung, Landnutzung und Umwelt der Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades eines

Doktors der Agrarwissenschaften

genehmigten Dissertation.

Vorsitzender: Univ.-Prof. Dr. K. Salhofer

Prüfer der Dissertation: 1. Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. A. Heißenhuber  
2. Univ.-Prof. Dr. W. Bokelmann,  
Humboldt-Universität zu Berlin

Die Dissertation wurde am 22.12.2008 bei der Technischen Universität München eingereicht und durch die Fakultät Wissenschaftszentrum Weihenstephan für Ernährung, Landnutzung und Umwelt am 04.03.2009 angenommen.



Für Philipp

und in Erinnerung an unseren Sohn Max



## **Danksagung**

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Technischen Universität München. Ich möchte mich an dieser Stelle herzlich bei meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Alois Heißenhuber für die Betreuung und Förderung meiner Arbeit bedanken. Herrn Prof. Dr. Wolfgang Bokelmann danke ich für die Übernahme des Koreferats und die inhaltlichen Hinweise, die für die Arbeit sehr wichtig waren. Bei Herrn Prof. Dr. Klaus Salhofer möchte ich mich für die Übernahme des Prüfungsvorsitzes bedanken. Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Helmuth Hoffmann, der im Rahmen des Doktorandenseminars am Lehrstuhl Prof. Heißenhuber und auch darüber hinaus immer für Diskussionen offen war und mich maßgeblich bei der Arbeit unterstützt hat.

Auch bei meinen Kollegen an der TU München möchte ich mich für die Hilfsbereitschaft und inhaltliche Diskussionen bedanken, wie Herrn Felix Glück und Frau Dr. Petra Huck sowie allen Teilnehmern des Doktorandenseminars. Besonderer Dank gilt in diesem Zusammenhang auch Frau Vivien Dollinger, die immer Zeit für intensive Diskussionen sowohl theoretischer wie auch praktischer Probleme hatte. Ebenso möchte ich mich bei den Experten aus der Praxis, den befragten Betriebsleitern und den Betriebsleitern der beiden Betriebe, die als Fallstudien dienten, bedanken, die sich Zeit für Diskussionen und Gespräche genommen haben und mich an ihren Erfahrungen teilhaben ließen. Mein herzlicher Dank gilt auch all meinen Freunden, die mich während der Zeit der Erstellung der Arbeit „moralisch“ unterstützt haben wie Martina Hörauf und darüber hinaus auch Korrekturlesearbeiten übernommen haben, wie Karin Moosmann, Christiane Dreibusch und meine Schwester Irmhild Schneider.

Zudem möchte ich mich für die Unterstützung jeglicher Art bei meinen Eltern und Geschwistern bedanken. Mein ganz besonderer Dank gilt meinem Mann Philipp dessen liebevolle Begleitung maßgeblich zum Gelingen der Arbeit beigetragen hat. Seine uneingeschränkte Unterstützung und Rückhalt haben diese Arbeit ermöglicht.



---

## Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	1
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung.....	1
1.2	Stand der Wissenschaft.....	4
1.3	Zielsetzung und Vorgehensweise.....	9
2	Theoretischer Bezugsrahmen.....	15
2.1	Erfolgsfaktoren.....	15
2.1.1	Grundlagen der Erfolgsfaktorenforschung.....	15
2.1.1.1	Definitionen im Bereich Erfolgsfaktorenforschung.....	15
2.1.1.2	Zielsetzungen und Anwendungsgebiete der Erfolgsfaktorenforschung.....	17
2.1.2	Ausgewählte Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung im Gartenbau.....	19
2.1.3	Theoretische Operationalisierung der Identifikation von Erfolgsfaktoren.....	23
2.1.4	Defizite in der Erfolgsfaktorenforschung.....	27
2.1.5	Schlussfolgerungen für die Ableitung von Erfolgsfaktoren in dieser Arbeit.....	30
2.2	Dienstleistung.....	32
2.2.1	Statistische Betrachtung des Dienstleistungssektors.....	32
2.2.2	Dienstleistungsdefinitionen.....	36
2.2.3	Dienstleistungsmanagement.....	41
2.2.3.1	Standardisierung im Rahmen des Dienstleistungsmanagements.....	41

---

2.2.3.2	Sicherung von Dienstleistungsqualität.....	42
2.2.3.3	Dienstleistungsmarketing .....	45
2.2.4	Dienstleistungstrends.....	50
2.3	Ausgewählte (charakteristische) Aspekte des Gartenbausektors..	53
2.3.1	Statistische Betrachtung des Gartenbausektors .....	53
2.3.2	Sozioökonomische Aspekte des Gartenbausektors.....	56
2.3.3	Wirtschaftliche Lage des Gartenbausektors .....	57
2.3.4	Rechtliche Aspekte des Gartenbausektors .....	63
2.4	Konzeptioneller Bezugsrahmen .....	64
2.4.1	Wettbewerbsfähigkeit.....	64
2.4.2	Umweltanalysen.....	67
2.4.3	Resourced based view .....	72
2.5	Zusammenfassung des theoretischen Bezugsrahmens .....	77
3	Einflussfaktoren auf den Dienstleistungsbereich des Gartenbaus .....	81
3.1	Vorgehen bei der Ableitung der Einflussfaktoren.....	81
3.2	Exogene Einflussfaktoren .....	82
3.2.1	Einflüsse der Umwelt .....	82
3.2.2	Einflüsse innerhalb der Branche .....	87
3.3	Endogene Einflussfaktoren .....	92
3.3.1	Ressourceneinsatz.....	93
3.3.2	Potenzialfaktoren .....	94
3.3.3	Prozessfaktoren .....	99
3.3.4	Programmfaktoren .....	103



---

3.4	Ableitung des Analysegerüsts für die empirischen Untersuchungen.....	108
4	Methodik und Vorgehen bei den empirischen Untersuchungen.....	112
4.1	Datenbasis der Untersuchungen .....	112
4.1.1	Datenbasis der Kennzahlenuntersuchung .....	112
4.1.2	Datenbasis der Untersuchung der qualitativen Aspekte .	115
4.1.2.1	Datenbasis der Expertenbefragung.....	115
4.1.2.2	Datenbasis der Betriebsleiterbefragung .....	116
4.1.2.3	Datenbasis der Fallstudien .....	117
4.2	Überblick über verwendete Forschungsmethoden .....	119
4.3	Methodisches Vorgehen bei den Untersuchungen .....	121
4.3.1	Methodisches Vorgehen bei der Kennzahlenauswertung .....	122
4.3.1.1	Methodisches Vorgehen bei der Kennzahlenreduktion.....	125
4.3.1.2	Methodisches Vorgehen bei der deskriptiven Statistik .....	127
4.3.1.3	Methodisches Vorgehen beim Mittelwertvergleich.....	128
4.3.1.4	Methodisches Vorgehen bei der explorativen Faktoranalyse .....	129
4.3.1.5	Methodisches Vorgehen bei der Diskriminanzanalyse.....	130
4.3.1.6	Methodisches Vorgehen bei der CHAID-Analyse.....	132

---

4.3.2	Methodisches Vorgehen bei der Untersuchung qualitativer Aspekte .....	133
4.3.2.1	Methodisches Vorgehen bei der Expertenbefragung .....	133
4.3.2.2	Methodisches Vorgehen bei der Unternehmerbefragung .....	137
4.3.2.3	Methodisches Vorgehen bei den Fallstudien...	139
5	Ergebnisse der empirischen Untersuchungen.....	142
5.1	Ergebnisse der Kennzahlenauswertung .....	142
5.1.1	Ergebnisse der Kennzahlenreduktion .....	142
5.1.2	Ergebnisse der deskriptiven Statistik .....	146
5.1.3	Ergebnisse des Mittelwertvergleichs .....	151
5.1.4	Ergebnisse der explorativen Faktoranalyse .....	158
5.1.5	Ergebnisse der Diskriminanzanalyse .....	161
5.1.6	Ergebnisse der CHAID-Analyse.....	163
5.1.7	Vergleich der Ergebnisse der Kennzahlenauswertung ...	167
5.2	Ergebnisse der Untersuchung der qualitativen Aspekte .....	172
5.2.1	Ergebnisse der Experteninterviews.....	172
5.2.1.1	Ergebnisse zur Interpretation der Kennzahlenauswertung .....	172
5.2.1.2	Ergebnisse der Expertenbefragung zu den qualitativen Aspekten .....	179
5.2.2	Ergebnisse der Unternehmerbefragung.....	193
5.2.3	Ergebnisse der Fallstudien.....	201

---

5.2.3.1	Ergebnisse der Fallstudien in Bezug auf die Kennzahlen.....	201
5.2.3.2	Ergebnisse der Fallstudien in Bezug auf die qualitativen Aspekte .....	210
5.3	Zusammenfassender Vergleich der einzelnen Untersuchungsergebnisse .....	215
5.3.1	Zusammenfassender Vergleich der Ergebnisse der Kennzahlenauswertung sowie der Interpretation durch Experten.....	215
5.3.2	Zusammenfassender Vergleich der Ergebnisse der Expertenbefragung, Betriebsleiterbefragung und Fallstudien.....	219
6	Diskussion .....	230
6.1	Zuordnung der Ergebnisse zum theoretischen Bezugsrahmen ...	230
6.2	Diskussion der Untersuchungsergebnisse.....	233
6.3	Handlungsempfehlungen .....	242
6.4	Bewertung der Untersuchungsergebnisse und Konsequenzen ...	245
7	Zusammenfassung.....	249
	Literaturverzeichnis .....	259
	Anhang .....	273

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Phasen des Forschungsablaufs (in Anlehnung an Atteslander et al., 1995, S. 31) .....	11
Abbildung 2:	Aufbau der vorliegenden Arbeit .....	13
Abbildung 3:	Geeignete Methoden zur Identifikation von Erfolgsfaktoren (Haenecke (2002), S. 168) .....	24
Abbildung 4:	Verwendete Methoden zur Identifikation der Erfolgsfaktoren im Rahmen der vorliegenden Arbeit (in Anlehnung an Haenecke (2002), S. 168) .....	31
Abbildung 5:	Vergleich der Bruttowertschöpfung in jeweiligen Preisen nach Wirtschaftsbereichen 1998 und 2005 (Quelle: Statistisches Bundesamt (2006), S. 646) .....	35
Abbildung 6:	Kundenwahrnehmung und Kundenzufriedenheit (Zeithaml, Bitner et al. (2006), S. 107).....	44
Abbildung 7:	Struktur von Gartenbaubetrieben (ZBG (2006)) .....	54
Abbildung 8:	Entwicklung des Betriebsertrags von 1996 bis 2005 von Dienstleistungsbetrieben (Quelle: Arbeitskreis Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V. (Hrsg.) (1998-2003); ZBG (2004-2007)).....	59
Abbildung 9:	Entwicklung des Gewinns (Mittelwerte) und des Gewinns je Familien-Arbeitskraft (Mittelwerte) von Dienstleistungsbetrieben von 1996 bis 2005 (Quelle: Arbeitskreis Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V. (Hrsg.) (1998-2003); ZBG (2004-2007)).....	62
Abbildung 10:	Strategie als Verbindung zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt (Grant und Nippa (2006), S. 34) .....	67
Abbildung 11:	Faktoren der Umweltanalyse (in Anlehnung an Fahey und Narayanan (1986), S. 29 und Porter (1999a), S. 34).....	71

---

Abbildung 12: Zusammenhänge zwischen Ressourcen, Fähigkeiten und Wettbewerbsvorteilen (Grant und Nippa (2006), S. 183).....	75
Abbildung 13: Elemente des Wettbewerbsvorteils (Paul (2005), S. 160 in Anlehnung an Plinke (2000), S. 74).....	76
Abbildung 14: Mögliche Einflüsse der Umwelt auf Gartenbauunternehmen .....	83
Abbildung 15: Mögliche Einflüsse der Branche auf Gartenbauunternehmen .....	88
Abbildung 16: Mögliche Einflüsse auf den Ressourceneinsatz .....	93
Abbildung 17: Mögliche Einflüsse der Potenzialfaktoren.....	94
Abbildung 18: Mögliche Einflüsse der Prozessfaktoren.....	100
Abbildung 19: Mögliche Einflüsse der Programmfaktoren.....	103
Abbildung 20: Formen der Preisdifferenzierung (Meffert und Bruhn (2003), S. 530).....	106
Abbildung 21: Analysefelder für die empirischen Untersuchungen .....	109
Abbildung 22: Eckdaten des Friedhofsgartenbaubetriebs.....	117
Abbildung 23: Eckdaten des Gartenlandschaftsbaubetriebs.....	118
Abbildung 24: Überblick über verwendete Forschungsmethoden .....	119
Abbildung 25: Diskriminanzfunktion (Bühl (2006), S. 451) .....	131
Abbildung 26: Analyseraster mit Themenblöcken für den Leitfaden der Expertenbefragung .....	135
Abbildung 27: Überblick über den Aufbau der Fallstudien.....	141
Abbildung 28: Prüfung der Normalverteilung des Betriebseinkommens je Arbeitskraft in Euro, 2005 .....	148
Abbildung 29: Klassifizierungsbaum 2005 (CHAID-Analyse) .....	164

---

Abbildung 30: Hauptgründe für ein höheres Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags .....	172
Abbildung 31: Hauptgründe für einen besseren Kapitalkoeffizienten .....	173
Abbildung 32: Hauptgründe für einen geringeren Lohnaufwand in Prozent des Betriebsertrags.....	174
Abbildung 33: Hauptgründe für einen höheren Lohnaufwand je Fremdarbeitskraft.....	174
Abbildung 34: Hauptgründe für einen höheren Cashflow und höhere Nettoinvestitionen je Arbeitskraft .....	176
Abbildung 35: Hauptgründe für einen höheren Eigenkapitalanteil am Bilanzvermögen .....	176
Abbildung 36: Hauptgründe für einen höheren Anteil an kurzfristigem Fremdkapital am Fremdkapital .....	177
Abbildung 37: Hauptgründe für einen höheren Anteil am Ertrag aus der Produktion in Prozent des Betriebsertrags .....	178
Abbildung 38: Hauptgründe für einen niedrigeren Ertrag aus der Dienstleistung in Prozent des Betriebsertrags.....	179
Abbildung 39: Einfluss der Potenzialfaktoren auf den Erfolg gemäß der Expertenbefragung .....	180
Abbildung 40: Hauptaussagen der Experten in Bezug auf Arbeitskräfte .....	181
Abbildung 41: Hauptaussagen der Experten in Bezug auf Betriebsleiter .....	182
Abbildung 42: Hauptaussagen der Experten in Bezug auf Betriebsgröße und Faktorausstattung .....	183
Abbildung 43: Hauptaussagen der Experten in Bezug auf Investitionen und Modernität.....	185
Abbildung 44: Hauptaussagen der Experten in Bezug auf den Standort .....	185

---

Abbildung 45: Hauptaussagen der Experten in Bezug auf die Prozessfaktoren.....	186
Abbildung 46: Hauptaussagen der Experten in Bezug auf die Programmfaktoren.....	190
Abbildung 47: Einfluss der Potenzialfaktoren auf den Erfolg gemäß der Betriebsleiterbefragung im Vergleich mit der Expertenbefragung .....	194
Abbildung 48: Rangfolge der Bedeutung des Wissens des Betriebsleiters gemäß der Betriebsleiterbefragung .....	195
Abbildung 49: Hauptaussagen der Betriebsleiterbefragung zum Standort...	196
Abbildung 50: Bewertung der EDV-Instrumente durch die Betriebsleiterbefragung .....	197
Abbildung 51: Hauptaussagen der Betriebsleiterbefragung zu den Leistungsbündeln und Kooperationen im Vergleich mit der Expertenbefragung .....	198
Abbildung 52: Leistungsbündel und Kooperationen bei den befragten Betrieben .....	199
Abbildung 53: Bewertung der Preisdifferenzierung durch die Betriebsleiterbefragung im Vergleich mit der Expertenbefragung .....	200
Abbildung 54: Bewertung des Einflusses der Potenzialfaktoren auf den Erfolg .....	220
Abbildung 55: Erfolgswirksame Potenzialfaktoren.....	222
Abbildung 56: Erfolgswirksame Prozessfaktoren .....	225
Abbildung 57: Erfolgswirksame Programmfaktoren.....	228

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Überblick relevanter wissenschaftlicher Arbeiten der Gartenbauökonomie .....	6
Tabelle 2:	Überblick über Ergebnisse von ausgewählten Forschungsarbeiten mit Schwerpunkt Erfolgsfaktorenforschung im Gartenbau .....	20
Tabelle 3:	Wirtschaftsgliederung des Statistischen Bundesamtes (Statistisches Bundesamt (2006), S. 647) .....	33
Tabelle 4:	Übersicht über Arbeitskräfte in Gartenbaubetrieben 2005 (Quelle: Statistisches Bundesamt (2006), S. 1044).....	56
Tabelle 5:	Herkunft der Erträge des Betriebsertrages bei Dienstleistungsunternehmen 1996 und 2005 (Quelle: Arbeitskreis Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V. (Hrsg.) (1998); ZBG (2007)) .....	59
Tabelle 6:	Betriebsaufwand (Mittelwerte) der Gartenbausparten in 1996 und 2005 (Quelle: Arbeitskreis Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V. (Hrsg.) (1998); ZBG (2007)) .....	60
Tabelle 7:	Gewinn (Mittelwerte) der Gartenbausparten in 1996 und 2005 (Quelle: Arbeitskreis Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V. (Hrsg.) (1998); ZBG (2007)) .....	61
Tabelle 8:	Überblick über Interviewpartner der Expertenbefragung .....	115
Tabelle 9:	Überblick über Inhalte der Betriebsleiterbefragung .....	138
Tabelle 10:	Kennzahlen der Untersuchung .....	143
Tabelle 11:	Übersicht über die Normalverteilung der Kennzahlen .....	147
Tabelle 12:	Betriebseinkommen/Arbeitskraft in Euro nach Erfolgsdritteln von 1996 bis 2005 (Quelle: Arbeitskreis Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V. (Hrsg.) (1998-2003); ZBG, (2004-2007)).....	150



---

Tabelle 13:	Prozentuale Zugehörigkeit von Beispielsbetrieben zu Erfolgsgruppen .....	151
Tabelle 14:	Anzahl der Jahre, in denen die Mittelwerte der Variablen signifikante Unterschiede zwischen den Erfolgsgruppen ergeben .....	152
Tabelle 15:	Gruppierte Mediane zur Kennzahl Lohnaufwand/Fremd-Arbeitskraft .....	153
Tabelle 16:	Ausprägung der gruppierten Mediane der signifikanten Kennzahlen und durchschnittlicher Unterschied zwischen den Gruppen.....	154
Tabelle 17:	Ausprägung der gruppierten Mediane der nicht signifikanten Kennzahlen und durchschnittlicher Unterschied zwischen den Gruppen.....	156
Tabelle 18:	Faktoren der Faktoranalyse.....	159
Tabelle 19:	Gemeinsame Korrelationen innerhalb der Gruppen zwischen Diskriminanzvariablen und standardisierten kanonischen Diskriminanzfunktionen .....	163
Tabelle 20:	Überblick über trennende Variablen der ersten und zweiten Ebene der CHAID-Analyse.....	166
Tabelle 21:	Überblick über die Ergebnisse der Kennzahlenauswertung und darüber durch welche Untersuchung deren Bedeutung nachgewiesen wurde .....	168
Tabelle 22:	Kennzahlen des Friedhofsgartenbaubetriebs .....	202
Tabelle 23:	Kennzahlen des Gartenlandschaftsbaubetriebs .....	206
Tabelle 24:	Begründungen für die Kennzahlenwerte der Fallbetriebe 2005 im Vergleich zu den Mittelwerten des 1. Drittels.....	209
Tabelle 25:	Überblick über Ausprägungen der relevanten Faktoren in den Fallbetrieben.....	211

Tabelle 26:	Ergebnisse der Kennzahlenauswertung.....	216
Tabelle 27:	Zuordnung der Untersuchungsergebnisse zu den Arten der Ressourcen .....	232

**Anhangverzeichnis**

Anhang 1:	Übersicht der berücksichtigten Kennzahlen der Untersuchung (Teil 1) .....	273
Anhang 2:	Übersicht der berücksichtigten Kennzahlen der Untersuchung (Teil 2) .....	274
Anhang 3:	Ergebnisse der Prüfung der Normalverteilung der Kennzahlen.....	275
Anhang 4:	Signifikanz der Mittelwerte der erfolgreichen und der weniger erfolgreichen Betriebe je Jahr .....	276
Anhang 5:	Gruppierte Mediane der signifikanten Kennzahlen der erfolgreichen und weniger erfolgreichen Mittel je Jahr und Unterschiede .....	277
Anhang 6:	Gruppierte Mediane der nicht signifikanten Kennzahlen der erfolgreichen und weniger erfolgreichen Mittel je Jahr und Unterschiede .....	278
Anhang 7:	Faktoren der Faktoranalyse.....	279
Anhang 8:	Gleichheitstest der Gruppenmittelwerte im Rahmen der Diskriminanzanalyse.....	279
Anhang 9:	Wilks' Lambda (Zusammenfassung der kanonischen Diskriminanzfunktion) .....	279
Anhang 10:	Vorhergesagte Gruppenzugehörigkeit durch die Diskriminanzfunktion .....	280
Anhang 11:	Kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten.....	280
Anhang 12:	Funktion bei den Gruppen-Zentroiden.....	280
Anhang 13:	Klassifizierungsbaum 2004 (CHAID-Analyse) .....	281
Anhang 14:	Klassifizierungsbaum 2003 (CHAID-Analyse) .....	282
Anhang 15:	Klassifizierungsbaum 2002 (CHAID-Analyse) .....	282

Anhang 16:	Klassifizierungsbaum 2001 (CHAID-Analyse) .....	283
Anhang 17:	Ausführliche Darstellung der qualitativen Ergebnisse der Fallstudie zum Friedhofsgartenbau .....	284
Anhang 18:	Ausführliche Darstellung der qualitativen Ergebnisse der Fallstudie zum Gartenlandschaftsbau .....	288

---

**Abkürzungsverzeichnis**

AfA	Absetzung für Abnutzung
BMELV	Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
CHAID	Chi-squared Automatic Interaction Detection
EDV	elektronische Datenverarbeitung
et al	et alii (und andere)
Eqm	Einheitsquadratmeter
e.V.	eingetragener Verein
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Ha	Hektar
Hrsg.	Herausgeber
IuK	Informations- und Kommunikationstechnologie
Mrd.	Milliarden
PC	Personalcomputer
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
Qm	Quadratmeter
ROS	Return on Sales
ROI	Return on Investments

S.	Seite
s.	siehe
usw.	und so weiter
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
VOB	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen
z. B.	zum Beispiel
ZBG	Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.

# 1 Einführung

## 1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich in den letzten Jahren stark geändert. Der Fortfall von nationalen Grenzen, die wirtschaftliche Deregulierung und die Liberalisierung prägen die Globalisierung der Wirtschaft<sup>1</sup> und führen zu Veränderungen. Neuen Wettbewerbern wird der Eintritt in bereits besetzte oder auch verschlossene Märkte ermöglicht und der Wettbewerb wird intensiviert.<sup>2</sup> Als Kernprobleme stellen Führungskräfte über verschiedene Branchen hinweg aggressive Konkurrenz, Strukturwandel der Branche, Liberalisierung, hohe Preissensibilität und abnehmende Kundentreue sowie raschen Preis- und Margenverfall<sup>3</sup> fest.

Auch im Bereich Gartenbau verschärfen sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. In den letzten drei Jahrzehnten hat in der Branche ein beträchtlicher Strukturwandel stattgefunden.<sup>4</sup> Die Branche hat mit steigenden Preisen zu kämpfen. Vor allem der Produktionsgartenbau des Zierpflanzenbaus ist vom Energiepreisanstieg stark betroffen, da ein großer Teil der Pflanzen aufgrund der geographischen Lage in Deutschland unter Glas produziert wird. Aber auch andere Sparten des Gartenbaus sind von den steigenden Energiekosten bei gleichzeitig angespannter Ertragslage betroffen. Produktionsbetriebe sehen sich immer größer werdende Wirtschaftseinheiten auf der Absatzseite gegenüber. Die Absatzkonzentration im Sortimentshandel von Topf- und Schnittblumen, in Baumärkten und in Einzelhandelsketten hat sich verstärkt, Fachgeschäfte sowie

---

<sup>1</sup> Vgl. Jaeger (1998), S. 11ff.

<sup>2</sup> Vgl. Picot et al. (2001), S. 2.

<sup>3</sup> Vgl. Belz (1998), S. 20.

<sup>4</sup> Vgl. Lentz (2004), S. 43.

der Markt- und Straßenhandel haben Marktanteile verloren.<sup>5</sup> Die Fachpresse stellt eine wachsende Konkurrenzbeziehung zwischen Endverkaufsbetrieben und großen branchenfremden Unternehmen fest,<sup>6</sup> welche Pflanzen durch Cross-Selling an ihre Stammkunden absetzen können und durch ihre Größe gegenüber produzierenden Betrieben über eine hohe Abnehmermacht verfügen. Die klein- und mittelständischen Unternehmen, die typisch für die Gartenbaubranche sind, verhandeln mit umsatzstarken Marktpartnern und müssen sich gegenüber dem wachsenden Importangebot behaupten.<sup>7</sup> Zudem führt die Nutzung des technischen Fortschritts bei der Produktion im landwirtschaftlichen Bereich dazu, dass ein geringerer Bedarf an Produktionskapazitäten (Arbeit, Fläche und Gebäude) besteht.<sup>8</sup>

Diese Wettbewerbsverschärfungen im Gartenbau haben Einfluss auf die Existenz der für die Branche typischen kleinen und familienorientierten Betriebe. Eine steigende Zahl von Geschäftsaufgaben ist zu beobachten. Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit als unmittelbare Auslöser der Insolvenz werden häufig über Jahre abgefangen,<sup>9</sup> da gartenbauliche Vollerwerbsbetriebe oft wegen des vorhandenen Bodeneigentums über eine solide Eigenkapitalbasis verfügen. Solche Existenzkrisen gilt es zu vermeiden, da sie zu volkswirtschaftlichem Kapitalverlust sowie persönlichen Schicksalen führen. Gerade bei den im Gartenbausektor dominierenden kleinbetrieblichen Strukturen kann es zudem zu familiären Konflikten und Ansehensverlust in dörflicher Gemeinschaft kommen. Aber auch unter volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten ist es sinnvoll die Existenz von Betrieben zu sichern. Geschäftsaufgaben bringen negative

---

<sup>5</sup> Vgl. BMELV (2006), S. 34.

<sup>6</sup> Vgl. Zehentbauer (2000), S. 25.

<sup>7</sup> Der überwiegende Teil der auf dem deutschen Markt umgesetzten Blumen und Zierpflanzen wird in den Niederlanden hergestellt, rund 36 % stammen aus heimischer Produktion. Gerade in Wintermonaten, in denen die Bedingungen für den Schnittblumenbau in Europa eher ungünstig und somit unrentabel sind, werden Blumen auch aus Ländern, die nicht der EU angehören, eingeführt (vgl. BMELV (2006), S. 34).

<sup>8</sup> Vgl. Heißenhuber (1997), S. 15.

<sup>9</sup> Vgl. von Allwörden (2005), S. 2.



Konsequenzen bezüglich der Beschäftigungslage, der Investitionsneigung, der Kaufkraft, des Sparverhaltens, des Branchenimages, des Innovationsverhaltens und der politischen Stabilität mit sich. Der Aufbau oder die völlige Neuorientierung eines vergleichbaren Unternehmens würde Jahre des Aufbaus und große Aufwendungen benötigen. Die Überlebensfähigkeit muss jedoch gesichert sein, denn ein nicht überlebensfähiges Unternehmen fortzuführen, würde nur kurzfristige Erfolge bringen und eine Verschwendung der Produktionsfaktoren darstellen.<sup>10</sup>

Für Betriebe im Gartenbau besteht die Möglichkeit nach neuen Wegen zu suchen, um ihre Existenz zu sichern und ihre Kapazitäten weiter zu nutzen. Jedoch ist eine kurzfristige Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen, im Zierpflanzenbau beispielsweise, kaum möglich, vielmehr sollten Gartenbaubetriebe langfristig ihre Aktivitäten anpassen.<sup>11</sup> Möglichkeiten zur Anpassung im Gartenbau sind z. B. die Erweiterung des Sortiments oder der Ausbau einzelner Bereiche.<sup>12</sup>

Für den Ausbau einzelner Bereiche spricht, dass Gartenbauunternehmen, die als reine Produktionsbetriebe am Markt agieren und für den Großhandel produzieren, als problematisch betrachtet werden. Die Zukunft wird bei Unternehmen gesehen, die sich weg von der Produktion hin zur Dienstleistung und Geschäftserweiterung bzw. -umstellung bewegen.<sup>13</sup> Der Ausbau von angebotenen Dienstleistungen oder eine Umstrukturierung in Richtung Dienstleistung kann also zur Existenzsicherung der Gartenbaubetriebe beitragen.

Bei einer Umstrukturierung kommt Gartenbaubetrieben zugute, dass im landwirtschaftlichen Bereich Unternehmer bereits über eine Reihe von Produktionsfaktoren verfügen, die sich vergleichsweise gut für die Erbringung von

---

<sup>10</sup> Vgl. Böckenförde (1991), S. 4f.

<sup>11</sup> Vgl. Göring-Lensen-Hebben (1995), S. 32.

<sup>12</sup> Vgl. Fey-Kimming (1982), S. 105f.

<sup>13</sup> Vgl. von Allwörden (2005), S. 158.

Dienstleistungen eignen. Durch Gebäude- und Maschinenkapazitäten, wie auch Fähigkeiten und Fertigkeiten besteht die Möglichkeit weiterhin als Unternehmer tätig zu sein und mit den vorhandenen Kapazitäten eine zusätzliche Wertschöpfung zu erzielen.<sup>14</sup>

Aber auch im Dienstleistungsbereich ist die Wettbewerbsintensität gestiegen und die Anzahl der dort tätigen Unternehmen wächst. Daher ist eine zweckmäßige und attraktive Gestaltung des Dienstleistungsprogramms im Rahmen des Marketings für den Erfolg eines Unternehmens von zentraler Bedeutung.<sup>15</sup> Zudem sind Diversifikationsvorhaben mit hohen Unsicherheiten und Risiken verbunden.<sup>16</sup> Durch Dienstleistungsforschung kann die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit gestärkt<sup>17</sup> werden, so dass diese Risiken gemindert werden.

Da eine Umstrukturierung von Produktionsbetrieben im Gartenbau in Richtung Dienstleistung sinnvoll erscheint und da es wichtig ist Erfolgsfaktoren zu kennen und zu identifizieren, um abschätzen zu können, welche Chancen auf neuen oder etablierten Märkten bestehen,<sup>18</sup> sollen im Rahmen dieser Arbeit die Erfolgsfaktoren für die dienstleistungsbezogenen Geschäftsfelder im Bereich Gartenbau identifiziert werden. Dazu sollen wichtige Aktionsfelder theoretisch erfasst werden, um ausgewählte, potenziell erfolgskritische Faktoren in eine eigene explorative empirische Untersuchung einzubeziehen.

## 1.2 Stand der Wissenschaft

Die Problemstellung der Arbeit lässt sich dem Bereich Gartenbauökonomie und Erfolgsfaktorenforschung zuordnen.

---

<sup>14</sup> Vgl. Heißenhuber (1997), S. 13.

<sup>15</sup> Vgl. Meffert und Bruhn (2003), S. 360.

<sup>16</sup> Vgl. Meyer und Heyder (1994), S. 266.

<sup>17</sup> Vgl. Rachel (2006), S. 17f.

<sup>18</sup> Vgl. Meyer und Davidson (2001), S. 268.

Es gibt eine Vielzahl von wissenschaftlichen Arbeiten, die sich mit der Erfolgsfaktorenforschung befassen. Die Ergebnisse der verschiedenen Forschungsarbeiten, die meist aus dem Hochtechnologie- und Investitionsgüterbereich stammen, lassen sich jedoch aufgrund der einmaligen Marktsituation der Gartenbau-branche (u. a. Produkteigenschaften, Distributionssysteme, Produktionsbedingungen) nicht direkt übertragen. Zudem werden oftmals, um branchen- und unternehmensspezifische Charakteristika zu umgehen, allgemeingültige Ergebnisse diskutiert,<sup>19</sup> was jedoch nicht ausreichend ist, da die Art der Dienstleistung bei der Bestimmung der Erfolgsfaktoren zu beachten ist.<sup>20</sup>

Tabelle 1 stellt im Überblick<sup>21</sup> die vorhandenen Forschungsarbeiten zum umschriebenen Themenbereich im Gartenbau dar. Neben der Erfolgsfaktorenforschung im Gartenbau wurden aus dem gartenbauökonomischen Bereich Arbeiten mit einem Schwerpunkt auf Marketing betrachtet, da eine zweckmäßige und attraktive Gestaltung des Dienstleistungsprogramms im Rahmen des Marketings für den Erfolg von zentraler Bedeutung sein kann.<sup>22</sup> Es soll hier kein vollständiger Abriss gegeben werden, vielmehr soll die Darstellung einen Überblick über die angesprochenen Forschungsgebiete im Gartenbausektor geben, insofern die Ergebnisse eine Relevanz für den Gartenbau erwarten lassen.

Es zeigt sich, dass in den Forschungsarbeiten zum Gartenbau kein Schwerpunkt auf den Dienstleistungsbereich gesetzt wird.

---

<sup>19</sup> Vgl. Schmalen (2005), S. 5.

<sup>20</sup> Vgl. Homburg und Garbe (1996), S. 270.

<sup>21</sup> Zu ausgewählten Ergebnissen der Untersuchungen siehe Kapitel 2.1.2.

<sup>22</sup> Vgl. Meffert und Bruhn (2003), S. 360.

<b>Arbeiten mit Schwerpunkt Erfolgsfaktorenforschung im Gartenbau</b>			
<b>Autor</b>	<b>Jahr</b>	<b>Forschungsziel</b>	<b>Sparte/Branche/Perspektive</b>
Schürmer	1993	Ermittlung von Erfolgsfaktoren	Endverkaufsbetriebe
Bitsch	1994	Ermittlung von Erfolgsfaktoren	Topfpflanzenbau
Göbel	2002	Ermittlung von Erfolgsfaktoren	Weinbau
Görgens	2003	Ermittlung von Erfolgsfaktoren	Obstbau
<b>Arbeiten mit Schwerpunkt Marketing im Gartenbau</b>			
<b>Autor</b>	<b>Jahr</b>	<b>Forschungsziel</b>	<b>Sparte/Branche/Perspektive</b>
Altmann	1984	Konsumententypologie	Zierpflanzenbau, Kundenperspektive
Meggendorfer	1987	Marketingkonzept und Analyse	Zierpflanzenbau, Managementperspektive
Hauck	1990	Konsumgewohnheiten von Weinkonsumenten	Weinbau, Kundenperspektive
Meier	1996	Imageanalyse Gartenbauerzeugnisse	Gemüsebau, Kundenperspektive
Huber	1998	Analyse des Dienstleistungssektors und Marketingempfehlungen	Landwirtschaft, Managementperspektive, Kundenperspektive, Dienstleistung
<b>Arbeiten mit Schwerpunkt Existenzsicherung bzw. Steigerung Wettbewerbsfähigkeit im Gartenbau</b>			
<b>Autor</b>	<b>Jahr</b>	<b>Forschungsziel</b>	<b>Sparte/Branche/Perspektive</b>
Fey-Kimming	1982	kurzfristige Anpassungsvorgänge	Zierpflanzenbau
Bokelmann	1987	Untersuchung von Entscheidungsabläufen	Produktionsgartenbau
Bokelmann	1993	Früherkennung von Unternehmenskrisen	Gartenbau und Landwirtschaft
Göring-Lensen-Hebben	1995	Existenzsicherung durch zusätzliche Handelsfunktion	Zierpflanzenbau
Bokelmann, König	2003	Analyse von Umstellungshindernissen	Gemüsebau
Allwörden	2005	Ursachen der Existenzgefährdung	Landwirtschaft und Gartenbau

**Tabelle 1: Überblick relevanter wissenschaftlicher Arbeiten der Gartenbau-ökonomie**

Zum Themenschwerpunkt Marketing finden sich Arbeiten im Gartenbau, die auf einzelne Sparten wie Weinbau und Zierpflanzenmarkt abzielen. Der Fokus der Forschungsarbeiten liegt eher auf dem Bereich der Produktion. Es gibt Forschungsarbeiten im Zierpflanzenbereich<sup>23</sup> oder Nahrungsmittelbereich,<sup>24</sup> die

<sup>23</sup> Z. B. Altmann (1984) und Meggendorfer (1987), der je nach Betriebstyp Marketingempfehlungen ableitet.

das Konsumentenverhalten untersuchen. Arbeiten neueren Datums, die die geänderten Rahmenbedingungen und die speziellen Bedürfnisse von Dienstleistungsbetrieben berücksichtigen, fehlen. *Huber*, welcher die Vermarktung von Dienstleistungen untersucht, bezieht sich auf den landwirtschaftlichen Sektor und analysiert hier den Stand der dienstleistungsbezogenen Geschäftsfelder und deren Vermarktung.<sup>25</sup>

Im Bereich Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Existenzsicherung gibt es gartenbauökonomische Arbeiten, welche Anpassungsvorgänge, Gründe und Ursachen untersuchen. Somit werden in diesem Bereich auch Ursachen für eine erfolgreiche Ausrichtung oder Bewirtschaftung des Betriebes ermittelt. Mit dem Aspekt der Existenzhaltung und dem Ausbau von Bereichen beschäftigen sich *Fey-Kimming*,<sup>26</sup> *Göring-Lensen-Hebben*<sup>27</sup> oder *Bokelmann und König*.<sup>28</sup> *Fey-Kimming* beschränkt sich hierbei auf die Untersuchung der kurzfristigen Anpassungsmöglichkeiten an veränderte Rahmenbedingungen, *Göring-Lensen-Hebben* setzt den Schwerpunkt auf den Ausbau der Handelsfunktion sowie die Untersuchung der Rolle des Betriebsleiters. *Bokelmann und König* ermitteln die Hinderungsgründe für die Umstellung auf Ökolandbau im Gemüsebau. Ursachen für die Existenzgefährdung von Betrieben im Gartenbau untersucht *von Allwörden*<sup>29</sup>, wobei sich die Arbeit hierbei auf die Erforschung der Ursachen, der Folgen und Ableitung von Empfehlungen für die Beratung fokussiert. *Bokelmann*<sup>30</sup> bezieht sich in seiner Arbeit auf Entscheidungsabläufe in der gärtnerischen Produktion um Erfolgsunterschiede zu erklären.

---

<sup>24</sup> Gemüsebau: Meier (1996), Weinbau: Hauck (1990).

<sup>25</sup> Huber (1998) wurde in den Überblick aufgenommen, da er die Kombination von Dienstleistung und Marketing untersucht - allerdings im Agrarsektor.

<sup>26</sup> Fey-Kimming (1982).

<sup>27</sup> Göring-Lensen-Hebben (1995).

<sup>28</sup> Bokelmann und König, (2003).

<sup>29</sup> von Allwörden (2005).

<sup>30</sup> Bokelmann (1987).

Für die Gartenbaubranche gibt es nur wenige Arbeiten, die sich explizit mit der Erfolgsfaktorenforschung beschäftigen, wobei *Bokelmann* darauf hinweist, dass Untersuchungen zur Klärung der Ursachen von Erfolgsunterschieden in der gartenbaulichen Produktion eine lange Tradition haben.<sup>31</sup> Auch Untersuchungen zu Erfolgsfaktoren in der Landwirtschaft sind nur begrenzt vorhanden.<sup>32</sup> *Bitsch* erstellt eine Übersicht über Ansätze von empirischen Untersuchungen der Erfolgsfaktorenforschung allgemein und gezielt für kleine sowie mittelständische Unternehmen und im Agrarsektor. Sie stellt fest, dass in der landwirtschaftlichen Forschung die Tradition besteht, die Erfolgsfaktoren mit Hilfe der vorhandenen Buchführungsdaten und Kennzahlenanalysen zu suchen. Die Untersuchungen legen ihren Schwerpunkt auf finanziellen Erfolg und die Prognose einzelbetrieblicher Entwicklungen oder den Bereich der Ursachenforschung.<sup>33</sup> Zudem stellt *Bitsch* fest, dass der weitere Forschungsbedarf in Bezug auf die Auswirkungen betrieblicher Vorgänge im Jahresabschluss sehr hoch ist.<sup>34</sup>

Auch die Arbeiten im Bereich der Erfolgsfaktorenforschung im Gartenbau berücksichtigen nicht den Dienstleistungsbereich. *Schürmer* vergleicht die Buchführungskennzahlen erfolgreicher und weniger erfolgreicher Betriebe von Endverkaufsbetrieben mit überwiegend direktem Absatz.<sup>35</sup> *Bitsch* führt eine Erfolgsanalyse bei Gartenbaubetrieben aus dem indirekt absetzenden Topfpflanzenbau auf der Basis von Jahresabschlussdaten durch.<sup>36</sup> *Görgens* untersucht anhand von Kennzahlen, Experten- und Betriebsleitergesprächen kritische Erfolgsfaktoren im Produktionsobstbau aus betriebswirtschaftlicher Sicht um Controllingmodule zu entwickeln.<sup>37</sup> *Göbel* analysiert die marketingstrategische

---

<sup>31</sup> Mehr hierzu bei Bokelmann (1987), S. 2.

<sup>32</sup> Vgl. Bitsch (1994), S. 33ff.

<sup>33</sup> Vgl. Bitsch (1994), S. 84ff.

<sup>34</sup> Vgl. Bitsch (1994), S. 236.

<sup>35</sup> Vgl. Schürmer (1993).

<sup>36</sup> Vgl. Bitsch (1994).

<sup>37</sup> Vgl. Görgens (2003).

Ausrichtung und Veränderungsfähigkeit als Ursache des wirtschaftlichen Erfolges am Beispiel direktvermarktender Weingüter.<sup>38</sup>

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass ein Mangel an theoretischen und empirischen Untersuchungen zum Bereich Erfolgsfaktorenforschung, welche die Dienstleistung im Gartenbau betreffen, besteht. Daher wird für die vorliegende Arbeit ein explorativer Ansatz gewählt.

### **1.3 Zielsetzung und Vorgehensweise**

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Erfolgsfaktoren für den Bereich der dienstleistungsbezogenen Geschäftsfelder im Gartenbau zu ermitteln. Die Beschränkung auf den Dienstleistungsbereich ist nicht nur aufgrund der fehlenden Ergebnisse in der Erfolgsfaktorenforschung im Dienstleistungsbereich des Gartenbaus notwendig, sondern auch, da der Gartenbau eine hohe Diversifikation in unterschiedliche Betriebszweige aufweist und aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen nicht als Einheit untersucht werden kann.<sup>39</sup>

Es soll die Situation von Gartenbaubetrieben berücksichtigt werden, die aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen den Dienstleistungsbereich ausbauen oder auf diesen umstrukturieren wollen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Es liegt hier die Annahme zugrunde, dass Betriebe aktiv agieren können und Veränderungen in ihrem Betrieb für eine erfolgreiche Ausrichtung vornehmen können und nicht nur auf äußere Einflüsse reagieren. Der Aspekt des Marketings soll berücksichtigt werden, da dieses gerade in der Umstellungsphase eine wichtige Rolle einnimmt. Neue Entwicklungen in Gesellschaft und

---

<sup>38</sup> Vgl. Göbel (2002).

<sup>39</sup> Vgl. Bitsch (1994), S. 100.

Wirtschaft stellen neue Ansprüche an das Marketing, die erfüllt werden müssen, um die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu sichern.<sup>40</sup>

Durch die Untersuchung sollen Erfolgsfaktoren im Bereich des Dienstleistungsgartenbaus abgeleitet werden, um die Risiken in der Umstellungsphase senken zu können. Ziel ist es Erkenntnis darüber zu erlangen, welche internen Einflussfaktoren für eine erfolgreiche Ausrichtung im Dienstleistungssektor im Gartenbau relevant sind und welche Fähigkeiten Unternehmen für eine erfolgreiche Neuausrichtung benötigen. Die Zielsetzung stellt gleichzeitig auch die Grenzen der vorliegenden Arbeit dar. Sie kann nicht als Patentlösung von gartenbaustrukturellen Problemen verstanden werden. Marktchancen in Form von Wertschöpfungspotenzialen zu untersuchen, würde den Rahmen sprengen.

Gewählt wurde ein theoretisches und exploratives Vorgehen. Im ersten Schritt erfolgt eine theoretische Betrachtung der relevanten Themengebiete wie Erfolgsfaktoren, Dienstleistungen und Gartenbau. Weil neue Erkenntnisse gewöhnlich an vorhandene Konzepte anknüpfen, ist der übliche Einstieg in ein Forschungsfeld das sorgfältige Durcharbeiten der Fachliteratur.<sup>41</sup> Deren Erkenntnisse münden in eine quantitative und eine qualitative Untersuchung. Mithilfe eines theoretischen Bezugsrahmens, der die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen berücksichtigt, werden durch die theoretische Auseinandersetzung mit dem beschriebenen Themenfeld relevante Einflussfaktoren ermittelt. Diese werden dann durch die statistische Auswertung von Kennzahlen von Jahresabschlüssen (von Dienstleistungsbetrieben im Gartenbau), Experteninterviews sowie Befragungen von Betriebsleitern und Fallstudien geprüft, bewertet und erweitert.

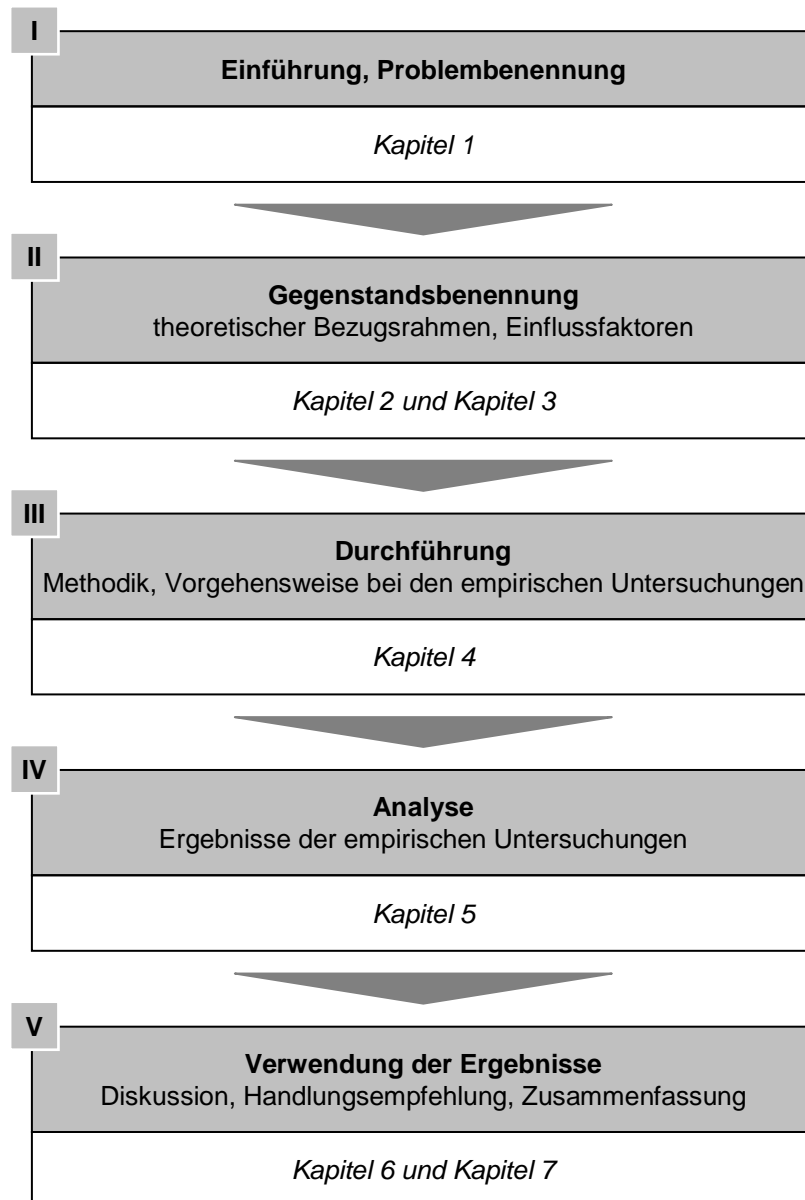
---

<sup>40</sup> Vgl. Mühlbacher (1995), S. 439.

<sup>41</sup> Vgl. Bortz und Döring (2003), S. 362.



Die Vorgehensweise und der Aufbau der Arbeit orientieren sich, wie Abbildung 1 zeigt, an den Phasen des Forschungsablaufes nach *Atteslander et al (1995)*.<sup>42</sup>



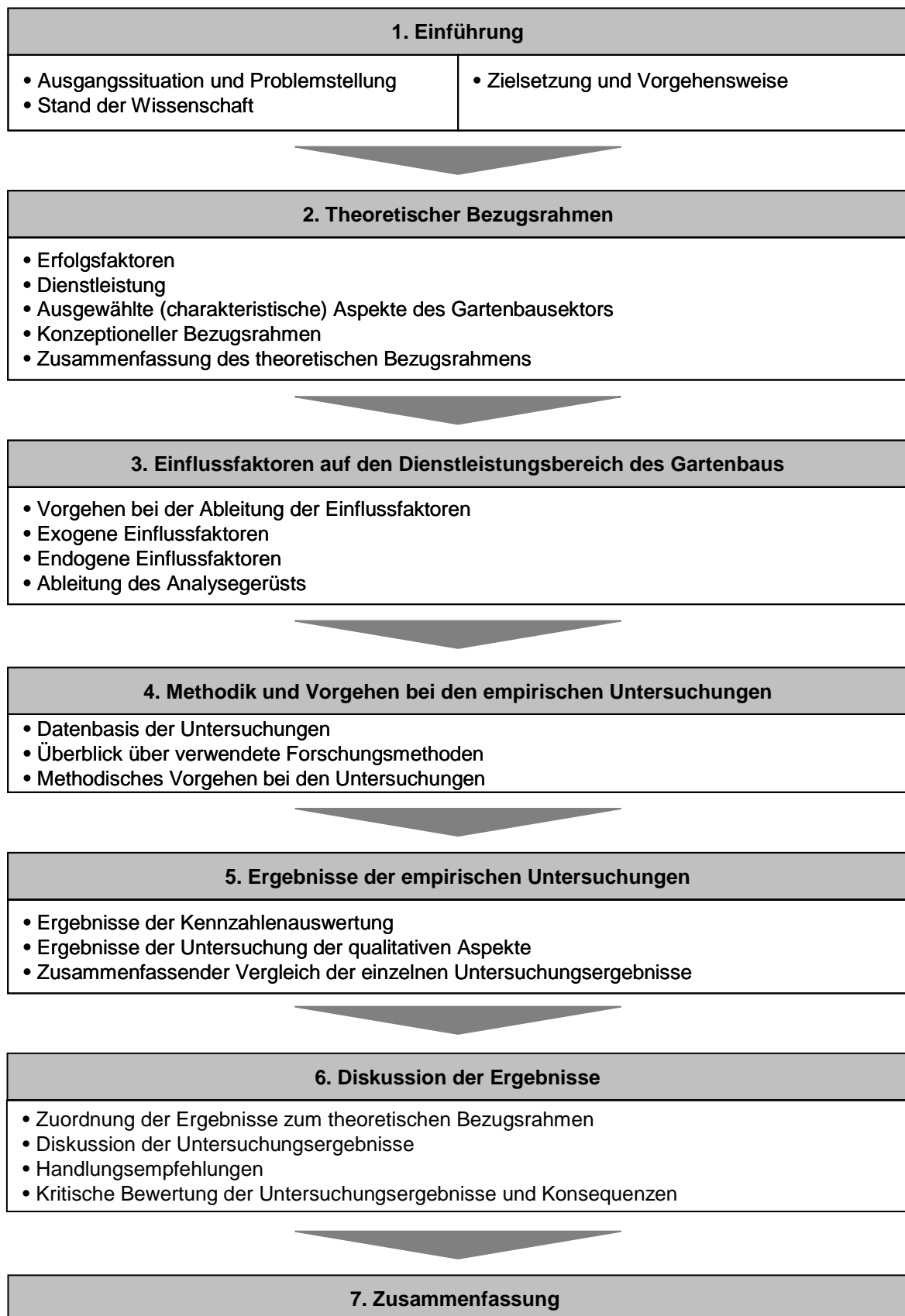
**Abbildung 1:** Phasen des Forschungsablaufs (in Anlehnung an Atteslander et al., 1995, S. 31)

<sup>42</sup> Vgl. Atteslander et al. (1995), S. 31.

Die Problembenennung und die Einführung erfolgen in Kapitel 1, die Gegenstandsbenennung in Kapitel 2 und 3. Die Durchführung der empirischen Untersuchungen wird in Kapitel 4 beschrieben, die Analyse der Ergebnisse erfolgt in Kapitel 5. In Kapitel 6 werden die Ergebnisse verwendet und in Kapitel 7 die gesamte Arbeit zusammengefasst.

In Abbildung 2 ist der detaillierte Aufbau der Arbeit dargestellt.

Die Arbeit beginnt mit der Einführung (Kapitel 1), in welcher Ausgangssituation, Problemstellung, Stand der Wissenschaft, Zielsetzung der Arbeit und Vorgehensweise beschrieben werden. Kapitel 2 umfasst den theoretischen Bezugsrahmen und dient der Abgrenzung verschiedener Begriffe, die in der vorliegenden Arbeit Verwendung finden. In Kapitel 2.1 wird ein Überblick über die Erfolgsfaktorenforschung gegeben und das Vorgehen bei der Identifikation von Erfolgsfaktoren beschrieben. In Kapitel 2.2 werden Begriffe, die den Dienstleistungsbereich betreffen, geklärt. Da sehr unterschiedliche Auffassungen über Dienstleistungen vorliegen, wird an dieser Stelle eine definitorische Grundlage für die vorliegende Arbeit geschaffen, sowie das Thema Dienstleistungsmanagement behandelt. Um zukünftige Entwicklungen im Dienstleistungsbereich mit zu berücksichtigen, werden auch Dienstleistungstrends aufgeführt. Um die spezielle Situation der Gartenbaubranche zu verdeutlichen, wird in Kapitel 2.3 das branchenspezifische Umfeld beschrieben. In Kapitel 2.4 werden die für diese Arbeit relevanten Wissenschaftstheorien, welche für die Diskussion der Einflussgrößen herangezogen werden, erläutert. In Kapitel 3 werden externe und interne Einflussgrößen aus dem theoretischen Bezugsrahmen für den Bereich Dienstleistungsgartenbau abgeleitet, welche das Analysegerüst für die folgenden empirischen Untersuchungen darstellen.



**Abbildung 2: Aufbau der vorliegenden Arbeit**

Die Methodik und das Vorgehen bei den empirischen Untersuchungen werden in Kapitel 4 beschrieben. Hierfür wird zuerst die Datenbasis der verschiedenen empirischen Untersuchungen erläutert. Zudem wird ein Überblick über die verwendeten Forschungsmethoden, die aufeinander aufbauen, gegeben. Daraufhin wird die konkrete methodische Vorgehensweise bei den quantitativen und qualitativen Untersuchungen dargestellt. In Kapitel 5 werden die Ergebnisse der Kennzahlenanalyse, der Experten- und Betriebsleiterbefragung sowie der Fallstudien beschrieben und verglichen. In Kapitel 6 werden die relevanten Ergebnisse dem theoretischen Bezugsrahmen zugeordnet sowie diskutiert und kritisch bewertet. Zudem werden Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet. Die Arbeit endet mit einer Zusammenfassung in Kapitel 7.

## 2 Theoretischer Bezugsrahmen

Dieses Kapitel umfasst den theoretischen Bezugsrahmen, der der inhaltlichen Definition und Auseinandersetzung mit den relevanten Themengebieten dient und Kapitel zu Erfolgsfaktoren, zur Dienstleistung, zu Aspekten des Gartenbau-sektors und die Darstellung des konzeptionellen Bezugsrahmens beinhaltet.

### 2.1 Erfolgsfaktoren

Im Kapitel Erfolgsfaktoren werden allgemeine Grundlagen und ausgewählte Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung aus dem Gartenbausektor, Hinweise zur Identifikation von Erfolgsfaktoren, Defizite der Erfolgsfaktorenforschung und Schlussfolgerungen für die Ableitung von Erfolgsfaktoren im Rahmen dieser Arbeit beschrieben.

#### 2.1.1 Grundlagen der Erfolgsfaktorenforschung

##### 2.1.1.1 Definitionen im Bereich Erfolgsfaktorenforschung

**Erfolg** wird als das „*Erreichen eines positiven Ergebnisses*“ definiert.<sup>43</sup>

In der Betriebswirtschaftslehre gibt es zur Definition bzw. Messung des Erfolgs unterschiedliche Forschungsansätze, wie den Ziel-Ansatz, den Interessen-Ansatz, den Management-Audit-Ansatz oder den Systemansatz. Dem Zielansatz kommt die größte Bedeutung zu, da die Unternehmensziele die verbindliche Orientierungsgrundlage für alle strategischen Unternehmenshandlungen darstellen.<sup>44</sup> Demnach sind Unternehmen dann erfolgreich, wenn sie im höchsten

---

<sup>43</sup> Rudolph (1996), S. 32.

<sup>44</sup> Vgl. Kalka (1996), S. 25.

Maße die angestrebten Ziele erreicht haben. Das, was aus Sicht des Unternehmens als positives Ergebnis bzw. als Erfolg gilt, hängt somit von der unternehmerischen Zielsetzung ab.<sup>45</sup> Daher werden meist finanzielle Größen, die das Ergebnis des Wirtschaftens ausdrücken, als Erfolgsgrößen bzw. Erfolgsindikatoren definiert.

In der Literatur finden sich eine Vielzahl von Operationalisierungen und Messkonstrukten des wirtschaftlichen Erfolgs. Kennzahlen, die häufig herangezogen werden, sind generell gültige und vergleichbare Größen wie Betriebsgewinn, Return of Investment, Umsatz, Marktanteil, Wachstum und Rentabilität.<sup>46</sup> Die Kennzahlen stellen einen Maßstab dar, anhand dessen neutral und im Vergleich zu Kennzahlen aus Vorjahren oder anderer Unternehmen der Erfolg eines Unternehmens bestimmt werden kann.

**Erfolgsfaktoren** werden zur Aufdeckung von Wirkungszusammenhängen zu einem gemessenen Unternehmenserfolg<sup>47</sup> ermittelt. *Daniel* verwendet erstmalig den Begriff Erfolgsfaktoren.<sup>48</sup> Die Idee wurde später von *Rockart* aufgegriffen, der versucht „*kritische Erfolgsfaktoren*“ zu ermitteln.<sup>49</sup> In der Praxis kann das Management die ermittelten Erfolgsfaktoren auch für zukünftige Entscheidungen und als Kontrollsystem nutzen. Kennzeichnend für Wettbewerbsvorteile in diesem Zusammenhang ist die dauerhafte Überlegenheit von Leistungen, die auch vom Kunden wahrgenommen wird.<sup>50</sup>

In der Forschung werden die Begriffe Erfolg und Erfolgsfaktoren nicht einheitlich verwendet. In der Literatur werden Begriffe wie Erfolgsfaktoren, kritischer

---

<sup>45</sup> Vgl. Lück (1993), S. 357.

<sup>46</sup> Vgl. Kalka (1996), S. 27.

<sup>47</sup> Vgl. Meffert und Patt (1987), S. 2.

<sup>48</sup> Vgl. Daniel (1961).

<sup>49</sup> Vgl. Rockart (1979), S. 81ff.

<sup>50</sup> Vgl. Meyer und Davidson (2001), S. 33.

Erfolgsfaktor, strategischer Faktor, Erfolgspotenzial, Exzellenzfaktor, Schlüsselfaktoren, Potenzialfaktoren, Kernursachen oft synonym verstanden.<sup>51</sup>

### 2.1.1.2 Zielsetzungen und Anwendungsgebiete der Erfolgsfaktorenforschung

*„Grundlegendes Ziel der Erfolgsfaktorenforschung ist es, die Determinanten zu ermitteln, die den Erfolg oder den Misserfolg eines Unternehmens langfristig wirksam beeinflussen. Dabei ist die Grundannahme der Erfolgsfaktorenforschung, dass einige wenige Variablen über den Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens entscheiden.“<sup>52</sup>*

Es ist wichtig, Erfolgsfaktoren zu kennen und zu identifizieren, da so abgeschätzt werden kann, welche Chancen auf neuen oder etablierten Märkten bestehen und Bereiche, in denen Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden können, identifiziert werden.<sup>53</sup>

Seit etwa 40 Jahren beschäftigt sich eine Forschungsrichtung, die sogenannte Erfolgsfaktorenforschung, in der Betriebswirtschaftslehre mit den Erfolgsfaktoren. Bereits 1961 schlägt *Daniel* vor, Managementinformationssysteme einzurichten, die Auskunft über Erfolgsfaktoren geben.

*Schröder*<sup>54</sup> bezeichnet die viel zitierte PIMS-Studie<sup>55</sup> als Keimzelle der Erfolgsfaktorenforschung. Im Rahmen dieser Studie wird der Einfluss verschiedener Erfolgsfaktoren auf den ROI (Return on Investment – Gewinn als Prozentsatz des investierten Kapitals) und den ROS (Return on Sales – Gewinn als Prozent

---

<sup>51</sup> Vgl. Schmalen (2005), S. 87, Kunert (2006), S. 51, Kalka (1996), S. 23.

<sup>52</sup> Haenecke (2002), S. 166.

<sup>53</sup> Vgl. Meyer und Davidson (2001), S. 268.

<sup>54</sup> Vgl. Schröder (1994), S. 89.

<sup>55</sup> PIMS steht für Profit Impact of Market Strategies (deutsch: Gewinnauswirkung von Marktstrategien). Das PIMS-Konzept stammt aus dem strategischen Management und beschreibt, welche Schlüsselfaktoren eines Unternehmens mit seinem wirtschaftlichen Erfolg korrelieren.

des Umsatzes) analysiert.<sup>56</sup> Der ROI wird hierbei als Erfolgsindikator als eindeutig aufschlussreicher als der ROS bewertet, da hier die Relation zwischen den eingesetzten Ressourcen und dem Ergebnis gesetzt wird. Im Rahmen eines langfristig angelegten Forschungsprogramms wurden seit 1972 in mehr als 450 Unternehmen mit etwa 3000 strategischen Geschäftseinheiten strategische und finanzielle Unternehmensdaten erfasst und ausgewertet.<sup>57</sup>

Im Laufe der Zeit änderten sich die Anwendungsfelder und die Bewertung von Faktoren als Erfolgsfaktoren. In den 70er Jahren bestand in den Unternehmen das Strategieverständnis darin, erfolgsversprechende Tätigkeitsgebiete zu ermitteln und geeignete Planungsmethoden einzusetzen. Dann bekam der Wettbewerb einen neuen Stellenwert – nach langen Jahren des Nachkriegs-Booms und der Verkäufermärkte veränderte sich das wirtschaftliche Umfeld der westlichen Industrieländer innerhalb kurzer Zeit grundsätzlich. Bis dahin war es das Ziel, möglichst viele Güter zu erzeugen, nun ging es darum sich gegenüber der Konkurrenz auf dem Markt zu behaupten. Die Strategie der Unternehmen und die definierten Erfolgsfaktoren änderten sich somit auch. Anstelle der Suche nach attraktiven Marktfeldern stand nun vor allem der Ausbau der eigenen Wettbewerbsvorteile in bestehende Gebiete und die Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb im Vordergrund. In diesem Zusammenhang entwickeln *Porter bzw. Peters und Waterman*<sup>58</sup> zwei strategische Ansätze, welche sich vor allem mit dem Kundennutzen auseinandersetzen. Denn nur derjenige, der dem Kunden einen höheren Nutzen erbringt, erwirbt Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz und kann sich aus Sicht des Kunden ein unverwechselbares Image aufbauen.<sup>59</sup> Unternehmen, die ihren Kunden nur durchschnittlichen Nutzen bieten, werden langfristig kaum überleben, weil es für den Kunden keinen

---

<sup>56</sup> Vgl. Buzzell und Gale (1989) und Buzzell et al. (1975).

<sup>57</sup> Vgl. Buzzell und Gale (1989), S. 3.

<sup>58</sup> Vgl. Peters und Waterman (1983) sowie Peters (1987).

<sup>59</sup> Vgl. Dörler et al. (1994), S. 28f.



besonderen Grund gibt, sich gerade für die Produkte oder Leistungen dieses Unternehmens zu entscheiden.<sup>60</sup>

*Porter* führt den Begriff der Wertschöpfungskette ein, mit welcher eine schrittweise Wertschöpfungsanalyse und somit Analyse von Unternehmensbereichen möglich ist. Das Konzept befasst sich mit der Entwicklung von Strategien zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen.<sup>61</sup> Der wissenschaftlich-beratungsorientierte Ansatz von *Peters und Waterman* lenkt mit dem 7-S-Modell die Aufmerksamkeit erstmals auf weiche Erfolgsfaktoren.<sup>62</sup>

In den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts werden als Haupterfolgswfaktor schließlich Produktivität und Effizienz vermutet,<sup>63</sup> wobei Zeit eine wesentliche Erfolgskomponente darstellt.<sup>64</sup>

### **2.1.2 Ausgewählte Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung im Gartenbau**

Im Folgenden werden Ergebnisse von Untersuchungen der Erfolgsfaktoren im Gartenbau beschrieben. Ein Überblick über relevante Arbeiten wurde bereits in Kapitel 1.2 gegeben. Bei den in der Forschung vorhandenen Untersuchungen werden nicht explizit Dienstleistungsunternehmen untersucht bzw. ausgewiesen, sondern meist wird ein Schwerpunkt auf den Produktionsgartenbau gelegt (siehe auch Tabelle 1). Die Ergebnisse können also nicht direkt übernommen werden. Da sie aber Anhaltspunkte für die folgenden theoriegeleiteten

---

<sup>60</sup> Vgl. Meyer und Davidson (2001), S. 146.

<sup>61</sup> Vgl. Porter (1985).

<sup>62</sup> Vgl. Peters (1987), Peters und Waterman (1983).

<sup>63</sup> Vgl. Meyer und Heyder (1994), S. 75.

<sup>64</sup> Gruber (2000), stellt beispielsweise für die 90er Jahre des 20. Jahrhunderts unter anderem folgende strategische Erfolgsfaktoren fest: Kapitalverfügbarkeit, Rationalisierung, Produktinnovation und Produktqualität.

Untersuchungen der Erfolgsfaktoren bieten, werden hier ausgewählte Ergebnisse aus dem Gartenbausektor beschrieben.

*Bokelmann*, der zur Erklärung der Erfolgsunterschiede das Konzept der so genannten Barrieren für die Untersuchung von Entscheidungsabläufen nutzt, stellt fest, dass unterschiedliche Barrieren (wie z. B. Analysebarrieren, Innovationsbarrieren) für die Produktion von Bedeutung sind. Jedoch weist er darauf hin, dass in weiteren Untersuchungen zu klären ist, ob sie relevante Erfolgsfaktoren darstellen.<sup>65</sup>

In Tabelle 2 ist ein Überblick über die Ergebnisse der Forschungsarbeiten mit Schwerpunkt Erfolgsfaktorenforschung (vgl. Tabelle 1) im Gartenbau dargestellt.

Ergebnisse der Arbeiten mit Schwerpunkt Erfolgsfaktorenforschung im Gartenbau			
Autor	Jahr	Ergebnisse	Sparte
Schürmer	1993	Erfolgreiche Betriebe verfügen über höhere Arbeits- und Flächenproduktivität, größere Betriebsfläche, höheren Betriebsertrag, höheren Kapitaleinsatz je Arbeitsplatz und je Quadratmeter, höheren Lohnaufwand je Fremd-Arbeitskraft, geringere Lohnquote.	Endverkaufsgartenbau
Bitsch	1994	Erfolgreiche Betriebe verfügen über höhere Entlohnung der Arbeitskräfte, größere Betriebsfläche, höheren flächenbezogenen Einsatz von Sachmitteln und Arbeitskräften, höheren Betriebsertrag. Einfluss auf den Erfolg haben Humanpotenzial, Modernität, Kapitalausstattung, vertikale Spezialisierung.	Topfpflanzenbau
Göbel	2002	Erfolgreiche Betriebe verfügen über hohen Organisationsgrad, innovative Technik, größere Betriebsgröße, älteren bzw. länger im Unternehmen tätigen Betriebsleiter, höhere Bereitschaft zur Veränderung.	Weinbau
Görgens	2003	Erfolgreiche Betriebe verfügen über höheren Umsatz, größere Produktionsflächen, intensiveres Informationsmanagement, geringere Investitionsdefizite, Kontrollsysteme.	Obstbau

**Tabelle 2: Überblick über Ergebnisse von ausgewählten Forschungsarbeiten mit Schwerpunkt Erfolgsfaktorenforschung im Gartenbau**

<sup>65</sup> Vgl. Bokelmann (1987), S. 154f.

*Schürmer* vergleicht die Buchführungskennzahlen erfolgreicher und weniger erfolgreicher Betriebe von Endverkaufsbetrieben mit überwiegend direktem Absatz. Als Erfolgsindikator wird das Betriebseinkommen je Arbeitskraft herangezogen. Zugleich ist in Endverkaufsbetrieben eine hohe Flächenproduktivität (wegen der hohen Kapitalkosten der Anlagegüter) wichtig. Unterschiede bei erfolgreichen und weniger erfolgreichen Betrieben gibt es sowohl bei der Flächen- wie auch Arbeitsproduktivität, bei Betriebsgröße, Betriebsertrag, Kapitaleinsatz und Lohnaufwand je Fremd-Arbeitskraft. Letzterer ist bei erfolgreichen Unternehmen trotz geringerer Lohnquote (Lohnaufwand mit Lohnansatz in Prozent des Betriebsertrags) höher. Kaum Unterschiede finden sich in Bezug auf den Aufwand für Saatgut, Jungpflanzen, Düngemittel, Erden und Heizmaterial. Erfolgreiche Endverkaufsbetriebe sind in der Regel größer bzw. verfügen über eine größere Gewächshausfläche, haben einen höheren Betriebsertrag sowie einen höheren Kapitaleinsatz je Arbeitsplatz und je Quadratmeter Gewächshausfläche. Aus diesen Ergebnissen wird gefolgert, dass eine gut organisierte Eigenproduktion für den Erfolg eines Endverkaufsbetriebs von Bedeutung ist und dass ohne moderne, arbeits- und energiesparende Produktionseinrichtungen (daher der hohe Kapitaleinsatz) eine erfolgreiche Eigenproduktion nicht möglich ist.<sup>66</sup>

*Bitsch*, die ihren Schwerpunkt auf Toppflanzenbaubetriebe mit indirektem Absatz legt, bildet Erfolgsgruppen mit einem Clusterverfahren anhand der Erfolgsindikatoren Arbeitsproduktivität, Flächenproduktivität und Wertschöpfungsquote. Gemäß dieser Untersuchung hat das Humanpotenzial, insbesondere die Betriebsleitung einen Erfolg auf den Betriebserfolg. Zudem ist in erfolgreichen Betrieben die Entlohnung der Arbeitskräfte tendenziell höher, eine direkte Erfolgswirksamkeit ist jedoch nicht nachzuweisen. Erfolgreiche Betriebe sind tendenziell größer als die weniger erfolgreichen Betriebe. Dieser Zusammenhang lässt sich allerdings auch so interpretieren, dass dauerhafter Erfolg zu

---

<sup>66</sup> Vgl. Schürmer (1993).

Wachstum und steigender Betriebsgröße führt. Die Vorteilhaftigkeit von Modernität und angemessener Kapitalausstattung der Arbeitsplätze kann tendenziell bestätigt werden. Dieser Zusammenhang kann jedoch wiederum interdependent interpretiert werden. In der Regel weisen die Gartenbaubetriebe einen hohen flächenbezogenen Einsatz von Sachmitteln und Arbeitskräften auf. Zudem zeigte sich die Erfolgswirksamkeit der Aufwandseffizienz und der Bruttoproduktivität. Erfolgreiche Betriebe erwirtschaften mit dem gleichen Aufwand einen höheren Ertrag als andere Betriebe und ein besonderes Gewicht auf die Ertragsseite legen. Zudem zeigte sich, dass eine vertikale Spezialisierung tendenziell erfolgsfördernd ist.<sup>67</sup>

*Göbel*, der die marketingstrategische Ausrichtung und Veränderungsfähigkeit als Ursache des wirtschaftlichen Erfolges am Beispiel direktvermarktender Weingüter analysiert, setzt hierbei den Schwerpunkt auf die Betriebsleiterforschung, da er die Fähigkeit, Handlungsmaßnahmen richtig zu bewerten und umzusetzen als wesentliche erfolgsbeeinflussende Größe betrachtet. Als Erfolgsfaktoren, die an der Rentabilität gemessen werden, stellt er einen hohen Organisationsgrad und innovative Technik fest. Zudem spielt die Betriebsgröße eine wichtige Rolle für die Effizienz. Größere Betriebe haben eine geringere Arbeitsintensität bei deutlich höheren Umsätzen pro Arbeitskraft. Die Betriebsleiter erfolgreicher Unternehmen sind im Durchschnitt älter und länger im Unternehmen tätig. Zudem wird die Bereitschaft bzw. Fähigkeit, Veränderungen zu erkennen und sich anzupassen als wesentliche Erfolgsvoraussetzung festgestellt.<sup>68</sup>

*Görgens* fertigt eine Kennzahlenanalyse bei identischen Obstbaubetrieben an. Darauf aufbauend führt er Befragungen zu kritischen Erfolgsfaktoren und vorhandenen Kontrollaktivitäten durch. Er teilt die Erfolgsgruppen nach der Flächenproduktivität ein, um der Bedeutung von Flächen im Obstbau Rechnung zu

---

<sup>67</sup> Vgl. Bitsch (1994), S. 222f.

<sup>68</sup> Vgl. Göbel (2002), S. 93ff.

tragen. Erfolgreiche Obstbaubetriebe weisen einen höheren Umsatz (Euro/ha) auf und bewirtschaften größere Produktionsflächen. Die Expertenbefragung ergab, dass der Pflanzenschutz, die Ausdünnung, die Ernte, die Sortenwahl und der Verkaufszeitpunkt die kritischen Bereiche darstellen, die den Umsatz am stärksten beeinflussen. Das Ergebnis der Betriebsleiterbefragung zeigt, dass erfolgreiche Betriebe ein intensiveres Informationsmanagement (Sortenentscheidungen) betreiben, geringere Investitionsdefizite aufweisen (Ausstattung mit Lagern, Kistensystem und Maschinen) und über Aufzeichnungs- und Kontrollsysteme verfügen.<sup>69</sup>

In den hier beschriebenen Forschungsarbeiten werden Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Betrieben im Produktionsgartenbau in der Arbeits- und Flächenproduktivität, der Betriebsgröße, dem Betriebsertrag, dem Lohnaufwand, dem Kapitaleinsatz bzw. der Kapitalausstattung, dem Einsatz von innovativer Technik und der Betriebsleitung festgestellt.

### **2.1.3 Theoretische Operationalisierung der Identifikation von Erfolgsfaktoren**

Operationalisierungen bestehen aus Angaben zu Messanweisungen: *„Die Operationalisierung eines Begriffes besteht in der Angabe einer Anweisung, wie Sachverhalte, die der Begriff bezeichnet, gemessen werden können“*.<sup>70</sup>

In dieser Arbeit sollen Erfolgsfaktoren gemessen werden. Der Erfolgsbegriff kann auf einzelne Dimensionen (synonym zu Potenzialen) und Ursachen (synonym zu Erfolgsfaktoren) heruntergebrochen werden. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden die Ursachen des Erfolgs untersucht. Um den Erfolg eines Unternehmens bewerten zu können, müssen Variablen bestimmt werden, die den Erfolg messbar oder vergleichbar machen. Diese stellen die

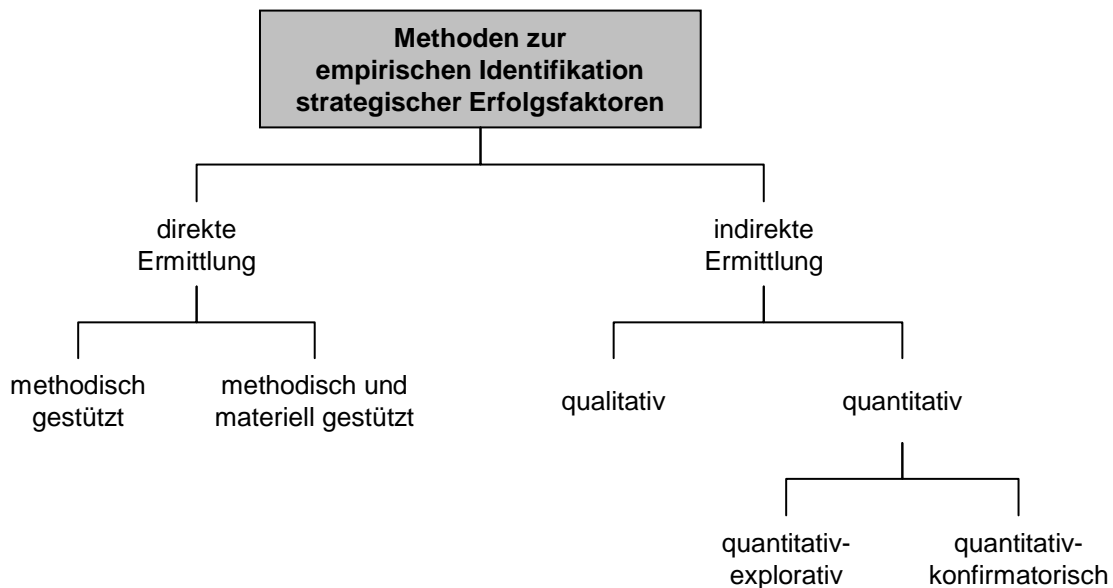
---

<sup>69</sup> Vgl. Görgens (2003), S. 165f.

<sup>70</sup> Schnell et al. (1995), S. 117.

Erfolgsindikatoren dar. Erfolgsfaktoren entsprechen internen und externen Variablen, die den Erfolg nachhaltig determinieren und abschließend untersucht werden.<sup>71</sup>

Haenecke hat die alternativen Datenerhebungsmethoden, die sich für die Erfolgsfaktorenforschung anbieten, in Abbildung 3 dargestellt.<sup>72</sup>



**Abbildung 3: Geeignete Methoden zur Identifikation von Erfolgsfaktoren (Haenecke (2002), S. 168)**

Nach Art der Ermittlung werden die direkten und die indirekten Ermittlungsmöglichkeiten unterschieden. Die direkte Ermittlung wird durchgeführt, wenn in Befragungen direkt nach den Erfolgsfaktoren gefragt wird. Methodisch kann die direkte Ermittlung durch Kreativitätstechniken oder heuristische Verfahren unterstützt werden oder aber methodisch und materiell gestützt (mit Hilfe eines Bezugsrahmens oder Checklisten) erfolgen. Bei der indirekten Ermittlung wird nicht direkt nach Ursachen des Erfolgs gefragt, sondern mit Hilfe statistischer Verfahren oder gedanklicher Analyse wird untersucht, welche Faktoren den Erfolg wirksam beeinflussen. Hier kann mit qualitativen oder mit quantitativen

<sup>71</sup> Vgl. Haenecke (2002), S. 166.

<sup>72</sup> Vgl. Haenecke (2002), S. 167ff, (in Anlehnung an Grünig et al. (1996)).

Methoden vorgegangen werden. Qualitative Studien<sup>73</sup> stellen qualitative Aussagen in den Mittelpunkt<sup>74</sup> und tragen meist die Aussagen weniger Untersuchungseinheiten, wie Fallstudien zusammen. Sie eignen sich, wenn ein komplexes Forschungsfeld bisher theoretisch nur gering fundiert ist.<sup>75</sup>

Quantitative Studien<sup>76</sup> verwenden quantifizierte Unternehmensdaten und ermitteln die Erfolgsgrößen mit Hilfe statistischer Analysemethoden. Bei der Auswahl der Methodik muss eine Grundsatzentscheidung getroffen werden: Die Art des Untersuchungsansatzes kann zwischen explorativer (kausalstrukturentdeckender) und konfirmatorischer (kausalstruktur-überprüfender) Forschung unterschieden werden. Quantitativ-konfirmatorische Studien werden erstellt, wenn bereits theoretisch und empirisch gut untersuchte Wirkungszusammenhänge mit Hilfe kausalanalytischer Verfahren überprüft werden.<sup>77</sup> Die konfirmatorischen Untersuchungen werden für das Prüfen von Thesen, die auf Theorie und empirische Befunde beruhen, herangezogen. Für das Erkunden von Hypothesen erfolgt eine exploratorische Untersuchung. Dieses Vorgehen wird verwendet, wenn theoretische Erkenntnisse über das ausgewählte Thema nicht vorhanden sind.<sup>78</sup>

*Haenecke* bewertet die unterschiedlichen Methoden in der Erfolgsfaktorenforschung und stellt verschiedene Anforderungen an diese zusammen, über die hier ein Überblick gegeben wird: Das Aufdecken der Kausalstruktur ist notwendig, da die Ursachen des Erfolges nicht direkt ermittelt werden können, sondern nur mögliche Erfolgsursachen aufgedeckt werden können. Ob die möglichen

---

<sup>73</sup> Bekannte Beispiele für eine qualitative Untersuchung von Erfolgsfaktoren sind die Arbeiten von Peters und Waterman (Peters und Waterman (1983), Peters (1987)).

<sup>74</sup> Vgl. Haenecke (2002), S. 167f.

<sup>75</sup> Vgl. Bonoma (1985), S. 203.

<sup>76</sup> Ein bekanntes Beispiel für die Anwendung der quantitativen Methode ist die PIMS-Studie (Buzzell und Gale (1989)).

<sup>77</sup> Vgl. Haenecke (2002), S. 168f.

<sup>78</sup> Vgl. Kalka (1996), S. 29.

Ursachen den tatsächlichen Ursachen entsprechen, muss mehrfach überprüft werden. Es muss theoriegeleitet und hypothesentestend vorgegangen werden. Wichtiges Hilfsmittel für dieses Vorgehen ist die Verwendung eines Bezugsrahmens für die Analyse, mit Hilfe dessen explorative Untersuchungen systematisiert und Untersuchungshypothesen generiert werden können. Vorhandene Ergebnisse und theoretische Erkenntnisse sollten in die Analyse von Erfolgsfaktoren einbezogen werden. Für das Aufdecken von Kausalstrukturen eignet sich das quantitativ-konfirmatorische Vorgehen am besten, gefolgt vom quantitativ-explorativem Vorgehen. Die Erfolgsfaktorenforschung sollte nicht nur eine Perspektive, sondern wenn möglich alle Perspektiven berücksichtigen. Neben quantitativen Erfolgsfaktoren sollten auch qualitative Faktoren untersucht werden. Die zeitliche Stabilität sollte überprüft werden, das heißt die Bedeutung eines Erfolgsfaktors sollte über die Zeit regelmäßig betrachtet werden. Zudem sollten Erfolgsfaktorenstudien objektiv und reliabel sein. Da es kaum möglich sein wird, einige wenige Variablen zu identifizieren, die allgemein gültig sind, wird sich die Erfolgsfaktorenforschung auf die Identifikation branchenspezifischer Erfolgsfaktoren beschränken müssen.<sup>79</sup>

In Bezug auf die Homogenität der Objekte sind die Untersuchungen der Erfolgsfaktorenforschung bisher sehr unterschiedlich ausgerichtet. Es gibt Untersuchungen mit hoher Homogenität (eine Unternehmung, eine Branche, ein Betriebstyp), mit mittlerer Homogenität (ein Betriebstyp in verschiedenen Branchen) und mit sehr heterogenen Objekten (betriebstypen- und branchenübergreifend). Daraus lassen sich zwei Forderungen für die Interpretation von Arbeiten der Erfolgsfaktorenforschung ableiten. Zum einen dürfen normative Aussagen empirischer Befunde der Erfolgsfaktorenforschung nur für den jeweiligen Homogenitätsgrad der Untersuchung gelten. Es dürfen also nicht Erfolgsfaktoren aus Arbeiten höherer Reichweite, ohne Beachtung der spezifischen Rahmenbedingungen, auf Objekte höherer Spezifität angewandt

---

<sup>79</sup> Vgl. Haenecke (2002), S. 167ff) hat (in Anlehnung an Grünig et al. (1996)).



werden oder Arbeiten geringer Reichweite für allgemeingültige Aussagen herangezogen werden. Die zweite Forderung besagt, dass normative Aussagen empirischer Befunde desselben Homogenitätsgrades nur auf die jeweiligen Untersuchungsobjekte bezogen werden dürfen, das heißt es dürfen Erfolgsfaktoren einer Branche oder eines Betriebstyps nicht einfach auf andere Branchen oder Betriebstypen übertragen werden – dafür müssen die verschiedenen Branchen und Typen berücksichtigt werden.<sup>80</sup>

#### **2.1.4 Defizite in der Erfolgsfaktorenforschung**

Im Rahmen dieses Kapitels werden die Defizite der Erfolgsfaktorenforschung aufgezeigt. Hier gibt es eine grundsätzliche Kritik an der Forschungsrichtung, wie auch eine Kritik an der Verwendung von Jahresabschlüssen für die Erfolgsfaktorenforschung. Es ist wichtig die Kritikpunkte zu kennen, um ein angemessenes Forschungskonzept entwickeln zu können und um die Ergebnisse einordnen zu können.

#### **Grundsätzliche Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung**

Bereits seit der PIMS-Studie werden in der Wissenschaft die streng linearen Wirkungszusammenhänge zwischen den Erfolgsgrößen kritisch diskutiert. Statistisch berechnete Signifikanzen belegen deren Existenz, jedoch kann nicht immer die inhaltliche Kausalität nachvollzogen werden. Kritisch wird innerhalb des Forschungsansatzes angemerkt, dass aufgrund zahlreicher interner und externer Einflüsse der Erfolg nicht von einfachen Ursachen bzw. einzelnen Faktoren abhängen könne. Zudem sind die Studien zum Teil in Analysemethoden und Resultaten sehr heterogen.<sup>81</sup> *Müller-Stewens* stellt als prinzipielles Defizit an der Erfolgsfaktorenforschung fest, dass es keine generellen Erfolgsrezepte

---

<sup>80</sup> Vgl. Schröder (1994), S. 94.

<sup>81</sup> Vgl. Haenecke (2002), S. 166f.

gibt, da die Erfolgsmuster zu sehr durch externe Bedingungen und die jeweilige Ausgangssituation bestimmt werden.<sup>82</sup>

Im Zuge der Anwendung von Erfolgsanalysen stellt *Wolf* verschiedene Problembereiche zusammen.<sup>83</sup>

Der Begriff Erfolg ist bisher unzureichend spezifiziert und wird uneinheitlich verwendet. Auch ist nicht geklärt, wessen Erfolg untersucht werden soll, wenn man die Interessen aller Stakeholder berücksichtigt. Als weiteren Problemherd sieht er die Ableitung anzuwendender Erfolgskriterien bzw. -indikatoren. Eine vollständige Kriterienstabilität ist im betriebswirtschaftlichen Sinn kaum realisierbar, da es je nach Umstand bzw. Situation unterschiedliche Erfolgskriterien gibt. Zudem ist nicht geklärt, wie viele Messkriterien der Erfolgsuntersuchung zugrunde gelegt werden sollten und ob eine Zusammenfassung von Erfolgsfaktoren zulässig ist. Ein weiteres Problemfeld ist die Erhebung von Informationen über die Ausprägung von Erfolgsfaktoren. Aufgrund ungeeigneter Messinstrumente werden häufig Gütekriterien nur in bescheidenem Umfang erfüllt. Aus der Multikausalität des Begriffs Erfolg ergibt sich ein weiterer Problembereich. Es ist häufig schwierig, eindeutige Erfolgsursachen zuzuordnen. Zudem ist die Erfolgsfaktorenforschung meist vergangenheitsbezogen, das heißt, dass vergangenheitsbezogene Indikatoren bevorzugt werden. Hier muss allerdings berücksichtigt werden, dass diese Indikatoren weniger Spielraum für Spekulationen lassen wie z. B. zukunftsgerichtete Indikatoren. Ein weiterer Problembereich bezieht sich auf den geeigneten Zeitraum der Erfolgsmessung. Es ist zwar unbestritten, dass Gestaltungs- und Kontextfaktoren dem Erfolg zeitlich vorgelagert sind, allerdings gibt es keine Definitionen zu Anhaltspunkten wieviel Zeit bis zur Erfolgswirkung verstreichen muss und über welchen Zeitraum der Erfolg anhalten wird. Auch ungeklärt ist die Höhe des angemessenen Erfolgsniveaus, das die Unternehmensführung anstreben sollte.

---

<sup>82</sup> Vgl. Müller-Stewens (1994), S. 232.

<sup>83</sup> Vgl. Wolf (2003), S. 164ff.

### **Kritik an der Verwendung von Bilanzen**

Obwohl die Verwendung von Jahresabschlüssen und Kennzahlen in Forschung und Praxis eine große Bedeutung hat, gibt es viele Schwachstellen für die Interpretation dieser. Es ist zu beachten, dass trotz Rechtsvorschriften die Bilanz durch Bewertungswahlrechte von den Zielen des Bilanzerstellers geprägt sein kann und somit die wirtschaftliche Situationsanalyse verzerrt werden kann. Aufgrund der Reduktion der Komplexität sind manchmal fundierte Aussagen über die wirtschaftliche Lage schwierig.<sup>84</sup>

Ein weiterer Kritikpunkt an der Verwendung von Bilanzen ist, dass die Datenbasis vergangenheitsbezogen ist, das heißt es bedarf einer gesonderten Beurteilung, ob die Prämissen, unter denen die Bilanz entstanden ist, auch in Zukunft gelten.<sup>85</sup> Zudem wird an der Verwendung des Jahresabschlusses kritisiert, dass er nur die Auswirkungen der betrieblichen und außerbetrieblichen Entscheidungen auf die Bilanz abbildet, außerdem stehen bei der Erstellung meist steuerliche Gesichtspunkte im Mittelpunkt. Ein großer Teil der Buchungen wird zwar durch Gesetze festgelegt, jedoch wird der Gestaltungsspielraum eher für Steuerersparnis denn für verbesserte betriebswirtschaftliche Aussagekraft verwendet. Wichtige qualitative Einflussfaktoren können nicht der Bilanz entnommen werden, diese wirken sich jedoch auch auf die Kennzahlen aus. Eine Verbindung von Jahresabschlussanalyse und Erfolgsfaktorenforschung kann aber auch durchaus sinnvoll sein und im Sinne einer Stärken-Schwächenanalyse auf Erfolgsfaktoren hin analysiert werden.<sup>86</sup> *Bitsch* stellt fest, dass es wünschenswert ist, das Kennzahlenmaterial der Jahresabschlussanalysen durch eigene

---

<sup>84</sup> Vgl. Bodmer und Heißenhuber (1993), S. 262.

<sup>85</sup> Vgl. Hauschildt (1984), S. 1ff.

<sup>86</sup> Vgl. Bitsch (1994), S. 88f.

qualitative Erhebungen zu ergänzen, um dem Anliegen der Erfolgsfaktorenforschung besser gerecht zu werden.<sup>87</sup>

### **2.1.5 Schlussfolgerungen für die Ableitung von Erfolgsfaktoren in dieser Arbeit**

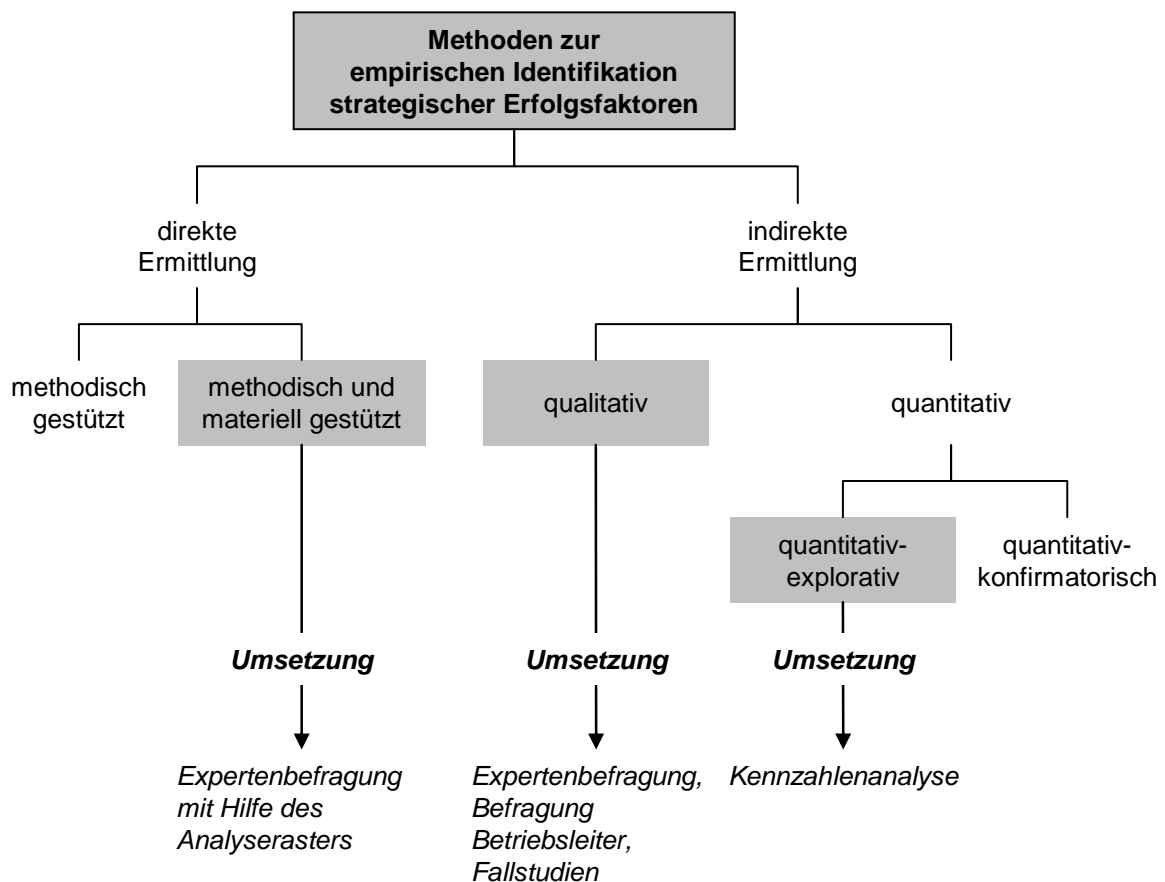
Aus den Forderungen aus Kapitel 2.1.3 und auf Basis der aufgezeigten Schwachstellen aus Kapitel 2.1.4 werden Schlussfolgerungen für die Ableitung von Erfolgsfaktoren in der vorliegenden Arbeit gezogen.

Der Forderung nach theoriegeleitetem Vorgehen in der Erfolgsfaktorenforschung wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit durch die Erarbeitung eines theoretischen Bezugsrahmens nachgekommen. Als konzeptioneller Bezugsrahmen, der für die Systematisierung der Untersuchungen dient, wird der ressourcenorientierte Ansatz, der durch marktorientierte Aspekte ergänzt wird, gewählt. Mithilfe dieses Ansatzes wird ein Analysegerüst abgeleitet, dass sowohl bei der Kennzahlenauswertung wie auch den Befragungen und der Fallstudie Verwendung findet.

Wie in Abbildung 4 dargestellt, werden als Methodik für die Erforschung der Erfolgsfaktoren im Dienstleistungsgartenbau im Rahmen dieser Arbeit direkte sowie indirekte Ermittlungsmöglichkeiten gewählt.

---

<sup>87</sup> Vgl. Bitsch (1994), S. 103, zudem führt sie Befürworter (z. B. Harrigan (1985), Pohl und Rehkugler (1989), Müller-Hagedorn und Greune (1992)) der Verbindung von Jahresabschluss bzw. Kennzahlenanalyse und Erfolgsfaktorenforschung sowie Kritiker (z. B. Hoffmann (1986), Krüger (1988)) an.



**Abbildung 4: Verwendete Methoden zur Identifikation der Erfolgsfaktoren im Rahmen der vorliegenden Arbeit (in Anlehnung an Haenecke (2002), S. 168)**

Die direkte Ermittlung erfolgt methodisch und materiell gestützt mit Hilfe einer durch den Bezugsrahmen erstellten Checkliste im Rahmen der Expertengespräche. Hier werden auch direkt Erfolgsfaktoren abgefragt. Bei der indirekten Ermittlung wird sowohl quantitatives Vorgehen, wie auch qualitatives Vorgehen praktiziert. Die indirekte Ermittlung erfolgt über eine theoriegestützte gedankliche Analyse mit Hilfe des konzeptionellen Bezugsrahmens, hierbei wird der Analyseleitfaden erstellt. Da für den Bereich der Erfolgsfaktorenforschung im Dienstleistungsgartenbau ein Forschungsdefizit und keine theoretisch und empirisch gut untersuchten Wirkungszusammenhänge bestehen, wurde hier das quantitativ-explorative Vorgehen gewählt. Auch sind erforschte Zusammenhänge aus der Erfolgsfaktorenforschung aus anderen Branchen nicht direkt auf den deutschen Gartenbau übertragbar, da Erfolgsfaktoren aus Arbeiten höherer

Reichweite ohne Beachtung der spezifischen Rahmenbedingungen auf Objekte höherer Spezifität nicht angewandt werden sollen. Für die quantitativ-explorative Ermittlung erfolgt eine Analyse der Kennzahlen aus den Jahresabschlussdaten von Gartenbaubetrieben aus dem Dienstleistungssektor. Im Rahmen der Untersuchung der qualitativen Aspekte werden eine mündliche Expertenbefragung, eine schriftliche Betriebsleiterbefragung und zwei Fallstudien durchgeführt. Es wurden qualitative Erhebungen gewählt, weil sich diese in der Erfolgsfaktorenforschung besonders gut eignen, um neue Unternehmensgebiete, die bisher wenig theoretisch fundiert sind, zu erforschen. Zudem wurde eine Kombination aus quantitativen und qualitativen Untersuchungen angewendet, um die Defizite in Bezug auf die Verwendung des Jahresabschlusses für die Erfolgsfaktorenforschung zu verringern. Es wurde sich bewusst für den Einsatz verschiedener Erhebungstechniken entschieden, um die spezifischen Schwächen der einen Methode durch den Einsatz einer anderen Methode zu kompensieren.

## **2.2 Dienstleistung**

In diesem Kapitel wird der Dienstleistungsbereich unter statistischen Gesichtspunkten betrachtet, ein Überblick über Dienstleistungsdefinitionen gegeben, auf Aspekte des Dienstleistungsmanagements eingegangen und Dienstleistungstrends aufgezeigt.

### **2.2.1 Statistische Betrachtung des Dienstleistungssektors**

Durch die Betrachtung von statistischen Materialien kann die Bedeutung des Dienstleistungssektors in der Gesellschaft dargestellt werden.

Die amtlichen Statistiken rechnen in Anlehnung an die Systematik von Wirtschaftszweigen die Dienstleistungen dem tertiären Sektor zu.<sup>88</sup>

Die Drei-Sektoren-Theorie beruht auf dem Gedanken, durch eine Dreiteilung der Wirtschaft eine generelle Richtung des wirtschaftlichen Wachstums sowie dessen Auswirkungen auf die Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital aufzeigen zu können. Die Struktur einer Volkswirtschaft lässt sich demnach durch drei Sektoren abbilden. Dem primären Sektor werden die Urproduktion, Landwirtschaft, dem sekundären Sektor vor allem verarbeitendes Gewerbe und dem tertiären Sektor Handel, Verwaltung und Dienstleistungsberufe zugeordnet.<sup>89</sup>

Das statistische Bundesamt rechnet, wie in Tabelle 3 dargestellt, Handel, Gastgewerbe, Verkehr, Finanzierung, Vermietung, Unternehmensdienstleister, öffentliche sowie private Dienstleister zu den Dienstleistungsbereichen.

<p><b>Land- und Forstwirtschaft; Fischerei</b></p> <p>Land- und Forstwirtschaft</p> <p>Fischerei</p>
<p><b>Produzierendes Gewerbe</b></p> <p>produzierendes Gewerbe ohne Bergbau</p> <p>verarbeitendes Gewerbe</p> <p>Baugewerbe</p>
<p><b>Dienstleistungsbereiche</b></p> <p>Handel, Gastgewerbe und Verkehr</p> <p>Finanzierung, Vermietung und Unternehmensdienstleister</p> <p>öffentliche und private Dienstleister</p>

**Tabelle 3: Wirtschaftsgliederung des Statistischen Bundesamtes (Statistisches Bundesamt (2006), S. 647)**

<sup>88</sup> Die Einteilung des Wirtschaftssystems in drei Sektoren geht auf Fisher (1935) und Clark (1957) zurück und wurde von Fourastié (1969) erweitert, wobei Fourastié die drei Sektoren nicht aufgrund der Art der hergestellten Produkte, sondern anhand ihres Produktivitätspotenzials und des technischen Fortschritts wählte.

<sup>89</sup> Vgl. Schäfers (2002), S. 176f.

Bereits 1950 erwartete der französische Ökonom *Jean Fourastié*,<sup>90</sup> dass sich die Erwerbstätigkeit vom primären Sektor über den sekundären Sektor hin zum Tertiären entwickeln werde. Er bezeichnete den tertiären Sektor als die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts. Der Anteil an Wertschöpfung und Beschäftigung im tertiären Sektor steigt in der Tat seit Jahren, wie die Zahlen des statistischen Bundesamtes zeigen. Der tertiäre Sektor dominiert mittlerweile in der Wertschöpfung und in der Beschäftigung.

Seit den siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts ist Deutschland zu einer Dienstleistungsgesellschaft geworden. Der Anteil der Erwerbstätigen im Dienstleistungsbereich überholte in den siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts den Anteil der Erwerbstätigen in der Produktverarbeitung und die Industriegesellschaft, die vom Ende des 19. Jahrhunderts an Deutschland im Anschluss an die Agrargesellschaft dominierte, wurde abgelöst.<sup>91</sup>

Der Wandel der Industriegesellschaft zur Dienstleistungsgesellschaft ist mittlerweile weit fortgeschritten.<sup>92</sup> Die Erwerbstätigen im Wirtschaftssektor Dienstleistung nehmen seit Jahren zu, während die Zahl in den Sektoren Produzierendes Gewerbe und Land- und Forstwirtschaft abgenommen haben.<sup>93</sup> Betrachtet man die absoluten Zahlen für das Jahr 2005, zeigt sich, dass im Sektor Dienstleistung mit 27.902.000 Erwerbstätigen die meisten Erwerbstätigen im Gegensatz zum Bereich Land- und Forstwirtschaft, Fischerei mit 853.000 und Produzierendes Gewerbe mit 10.028.000 zu verzeichnen sind.<sup>94</sup>

Wie auch in Abbildung 5 dargestellt, ist die Bruttowertschöpfung von 1998 bis 2005 im Sektor Dienstleistungsbereiche höher gestiegen als im Bereich

---

<sup>90</sup> Vgl. Fourastié (1969), S. 120f.

<sup>91</sup> Vgl. Geißler (2000), S. 19f.

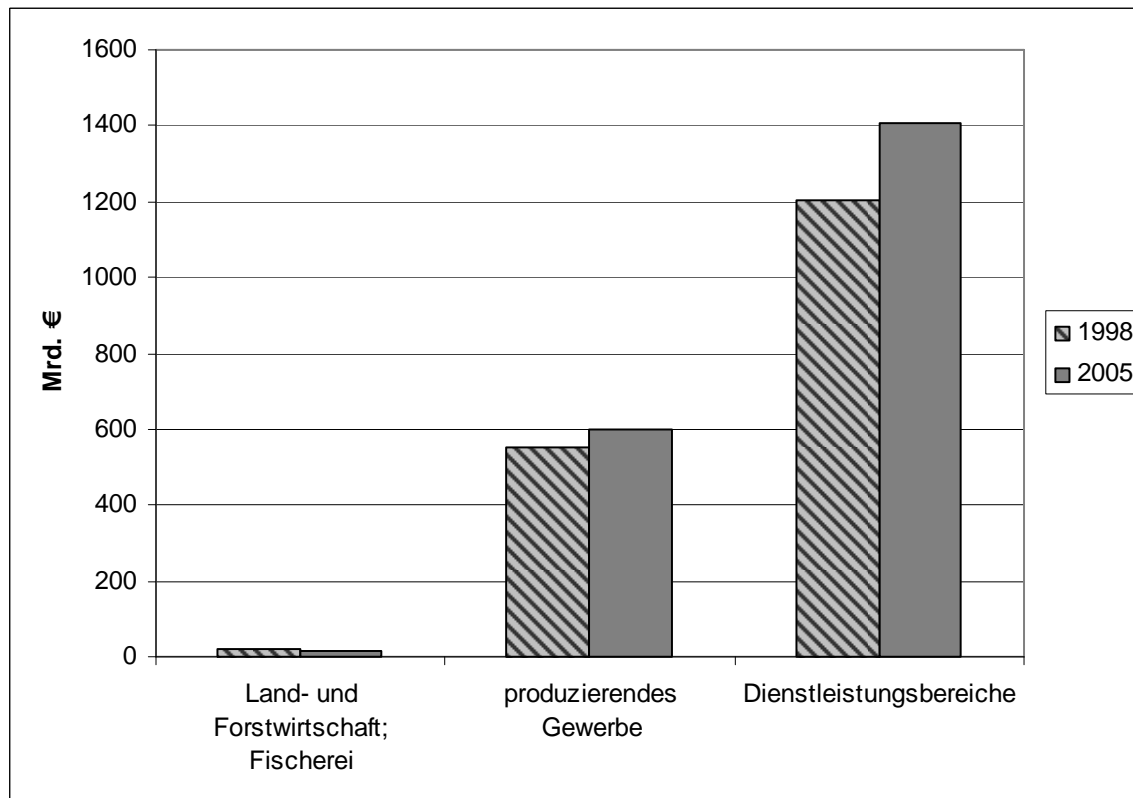
<sup>92</sup> Vgl. Henzelmann (2006), S. 531.

<sup>93</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2006), S. 68.

<sup>94</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2006), S. 69.



Produzierendes Gewerbe und im Sektor Land- und Forstwirtschaft, Fischerei dagegen gesunken.



**Abbildung 5: Vergleich der Bruttowertschöpfung in jeweiligen Preisen nach Wirtschaftsbereichen 1998 und 2005 (Quelle: Statistisches Bundesamt (2006), S. 646)**

Der Dienstleistungssektor hat heute eine sehr große Bedeutung sowohl in der Bruttowertschöpfung, wie auch in der Beschäftigung von Erwerbstätigen. Jedoch sind der Aussagefähigkeit der statistischen Daten Grenzen gesetzt. Es werden auch in zunehmenden Maße Dienstleistungen von Unternehmen erbracht, die das Ziel einer Wettbewerbsprofilierung haben, jedoch nicht in den Statistiken dem tertiären Sektor zugeordnet werden.<sup>95</sup> Die sektorale Betrachtung erfasst nur einen Teil der Veränderungen der Beschäftigungsstruktur in

<sup>95</sup> Vgl. Huber (1998), S. 7.

einer Gesellschaft.<sup>96</sup> Man spricht in diesem Zusammenhang auch von produktionsnahen Dienstleistungen, wie z. B. Servicetätigkeiten eines Produktionsbetriebes. Dienstleistungen, die außerhalb von klassischen Dienstleistungsunternehmen erbracht werden, werden somit gesamtwirtschaftlich statistisch vernachlässigt.

Wie in Deutschland,<sup>97</sup> ist auch in den meisten anderen westlichen Ländern der Anteil des Dienstleistungssektors stark expandiert. Für Deutschland wird jedoch noch Platz für eine weitere Entwicklung des Sektors gesehen,<sup>98</sup> wobei bei funktionaler Betrachtung Dienstleistungen in Deutschland wesentlich stärker ausgeprägt sind, als dies durch die sektorale Betrachtung erkennbar ist.<sup>99</sup>

Dennoch ändert die berechtigte Kritik an den Einteilungen der Statistik nichts am Kern der Aussage, dass die Bedeutung der Dienstleistungen in den letzten Jahren überproportional zugenommen hat.

### **2.2.2 Dienstleistungsdefinitionen**

*„Dienstleistungen sind angebotene Leistungsfähigkeiten, die direkt an externen Faktoren (Menschen und deren Objekten) mit dem Ziel erbracht werden, an ihnen gewollte Wirkungen (Veränderungen oder Erhaltung bestehender Zustände) zu erreichen.“*<sup>100</sup> Es gibt jedoch zahlreiche Dienstleistungsdefinitionen. Gründe für die unterschiedlichen Auffassungen liegen in verschiedenen

---

<sup>96</sup> Vgl. Homburg und Garbe (1996), S. 254.

<sup>97</sup> Die auf den Sektoretheorien aufbauenden Statistiken sind allerdings international schwer vergleichbar (vgl. Meyer (1993), S. 175).

<sup>98</sup> Vgl. Meffert und Bruhn (2003), S. 14.

<sup>99</sup> Vgl. Homburg und Garbe (1996), S. 254.

<sup>100</sup> Meyer (1993), S. 179.

Betrachtungsperspektiven und der großen Heterogenität des Dienstleistungssektors.<sup>101</sup>

In der ökonomischen Theorie gibt es unterschiedliche Definitionsansätze. *Burr und Stephan* unterscheiden hierzu folgende Definitionen:<sup>102</sup> Negativdefinition, enumerative Definition, Definition über konstitutive Merkmale, Definition der Dienstleistung über Leistungsbündel und die Betrachtungsweise der Dienstleistung als Gut mit unscharf definierten Property Rights. Sie führen jedoch auch an,<sup>103</sup> dass kein gefestigtes und einheitliches Begriffsverständnis besteht, eine Spezifizierung des Dienstleistungsbegriffs nie vollständig gelingt.

Im Folgenden werden ausgewählte, unterschiedliche Definitionsansätze kurz umrissen.

**Negativdefinition:** Dieser Definitionsansatz ordnet alle Leistungen, die nicht den Sachleistungen zugeordnet werden können, dem Begriff Dienstleistung zu. Es wird also alles aufgezählt, was nicht zur Dienstleistung zählt. Die Definition der Dienstleistung durch das, was sie gerade nicht ist, kann jedoch nicht als wissenschaftlich ausreichend betrachtet werden.<sup>104</sup>

**Enumerative Definition:** Diese Definition versucht, über die Aufzählung von Dienstleistungsbeispielen das Wesen der Dienstleistung zu bestimmen, das heißt sämtliche Dienstleistungsarten, die zum Dienstleistungssektor gehören könnten, werden aufgelistet. Diese Auflistung kann ebenso wenig als wissenschaftlich zufriedenstellend betrachtet werden, da es zu keiner präzisen Abtrennung der Dienstleistungsbereiche von anderen Wirtschaftssektoren kommen kann.<sup>105</sup>

---

<sup>101</sup> Vgl. Meyer (1993), S. 176.

<sup>102</sup> Vgl. Burr und Stephan (2006), S. 18.

<sup>103</sup> Vgl. Burr und Stephan (2006), S. 30f.

<sup>104</sup> Vgl. Burr und Stephan (2006), S. 18.

<sup>105</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (2001), S. 30.

**Definition der Dienstleistung über Leistungsbündel:** Es gibt auch Definitionen, nach denen es keine klare Abgrenzung zum Sachgut gibt. Gemäß dieser Ansicht stellen die von Unternehmen angebotenen Absatzobjekte immer Leistungsbündel mit unterschiedlich hohem Anteil an immateriellen und materiellen Komponenten dar. Ausgangspunkt ist der Kundennutzen, der durch das Leistungsbündel befriedigt werden soll. Sach- und Dienstleistungen werden durch Kombination zu einer umfassenden Problemlösung für den Kunden. Dienstleistungen werden somit zum Teil eines Leistungssystems. Es wird jedoch keine präzise Aussage zum Dienstleistungsbegriff getroffen.

**Definition über konstitutive Merkmale:** Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive werden Dienstleistungen häufig über die Herausarbeitung konstitutiver Merkmale definiert. Als konstitutives Merkmal wird eine Eigenschaft bezeichnet, die den Wesenskern einer Dienstleistung genau beschreibt. Die Ausarbeitung von Dienstleistungsspezifika ist zwar möglich, jedoch gibt es zu jedem konstitutionellen Merkmal Ausnahmen. Die Aussagefähigkeit der Merkmale ist somit immer beschränkt und man kann daher nicht von prinzipiellen, sondern nur von graduellen Merkmalen sprechen.<sup>106</sup> Die Grenzen zwischen Sach- und Dienstleistungen sind fließend, die Unterscheidungsmerkmale sind nicht eindeutig.<sup>107</sup> Dennoch beurteilt auch Meyer im Gegensatz zu Negativdefinitionen und enumerativen Erfassung, konstitutive Merkmale zur Definition von Dienstleistungen als geeignet.<sup>108</sup> Am häufigsten finden sich in der Literatur folgende Merkmale:

**Immaterialität:** Diese stellt den Gegensatz zur fühlbaren Materialität des Sachguts dar. Gegenstand jedes Leistungsvertrages zwischen Dienstleistungsanbieter und -nachfrager sind „[...] nicht gegenständliche, nicht greifbare

---

<sup>106</sup> Vgl. Burr und Stephan (2006), S. 23.

<sup>107</sup> Vgl. Picot (2006), S. 546.

<sup>108</sup> Vgl. Meyer (1993), S. 176f.

*Leistungsversprechen.*<sup>109</sup> Dieses Merkmal kann zwar als konstitutiv, aber nicht als exklusiv angesehen werden. Denn Nominalgüter wie Geld oder Darlehenswerte oder auch Realgüter wie Rechte (Patente, Lizenzen) und Informationen stellen auch immaterielle Güter, aber keine Dienstleistungen dar. Zudem besteht eine Leistung häufig aus materiellen und immateriellen Komponenten, wie beispielsweise ein Essen im Restaurant.<sup>110</sup> Verschiedene Phasen der Dienstleistung sind unterschiedlich stark materiell.<sup>111</sup>

**Integration eines externen Faktors:** Mit dem externen Faktor ist ein Faktor gemeint, der vom Abnehmer der Dienstleistung in den Leistungsprozess eingebracht wird. Dienstleistungen erfordern in der Regel einen hohen Grad an Kundenkontakt bei der Erstellung, der Lieferung und dem Konsum.<sup>112</sup> Unabdingbar ist, dass die zumindest passive Integration des externen Faktors (Kunde oder Kundenobjekt) zeitgleich stattfindet.<sup>113</sup> Es kann entweder der Nachfrager (z. B. bei einer Hotelübernachtung) oder ein ihm gehörendes Objekt (z. B. bei einer Schuhreparatur) eingebracht werden. Das Integrationsmaß kann vielfach variieren – so ist es dem Anbieter bei einer Objekteinbringung möglich die Leistung relativ autonom zu erbringen. Bei anderen Dienstleistungen, wie z. B. Weiterbildungsveranstaltungen ist es jedoch notwendig, dass sich der Kunde stark einbringt.<sup>114</sup>

**Nichtlagerbarkeit der Dienstleistung:** Eine Vorratsproduktion von Dienstleistungen (Dienstleistungsergebnissen) wie auch eine Steigerung der Flexibilität zur Anpassung an Nachfrageschwankungen sind bei Dienstleistungen nicht möglich. Nur wenn die Nachfrage konstant ist, stellt die fehlende Lagerfähigkeit

---

<sup>109</sup> Meyer (1993), S. 183.

<sup>110</sup> Vgl. Burr und Stephan (2006), S. 20.

<sup>111</sup> Vgl. Homburg und Garbe (1996), S. 258.

<sup>112</sup> Vgl. Henzelmann (2006), S. 534.

<sup>113</sup> Vgl. Meyer (1993), S. 183.

<sup>114</sup> Vgl. Burr und Stephan (2006), S. 21.

von Dienstleistungen kein Problem dar, da dann im ausreichenden Maß für Personal und Ausrüstung gesorgt werden kann.<sup>115</sup> Kritisch ist bei diesem Merkmal anzusehen, dass bestimmte Dienstleistungen durchaus aus technischer Perspektive auf Speichermedien lagerbar sind, es kann somit nicht als exklusives konstitutives Merkmal herangezogen werden.

**Uno-actu-Prinzip:** Dieses Prinzip bezeichnet das Zusammenfallen von Leistungserstellung und -verwertung bzw. die Synchronisation von Produktion und Absatz. Zwischen dem Anbieter und dem Konsumenten existiert zu keinem Zeitpunkt ein Transferobjekt (Produkt), das wie bei Sachgütern in einem Austauschprozess vom Anbieter zum Nachfrager übergeht.<sup>116</sup> Die Dienstleistung wird in dem Moment vom Nachfrager in Anspruch genommen, wenn sie produziert und angeboten wird. Ein Beispiel wäre hier die Aufführung eines Konzertes. Die Leistungsabgabe und die Leistungsannahme durch den externen Faktor müssen hier gleichzeitig und unmittelbar erfolgen. Jedoch wird zu diesem Punkt kritisch angemerkt, dass die Simultanität nicht auf alle Phasen einer Dienstleistung bezogen werden kann.<sup>117</sup>

Je nach Auffassung genügen bereits drei dieser Merkmale zur Definition von Dienstleistungen oder es werden noch mehr Merkmale gefordert. Gemäß Meyer beispielsweise sind lediglich das Uno-actu-Prinzip, die Immaterialität und die Integration des externen Faktors für die Definition maßgeblich. Entscheidend ist jedoch, dass alle drei Wesensmerkmale erfüllt sind.<sup>118</sup>

---

<sup>115</sup> Vgl. Kotler und Bliemel (2006), S. 779.

<sup>116</sup> Vgl. Meyer (1993), S. 180f,

<sup>117</sup> Vgl. Burr und Stephan (2006), S. 22f.

<sup>118</sup> Vgl. Meyer (1993), S. 180ff. Weitere Charakteristika, die in der Betriebswirtschaftslehre in Bezug auf die konstitutiven Merkmale genannt werden, sind beispielsweise Orts- und Zeitungebundenheit (vgl. Henzelmann (2006), S. 534) oder auch Leistungsbereitschaft (vgl. Picot (2006), S. 546).

Für die Betrachtungen in dieser Arbeit werden in Anlehnung an *Meyer (1993)* das Vorhandensein des Uno-actu-Prinzips, die Immaterialität und die Integration des externen Faktors zur Definition herangezogen.

### **2.2.3 Dienstleistungsmanagement**

Das Kapitel zum Dienstleistungsmanagement umfasst Aussagen zur Standardisierung, der Qualitätssicherung und dem Dienstleistungsmarketing.

#### **2.2.3.1 Standardisierung im Rahmen des Dienstleistungsmanagements**

Ziel einer Standardisierung im Rahmen des Dienstleistungsmanagements ist ein vereinheitlichtes und kontinuierliches Mitarbeiterverhalten in wiederkehrenden Situationen zu erreichen, um eine effiziente und effektive Prozessorganisation zu gewährleisten.

Drei mögliche Ansatzpunkte zur Standardisierung sind<sup>119</sup> die Standardisierung von Prozessen, des Outputs (Management by Objectives) und des Inputs. Bei Letzterem bieten sich im Bereich Dienstleistung die Standardisierung von Fähigkeiten und Wissen der Mitarbeiter an, welche durch gezielte Auswahl und Training beeinflusst werden können und v. a. bei hoher Komplexität von Bedeutung ist. Bei wenig komplexen und gut strukturierbaren Dienstleistungen genügt eine Standardisierung der Prozesse, bei sehr komplexen und wenig strukturierten Dienstleistungen hingegen ist auch eine Standardisierung des Outputs notwendig. Wenn eine starke Unternehmenskultur im Unternehmen vorhanden ist und zur Vereinheitlichung des Mitarbeiterverhaltens beiträgt, kann eine Standardisierung von Input, Output oder Prozessen teilweise überflüssig werden.<sup>120</sup>

---

<sup>119</sup> Vgl. Mintzberg (1979), S. 5ff.

<sup>120</sup> Vgl. Burr und Stephan (2006), S. 58f.

Auch die Informationstechnik sowie das Internet können zum Standardisierungsprozess erheblich beitragen. Der Bereich Internet und Intranet haben sich als sehr wichtig herausgestellt, da sich Informationsflüsse durch die neuen Medien optimieren lassen.<sup>121</sup>

Die Unternehmenskultur sollte das Angebot standardisierter Dienstleistungen unterstützen, um den Mitarbeitern erwünschtes Verhalten aufzuzeigen. Mögliche Hinweise darauf sind, wenn kostenbewusstes und effizienzorientiertes Mitarbeiterverhalten belohnt wird, wenn geplantes, organisiertes und an Regeln orientiertes Verhalten gefördert wird und wenn an Erfahrungen aus der Vergangenheit orientiertes Handeln bevorzugt wird. Physisches Kapital (z. B. Automaten, Maschinen) kann zur Standardisierung in manchen Bereichen vorteilhaft sein, finanzielle Ressourcen sind oft in Massenmärkten – sofern entsprechende Infrastruktur benötigt wird – wichtig. Neben den Ressourcen ist auch die Standardisierungskompetenz (das heißt die Fähigkeit Ressourcen zielorientiert und koordiniert einzusetzen) des Anbieters entscheidend. Das effiziente Beherrschen des Standardisierungsprozesses ist notwendig.<sup>122</sup>

### **2.2.3.2 Sicherung von Dienstleistungsqualität**

Qualität spielt im Bereich Dienstleistung eine wichtige Rolle. Qualitätsschwankungen stellen ein Merkmal von Dienstleistungen dar, da die Qualität in hohem Maße davon abhängig ist, wer sie wann und wo und an wem erbringt. Die Qualität lässt sich in erwartete Qualität (Potenzialqualität), in erfahrene Qualität (Prozessqualität) und erhaltene Qualität (Ergebnisqualität) unterscheiden.<sup>123</sup>

---

<sup>121</sup> Vgl. Belz (1998), S. 37.

<sup>122</sup> Vgl. Burr und Stephan (2006), S. 87ff.

<sup>123</sup> Vgl. Meyer (1993), S. 187f.



Einen Ansatz zur Messung und Steuerung der Dienstleistungsqualität bietet die SERQUAL-Methode (Service Quality Dimensions),<sup>124</sup> welche den Unterschied zwischen erwarteter und erfahrener Qualität berücksichtigt. Der SERQUAL-Methode liegt ein kundenorientierter Qualitätsbegriff zugrunde. Grundannahme ist, dass die Erwartungen der Kunden eine wichtige Rolle spielen. Die wahrgenommene Dienstleistungsqualität wird durch die Differenz zwischen den tatsächlich erlebten Dienstleistungen und den Erwartungen der Kunden bestimmt.<sup>125</sup> Eine Dienstleistung kann nur dann als positiv erlebt werden, wenn die erlebte Dienstleistung die Erwartungen der Kunden mindestens erreicht oder übertrifft. Das bedeutet, dass die wahrgenommene Güte der Leistung mit den Erwartungen der Kunden zumindest übereinstimmen muss, um eine positive Qualitätswahrnehmung zu erzeugen. Die Faktoren, die die Erwartungen der Kunden prägen, sind die mündlichen Empfehlungen anderer Kunden des Dienstleistungsanbieters, aktuell vom Kunden empfundene Bedürfnisse (z. B. aktuelle Terminnot, Hunger), bisherige Erfahrungen des Kunden mit der Dienstleistungsbranche und die Kommunikation des Dienstleisters mit dem Kunden (z. B. Werbung). Es wurden fünf wesentliche Qualitätsdimensionen durch eine konfirmatorische Faktorenanalyse ermittelt, die die Kunden zur Beurteilung der Differenz zwischen erlebter und erwarteter Qualität heranziehen:<sup>126</sup>

- Tangibles: Äußeres Erscheinungsbild oder Materielles, das heißt Aussehen und Zustand von Materiellem (Gebäuden, Mitarbeitern, Broschüren) werden beurteilt.
- Reliability: Zuverlässigkeit, das heißt die präzise Einhaltung von zugesagtem Termin und Umfang des Leistungsversprechens sind von Bedeutung.

---

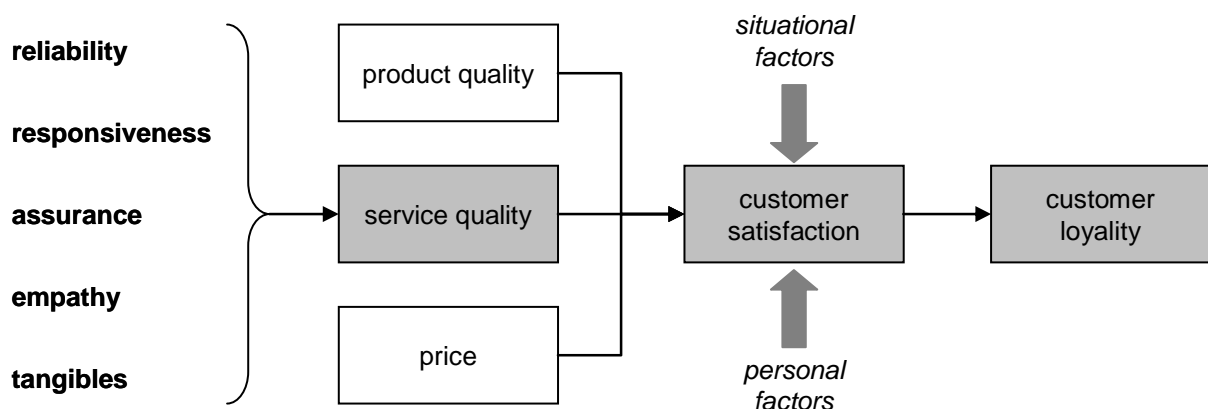
<sup>124</sup> Mehr hierzu bei Zeithaml et al. (2006), S. 117ff, Parasuraman et al. (1988). Hierfür wurden umfangreiche explorative empirische Studien in verschiedenen Branchen (Privatkundengeschäft Banken, Kreditkartenbranche, Versicherungen, Wertpapiermakler, Kraftfahrzeug-Reparaturwerkstätte) durchgeführt mit dem Ziel branchenübergreifende Merkmale von Servicequalität und Determinanten, die die Qualitätswahrnehmung der Kunden bestimmen, zu ermitteln.

<sup>125</sup> Vgl. Zeithaml et al. (2006), S. 33f.

<sup>126</sup> Vgl. Zeithaml et al. (2006), S. 117ff; Parasuraman et al. (1988).

- **Responsiveness:** Einsatzbereitschaft bzw. Entgegenkommen, hiermit ist die Bereitschaft und der Leistungswille des Anbieters auf Bedürfnisse des Kunden und spezielle Probleme zu reagieren und diese zu lösen, gemeint.
- **Assurance:** Kompetenz/Freundlichkeit bzw. Souveranität, das bedeutet, dass fachliche Kompetenz, Höflichkeit und Vertrauenswürdigkeit der Mitarbeiter bestehen und physische sowie finanzielle Risiken für den Kunden vermieden werden.
- **Empathy:** Einfühlungsvermögen des Dienstleisters, welches durch die Erreichbarkeit von Ansprechpartnern, die Kommunikation des Anbieters in verständlicher Sprache und das Bemühen um Verständnis für den Kunden gemessen werden kann.

Die Einhaltung des Leistungsversprechens erweist sich als die wichtigste Dimension, während Materielles am wenigsten Bedeutung hat. Die wahrgenommene Servicequalität ist eine Komponente der Kundenzufriedenheit, wie Abbildung 6 verdeutlicht. Sie bedingt also nur zum Teil die Kundenzufriedenheit neben Produktqualität und Preis.



**Abbildung 6: Kundenwahrnehmung und Kundenzufriedenheit (Zeithaml, Bitner et al. (2006), S. 107)**

Zusammenfassend wird festgestellt, dass damit Dienstleistungsanbieter langfristig am Markt erfolgreich sein können, die Dienstleistungsqualität gesichert

sein muss. Es ist wichtig, dass die erlebte Qualität mindestens der erwarteten Qualität entspricht.

### 2.2.3.3 Dienstleistungsmarketing

#### Marketingrelevante Basisbesonderheiten im Dienstleistungsmarketing

Da die Märkte heutzutage zumeist Verdrängungsmärkte darstellen und das Produktangebot der Wettbewerber entweder tatsächlich oder zumindest für den Verbraucher schwer zu unterscheiden ist, gewinnt das Marketing zunehmend an Bedeutung und wird in diesem Kapitel gesondert behandelt. Dienstleistungsmarketing ist „ [...] die **zielgerichtete systemspezifische** (marktorientierte, zuteilungsorientierte oder zuwendungsorientierte) **Ausrichtung, Führung und dementsprechende Gestaltung aller Aktivitäten von Dienstleistungen anbietenden Einzelwirtschaften.**“<sup>127</sup> Aus den konstitutiven Elementen, die Dienstleistungen beschreiben, resultieren grundlegende Besonderheiten für das Marketing von Dienstleistungen, die zu speziellen Anforderungen führen.

Im Konsum- und Industriegütermarketing wird eine Systematisierung der Marketinginstrumente in die vier Mixbereiche, die „4Ps“ vorgenommen. Es handelt sich dabei um: Leistungspolitik (Produkt), Kommunikationspolitik (Promotion), Vertriebspolitik (Place), Preispolitik (Preis). *Meffert und Bruhn* stellen diesen vier klassischen externen Instrumenten des Dienstleistungsmarketings ein internes Instrument zur Seite. Dieses interne Instrument stellt die Personalpolitik dar, jedoch nicht im Sinne eines umfassenden Personalmanagements, sondern lediglich die Berücksichtigung der personalbezogenen Aspekte, die bei der

---

<sup>127</sup> Meyer (1993), S. 180.

Erstellung von Dienstleistungen aus Marketingsicht notwendig sind. Sie erweitern den klassischen Marketingmix somit um ein „P“.<sup>128</sup>

Aufgrund der Besonderheiten von Dienstleistungen im Gegensatz zu Sachgütern, ergeben sich spezielle Ansatzpunkte für die Ausgestaltung der fünf Marketinginstrumente, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

### **Leistungspolitik**

Im Rahmen der Leistungspolitik sind das Leistungsprogramm, die Beschwerdepolitik, die Markenpolitik und die Servicepolitik bedeutende Ansatzpunkte. Bei der Planung des Leistungs- und Serviceprogramms sind die Leistungspotenziale ausschlaggebend, das heißt die Qualifikation der ausführenden Mitarbeiter, sowie die vorhandene Einrichtung. Die Beschwerdestimulierung wird bei Dienstleistungen aufgrund des direkten Kundenkontakts vereinfacht.<sup>129</sup> Das Beschwerdemanagement bzw. die Beschwerdeanalyse stellen zudem Möglichkeiten zur Integration des Kunden dar. Ziel ist die Steigerung der Qualität sowie die Bereitstellung von Lösungen und eine daraus resultierende Kundenzufriedenheit. Zudem können durch Kundenbeschwerden und Anregungen auch weitere Bedürfnisse ermittelt werden.<sup>130</sup>

### **Kommunikationspolitik**

Die Kommunikationspolitik von Dienstleistungsunternehmen umfasst Maßnahmen der marktgerichteten externen Kommunikation, der innerbetrieblichen

---

<sup>128</sup> Vgl. Meffert und Bruhn (2003), S. 355f. Meffert und Bruhn (2003) schließen sich somit nicht der Auffassung an, den klassischen Marketingmix um drei Bereiche Personalpolitik (Personnel), Ausstattungspolitik (Physical Facilities) und Prozesspolitik (Process) zu erweitern, wie dies beispielsweise Magrath (1986), S. 44ff., Cowell (1993), S. 99ff., Payne (1993), S. 24 diskutieren, sondern lediglich um den Bereich Personalpolitik. Ihrer Ansicht nach spricht gegen solch eine weite Fassung die klassische Marketingdefinition, die lediglich die Aktivitäten zur Verhaltensbeeinflussung des (externen) Kunden berücksichtigt. Für die Berücksichtigung der Personalpolitik spricht, dass aufgrund der Integration des externen Faktors Kunden und Mitarbeiter im direkten Kontakt stehen und Maßnahmen der Personalpolitik im Vergleich zur Sachgüterindustrie einen direkten Einfluss auf das Verhalten des (externen) Kunden haben.

<sup>129</sup> Vgl. Meffert und Bruhn (2003), S. 359ff.

<sup>130</sup> Vgl. Burr und Stephan (2006), S. 148ff.

internen Kommunikation und der interaktiven Kommunikation zwischen Anbieter und Nachfrager.<sup>131</sup>

Aufgrund der Besonderheiten der Dienstleistungen ergeben sich auch für die Kommunikationspolitik zahlreiche Implikationen. Da Dienstleistungen nicht lagerfähig sind, soll durch die Kommunikation auch eine kurzfristige Nachfragesteuerung erzielt werden. Dadurch dass Dienstleistungen nicht transportierbar sind, ist es notwendig den Kunden auf bestimmte Bedingungen der Leistungserstellung, wie Ort oder Zeitpunkt mitzuteilen. Wenn Leistungsanbieter und –nachfrager räumlich weit getrennt sind, besteht die Notwendigkeit mittels Kommunikation weitere Informationen zu geben, wie z. B. Leistungsbeschreibungen.<sup>132</sup>

Das Markenmanagement nimmt im Rahmen der Kommunikationspolitik bei Dienstleistungen eine besonders wichtige Rolle ein. Marken sind Zeichen, die Unternehmen verwenden, um die von ihnen angebotenen Wirtschaftsgüter zu kennzeichnen, identifizierbar und von Waren anderer differenzierbar zu machen.<sup>133</sup> Wenn für Verbraucher das Produktangebot der Wettbewerber schwer zu unterscheiden ist, kann die Marke zum wertvollen Kapital eines Unternehmens werden, denn Marken definieren einen (oft irrationalen) Unterschied, schaffen Produktpräferenzen und Loyalität. Eine Marke ist durch folgende vier Kernfaktoren gekennzeichnet: Differenzierung, Relevanz, Ansehen und Vertrautheit.<sup>134</sup> Durch Marken wird ein Kommunikationsmittel zum Konsumenten geschaffen, zudem ist eine Differenzierung zum Wettbewerb möglich sowie eine zielgruppenorientierte Angebotsgestaltung. Gerade für Dienstleistungen stellen eine Marke und das Markenmanagement zentrale Erfolgsfaktoren dar. Dienstleistungen sind immateriell und daher selten differenziert und

---

<sup>131</sup> Vgl. Bruhn (2001), S. 201.

<sup>132</sup> Vgl. Meffert und Bruhn (2003), S. 423ff.

<sup>133</sup> Vgl. Mühlendahl (1995), S. 41.

<sup>134</sup> Vgl. Richter und Werner (1998), S. 24ff.

gänzlich wahrnehmbar. Eine klare Positionierung der Leistungen ist daher unabdingbar.<sup>135</sup> Durch die Intangibilität einer Dienstleistung können vom Kunden Produkteigenschaften erst während oder nach dem Kauf beurteilt werden. Der Kunde geht also ein gewisses Risiko ein, da er vorher nicht weiß mit welchen Belastungen die Kontaktsituation verbunden sein wird, auch kann er das Ergebnis der Dienstleistung oftmals nicht rückgängig machen (z. B. misslungener Hotelaufenthalt). Daher hat er das Bedürfnis sich im Vorfeld Sicherheit zu verschaffen, welche Unternehmen durch die Entwicklung starker Marken geben können.<sup>136</sup>

### **Preispolitik**

Die Preisgestaltung erfordert eine qualitativ gute Analyse sowie genaue Kenntnisse über externe Kunden wie auch interne Kosten.<sup>137</sup>

Aufgrund der dienstleistungsbezogenen Besonderheiten gibt es bestimmte Implikationen für die Preispolitik. Da die Notwendigkeit besteht, permanente Leistungsfähigkeit anzubieten, besteht für den Dienstleistungsbereich eine ausgeprägte Kostenstrukturproblematik, da die verursachungsgerechte Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenträger verhindert wird und so kostenbasierte Ansätze der Preisfestlegung erschwert. Die Instrumente der Preis- und Konditions politik (z. B. Last-Minute-Angebote) sind in Bezug auf die Kapazitätsauslastung sehr wichtig. Da Dienstleistungen immateriell sind und somit sichtbare Leistungsmerkmale fehlen, kann das Preisniveau auch als Ersatzkriterium zur Qualitätsbeurteilung dienen.<sup>138</sup>

---

<sup>135</sup> Vgl. Tomczak et al. (1998), S. 7.

<sup>136</sup> Vgl. Stauss (1998), S. 14f.

<sup>137</sup> Vgl. Meyer und Davidson (2001), S. 454.

<sup>138</sup> Vgl. Meffert und Bruhn (2003), S. 517ff.

## Distributionspolitik

Absatzwege dienen, ebenso wie Marken, dazu Differenzierung zu schaffen und dem Kunden einen besonderen Nutzen zu stiften.<sup>139</sup>

Aufgrund der konstitutiven Eigenschaften von Dienstleistungen ergeben sich für die Distributionspolitik Konsequenzen für die Zahl der einsetzbaren Instrumente und Gestaltungsmöglichkeiten. Dadurch, dass der externe Faktor integriert werden muss, hat die Standortentscheidung eine große Bedeutung. Die Integration des externen Faktors, das heißt dem Kunden, spielt bei der Dienstleistung eine wichtige Rolle. Der Kunde kann vom passiven Beobachtungsobjekt bis hin zum unmittelbar aktiv Beteiligten integriert werden. Da Dienstleistungen immateriell sind und somit nichtlagerfähig und transportfähig sind, kommt Filialsystemen eine besondere Rolle zu. Bei einem indirekten Vertrieb kann es sein, dass ein Absatzmittler als „Co-Producer“ auftritt.<sup>140</sup>

## Personalpolitik

*„Die Personalpolitik eines Dienstleistungsunternehmens umfasst die Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Entscheidungen, die mit der Einstellung von Mitarbeitern, dem Arbeitsplatz und -umfeld der Mitarbeiter, der Entwicklung der Mitarbeiter, der Kommunikation mit und zwischen den Mitarbeitern sowie der Freisetzung in Verbindung stehen.“<sup>141</sup>*

Insbesondere bei Dienstleistungen, bei denen Mitarbeiter in engem Kontakt zu Kunden stehen, ergeben sich Besonderheiten für die Personalpolitik bei Dienstleistungen. Da ein Dienstleistungsanbieter permanent seine Leistungsfähigkeit bereitstellen muss, ist es notwendig, dass er Mitarbeiter eingestellt hat, welche fähig sind die entsprechenden Fähigkeiten zu dokumentieren und zu kommunizieren. Die Qualifikationen des Mitarbeiters sind sehr wichtig und durch

---

<sup>139</sup> Vgl. Meyer und Davidson (2001), S. 639.

<sup>140</sup> Vgl. Meffert und Bruhn (2003), S. 550f.

<sup>141</sup> Meffert und Bruhn (2003), S. 577.

entsprechende Maßnahmen der Personalauswahl und -entwicklung zu realisieren. Da Dienstleistungen immateriell sind, stellt der Mitarbeiter einen bedeutenden Qualitätsindikator und ein Qualitätsmerkmal dar. Nachfrager sind bestrebt ihr Kaufrisiko zu reduzieren und bewerten daher Ersatzindikatoren, wie z. B. das Personal.<sup>142</sup>

#### **2.2.4 Dienstleistungstrends**

Die demografische Entwicklung in Deutschland ist für geänderte Rahmenbedingungen von Unternehmen verantwortlich. Schlagworte der Entwicklung sind Überalterung, Gefahren im Bereich der Sicherungssysteme und Fachkräftemangel. Diese Bedingungen bieten neben Bedrohungen auch Chancen für neue Dienstleistungen. Gewerbliche Märkte, wie auch Märkte des privaten Endkundens eröffnen neue Optionen für (produktbegleitende) Dienstleistungen.<sup>143</sup> Durch die Veränderung der Altersstruktur ändern sich die Zielgruppen, Bedürfnisse und Konsummuster.<sup>144</sup>

Da die Gesellschaft sich ständig verändert, ist es für den Ausbau eines neuen Geschäftsfeldes notwendig sich an neuen Trends zu orientieren um sich rechtzeitig an die neuen Kundenbedürfnisse anzupassen. In der kommenden Gesellschaft steht verstärkt das Individuum im Mittelpunkt. Wichtig werden Gesundheit, Individualisierung und „New Work“. Die Lebensform ist von Selbstverwirklichung in Beruf und Familie geprägt, es besteht ein neues Verständnis von Familie, der Konsum kommt aus dem Genuss und ein neues Bedürfnis nach allfassender Lebensqualität (Gesundheit, Familie, Freunde, Natur, Kultur) entsteht. Hier können sich Dienstleister einbringen und neue Dienstleistungen anbieten. Es wird angenommen, dass den Unterstützungsdienstleistungen eine

---

<sup>142</sup> Vgl. Meffert und Bruhn (2003), S. 581ff.

<sup>143</sup> Vgl. Kriegesmann (2006), S. 413ff.

<sup>144</sup> Vgl. Münz (2003), S. 35.



besondere Bedeutung zukommt, da sie es erlauben, die neue Realität zwischen Familie und Beruf zu verwirklichen. Denn das, was dem Menschen wichtig ist, wird immer mehr über Zeit definiert. Daher zielen neue Dienstleistungen auf diesen Zeitwohlstand, sie helfen dabei Aufgaben aus dem Alltag auszulagern. Unangenehme Tätigkeiten werden übernommen, damit der Auftraggeber sich Dingen widmen kann, die ihm wirklich wichtig sind.<sup>145</sup> Auch die Alterung der Gesellschaft führt zu einem zunehmenden Bedarf an Unterstützungsdienstleistungen. Zudem können voraussichtlich große Summen für Konsum, Wellness und Luxus ausgegeben werden.<sup>146</sup> Wohlstandswachstum, zunehmende Vielfalt von Lebensbedingungen, Individualisierungstendenzen und zunehmende Mobilität führen dazu, dass sich Lebensstile und Soziallagen lockern,<sup>147</sup> neue Chancen und Risiken entstehen.

*Mager, von Papstein und Steinle* stellen neun branchenübergreifende Service-Trends zusammen:<sup>148</sup>

**1, Zeit-Services:** Mittels Dienstleistungen kann dem Konsumenten mehr Zeit für sich, Familie oder Karriere beschaffen werden. Neben Diensten, die Aufgaben der Kunden (wie Behördengänge, Steuererklärung usw.) übernehmen, haben sich auch immer mehr Dienste etabliert, die flexibel arbeiten, wie z. B. Zahnärzte mit Abendsprechstunden.

**2, Freizeit-Services:** Freizeit wird immer kostbarer – die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen zunehmend, durch straffe Organisation und Zeitmanagement kann Freizeit effizient genutzt werden. Für Annehmlichkeiten und wirklich freie Zeit wird mehr gezahlt. Ein Beispiel hierfür ist eine Abenteuer-Eventagentur (Organisation von Abenteuerreisen).

---

<sup>145</sup> Vgl. Mager et al. (2006), S. 4f.

<sup>146</sup> Vgl. Karges (2007), S. 41f.

<sup>147</sup> Vgl. Geißler (2001), S. 132

<sup>148</sup> Mager et al. (2006), S. 38ff.

**3, Alltags-Services:** Hiermit sind Services gemeint, die Alltagsarbeiten abnehmen, wie Butler oder Personal-Shopper.

**4, Familien-Services:** Dienstleistungen unterstützen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, wie z. B. ein Kinderprogramm in Hotels für Kinder von Geschäftsreisenden.

**5, Mobilitäts-Services:** Beispiele sind Fahr-Services oder Umzugservices, denn durch die neue Arbeitskultur der Selbstständigen, Kleinunternehmer wird verstärkt nach Unterstützung gefragt.

**6, Gesundheits-Services:** Diese Dienstleistungen umfassen Services im Bereich Gesundheit, wie Seminare und Informationsveranstaltungen zu Gesundheitsproblemen.

**7, Networking-Services:** Netzwerke werden sowohl auf beruflicher wie privater Ebene immer wichtiger. Im Geschäftsbereich werden Kontakte geschaffen, im privaten Bereich bestimmt der Wunsch nach Zugehörigkeit, Freundschaft und Unterstützung diesen Trend.

**8, Genuss-Services:** Hierbei geht es dem Kunden darum sich persönlich etwas Gutes zu tun. Angebote, die während des Alltags Genuss-Fluchten versprechen, werden gesucht.

**9, Emotion-Services:** Dienstleister ermöglichen Menschen ihre Gefühle, wie Trauer, Wut, Freude auszuleben. Ein Beispiel ist eine Agentur für Neugierde, Spannung und Erwartungen, die Menschen Vorfreude erleben lässt.

Zudem ist zu erwarten, dass sich die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden neu entwickeln wird. Service ist zunehmend ein wirksames Instrument um Kunden an sich zu binden. Der Trend geht weg von isolierten, produktfokussierten Branchenmärkten, die sich auf einzelne Produkte beziehen, hin zum Angebot von Leistungsbündeln.

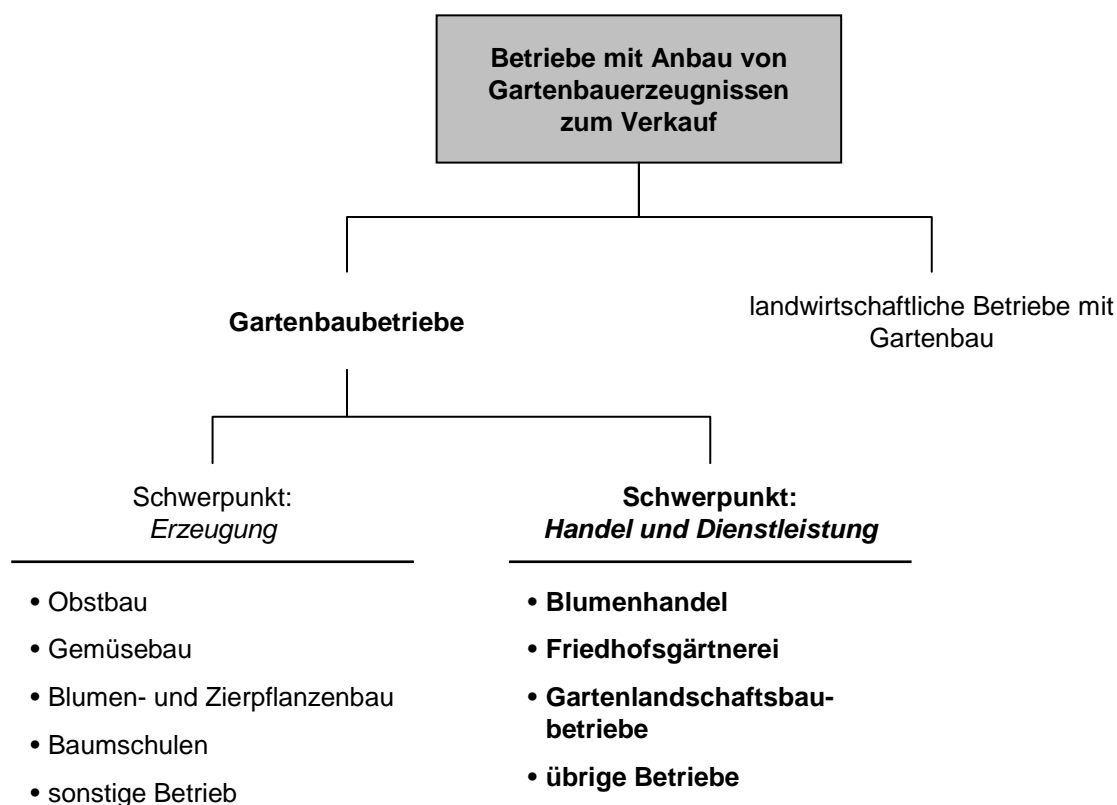
## 2.3 Ausgewählte (charakteristische) Aspekte des Gartenbausektors

In diesem Kapitel werden einige Begrifflichkeiten geklärt und charakteristische Aspekte des Gartenbausektors dargestellt.

### 2.3.1 Statistische Betrachtung des Gartenbausektors

Im Gartenbau gibt es vielfältige und komplexe Strukturen. Das statistische Bundesamt, welches etwa alle 10 Jahre im Rahmen der landwirtschaftlichen Strukturerhebung eine gesonderte Bereichserhebung für den Gartenbau anfertigt, gliedert die Gartenbaubetriebe nach Zusammensetzung der gesamten Betriebseinnahmen. „*Gartenbaubetriebe*“ sind demnach Betriebe mit 50% und mehr der Betriebseinnahmen aus gartenbaulicher Erzeugung, Handel oder Dienstleistungen. Die Betriebe mit weniger als 50% der Betriebseinnahmen aus Gartenbau, Handel oder Dienstleistungen werden dagegen als „*Landwirtschaftliche Betriebe mit Gartenbau*“ bezeichnet.

Als „*Gartenbaubetriebe mit Schwerpunkt Erzeugung*“, gelten diejenigen, bei denen 50% und mehr der Betriebseinnahmen aus gartenbaulicher Erzeugung resultieren. Als „*Gartenbaubetriebe mit Schwerpunkt Handel und Dienstleistung*“ werden diejenigen Betriebe mit mehr als 50% der Betriebseinnahmen aus Handel und Dienstleistungen bezeichnet. Innerhalb der Schwerpunkte werden Betriebe in Typen unterteilt, wie in Abbildung 7 erkennbar ist.



**Abbildung 7: Struktur von Gartenbaubetrieben (ZBG (2006))**

Das statistische Bundesamt unterscheidet bei Unternehmen mit Schwerpunkt „*Handel und Dienstleistung*“ in vier Kategorien von Betriebstypen: Blumenhandel, Friedhofsgärtnerei, Gartenlandschaftsbaubetriebe und übrige Betriebe. Zählt man beim Schwerpunkt „*Handel und Dienstleistung*“ den Blumenhandel zum Teilbereich Handel, dann wird der Bereich Dienstleistung in Gartenlandschaftsbaubetriebe und Betriebe des Friedhofsgartenbaus sowie übrige Betriebe (wobei diese teilweise auch zum Handel gehören können) aufgeteilt. Dienstleistungen werden von Gärtnereien in verschiedenen Formen angeboten. Zu ihnen zählen gemäß der Dienstleistungsdefinition (siehe Kapitel 2.2.2) Innenraum- und Dachbegrünung, floristische Leistungen, Friedhofsgärtnerei, fachkundige Beratung, Gartenpflege bis zum Gartenlandschaftsbau hin.<sup>149</sup>

<sup>149</sup> Vgl. ZBG (2006), S. 7.

*Storck und Bokelmann* merken zum Gartenlandschaftsbau an, dass die Anlage von Gärten, Parks und Sportplätzen nicht als immaterielle Leistungen aufgefasst werden könne (welches ja eines der drei Merkmale für Dienstleistungen ist), dennoch zählen auch sie den Gartenlandschaftsbau zu gartenbaulichen Dienstleistungen.<sup>150</sup> Auch im Rahmen dieser Arbeit wird der Gartenlandschaftsbau als Dienstleistung verstanden, da die geleistete Arbeit am Grundstück des Auftraggebers die Dienstleistung darstellt.

Zahlenmäßig standen 2006 13.343 Betriebe des Gartenlandschafts- und Sportplatzbaus, 4.300 Friedhofsgärtnereibetrieben im Haupterwerb und 3.000 Endverkaufsbetriebe<sup>151</sup> gegenüber.<sup>152</sup> Zum Tätigkeitsgebiet des Gartenlandschaftsbaus gehören Bau und Pflege von Freianlagen. Hier nehmen die privaten Auftraggeber mit rund 46% die größte Gruppe der Auftraggeber dar, gefolgt von öffentlichen Auftraggebern mit knapp 19%. Im Jahr 2006 waren etwa 77% der Aufträge Neuanlagen und 19% Pflegeaufträge.<sup>153</sup> Friedhofsgärtnereien übernehmen Planung, Anlage und Pflege von Grabstätten. Rund 32.000 Friedhöfe mit ca. 35 Millionen Gräbern gab es 2005 in Deutschland, 86% sind mit Blumen geschmückt und 18% der Gräber werden von Gärtnern betreut. Ende 2004 bestanden etwa 265.000 Dauergrab-Pflegeverträge mit einer durchschnittlichen Laufzeit von 16,2 Jahren. Regional zuständige Treuhandgesellschaften überwachen die fachgerechte Erfüllung der Verträge für den Kunden.<sup>154</sup> Der weitaus

---

<sup>150</sup> Vgl. Storck und Bokelmann (1994), S. 16f.

<sup>151</sup> Endverkaufsgärtnereien sind typisch im Bereich Zierpflanzenbau und verfügen neben der Produktion über eigene Verkaufseinrichtungen und das Angebot von Dienstleistungen.

<sup>152</sup> Vgl. BMELV (2007a), S. 111ff. Die Gartenbauerhebung des statistischen Bundesamtes weist andere Zahlen aus, da hier lediglich landwirtschaftliche Betriebe mit einer gärtnerischen Nutzfläche von mindestens 30 Ar oder Fläche unter Glas von mindestens 3 Ar gerechnet werden und somit kein realistisches Bild gegeben werden kann. Daher wird hier auf die Zahlen des BMELV zurückgegriffen, der sich unter anderem auch auf die Angaben des Bundes deutscher Friedhofsgärtner bezieht. Da die letzte Gartenbauerhebung von 2006 des statistischen Bundesamtes nur eingeschränkt mit vorherigen Erhebungen vergleichbar ist, erfolgt kein Überblick über die Entwicklung. Es gibt sowohl Änderungen im Erhebungsprogramm, wie auch in der Erhebungsmethodik.

<sup>153</sup> Vgl. BMELV (2007a), S. 113.

<sup>154</sup> Vgl. BMELV (2006), S. 17f.

größte Teil der Friedhofsgärtnereien hat den Status eines Gewerbebetriebes (79%), zur Landwirtschaft gehören nur etwa 21% der Betriebe.<sup>155</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit werden in Anlehnung an die statistische Einteilung der Typ Friedhofsgärtnerei, Gartenlandschaftsbau und die Endverkaufsgärtnereien für relevant angesehen.

Der Gartenbausektor ist stark durch klein- und mittelständische Familienunternehmen gekennzeichnet, wie ein Blick in die Statistik zeigt. Wie in Tabelle 4 ersichtlich, sind im Jahr 2005 von den ständigen Arbeitskräften 27,7% Familienarbeitskräfte.

	Arbeitskräfte insgesamt		ständige Arbeitskräfte		nicht ständige Arbeitskräfte
			Familienarbeits- kräfte	familienfremde Arbeitskräfte	
	Personen	Arbeitskraft- einheiten	in % der Arbeitskrafteinheiten		
<b>Gartenbaubetriebe</b>	279.220	97.638	27,7%	34,6%	37,7%

**Tabelle 4: Übersicht über Arbeitskräfte in Gartenbaubetrieben 2005 (Quelle: Statistisches Bundesamt (2006), S. 1044)**

In 97.638 Gartenbaubetrieben arbeiten insgesamt 279.220 Personen, wobei hier auch Teilzeitkräfte mitgerechnet wurden. Im Gartenbau überwiegen Betriebe mit wenigen Arbeitskräften, nur im Gartenlandschaftsbau sind Betriebe mit mehr als fünf Beschäftigten die Regel.<sup>156</sup>

### 2.3.2 Sozioökonomische Aspekte des Gartenbausektors

Wie bereits erwähnt sind Gartenbaubetriebe traditionell durch einen starken Einsatz von Familienarbeitskräften gekennzeichnet.<sup>157</sup> Daher eignet sich der Ausdruck des „*Familienunternehmens*“ gut zur Charakterisierung von deutschen

<sup>155</sup> Vgl. BMELV (2007a), S. 115.

<sup>156</sup> Vgl. Storck und Bokelmann (1994), S. 20.

<sup>157</sup> Vgl. Lentz (2004), S. 45.

Gartenbaubetrieben. Ein Merkmal der heterogenen mittelständischen Wirtschaft ist es, dass die Unternehmensleitung und der Eigentümer von einer Person repräsentiert werden.<sup>158</sup> Der Unternehmensleiter verfügt so über einen hohen Grad an Identifikation mit dem Unternehmen sowie eine persönliche Beziehung zu den Mitarbeitern. Die Tatsache, dass der Betriebsleiter und der Eigentümer eine Person darstellen, kann aber auch Krisen verursachen.<sup>159</sup> Der Betriebsleiter ist dann kaum austauschbar, auch nicht, wenn Informations- und Kommunikationsmängel vorliegen oder er Führungsprobleme hat. Ein weiteres Problem besteht dann, wenn regelmäßig Belange der Familie durch betriebliche Erfordernisse in den Hintergrund gedrängt werden und somit der Stellenwert Familie – Betrieb ständig in Diskussion steht. Die fehlende oder ungeklärte Hofnachfolge kann ebenfalls Krisen verursachen.

Eine weitere Besonderheit im sozioökonomischen Bereich im Gartenbau ist, dass gartenbauliche Vollerwerbsbetriebe oft wegen des Bodeneigentums über eine solide Eigenkapitalbasis verfügen. Durch diese werden die Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit häufig über Jahre hinweg abgefangen, bevor eine akute wirtschaftliche Krise entsteht.

### **2.3.3 Wirtschaftliche Lage des Gartenbausektors**

Im Jahr 2004 wurden aus der gärtnerischen Erzeugung von Obst, Gemüse, Zierpflanzen und Baumschulwaren 5,0 Mrd. Euro Verkaufserlöse erzielt, dem stehen rund 4,4 Mrd. Euro im Gartenlandschafts-, Sportplatzbau und mehr als 1,7 Mrd. Euro aus friedhofsgärtnerischen Leistungen gegenüber. So erbringen auch die Dienstleistungsgartenbauer wichtige Beiträge zur wirtschaftlichen Leistung privater Gartenbauunternehmen.<sup>160</sup>

---

<sup>158</sup> Vgl. Brecht (2002), S. 63.

<sup>159</sup> von Allwörden (2005), S. 160ff stellt verschiedene Typen von Betriebsleitern im Gartenbau zusammen, die Krisen verursachen können.

<sup>160</sup> Vgl. BMELV (2006), S. 9.

Für einen Blick auf die Ertrags-, Aufwands- und Gewinnsituation wird auf die Daten des Betriebsvergleichs des Zentrums für Betriebswirtschaft im Gartenbau zurückgegriffen.<sup>161</sup> Ein Ziel der Auswertung ist es einen Einblick in die wirtschaftliche Lage der unterschiedlichen Sparten des Gartenbaus zu geben.<sup>162</sup> Ein Betrieb wird hier je nach wirtschaftlichem Tätigkeitsschwerpunkt einer Sparte zugeordnet.

Die Entwicklung der Mittelwerte des Betriebsertrags in Gartenbauunternehmen mit dem Schwerpunkt Dienstleistung sind in den letzten Jahren Schwankungen unterlegen, wie die Auswertungen des Betriebsvergleichs durch das Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau<sup>163</sup> zeigen und in Abbildung 8 darstellt ist.

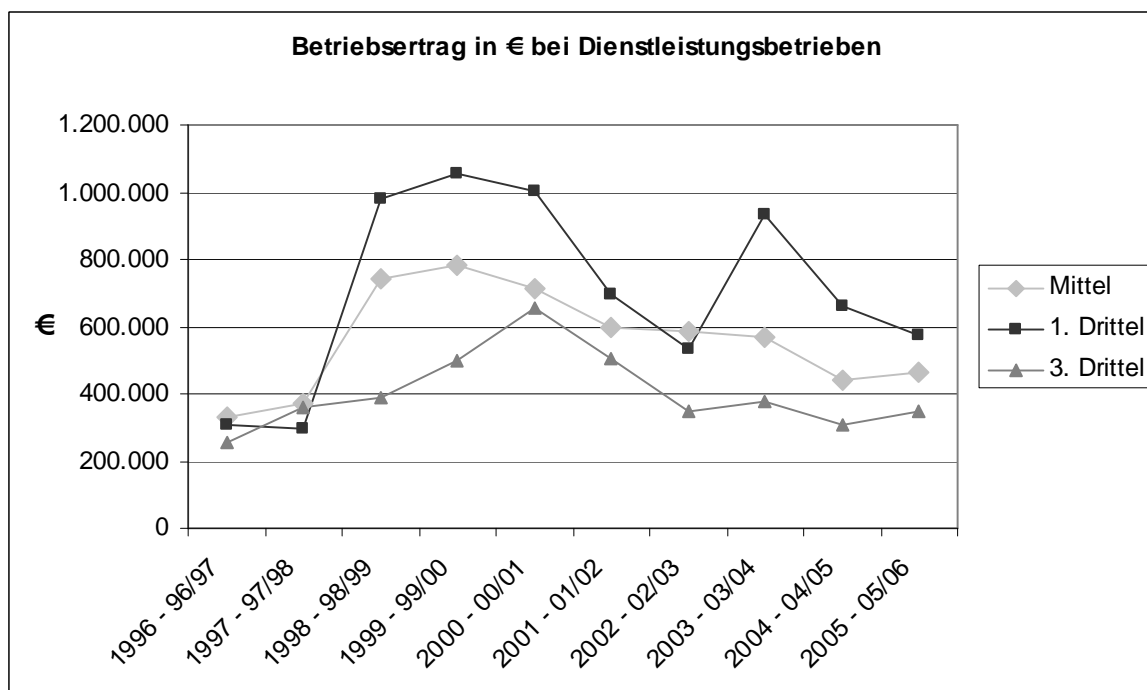
---

<sup>161</sup> Die jährlichen betriebswirtschaftlichen Auswertungen beruhen auf Jahresabschlüssen und Strukturangaben von Gartenbaubetrieben. Da die Teilnahme freiwillig ist, ist die Teilnehmerzahl begrenzt (im mehrjährigen Durchschnitt etwa 2.000 je Jahr) und nur bedingt aussagekräftig. Die Betriebe werden nicht nach statistischen Gesichtspunkten ausgewählt, so können die Ergebnisse zwar nicht als repräsentativ bezeichnet werden, geben aber dennoch einen Eindruck über die betriebswirtschaftliche Situation im deutschen Gartenbau wieder.

<sup>162</sup> Vgl. ZBG (2006), S. 1.

<sup>163</sup> Da bis einschließlich 1995/96 Handels-Dienstleistungsbetriebe ausgewiesen wurden und ab 1996/97 erst eine getrennte Auswertung (nach Handel und Dienstleistung) vorgenommen wurde, wurden aufgrund der Vergleichbarkeit erst Werte ab der Veröffentlichung 1998 (bezieht sich auf 1996 bzw. 1995/1996) herangezogen. Einzelhandelsgärtnereien wurden nicht berücksichtigt, da 1996/97 keine gesonderte Auswertung hierfür vorgenommen wurde. Der Arbeitskreis Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V. wurde ab 2004 in Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau umbenannt.





**Abbildung 8: Entwicklung des Betriebsertrags von 1996 bis 2005 von Dienstleistungsbetrieben (Quelle: Arbeitskreis Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V. (Hrsg.) (1998-2003); ZBG (2004-2007))**

Tabelle 5 zeigt, dass der Beitrag der Erträge aus Dienstleistungen im Mittel bei schwerpunktmäßigen Dienstleistungsbetrieben im Gegensatz zu den Beiträgen aus Handelsware und Eigenproduktion ansteigt.

**Erträge aus ... in Prozent des Betriebsertrags**

Jahr	Dienstleistungen	Handelsware	Eigenproduktion
1996-1996/1997	52,5	31,7	13,9
2005-2005/2006	71,1	20,7	6,4
Differenz	18,6	-11	-7,5

**Tabelle 5: Herkunft der Erträge des Betriebsertrages bei Dienstleistungsunternehmen 1996 und 2005 (Quelle: Arbeitskreis Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V. (Hrsg.) (1998); ZBG (2007))**

Im gleichen Zeitraum sind die Betriebsaufwendungen im Mittel in allen Sparten gestiegen, wie Tabelle 6 zeigt. Die Dienstleistungsbetriebe liegen im Vergleich zu den anderen Sparten beim Anstieg des Betriebsaufwands im Mittelfeld.

## Betriebsaufwand in €

Kalenderjahr - Wirtschaftsjahr	Zierpflanzen- baubetriebe	Gemüse- baubetriebe	Mehrspar- tenbetriebe	Baumschul- betriebe
1996-1996/1997	335.367	234.852	356.526	383.082
2005-2005/2006	479.598	395.766	424.292	659.586
Differenz	144.231	160.914	67.766	276.504
Kalenderjahr - Wirtschaftsjahr	Obstbaubetriebe	Kombinations- betriebe	Handelsbetriebe	Dienstleistungs- betriebe
1996-1996/1997	144.934	183.499	376.248	278.343
2005-2005/2006	249.868	263.764	458.574	389.542
Differenz	104.934	80.265	82.326	111.199

**Tabelle 6: Betriebsaufwand (Mittelwerte) der Gartenbausparten in 1996 und 2005 (Quelle: Arbeitskreis Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V. (Hrsg) (1998); ZBG (2007))**

Das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) veröffentlicht jedes Jahr einen kalkulatorischen Lohnansatz, der einen Anhaltspunkt für die betriebswirtschaftliche Bewertung von Jahresabschlüssen darstellt. Dieser Lohnansatz, der an dem Lohn, der außerhalb des Unternehmens bei entsprechender Qualifikation erreichbar wäre, angelehnt ist, wird als Orientierungsgröße für die Familienbetriebe ausgewiesen, die den Einsatz von nicht entlohnten Familienarbeitskräften nicht im steuerlichen Jahresabschluss einbringen, da diese aus dem Gewinn des Unternehmens entlohnt werden.<sup>164</sup> Der Lohnansatz für das Kalenderjahr 2006, Wirtschaftsjahr 2006/2007 liegt für den Betriebsleiter bei 32.670 Euro als Grundlohn zuzüglich

<sup>164</sup> Vgl. ZBG (2006), S. 38.

einem Zuschlag von 2,6% des Unternehmensertrags Euro Umsatz, für die restlichen Familienarbeitskräfte bei 24.022 Euro.<sup>165</sup>

Eine Besonderheit im Gartenbau ist, dass das Gewerbe und die Gewinnsituation in hohem Maße saisonabhängig sind. Erträge werden meist abhängig von Jahreszeiten und Festtagen in engen Zeitabschnitten erwirtschaftet und müssen entsprechend vorfinanziert werden.<sup>166</sup> Der betriebswirtschaftliche Gewinn von Dienstleistungsunternehmen im Gartenbau ist gemäß des Betriebsvergleichs im Mittel von 36.919 Euro im Kalenderjahr 1996 (bzw. Wirtschaftsjahr 1996/1997) auf 57.508 Euro im Jahr 2004 (bzw. 2004/2005) gestiegen (siehe auch Tabelle 7) und liegt im Mittelfeld im Gegensatz zu den anderen Sparten.

#### Gewinn in €

Kalenderjahr - Wirtschaftsjahr	Zierpflanzen- baubetriebe	Gemüse- baubetriebe	Mehrspar- tenbetriebe	Baumschul- betriebe
1996-1996/1997	48.862	47.997	39.831	43.850
2005-2005/2006	60.529	67.685	36.661	69.895
Differenz	11.667	19.688	-3.170	26.045
Kalenderjahr - Wirtschaftsjahr	Obstbaubetriebe	Kombinations- betriebe	Handelsbetriebe	Dienstleistungs- betriebe
1996-1996/1997	37.006	59.239	26.423	36.919
2005-2005/2006	61.850	70.109	39.570	57.508
Differenz	24.844	10.870	13.147	20.589

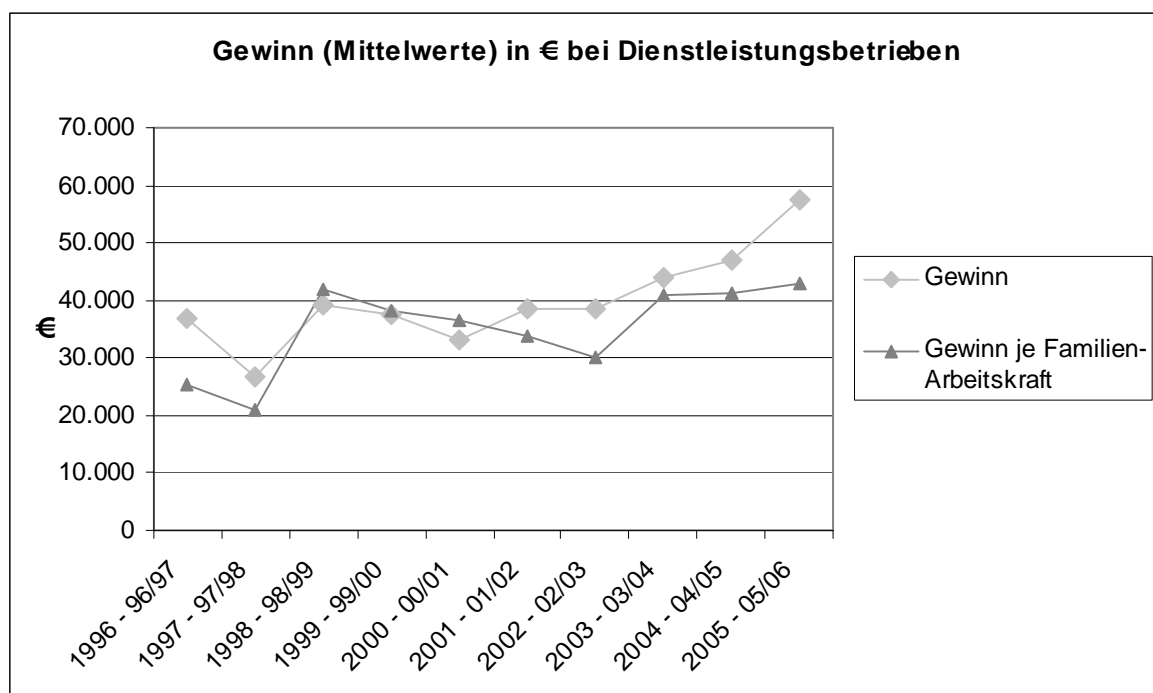
**Tabelle 7: Gewinn (Mittelwerte) der Gartenbausparten in 1996 und 2005 (Quelle: Arbeitskreis Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V. (Hrsg) (1998); ZBG (2007))**

<sup>165</sup> Vgl. BMELV (2007b)

<sup>166</sup> Vgl. ZBG (2006), S. 17.

Der Gewinn der am Betriebsvergleich teilnehmenden Dienstleistungsunternehmen ist somit um 20.598 Euro gestiegen. Die Steigerung kann im Vergleich zu den anderen Gartenbausparten als gut bezeichnet werden. Lediglich bei den Baumschulen und Obstbaubetrieben war die Steigerung höher.

Der Gewinn der Dienstleistungsunternehmen unterliegt von 1996 bis 2005 Schwankungen, wie auch der Gewinn je Familienarbeitskraft, der zuletzt im Jahr 2005 42.983 Euro beträgt (siehe Abbildung 9).



**Abbildung 9: Entwicklung des Gewinns (Mittelwerte) und des Gewinns je Familien-Arbeitskraft (Mittelwerte) von Dienstleistungsbetrieben von 1996 bis 2005 (Quelle: Arbeitskreis Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V. (Hrsg.) (1998-2003); ZBG (2004-2007))**

Anbetracht des Lohnansatzes, der bereits einen Grundlohn von 32.670 Euro (für 2006) für den Betriebsleiter ansetzt, ist das durchschnittliche Ergebnis lediglich als ausreichend zu bezeichnen, da vom Gewinn auch Steuern und Investitionen zu bestreiten sind. Die wirtschaftliche Situation von Gartenbaubetrieben wird daher und aufgrund der steigenden Aufwendungen sowie der gleichzeitig schwankenden Ertragslage als angespannt betrachtet.

### 2.3.4 Rechtliche Aspekte des Gartenbausektors

Im landwirtschaftlichen Bereich haben neben den natürlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auch die politischen Rahmenbedingungen einen Einfluss auf die Art und Weise der Bewirtschaftung.<sup>167</sup> Rechtlich betreffen insbesondere steuerliche Aspekte Gartenbauunternehmen, die neben der Produktion zunehmend Handels- und Dienstleistungsaktivitäten aufweisen.

Es gibt bei der Finanzverwaltung bestimmte Abgrenzungskriterien, die die Frage klären sollen, ob ein Unternehmen ein Land- und Forstwirtschaftsbetrieb oder ein Gewerbebetrieb ist. Ein sofortiger Strukturwandel von landwirtschaftlichem zu gewerblichem Betrieb tritt ein, wenn Investitionen vorgenommen werden oder vertragliche Verpflichtungen eingegangen werden, die dem bisherigen Charakter des Betriebs nicht mehr entsprechen. Wenn ein Betrieb sich nicht mehr nur auf den Absatz selbstgewonnener Erzeugnisse beschränkt, sondern dauerhaft fremde Erzeugnisse hinzukaufte, wird geprüft, ob er steuerlich weiter ein Betrieb der Land- und Forstwirtschaft oder ein Gewerbebetrieb ist. Der Einkaufswert der fremden Erzeugnisse (Hardware und gärtnerische Handelsware, wie z. B. Schnittblumen, die weiterverkauft werden) darf im Moment nicht mehr als 30% betragen, wenn ein Betrieb weiterhin als landwirtschaftlich angesehen werden will. Fremde Erzeugnisse liegen dann nicht vor, wenn die eingekauften Waren im eigenen Betrieb weiterverarbeitet werden. Ein weiteres Kriterium ist der Gesamtumsatz der Dienstleistungstätigkeit, denn diese ist grundsätzlich gewerblicher Art. Es wird vereinfachend dann ein landwirtschaftlicher Betrieb angenommen, wenn im Zusammenhang mit den Dienstleistungen die Umsätze aus selbstgewonnenen Erzeugnissen überwiegen und der Umsatz aus diesen Dienstleistungen 50% des Gesamtumsatzes nicht übersteigt.<sup>168</sup> Auch in Bezug auf Gärtnereien mit Handelsgeschäft gibt es Regelungen, die im Rahmen dieser Arbeit aber nicht relevant sind. Wenn ein Gartenbaubetrieb, der

---

<sup>167</sup> Vgl. Heißenhuber (2005), S. 18.

<sup>168</sup> Vgl. Schwarz (2001), S. 6ff.

per se als landwirtschaftlicher Betrieb geführt wird, die Abgrenzkriterien, z. B. aufgrund des verstärkten Umsatzes im Dienstleistungsbereich, nicht mehr erfüllt, aber seine Produktion beibehalten will, wird er in der Regel neben dem Erzeugerbetrieb einen gewerblichen Betrieb gründen.

Steuerliche Konsequenzen eines Strukturwandels sind, dass der Betrieb als Gewerbebetrieb versteuert werden muss, dass Vergünstigungen und Freibeträge in Bezug auf die Einkommenssteuer wegfallen ebenso wie die Möglichkeit bei der Umsatzsteuer die Besteuerung zu wählen. Schwarz bezeichnet diese Nachteile als nicht wesentlich, sondern führt vielmehr an, dass andere Nachteile, wie Verlust der Agrarförderung oder die Möglichkeit zinslos Erschließungskosten in einem Baugebiet zu stunden, bedeutsamer sind.<sup>169</sup> Zudem besteht weiterer Verwaltungsaufwand, da Bankkonten, Warenlieferungen, Rechnungen usw. nach den beiden Betrieben getrennt ausgewiesen werden müssen.

## **2.4 Konzeptioneller Bezugsrahmen**

Als konzeptioneller Bezugsrahmen, der für die Systematisierung der empirischen Untersuchungen dient, wird die Wettbewerbsfähigkeit gewählt und marktorientierte und ressourcenorientierte Aspekte herangezogen.

### **2.4.1 Wettbewerbsfähigkeit**

Die Wettbewerbsfähigkeit gilt als Grundlage für die Existenz einer Unternehmung. Dabei wird ein Wettbewerbsvorteil angestrebt, der das Ergebnis einer Überlegenheit (erfolgreichere Ausübung von Unternehmerfunktionen) gegenüber der Konkurrenz darstellt.<sup>170</sup> Ziel des unternehmerischen Handels ist also

---

<sup>169</sup> Vgl. Schwarz (2001), S. 14.

<sup>170</sup> Vgl. Paul (2005), S. 159.

der Aufbau von Wettbewerbsvorteilen. In der Annahme, dass aus Wettbewerbsvorteilen bzw. Wettbewerbsfähigkeit Unternehmenserfolg resultiert, wurden in den Bezugsrahmen Überlegungen zur Wettbewerbsfähigkeit aufgenommen. Die Wettbewerbsfähigkeit wird in dieser Arbeit aus strategischer Perspektive betrachtet, denn aufgrund der Veränderung der Märkte von Verkäufermärkten hin zu Käufermärkten, ist die Notwendigkeit entstanden, Wettbewerbsfähigkeit unter strategischen Gesichtspunkten zu betrachten.<sup>171</sup>

Zweck der strategischen Planung ist es, Erfolgspotenziale aufzubauen oder zu sichern.<sup>172</sup> Porter ist der Auffassung, dass das Management durch Festlegung einer Strategie seine Wettbewerbsfähigkeit verbessert. Er definiert: *"Eine Strategie dient der Schaffung einer einzigartigen und wertvollen Position, die auf differenzierten Aktivitäten beruht."*<sup>173</sup> Bei der Auswahl der Aktivitäten ist es wichtig, sich von der Konkurrenz zu unterscheiden. Es muss zwischen verschiedenen Möglichkeiten abgewogen werden, welche ausgewählt werden und wie diese Aktivitäten gestaltet werden. Durch eine Strategie wird die perfekte Kombination („Fit“) dieser Aktivitäten festgelegt.<sup>174</sup> Unternehmensstrategien sind also grundsätzliche Entscheidungen über das Verhalten, die Aktivitäten und die Route eines Unternehmens für einen längeren, überschaubaren Zeitraum. Um die einzelnen Aktivitäten und übergeordnete Strategien festzulegen, kann man sich unterschiedlichster Planungsinstrumente und -methoden bedienen.

Unternehmen sind dann erfolgreich, wenn sie einzigartige Wettbewerbsvorteile schaffen. In Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit gibt es zwei unterschiedliche Sichtweisen auf die Quellen hierfür. In der einen Sichtweise steht die Vorteilhaftigkeit der eigenen Leistung im Vordergrund, bei der anderen Sichtweise ist es das Ziel, das Unternehmen so im Markt zu positionieren, dass Leistungsvorteile

---

<sup>171</sup> Vgl. Bokelmann (2000), S. 52.

<sup>172</sup> Vgl. Grünig und Kühn (2005), S. 25.

<sup>173</sup> Porter (1999b), S. 62.

<sup>174</sup> Vgl. Porter (1999b), S. 62ff.

dort wirksam werden. Ausgangspunkt der strategischen Überlegung können also zum einen die Ressourcen und zum anderen die Marktsituation und die Wettbewerbsposition sein. Wenn das strategische Management seine Strategie nach externen, vornehmlich marktlichen bzw. branchenbezogenen Gegebenheiten ausrichtet, bezeichnet man dies als Market based view (of strategy) im Gegensatz zur Resourced based view (of strategy), bei der die Ressourcen im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen.<sup>175</sup> Es besteht dann ein verteidigungsfähiger Wettbewerb, wenn der Vorteil trotz der Bemühungen von Konkurrenten, diesen Vorteil nachzuahmen, weiter besteht und daher die Konkurrenten eine Imitation beenden. Ressourcen müssen demnach werthaltig, selten sowie heterogen verteilt, immobil und nicht substituierbar sein, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil begründen und aufrechterhalten zu können.<sup>176</sup>

Seit den achtziger Jahren des 20. Jahrhunderts beherrschte die Market based view bzw. das Structure-Conduct-Performance-Paradigma (deutsch: industrieökonomisches Paradigma) die Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie. Der Forschungsansatz der Resource based view hat seinen Ursprung in den 1950er Jahren mit den Arbeiten von *Selznick und Penrose*<sup>177</sup> und wurde Mitte der 1980er Jahre „wiederentdeckt“ und verbreitet. Seitdem hat die Resourced based view das strategische Management hinsichtlich theoretischer und anwendungsbezogener Fragen stark beeinflusst.<sup>178</sup> Nachdem lange Zeit diese zwei Perspektiven gegenübergestellt wurden, hat sich mittlerweile die Sichtweise durchgesetzt, dass diese beiden Perspektiven in wesentlichen Punkten ineinandergreifen.<sup>179</sup> Es besteht die Notwendigkeit einer

---

<sup>175</sup> Vgl. Freiling (2001), S. 10f.

<sup>176</sup> Vgl. Barney (1991), S. 101ff.

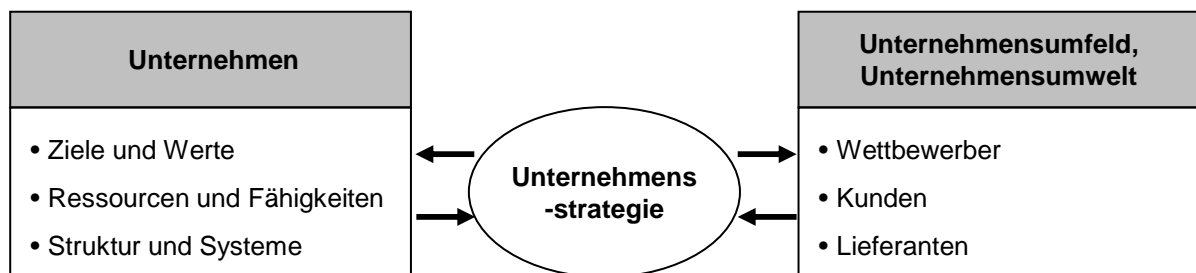
<sup>177</sup> Vgl. Selznick (1957), Penrose (1995), (hier der Verweis auf die 3. Auflage).

<sup>178</sup> Freiling (2001) gibt einen Überblick über Forschungsarbeiten aus diesem Zeitraum, S. 9f.

<sup>179</sup> Vgl. Freiling (2001), S. 11, hier wird eine Vielzahl von Beiträgen zusammengestellt, die darauf hinweisen.



Integration des ressourcenbasierten Ansatzes mit der Market based view.<sup>180</sup>  
 „Sinn machen kann letztlich nur eine Integration der beiden Denkrichtungen.“<sup>181</sup>  
 Es ist wichtig externe wie auch interne Faktoren zu berücksichtigen. Denn die Strategie liegt zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt, wie in Abbildung 10 dargestellt. Die Aufgabe der Wettbewerbsstrategie ist es festzulegen, wie das Unternehmen seine Ressourcen in Zusammenhang mit seiner Umwelt einsetzt, um seine langfristigen Ziele zu erreichen.<sup>182</sup>



**Abbildung 10: Strategie als Verbindung zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt (Grant und Nippa (2006), S. 34)**

Im Rahmen dieser Arbeit werden beide Blickwinkel berücksichtigt. Da für den einzelnen Gartenbaubetrieb nur geringe Spielräume bestehen, um die Umweltfaktoren zu beeinflussen und da das marktorientierte Modell im Dienstleistungsbereich an Grenzen stößt (mehr dazu in Kapitel 2.4.2), wird der Schwerpunkt der Arbeit auf die ressourcenorientierte Sichtweise gelegt und lediglich durch marktorientierte Aspekte in Bezug auf das Unternehmensumfeld (Umweltanalyse) ergänzt.

## 2.4.2 Umweltanalysen

Die Erklärung wie Unternehmen durch Orientierung an externen Rahmenbedingungen erfolgreich sein können, wird durch die Market based view

<sup>180</sup> Vgl. Wolf (2003), S. 435.

<sup>181</sup> Wolf (2003), S. 435.

<sup>182</sup> Vgl. Grant und Nippa (2006), S. 34.

gegeben.<sup>183</sup> Demnach ist es die Aufgabe von Unternehmen ihre Geschäftstätigkeit in attraktive Branchen zu legen bzw. ihre strategischen Aktionen unter Berücksichtigung der jeweiligen Branche auszuführen. Langfristige Erfolgsunterschiede entstehen aufgrund der Attraktivität der Branche und der realisierten Wettbewerbsstrategie.<sup>184</sup> Der Begriff marktorientierte Sichtweise bezeichnet einen Ansatz, der den Wettbewerbserfolg von Unternehmen damit erklärt, dass es ihnen gelingt, auf den Absatzmärkten Marktbarrieren gegen den Marktzutritt potenzieller Konkurrenten aufzubauen.<sup>185</sup> Hierfür ist es wichtig die Umwelt im Vorfeld zu analysieren. Im Rahmen dieser Arbeit werden deshalb eine allgemeine Umweltanalyse und eine Branchenstrukturanalyse vorgestellt.

*Fahey und Narayanan* haben ein Modell zur allgemeinen Umweltanalyse („*A Model of Macroenvironment*“) entwickelt,<sup>186</sup> welches die Einflüsse der äußeren Umwelt auf ein Unternehmen umfasst. *Porter*, der der bekannteste Vertreter des Market based view ist,<sup>187</sup> entwickelte eine Branchenstrukturanalyse, welche eine spezielle Umweltanalyse darstellt. Untersucht wird, welche Faktoren den Erfolg bestimmen. Erfolg wird demnach durch die Struktur der Branche, in der das Unternehmen tätig ist und durch die strategische Aktionen des Unternehmens beeinflusst.

Der Zweck einer globalen Umweltanalyse ist die Erfassung von Entwicklungen im Umfeld des Unternehmens. Sie dient dem Aufspüren von Trends, welche zu

---

<sup>183</sup> Vgl. Freiling (2001), S. 70.

<sup>184</sup> Vgl. Grünig und Kühn (2005), S. 243.

<sup>185</sup> Solche Barrieren führen dann dazu, dass das etablierte Unternehmen auf einem solchermaßen beherrschten Markt dominant ist. Marktbarrieren können auf besonders niedrigen Produktionskosten basieren. Diese können dem Unternehmen auf dem Markt die Preisführerschaft sichern. Außerdem können Marktbarrieren durch die Reputation, die von besonderen Qualitätsmerkmalen herrührt und dem Unternehmen eine Qualitätsführerschaft sichert, entstehen. Sie können aber auch durch eine Kombination aus beiden Strategien begründet werden, wenn das Unternehmen etwa bestimmte Marktnischen bedient.

<sup>186</sup> Vgl. Fahey und Narayanan (1986), S. 28ff.

<sup>187</sup> Porter machte Ende der 1970er Jahre das ursprünglich aus der volkswirtschaftlichen Wettbewerbstheorie stammende Konzept der Marktbarrieren für das strategische Management nutzbar.

neuen Markt- und Branchenstrukturen führen können.<sup>188</sup> Die Ergebnisse der generellen Umweltanalyse, in der technologische, ökonomische, soziokulturelle und gesetzgeberische bzw. politische Entwicklungen berücksichtigt werden, können beispielsweise in eine Stärken- und Schwächenuntersuchung einfließen.<sup>189</sup>

Durch die spezielle Umweltanalyse bzw. die Branchenstrukturanalyse von *Porter* wird die Marktstruktur analysiert. Das Modell wurde als Gedankenrahmen zur Bewertung von Branchen und zur Bestimmung von Ansatzpunkten zur Verbesserung der Wettbewerbsstrategie konzipiert.<sup>190</sup>

Als Branche wird in diesem Zusammenhang eine Gruppe von Unternehmen betrachtet, die Produkte oder Dienstleistungen herstellen, die sich gegenseitig nahezu ersetzen können. Im Rahmen der speziellen Umweltanalyse werden die Verhandlungsstärke bzw. -macht der Kunden und Lieferanten, die Bedrohung durch neue Anbieter, durch Substitutionen und die Rivalität zu Konkurrenten analysiert. Diese fünf Wettbewerbskräfte zusammen bestimmen die Wettbewerbsintensität und Rentabilität einer Branche. Die Lieferantenmacht ist dann groß, wenn die Anzahl der Lieferanten klein, die Anzahl der Abnehmer groß, die Bedeutung des Produkts für den Abnehmer groß, die Spezifität des Produkts hoch und die Umstellungskosten hoch sind. Die Verhandlungsstärke der Abnehmer (Abnehmermacht) ist besonders groß, wenn die Anzahl der Abnehmer klein, die Anzahl der Anbieter hoch, die Bedeutung des Produkts für die Abnehmer klein, die Spezifität des Produkts gering und die Umstellungskosten niedrig sind. Zudem ist sie groß, wenn die Abnehmer glaubwürdig mit Rückwärtsintegration drohen können, das heißt z. B. dass sie einen Teil der Leistung selber erbringen können und den Rest von Konkurrenten erstehen können. Auch wenn der Kunde vollständig über aktuelle Nachfrage, Kosten und

---

<sup>188</sup> Vgl. Grünig und Kühn (2005), S. 122.

<sup>189</sup> Vgl. Fahey und Narayanan (1986), S. 28.

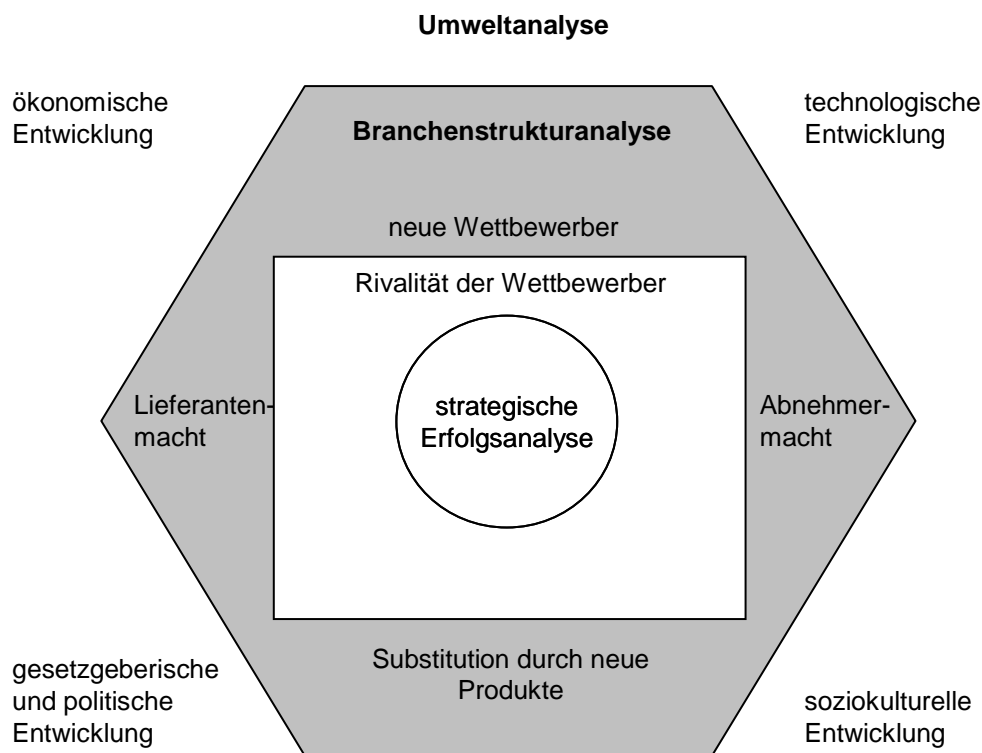
<sup>190</sup> Vgl. Porter (1991), S. 97ff.

Marktpreise informiert ist, steigt seine Verhandlungsstärke. Die Bedrohung durch andere Anbieter ist gering, wenn hohe Eintrittsbarrieren bestehen oder der Neue mit scharfen Gegenmaßnahmen der etablierten Wettbewerber rechnen muss. Hohe Eintrittsbarrieren sind dann vorhanden, wenn hoher Kapitalbedarf oder staatliche Regulierungen bestehen, der Zugang zu den Vertriebskanälen schwierig ist, Kostenvorteile (Skaleneffekte, Lernkurveneffekte) und Kundenloyalität bestehen, die Markentreue und die Umstellungskosten hoch sind. Die Bedrohung durch Substitutprodukte ist groß, wenn Mode und Trend einen großen Einfluss haben, das Preis-Leistungsverhältnis unausgewogen ist, neue Technologien entwickelt werden, Umwelteinflüsse häufig wirksam werden und die Bindung an Konsumgewohnheiten gering ist. Die Rivalität innerhalb einer Branche ist groß, wenn das Marktwachstum sowie die Kapazitätsauslastung gering sind, die Fixkostenanteile hoch, die Branchenkultur eher offensiv und die Differenzierungsmöglichkeiten der Produkte gering sind. Der Grad der Rivalität hängt von der Anzahl der Wettbewerber, dem Branchenwachstum, den Fix- und Lagerkosten, den Umstellungskosten, den Austrittsbarrieren und der Art der Wettbewerber ab. Intensive Rivalität besteht bei einer hohen Anzahl an Wettbewerbern, bei einem langsamen Branchenwachstum, bei hohen Lager- und Fixkosten, durch Umstellungskosten, bei hohen Austrittsbarrieren und heterogenen Wettbewerbern, da es hier schwierig ist die Absichten der anderen zu durchschauen.<sup>191</sup>

In Abbildung 11 sind die Faktoren der allgemeinen und speziellen Umweltanalyse zusammengefasst und grafisch dargestellt.

---

<sup>191</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 33ff.



**Abbildung 11: Faktoren der Umweltanalyse (in Anlehnung an Fahey und Narayanan (1986), S. 29 und Porter (1999a), S. 34)**

Im Rahmen dieser Arbeit wird die kombinierte Umwelt- und Branchenstrukturanalyse herangezogen.

*Bitsch und Klingelhöfer* sehen den marktorientierten Ansatz als geeignet an, Trends, Chancen und Bedrohungen für homogene Gruppen im Agrarsektor zu identifizieren.<sup>192</sup> *Burr und Stephan* bewerten zwar die Branchenstrukturanalyse als einen Bezugsrahmen, der gute Hinweise bezüglich der Wettbewerbstreiber im Bereich Dienstleistung geben kann, jedoch stößt das Modell bei Dienstleistungsunternehmen an die Grenzen der Erklärungskraft, weil es den Besonderheiten im Dienstleistungsbereich im allgemeinen (Immaterialität, Integration eines externen Faktors, hohe Qualitätsunsicherheit des Käufers vor und nach dem Kauf) und mit dem Produktionsfaktor Mensch zu wenig berücksichtigt. Ein Problem stellt auch die Abgrenzung der Branche dar, da bei vielen

<sup>192</sup> Vgl. Bitsch und Klingelhöfer (1993), S. 393.

Dienstleistungsbereichen unzureichend statistische Daten vorliegen und die eigentliche Abgrenzung erhebliche Probleme mit sich bringt. Auch weisen die fünf Wettbewerbskräfte bei Dienstleistungen prinzipielle oder graduelle Unterschiede zu den fünf Wettbewerbsvorteilen der klassischen Industrien auf. Die Markteintrittsbarrieren unterscheiden sich beispielsweise erheblich. Während im Sachgüterbereich oft Economies of Scales, hohe Kapitalbedarfe (z. B. Fabrik) oder von der Größe des Unternehmens unabhängige Faktoren (z. B. Patente) die Barrieren darstellen, spielen sie für wissens- und personalintensive Dienstleistungen oft kaum eine Rolle, in Dienstleistungsbereichen mit hohem Infrastrukturannteil (z. B. Eisenbahn) hingegen schon. In den personal- und wissensbasierten Dienstleistungen stellen eher „weiche“ Faktoren wie Reputation, persönliche Beziehung Marktbarrieren dar.<sup>193</sup>

Aufgrund dieser Grenzen in Bezug auf den Dienstleistungssektor, werden nur die Umwelt- und Branchenstrukturanalyse als Ergänzung zu ressourcenorientierten Sichtweise herangezogen.

### **2.4.3 Resourced based view**

Das Spezifikum dieses Ansatzes liegt darin, dass über die Ressourcenausstattung das Ergebnis der Unternehmenstätigkeit erklärt wird.<sup>194</sup> Der Ansatz der Resourced based view macht die einem Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen, Kompetenzen inklusive der über Kooperationen eingebundenen externen Ressourcen zum Ausgangspunkt der Strategieformulierung. Durch die verfügbaren Ressourcen eines Unternehmens werden die Märkte, in denen ein Unternehmen tätig sein kann, und der Markterfolg bestimmt. Die Ursachen für die Wettbewerbsfähigkeit liegen in den unternehmensinternen Voraussetzungen. Da im Dienstleistungsbereich die Mitarbeiter, deren Fähigkeiten

---

<sup>193</sup> Vgl. Burr und Stephan (2006), S, 73 ff.

<sup>194</sup> Vgl. Freiling (2001), S. 7.

und Kenntnisse auch Ressourcen darstellen, besonders wichtig sind, wird diese Wissenschaftstheorie herangezogen und bildet den Schwerpunkt des konzeptionellen Bezugsrahmens in der vorliegenden Arbeit.

Die Ressourcenausstattung eines Unternehmens hat Einfluss auf das Ergebnis, die Wettbewerbsfähigkeit und die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens. Die Ressourcen stellen potenzielle Wettbewerbsvorteile dar, deren Wirkungspotenzial durch die Kombination und das intelligente Verknüpfen dieser ausgeschöpft werden kann. Der Ansatz hat zum Ziel die Erfolgsursachen von Unternehmen zu untersuchen und nimmt dabei eine langfristig angelegte Perspektive ein. Der Wettbewerbsvorteil hat seinen Ursprung in der Einzigartigkeit eines Unternehmens und diese wird durch die Art und Weise der vorhandenen Ressourcen bestimmt.<sup>195</sup> Die Intention der Resourced based view ist es nachhaltige Unterschiede zwischen Wettbewerbern zu erklären und nicht kurzfristige oder vorübergehende Vorteile.<sup>196</sup>

Damit eine Ressource einen Wettbewerbsvorteil begründet, muss sie knapp und relevant sein. Das bedeutet, dass eine Ressource, die leicht verfügbar ist, keine ausreichende Grundlage für einen Wettbewerbsvorteil darstellt. Damit ein Wettbewerbsvorteil aufrechterhalten werden kann, muss er dauerhaft und schwer imitierbar sein. Im Sinne des Ansatzes spricht man dann von Ressourcen *„wenn (in Märkten beschaffbare) Inputgüter durch Veredelungsprozesse zu unternehmenseigenen Merkmalen für Wettbewerbsfähigkeit weiterentwickelt worden sind und die Möglichkeit besteht, Rivalen von der Nutzung dieser Ressourcen in nachhaltiger Weise auszuschließen.“*<sup>197</sup>

In ein und derselben Wettbewerbsumwelt entwickeln Unternehmen unterschiedliche singuläre Kompetenzen und Fähigkeiten (intangible Ressourcen), die es ihnen ermöglichen sich erfolgreich zu differenzieren und einen nachhaltigen

---

<sup>195</sup> Vgl. Paul (2005), S. 162f.

<sup>196</sup> Vgl. Freiling (2001), S. 21.

<sup>197</sup> Freiling (2001), S. 22.

Wettbewerbsvorteil aufzubauen. Der ressourcenbasierte Ansatz sieht in der Unterschiedlichkeit der firmenspezifischen Regelungs- und Verhaltensmuster die Basis für die erfolgreiche Umweltbearbeitung.<sup>198</sup> Unternehmen unterscheiden sich also in der Ressourcenausstattung und die Erfolgsposition ist auf die Verfügbarkeit und Nutzung bestimmter Ressourcen zurückzuführen. Es lässt sich allerdings noch nicht sagen, ob die Wettbewerbsvorteile, die sich aus diesem Ressourcenstatus ergeben, in Marktprozessen genutzt werden können und im Vergleich zu Wettbewerbern sich in herausragender Rentabilität niederschlagen. Daher ist es wichtig, die sogenannten organisationalen Kompetenzen oder Kernkompetenzen mit einzubeziehen. Sie bezeichnen die Fähigkeit Ressourcen so zu verwenden, dass diese einer sinnvollen Nutzung zugeführt werden und somit das vorhandene Wirkungspotenzial ausgenutzt werden kann. Mangelt es an Kompetenzen, bleiben die ressourcenbedingten Wettbewerbsvorteile ungenutzt.<sup>199</sup> Die Kompetenzen, die besonders wettbewerbs- und erfolgskritisch sind, werden als Kernressourcen bzw. Kernkompetenzen bezeichnet.<sup>200</sup> Der Kernkompetenzansatz geht auf *Prahalad und Hamel* zurück. Sie definieren: „*Core competencies are the collective learning in the organisation, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies.*“<sup>201</sup>

Ressourcen sind also Vermögensgegenstände, die ein Unternehmen besitzt. Fähigkeiten sind das, was Unternehmen in die Lage versetzt etwas zu tun (organisatorische Kompetenzen). Abbildung 12 verdeutlicht die Zusammenhänge zwischen Wettbewerbsvorteilen, Ressourcen und Kompetenzen.

---

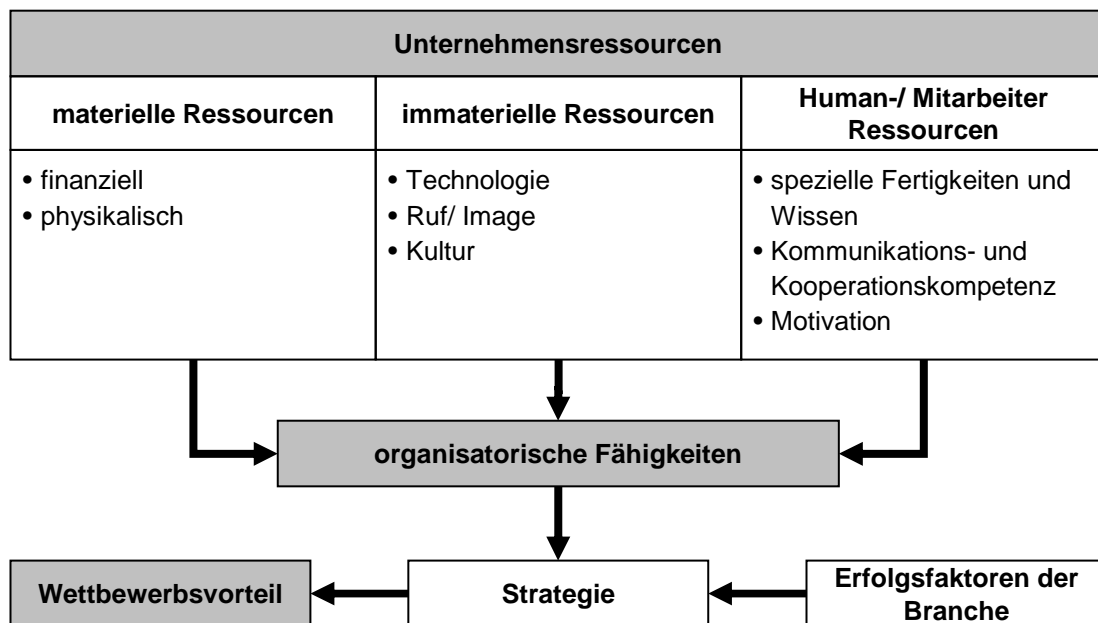
<sup>198</sup> Vgl. Schreyögg (2003), S. 364f.

<sup>199</sup> Vgl. Freiling (2001), S. 22f.

<sup>200</sup> Vgl. Paul (2005), S. 163f.

<sup>201</sup> Prahalad und Hamel (1990), S. 82.



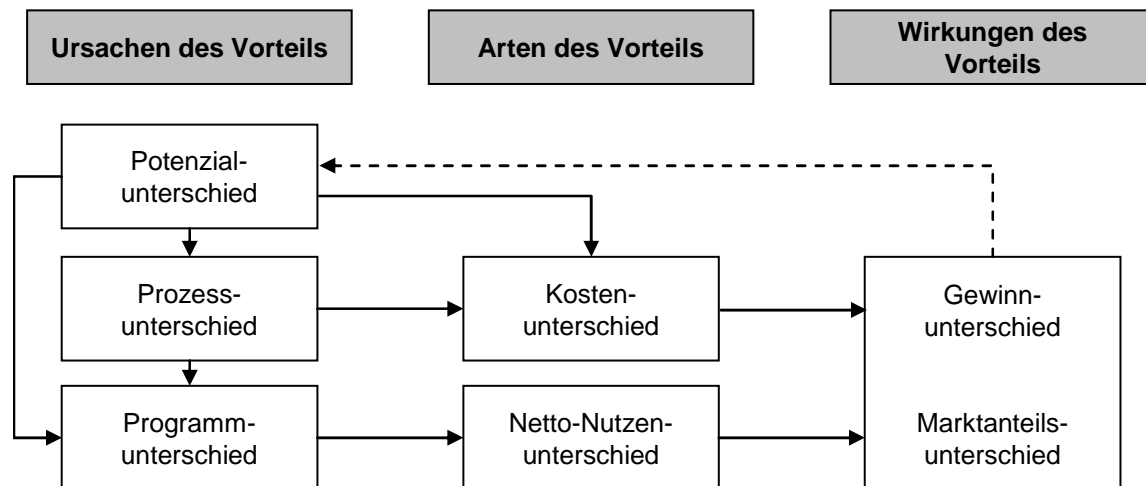


**Abbildung 12: Zusammenhänge zwischen Ressourcen, Fähigkeiten und Wettbewerbsvorteilen (Grant und Nippa (2006), S. 183)**

Materielle Ressourcen sind am einfachsten zu identifizieren und zu bewerten. Sie umfassen finanzielle Ressourcen (wie Kreditfähigkeit) und physikalische Ressourcen (wie Größe, Standort, Ausstattung, Rohstoffe). Die immateriellen Ressourcen tragen meist in weitaus größerem Ausmaß zum Gesamtwert des Betriebsvermögens bei, sie sind jedoch in den Finanzberichten weitgehend unsichtbar. Sie beinhalten technologische Ressourcen (wie Patente und Forschungseinrichtungen) und die Reputation bei Kunden, wie auch Lieferanten und der Gesellschaft (wie Markenkapital, Image). Auch Humanressourcen werden nicht in der Bilanz aufgeführt. Sie umfassen Aspekte wie Bildung, Training, Erfahrung, Loyalität oder Anpassungsfähigkeit der Arbeitskräfte.<sup>202</sup>

Wie Abbildung 13 zeigt, kann die Überlegenheit eines Unternehmens drei Ursachen haben.

<sup>202</sup> Vgl. Grant und Nippa (2006), S. 184ff.



**Abbildung 13: Elemente des Wettbewerbsvorteils (Paul (2005), S. 160 in Anlehnung an Plinke (2000), S. 74)**

- 1) Potenzialunterschiede: Faktoren, die die Gewinnerzielung des Unternehmens beeinflussen, wie Mitarbeiter, Kundenbeziehungen und eingesetzte Maschinen.
- 2) Prozessunterschiede: Prozesse im Unternehmen, welche die genannten Potenziale unterstützen.
- 3) Programmunterschiede: Diese können aus Unterschieden der angebotenen Marktleistungen bestehen.

Die Unterschiede führen dazu, dass ein Unternehmen andere Unternehmen im Hinblick auf das Effizienz- oder Effektivitätsziel übertrifft. Die Überlegenheit kann aus Kostenunterschieden oder aus Nettonutzenunterschieden stammen. Ein Kostenvorteil kann durch die sparsamere Dimensionierung der Potenziale und schlankere Prozessgestaltung entstehen, der dann die Möglichkeit bietet einen niedrigeren Preis als die Konkurrenz zu setzen. Ein Nettonutzenunterschied für den Kunden besteht dann, wenn er aufgrund von Qualitätsmerkmalen der Leistung eines Anbieters ein besseres Preis-/Nutzen-Verhältnis als bei Produkten der Wettbewerber beimisst. Aus diesen Vorteilen lassen sich auch die beiden Strategien Kostenführerschaft und Differenzierung ableiten. Differenzierung erreicht man dadurch, dass (sekundäre) Leistungsmerkmale so angeboten werden, dass sie eine vorteilhafte Wahrnehmung in Bereichen, die

Kunden wichtig sind, haben. Diese Strategien müssen zu einem ökonomischen Erfolg führen, der heute meist in Steigerungen des Unternehmenswertes durch Größen wie Gewinn, Cashflow, die höher als die Kapitalkosten sind, gespiegelt wird. Der ökonomische Erfolg wiederum ermöglicht die Investition in differenzierende, profilgebende Maßnahmen auf der Potenzial-, Prozess- und Programmseite. Das heißt, dass zur Erlangung ökonomischen Erfolgs an diesen drei Ursachen des Wettbewerbsvorteils zu knüpfen ist.<sup>203</sup>

## 2.5 Zusammenfassung des theoretischen Bezugsrahmens

Der theoretische Bezugsrahmen dient der inhaltlichen Definition und Auseinandersetzung mit den relevanten Themengebieten und umfasst als Kapitel Erfolgsfaktoren, Dienstleistung, Aspekte des Gartenbausektors und die Darstellung des konzeptionellen Bezugsrahmens.

Im Rahmen des Kapitels über **Erfolgsfaktoren** werden Grundlagen, wie Definitionen, Zielsetzungen und Anwendungsgebiete der Erfolgsfaktorenforschung dargestellt. Erfolgsfaktoren werden zur Aufdeckung von Wirkungszusammenhängen zu einem gemessenen Unternehmenserfolg ermittelt. Da es wichtig ist Erfolgsfaktoren zu kennen, um abzuschätzen, welche Chancen auf neuen oder etablierten Märkten bestehen und um Bereiche, in denen Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden können, zu identifizieren, ist es das grundlegende Ziel der Erfolgsfaktorenforschung, die Faktoren zu ermitteln, die den Erfolg oder den Misserfolg eines Unternehmens langfristig wirksam beeinflussen. In diesem Kapitel werden auch ausgewählte Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung im Gartenbau vorgestellt, wobei Erfolgsfaktoren bisher nur für den Produktionsgartenbau untersucht wurden. Bei der theoretischen Operationalisierung der Identifikation von Erfolgsfaktoren kann in direkte und indirekte Ermittlungsmöglichkeiten unterschieden werden. Zudem gibt es quantitative und qualitative

---

<sup>203</sup> Vgl. Paul (2005), S. 160f.

Erhebungsmethoden. In diesem Kapitel werden die grundsätzliche Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung bzw. deren Grenzen erläutert, wobei explizit auf Defizite bei der Verwendung von Bilanzen hingewiesen wird. Das Kapitel endet mit den Schlussfolgerungen für die empirischen Untersuchungen in dieser Arbeit. Der Forderung nach theoriegeleitetem Vorgehen in der Erfolgsfaktorenforschung wird durch die Erarbeitung eines theoretischen Bezugsrahmens nachgekommen. Die Erfolgsfaktoren werden sowohl direkt als auch indirekt und unter Verwendung qualitativer wie auch quantitativer Verfahren ermittelt. Qualitative Erhebungen eignen sich in der Erfolgsfaktorenforschung besonders um neue Unternehmensgebiete, die bisher wenig theoretisch fundiert sind, zu erforschen. Die Kombination aus quantitativer und qualitativer Untersuchung wurde gewählt, um die Defizite in Bezug auf die Verwendung des Jahresabschlusses für die Erfolgsfaktorenforschung zu verringern.

Um langfristige Erfolgsfaktoren zu ermitteln, sind die Besonderheiten einer **Dienstleistung** sowie die Markt- und Wettbewerbssituation im Gartenbau zu berücksichtigen und werden in zwei Kapiteln behandelt.

Durch die Betrachtung von statistischen Materialien soll die Bedeutung des Dienstleistungssektors in der Gesellschaft dargestellt werden. Der Dienstleistungssektor hat heute eine sehr große Bedeutung, sowohl in der Bruttowertschöpfung, wie auch in der Beschäftigung von Erwerbstätigen. Aufgrund verschiedener Betrachtungsperspektiven und der großen Heterogenität des Dienstleistungssektors, gibt es zahlreiche Dienstleistungsdefinitionen. Im Rahmen dieser Arbeit wird die Definition über konstitutive Merkmale verwendet, wonach das Vorhandensein des Uno-actu-Prinzips, die Immaterialität und die Integration des externen Faktors eine Dienstleistung bestimmen. In Bezug auf das Dienstleistungsmanagement wird die Standardisierung, welche ein vereinheitlichtes und kontinuierliches Mitarbeiterverhalten in wiederkehrenden Situationen, um eine effiziente und effektive Prozessorganisation zu gewährleisten, bezweckt, behandelt. Zudem wird auf den Aspekt der Sicherung von Dienstleistungsqualität eingegangen, da Qualität im Bereich Dienstleistung eine wichtige Rolle

spielt. Auch im Dienstleistungssektor gewinnt das Marketing zunehmend an Bedeutung. Aus den konstitutiven Elementen, die Dienstleistungen beschreiben, resultieren grundlegende Besonderheiten für das Marketing von Dienstleistungen, die zu speziellen Anforderungen führen. Im Bereich der Marketinginstrumente werden die vier klassischen Mixbereiche Leistungspolitik, Kommunikationspolitik, Vertriebspolitik, Preispolitik um die Personalpolitik ergänzt. Den demografischen und gesellschaftlichen Entwicklungen, die zu geänderten Bedingungen für Unternehmen führen, wird in dem Unterkapitel Dienstleistungstrends Rechnung getragen. Diese Bedingungen bieten neben Bedrohungen auch Chancen für neue Dienstleistungen.

Im Rahmen der **ausgewählten (charakteristischen) Aspekte des Gartenbausektors** wird der Gartenbausektor unter statistischen Gesichtspunkten betrachtet und die vielfältigen und komplexen Strukturen werden dargestellt. Unter den sozioökonomischen Aspekten wird darauf hingewiesen, dass der Gartenbausektor stark durch klein- und mittelständische Familienunternehmen gekennzeichnet ist. Gartenbaubetriebe sind traditionell durch einen starken Einsatz von Familienarbeitskräften gekennzeichnet. Zudem werden oftmals die Unternehmensleitung und der Eigentümer von einer Person repräsentiert. Für einen wirtschaftlichen Blick auf die Ertrags-, Aufwands- und Gewinnsituation wird auf die Daten des Betriebsvergleichs des Zentrums für Betriebswirtschaft im Gartenbau zurückgegriffen. Zudem wird hier die Gewinnsituation dem zu erwirtschaftenden Lohnansatz gegenübergestellt. Rechtlich betreffen besonders steuerliche Aspekte Gartenbauunternehmen, die Einfluss auf die Entscheidung zum Ausbau des Dienstleistungssektors haben können.

Als **konzeptioneller Bezugsrahmen**, der für die Systematisierung der empirischen Untersuchungen dient, wird die Wettbewerbsfähigkeit gewählt und marktorientierte und der ressourcenorientierte Aspekte herangezogen. Mithilfe dieser Ansätze soll ein Analysegerüst abgeleitet werden, dass sowohl bei der Kennzahlenauswertung wie auch den Befragungen und der Fallstudie Verwendung findet. Die Wettbewerbsfähigkeit stellt die Grundlage für die Existenz

einer Unternehmung dar. Ziel des unternehmerischen Handels ist der Aufbau von Wettbewerbsvorteilen. Unternehmen sind dann erfolgreich, wenn sie einzigartige Wettbewerbsvorteile schaffen.

In Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit gibt es zwei unterschiedliche Sichtweisen. Demnach können Ausgangspunkt der strategischen Überlegung zum einen die Ressourcen sein und zum anderen die Marktsituation und die Wettbewerbsposition. Wenn das strategische Management seine Strategie nach externen, vornehmlich marktlichen bzw. branchenbezogenen Gegebenheiten ausrichtet, bezeichnet man dies als Market based view (of strategy) im Gegensatz zur Resourced based view (of strategy), bei der die Ressourcen im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen. Ursachen für die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen können bei Letzterem in Potenzial-, Prozess- und Programmunterschieden liegen. Im Rahmen dieser Arbeit werden beide Blickwinkel berücksichtigt. Da für den einzelnen Gartenbaubetrieb nur geringe Spielräume bestehen, um die Umweltfaktoren zu beeinflussen, und da das marktorientierte Modell im Dienstleistungsbereich an Grenzen stößt, wird der Schwerpunkt der Arbeit auf die ressourcenorientierten Sichtweise gelegt und lediglich durch marktorientierte Aspekte in Bezug auf das Unternehmensumfeld (Umweltanalyse) ergänzt.

### **3 Einflussfaktoren auf den Dienstleistungsbereich des Gartenbaus**

#### **3.1 Vorgehen bei der Ableitung der Einflussfaktoren**

Die Bestimmung von potenziellen Einflussgrößen wird vorgenommen, da es für die Ermittlung von Erfolgsfaktoren notwendig ist, theoriegeleitet vorzugehen (vgl. Kapitel 2.1.3). Die Einflussgrößen stellen mögliche Felder dar, die in Abhängigkeit ihrer Ausbildung, erfolgsbeeinflussend sein können.

Für die Ableitung der situativen Faktoren werden die (in Kapitel 2.4 erörterte) Wettbewerbstheorie und Ergebnisse anderer wissenschaftlicher Arbeiten der Erfolgsfaktorenforschung berücksichtigt. Schwerpunkt der Wettbewerbstheorie im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist der ressourcenbasierte Blickwinkel. Da aber die externen Einflussgrößen im Wechselspiel mit den internen Faktoren stehen und deren Ausrichtung beeinflussen können, werden im ersten Schritt die externen Faktoren vorgestellt, insofern angenommen wird, dass sie für die Ausbildung der internen Einflussgrößen relevant sind. Aufbauend auf dem theoretischen Bezugsrahmen wird die Gartenbaubranche theoriegeleitet analysiert und schließlich werden die relevanten möglichen externen und internen Einflussgrößen zusammengefasst. Ziel der Erörterung der möglichen Einflussgrößen ist es, ein Analysegerüst für die anschließenden empirischen Untersuchungen zu bilden, wobei nicht festgelegt wird, wie die entsprechenden Einflussgrößen ausgebildet sein sollten, um zu Erfolgsfaktoren zu werden. Ob diese Einflussgrößen dann tatsächlich relevant sind, wie sie ausgebildet sein sollten und ob sie noch ergänzt werden müssen, wird in den anschließenden empirischen Erhebungen untersucht.

## 3.2 Exogene Einflussfaktoren

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, welche Rahmenbedingungen für die Entwicklung einzelner Betriebe bestehen. Das Wissen über die aktuelle Marktsituation, sowie die Dynamik in strukturellen Veränderungen sind für das Verständnis der Arbeit unerlässlich, da die entwickelten Ergebnisse vor diesem Hintergrund interpretiert werden müssen, um einem angemessenen Praxisbezug nachzukommen.

Bei der Analyse muss man berücksichtigen, dass die Branchenstrukturanalyse<sup>204</sup> und die allgemeine Umweltanalyse<sup>205</sup> bei Dienstleistungsunternehmen an die Grenzen der Erklärungskraft stoßen.<sup>206</sup> Das Ziel der vorliegenden Analyse ist das Beschreiben der externen Einflüsse als Rahmenbedingungen, denen ein Gartenbaubetrieb sich bei der Ausrichtung seiner Ressourcen stellen muss, und nicht die Quantifizierung der externen Einflüsse.

### 3.2.1 Einflüsse der Umwelt

In Abbildung 14 sind die möglichen Einflüsse der Umwelt im Überblick dargestellt.

---

<sup>204</sup> Vgl. Porter (1999a).

<sup>205</sup> Vgl. Fahey und Narayanan (1986).

<sup>206</sup> Sie berücksichtigen die Besonderheiten im Dienstleistungsbereich im Allgemeinen (wie Immaterialität, Integration eines externen Faktors, hohe Qualitätsunsicherheit des Käufers vor und nach dem Kauf) und in Bezug auf den Produktionsfaktor Mensch zu wenig.



Einflüsse der Umwelt			
ökonomische Einflüsse	soziokulturelle Einflüsse	politische / rechtliche Einflüsse	technologische Einflüsse
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energiekosten</li> <li>• Konjunktorentwicklung</li> <li>• Kapitalmarkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• demografische Entwicklung</li> <li>• gesellschaftlicher Wandel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• steuerliche Aspekte</li> <li>• rechtliche Regelwerke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations- und Kommunikationstechnik</li> <li>• EDV-Anwendungen</li> </ul>

**Abbildung 14: Mögliche Einflüsse der Umwelt auf Gartenbauunternehmen**

### Ökonomische Einflüsse

**Energiekosten:** Auch der Dienstleistungsgartenbau ist von den steigenden Energiekosten betroffen. Die Dienstleistungstätigkeiten stehen meist in Verbindung mit Pflanzen, deren Kultivierung oftmals hohe Kosten durch Heizmaterial verursacht. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Betriebe selber die Pflanzen anbauen oder von anderen Gartenbauunternehmen abnehmen, die dann die gestiegenen Kosten weitergeben. Zudem gibt es auch eigene Dienstleistungsangebote, wie z. B. Überwinterungsservices, die Heizkosten auch ohne Kultivierung der Pflanzen verursachen.

**Konjunkturentwicklung:** Die klein- und mittelständischen Unternehmen, die den Gartenbausektor prägen, werden durch die Konjunkturentwicklung beeinflusst.<sup>207</sup> Die Höhe des Betriebsertrags durchschnittlicher Dienstleistungsbetriebe unterliegt in den letzten Jahren starken Schwankungen – gleichzeitig hat der Betriebsaufwand in allen Sparten zugenommen (vgl. Kapitel 2.3). In den letzten 25 Jahren sind zwar die Pro-Kopf-Ausgaben für Blumen und Pflanzen je Einwohner gestiegen,<sup>208</sup> dennoch hat ein Fünftel der Gartenbaubetriebe mit einer gärtnerischen Nutzfläche von mindestens 0,5 ha innerhalb der letzten elf

<sup>207</sup> Vgl. Krusche (2005), S. 36.

<sup>208</sup> Vgl. Niehues und Uhl (2006), S. 14.

Jahre die Erzeugung von Gartenbauerzeugnissen aufgegeben.<sup>209</sup> Es ist anzunehmen, dass es aufgrund der Wettbewerbsverschärfungen auch in der Landwirtschaft und dem Gartenbau in den kommenden Jahren zu einer steigenden Zahl von Insolvenzen und Unternehmenskrisen kommen wird.<sup>210</sup>

**Kapitalmarkt:** Der Kapitalmarkt hat ebenfalls Einfluss auf den Gartenbau. Die Eigenkapitalvorschriften, die vom Basler Ausschuss für Bankenaufsicht erstellt wurden und als Basel II bezeichnet werden, betreffen auch deutsche Gartenbauunternehmen. Die Risiken im Kreditgeschäft sollen besser erfasst und die Eigenkapitalvorsorge der Kreditinstitute risikogerechter ausgestaltet werden. Das bedeutet, dass die Kreditinstitute umso mehr Eigenkapital vorhalten sollen, je höher das Risiko des Kreditnehmers ist, an den sie einen Kredit vergeben. Daher sind auch die mittelständische Firmenkunden wie Gartenbaubetriebe von diesen Veränderungen betroffen. Gartenbauunternehmen werden entsprechend ihrer Risikobewertung in Gruppen eingeteilt und entsprechend dieses Ratings werden beispielsweise die Zinsen für ihre Kredite bestimmt. Da das Ergebnis von Gartenbaubetrieben stark durch Saison- und Witterungsverhältnisse beeinflusst wird, ist es wichtig, den Banken dies bei ihrer Risikobewertung bewusst zu machen.

### **Politische/rechtliche Einflüsse**

Bei der Entwicklung oder Übernahme neuer Geschäftsfelder gilt es zu beachten, dass neben betrieblichen auch steuerliche und rechtliche Rahmenbedingungen Freiräume eingrenzen.

Politische Vorgaben haben verschiedene Einflüsse auf den Gartenbau, wie beispielsweise die Arbeitsmarktpolitik in Bezug auf Beschäftigungsmöglichkeiten von Saisonkräften oder die Höhe der Lohnnebenkosten.<sup>211</sup>

---

<sup>209</sup> Vgl. BMELV (2007a), S. 21.

<sup>210</sup> Vgl. von Allwörden (2005), S. 1.

<sup>211</sup> Vgl. Krusche (2005), S. 36.

Steuerliche Aspekte: Durch die Steuerpolitik entstehen Einflüsse in Hinblick auf Mineralölsteuer (Rückerstattung) oder Mehrwertsteuer (verringertes Satz für Blumen und Pflanzen). Auf die Rechtsform von Gartenbauunternehmen haben vor allem steuerliche Aspekte Einfluss (vgl. Kapitel 2.3), da hier Abgrenzungskriterien zwischen Landwirtschaftsbetrieben und gewerblichen Betrieben aufgestellt werden. Wenn durch das zunehmende Angebot von Dienstleistungen die Zukaufsgrenzen für fremde Erzeugnisse und Umsatzgrenzen aus Dienstleistungstätigkeit überschritten werden, werden Gartenbaubetriebe wie gewerbliche Betriebe behandelt. Sie werden dementsprechend besteuert und erhalten keine Agrarsubventionen oder weiteren Vergünstigungen, die ansonsten landwirtschaftliche Betriebe betreffen. Diese steuerlichen Aspekte können auch die Entscheidung zu einem Ausbau des Dienstleistungssektors beeinflussen.

Regelwerke: In bedeutenden Teilen des Dienstleistungsgartenbaus gibt es bereits rechtliche Regelwerke, die breite Anwendung finden. Im Gartenlandschaftsbau wird bei öffentlichen Aufträgen die Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB) zur Ausschreibung und Abrechnung herangezogen, die auch oft im privaten Bereich die Vertragsgrundlage darstellt. Im Friedhofsgartenbau überwachen regional zuständige Treuhandgesellschaften die fachgerechte Erfüllung der Verträge<sup>212</sup> und übernehmen somit die rechtliche Gestaltung von Verträgen für die Gärtner sowie die Gewähr für die Kunden, dass die beauftragten Grabstätten während der vertraglich vereinbarten Laufzeit nach festgelegten Qualitätsstandards gepflegt werden.

### **Soziokulturelle Einflüsse**

Demografische Entwicklung: Durch die geänderte demografische Entwicklung entstehen Chancen und Risiken für den Bereich der Dienstleistung im Gartenbau. Folgen in Deutschland können eine Überalterung der Gesellschaft, wie ein Fachkräftemangel sein.<sup>213</sup> Durch die Überalterung der Gesellschaft können

---

<sup>212</sup> Vgl. BMELV (2006), S. 17f.

<sup>213</sup> Vgl. Kriegesmann (2006), S. 413ff.

neue Bedürfnisse entstehen und auf dem Markt des privaten Endkundens kann es zu einem zunehmenden Bedarf an Dienstleistungen kommen. Auf der anderen Seite trifft der zu erwartende Fachkräftemangel den oft personalintensiven Dienstleistungsbereich, in dem Service, Innovationen und Qualität von Bedeutung sind.

Gesellschaftlicher Wandel: Nicht nur die demografische Entwicklung führt zu einem Gesellschaftswandel, sondern auch die zunehmende Individualisierung – das Individuum wird immer mehr im Mittelpunkt stehen. Die Lebensform ist von Selbstverwirklichung in Beruf und Familie geprägt, der Konsum kommt aus dem Genuss und ein neues Bedürfnis nach allumfassender Lebensqualität (Gesundheit, Familie, Freunde, Natur, Kultur) besteht. Durch die Individualisierung werden Alltagspflichten an Dienstleister übertragen.<sup>214</sup> Neun Servicetrends werden erwartet: Zeit-Services, Freizeit-Services, Alltags-Services, Familien-Services, Mobilitäts-Services, Gesundheits-Services, Networking-Services, Genuss-Services, Emotions-Services.<sup>215</sup> Da besondere Bedeutung den Unterstützungsdienstleistungen zugeschrieben wird, die die neue Realität zwischen Familie und Beruf zu verwirklichen erlauben, ist es anzunehmen, dass auch im Gartenbau der Dienstleistungsbereich wachsen kann.

### **Technologische Einflüsse**

Neben technologischen Entwicklungen, die im Produktionsgartenbau, von Bedeutung sind, wie Verbesserungen in der Gewächshaustechnik und in der Produktionstechnik, sind im Dienstleistungsbereich v. a. Technologien für Kommunikation von Bedeutung.

Informations- und Kommunikationstechnologie: In allen Dienstleistungsbranchen nimmt der Einsatz von Informatik und Kommunikationstechnologie ausnahmslos seit ca. 20 Jahren zu.

---

<sup>214</sup> Vgl. Mager et al. (2006), S. 5ff.

<sup>215</sup> Siehe Kapitel 2.2.4, dort sind die Trends bereits ausführlicher beschrieben.

Die Informations- und Telekommunikationsprozesse bzw. die postulierte Weiterentwicklung in Richtung Cyber-Communities verändern Dienstleistungsprozesse und Geschäftsmodelle.<sup>216</sup> Mittlerweile gibt es zahlreiche Technologieanwendungen für Planungs-, Entwicklungs- und Ausführungsprozesse, welche für eine effiziente Steuerung des Informationsflusses und die Kommunikation notwendig sind. Es gibt auch für den Gartenbaubereich eine Vielzahl von EDV-Anwendungen und mobile Datenerfassungsgeräte, die die Betriebsführung unterstützen, wie Warenwirtschaftsprogramme mit Lieferanten-, Abrechnungs- und Terminverwaltung. So ändern sich zum einen die Prozesse wie beispielsweise Bestellungen bei Lieferanten, die sofort und jederzeit möglich werden. Aber auch Institutionen, innerhalb denen diese Prozesse ablaufen, können sich verändern. Beispielsweise lassen sich Absatzkooperationen besser verwalten, da man durch den EDV-Einsatz Lieferungen besser steuern kann und jederzeit Bestände abrufen kann. Vermehrt können im Gartenbau elektronische Kundenkarten eingesetzt werden, durch welche Kundenprofile erstellt und Kundenbedürfnisse festgestellt werden können.

### **3.2.2 Einflüsse innerhalb der Branche<sup>217</sup>**

In Abbildung 15 sind die möglichen Einflüsse der Branche auf Dienstleistungsgartenbaubetriebe dargestellt.

---

<sup>216</sup> Vgl. Belz und Bieger (2000), S. 15f.

<sup>217</sup> Bei der Analyse der Lieferanten und der Konkurrenz wird sich auf Aussagen von befragten Experten gestützt. Auf eine ausführliche Recherche und Analyse gemäß Porter (1999a, S. 86ff) wird verzichtet, da die Branchenstrukturanalyse und die damit verbundene marktorientierte Sichtweise nicht Schwerpunkt der Arbeit sind.

Einflüsse der Branche			
Lieferanten	Konkurrenz	Kunden	Substitute
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sachgüterlieferanten</li> <li>• Arbeitskraftlieferanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• regional ausgeprägte Rivalität</li> <li>• Konkurrenz durch branchennahe Betriebe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringe Umstellkosten</li> <li>• wachsende Bedürfnisse</li> <li>• Treuhandgesellschaft als Mittler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• anonyme Bestattung</li> <li>• Substitute bei einfachen Dienstleistungen</li> </ul>

**Abbildung 15: Mögliche Einflüsse der Branche auf Gartenbauunternehmen**

### Lieferanten

Eine Besonderheit im Dienstleistungsbereich in Bezug auf die „Verhandlungsmacht der Lieferanten“ ist, dass der Lieferant oftmals glaubhaft mit einer Eigenherstellung der Dienstleistung drohen kann. Da Dienstleistungen im Gartenbau oft nicht sehr kapitalintensiv oder infrastrukturbasiert sind, trifft dies im Gartenbau zu. Selbst im Gartenlandschaftsbau können viele Geräte und Maschinen ausgeliehen werden. Gartenbaubetriebe werden beispielsweise von anderen Gartenbauunternehmen, wie Jungpflanzenproduzenten beliefert, die ihr Angebot an Dienstleistungen ebenfalls ausbauen können und auf ähnliche Kontakte, Absatzwege und Erfahrungen zurückgreifen können. Große Bedeutung hat auch das Personal als Lieferant der Arbeitskraft, welches einen potenziellen Konkurrenten darstellen kann,<sup>218</sup> wenn es sich selbstständig macht. Auf der anderen Seite, entstehen Dienstleistungsbetriebe im Gartenbau oft aus einer Umstrukturierung von Produktionsbetrieben. Daher ist die Verhandlungsmacht in Bezug auf Pflanzen relativ gering, da auch der Dienstleister glaubhaft mit der Eigenproduktion drohen kann. Dies gilt nicht für Roh-, Hilfs- und Betriebsmittel wie z. B. Keramik, Saatgut. Hier werden in der Regel die Umstellungskosten zu anderen Lieferanten als gering angesehen, da es eine Vielzahl solcher Lieferanten gibt, wie Experten bestätigen. Zusammenfassend wird die Bedrohung von

<sup>218</sup> Vgl. Burr und Stephan (2006), S. 73ff.

Sachgüterlieferanten als gering bewertet, hingegen die Abhängigkeit der Lieferanten, die Arbeitskraft zur Verfügung stellen, als mittelhoch bis hoch.

## **Kunden**

Im reinen Dienstleistungsbereich im Gartenbau hat der Kunde eine starke Position, da er oftmals glaubhaft mit einer Eigenerstellung der Dienstleistung wie z. B. bei Pflegearbeiten drohen kann. Auch handelt es sich in der Regel bei Dienstleistungen im Gartenbau um Leistungen, die der Abnehmer relativ gut bewerten kann. Die Umstellungskosten der Kunden sind als eher gering zu bewerten, da andere Anbieter gleiche oder weitgehend ähnliche Produkte liefern können. Eine Preisempfindlichkeit besteht insofern, dass Dienstleistungen mit Gartenbauprodukten im Regelfall keine lebensnotwendigen Konsumgüter darstellen. Auch nehmen die privaten Auftraggeber im Gartenlandschaftsbau die größte Rolle ein<sup>219</sup> und gerade private Auftraggeber können Arbeiten teilweise selber ausführen und sind somit nur eingeschränkt vom Fachbetrieb abhängig. Ein weiterer Einfluss sind die wachsenden Kundenbedürfnisse. Kunden erwarten die stete Verfügbarkeit von Leistungen, wollen die Serviceleistungen verstehen, wünschen, dass ihre Wünsche unausgesprochen berücksichtigt werden, wollen Angebote eigenständig auswählen, wollen Einfluss nehmen auf Vielfalt und Intensität der Leistungen und verlangen vollständige Lösungen.<sup>220</sup>

Im Friedhofsgartenbau sind langjährige Geschäftsbeziehungen typisch. Die angebotenen Leistungen verfügen über eine geringe Spezifität und die Präferenzen der Auftraggeber sind hier noch wenig ausgeprägt.<sup>221</sup> Zudem ist die Verhandlungsstellung der Dienstleister mit dem Kunden relativ gut, da es

---

<sup>219</sup> Vgl. BMELV (2007a), S. 113.

<sup>220</sup> Vgl. Mager et al. (2006), S. 71.

<sup>221</sup> Vgl. Storck und Bokelmann (1994), S. 189.

zentralisierte Strukturen gibt. Die regional zuständigen Treuhandgesellschaften regeln die fachgerechte Erfüllung der Verträge.<sup>222</sup>

Zusammenfassend wird festgestellt, dass der Kunde eine relativ gute Position gegenüber dem Dienstleister einnimmt, da die Umstellungskosten gering sind, er die Dienstleistung gut bewerten kann, es sich in der Regel um nicht lebensnotwendige Güter handelt und Preisempfindlichkeit gegeben ist. Seine wachsenden Bedürfnisse müssen berücksichtigt werden. Im Bereich Friedhofsgartenbau wird die Position des Dienstleisters gestärkt, da regional zuständige Treuhandgesellschaften die Vertragsbedingungen regeln.

### **Konkurrenz und Substitute**

Die Bedrohung durch Substitute stellt sich im Dienstleistungsbereich anders als im Sachgüterbereich dar. Wissens- und personalintensive Dienstleistungen (z. B. Rechtsanwalt) sind kaum substitutionierbar, während einfach Dienstleistungen (z. B. sensorgesteuerte Reinigungsroboter) oder kapitalintensive, infrastrukturintensive Dienstleistungen durch Substitute bedroht sein können.<sup>223</sup> Die Bedrohung ist somit abhängig von der Art der angebotenen Dienstleistung im Gartenbau, wie auch Experten bestätigt haben. Einfache von Mitarbeitern ausgeführte Dienstleistungen im Bereich der Pflegearbeiten, sind zum Teil substituierbar, wissensbasierte Dienstleistungen im Bereich der Beratung und Dekoration eher nicht. Auch gibt es für die Pflanze als solche, die oft im Gartenbau mit der Dienstleistung verbunden ist, kein Ersatzprodukt. Im Friedhofsgartenbau hingegen spielt die anonyme Bestattung eine Rolle, welche keine Pflegeaufträge mit sich bringt. Der Anstieg der anonymen Bestattungen ist aber bereits wieder am Zurückgehen.<sup>224</sup>

---

<sup>222</sup> Umfang, Qualität und Dauer von Dienstleistungen werden festgelegt, sowie die Abnahme für die Kunden wird übernommen (vgl. BMELV (2006), S. 17f.).

<sup>223</sup> Vgl. Burr und Stephan (2006), S. 73ff.

<sup>224</sup> Vgl. BMELV (2007a), S. 116.



Die Anzahl und Ausstattung der Wettbewerber hat einen Einfluss auf die Rivalität der bestehenden Dienstleistungsunternehmen. Da Dienstleistungen in der Regel regional ausgeführt werden, besteht Rivalität bisher eher innerhalb der Regionen, aber nicht im überregionalen Bereich. Experten merken an, dass aufgrund von verstärkter Nachfrage nach Friedhofsdienstleistungen im städtischen Bereich sich hier auch mehr Unternehmen angesiedelt haben, welche nun miteinander konkurrieren.

Konkurrenz innerhalb der grünen Branche machen sich Gartenlandschaftsbetriebe, Friedhofsgärtnereien sowie alle anderen Gärtnereien (z. B. Produktionsbetriebe, Einzelhandel), die neben ihrem Hauptgeschäft zusätzlich Dienstleistungen anbieten. Landwirtschaftliche Unternehmer gehen zunehmend in außerlandwirtschaftliche Tätigkeitsfelder, um die betriebliche Existenz aufgrund der Wettbewerbssituation nicht aufgeben zu müssen<sup>225</sup> und stellen somit auch Konkurrenten in bestimmten Bereichen dar.<sup>226</sup> Für den Gartenlandschaftsbau kommen zusätzlich noch Straßenbauunternehmen, Tiefbauunternehmen, Gebäudereinigungsunternehmen und Ausführer von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen als branchennahe Konkurrenz hinzu.<sup>227</sup> Von diesen branchennahen Gruppen können die Markteintrittsbarrieren, welche in personal- und wissensbasierten Dienstleistungen „weiche“ Faktoren wie Reputation, persönliche Beziehung Marktbarrieren darstellen,<sup>228</sup> leicht überwunden werden, da sie bereits über ähnliche Absatzkanäle und branchenspezifisches Wissen verfügen. Auch der technische Stand, Produkte und Image sind in der Regel vorhanden. Bedrohung durch neue Konkurrenten, die der landwirtschaftlichen Branche angehören und nun die dienstleistungsbezogenen Geschäftsfelder ausbauen wollen, besteht,

---

<sup>225</sup> Vgl. Huber (1998), S. 29.

<sup>226</sup> Die Bedeutung der Landwirtschaft nimmt in bestimmten Bereichen (z. B. Herstellung von Nahrungsmitteln) zwar weiterhin zu, aber mit immer weniger Beschäftigten (vgl. Heißenhuber (2005), S. 31), so dass hier Arbeitskräfte für andere Leistungen, wie z. B. Dienstleistungen, frei werden.

<sup>227</sup> Vgl. BMELV (2007a), S. 112.

<sup>228</sup> Vgl. Burr und Stephan (2006), S. 73ff.

da sie größenunabhängige Kostenvorteile haben, wie Besitz von Produktionstechnik, günstiger Zugang zu Rohstoffen, günstige Standorte, staatliche Subventionen und den Stand auf der Erfahrungskurve.

Neue branchenfremde (auf den Gartenbau bezogen) Konkurrenten müssen bestimmte Eintrittsbarrieren überwinden. Der Kapitalbedarf für den Einstieg dürfte überschaubar bleiben, da es sich um Dienstleistungen handelt. Die Umstellungskosten für Abnehmer sind in der Regel nicht als hoch anzusehen, wenn man an klassische Dienstleistungen wie Pflegearbeiten und Friedhofsarbeiten denkt. Im Gartenlandschaftsbau ist es zudem auch möglich, größere Maschinen zu leihen. Gerade im Friedhofsbereich drängen auch Bestattungsunternehmen als branchenfremde Konkurrenz auf den Markt und bieten neben der reinen Bestattungstätigkeit auch weitere Dienstleistungen rund um das Grab an. Diese verfügen ebenso über bestehende Absatzwege, Kundenzugang und für diesen Bereich notwendige Kenntnisse und Erfahrungsvorsprung. Bedrohung durch branchenfremde Konkurrenz ist also durchaus vorhanden, wenn gleich sie geringer ist, als durch brancheninterne Konkurrenten, die Dienstleistungen ausbauen.

Zusammenfassend wird festgestellt, dass die Bedrohung durch Substitute abhängig von der Dienstleistung ist. Einfache Dienstleistungen sind hier eventuell substituierbar. Bei den bestehenden Betrieben besteht Rivalität eher innerhalb der Regionen. Durch neue branchennahe Betriebe besteht Rivalität, da ähnliche Erfahrungen und Absatzkanäle vorhanden sind. Hingegen wird die Rivalität durch branchenfremde Neueinsteiger nur als mittel bewertet.

### **3.3 Endogene Einflussfaktoren**

Die endogenen Einflussgrößen werden in Ressourceneinsatz und gemäß des konzeptionellen Bezugsrahmens und der Resourced based view in Potenzialfaktoren, Prozessfaktoren und Programmfaktoren eingeteilt (vgl. Kapitel 2.4.3).

### 3.3.1 Ressourceneinsatz

Die Potenzial-, Prozess- und Programmunterschiede, die die Ursache des Wettbewerbsvorteils ausmachen, führen dazu, dass Unternehmen andere Unternehmen in Bezug auf die Effizienz- und Effektivitätsziele übertreffen<sup>229</sup> und bilden in ihrer Gesamtheit einen gelungenen Ressourceneinsatz wieder. Denn es kommt nicht nur auf die im Unternehmen verfügbaren Ressourcen an, sondern auch auf die Fähigkeit, Ressourcen gewinnbringend einzusetzen.<sup>230</sup> Daher wird der Ressourceneinsatz als zusätzliches Kriterium in der vorliegenden Arbeit aufgenommen. Die Produktivität, mit welcher ein Unternehmen seine Aufgaben bewältigt, ist ein Maß für den effizienten Einsatz der Ressourcen und wird als Erfolgsfaktor gewertet. Auch in der PIMS-Studie wurde ein Zusammenhang zwischen Marktanteil und Rentabilität festgestellt.<sup>231</sup>

Der Druck die Produktivität zu steigern, ist im personal- und kostenintensiven Dienstleistungsbereich hoch. Aber auch aufgrund steigender Kosten für Sachgüter und Energie (vgl. Kapitel 3.2.1), sowie durch die Konkurrenzsituation innerhalb der Gartenbaubranche (vgl. Kapitel 3.2.2), ist der erfolgreiche Einsatz der Ressourcen notwendig. In Abbildung 16 sind die möglichen Einflüsse auf den Ressourceneinsatz dargestellt.

Interne Einflussfaktoren	
Ressourceneinsatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivität</li> <li>• Aufwendungen, Erträge</li> </ul>

**Abbildung 16: Mögliche Einflüsse auf den Ressourceneinsatz**

Für die Bewertung eines gelungenen Ressourceneinsatzes werden die eingesetzten Aufwendungen, die erwirtschafteten Erträge und die erzielten

<sup>229</sup> Vgl. Paul (2005), S. 160f.

<sup>230</sup> Vgl. Freiling (2001), S. 22f.

<sup>231</sup> Vgl. Buzzell und Gale (1989), S. 7ff.

Produktivitäten betrachtet und untersucht, ob eine Ausprägung des jeweiligen Faktors eine Auswirkung auf den Erfolg des Unternehmens hat.

### 3.3.2 Potenzialfaktoren

*Bitsch* stellt aus verschiedenen empirischen landwirtschaftlichen Untersuchungen zu Erfolgsfaktoren einige verursachende Faktorenkomplexe zusammen, die in den verschiedenen Studien aber widersprechend interpretiert werden.<sup>232</sup> So werden diese hier nicht als Erfolgsfaktoren übernommen, sondern als mögliche Einflussgrößen betrachtet, die in Bezug auf den Dienstleistungsbereich im Gartenbau zu untersuchen sind. Wie in Abbildung 17 dargestellt, lassen sich den Ressourcen die Betriebsleitung, die Arbeitskräfte, die Betriebsgröße und Faktorausstattung, Investitionen und Modernität sowie der Standort zuordnen. Die einzelnen möglichen Einflussgrößen und deren Bedeutung werden im Folgenden näher erläutert.

Interne Einflussfaktoren	
Potenzialfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitskräfte, Mitarbeiter</li> <li>• Betriebsleitung</li> <li>• Betriebsgröße und Faktorausstattung</li> <li>• Investitionen und Modernität</li> <li>• Standort</li> </ul>

**Abbildung 17: Mögliche Einflüsse der Potenzialfaktoren**

#### Arbeitskräfte

Gerade im Bereich Dienstleistung könnten Mitarbeiter durch den oftmals erforderlichen Kundenkontakt bedeutende Ressourcen darstellen. Hierbei kann die Qualifikation der Mitarbeiter einen großen Einfluss haben. Der Mitarbeiter steht im direkten Kontakt mit dem Kunden und kann somit einen direkten Einfluss auf den Kunden nehmen. Gerade in Bezug auf das Leistungsprogramm sind die

<sup>232</sup> Vgl. Bitsch (1994), S. 92f.

Leistungspotenziale, also die Qualifikation der Mitarbeiter, ausschlaggebend.<sup>233</sup> Auch in Bezug auf den notwendigen Umgang mit den neuen Informationstechnologien (vgl. Kapitel 3.2.1) hat die Qualifikation bzw. die Qualifizierung der Mitarbeiter Einfluss, denn von Mitarbeitern werden Lernprozesse<sup>234</sup> gefordert. Das Maß an notwendiger Qualifikation ist von der Dienstleistung abhängig. Da die Kostensituation im Gartenbau angespannt (vgl. Kapitel 3.2.1) ist, könnte aus ressourcenorientierter Sicht auch der Einsatz von Mitarbeitern mit geringer Qualifikation für die Umsetzung einfacher, standardisierter Dienstleistungen sinnvoll sein.<sup>235</sup>

Eine Dienstleistung wird nur dann als positiv erlebt, wenn die wahrgenommene Güte den Erwartungen des Kunden entspricht (vgl. Kapitel 2.2.3.2). Als wesentliche Qualitätsdimensionen, die vom Mitarbeiter erbracht werden können, gelten hierbei die Zuverlässigkeit, die Einsatzbereitschaft des Anbieters, die Kompetenz und Freundlichkeit sowie das äußere Erscheinungsbild.<sup>236</sup> Aber auch in Bezug auf zukünftige Dienstleistungen können Mitarbeiter und deren Qualifikation wichtig sein. Denn durch den Wandel der gesellschaftlichen Bedürfnisse (vgl. Kapitel 3.2.1) entstehen neue Kundenansprüche.<sup>237</sup> Zudem ist das Humankapital für die Entwicklung, Planung und Realisierung von neuartigen Dienstleistungen notwendig.<sup>238</sup>

Mitarbeiter, ihre Qualifikation, ihre Fähigkeit auf den Kunden einzugehen und ihr äußeres Erscheinen können einen Einfluss auf den Erfolg haben.

---

<sup>233</sup> Vgl. Meffert und Bruhn (2003), S. 355ff.

<sup>234</sup> Vgl. Belz und Bieger (2000), S. 16.

<sup>235</sup> Vgl. Burr und Stephan (2006), S. 87f.

<sup>236</sup> Vgl. Berry und Parasuraman (1991), S. 16 und Zeithaml et al. (2006), S. 117ff.

<sup>237</sup> Vgl. Mager et al. (2006), S. 72.

<sup>238</sup> Vgl. Burr und Stephan (2006), S. 82ff.

## Betriebsleiter

Die Unternehmensleitung, die in Gartenbaubetrieben häufig gleichzeitig der Eigentümer ist,<sup>239</sup> kann einen bedeutenden Einfluss auf den Erfolg haben. Dies zeigt auch die große Anzahl von Forschungsarbeiten<sup>240</sup> im landwirtschaftlichen Bereich, die sich der Erforschung der Eigenschaften des Betriebsleiters und dessen möglichen Einflusses auf den Erfolg widmet. Die Unternehmensleitung ist sehr wichtig für den Erfolg, da es notwendig ist, dass sich Unternehmen ständig an wechselnde Bedingungen anpassen und diese aktiv mitgestalten. Gründe für die sich veränderten Bedingungen können veränderte Kundenbedürfnisse sein, wie auch Wettbewerber, die das Ressourcenprofil substituieren oder imitieren. Auch im Gartenbau und Dienstleistungssektor sind eine Bedrohung durch Konkurrenz und wachsende Kundenbedürfnisse vorhanden (vgl. Kapitel 3.2.1, Kapitel 3.2.2).

Einen Einfluss kann das Informations- und Kommunikationsverhalten der Betriebsleitung haben. Als Ursachen für Krisen seitens der Betriebsleitung werden Informations- und Kommunikationsmängel<sup>241</sup> gesehen. Wie die Arbeit mit Gartenbaubetrieben gezeigt hat, läuft die Datenabrechnung bereits oftmals elektronisch ab, für die Informationsaufnahme und Datenerfassung trifft dies in der Regel jedoch nicht zu. Im Dienstleistungsbereich sind Information und Kommunikation sehr wichtig, marktgerichtete Kommunikation wie auch Kommunikation mit dem Kunden, aber auch intern im Unternehmen sind hierbei von Bedeutung.<sup>242</sup> Die jeweilige Betriebsleiterpersönlichkeit kann ebenfalls Einfluss auf die Unternehmenssteuerung und somit den Erfolg haben. Das Sozialverhalten des Betriebsleiters bestimmt die Mitarbeiterführung. In der Person des Betriebsleiters, speziell in seiner Motivation und den Fähigkeiten können Ursachen von

---

<sup>239</sup> Vgl. ZBG (2006), S. 17.

<sup>240</sup> Ein Überblick über Arbeiten im Agrarsektor findet sich bei Bitsch (1994), S. 47ff.

<sup>241</sup> Vgl. von Allwörden (2005), S. 160ff.

<sup>242</sup> Vgl. Bruhn (2001), S. 201.

Barrieren in Entscheidungsabläufen liegen, die als potenzielle Ursache von Fehlern auftreten können. Eine weitere Ursache von Barrieren in Entscheidungsabläufen kann auch im Wissen der Betriebsleitung liegen.<sup>243</sup> So kann neben einer Fachausbildung auch die Managementfähigkeit bedeutend sein. Der Betriebsleiter muss die Dienstleistungsqualität steuern, um die Erwartungen zu erfüllen oder zu übertreffen (vgl. auch Kapitel 2.2.3.2).

Die Unternehmensleitung kann durch ihr Informations- und Kommunikationsverhalten und durch die subjektive Persönlichkeit einen Einfluss auf den Erfolg haben.

### **Betriebsgröße und Faktorausstattung**

Die Betriebsgröße kann einen Einfluss auf den Erfolg haben. Größenvorteile ergeben sich aus den Größeneffekten. Unternehmen, die hohe Marktanteile realisieren, können bei wachsender Ausbringungsmenge sinkende Kosten erzielen und Erfahrungskurveneffekte erzielen. Auch steigen häufig mit zunehmender Größe die Marktmacht und der Einfluss innerhalb der Branche. Marktführer erzielen in der Regel sehr viel höhere Gewinnspannen als die Konkurrenten auf dem zweiten oder dritten Platz.<sup>244</sup> Vorteile im Bereich der Erfahrungskurve und zunehmende Marktmacht können sich auch im Dienstleistungsbereich auswirken.

Finanzielle Ressourcen und physisches Kapital sind in Märkten mit großer Infrastrukturausstattung notwendig.<sup>245</sup> Für die Entwicklung, Planung und Realisierung von neuartigen Dienstleistungen spielen die finanziellen Ressourcen und das physische Kapital hingegen nur eine untergeordnete Rolle.<sup>246</sup> Somit ist die Bedeutung der Faktorausstattung von der angebotenen Dienstleistung

---

<sup>243</sup> Vgl. Bokelmann (1987), S. 154.

<sup>244</sup> Vgl. Meyer und Davidson (2001), S. 329.

<sup>245</sup> Vgl. Burr und Stephan (2006), S. 89.

<sup>246</sup> Vgl. Burr und Stephan (2006), S. 82ff.

abhängig. Dadurch, dass die Gartenbaubranche von Familienbetrieben geprägt ist, kommt auch bei geringem Bedarf an finanziellen Mitteln für Investitionsgüter, den finanziellen Ressourcen insofern Bedeutung zu, da sie oftmals in engem Zusammenhang mit dem Verschuldungsgrad eines Unternehmens stehen.

Die Betriebsgröße und die finanziellen Ressourcen können einen Einfluss auf den Erfolg haben. Der Einfluss der Ausstattung an Anlagevermögen ist von der Art der Dienstleistung abhängig und könnte einen Einfluss haben.

### **Investitionen und Modernität**

Investitionen und Modernität sind in Bezug auf die Angemessenheit für den Betrieb wichtig.<sup>247</sup> Für die Bedeutung von Investitionen gilt das gleiche wie für die Ausstattung an Anlagevermögen, sie ist abhängig von der Art der Dienstleistung.

Darüber hinaus wird die Investitionstätigkeit als Indikator dafür gesehen, ob die jeweiligen Unternehmer Erfolgchancen für die Zukunft sehen. Gedämpftes Investitionsverhalten weist auf wirtschaftliche Probleme hin, da entweder die Geldanlage im eigenen Unternehmen als wenig attraktiv bewertet wird oder nicht genügend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Langfristig müssen mindestens die Abschreibungen reinvestiert werden und die Abgänge im Anlagevermögen um die Substanz eines Unternehmens zu erhalten.<sup>248</sup>

Die Modernität ist insofern von Bedeutung, da angenommen werden kann, dass mit moderner Ausstattung effizienter gearbeitet wird. Zudem kann eine moderne Ausstattung Einfluss auf das Image eines Unternehmens haben. Im Dienstleistungsbereich kommt dem Image neben dem Preis eine wichtige Rolle bei den Qualitätseinschätzungskriterien zuteil.<sup>249</sup>

---

<sup>247</sup> Vgl. Bitsch (1994), S. 93.

<sup>248</sup> Vgl. ZBG (2006), S. 30.

<sup>249</sup> Vgl. Meyer (1993), S. 186f.



Modernität und Investitionstätigkeiten können einen Einfluss auf den Erfolg haben, wobei der Einfluss der Investitionen von der Art der Dienstleistung abhängig ist.

### **Standort**

Der Standort hat einen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens, da an einem Standort gewirtschaftet wird und hier Betriebe mit anderen Wirtschaftseinheiten in räumlicher Beziehung stehen.<sup>250</sup> Dienstleistungen sind nicht transportierbar und ein externer Faktor muss integriert werden, daher bieten sich bei standortgebundenen Dienstleistungen kundennahe Standorte an und bei räumlich flexiblen Dienstleistungen ein dichtes Außendienstnetz.<sup>251</sup> Denn eine vom Standort losgelöste Erstellung und Verteilung der Dienstleistung ist nur durch die eigene Mobilität des Dienstleisters möglich. Es ist günstig, wenn der Standort in Nähe des Nachfragers liegt, außer es handelt sich um Spezialdienstleistungen (z. B. Spezialärzte), zu denen Konsumenten weite Distanzen auf sich nehmen.<sup>252</sup> Dies ist im Gartenbausektor im Moment nicht zu erwarten. Der überwiegende Teil der Dienstleistungen ist standortgebunden, wie bei Friedhofsgärtnerei, Pflegearbeiten, Winterdiensten, Gartenlandschaftsbau und Innenraumbegrünung. Bei floristischen Tätigkeiten und fachkundiger Beratung muss die Tätigkeit nicht an den Standort gebunden sein, kann es aber.

Der Standort kann einen Einfluss auf den Erfolg von Gartenbauunternehmen haben.

### **3.3.3 Prozessfaktoren**

Hinsichtlich der Prozesse wird, wie in Abbildung 18 dargestellt, auf die Auftragsabwicklung bei der Erstellung der Dienstleistung (Qualitätssteuerung,

---

<sup>250</sup> Vgl. Storck und Bokelmann (1994), S. 274.

<sup>251</sup> Vgl. Meffert und Bruhn (2003), 554.

<sup>252</sup> Vgl. Meyer (1993), S. 191f.

Standardisierung), auf die Kommunikation und auf die Abwicklung im Bereich Absatz eingegangen, welche mögliche Einflussfaktoren darstellen.

Interne Einflussfaktoren	
<b>Prozessfaktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätssteuerung</li> <li>• Standardisierung</li> <li>• Abwicklung im Bereich Absatz</li> <li>• Kommunikation / Marke</li> </ul>

**Abbildung 18: Mögliche Einflüsse der Prozessfaktoren**

### Qualitätssteuerung

Das Einhalten des Leistungsversprechens erweist sich bei der Dienstleistungserstellung als die wichtigste Dimension.<sup>253</sup> Bei der Auftragsabwicklung von Dienstleistungen kommt somit der Qualitätssteuerung große Bedeutung (vgl. Kapitel 2.2.3.2) zu, die zu Unterschieden im Programm führen kann, welche wiederum einen höheren Nettonutzen für den Kunden bedeuten können.<sup>254</sup>

Es liegt ein großes Potenzial zur Wettbewerbsdifferenzierung in der konkreten Ausgestaltung von Qualitätsindikatoren zu verbindlichen Qualitätsstandards für alle Mitarbeiter.<sup>255</sup> Zur Steigerung der Qualität und zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse ist die Integration des Kunden wichtig, die z. B. durch ein Beschwerdemanagement durchgeführt werden kann.<sup>256</sup> Kundenwünsche stellen im Dienstleistungsbereich wichtige Indikatoren dar (vgl. Kapitel 2.2.3.2), da die wahrgenommene Dienstleistungsqualität durch die Differenz zwischen den tatsächlich erlebten Dienstleistungen und den Erwartungen der Kunden bestimmt wird.<sup>257</sup> In der Gartenbaubranche verfügen die Kunden über eine relativ

<sup>253</sup> Vgl. Zeithaml et al. (2006), S. 106f.

<sup>254</sup> Vgl. Paul (2005), S. 160f.

<sup>255</sup> Vgl. Meyer (1993), S. 187f.

<sup>256</sup> Vgl. Burr und Stephan (2006), S. 148ff.

<sup>257</sup> Vgl. Zeithaml et al. (2006), S. 33f.

günstige Position in Bezug auf Vertragsverhandlungen, daher sind hier die Befriedigung derer Bedürfnisse sehr wichtig (vgl. Kapitel 3.2.2). Zudem können durch eine Integration des Kunden eventuell wachsende Ansprüche, die durch gesellschaftlichen Wandel bedingt sind (vgl. Kapitel 3.2.1), frühzeitig erkannt werden.

Es wird angenommen, dass im Rahmen der Qualitätssteuerung die Ausgestaltung von Qualitätsindikatoren und die Integration des Kunden einen Einfluss auf den Erfolg haben können.

### **Standardisierung**

Eine weitere Möglichkeit zur Qualitätssteuerung ist die Standardisierung des Ablaufprozesses.<sup>258</sup> Ziel von Standardisierungen ist die effiziente Prozessorganisation, damit Kostenvorteile entstehen. Im Rahmen von floristischen Leistungen sind Standardisierungsprozesse denkbar, da bei der Anfertigung von identischen Gestecken oder Sträußen der Automatisierungsgrad der Arbeit erhöht werden kann – wenn allerdings individuelle Waren angefertigt werden, ist das Potenzial gering. Das gleiche gilt für die fachkundige Beratung. Im Bereich der Friedhofsgärtnerei, Pflegearbeiten, Innenraumbegrünung, Winterdienste und in wenig komplexen Arbeiten des Gartenlandschaftsbaus kann durch die technische Infrastruktur und Routinetätigkeiten ein Standardisierungspotenzial gegeben sein. Darüber hinaus kann der Einsatz von neuen Technologien, EDV und IuK die effiziente Abwicklung von Prozessen unterstützen (vgl. Kapitel 3.2.1).

Zusammengefasst wird angenommen, dass der Einfluss von Standardisierungen auf den Erfolg abhängig von der Art der Dienstleistung ist. Die technische Infrastruktur und der EDV-Einsatz können einen Einfluss auf den Erfolg haben.

---

<sup>258</sup> Vgl. Kotler und Bliemel (2006), S. 777ff.

### **Abwicklung im Bereich Absatz**

Auch bei der Abwicklung des Absatzes können EDV- und IuK-Einsatz sehr hilfreich sein. Es lassen sich technologieunterstützt effizient Kunden verwalten, Kundenwünsche feststellen und Marktsegmente getrennt und zielgruppenspezifisch bearbeiten (vgl. Kapitel 3.2.1). Bei der Prozessgestaltung im Bereich Absatz ist zu beachten, dass eine Besonderheit in Bezug auf die Prozesse die Nicht-Speicherbarkeit und Nicht-Lagerbarkeit von Dienstleistungen ist und der damit eventuell verbundenen Wartezeiten für die Kunden, wenn der externe Faktor vor der Dienstleistungserstellung „auf Vorrat“ gelagert wird (z. B. Patienten im Wartezimmer oder Geräte vor der Reparatur). Nachfrageschwankungen und Angebotskapazitäten müssen bewusst gesteuert werden.<sup>259</sup> Im Gartenbau ist es notwendig saisonale Schwankungen des Arbeitsbedarfs durch Maßnahmen der Betriebsorganisation oder die Angleichung des Arbeitseinsatzes an den jeweiligen Bedarf (z. B. durch Saisonkräfte) vorzunehmen.<sup>260</sup> Die Problematik bezüglich der Unter- bzw. Übernachfrage ist für die witterungs- und feiertagsabhängige Gartenbaubranche gegeben und auch von Bedeutung, da die Kunden in einer starken Verhandlungsposition sind (vgl. Kapitel 3.2.2).

In Bezug auf die Abwicklung des Absatzes können der gezielte Einsatz von EDV- sowie IuK-Hilfsmitteln und die Nachfragesteuerung einen Einfluss auf den Erfolg haben.

### **Kommunikation/Marke**

Durch die Intangibilität von Dienstleistungen können die Produkteigenschaften vom Kunden erst nach bzw. während des Kaufs bewertet werden, daher können die Kommunikation bzw. deren Abwicklung für die Vermarktung und die Verwendung von Marken sehr wichtig sein.

---

<sup>259</sup> Vgl. Kotler und Bliemel (2006), S. 807.

<sup>260</sup> Vgl. Storck und Bokelmann (1994), S. 21.

Bei Produkten, die ein Konsument nicht unbedingt benötigt, aber gerne haben möchte (sogenannte „wants“) wird die Bedeutung der Marke als hoch eingeschätzt.<sup>261</sup> Da im Gartenbau Leistungen und Produkte in der Regel nicht zur Befriedigung elementarer Bedürfnisse dienen, könnte dies hier zutreffen.

In Bezug auf die Kommunikation kann die Verwendung von Marken einen Einfluss auf den Erfolg haben.

### 3.3.4 Programmfaktoren

Bei den leistungsprogrammpolitischen Entscheidungen sind materielle und personelle Ausstattung, die Ablaufprogramme sowie die räumliche und zeitliche Planung der Dienstleistungskapazitäten<sup>262</sup> wichtig. Sowohl die Potenzialunterschiede (vgl. Kapitel 3.3.2, hier wurde die Bedeutung des Humanpotenzials erläutert) wie auch die Prozessunterschiede (vgl. Kapitel 3.3.3, hier wurde unter anderem auch die Bedeutung der Kommunikation erläutert) haben einen Einfluss auf die Programmunterschiede und da sie bereits ausführlich beschrieben wurden, werden sie in diesem Kapitel nicht nochmals wiederholt.

Wie in Abbildung 19 dargestellt, sind im Rahmen der Leistungspolitik von Dienstleistungen das Leistungsprogramm inklusive der Zukunftsausrichtung, der Preis und die Distribution die bedeutenden Ansatzpunkte.

Interne Einflussfaktoren	
<b>Programmfaktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsprogramm</li> <li>• Preis</li> <li>• Distribution</li> <li>• Zukunftsausrichtung</li> </ul>

**Abbildung 19: Mögliche Einflüsse der Programmfaktoren**

<sup>261</sup> Vgl. Meffert (1994), S. 478.

<sup>262</sup> Vgl. Meffert und Bruhn (2003), S. 365.

## Leistungsprogramm

Es gibt unterschiedliche Leistungsprogramme, die Gartenbaubetriebe im Dienstleistungsbereich anbieten. Gängige Formen sind vor allem Friedhofsgärtnerei, Gartenlandschaftsbau, Pflegearbeiten, floristische Leistungen, Innenraumbegrünung, fachkundige Beratung<sup>263</sup> und Winterdienste (sowohl Winteräumdienste wie auch Überwinterungsservices). Ein Gartenbauunternehmen kann nun sowohl nur eine der aufgelisteten Dienstleistungen ausführen, eine Kombination der verschiedenen Dienstleistungen oder auch die Verbindung der Dienstleistung mit Produktion und Handel. Durch die Eigenproduktion von Pflanzen ist die Dienstleistung mit einem Sachgeschäft verbunden und kann die Abhängigkeit von Lieferanten verringern. Die Abhängigkeit von Lieferanten wird zwar als nicht sehr groß angenommen (vgl. Kapitel 3.2.2), jedoch kann eine Eigenproduktion der Qualitätssicherung und der Differenzierung dienen. Durch eine Kombination von Eigenproduktion und Dienstleistung lassen sich einerseits im Bereich des Gartenbaus gleiche Beschaffungs- und Vertriebsstrukturen nutzen, andererseits bedeutet sie aber auch einen erhöhten Managementaufwand.

Eine weitere Differenzierung kann über das Angebot von einzelnen Zusatzleistungen (z. B. im Bereich Service) bis hin zu ganzen Leistungsbündeln gehen. Zur Abgrenzung bietet sich Leistungsbündelung an, denn damit wird die Vergleichbarkeit eingeschränkt.<sup>264</sup> Zur Bedienung dieser anspruchsvollen Leistungsbündel sind neue Geschäftsmodelle notwendig, wie die zunehmende Arbeit in Kooperationen.<sup>265</sup> Auch für den Gartenbau wird angenommen, dass er sich intensiver mit Wertschöpfungspartnerschaften auseinandersetzen muss.<sup>266</sup>

---

<sup>263</sup> Vgl. BMELV (2006), S. 7.

<sup>264</sup> Vgl. Meffert und Bruhn (2003), S. 359.

<sup>265</sup> Vgl. Mager et al. (2006), S. 68ff.

<sup>266</sup> Vgl. Bokelmann (2000), S. 57.

Die Arten der angebotenen Dienstleistungen, ebenso wie die Ausrichtung auf nur eine Dienstleistung, das Angebot von Leistungsbündeln und die Nutzung von Kooperationen können einen Einfluss auf den Erfolg haben.

### **Preis**

Ein Teil der Programmfaktoren stellt der Preis dar, der Einfluss auf die Nachfragesteuerung zur gleichmäßigen Auslastung haben kann. Zudem kann der Preis als Ersatzkriterium für die Qualitätsbewertung werden. Neben den Kosten der Leistungserstellung hat die angestrebte Positionierung Einfluss auf die Preisbildung.<sup>267</sup>

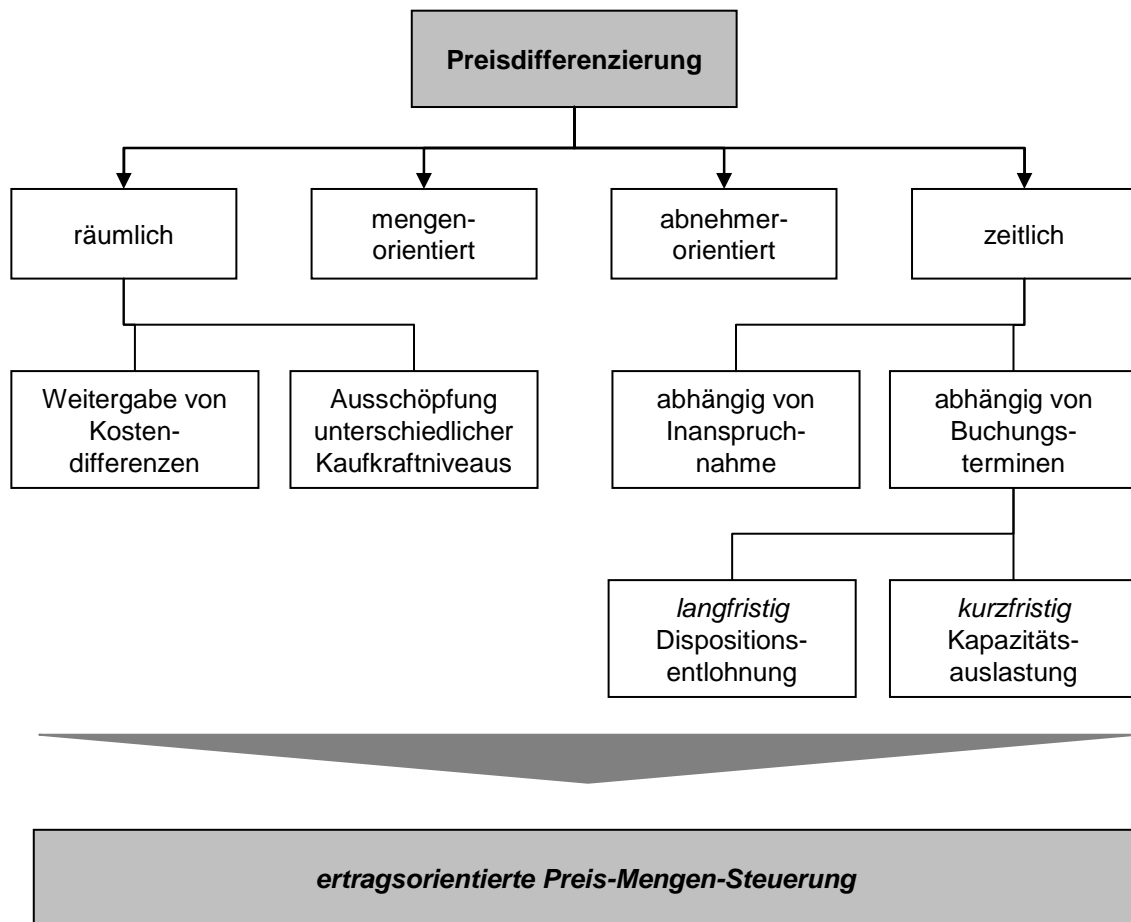
Ergebnisse aus der Projektarbeit mit Gartenbaubetrieben zeigen, dass in der Praxis große Unsicherheit über die richtige Preisgestaltung besteht, häufig erfolgt die Preisfindung intuitiv oder in Anlehnung an die Preisspiegel der Konkurrenz, eigene kostenorientierte oder kundenorientierte Ansätze werden nur selten angewandt. Zur Preisdifferenzierung können, wie in Abbildung 20 dargestellt, verschiedene Kriterien einzeln oder kombiniert herangezogen werden.<sup>268</sup>

Die räumliche Preisdifferenzierung bezieht sich auf geografisch unterschiedliche Märkte. Dies kann im Dienstleistungsbereich z. B. durch Filialisierung umgesetzt werden. Zudem ist diese Differenzierung häufig bei Dienstleistungen anzutreffen, die der Anbieter direkt vor Ort beim Kunden ausführt und z. B. die Anfahrtskosten in die Gesamtrechnung einbezieht. Zeitliche Preisdifferenzierungen, die ein wichtiges Instrument zur Steuerung der Dienstleistungsnachfrage darstellen, werden häufig nach dem Zeitpunkt der Inanspruchnahme der Dienstleistung vorgenommen. Es ist auch möglich die Differenzierung abhängig vom Zeitraum zwischen Buchung und Kauf eines Dienstleistungsversprechens vorzunehmen.

---

<sup>267</sup> Vgl. Meffert und Bruhn (2003), S. 524.

<sup>268</sup> Vgl. Meffert und Bruhn (2003), S. 530ff.



**Abbildung 20: Formen der Preisdifferenzierung (Meffert und Bruhn (2003), S. 530)**

Die abnehmerorientierte Preisdifferenzierung zielt auf die variierende Preisbereitschaft von unterschiedlichen Abnehmern ab. Die mengenorientierte Preisdifferenzierung ist abhängig von der Anzahl der nachgefragten Dienstleistungseinheiten. Die Anwendung der Kriterien erfolgt oft kombiniert.

Die Preisgestaltung, welche räumlich, zeitlich, abnehmerorientiert oder mengenorientiert gestaltet sein kann, kann einen Einfluss auf den Erfolg haben.

### Distribution

Da der Transport einer immateriellen Dienstleistung ein zweiseitiger Prozess ist, ist die Distribution von besonderer Bedeutung. Der externe Faktor kann zum Dienstleister kommen, der Dienstleister kann zum externen Faktor kommen



oder beide müssen gleichzeitig und abwechselnd (z. B. telefonische Beratung) zueinander gelangen.<sup>269</sup>

Bei der Gestaltung der Absatzwege kann man zwischen direkter, indirekter und kombinierter Distribution unterscheiden. Bei der direkten Distribution gibt es die unmittelbare Distribution im Eigenvertrieb, bei welcher der Dienstleister dem Kunden seine Leistung an einer zentralen Stelle zur Verfügung stellt, wie die mittelbare Direktdistribution über Filial- oder Franchisesysteme. Hier wird die Dienstleistung an unterschiedlichen Stellen angeboten. Da auf Absatzmittler verzichtet wird, sind der Geschwindigkeit der Expansion enge Grenzen gesetzt. Die indirekte Distribution ist aufgrund der Immaterialität nicht wie bei Konsum- oder Industriegütern möglich, vielmehr werden Leistungsversprechen gehandelt. Die Verpflichtung des Dienstleistungsanbieters später ein Versprechen einzulösen, wird häufig auf einen materiellen Träger gebunden, wie z. B. mit einer Eintrittskarte. In der Praxis wird häufig der kombinierte Einsatz von Absatzwegen beobachtet. Chancen ergeben sich durch den kombinierten Absatz dadurch, dass sich in vielen Fällen eine erhöhte Marktabdeckung erreichen lässt. Auch lassen sich Kunden entsprechend ihrer unterschiedlichen Bedürfnisse ansprechen, wodurch eine Steigerung des Kundennutzens erzielt werden kann und sich Abhängigkeiten von einzelnen Intermediären verringern lassen. Risiken stellen eine mangelnde Koordination und Abstimmung der Absatzalternativen dar.<sup>270</sup> Beim Absatz von Gartenbauerzeugnissen werden sowohl direkte, wie auch indirekte Absatzwege genutzt. Verkauft wird ab dem eigenen Hof, am Markt, im eigenen Geschäft oder Fahrverkauf. Diese Form des Absatzes hat zwangsläufig kleine Einzugsgebiete und ist weniger für die Verwertung größerer Mengen geeignet. Hier bietet sich der indirekte Absatz an.<sup>271</sup>

---

<sup>269</sup> Vgl. Meyer (1993), S. 190f.

<sup>270</sup> Vgl. Meffert und Bruhn (2003), S. 556ff.

<sup>271</sup> Vgl. Storck und Bokelmann (1994), S. 186.

Die Distribution, welche direkt, indirekt oder kombiniert gestaltet sein kann, kann einen Einfluss auf den Erfolg haben.

### **Zukunftsausrichtung**

Gewerbliche Märkte, wie auch Märkte des privaten Endkundens eröffnen neue Optionen für (produktbegleitende) Dienstleistungen. In einigen Bereichen lassen sich durch die Nutzung des Internets neue Dienstleistungen aufbauen.<sup>272</sup>

In Bezug auf die Trends im Dienstleistungsbereich (Zeit-, Freizeit-, Alltags-, Familien-, Mobilitäts-, Gesundheits-, Networking-, Genuss- und Emotions-Services),<sup>273</sup> sind die Entwicklung neuer Dienstleistungen auch in der Gartenbau-branche möglich.

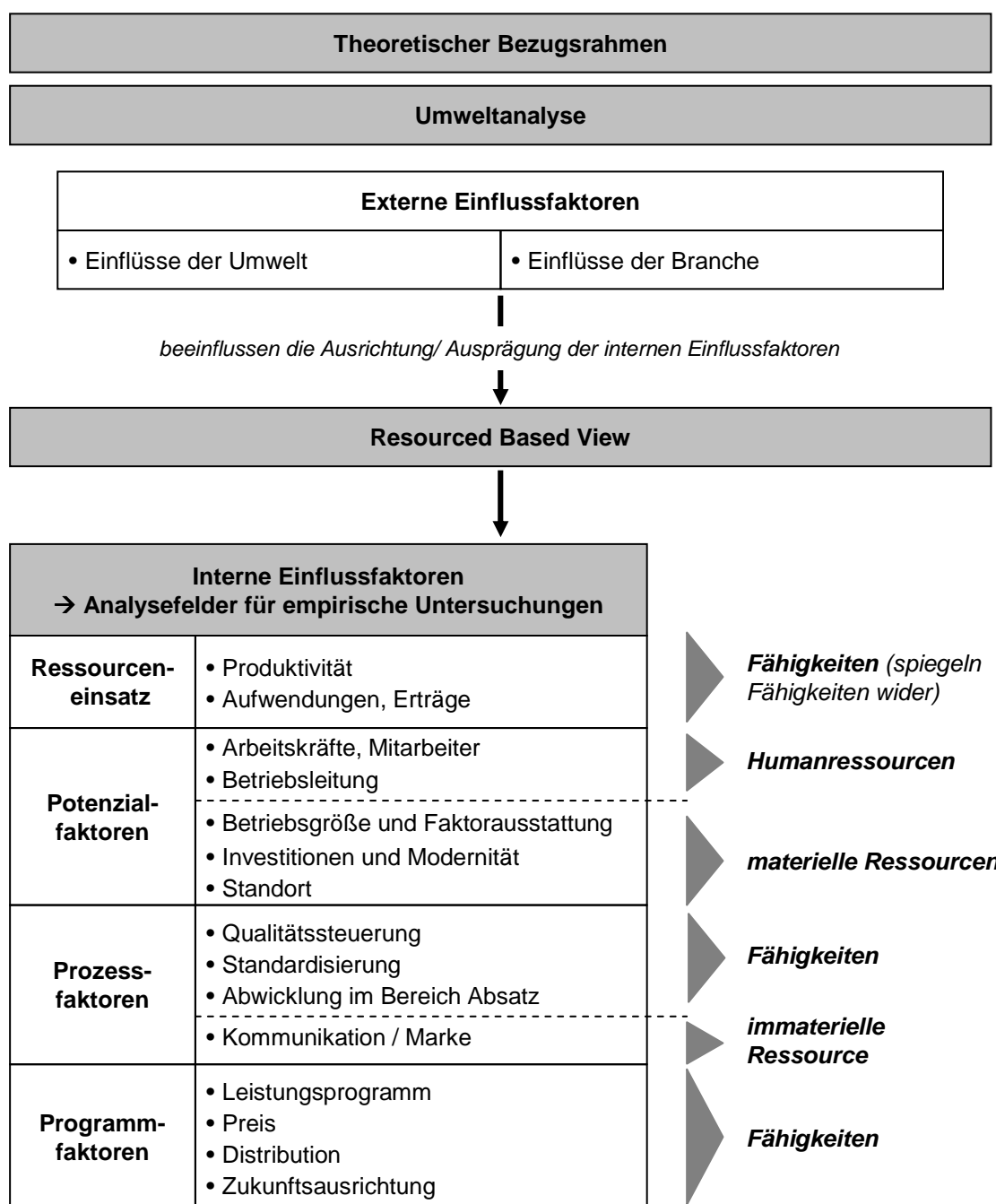
## **3.4 Ableitung des Analysegerüsts für die empirischen Untersuchungen**

Wie in Abbildung 21 dargestellt, wurde das Analyseraster für die empirischen Untersuchungen mit Hilfe des theoretischen Bezugsrahmens gebildet. Es wurden mögliche externe Einflussfaktoren (vgl. Kapitel 3.2) festgestellt, die die Ausrichtung der internen Einflussfaktoren (vgl. Kapitel 3.3) beeinflussen können. Mit Hilfe der ressourcenbasierten Sichtweise wurden dann – unter Berücksichtigung der externen Einflussgrößen – mögliche interne Einflussfaktoren zusammengestellt. Diese bilden das Analyseraster für die anschließenden empirischen Untersuchungen. Das Raster wird zur inhaltlichen Strukturierung der Kennzahlenauswertung, des Interviewleitfadens für die Expertengespräche, des Fragebogens für die Betriebsleiter und der anschließenden Fallstudien herangezogen.

---

<sup>272</sup> Vgl. Kotler und Bliemel (2006), S. 773.

<sup>273</sup> Vgl. Mager et al. (2006), S. 38ff.



**Abbildung 21: Analysefelder für die empirischen Untersuchungen**

Schwerpunkte der Strukturierung werden in den Bereichen eines gelungenen Ressourceneinsatzes, der möglichen relevanten Potenzial-, Prozess- und Programmfaktoren gesetzt. Diese Bereiche werden durch Einflüsse der Umwelt und der Gartenbaubranche geprägt. Für den Bereich Ressourceneinsatz werden Produktivitäten, Aufwendungen und Erträge betrachtet werden. Für den Faktor Potenzialfaktoren werden als mögliche relevante Indikatoren Mitarbeiter,

die Betriebsleitung, Betriebsgröße und Faktorausstattung, Investitionen und Modernität sowie der Standort untersucht. In Bezug auf mögliche bedeutsame Prozessfaktoren werden Qualitätssteuerung, Standardisierung, Abwicklung des Absatzes und Kommunikation betrachtet. Als mögliche relevante Faktoren hinsichtlich der Programmfaktoren werden das Leistungsprogramm, der Preis, die Distribution und die Zukunftsausrichtung des Programms behandelt.

Bei der Betrachtung der Art der Faktoren, die im Rahmen dieser Arbeit untersucht und auf ihre Relevanz hin geprüft werden, wird deutlich, dass ein Schwerpunkt auf den intangiblen Ressourcen (Humanressourcen, Fähigkeiten und immaterielle Ressourcen)<sup>274</sup> liegt. Dies wurde so gewählt, da immaterielle Ressourcen und Kernkompetenzen weniger leicht imitierbar und substituierbar sind und somit einen wichtigen Beitrag für dauerhafte Wettbewerbsvorteile im Dienstleistungssektor darstellen. Ein Wettbewerbsvorteil ist umso langlebiger, je schwerer die Vermögenswerte substituierbar sind und je größer die Barrieren für die Imitation (Schaffung identischer Ressourcenprofile) sind. Der Ressourceneinsatz spiegelt das Ergebnis des Einsatzes der Ressourcen (also der Kompetenzen) wider. Zudem lassen sich die Programmfaktoren, sowie ein Teil der Prozessfaktoren ebenfalls den organisatorischen Fähigkeiten zuordnen. Nach Funktionsbereichen betrachtet, zählen das Leistungsprogramm, der Preis und die Distribution zu Fähigkeiten im Rahmen des Marketings, die Zukunftsausrichtung zu Fähigkeiten des Managements, die Abwicklung des Absatzes zu Fähigkeiten im Bereich Vertrieb und die Qualitätssteuerung sowie Standardisierung lassen sich Fähigkeiten in der Herstellung/Fertigung zuordnen. Der Faktor Kommunikation/Marke zählt zu den immateriellen Faktoren in Bezug auf die Reputation. Die Mitarbeiter und die Betriebsleitung werden den Humanressourcen zugerechnet. Lediglich Betriebsgröße, Faktorausstattung, Modernität und Investitionen sowie der Standort werden den materiellen Ressourcen zugeordnet. Der inhaltliche Schwerpunkt auf den intangiblen Indikatoren führt

---

<sup>274</sup> Zu den Definitionen siehe Grant und Nippa (2006), S. 184ff. oder Kapitel 2.4.3

bei den folgenden Untersuchungen dazu, dass nur bestimmte Faktoren durch die Kennzahlenanalyse untersucht werden können und der Großteil der Faktoren in den qualitativen Untersuchungen (Expertenbefragung, Betriebsleiterbefragung, Fallstudien) berücksichtigt wird.

## **4 Methodik und Vorgehen bei den empirischen Untersuchungen**

In diesem Kapitel wird die Datenbasis der Untersuchungen beschrieben, sowie das methodische Vorgehen bei den einzelnen Untersuchungen erläutert.

### **4.1 Datenbasis der Untersuchungen**

#### **4.1.1 Datenbasis der Kennzahlenuntersuchung**

Die Kennzahlenuntersuchung beschränkt sich auf die Daten von Dienstleistungsbetrieben in Deutschland und berücksichtigt Gartenlandschaftsbaubetriebe sowie Friedhofsgartenbaubetriebe. Da es schwierig ist, aussagekräftige Daten von gemischten Betrieben zu erhalten, wird nur auf Kennzahlen von Betrieben zurückgegriffen, die zum überwiegenden Teil Umsätze aus Dienstleistungen erwirtschaften. Die Daten weiterer Mischbetriebe, die nicht den größten Teil der Umsätze aus Dienstleistungen erwirtschaften, wurden ausgeschlossen. Wenn keine Betriebstrennung aus steuerlichen Gründen vorliegt, kann es sein, dass notwendige Materialien, Anlagevermögen und Hilfsstoffe für die Dienstleistung aus dem Bereich der Produktion genommen werden, ohne dass dies gesondert vermerkt wird.<sup>275</sup> Es wäre in diesem Fall nicht möglich aussagekräftige Unterlagen bzw. Kennzahlen für eine Untersuchung des Dienstleistungsbereichs zu erhalten.

Die in dieser Arbeit als Datenbasis verwendeten Strukturdaten und Kennzahlen entsprechen den vom Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau definierten „Kennzahlen für den Betriebsvergleich“. Hier werden auch explizit für Dienstleistungsbetriebe Daten ausgewiesen. Die Daten beruhen auf den

---

<sup>275</sup> Vgl. Zickert (2001), S. 76f.

Jahresabschlüssen und Strukturdaten von Gartenbaubetrieben und werden freiwillig eingereicht. Sie werden in den Landesanstalten der einzelnen Bundesländer gesammelt, mit einer Nummer zur späteren Identifikation anonymisiert und an das Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau gesendet, wo sie dann auf Plausibilität geprüft werden. Wenn es möglich ist, werden Fehler korrigiert. Unzureichende Abschlüsse werden nicht aufgenommen. *Bitsch* stellt fest, dass bei den verwendeten Daten zwar nicht von völliger Fehlerfreiheit ausgegangen werden kann, aber dass nach Durchsicht der Einzelwerte je Betrieb ein Anteil von offensichtlich fehlerhaften Daten unter 1% liegt.<sup>276</sup>

Im Kennzahlenheft werden aktuell 80 Kennzahlen veröffentlicht.<sup>277</sup> Die Unterteilung sieht folgende Bereiche vor: allgemeine Strukturmerkmale, Vermögensstruktur, Kapitalstruktur, Arbeitswirtschaft, Investitionstätigkeit, Erträge, Aufwand, Aufwandsstruktur, Unternehmenserfolg, Betriebserfolg, Arbeitsproduktivität, Flächenproduktivität, Kapitalproduktivität und -rentabilität.

Ziel des Kennzahlenvergleichs ist es, einen Überblick über die wirtschaftliche Situation von Gartenbaubetrieben in Deutschland zu geben. Die Betriebe werden vom Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau in homogene Gruppen nach wirtschaftlichem Tätigkeitsschwerpunkt eingeteilt. Hierfür werden die Erlöse der unterschiedlichen Bereiche mit Gewichtungsfaktoren multipliziert und so statt einer betriebsspezifischen Kalkulation von Deckungsbeiträgen standardisierte Werte verwendet. Mit Hilfe von steuerlichen Jahresabschlüssen ist keine Deckungsbeitragsrechnung für einzelne Betriebszweige durchführbar.<sup>278</sup> In den Gruppen werden Mittelwerte berechnet. Neben dem durchschnittlichen Mittelwert werden auch Mittelwerte für unterschiedlich erfolgreiche Betriebe ermittelt. Hierzu ist das Erfolgskriterium, welches die Betriebe in besonders erfolgreiche Betriebe (1. Drittel) und die weniger erfolgreichen Betriebe (3. Drittel)

---

<sup>276</sup> Vgl. Bitsch (1994), S. 130.

<sup>277</sup> Im Anhang befindet sich eine Auflistung der 80 Kennzahlen (siehe Anhang 1 und Anhang 2).

<sup>278</sup> Vgl. ZBG (2006), S. 5.

unterteilt, das „Betriebseinkommen je Arbeitskraft“,<sup>279</sup> also ein Maß der Arbeitsproduktivität. Seit 1982 erfolgt die Mittelwertbildung über das Gruppenmittel, das bedeutet, dass die Merkmale aller Betriebe der Gruppe addiert und durch die Anzahl der Datensätze dividiert werden. Auf Basis des so ermittelten „Durchschnittsbetriebes“ werden die Kennzahlen errechnet. Die Kennzahlen des Durchschnittsbetriebs sind gegenseitig umrechenbar, das heißt, dass auch weitere Kennzahlen abgeleitet werden können.<sup>280</sup>

Das Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau berechnet Kennzahlen für Dienstleistungsbetriebe erst seit 1996. Zuvor waren diese mit Handelsunternehmen zusammengefasst. Daher werden für die Untersuchung die Kennzahlen von 1996 bis 2005<sup>281</sup> herangezogen. Je Jahr haben zwischen 15 und 60 Betriebe teilgenommen, wobei 4 bis 28 zum Gartenlandschaftsbau zählen und 6 bis 36 zum Bereich Friedhofsgartenbau. Es liegen für die Untersuchung 338 Betriebsdaten aus 10 Jahren vor. Da einige Betriebe in mehreren Jahren teilgenommen haben, reduziert sich die Anzahl der teilnehmenden Betriebe auf 234.

Repräsentativität ist durch diese Untersuchung nicht gegeben. Eine Übertragung der Ergebnisse auf die Grundgesamtheit ist nur tendenziell berechtigt. Die Betriebe des Zentrums für Betriebswirtschaft im Gartenbau stellen keine Zufallsstichprobe dar. Da die Strukturdaten von den Betrieben oft ohne eine fundierte Datenerfassung eingetragen werden, kann es neben steuerlichen Verzerrungen, die bei Bilanzen häufig zu beobachten sind (vgl. Kapitel 2.1.4), auch zu Unstimmigkeiten bei der Zuordnung der Kenngrößen (wie Ertrag, Aufwand) je Betriebsbereich kommen. Die alleinige Betrachtung von Zahlen kann nur

---

<sup>279</sup> Das Betriebseinkommen entspricht dem Betriebsertrag abzüglich des Spezialaufwands, des Unterhaltungsaufwands, der Abschreibungen und des allgemeinen Aufwands. Diese Kennzahl stellt die Wertschöpfung durch alle im Betrieb eingesetzten Arbeitskräfte sowie durch das eingesetzte Kapital dar. Das Betriebseinkommen muss die Löhne der Fremd-Arbeitskräfte, den Lohnansatz für (nicht entlohnte) Familienarbeitskräfte und die Verzinsung des gesamten eingesetzten Kapitals abdecken.

<sup>280</sup> Vgl. ZBG (2006), S. 6.

<sup>281</sup> Vgl. Arbeitskreis Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V. (Hrsg.) (1998-2003); ZBG (2004-2007), zudem bestand Zugang zu den Daten der Einzelbetriebe (anonymisiert).



beschränkt Ursachen erklären, daher ist eine folgende Interpretation der Ergebnisse durch Fachleute notwendig.

#### 4.1.2 Datenbasis der Untersuchung der qualitativen Aspekte

##### 4.1.2.1 Datenbasis der Expertenbefragung

Die Auswahl der Befragten richtete sich nicht nach einer repräsentativen und möglichst flächendeckenden Erfassung. Vielmehr wurden Experten ausgewählt, die ein tieferes Interesse an dem vorliegenden Thema bekundeten, bereit waren sich auf ein längeres Gespräch einzulassen und eine möglichst breite Erfahrung mit Betrieben aus dem Dienstleistungssektor des Gartenbaus mitbrachten. Wie Tabelle 8 zeigt, wurden zehn Experten befragt.

Experte	Funktion
Experte 1	Lehrkraft der Betriebswirtschaft der Fach- und Technikerschule der Bayerischen Landesanstalt für Wein- und Gartenbau
Experte 2	Fachjournalist und Lehrkraft der Betriebswirtschaft der Fach- und Technikerschule der Bayerischen Landesanstalt für Wein- und Gartenbau
Experte 3	Lehrkraft für Unternehmensführung im Gartenbau und Leiter der staatlichen Fachschule für Agrarwirtschaft Landshut-Schönbrunn
Experte 4	Lehrkraft für Unternehmensführung im Gartenbau der staatlichen Fachschule für Agrarwirtschaft Landshut-Schönbrunn
Experte 5	Leiter der Abteilung Gartenbau der Bayerischen Landesanstalt für Wein- und Gartenbau
Experte 6	Leiter des betriebswirtschaftlichen Bereichs der Abteilung Gartenbaus der Bayerischen Landesanstalt für Wein- und Gartenbau
Experte 7	staatlicher betriebswirtschaftlicher Berater (Fachgebiet Marketing) des Amts für Landwirtschaft und Forsten
Experte 8	staatlicher betriebswirtschaftlicher Berater des Amts für Landwirtschaft und Forsten
Experte 9	privatwirtschaftlicher betriebswirtschaftlicher Berater
Experte 10	Vorsitzender des Verwaltungsrates der Treuhandgesellschaft bayerischer Friedhofsgärtner

**Tabelle 8: Überblick über Interviewpartner der Expertenbefragung**

Hierbei handelte es sich um vier Lehrkräfte der Fach- und Technikerschulen der Bayerischen Landesanstalt für Wein- und Gartenbau in Veitshöchheim und der

staatlichen Fachschule für Agrarwirtschaft Landshut-Schönbrunn, die sich mit betriebswirtschaftlichen Fragestellungen oder dem Dienstleistungsbereich befassen, um den Leiter der Abteilung Gartenbau sowie den Leiter des betriebswirtschaftlichen Bereichs der Abteilung Gartenbau der Bayerischen Landesanstalt für Wein- und Gartenbau, um drei staatliche oder privatwirtschaftliche, betriebswirtschaftliche, gartenbauliche Berater und um den Vorsitzenden des Verwaltungsrates der Treuhandgesellschaft bayerischer Friedhofsgärtner.

#### **4.1.2.2 Datenbasis der Betriebsleiterbefragung**

Im Rahmen der Betriebsleiterbefragung wurden insgesamt 35 Betriebsleiter von Dienstleistungsgartenbaubetrieben befragt. In der Annahme, dass die Betriebsleiter den Erfolg maßgeblich beeinflussen können und einen guten Überblick über den gesamten Betrieb haben, wurde bei der Befragung der Praktiker gezielt die Meinung der Leitungsebene untersucht. Die Befragung erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität, sondern dient der Ergänzung der Expertenmeinung, dem Ableiten von Annahmen und dem deskriptivem Aufzeigen von Trends und Tendenzen.

Bei den befragten Unternehmen handelt es sich um sehr unterschiedliche Typen, von reinen Dienstleistungsbetrieben (die Gartenlandschaftsbau oder Friedhofsgartenbau anbieten) bis zu den klassischen Endverkaufsgärtnereien, die neben dem Angebot von Dienstleistungen auch produzieren und ein eigenes Ladengeschäft führen. Da durch diese Umfrage vor allem Meinungen abgefragt werden und ein umfassender Eindruck gegeben werden soll, ist die Unterschiedlichkeit der befragten Betriebstypen als positiv zu bewerten. Es werden so unterschiedliche Blickwinkel aufgenommen. Die Anzahl der Mitarbeiter der befragten Unternehmen bewegt sich von zwei bis 60 Mitarbeiter, wobei der durchschnittliche Wert bei sieben Mitarbeitern je Betrieb liegt, von denen wiederum drei bis vier Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich eingesetzt sind.

#### 4.1.2.3 Datenbasis der Fallstudien

Es wurden zwei Betriebe ausgewählt, die aus typischen, aber unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen des Dienstleistungsgartenbaus stammen. Ein Betrieb ist ein Friedhofsgartenbaubetrieb, der andere ein Gartenlandschaftsbaubetrieb.

##### Fallstudie: Friedhofsgartenbaubetrieb

Bei dem Gartenbauunternehmen handelt es sich um eine Friedhofsgärtnerei mit eigener Produktion und Blumengeschäft inklusive Floristik, welche im Münchner Stadtgebiet liegt. Schwerpunkt der Tätigkeiten liegt auf den Friedhofsdienstleistungen, wie Grabneuanlage, Grabpflege, Dauergrabpflege, Beratung im Trauerfall und bei der Bestattung sowie dem Anfertigen von diverser Friedhofsfloristik (wie Kränze, Gestecke, Gebinde). Die Eckdaten des Betriebs sind in Abbildung 22 zusammengefasst.

Eckdaten Friedhofsgartenbaubetrieb der Fallstudie	
• <b>Schwerpunkt:</b>	Friedhofsgartenbau
• <b>zusätzliche Bereiche:</b>	Produktion, Einzelhandel
• <b>Lage:</b>	Stadtgebiet München
• <b>Geschichte:</b>	Besteht seit 120 Jahren, Dienstleistung seit 40 Jahren, eigentümergeführt, seit 17 Jahren ist der Dienstleistungsbereich eine eigene GmbH.
• <b>Angebot:</b>	Grabneuanlage, Grabpflege, Dauergrabpflege, Beratung, Floristik
• <b>Anzahl Arbeitskräfte:</b>	zwölf Vollarbeitskräfte in der Dienstleistung

**Abbildung 22: Eckdaten des Friedhofsgartenbaubetriebs**

Der Betrieb besteht seit ca. 120 Jahren und wird vom Eigentümer geführt. Der Dienstleistungsbereich wird seit ca. 40 Jahren betrieben. Seit 17 Jahren gibt es eine Betriebstrennung (Dienstleistungsbereich als GmbH, Produktion als landwirtschaftlicher Betrieb, wobei hier im Untersuchungsjahr auch der Blumenladen dazu zählte). Seitdem stellt die Dienstleistung den Schwerpunkt des Geschäfts dar. Im Dienstleistungsbereich arbeiten zwölf Voll-Arbeitskräfte und im

Produktionsbereich sieben. Der Produktionsbereich umfasst eine Gewächshausfläche von ca. 4.000 qm. Im Dienstleistungsgartenbau hat das Unternehmen aktuell etwa 3.500 Pflegeverträge und 400 Verträge über Neuanlage von Gräbern (Einzelgräber). Bei den Pflegeverträgen handelt es sich zum Großteil um einjährige Verträge, die bei Wunsch jährlich erneuert werden. 15% der Verträge sind Dauergrabpflegeverträge, die über zehn Jahre laufen und über die Treuhandgesellschaft abgeschlossen wurden. Der Großteil des Umsatzes wird somit über die Grabpflege erzielt und fast alle Aufträge werden auf vier großen Friedhöfen erledigt.

### Fallstudie: Gartenlandschaftsbaubetrieb

Bei dem Unternehmen der zweiten Fallstudie handelt es sich um einen typischen Betrieb des Gartenlandschaftsbaus, der im Münchner Umland liegt. Die Eckdaten des Betriebs sind in Abbildung 23 zusammengefasst.

Eckdaten Gartenlandschaftsbaubetrieb der Fallstudie	
• <b>Schwerpunkt:</b>	Gartenlandschaftsbau
• <b>zusätzliche Bereiche:</b>	keine
• <b>Lage:</b>	Umland München
• <b>Geschichte:</b>	besteht seit 15 Jahren, eigentümergeführt
• <b>Angebot:</b>	Neuanlage, Pflegearbeiten
• <b>Anzahl Arbeitskräfte:</b>	vier Vollarbeitskräfte in der Dienstleistung

**Abbildung 23: Eckdaten des Gartenlandschaftsbaubetriebs**

Ausschließlicher Schwerpunkt der Tätigkeiten liegt auf dem Gartenlandschaftsbau, wie Neuanlagen und Pflegearbeiten. Der Betrieb besteht seit 15 Jahren, wurde vom momentanen Eigentümer gegründet und wird auch von ihm geführt. Im Jahr 2005 arbeiten vier Voll-Arbeitskräfte im Betrieb, wobei in den letzten Jahren zwischenzeitlich noch weitere Arbeitskräfte beschäftigt waren. Die Kundenstruktur umfasst in erster Linie private Auftraggeber wie Hausverwaltungen, größere Firmen oder Baufirmen. Bei dem Großteil der Aufträge (ca. 90%) handelt es sich um Neuanlagen von Außenanlagen im Wohnungsbau oder von

Firmen mit anschließender Gewährleistungspflege. Darüber hinaus gibt es kaum Pflegeaufträge.

## 4.2 Überblick über verwendete Forschungsmethoden

Die in dieser Arbeit verwendeten methodischen Ansätze sind in Abbildung 24 dargestellt.

Verwendete Forschungsmethoden	
quantitative Methoden	qualitative Methoden
<p><b>Kennzahlenauswertung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• deskriptive Statistik</li> <li>• Mittelwertvergleich</li> <li>• Faktorenanalyse</li> <li>• Diskriminanzanalyse</li> <li>• CHAID-Analyse</li> </ul>	<p><b>Befragungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• halbstandardisierte Experteninterviews</li> <li>• standardisierte, schriftliche Befragung</li> </ul> <p><b>Fallstudien</b></p>

**Abbildung 24: Überblick über verwendete Forschungsmethoden**

In dieser Arbeit werden quantitative, sowie qualitative Forschungsmethoden verwendet. Qualitative<sup>282</sup> und quantitativ-standardisierte Forschung haben sich parallel zu zwei eigenständigen Bereichen entwickelt. Sie lassen sich miteinander verbinden, unterscheiden sich aber auch in wichtigen Punkten. In der qualitativen Forschung wird – im Gegensatz zur quantitativen Forschung – die subjektive Wahrnehmung des Forschers mit in die Erkenntnisgewinnung einbezogen. Während bei der quantitativen Forschung vergleichend-statistische Auswertungen ein hohes Maß an Standardisierung der Datenerhebung bedingen, sind beispielsweise qualitative Interviews flexibler und passen sich stärker an den Einzelfall an. Wenn es um die Erschließung eines bislang wenig

<sup>282</sup> Qualitative Forschung ist ein Oberbegriff für unterschiedliche Forschungsansätze. Es gibt nicht eine richtige Methode für die Erforschung qualitativer Aspekte, vielmehr gibt es ein methodisches Spektrum unterschiedlicher Ansätze, die je nach Fragestellung ausgewählt werden können (vgl. Flick et al. (2005), S. 22).

erforschten Gebiets geht, ist die qualitative Forschung zu empfehlen, um erste Informationen zur Hypothesenformulierung für spätere standardisierte und repräsentative Erhebungen zu gewinnen.<sup>283</sup>

Aufgrund des explorativen Charakters der Arbeit und der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes ist die Verbindung aus quantitativer und qualitativer Vorgehensweisen im Sinne einer Methodenpluralität angebracht. Daher werden zur Ergänzung, Vertiefung und Differenzierung neben der quantitativen Untersuchung verschiedene qualitative Untersuchungen durchgeführt.

Der quantitative Forschungsansatz umfasst eine Kennzahlenauswertung von Bilanzdaten. Der qualitative Ansatz beinhaltet Befragungen und Fallstudien, die die Ergebnisse der Kennzahlenauswertung berücksichtigen.

Bei der Auswahl der statistischen Methoden zur Auswertung der quantitativen Daten ist zu beachten, dass in der Betriebswirtschaft häufig verwendete Analysen, wie die Varianz-, Faktoren-, Regressions-, Diskriminanz- und Clusteranalysen zur Auswertung experimentell gewonnener, speziell für die Untersuchungsfrage erhobener Daten gedacht waren. Bei den in dieser Arbeit verwendeten Daten handelt es sich jedoch um Sekundärstatistik. Kausalanalysen, welche kausale Abhängigkeiten zwischen bestimmten Variablen untersuchen und somit für die Erfolgsfaktorenforschung geeignet sind, können aufgrund des explorativen Charakters dieser Arbeit nicht herangezogen werden. Denn bei einer Anwendung von Kausalanalysen sollte eine gesicherte Theorie über Zusammenhänge zwischen den Variablen vorliegen und möglichst viele Informationen in die Analyse eingehen, wobei diese Informationen aus theoretischen und vorausgegangenen explorativen Analysen gewonnen worden sein sollten.<sup>284</sup>

Die verschiedenen Schritte der Kennzahlenauswertung bauen aufeinander auf. Für die Kennzahlenauswertung werden im ersten Schritt die Kennzahlen

---

<sup>283</sup> Vgl. Flick et al. (2005), S. 24f.

<sup>284</sup> Vgl. Backhaus et al. (2000), S. 491.

reduziert. Dann wird eine deskriptive Statistik erstellt, welche einen Überblick über die Daten liefert sowie wichtig für das methodische Vorgehen bei den weiteren Untersuchungen ist. Es folgt ein Mittelwertvergleich für einzelne Jahre, bei welchem Signifikanzen untersucht werden, um festzustellen, bei welchen der Kennzahlen sich die Lage zwischen den Gruppen in relevantem Ausmaß unterscheidet. Daran schließt eine Diskriminanzanalyse an, in der die zwei Erfolgsgruppen (erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen) auf ihre Unterschiede hin untersucht werden. Für die Diskriminanzanalyse wurden die Kennzahlen mit einer vorgeschalteten Faktorenanalyse verdichtet. Mit Hilfe der CHAID-Analyse (baumbasiertes Klassifikationsmodell) wird schließlich eine Rangfolge der Erklärungsvariablen für jedes Untersuchungsjahr erstellt und visualisiert. Die Ergebnisse der Diskriminanzanalyse sind aufgrund des sekundärstatistischen Datenmaterials nur bedingt aussagefähig und sollen die Ergebnisse des Mittelwertvergleichs sowie der CHAID-Analyse lediglich ergänzen.

Die qualitativen Untersuchungen umfassen neben Fallstudien zwei Befragungen. Eine Befragung stellt ein halbstandardisiertes Interview von Experten dar. In einer weiteren Befragung von Betriebsleitern, welche standardisiert und schriftlich abläuft, sollen die Aussagen der Experten ergänzt werden.

### **4.3 Methodisches Vorgehen bei den Untersuchungen**

Da es sich um eine explorative Arbeit handelt, ist es ein Ziel der empirischen Untersuchung, stichhaltige Aussagen zu regenerieren. Die Arbeit hat daher eine induktive Funktion. Ziel ist es somit, nicht Hypothesen zu testen, vielmehr sollen Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren ermittelt werden, die in weiteren Untersuchungen mit neuen Stichproben zu testen sind.

Die vorgenommenen Untersuchungen bauen aufeinander auf. Den statistischen Auswertungen wie Mittelwertvergleich, Faktor-, Diskriminanz- und CHAID-Analyse werden eine Kennzahlenreduzierung und deskriptive Statistik

vorgeschalet. Die Ergebnisse der Kennzahlenauswertung gehen in die qualitative Untersuchung zur Interpretation durch die Experten ein. Die anschließenden Betriebsleiterbefragung und Fallstudien vertiefen die Ergebnisse der Expertenbefragung.

#### **4.3.1 Methodisches Vorgehen bei der Kennzahlenauswertung**

Die Daten werden in einem ersten Schritt auf Plausibilität geprüft, mögliche Fehler werden korrigiert und soweit dies nicht möglich ist, werden Datensätze von der Untersuchung ausgeschlossen.

#### **Querschnitts- und Längsschnittuntersuchung**

*Bitsch* stellt fest, dass die Notwendigkeit eines mehrjährigen Untersuchungszeitraums besteht, da der Betriebserfolg als dynamisches Phänomen angesehen werden kann. Für Gartenbaubetriebe und landwirtschaftliche Betriebe werden Untersuchungen nur eines Jahres wegen des vergleichsweise hohen Einflusses von externen Störfaktoren als unangemessen bewertet.<sup>285</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit werden daher die Ergebnisse mehrerer Jahre betrachtet. Da aber nicht zu erwarten ist, dass ein erfolgreiches Unternehmen jedes Jahr erfolgreich ist, werden neben der Längsschnittuntersuchung (Zeitverlauf über mehrere Jahre) auch Querschnittsuntersuchungen durchgeführt.

Der Mittelwertvergleich und die Visualisierung mittels der CHAID-Analyse erfolgen als Querschnittsuntersuchung für verschiedene einzelne Jahre. Die Ergebnisse werden aber auch über mehrere Jahre hinweg betrachtet. Für die Berechnung der Korrelationen, der Faktoren und der Diskriminanzanalyse werden die Daten aller zehn Jahre herangezogen, für den Mittelwertvergleich und die Chaid-Analyse werden die Daten der letzten sieben bzw. fünf Jahre verwendet.

---

<sup>285</sup> Vgl. Bitsch (1994), S. 104.



## Klassifikation

Für die statistische Datenauswertung in dieser Arbeit werden die Daten der Betriebe in verschiedene Erfolgsgruppen eingeteilt. Dies geschieht in Anlehnung an *Bitsch*, die feststellt, dass für das Auffinden von Erfolgsfaktoren eine Gruppenbildung, die auf dem Betriebserfolg beruht, sinnvoll erscheint.<sup>286</sup> Über das geeignete Kriterium, nach welchem Gartenbaubetriebe in Erfolgsgruppen eingeteilt werden können, bestehen unterschiedliche Meinungen. *Schürmer* bewertet die Einteilung nach der Netto-Arbeitsproduktivität als geeignet für Endverkaufsbetriebe.<sup>287</sup> *Bitsch* stellt hingegen in Frage, ob die Erfolgsmessung des Zentrums für Betriebswirtschaft im Gartenbau, die sich an der Wirtschaftlichkeit des Faktors Arbeit (Netto-Arbeitsproduktivität) orientiert, für Zierpflanzenbaubetriebe sinnvoll ist, da im Zierpflanzenbau die rationelle Ausnutzung des eingesetzten Kapitals von Bedeutung ist.<sup>288</sup> *Görgens*, der Erfolgsfaktoren im Obstbau untersucht, teilt die Betriebe a priori anhand der Klassifizierungsvariablen „Reinertrag/ha“ ein, um Erfolgsgruppen abzuleiten. Dazu werden vorher Klassenbreiten festgelegt, die aus der deskriptiven Statistik abgeleitet wurden. Er entscheidet sich für die Rentabilitätskennzahl „Reinertrag/ha“, da der Bedeutung der Flächen im Obstbau Rechnung getragen werden soll.<sup>289</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit wird die Netto-Arbeitsproduktivität für die geeignete Kennzahl bezüglich der Einteilung der Erfolgsgruppen gehalten, da im Dienstleistungssektor der Faktor Arbeitskraft eine bedeutende Rolle spielt.<sup>290</sup> Das eingesetzte Kapital und das physische Kapital nehmen in Dienstleistungsbereichen, die nicht mit großer Infrastrukturausstattung verbunden sind, wie es z. B. im Zierpflanzensektor der Fall wäre, eher eine untergeordnete Rolle ein.<sup>291</sup>

---

<sup>286</sup> Vgl. Bitsch (1994) S. 95.

<sup>287</sup> Vgl. Schürmer (1993).

<sup>288</sup> Vgl. Bitsch (1994), S. 18.

<sup>289</sup> Vgl. Görgens (2003), S. 63ff.

<sup>290</sup> Vgl. Burr und Stephan (2006), S. 197.

<sup>291</sup> Vgl. Burr und Stephan (2006), S. 89.

Auch Pfähler ist der Auffassung, dass der Bezug der Klassifizierungskennzahl auf die eingesetzten Arbeitskräfte dann vertretbar ist, wenn die Mehrzahl der eingesetzten Produktionsfaktoren Arbeitskräfte darstellen.<sup>292</sup>

Im Rahmen der Expertenbefragung wurde auch nach der Eignung der Netto-Arbeitsproduktivität<sup>293</sup> als Kriterium zur Erfolgsgruppenbildung gefragt. Bis auf einen Experten, hielten die Befragten die Netto-Arbeitsproduktivität für sehr gut geeignet. Der eine Experte hielt die Zahl zwar auch für geeignet, er merkte jedoch an, dass die Brutto-Arbeitsproduktivität („Betriebsertrag/Voll-Arbeitskraft“) ebenso geeignet wäre.

Da die Anzahl der identischen Betriebe sehr gering ist, das heißt, dass nur zwei der 234 Betriebe in allen zehn Jahren teilgenommen haben, werden für die Zuordnung zu Erfolgsgruppen keine Grenzwerte berechnet, sondern jedes Jahr wird gesondert betrachtet. In Anlehnung an den Kennzahlenvergleich des Zentrums für Betriebswirtschaft im Gartenbau werden die Betriebe je Jahr in ein erfolgreiches Drittel, ein mittleres Drittel und ein weniger erfolgreiches Drittel eingeteilt. Die Faktoren, die im jeweiligen Jahr bei den Betrieben auftraten, werden in Bezug zu deren Erfolgsstellung im Verhältnis zu anderen Betrieben betrachtet. Es werden so keine Betriebe per se als erfolgreich oder nicht erfolgreich definiert, sondern vielmehr für jedes Jahr neu die Position der Betriebe und somit die Erfolgsgruppenzugehörigkeit neu ermittelt.

---

<sup>292</sup> Vgl. Pfähler (1967), S. 17.

<sup>293</sup> Die Netto-Arbeitsproduktivität wird durch die Kennzahl „Betriebseinkommen je Arbeitskraft“ ausgedrückt. Das Betriebseinkommen enthält nicht die Vorleistungen der eigenen und anderen Branchen und kann als vereinfachtes Wertschöpfungssubstitut angesehen werden, denn es enthält Gemein-, Kapital- und Arbeitserträge einschließlich der Erträge nicht entlohnter Faktoren (Verzinsung des Eigenkapitals, Entlohnung der Familienarbeitskräfte, Risikoprämie).

#### 4.3.1.1 Methodisches Vorgehen bei der Kennzahlenreduktion

Die Unternehmenskennzahlen und -strukturgrößen stellen die Indikatoren der Untersuchung dar.<sup>294</sup> Bei dem Kennzahlensystem des Zentrums für Betriebswirtschaft im Gartenbau handelt es sich um ein historisch gewachsenes System. Eine Kennzahlenreduktion ist unbedingt notwendig, um Redundanzen zu vermeiden. Damit werden Kennzahlen, die in sehr hoher Korrelation<sup>295</sup> zueinander stehen, ausgeschlossen und gleichzeitig wird die Übersichtlichkeit erhöht.<sup>296</sup> Bei der Kennzahlenbildung kommt es zwangsläufig zu einem bestimmten Ausmaß an formaler Korrelation.<sup>297</sup>

Es sollen keine zusätzlichen Kennzahlen aufgenommen werden, um die Nachvollziehbarkeit anhand der Daten des Zentrums für Betriebswirtschaft im Gartenbau zu erhalten und um die Vergleichbarkeit sicherzustellen. Als erstes werden die Kennzahlen ausgeschlossen, von denen wenig Informationsgewinn erwartet wird. Diese sachlogische Reduktion erfolgt mittels des Analysegerüsts (vgl. Kapitel 3.4) und in Rücksprache mit Experten. Als zweites wird eine Reduktion durch statistische Methoden vorgenommen. Es werden hierzu die Korrelationen untersucht. Diese Begrenzung durch statistische Methoden wird wiederum durch Sachüberlegungen fundiert und ergänzt.

---

<sup>294</sup> Als Indikatoren werden direkt beobachtbare (manifeste) Variablen bezeichnet, wobei eine Variable einen zusammenfassenden Begriff für verschiedene Ausprägungen einer Eigenschaft bezeichnet (vgl. Schnell et al. (1995), S. 120f.).

<sup>295</sup> Korrelationen bezeichnen den Zusammenhang zwischen zwei Variablen. Die Berechnung eines jeden bivariaten Zusammenhangsmaßes gründet sich auf der Bildung von Wertpaaren, die aus zugrunde liegenden abhängigen Stichproben gebildet werden. Der Korrelationskoeffizient gibt den Zusammenhang als Messzahl an und wird stets mit  $r$  symbolisiert, er liegt zwischen -1 und 1, wobei ein Betrag in der Nähe von 1 einen starken und ein Betrag nahe 0 einen schwachen Zusammenhang darstellt. Die Berechnungsart hängt vom Skalenniveau der betreffenden Variablen ab.

<sup>296</sup> Vgl. Bitsch (1994), S. 131.

<sup>297</sup> Vgl. Bitsch (1994), S. 127.

### **Sachlogische Reduzierung der Kennzahlen**

Mit Hilfe des Analyserasters (vgl. Kapitel 3.4) werden die Kennzahlen, soweit möglich, den Bereichen Ressourceneinsatz, Potenzialfaktoren, Prozessfaktoren und Programmfaktoren zugeordnet. Einige Kennzahlen, wie beispielsweise Flächenrentabilitäten werden somit ausgeschlossen, da sie für eine Untersuchung nicht als aussagekräftig bewertet werden. Andererseits wird versucht, nicht zu früh zu viele Kennzahlen auszuschließen und es werden auch Kennzahlen verwendet, die sich sehr ähnlich sind, um herauszufinden, welche die Bedeutendere ist. Die Reduktion wird durch Gespräche mit Experten begleitet. Die empirische Untersuchung der Bereiche des Analyserasters ist anhand der Jahresabschlusskenngrößen in einigen Fällen jedoch nur begrenzt möglich und wird durch die folgenden Befragungen ergänzt.

### **Statistische Reduktion der Kennzahlen**

Da nicht alle Daten normalverteilt (vgl. Kapitel 5.1.2)<sup>298</sup> sind, wird für die Ermittlung der Korrelationen der Korrelationskoeffizient nach Spearman herangezogen. Hier wird die Rangkorrelation berechnet, das heißt den einzelnen Werten werden Rangplätze zugeordnet, die dann weiterverarbeitet werden.

In Anlehnung an *Bitsch* werden einzelne Kennzahlen nicht weiter in der Untersuchung berücksichtigt, wenn Korrelationen zu anderen Kennzahlen über 0.75 vorliegen.<sup>299</sup> Sie schließt sich in diesem Punkt anderen Wissenschaftlern<sup>300</sup> an, welche bei theoretisch oder formal begründbaren Korrelationskoeffizienten von über 0.75 jeweils eine der hiervon betroffenen Kennzahlen ausschließen.

---

<sup>298</sup> Dieses Ergebnis wird hier deswegen vorweggenommen, da es die Vorgehensweise bei der Untersuchung der Mittelwerte bedingt.

<sup>299</sup> Vgl. Bitsch (1994), S. 132.

<sup>300</sup> Langbehn und Heitzhausen (1980), S. 626, Werner (1991), S. 180f.

#### 4.3.1.2 Methodisches Vorgehen bei der deskriptiven Statistik

Deskriptive Statistiken dienen hauptsächlich dazu die Informationen eines Datensatzes verkürzt, summarisch und übersichtlich wiederzugeben. Durch die Verwendung dieser Methode soll Erkenntnis darüber gewonnen werden, wie die Daten verteilt sind.

Im Rahmen der deskriptiven Statistik wird die Normalverteilung der Kennzahlen geprüft. Zudem wird ein Überblick über die Entwicklung der Durchschnitte der Netto-Arbeitsproduktivität der durch das Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau festgelegten Erfolgsgruppen gegeben, da diese Kennzahl für die Klassifizierung herangezogen wird und daher von besonderer Bedeutung ist. Außerdem wird geprüft, ob es auch über mehrere Jahre hinweg sogenannte „kontinuierliche“ Betriebe gibt. *Bitsch* bezeichnet die Betriebe, die in mindestens vier von sechs Jahren in der gleichen Erfolgsgruppe waren, als kontinuierlich.<sup>301</sup> Diese Einteilung entspräche dem Prozentwert 67%, das heißt, wenn ein Betrieb mit 67% einer Erfolgsgruppe zugeordnet werden kann, gilt er im Rahmen der vorliegenden Arbeit als kontinuierlich.

#### Normalverteilung

Die Prüfung der Normalverteilung der einzelnen Variablen wird durch visuelle Prüfung (Betrachtung der Gauß'schen Glockenkurve) und durch Anwendung des Kolmogorov-Smirnov-Tests durchgeführt. Wenn die signifikante Abweichung von der Normalverteilung bei  $p < 0,05$  liegt, gelten die Werte als nicht hinreichend normalverteilt und für die betreffenden Variablen müssen in den nachfolgenden Untersuchungen nichtparametrische Tests verwendet werden.<sup>302</sup>

---

<sup>301</sup> Vgl. Bitsch (1994), S. 143.

<sup>302</sup> Vgl. Bühl (2006), S. 333.

#### 4.3.1.3 Methodisches Vorgehen beim Mittelwertvergleich

Den Vergleich von Mittelwerten führt man durch, um festzustellen, ob ein Unterschied zwischen Stichproben zufällig zustande gekommen ist oder nicht. Es wird geprüft, ob die betrachteten Stichproben von verschiedenen Grundgesamtheiten stammen. Wenn bei einem Vergleich von arithmetischen Mittelwerten beide Stichproben der gleichen Grundgesamtheit entstammen, der Mittelwertunterschied also zufällig zustande gekommen ist, stellt dies die Nullhypothese dar. Wenn sie aber von verschiedenen Grundgesamtheiten stammen und der Mittelwertsunterschied somit nicht zufällig zustande kam, wird dies als sogenannte Alternativhypothese bezeichnet. In der Prüfstatistik wird schließlich die Wahrscheinlichkeit sich zu irren berechnet, wenn man die Nullhypothese verwirft und die Alternativhypothese annimmt.<sup>303</sup>

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden zwei unabhängige Stichproben betrachtet. Die eine Stichprobe stellt die erfolgreichen Betriebe eines Jahres dar, die andere Stichprobe die weniger erfolgreichen Betriebe des gleichen Jahres. Bei den zu untersuchenden Kennzahlen handelt es sich um metrische Variablen. Da nicht alle Kennzahlen hinreichend normalverteilt sind (vgl. Kapitel 5.1.2)<sup>304</sup> und die Stichproben nicht sehr groß sind, wird der U-Test nach Mann und Whitney verwendet.<sup>305</sup> Durch diesen Test lässt sich untersuchen, ob sich die Lage der Untersuchungskennzahlen zwischen den gebildeten Gruppen in relevantem Maße unterscheidet. Es werden die Kennzahlen ermittelt, die die größten Lageunterschiede zeigen und damit am besten zur Erklärung der Erfolgsgruppenunterschiede beitragen.

Verglichen werden die Gruppenmittelwerte des erfolgreichen Drittels mit dem des weniger erfolgreichen Drittels. Als Gruppenvariable wurde die Zugehörigkeit

---

<sup>303</sup> Vgl. Bühl (2006), S. 113ff.

<sup>304</sup> Dieses Ergebnis wird hier deswegen vorweggenommen, da es die Vorgehensweise bei der Untersuchung der Mittelwerte bedingt.

<sup>305</sup> Vgl. Eckstein (2004), S. 119.

zu der jeweiligen Erfolgsgruppe gewählt. Im Rahmen dieser Arbeit wird die Grenze des Signifikanzniveaus auf  $p \leq 0,05$  festgelegt.<sup>306</sup>

Die Berechnung der Mittelwerte wird je Jahr durchgeführt und es wird geprüft, ob sich über die Jahre eine Tendenz bei den erfolgreichen Betrieben abbilden lässt.

Der Mittelwertvergleich kann durch eine Betrachtung der Werte der Mittelwerte oder der Mediane<sup>307</sup> der einzelnen Gruppen ergänzt werden. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Median der Kennzahlen, durch welche eine Aussage in Bezug auf den Erfolg möglich ist, betrachtet. Es wird deshalb der Median und nicht der Mittelwert verglichen, da der Median von extremen Werten (Ausreißern) praktisch kaum beeinflusst wird und bei unsymmetrischen Verteilungen der Daten besser interpretiert werden kann.<sup>308</sup> Dieses Vorgehen ist hier angebracht, da im Rahmen der deskriptiven Statistik festgestellt wird, dass ein Teil der Daten nicht normalverteilt ist und große Ausreißer vorliegen (vgl. Kapitel 5.1.2).<sup>309</sup> Diese sollen das Ergebnis nicht verzerren.

#### **4.3.1.4 Methodisches Vorgehen bei der explorativen Faktoranalyse**

Es wird eine explorative Faktoranalyse über die Daten aller Jahre hin durchgeführt. Durch eine Faktoranalyse kann eine größere Anzahl von Variablen anhand der gegebenen Fälle auf eine kleinere Zahl unabhängiger Einflussgrößen, welche Faktoren genannt werden, zurückgeführt werden. Die Variablen, die untereinander stark korrelieren, werden dabei zu einem Faktor zusammengefasst. Im Gegensatz zur konfirmatorischen Faktorenanalyse, bei der die

---

<sup>306</sup> In der Grundlagenforschung hat sich eingebürgert das Niveau auf 5% festzulegen (vgl. Bortz und Döring (2003), S. 30; Hussy und Jain (2002), S. 151).

<sup>307</sup> Der Wert, der eine Häufigkeitsverteilung in zwei gleich große Hälften teilt, wird als Median bezeichnet (vgl. Atteslander et al. (1995), S. 302).

<sup>308</sup> Vgl. Lange und Bender (2001), T 25.

<sup>309</sup> Dieses Ergebnis wird hier deswegen vorweggenommen, da es die Vorgehensweise bei der Untersuchung der Mittelwerte bedingt.

theoretisch angenommene Struktur eines vorab aufgestellten Modells getestet wird, ist das Ziel der explorativen Faktoranalyse die Datenreduktion, das heißt die Zusammenfassung einer Vielzahl von Items auf Basis ihrer korrelativen Beziehungen zu einer Anzahl überschaubarer Faktoren. Bei den faktoranalytischen Verfahren werden die gegebenen Variablenwerte standardisiert, anschließend werden die Pearson-Korrelationskoeffizienten zwischen den beteiligten Variablen berechnet. Die Korrelationsmatrix ist dann Ausgangspunkt für weitere Berechnungen.<sup>310</sup> (Multivariate) Normalverteilung und Intervallskalenniveau sind keine Voraussetzung für die Durchführung.<sup>311</sup>

Ziel der Faktorenanalyse in der vorliegenden Arbeit ist es, die Daten für die Diskriminanzfunktion zu reduzieren, was eine Erleichterung der Forschungsarbeit mit sich bringt.<sup>312</sup>

Die durchgeführte Faktoranalyse umfasst eine Hauptkomponentenanalyse. Diese zielt darauf ab die Ausgangskorrelationsmatrix der Items möglichst vollständig und mit wenig Informationsverlust zu reproduzieren. Als Rotationsmethode wird Varimax mit Kaiser-Normalverteilung verwendet. Die Rotation ist in acht Iterationen konvergiert. Für die Faktorenanalyse werden alle 338 Datensätze verwendet, womit die Stichgrößenmenge als gut bezeichnet werden kann.<sup>313</sup>

#### **4.3.1.5 Methodisches Vorgehen bei der Diskriminanzanalyse**

Die Diskriminanzanalyse stellt ein multivariates Verfahren dar, welches zur Analyse von Gruppenunterschieden geeignet ist. Ziel ist es, Variablen zu erkennen, die sich zur Unterscheidung der Gruppen (im Rahmen der vorliegenden Arbeit

---

<sup>310</sup> Vgl. Bühl (2006), S. 485ff.

<sup>311</sup> Allerdings bestehen dann optimale Bedingungen für die Durchführung, wenn beide vorliegen (vgl. Bühner, 2004, S. 158).

<sup>312</sup> Vgl. Backhaus et al. (2000), S. 253.

<sup>313</sup> Gemäß der Definitionen von Bühner (2004), S. 157.



sind dies die Erfolgsgruppen) eignen.<sup>314</sup> Der Begriff der Klassifizierung hat hier die Bedeutung, dass Elemente in vorgegeben Gruppen eingeordnet werden können. Die Diskriminanzfunktion (siehe Abbildung 25) beschreibt die Kombination unabhängiger Variablen, die die Zugehörigkeit zu zwei Gruppen optimal vorhersagt.<sup>315</sup>

$$D = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + \dots + b_n x_n$$

a = Konstante, x = Variable, b = Diskriminanzfunktionskoeffizienten

**Abbildung 25: Diskriminanzfunktion (Bühl (2006), S. 451)**

Ziel der Analyse ist es die Koeffizienten so zu ermitteln, dass die Werte der Diskriminanzfunktion beide Gruppen möglichst gut trennen. Für die Diskriminanzanalyse werden in der vorliegenden Arbeit die Daten der Betriebe aller Jahre verwendet, um eine möglichst hohe Datenzahl zu gewährleisten. Aufgrund der geringen Betriebszahlen je Jahr werden die Einzeljahre hier nicht gesondert betrachtet. In die Diskriminanzanalyse gehen 229 Datensätze ein (Datensätze des erfolgreichen Drittels und des weniger erfolgreichen Drittels). Die ermittelten Faktoren der Faktorenanalyse werden als Regressionsfaktoren für die Diskriminanzanalyse verwendet.

Die Diskriminanzfunktion ist letztlich eine statistisch optimal gewichtete Symptombeschreibung, die die spezifischen Ursachen für Erfolg oder Misserfolg jedoch nicht hinterfragt und wird daher lediglich in Ergänzung zum Mittelwertvergleich und der CHAID-Analyse herangezogen.

---

<sup>314</sup> Es handelt sich um ein struktur-prüfendes Verfahren, bei welchem die Merkmalsvariablen metrisch skaliert sein müssen und die Gruppenzugehörigkeit durch eine nominal skalierte Variable ausgedrückt wird. Die Diskriminanzanalyse gilt als praktisch relevante Analyse, durch welche vorgegebene Gruppen untersucht werden können (vgl. Backhaus et al. (2000), S. 146f.).

<sup>315</sup> Vgl. Schnell et al. (1995), S. 427.

#### 4.3.1.6 Methodisches Vorgehen bei der CHAID-Analyse

CHAID steht für *Chi-squared Automatic Interaction Detection*, was die automatische Entdeckung von Zusammenhängen mittels Chi-Quadrat-Test bedeutet.<sup>316</sup>

Die CHAID-Analyse stellt eine Klassifikationsanalyse dar, bei welcher die Grundgesamtheit in verschiedene Teilpopulationen bzw. Segmente auf der Basis von Vorhersagevariablen, den sogenannten Prediktoren, erfolgt. Es handelt sich um ein baumbasiertes Klassifikationsmodell. Durch den Baum wird verdeutlicht, welche Prediktoren einen stärkeren bzw. schwächeren Einfluss auf die abhängige Variable (Gruppierungsvariable) ausüben. Die so ermittelten Segmente können dann entsprechend des Grads der Ausprägungen der abhängigen Variablen in eine Reihenfolge gebracht werden. Die Methode eignet sich um Segmente zu bilden und zu ermitteln, welcher Betrieb zu welcher Gruppe gehört.<sup>317</sup>

Ziel der vorliegenden CHAID-Analyse ist es, einflussreiche Variablen auf die Erfolgsgruppenzugehörigkeit der Betriebe festzustellen, das Ergebnis zu visualisieren und anschließend mit den Ergebnissen der Mittelwertanalyse zu vergleichen. In der vorliegenden Untersuchung soll festgestellt werden, welche Prediktoren der letzten fünf Jahre einen besonders starken Einfluss auf den Erfolg ausüben. Als abhängige Variable wird wiederum (wie bei der Klassifizierung) die Netto-Arbeitsproduktivität herangezogen, anhand derer drei Gruppen gebildet werden. Es wird untersucht, zu welcher der ermittelten Segmente die erfolgreichen Betriebe gehören und zu welcher die weniger erfolgreichen Betriebe zählen.

---

<sup>316</sup> Vgl. Spss (2004), S. 6.

<sup>317</sup> Vgl. Bühl (2006), S. 569f. Der CHAID-Algorithmus wurde 1964 von Sonquist und Morgan publiziert (vgl. Sonquist und Morgan (1964)). Der Hauptunterschied von CHAID zu CART und C4.5 besteht darin, dass der CHAID-Algorithmus den Entscheidungsbaum während seines Aufbaus beschneidet.

Die Mindestanzahl von Fällen für Knoten liegt bei fünf für übergeordnete und bei zwei für untergeordnete Knoten. Diese geringen Fallzahlen werden aufgrund der relativ niedrigen Gesamtzahl der Fälle je Jahr verwendet.

#### **4.3.2 Methodisches Vorgehen bei der Untersuchung qualitativer Aspekte**

Als Methoden werden das Experteninterview, eine schriftliche Befragung und Fallstudien verwendet.

Um der Forderung nach Güte der qualitativen Untersuchung gerecht zu werden, wurde zur intersubjektiven Nachvollziehbarkeit<sup>318</sup> der Forschungsprozess aller Untersuchungen genau dokumentiert. Ziel dieser Vorgehensweise ist es, dass ein externes Publikum die Möglichkeit hat, den Forschungsprozess und die Ergebnisse zu bewerten.

##### **4.3.2.1 Methodisches Vorgehen bei der Expertenbefragung**

Ein Experteninterview dient zur Rekonstruktion komplexer Wissensbestände. Bei einem Experteninterview wird ein Experte als Repräsentant einer Gruppe in die Untersuchung einbezogen, wobei ein Leitfaden eine starke Steuerungsfunktion einnimmt. Kennzeichnend für ein Leitfaden-Interview ist es, dass mehr oder weniger offen formulierte Fragen in Form eines Leitfadens in die Interviewsituation eingebracht werden. Der Interviewer kann je nach Verlauf des Gesprächs entscheiden, wann und in welche Reihenfolge er welche Fragen stellt. Zudem kann er entscheiden, wann er detaillierter nachfragen wird und wann er bei Abschweifungen wieder zum Fragebogen zurückkehrt. Der Vorteil einer Verwendung des Leitfadens liegt darin, dass die Vergleichbarkeit von Daten erhöht

---

<sup>318</sup> Vgl. Steinke (2005), S. 324.

wird,<sup>319</sup> ebenso wie eine Standardisierung der Befragung erfolgt. Zudem werden alle forschungsrelevanten Themen auch tatsächlich angesprochen.<sup>320</sup>

In der vorliegenden Arbeit steht das Kontextwissen der Experten, welches Auskunft über das Verhalten der erfolgreichen Betriebe geben soll, im Vordergrund des Forschungsinteresses. Unter dem Gesichtspunkt der Angemessenheit der Methoden für den Untersuchungszweck werden die Experteninterviews als adäquat eingeschätzt, da weder eine direkte Beobachtung und Begleitung von erfolgsbestimmendem Verhalten möglich sind. Bei der Befragung handelt es sich um eine vergleichende Studie,<sup>321</sup> denn es werden mehrere Expertenmeinungen vergleichend gegenübergestellt. Das Experteninterview wird halbstandardisiert und teilstrukturiert durchgeführt, da zum einen vorbereitete und vorformulierte offene und gerichtete Fragen verwendet werden (mit Hilfe des Gesprächsleitfadens, der auf dem Analyseraster der Einflussgrößen basiert, vgl. Kapitel 3.4), aber dennoch die Möglichkeit besteht, sich im Gesprächsverlauf ergebende Themen aufzunehmen.<sup>322</sup> Durch die Entscheidung für eine konkrete Fragestellung ist auf der einen Seite immer auch die Reduktion der Vielfalt des untersuchten Feldes verbunden, auf der anderen Seite lässt sich aber auch ein komplexes Forschungsfeld auf die als wesentlich erachteten Ausschnitte begrenzen.<sup>323</sup> Da qualitative Ergebnisse dort zu gehaltvollen Erklärungen führen, wo quantitative Untersuchungen Zusammenhänge allenfalls beschreiben können,<sup>324</sup> werden im ersten Teil der Expertenbefragung die Experten um die Interpretation der Ergebnisse der Kennzahlenauswertung gebeten. Im zweiten Teil werden die Experten anhand des Leitfadens, der mit Hilfe des theoretischen Bezugsrahmens aufgebaut wurde (vgl. Kapitel 3.4), zu qualitativen Aspekten

---

<sup>319</sup> Vgl. Flick (2005b), S. 139ff.

<sup>320</sup> Vgl. Schnell et al. (1995), S. 353.

<sup>321</sup> Mehr zu vergleichenden Studien findet sich bei Flick (2005a), S. 254.

<sup>322</sup> Vgl. Flick (2005b), S. 79.

<sup>323</sup> Vgl. Flick (2005b), S. 79.

<sup>324</sup> Vgl. Kelle und Erzberger (2005), S. 305.

befragt. Bei diesen qualitativen Fragestellungen wird überwiegend auf „Ex-Ante-Hypothesen“ verzichtet, um die Offenheit gegenüber weiteren Deutungen und Relevanzsetzungen der Befragten zu gewährleisten.<sup>325</sup> Der Interviewleitfaden wurde im ersten Teil aufgrund der Ergebnisse der Kennzahlenanalyse und im zweiten Teil aufgrund der theoretischen Vorarbeiten (mögliche Einflussfaktoren siehe Kapitel 3.4) erstellt. In Abbildung 26 sind die inhaltlichen Themenblöcke des Leitfadens für die Expertenbefragung zusammengestellt.

**Analyseraster für die Expertenbefragung**

Interne Einflussfaktoren		
Interpretation der Kennzahlenauswertung	<b>Ressourceneinsatz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivität</li> <li>• Aufwendungen, Erträge</li> </ul>
	<b>Potenzialfaktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitskräfte, Mitarbeiter</li> <li>• Faktorausstattung</li> <li>• Investitionen und Modernität</li> </ul>
	<b>Programmfaktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsprogramm</li> </ul>
Fragen zu qualitativen Aspekten	<b>Potenzialfaktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitskräfte, Mitarbeiter</li> <li>• Betriebsleitung</li> <li>• Betriebsgröße und Faktorenausstattung</li> <li>• Investitionen und Modernität</li> <li>• Standort</li> </ul>
	<b>Prozessfaktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätssteuerung</li> <li>• Standardisierung</li> <li>• Abwicklung im Bereich Absatz</li> <li>• Kommunikation</li> </ul>
	<b>Programmfaktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsprogramm</li> <li>• Preis</li> <li>• Distribution</li> <li>• Zukunftsausrichtung</li> </ul>

**Abbildung 26: Analyseraster mit Themenblöcken für den Leitfaden der Expertenbefragung**

<sup>325</sup> Vgl. Meinefeld (2005), S. 266.

Zu Beginn der Untersuchungsreihe wurde ein Pretest durchgeführt. Ein Pretest stellt eine Vor- oder Testerhebung dar, die dazu dient, das erstellte Erhebungsinstrument auf seine Tauglichkeit hin zu testen.<sup>326</sup> Im Anschluss daran wurde der Leitfaden in erster Linie in Bezug auf Formulierungen leicht überarbeitet.

Da ein Interviewpartner vor dem Gespräch um Informationen zur Befragung gebeten hatte, wurde vor jedem Termin den Befragten ein Überblick über die Themenblöcke der Befragung per Email übermittelt. Dadurch soll gewährleistet werden, dass alle Gesprächspartner den gleichen Wissenstand bezüglich der Befragung haben sowie die Möglichkeit zur Vorbereitung.

Durch die mündliche Befragung sollen erklärungsbedürftige Faktoren abgefragt werden. Der konkrete Ablauf der Befragungen sah so aus, dass die Antworten während des Gesprächs sehr genau protokolliert wurden, zudem wurde zu jedem Interview ein Protokoll angefertigt, welches die formale Situation festhält. Die Gespräche wurden bis auf eine Ausnahme immer bei den Befragten im Büro geführt und es war dafür gesorgt, dass das Interview ungestört vom Berufsalltag vor sich ging. Ein Interview wurde im Rahmen einer Fachtagung in einem ruhigen Raum geführt. Die Intensität und Dynamik des Gesprächsverlaufs richtete sich nach dem Befragten. Die Relevanz des Untersuchungsthemas für die Interviewpartner äußerte sich durch einen hohen Grad an Offenheit und Konzentration. Eine Befragung dauerte im Schnitt zwei Stunden.

Bei der Auswertung von Experteninterviews sind v. a. die Analyse und der Vergleich der Inhalte des Expertenwissens von Bedeutung.<sup>327</sup> Da sich ein vorfixierter Themenkatalog bei offener Fragetechnik nur teilweise vor der Erhebung entwerfen lässt, wird bei der Auswertung in Anlehnung an *Schmidt* vorgegangen, der fünf Schritte zur Analyse von Leitfadeninterviews vorschlägt:<sup>328</sup> Im ersten Schritt werden in Auseinandersetzung mit dem Material an einer

---

<sup>326</sup> Vgl. Atteslander et al. (1995), S. 342.

<sup>327</sup> Vgl. Flick (2005b), S. 141.

<sup>328</sup> Vgl. Schmidt (2005), S. 447ff.

begrenzten Zahl von Interviews und mit Hilfe der Themenblöcke des Leitfadens Kategorien für die Auswertung festgelegt. Im zweiten Schritt werden die Auswertungskriterien zu einem Codierleitfaden zusammengestellt und getestet. Hierfür werden die Kategorien beschrieben und zu jeder Kategorie verschiedenen Ausprägungen formuliert. Mit Hilfe dieses Leitfadens werden Passagen eines Interviews einer Kategorie zugeordnet (codiert). Im vierten Schritt erfolgt eine quantifizierende Zusammenstellung der Ergebnisse, die aus Häufigkeitsangaben zu den einzelnen Kategorien besteht. Der letzte Schritt sind vertiefende Fallinterpretationen, die mit den anschließenden Fallstudien erfolgen.

#### **4.3.2.2 Methodisches Vorgehen bei der Unternehmerbefragung**

Im Anschluss an die Expertenbefragung werden Betriebsleiter aus dem Dienstleistungssektor des Gartenbaus mit Hilfe eines Fragebogens zu ausgewählten Aspekten befragt. Die Befragung der Betriebsleiter dient der Ergänzung der quantitativen Analyse der Kennzahlen und der Experteninterviews, um noch zusätzlich die Meinung praktizierender Betriebsleiter zu ausgewählten Sachverhalten einzuholen bzw. um Aussagen der Experten zu untermauern oder zu widerlegen. Es wird hierfür eine schriftliche Befragung gewählt. Diese hat den Vorteil, dass möglichst viele Befragungen mit überschaubarem Aufwand durchgeführt werden können und dass der Interviewer als mögliche Fehlerquelle wegfällt. Allerdings entfällt hierbei auch die Kontrollierbarkeit der Situation.<sup>329</sup> Bei der Fragenformulierung wird deshalb darauf geachtet, dass die Fragen leicht verständlich sind. In Anlehnung an *Atteslander* werden einfache Wörter verwendet, die Fragen kurz, neutral und konkret formuliert.<sup>330</sup>

---

<sup>329</sup> Vgl. Atteslander et al. (1995), S. 167.

<sup>330</sup> Vgl. Atteslander et al. (1995), S. 192f.

Der Bogen bezieht sich auf qualitative Fragestellungen. Diese standardisierte Befragung dient zur Ergänzung, Bestätigung und Vertiefung der Expertenbefragung.

Ausgewählte Fragestellungen werden hier nochmals in neun Themen aufgegriffen, wie in Tabelle 9 dargestellt ist.

Nr.	Inhalt	Zielsetzung
1	Bewertung der Bedeutung der Ressourcen für den Erfolg.	Abgleich mit den Expertenmeinungen.
2	Bewertung des Einsatzes von EDV-Instrumenten für den Erfolg.	Ergänzung der Expertenmeinung: Experten bewerten den EDV-Einsatz als sehr wichtig. Abfrage bei den Praktikern, welche EDV-Instrumente wirklich wichtig sind.
3	Frage nach den Eigenschaften eines günstigen Standorts	Abgleich mit den Expertenmeinungen.
4	Bewertung der Bedeutung von Leistungsbündeln.	Abgleich mit den Expertenmeinungen.
5	Frage zum Angebot von Leistungsbündeln.	Abfrage, ob Leistungsbündel in der Praxis eingesetzt werden.
6	Bewertung der Bedeutung von Kooperationen.	Abgleich mit den Expertenmeinungen.
7	Frage zum Angebot von Kooperationen.	Abfrage, ob Kooperationen in der Praxis eingesetzt werden.
8	Bewertung der Bedeutung der Kenntnisse des Betriebsleiters.	Ergänzung der Expertenmeinung: Experten bewerten die Bedeutung als sehr wichtig, aber einzelne Punkte wurden annähernd gleich bewertet.
9	Bewertung der Preisgestaltungsmöglichkeiten.	Abgleich der Expertenmeinung.
10	Betriebsangaben zur Ausrichtung, zu Mitarbeitern und zur Nettoarbeitsproduktivität.	Statistische Gründe und Rückschlüsse auf Frage 5 und 7.

**Tabelle 9: Überblick über Inhalte der Betriebsleiterbefragung**

Die Fragen dienen in Bezug auf die Ressourcen, den Standort, den Leistungsbündeln, den Kooperationen und der Preisgestaltung zu einem Vergleich mit den Expertenmeinungen. Zudem sollen die Angaben der Experten zum Einsatz der EDV-Instrumente und den Kenntnissen des Betriebsleiters ergänzt bzw. verfeinert werden.

Der Großteil der beantworteten Fragebögen wurde im Rahmen einer Fachtagung von Dienstleistungsgärtnern gewonnen, zudem wurden



Endverkaufsgärtnereien mit Dienstleistungsbereichen befragt, die im Rahmen der Forschungstätigkeit<sup>331</sup> am Lehrstuhl betreut wurden.

#### 4.3.2.3 Methodisches Vorgehen bei den Fallstudien

Um die Aussagen der Experten und Betriebsleiter zu ergänzen oder zu bewerten erfolgen zwei Fallstudien bei einem Unternehmen des Friedhofsgartenbaus und einem Unternehmen des Gartenlandschaftsbaus. In den Fallstudien werden möglichst alle bisherigen Ergebnisse nochmals am konkreten Fall untersucht und gegebenenfalls vertieft.

*Bitsch* bezeichnet die qualitative Fallstudie als „eine notwendige Ergänzung der in der Agrarökonomie weiter verbreiteten quantitativen und ökonometrischen Forschungsansätze und –perspektiven.“<sup>332</sup> Vorteile von Einzelfallstudien sind, dass das Untersuchungsfeld besser überschaubar ist und dass potenzielle Störvariablen besser kontrollierbar sind. Auch Hypothesen, die durch Einzelfallstudien angeregt wurden, beanspruchen Allgemeingültigkeit.<sup>333</sup> Weitere Gründe, die für die kleinzahlige Fallstudienmethode sprechen, sind, dass ein Lernen von herausragenden Einzelbeispielen und eine präzise Identifikation von Kausalitätsmustern durch die Eruierung von Ursachen, die im speziellen Einzelfall bestimmte Verhaltensweisen bewirkt haben, möglich werden. In Fallstudien lassen sich durch die Erarbeitung qualitativer Eindrücke, die Werte und Haltungen der Entscheidungsträger untersuchen. Zudem stammen sie direkt aus der realen Lebenswelt und stoßen somit im Regelfall auf Akzeptanz bei Forschern wie auch Anwendern. Nachteilig ist hingegen, dass es sich immer um einen speziellen Fall handelt und somit die Generalisierung der erarbeiteten Befunde problematisch ist. Die Problematik nimmt zu, falls es sich beim Fallmaterial um

---

<sup>331</sup> Vgl. Meggendorfer et al. (o.J.).

<sup>332</sup> Bitsch (2000), S. 198.

<sup>333</sup> Vgl. Bortz und Döring (2003), S. 579.

atypische und seltene Unternehmenssituationen handelt. Auch ist es nicht sicher, dass der Forscher sich wirklich einen weitreichenden Einblick in den Einzelfall verschafft hat. Zudem wird bemängelt, dass auch Vorbildunternehmen schnell in Krisen geraten können und somit der „Idealbefund“ nicht mehr gültig sein kann. Letztlich stellt auch eine Fallstudie immer nur ein vereinfachtes Bild der Wirklichkeit dar.<sup>334</sup> Fallstudien werden in diese Arbeit integriert, da sie sich besonders gut eignen, wenn ein komplexes Forschungsfeld bisher theoretisch nur gering fundiert ist.<sup>335</sup> Fallstudien zielen auf die genaue Beschreibung eines Falles ab. Da für die Qualität einer Fallstudie die Identifikation eines für die Fragestellung der Untersuchung relevanten Falls<sup>336</sup> entscheidend ist, werden aufgrund der starken Unterschiedlichkeit der Dienstleistungsarten im Gartenbau im Vorfeld zwei typische Betriebe ausgewählt, die aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen stammen. Ein Unternehmen arbeitet vorwiegend im Friedhofsgartenbau, das andere im Gartenlandschaftsbau. Es werden Betriebe untersucht, von denen in Rücksprache mit Experten angenommen wird, dass es sich um „erfolgreiche“ Beispiele handelt. Die Erfolgsgruppenzugehörigkeit wird anhand der Arbeits-Nettoproduktivität aus dem Jahr 2005<sup>337</sup> geprüft.

Die Fallstudie stellt die Wahl eines Studienobjektes dar, eine Methode ist durch sie nicht vorgegeben.<sup>338</sup> Im vorliegenden Fall wird eine mündliche Befragung des Betriebsleiters (Intensivinterview) vorgenommen, zudem werden die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ausgewertet (Dokumentenanalyse).

Der Aufbau der Fallstudien, der in Abbildung 27 dargestellt ist, orientiert sich an der vorausgegangenen Expertenbefragung, die auf dem theoretischen Analyseleitfaden basiert (vgl. 3.4).

---

<sup>334</sup> Vgl. Wolf (2003), S. 159f.

<sup>335</sup> Vgl. Bonoma (1985), S. 203.

<sup>336</sup> Vgl. Flick (2005a), S. 254.

<sup>337</sup> Da einer der Betriebe erst seit 2005 am Betriebsvergleich teilnimmt, wird dieser Wert herangezogen.

<sup>338</sup> Vgl. Bitsch (2000), S. 193.

Interne Einflussfaktoren	
<b>Kennzahlen- auswertung</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Betrachtung der individuellen Kennzahlen</b></li> <li><b>2. Abgleich der Ergebnisse aus der Expertenbefragung und der Interpretation</b> zu Ressourceneinsatz Potenzialfaktoren Programmfaktoren</li> </ol>
<b>Fragen zu qualitativen Aspekten</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>3. Abgleich der Ergebnisse der Expertenbefragung und der Betriebsleiterbefragung</b> zu Potenzialfaktoren Prozessfaktoren Programmfaktoren</li> <li><b>4. Beobachtung ausgewählter Aspekte</b></li> </ol>

**Abbildung 27: Überblick über den Aufbau der Fallstudien**

Nach der Prüfung der Erfolgsgruppenzugehörigkeit im Vorfeld werden im ersten Schritt die betriebsindividuellen Kennzahlen betrachtet. Sie werden, soweit möglich, den ausgewerteten Kennzahlenergebnissen gegenübergestellt. Im zweiten Schritt werden die Ergebnisse der Kennzahlenauswertung und die Interpretationen der Experten mit den Betriebsleitern besprochen. Es wird untersucht, inwieweit die Interpretationen im einzelnen Fall zutreffen. Im dritten Schritt werden die qualitativen Aspekte bzw. die Ergebnisse der Befragung der Experten und der Betriebsleiter diskutiert. Es wird geprüft, inwieweit die Verhältnisse im einzelnen Betrieb mit den getroffenen Aussagen übereinstimmen oder abweichen. Als letztes werden ausgewählte Aspekte, wie Internetauftritt, Modernität, Erscheinungsbild der Mitarbeiter vom Fallstudiendurchführer beobachtet, was den Vorteil einer neutralen Berichterstattung hat.

## 5 Ergebnisse der empirischen Untersuchungen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der einzelnen empirischen Untersuchungen dargestellt und schließlich zusammengefasst.

### 5.1 Ergebnisse der Kennzahlenauswertung

#### 5.1.1 Ergebnisse der Kennzahlenreduktion

Die 80 Kennzahlen, die durch das Zentrum für Betriebswirtschaft e.V. jährlich veröffentlicht werden, wurden für die folgenden Untersuchungen sachlogisch und statistisch auf 23 Kennzahlen reduziert. Tabelle 10 zeigt die für die Untersuchung der Mittelwerte, für die Faktoranalyse, die Diskriminanzanalyse und für die CHAID-Analyse herangezogenen 23 Kennzahlen.<sup>339</sup>

#### **Sachlogische Reduzierung: Anmerkungen zu den ausgewählten Kennzahlen**

Die meisten Kennzahlen, die für die Untersuchung herangezogen werden, beziehen sich nur auf den Betrieb und nicht auf das Unternehmen, damit die Leistungsfähigkeit der gärtnerischen Tätigkeiten verglichen werden kann. Die Einflüsse der Finanzierungsstrukturen bleiben dann unberücksichtigt. Betriebsertrag und Unternehmensertrag sind unterschiedlich, wenn auch Erträge aus Zinsen oder aus Vermietung erzielt wurden.

---

<sup>339</sup> Neben den 80 veröffentlichten Kennzahlen wurden noch einige weitere Kennzahlen berücksichtigt. Bei einzelnen Untersuchungen wurden die Kennzahlen teilweise noch weiter reduziert, um stichhaltige Ergebnisse zu erzielen. Eine vollständige Übersicht über die Kennzahlen und eine Übersicht, aufgrund welcher Überlegungen Kennzahlen ausgeschlossen wurden, befindet sich im Anhang (vgl. Anhang 1 und Anhang 2).

Kennzahlen der Untersuchung		
	Kennzahl- nummer	Bezeichnung
Ressourcen- einsatz	<b>Erträge</b>	
	29	Betriebsertrag
	60	Gewinn in % des Unternehmensertrag
	<b>Produktivitäten</b>	
	72	Betriebseinkommen je Arbeitskraft (Nettoproduktivität)
	66	Betriebseinkommen in % des Betriebsertrags
	78	Kapitalproduktivität (Kapital/Betriebseinkommen)
Potenzial- faktoren	<b>Arbeitskräfte</b>	
	21	ständige Arbeitskräfte in % der Arbeitskräfte
	20	Fremd-Arbeitskräfte in % der Arbeitskräfte
	123 (Summe 54+55)	Lohnquote (Lohnaufwand und Lohnansatz in % des Betriebsertrags)
	54	Lohnaufwand in % des Betriebsertrags
	57	Lohnaufwand je Fremd-Arbeitskraft
	<b>Investitionen und Modernität</b>	
	25	Nettoinvestitionen je Arbeitskraft
	63	Cashflow
	18	Maschinen und Fuhrpark je Arbeitskraft
	<b>Betriebsgröße und Faktorausstattung</b>	
	1	Betriebsgröße
	9	Anlagevermögen in % des Vermögens
	99	Eigenkapital in % des Bilanzvermögens
	64	Eigenkapitalveränderung
14	kurzfristiges Fremdkapital in % des Fremdkapitals	
Programm- faktoren	31	Ertrag Produktion in % des Betriebsertrags
	32	Ertrag Handel in % des Betriebsertrags
	33	Ertrag Dienstleistung in % des Betriebsertrags
	48	Spezialaufwand für Dienstleistungen in % des Betriebsertrags
	53	Vermarktungsaufwand in % des Betriebsertrags

Tabelle 10: Kennzahlen der Untersuchung

Ein Vergleich mit ähnlich gelagerten Betrieben ist bei der Betrachtung der Unternehmenssphäre in Bezug auf die gärtnerische Tätigkeit nicht aussagekräftig.<sup>340</sup> Zudem werden die Kennzahlen mit dem in Kapitel 3.4 erarbeiteten Analysegerüst geprüft. Im Folgenden werden die Kennzahlen den einzelnen Bereichen der möglichen Einflussfaktoren zugeordnet und für diese Arbeit definiert.

### **1) Ressourceneinsatz**

Die Kennzahlen, die den Ressourceneinsatz widerspiegeln, umfassen Erträge und Produktivitäten. Die Begriffe Betriebsertrag und Betriebseinkommen werden in dieser Arbeit wie folgt verstanden:<sup>341</sup>

Der Betriebsertrag ist annähernd identisch mit dem Umsatz. Für das Betriebseinkommen werden vom Betriebsertrag nur Aufwandspositionen abgezogen, die nichts mit der Entlohnung der Arbeitskräfte zu tun haben. Die Löhne für Fremd-Arbeitskräfte, der Lohnansatz für nicht entlohnte Familienarbeitskräfte und die Verzinsung des eingesetzten Kapitals müssen vom Betriebseinkommen abgedeckt werden. Diese Größe gilt als zentrale Größe zur Beurteilung der Produktivität von Boden, Arbeit und Kapital.<sup>342</sup>

Die in die Untersuchung einbezogenen Produktivitäten sind auf den ganzen Betrieb und die Arbeitskräfte bezogen.

### **2) Potenzialfaktoren**

Die Kennzahlen, die für die Potenzialfaktoren stehen, lassen sich den Bereichen Arbeitskräfte, Investition und Modernität sowie Betriebsgröße und Faktorausstattung zuordnen.

---

<sup>340</sup> Vgl. ZBG (2006), S. 33.

<sup>341</sup> Für die Definitionen der weiteren Kennzahlen siehe ZBG (2006).

<sup>342</sup> Vgl. ZBG (2006), S. 35.

Die Fähigkeiten des Betriebsleiters und der Arbeitkräfte können nicht über Kennzahlen abgebildet werden. In Bezug auf die Arbeitkräfte werden Kennzahlen zur Struktur der Arbeitkräfte (z. B. Anteil der ständigen Arbeitkräfte) und des Lohnaufwands betrachtet, um ihrer Bedeutung und dem Aufwand für Arbeitkräfte gerecht zu werden.

Die Einflussgrößen „Investitionen und Modernität“ werden über „Nettoinvestitionen je Arbeitskraft“, über den Cashflow und über die „Maschinen und Fuhrpark je Arbeitskraft“ beschrieben. In Bezug auf die „Betriebsgröße und Faktorausstattung“ werden Betriebsgröße (Fläche), Anlagevermögen und Kapitalkennzahlen betrachtet.

Der „Standort“ kann durch die Kennzahlen nicht berücksichtigt werden, da die Lage der Betriebe nicht erfasst wird.

### **3) Prozessfaktoren**

Die Prozesse können nicht über die Kennzahlen abgebildet werden.

### **4) Programmfaktoren**

Die Abbildung des Programms durch die Kennzahlen ist lediglich durch die Anteile des Ertrags und des Aufwands aus den einzelnen Betriebsbereichen am gesamten Betriebsertrag möglich. Bei der späteren Interpretation ist zu beachten, dass die Daten aus der Buchführung eventuell nur eingeschränkt aussagefähig sind, da die Zuordnung der Erträge zu den einzelnen Bereichen von den Betriebsleitern selber abgeschätzt und eingetragen wird und die Arbeit mit Betrieben in Arbeitskreisen zeigte, dass in den Betrieben kaum entsprechende Daten erfasst werden. Der Vermarktungsaufwand wird als Anhaltspunkt für Marketingaktivitäten herangezogen.

### **Statistische Reduzierung der Kennzahlen**

Eine Korrelationsanalyse der gesamten Gruppe hat zum Ergebnis, dass in zahlreichen Bereichen hohe und sehr hohe Korrelationen vorliegen, die auf Redundanz schließen lassen.

Bei der Reduzierung wird besonderes Augenmerk auf die Klassifizierungskennzahl „Betriebseinkommen je Arbeitskraft“ gelegt. Es war zu vermuten, dass anderen Kennzahlen, die ebenfalls das Betriebseinkommen enthalten, wie der Rentabilitätskoeffizient oder auch die Anzahl der Arbeitskräfte (welche als Größenmaß geeignet gewesen wäre) hoch signifikante Werte aufweisen. Eine weitere Beobachtung dieses Koeffizienten und der Arbeitskräfteanzahl wurde deshalb verworfen. Ausgeschlossen wurden Kennzahlen, wenn eine Korrelation von über 0.75 vorlag (vgl. Kapitel 4.3.1.1). Die Korrelation zur Kennzahl „Betriebsaufwand und Lohnansatz in Prozent des Betriebsertrags“ liegt bei 0.72 und somit unter der Grenzlinie – wird allerdings aufgrund des hohen Wertes dennoch eliminiert. Es werden elf Kennzahlen (der zuvor bereits sachlogisch reduzierten Kennzahlen) aufgrund hoher Korrelationswerte nicht weiter berücksichtigt.

## **5.1.2 Ergebnisse der deskriptiven Statistik**

### **Normalverteilung**

Bei der Betrachtung des Datenmaterials wird deutlich, dass zum Teil große Abweichungen von der Normalverteilung bestehen, zum anderen Teil die Kennzahlen jedoch hinreichend als normalverteilt bezeichnet werden können. In Tabelle 11 ist dargestellt, welche der Kennzahlen von 1999 bis 2005 als hinreichend normalverteilt bezeichnet werden können.



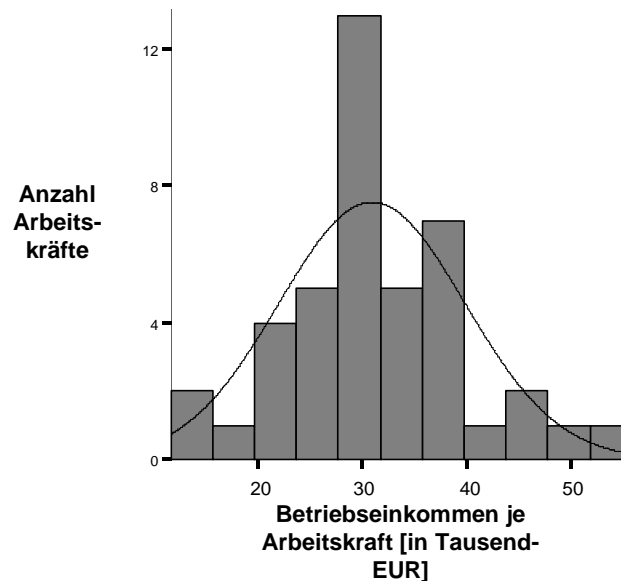
Kennzahl	1999-2005
Betriebsertrag	±
Gewinn in % des Unternehmensertrags	●
Betriebseinkommen je Arbeitskraft (Nettoproduktivität)	●
Betriebseinkommen in % des Betriebsertrags	●
Kapitalproduktivität (Kapital/Betriebseinkommen)	±
ständige Arbeitskräfte in % der Arbeitskräfte	○
Fremd-Arbeitskräfte in % der Arbeitskräfte	±
Lohnquote (Lohnaufwand und Lohnansatz in % des Betriebsertrags)	●
Lohnaufwand in % des Betriebsertrags	●
Lohnaufwand je Fremd-Arbeitskraft	●
Nettoinvestitionen je Arbeitskraft	±
Cashflow	●
Maschinen und Fuhrpark je Arbeitskraft	±
Betriebsgröße	○
Anlagevermögen in % des Vermögens	●
Eigenkapital in % des Bilanzvermögens	±
Eigenkapitalveränderung	±
kurzfristiges Fremdkapital in % des Fremdkapitals	●
Ertrag Produktion in % des Betriebsertrags	±
Ertrag Handel in % des Betriebsertrags	±
Ertrag Dienstleistung in % des Betriebsertrags	±
Spezialaufwand für Dienstleistungen in % des Betriebsertrags	●
Vermarktungsaufwand in % des Betriebsertrags	±

Prüfung der Normalverteilung mit dem Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest.

- = in allen Jahren liegen normalverteilte Daten vor
- = in allen Jahren liegen nicht normalverteilte Daten vor
- ± = Daten sind teilweise normalverteilt und teilweise nicht normalverteilt

**Tabelle 11: Übersicht über die Normalverteilung der Kennzahlen**

Die Normalverteilung wurde mit dem Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest geprüft.<sup>343</sup> Da der Kennzahl „Betriebseinkommen je Arbeitskraft“ als Klassifizierungskennzahl eine besondere Bedeutung zukommt, wird sie hier beispielhaft herausgegriffen und ein Histogramm mit der Normalverteilungskurve des Kalenderjahres 2005 abgebildet (siehe Abbildung 28).



#### Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest

		Betriebseinkommen je Arbeitskraft [EUR]
N		42
Parameter der Normalverteilung <sup>a,b</sup>		Mittelwert 30.937,31 Standardabweichung 8.880,70
<small>a: Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung b: aus den Daten berechnet</small>		
extremste Differenzen	absolut	,123
	positiv	,123
	negativ	-,088
Kolmogorov-Smirnov-Z		,799
asymptotische Signifikanz (2-seitig)		,545

**Abbildung 28: Prüfung der Normalverteilung des Betriebseinkommens je Arbeitskraft in Euro, 2005**

<sup>343</sup> Im Anhang befindet sich eine Tabelle, in welcher die asymptotische Signifikanz ausgewiesen ist (siehe Anhang 3).

Im Vergleich zur Normalverteilung hat das „Betriebseinkommen je Arbeitskraft“ in Euro im mittleren Bereich starke Ausreißer. Der Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest weist die Kennzahl jedoch als hinreichend normalverteilt aus. Auch in den Jahren 1999 bis 2004 sind die Daten hinreichend normalverteilt. Das Betriebseinkommen ist durchschnittlich immer positiv in den betrachteten fünf Jahren.

Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass die vorliegenden Daten der verwendeten Kennzahlen teilweise als normalverteilt gelten und teilweise stark davon abweichen. Dies deutet auf Ausreißer oder extreme Werte hin. Zurückzuführen sind diese Abweichungen auf extreme Werte am unteren und oberen Ende der jeweiligen Skala. In Anlehnung an *Görgens* werden jedoch keine einzelnen Fälle ausgeschlossen.<sup>344</sup>

Dadurch, dass nicht alle Datensätze der betrachteten Kennzahlen ausreichend normalverteilt sind, wird für den folgenden Mittelwertvergleich (vgl. Kapitel 5.1.3) der U-Test nach Mann und Whitney herangezogen.

### **Durchschnittliche Werte der Netto-Arbeitsproduktivität**

Tabelle 12 zeigt die Entwicklung der Netto-Arbeitsproduktivität in den Jahren 1996 bis 2005, wobei jeweils der Durchschnittswert des ersten (erfolgreichen) Drittels und des dritten (weniger erfolgreichen) Drittels ausgewiesen wurde.

Das erfolgreiche Drittel erwirtschaftet an „Betriebseinkommen je Arbeitskraft“ durchschnittlich 31.692 Euro je Arbeitskraft im Jahr 1997 bis zu 39.894 Euro je Arbeitskraft in 2005. Das weniger erfolgreiche Drittel der Betriebe weist Werte von 12.100 Euro je Arbeitskraft im Jahr 1999 bis zu 22.406 Euro je Arbeitskraft in 2005 auf. So gibt es zwar im Jahr 2005 jeweils die höchsten Werte, jedoch lässt sich kein besonders „schlechtes“ Jahr finden. Auch die Werte des Jahres 2003, welches aufgrund der außergewöhnlichen warmen Temperatur niedrige Werte vermuten ließ, bewegen sich im Durchschnittsbereich. Es wird somit kein

---

<sup>344</sup> Vgl. *Görgens* (2003), S. 69, *Görgens* beruft sich auf Erfahrungswerte von *Krusche* (1999).

Jahr als „Ausreißerjahr“ in Bezug auf diese Kennzahl, welche zur Klassifizierung herangezogen wird, für alle Untersuchungen ausgeschlossen.

**Durchschnittliches Betriebseinkommen je Arbeitskraft in €**

Datenjahr	1996	1997	1998	1999	2000
1. Drittel Schnitt	32.124	31.692	38.350	35.365	36.814
3. Drittel Schnitt	14.312	17.432	17.837	12.100	18.739
Datenjahr	2001	2002	2003	2004	2005
1. Drittel Schnitt	37.643	36.341	39.071	35.137	39.894
3. Drittel Schnitt	21.894	18.718	18.732	19.212	22.406

**Tabelle 12: Betriebseinkommen/Arbeitskraft in Euro nach Erfolgsdritteln von 1996 bis 2005 (Quelle: Arbeitskreis Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V. (Hrsg.) (1998-2003); ZBG, (2004-2007))**

### **Wechselhäufigkeit der Betriebe**

Da die Datensammlung nur begrenzt identische Betriebe enthält, kann die Untersuchung der Wechselhäufigkeit nur exemplarisch an einigen Betrieben durchgeführt werden. Es konnten sechs Betriebe festgestellt werden, die in denselben fünf Jahren am Vergleich teilgenommen haben. Tabelle 13 zeigt die prozentuale Zugehörigkeit dieser Betriebe in den Jahren 2001 bis 2005 zur jeweiligen Erfolgsgruppe an. Wenn ein Betrieb zu 67% einer Erfolgsgruppe zugeordnet werden kann, gilt er hier als kontinuierlich zugehörig.

2001-2005	"erfolgreich"	"mittel"	"weniger erfolgreich"
<b>Betrieb A</b>	<b>80,0%</b>	20,0%	0,0%
Betrieb B	20,0%	40,0%	40,0%
Betrieb C	40,0%	60,0%	0,0%
Betrieb D	60,0%	40,0%	0,0%
<b>Betrieb E</b>	0,0%	<b>80,0%</b>	20,0%
Betrieb F	0,0%	60,0%	40,0%

**Tabelle 13: Prozentuale Zugehörigkeit von Beispielsbetrieben zu Erfolgsgruppen**

Von den sechs exemplarisch untersuchten Betrieben können gemäß dieser Definition lediglich Betrieb A als kontinuierlich erfolgreicher Betrieb und Betrieb E als kontinuierlich mittlerer Betrieb bezeichnet werden. Eine weitere Untersuchung von speziell kontinuierlichen Betrieben macht für diese Untersuchung keinen Sinn, da es zu wenige Betriebe sind. Um den Einfluss der Betriebsleitung und des Weiteren Humanpotenzials zu bewerten, kann hier nicht die Stabilität der Erfolgsgruppenzugehörigkeit geprüft werden.

### 5.1.3 Ergebnisse des Mittelwertvergleichs

Es wurden die Mittelwerte aller verfügbaren zehn Datenjahre untersucht. Da in den Jahren 1996 bis 1998 nur 15 bis 24 Betriebe am Vergleich teilgenommen haben, wurden diese Datenjahre nachträglich ausgeschlossen. Hier finden sich auch nur vereinzelt signifikante Kennzahlen, in den darauf folgenden Jahren hingegen finden sich zwei bis zehn signifikante Kennzahlen (von 22<sup>345</sup> Kennzahlen) je Jahr.

---

<sup>345</sup> Die Kennzahl „Betriebseinkommen je Arbeitskraft“ wurde nicht geprüft, da sie zur Klassifizierungseinteilung herangezogen wurde.

In Tabelle 14 ist die Anzahl der Jahre, in denen die Mittelwerte der Variablen signifikante Unterschiede zwischen den Erfolgsgruppen ergeben, ausgewiesen.<sup>346</sup>

Betrachtung von 1999-2005	Anzahl der Jahre, in denen die Daten signifikant Unterschiede ( $\leq 0.05$ ) ergeben
Kennzahl	
Betriebsgröße in ha	1
Anlagevermögen in % des Vermögens	0
kurzfristiges Fremdkapital in % Fremdkapital	1
Maschinen und Fuhrpark in € je Arbeitskraft	0
Fremd-Arbeitskräfte in % der Arbeitskräfte	0
ständige Arbeitskräfte in % der Arbeitskräfte	0
Nettoinvestitionen in € je Arbeitskraft	0
Betriebsertrag in €	1
Ertrag Produktion in % des Betriebsertrags	2
Ertrag Handel in % des Betriebsertrags	2
Ertrag Dienstleistung in % des Betriebsertrags	1
Spezialaufwand für Dienstleistung in % des Betriebsertrags	1
Vermarktungsaufwand in % des Betriebsertrags	0
Lohnaufwand in % des Betriebsertrags	1
<b>Lohnaufwand in €/ Fremd-Arbeitskraft</b>	<b>7</b>
<b>Gewinn (betriebswirtschaftlich) in % des Unternehmensertrags</b>	<b>5</b>
<b>Cashflow (Gewinn + AfA) in €</b>	<b>6</b>
Eigenkapitalveränderung in €	1
<b>Betriebseinkommen in % des Betriebsertrags</b>	<b>6</b>
<b>Kapitalproduktivität</b>	<b>5</b>
Eigenkapital in % des Bilanzvermögens	2
Lohnquote (Lohnaufwand und Lohnansatz) in % des Betriebsertrags	1

**Tabelle 14: Anzahl der Jahre, in denen die Mittelwerte der Variablen signifikante Unterschiede zwischen den Erfolgsgruppen ergeben**

<sup>346</sup> Im Anhang ist eine Tabelle, in der die Signifikanzen der Mittelwerte je Kennzahl und Jahr ausgewiesen sind (siehe Anhang 4).

Bei den Kennzahlen „Lohnaufwand je Fremd-Arbeitskraft“, „Gewinn in Prozent des Unternehmensertrags“, Cashflow, „Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags“ und Kapitalproduktivität können in den meisten Jahren signifikante Unterschiede nachgewiesen werden. Die Größen „Gewinn in Prozent des Unternehmensertrags“, Cashflow und „Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags“ stellen stark verwandte Größen dar. Es wurden dennoch für alle drei Kennzahlen Mittelwerte verglichen, um festzustellen, ob eine dieser Kenngröße besonders gut zur Erklärung geeignet ist. Da die Anzahl der signifikanten Gruppenunterschiede nach Jahren beim Cashflow und dem „Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags“ mit sechs Jahren etwas höher als beim „Gewinn in Prozent des Unternehmensertrags“ (signifikante Gruppenunterschiede während fünf Jahren) liegt, erscheinen der Cashflow und das „Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags“ im Gegensatz zum „Gewinn in Prozent des Unternehmensertrags“ geringfügig besser zur Interpretation geeignet.

Beim „Lohnaufwand je Fremd-Arbeitskraft“ in Euro zeigen sich in allen Datenjahren (1999 bis 2005) signifikante Unterschiede zwischen den zwei Erfolgsgruppen. Wenn man nun die Mediane betrachtet (siehe Tabelle 15), ist der „Lohnaufwand je Fremd-Arbeitskraft“ bei den erfolgreichen Betrieben in jedem Jahr höher als bei den weniger erfolgreichen Betrieben.

Lohnaufwand/Fremd-Arbeitskraft	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
erfolgreiche Betriebe	27.183 €	24.805 €	25.157 €	26.697€	27.853 €	26.305 €	29.184 €
weniger erfolgreiche Betriebe	17.482 €	17.362 €	20.653€	20.896 €	17.958 €	17.191 €	23.381 €
Differenz (Wert erfolgreicher - weniger erfolgreicher Betriebe)	9.701 €	7.443 €	4.504 €	5.801 €	9.895 €	9.114 €	5.803 €
weniger erfolgreiche Betriebe erreichen ...% des Wertes der Erfolgreichen	64,3%	70,0%	82,1%	78,3%	64,5%	65,4%	80,1%

**Tabelle 15: Gruppierete Mediane zur Kennzahl Lohnaufwand/Fremd-Arbeitskraft**

Die weniger erfolgreichen Betriebe geben lediglich von 64,3% (im Jahr 1999) bis zu 82,1% (im Jahr 2001) des „Lohnaufwands je Fremd-Arbeitskraft“ der erfolgreichen Betriebe aus.

In Tabelle 16 sind die Ausprägungen der gruppierten Mediane aller fünf signifikanten Kennzahlen und der durchschnittliche Unterschied dargestellt.<sup>347</sup>

Jahre 1999-2005	Signifikante Werte	gruppiertes Median ist bei Erfolgreichen kleiner	gruppiertes Median ist bei Erfolgreichen größer	durchschnittlicher Unterschied	
				weniger Erfolgreiche erreichen ...% des Wertes der Erfolgreichen	Erfolgreiche erreichen ...% des Wertes der weniger Erfolgreichen
Lohnaufwand in €/Fremd-Arbeitskraft	7 x		7 x	72,1%	
Cashflow (Gewinn + AfA) in €	6 x		7 x	41,3%	
Betriebseinkommen in % des Betriebsertrags	6 x		7 x	74,1%	
Gewinn (betriebswirtschaftlich) in % des Unternehmensertrags	5 x		7 x	29,3%	
Kapitalproduktivität	5 x	7 x			57,5%

**Tabelle 16: Ausprägung der gruppierten Mediane der signifikanten Kennzahlen und durchschnittlicher Unterschied zwischen den Gruppen**

Es zeigt sich, dass die weniger erfolgreichen Betriebe durchschnittlich über alle Jahre hinweg nur 72,1% des „Lohnaufwands je Fremd-Arbeitskraft“ der erfolgreichen Betriebe ausgeben. Der Cashflow und das „Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags“ weisen in sechs von sieben Jahren signifikante Werte aus. Das „Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags“ (also die Wertschöpfungstiefe) ist in allen Jahren bei erfolgreichen Betrieben höher als bei

<sup>347</sup> Die Werte der gruppierten Mediane der signifikanten Kennzahlen der erfolgreichen und weniger erfolgreichen Mittel je Jahr und Unterschiede sind im Anhang ausführlich dargestellt (siehe Anhang 5).



den weniger erfolgreichen Betrieben, wie eine Betrachtung der Mediane zeigt. Die weniger erfolgreichen Betriebe erwirtschaften lediglich 74,1% des „Betriebs-einkommens in Prozent des Betriebsertrags“ der erfolgreichen Betriebe. Ebenso ist der Cashflow als absolute Größe auch bei den erfolgreichen Betrieben jedes Jahr höher. Hier erreichen die weniger erfolgreichen nur 41,3% des Wertes der Erfolgreichen.

Der betriebswirtschaftliche „Gewinn in Prozent des Unternehmensertrags“ und der Kapitalkoeffizient („Kapital/Betriebseinkommen“) weisen in fünf von sieben Jahren signifikante Werte aus. Der „Gewinn in Prozent des Unternehmensertrags“ (also die Wertschöpfungstiefe) ist in allen Jahren bei erfolgreichen Betrieben höher als bei den weniger erfolgreichen Betrieben, wie durch die Mediane belegt werden kann. Die weniger erfolgreichen Betriebe erreichen nur 29,3% des Wertes der Erfolgreichen. Der Kapitalkoeffizient weist hingegen bei den erfolgreichen Betrieben in jedem Jahr einen geringeren Wert aus. Er entspricht nur 57,5% des Wertes der weniger Erfolgreichen.

Bisher wurden lediglich zu den signifikanten Kennzahlen Aussagen getroffen. Durch den statistischen Nachweis der Bedeutung dieser Kennzahlen handelt es sich hier um die wichtigsten Kennzahlen zur Erklärung der Gruppenunterschiede. Um das Bild jedoch abzurunden und weitere Tendenzen festzustellen, wurden auch die Mediane der nicht signifikanten Kennzahlen betrachtet.

In Tabelle 17 sind die Ausprägungen der gruppierten Mediane<sup>348</sup> der nicht signifikanten Kennzahlen und der jeweilige durchschnittliche Unterschied zwischen den Gruppen dargestellt.

---

<sup>348</sup> Die Werte der gruppierten Mediane der nicht signifikanten Kennzahlen der erfolgreichen und weniger erfolgreichen Mittel je Jahr und Unterschiede sind im Anhang ausführlich dargestellt (siehe Anhang 6).

Jahre 1999-2005  Kennzahlen	signifi- kante Werte	gruppiertes Median ist bei Erfolgreichen kleiner	gruppiertes Median ist bei Erfolgreichen größer	durchschnittlicher Unterschied	
				weniger Erfolgreiche erreichen ...% des Wertes der Erfolgreichen	Erfolgreiche erreichen ...% des Wertes der weniger Erfolgreichen
Eigenkapital in % des Bilanzvermögens	2 x		7 x	24,9%	
Ertrag Produktion in % des Betriebsertrags	2 x		5 x	71,1%	
Betriebsertrag in €	1 x		6 x	74,2%	
Lohnquote (Lohnaufwand und Lohnansatz) in % des Betriebsertrags	1 x	5 x			91,6%
Nettoinvestitionen in € je Arbeitskraft	0 x		7 x	53,9%	
Anlagevermögen in % des Vermögens	0 x	7 x			85,2%

**Tabelle 17: Ausprägung der gruppierten Mediane der nicht signifikanten Kennzahlen und durchschnittlicher Unterschied zwischen den Gruppen**

In diese Tabelle wurden nur diejenigen Kennzahlen aufgenommen, bei denen die Mediane der Erfolgsgruppen in mindestens fünf der sieben betrachteten Jahre in gleicher Weise unterschiedlich sind. Die anderen Kennzahlen, wie der „Lohnaufwand in Prozent des Betriebsertrags“, der „Ertrag an Dienstleistungen in Prozent des Betriebsertrags“ und die Kennzahl „Maschinen und der Fuhrpark in Bezug auf die Arbeitskräfte“ sind lediglich in vier Jahren bei den erfolgreichen Betrieben geringer und werden hier daher nicht aufgeführt. Auch der „Ertrag an Handelsware in Prozent des Betriebsertrags“ und der „kurzfristige Anteil des Fremdkapitals am gesamten Fremdkapital“ sind nur in vier Jahren höher. Bei den restlichen Kennzahlen lassen sich keine einheitlichen Muster erkennen. Daher werden diese Kennzahlen nicht für weitere Untersuchungen herangezogen.

Betrachtet man die Ausprägung der Mediane von den nicht signifikanten Kennzahlen in Tabelle 17, zeigt sich, dass bei den erfolgreichen Betrieben in jedem Jahr die „Nettoinvestitionen je Arbeitskraft“ und der „Anteil des Eigenkapitals am Vermögen“ größer ist als bei den weniger erfolgreichen Betrieben. Die weniger erfolgreichen Betriebe geben nur 53,9% des Wertes der Erfolgreichen für „Nettoinvestitionen je Arbeitskraft aus und verfügen nur über 24,9% des Wertes der Erfolgreichen an Eigenkapital im Verhältnis zum Vermögen. Der „Anteil des Anlagevermögens (ohne Boden) in Prozent des Vermögens“ ist bei den erfolgreichen Betrieben geringer. Die Erfolgreichen haben nur 85,2% des Wertes der weniger Erfolgreichen.

Der absolute Betriebsertrag ist in sechs der sieben Jahre bei den erfolgreichen Betrieben größer. Die weniger erfolgreichen Betriebe erreichen lediglich 74,2% des Wertes der erfolgreichen Unternehmen. In fünf von sieben Jahren ist der Anteil der Eigenproduktion am gesamten Betriebsertrag bei den Erfolgreichen größer (weniger Erfolgreiche erreichen nur 71,1% des Wertes der Erfolgreichen) und der prozentuale Anteil von „Lohnansatz und Lohnaufwand in Prozent des Betriebsertrags“ geringer (Erfolgreiche benötigen nur 91,6% des Wertes der weniger Erfolgreichen).

Zusammenfassend kann man feststellen, dass der **„Lohnaufwand je Fremdarbeitskraft“**, **der Cashflow**, **das „Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags“**, **der „Gewinn in Prozent des Unternehmensertrags“** und **der Kapitalkoeffizient** die wichtigsten Gruppenunterschiede liefern. Die festgestellten Unterschiede sind signifikant, wobei der „Lohnaufwand je Fremdarbeitskraft“ die einzige Kennzahl ist, die in allen Jahren signifikante Mittelwertunterschiede aufweist und somit für am wichtigsten gehalten wird. Es folgen der Cashflow und das „Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags“ mit sechs jeweils signifikanten Unterschieden und schließlich der betriebswirtschaftliche „Gewinn in Prozent des Unternehmensertrags“ und der Kapitalkoeffizient. Die erfolgreichen Betriebe zahlen ihren Arbeitskräften mehr, verfügen über eine höhere Wertschöpfungstiefe, erwirtschaften einen höheren „Gewinn in Prozent

des Unternehmensertrags“, wie einen höheren Cashflow (absolut) und erwirtschaften ein höheres „Betriebseinkommen im Verhältnis zum Kapital“ als weniger erfolgreiche Betriebe.

Zusätzlich zeigen die Erfolgreichen einen niedrigeren „Anteil des Anlagevermögens (ohne Boden) in Prozent des Vermögens“, einen niedrigeren „Anteil an Lohnaufwand und Lohnansatz am Betriebsertrag“, eine höhere Investitionstätigkeit je Arbeitskraft, erwirtschaften einen höheren Betriebsertrag (absolut), erzielen einen höheren Anteil an Eigenproduktion im Verhältnis zum gesamten Betriebsertrag und verfügen über einen höheren Anteil des Eigenkapitals am Vermögen. Letztere Unterschiede sind jedoch nicht signifikant und bieten nur tendenzielle Hinweise auf Erfolgsunterschiede.

#### **5.1.4 Ergebnisse der explorativen Faktoranalyse**

Für die Faktoranalyse werden die 23 Kennzahlen im Vorfeld nochmals reduziert um Redundanzen herauszunehmen, die eventuell aufgrund von sachlogischen Überlegungen zustande kommen können. Bei den ausgeschlossenen Variablen handelt es sich um den Betriebsertrag, den Cash-Flow, die Eigenkapitalveränderung, den Kapitalkoeffizienten und den „Anteil der ständigen Arbeitskräfte an den gesamten Arbeitskräften.“<sup>349</sup> Alle anderen Variablen weisen nach der Extraktion eine Kommunalität<sup>350</sup> von mehr als 0.500 auf und werden daher für die vorliegende Faktoranalyse herangezogen.

---

<sup>349</sup> Zudem wird das Betriebseinkommen je Arbeitskraft nicht in die Faktoranalyse einfließen, da es sich hierbei um die Klassifizierungskennzahl handelt. Ein Überblick über die berücksichtigten Kennzahlen befindet sich im Anhang (siehe Anhang 1 und Anhang 2).

<sup>350</sup> Die durch alle extrahierten Faktoren aufgeklärte Varianz einer Variablen bezeichnet man als Kommunalität. Je höher die Kommunalität einer Variablen ist, desto besser wird sie durch die Faktoren repräsentiert (vgl. Bühner (2004), S. 168f.).

Das Ergebnis der Faktorenanalyse sind sieben Faktoren aus 17 Variablen, welche in Tabelle 18 dargestellt sind.<sup>351</sup>

<b>Faktoren</b>	<b>Faktor erklärt ... % der Varianz</b>
<b>Einfluss Lohnaufwand (Faktor 1)</b>	15,76%
Lohnaufwand in % des Betriebsertrags	
Gewinn (betriebswirtschaftlich) in % des Unternehmensertrags	
Fremd-Arbeitskräfte in % der Gesamt-Arbeitskräfte	
Lohnaufwand / Fremd-Arbeitskraft in €	
<b>Aufwendungen und Erträge für Dienstleistung und Handel (Faktor 2)</b>	15,14%
Ertrag Dienstleistung in % des Betriebsertrags	
Ertrag Handelsware in % des Betriebsertrags	
Spezialaufwand Dienstleistung in % des Betriebsertrags	
Vermarktungsaufwand in % des Betriebsertrags	
<b>Wertschöpfungsanteil und Lohnaufwand (Faktor 3)</b>	11,69%
Betriebseinkommen in % des Betriebsertrags	
Lohnaufwand + Lohnansatz in % des Betriebsertrags	
<b>Anlagevermögen (Faktor 4)</b>	8,73%
kurzfristiges Fremdkapital in % des Fremdkapitals	
Anlagevermögen ohne Boden in % des Vermögens	
<b>Eigenproduktionsanteil (Faktor 5)</b>	8,15%
Betriebsfläche in ha	
Ertrag Eigenproduktion in % des Betriebsertrags	
<b>Investitionsanzeiger (Faktor 6)</b>	8,10%
Maschinen und Fuhrpark je Arbeitskraft in €	
Nettoinvestitionen je Arbeitskraft in €	
<b>Anteil Eigenkapital (Faktor 7)</b>	7,89%
Eigenkapital in % des Bilanzvermögens	

**Tabelle 18: Faktoren der Faktorenanalyse**

<sup>351</sup> Eine Tabelle mit den einzelnen Faktorladungen der Variablen auf die einzelnen Faktoren befindet sich im Anhang (siehe Anhang 7).

Die Eigenwerte<sup>352</sup> der Faktoren liegen alle über 1,4. Zusammen erklären die sieben Faktoren 75,489% der Varianz.<sup>353</sup>

Faktor 1 wird durch den Aufwand für und Anteil der Fremd-Arbeitskräfte charakterisiert. Die Kennzahl „Gewinn in Prozent des Unternehmensertrags“ passt hier insofern, als dass der prozentuale Gewinn mit zunehmendem Lohnaufwand (in Prozent des Betriebsertrags) geringer wird. Der Faktor wird „Einfluss Lohnaufwand“ genannt.

Faktor 2 spiegelt die Aufwendungen und Erträge für die Bereiche Dienstleistung und Handel dar. Auch die Kennzahl Vermarktungsaufwand passt hierzu, da dieser bei zunehmender Handelsware, die abgesetzt wurde, erhöht sein kann. Der Faktor wird als „Aufwendungen und Erträge für Dienstleistung und Handel“ bezeichnet.

Faktor 3 steht für den Anteil der Arbeit, die vom Betrieb selber geleistet wird. Er wird zum einen durch den Aufwand, der für Arbeitskräfte aufzubringen ist, ausgedrückt. Dieser Anteil sollte vom Betriebseinkommen abgedeckt werden. Das „Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags“ stellt die Wertschöpfungstiefe dar, das heißt welcher Anteil selber hergestellt wird. Bei einem hohen Aufwand für Arbeitskräfte ist auch eine hohe Wertschöpfungstiefe denkbar. Der Faktor wird „Wertschöpfungsanteil und Lohnaufwand“ genannt.

Faktor 4 umfasst das „kurzfristige Fremdkapital in Prozent des Fremdkapitals“ und korreliert negativ mit dem Anteil des Anlagevermögens am Vermögen. Das bedeutet also, dass mit einem hohen Anteil an Anlagevermögen, der Anteil des langfristigen Fremdkapitals in Prozent des Fremdkapitals hoch ist. Der Faktor wird als „Anlagevermögen“ bezeichnet.

---

<sup>352</sup> Der Eigenwert drückt die Summe der quadrierten Ladungen über alle Items auf einen Faktor aus bestimmt somit die Wichtigkeit eines Faktors. Der Eigenwert sollte größer als 1 sein, da er dann mehr Varianz aufklärt als eine standardisierte Variable oder Item.

<sup>353</sup> Die Varianz bezeichnet die rotierte Summe der quadrierten Ladungen.

Faktor 5 umfasst die Betriebsfläche und den Anteil des Ertrags der Eigenproduktion am Betriebsertrag. Diese Verknüpfung erscheint sinnvoll, da für einen höheren Anteil an Eigenproduktion mehr Fläche benötigt wird. Der Faktor heißt „Eigenproduktionsanteil.“

Faktor 6 wird „Investitionsanzeiger“ genannt, da er „Nettoinvestitionen bzw. Maschinen und Fuhrpark je Arbeitskraft“ umfasst. Bei der Berechnung der Nettoinvestitionen, werden die Abgänge im Anlagevermögen und die Abschreibungsbeträge von denen im Betrieb investierten Geldbetrag in Anlagevermögen (Bruttoinvestition) abgezogen.

Faktor 7 beinhaltet den Anteil des Eigenkapitals am Bilanzvermögen.

Um den Einfluss des Einzeljahres abzuschätzen, wurde eine weitere Faktorenanalyse durchgeführt, bei welcher das Datenjahr als Variable aufgenommen wurde. Die Variable Datenjahr erklärt hier die Varianz nur zu einem sehr geringen Anteil und wird somit vernachlässigt.

Die Faktoren lassen sich zum großen Teil in den theoretischen Bezugsrahmen (Potenzial-, Prozess- und Programmfaktoren – siehe Kapitel 3.4) einordnen, aber nicht immer vollständig. Beispielsweise können nicht alle Variablen des Faktors „Einfluss Lohnaufwand“ den Potenzialfaktoren zugeordnet werden. Daher werden die ermittelten Faktoren nur für die Diskriminanzanalyse (bei welcher die Reduzierung der Variablen notwendig ist) herangezogen und nicht bei den anderen Untersuchungen berücksichtigt.

### **5.1.5 Ergebnisse der Diskriminanzanalyse**

Die ermittelten Faktoren der Faktorenanalyse werden als Regressionsfaktoren für die Diskriminanzanalyse verwendet. Es wurden einige der Faktoren aufgrund des Signifikanztests (Gleichheitstest der Gruppenmittelwerte) im Rahmen der Diskriminanzanalyse nachträglich ausgeschlossen, die sich nicht in beiden Gruppen signifikant unterscheiden. Es wurden nur Faktor 1, 3, 4 und 7 für die

Diskriminanzanalyse<sup>354</sup> (Faktorenzusammenstellung vgl. Kapitel 5.1.4) verwendet. Die Anzahl der in die Untersuchung einfließenden Variablen wird daher schließlich auf vier begrenzt.<sup>355</sup>

Im Rahmen der Untersuchung zeigt sich, dass die gesamt erzielte Treffergenauigkeit der vorliegenden Diskriminanzfunktion bei 79% liegt, zu 80% werden weniger erfolgreiche Betriebe und zu 78,1% werden erfolgreiche Betriebe der jeweils korrekten Gruppe zugeordnet.<sup>356</sup> Aufgrund des Wilks- Lambda und der signifikanten Unterscheidung der beiden Gruppen<sup>357</sup> in Bezug auf die vier verwendeten Faktoren sowie aufgrund der Treffergenauigkeit von 79% der Analyse, wird die Diskriminanzanalyse für die vorliegenden Daten als anwendbar eingeschätzt.<sup>358</sup>

Die Diskriminanzanalyse zeigt, dass die **Faktoren 7, 3 und 4** für die Identifikation von erfolgreichen Betrieben von Bedeutung sind.

---

<sup>354</sup> Bei der Testung der signifikanten Unterscheidung der beiden Gruppen in Bezug auf die vier verwendeten Faktoren, zeigt sich, dass bei den Faktoren jeweils ein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen besteht (siehe Anhang 8).

<sup>355</sup> Der Forderung, dass der Umfang der Stichprobe mindestens doppelt so hoch wie die Anzahl der Merkmalsvariablen sein sollte, diese Anzahl aber auch größer als die Anzahl der Gruppen (hier also größer als zwei) sein sollte, (vgl. Backhaus et al. (2000), S. 207) wurde daher nachgekommen.

<sup>356</sup> Siehe Anhang 10, wo für jede Gruppe die durch die Diskriminanzanalyse ermittelte (fehlerhafte) Zuordnung ihrer Elemente zu anderen Gruppen dargestellt und der Anteil der fehlklassifizierten Objekte prozentual ausgewiesen wird.

<sup>357</sup> Ein Maß für das Gelingen der Trennung der beiden Gruppen durch die Diskriminanzfunktion ist der kanonische Korrelationskoeffizient, der hier bei ,634 liegt. Über das Wilks-Lambda, welches ein Gütemaß darstellt, wird getestet, ob sich die mittleren Werte der Diskriminanzfunktion in beiden Gruppen signifikant unterscheiden; dies ist hier mit ,000 in höchst signifikanter Weise der Fall (vgl. Anhang 9).

<sup>358</sup> Im Anhang befinden sich weitere Angaben zur Diskriminanzfunktion, die für weitere Betriebe herangezogen werden kann, die man in Zukunft als erfolgreich oder weniger erfolgreich einordnen möchte. Sie dient als Erklärungsbeitrag über die Merkmale für die Unterscheidung der Gruppen. In Anhang 11 sind die geschätzten Parameter (unstandardisiert) der Diskriminanzfunktion (Multiplikatoren der gegebenen Variablenwerte in der Diskriminanzfunktion, es handelt sich um unstandardisierte Koeffizienten) wiedergegeben. In Anhang 12 sind die Ergebnisse in Bezug auf die Gruppen-Zentroide der erfolgreichen und der weniger erfolgreichen Betriebe dargestellt.



Die standardisierten Koeffizienten der Diskriminanzfunktion geben Anhaltspunkte für die relative Bedeutung der Merkmalsvariablen für die Vorhersagekraft der Diskriminanzfunktion. Wie in Tabelle 19 dargestellt, hat der Faktor 7 („Anteil Eigenkapital am Bilanzvermögen“) den größten (absoluten) standardisierten Diskriminanzkoeffizienten (,527) und somit im Modell der Diskriminanzanalyse zur Vorhersage des Erfolgs die größte Bedeutung.

<b>Faktor 7</b>	<b>,527</b>
<b>Faktor 3</b>	<b>,490</b>
<b>Faktor 4</b>	<b>,479</b>
Faktor 1	-,191

**Tabelle 19: Gemeinsame Korrelationen innerhalb der Gruppen zwischen Diskriminanzvariablen und standardisierten kanonischen Diskriminanzfunktionen**

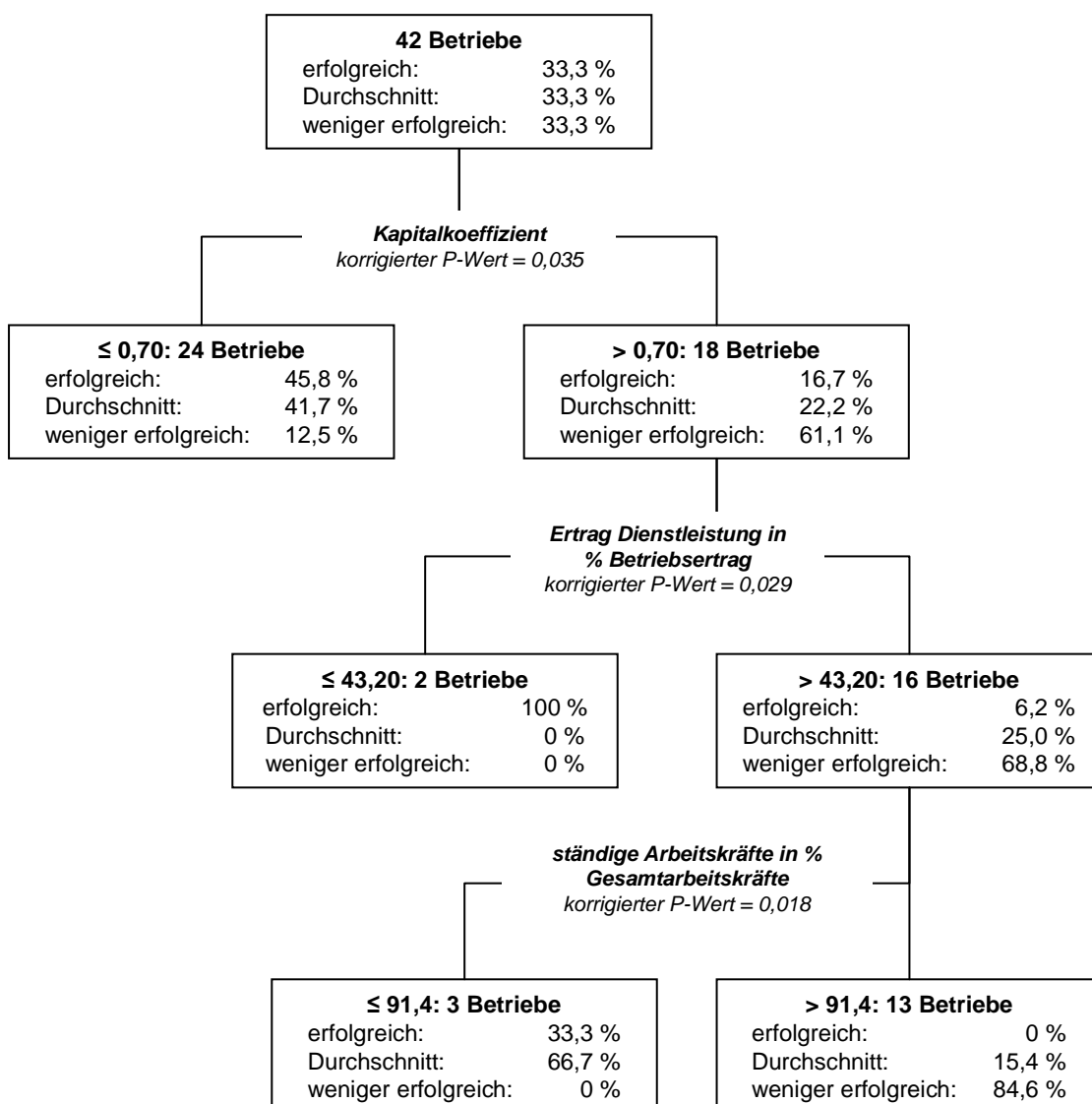
Faktor 3 („Wertschöpfungsanteil und Lohnaufwand“) hat die nächstgroße Bedeutung für den Erfolg, gefolgt von Faktor 4 („Anlagevermögen“) und schließlich Faktor 1 („Einfluss Lohnaufwand“), wobei der Faktor 1 die geringste Bedeutung hat und deshalb nicht im folgenden Vergleich der Ergebnisse verwendet wird. Es ist plausibel, dass der Wert für Faktor 1 negativ ist, da hier der Lohnaufwand beinhaltet ist.

### 5.1.6 Ergebnisse der CHAID-Analyse

Für die CHAID-Analyse werden weitere Kennzahlen ausgeschlossen (vgl. Kapitel 5.1.1 sowie die Aufstellung zur Kennzahlenreduktion im Anhang (siehe Anhang 1 und Anhang 2). Da die Größen „Gewinn in Prozent des Betriebsertrags“, Cashflow und „Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags“ stark verwandte Größen darstellen und eine CHAID-Analyse mit all diesen Werten v. a. diese drei Größen als trennende Kennzahl auswies, wird in die Kennzahlenanalyse nur das Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags aufgenommen. Der Mittelwertvergleich zeigt (vgl. Kapitel 5.1.3), dass der Cashflow

und das „Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags“ geringfügig besser zur Interpretation als der „Gewinn in Prozent des Unternehmensertrags“ geeignet sind. Für die CHAID-Analyse wird die prozentuale Kennzahl („Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags“) herangezogen und die beiden anderen Größen ausgeschlossen.

In Abbildung 29 sind exemplarisch die Ergebnisse der CHAID-Analyse des Jahres 2005 dargestellt.



**Abbildung 29: Klassifizierungsbaum 2005 (CHAID-Analyse)**

Im Datenjahr 2005 ist der Kapitalkoeffizient<sup>359</sup> die am stärksten trennende Kennzahl und trennt eine Gruppe von 24 Betrieben (von insgesamt 42 Betrieben im Jahr 2005) ab, deren Koeffizient höchstens 0,7 beträgt. 45,8% dieser Betriebe stellen erfolgreiche Betriebe dar, 41,7% mittlere Betriebe und 12,5% weniger erfolgreiche Betriebe. Dies entspricht dem Ergebnis des Mittelwertvergleichs, bei welchem auch die erfolgreicheren Betriebe einen geringeren Kapitalkoeffizienten aufwiesen. Auf der anderen Seite findet sich eine Gruppe von 18 Betrieben, deren Kapitalkoeffizient größer als 0,7 ist und die also mehr Vermögen zur Erzielung von einem Euro Betriebseinkommen benötigen als die erfolgreicheren Betriebe.

Auf der zweiten Ebene hat die Variable „Ertrag der Dienstleistung in Prozent des Betriebsertrags“ bei den Unternehmen mit einem Kapitalkoeffizienten, der größer als 0,7 ist, Einfluss. Die Betriebe, bei denen Variable der „Ertrag der Dienstleistung in Prozent des Betriebsertrags“ unter 43,2% liegt, sind erfolgreiche Betriebe; die Betriebe deren Wert bei über 43,2% liegt zählen zu 68,8% zu den weniger erfolgreichen Betrieben. Bei den Betrieben, bei welchen dieser prozentuale Ertrag über 43,2% liegt, hat die Variable „ständige Arbeitskraft in Prozent der Gesamtarbeitskraft“ einen weiteren Einfluss, wobei es hier nicht mehr möglich ist eine Aussage über erfolgreiche Betriebe zu treffen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass im Jahr 2005 der Kapitalkoeffizient die Variable mit dem stärksten Einfluss darstellt und eine Gruppe von 24 Betrieben abspaltet, die man als erfolgreiche (bis durchschnittliche) Gruppe bezeichnen kann. Erfolgreiche Betriebe haben somit einen kleineren Kapitalkoeffizienten (hier ist er kleiner als 0,7), benötigen also weniger Vermögen zur Erzielung von einem Euro Betriebseinkommen als die weniger erfolgreicheren Betriebe. Des Weiteren ist in diesem Jahr der „Ertrag durch Dienstleistungen in

---

<sup>359</sup> Dar Kapitalkoeffizient entspricht dem Verhältnis Kapital/Betriebseinkommen. Die Kennzahl drückt aus wie viel Vermögen zur Erzielung von einem Euro Betriebseinkommen eingesetzt wurde.

Prozent des Betriebsertrags“ bei den Erfolgreichen kleiner als bei den weniger erfolgreichen Betrieben.

Die Ergebnisse der CHAID-Analysen von 2001 bis 2004 sind im Anhang abgebildet (siehe Anhang 13, Anhang 14, Anhang 15, Anhang 16). Im Datenjahr 2001 nahmen die meisten Betriebe (n=59) am Vergleich teil, daher wurde für die CHAID-Analyse dieses Jahres die Mindestanzahl von Fällen<sup>360</sup> für übergeordnete Knoten auf 10 und für untergeordnete Knoten auf 5 erhöht.

Tabelle 20 zeigt die trennenden Variablen der ersten und zweiten Ebene nach Jahren. Zudem ist in der zweiten Spalte die Ausprägung der entsprechenden Variablen bei den erfolgreichen Betrieben vermerkt

Trennende Variable der ersten Ebene	Ausprägung bei den Erfolgreichen	2001	2002	2003	2004	2005
Kapitalkoeffizient	≤ 0,7					x
Betriebseinkommen in % des Betriebsertrags	> 49,9 % und > 46,9 %	x			x	
Ertrag Handelsware in % des Betriebsertrags	keine Aussage für Erfolgreiche			x		
Eigenkapital in % des Bilanzvermögens	> 4,1%		x			
Trennende Variable der zweiten Ebene	Ausprägung bei den Erfolgreichen	2001	2002	2003	2004	2005
Ertrag Dienstleistung in % des Betriebsertrags	≤ 43,2 %					x
ständige Arbeitskräfte in % der Gesamtarbeitskräfte	keine Aussage für Erfolgreiche				x	
Betriebsertrag	> 575.778 €			x		
Betriebseinkommen in % des Betriebsertrags	> 43,9 %		x			
kurzfristiges Fremdkapital in % des Fremdkapitals	> 78,5 %	x				
Lohnaufwand + Lohnansatz in % des Betriebsertrags	≥ 43,4 %	x				

**Tabelle 20: Überblick über trennende Variablen der ersten und zweiten Ebene der CHAID-Analyse**

Die Kennzahl das „Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags“ stellt zweimal die am stärksten trennende Variable dar und trägt somit zweimal zur

<sup>360</sup> In Anlehnung an Görgens (2003), S. 87.

Erklärung für die Gruppenunterschiede bei. Zudem trennt sie auch auf der zweiten Ebene einmal zwei Gruppen voneinander. Bei erfolgreichen Betrieben liegt dieser Anteil demnach mindestens über 43,9%. Der Kapitalkoeffizient, die Kennzahl „Eigenkapital in Prozent des Bilanzvermögens“ und der „Anteil des Ertrags durch Handelsware in Prozent des Betriebsertrags“ stellen jeweils einmal die trennende Variable der ersten Ebene dar, wobei letztere Variable nicht eindeutig eine erfolgreiche Gruppe abtrennen konnte. Bei erfolgreichen Unternehmen liegt der Kapitalkoeffizient unter 0,7. Die trennenden Variablen auf der zweiten Ebene lassen den Schluss zu, dass bei erfolgreichen Unternehmen der „Ertrag der Dienstleistung in Prozent des Betriebsertrags“ unter 43,2%, der Betriebsertrag über 575.778 Euro, der „Lohnaufwand und Lohnansatz in Prozent des Betriebsertrags“ höchstens bei 43,4% und der „Anteil des kurzfristigen Fremdkapitals in Prozent des gesamten Fremdkapitals“ bei über 78,5% liegen. Zudem stellt die Kennzahl „Anteil der ständigen Arbeitskräfte an den gesamten Arbeitskräften“ eine weitere trennende Kennzahl auf der zweiten Ebene dar, allerdings lässt sich durch sie keine Aussage über erfolgreiche Betriebe ableiten.

Zusammenfassend wird festgestellt, dass die Kennzahlen „Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags“, Kapitalkoeffizient, „Eigenkapital in Prozent des Bilanzvermögens“, „Ertrag in Prozent des Betriebsertrags“, Betriebsertrag, „kurzfristiges Fremdkapital in Prozent des Fremdkapitals“ und „Lohnaufwand und Lohnansatz in Prozent des Betriebsertrags“ gemäß der CHAID-Analyse zur Erklärung der Gruppenunterschiede zwischen den erfolgreichen und weniger erfolgreichen Dienstleistungsbetrieben beitragen.

### **5.1.7 Vergleich der Ergebnisse der Kennzahlenauswertung**

In Tabelle 21 ist ein Überblick über die Ergebnisse der Kennzahlenauswertung dargestellt. Zudem sind die Ausprägungen der Kennzahl bei den erfolgreichen Betrieben vermerkt, sowie ein Hinweis auf die Analyseverfahren, mit welcher die

jeweilige Kennzahl als relevant zur Unterscheidung von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Betrieben festgestellt wurde.

Kennzahl	Ausprägung bei Erfolgreichen	Kennzahl ist relevant gemäß ...				
		Mittelwertvergleich		CHAID-Analyse	Diskriminanzanalyse	
Kennzahlen mit signifikanter Bedeutung für den Erfolg	Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags	größer	x	signifikant	x	x <sup>a</sup>
	Kapitalkoeffizient	geringer	x	signifikant	x	
	Gewinn in Prozent des Unternehmensertrags	größer	x	signifikant	nicht geprüft	
	Cashflow	größer	x	signifikant	nicht geprüft	
	Lohnaufwand je Fremdarbeitskraft	größer	x	signifikant	-	
Kennzahlen mit Bedeutung für den Erfolg (mehrere Nachweise)	Eigenkapital in Prozent des Bilanzvermögens	größer	x	nicht signifikant	x	x
	Lohnaufwand und Lohnansatz in Prozent des Betriebsertrags	geringer	x	nicht signifikant	x	x <sup>a</sup>
	Betriebsertrag	größer	x	nicht signifikant	x	
	Anlagevermögen in Prozent des Bilanzvermögens	geringer	x	nicht signifikant	-	x <sup>b</sup>
	kurzfristiges Fremdkapital in Prozent des gesamten Fremdkapitals	größer	-	-	x	x <sup>b</sup>
Kennzahlen mit Bedeutung für den Erfolg	Ertrag der Dienstleistungen am Betriebsertrag	geringer	-	-	x	
	Ertrag der Produktion in Prozent des Betriebsertrags	größer	x	nicht signifikant	-	
	Lohnaufwand in Prozent des Betriebsertrags	geringer	x	nicht signifikant	-	
	Nettoinvestitionen je Arbeitskraft	größer	x	nicht signifikant	-	

a und b sind jeweils Faktoren im Rahmen der Diskriminanzanalyse

**Tabelle 21: Überblick über die Ergebnisse der Kennzahlenauswertung und darüber durch welche Untersuchung deren Bedeutung nachgewiesen wurde**

Im oberen Bereich befinden sich die Kennzahlen mit der größten nachgewiesenen Bedeutung für die Unterscheidung der Erfolgsgruppen. Für diese Kennzahlen konnten signifikante Unterschiede durch den Mittelwertvergleich festgestellt werden. Sowohl durch den Mittelwertvergleich wie auch durch die CHAID-Analyse wird die Bedeutung der Kennzahl „**Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags**“ belegt. Zudem wurden im Mittelwertvergleich die Kennzahlen „**Gewinn in Prozent des Unternehmensertrags**“ und **Cash-flow** ebenfalls als Unterscheidungsgrößen zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Betrieben festgestellt. Bei den erfolgreichen Betrieben sind alle drei Kennzahlen größer ausgeprägt als bei den weniger erfolgreichen Unternehmen. Das „**Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags**“ hat auch eine durch die Diskriminanzanalyse nachgewiesene Bedeutung für den Erfolg, zusammen mit dem „Lohnaufwand und Lohnansatz in Prozent des Betriebsertrags“.

Der **Kapitalkoeffizient** stellt ebenfalls im Mittelwertvergleich eine geeignete Kennzahl zu einer signifikanten Unterscheidung von Gruppen dar. Dies entspricht dem Ergebnis der CHAID-Analyse. In beiden Analysen ist der Kapitalkoeffizient bei den erfolgreichen Betrieben kleiner als bei den weniger erfolgreichen Betrieben. Die erfolgreichen Unternehmen benötigen also weniger kalkulatorisches Vermögen zur Erzielung eines Euro Betriebseinkommen als weniger erfolgreiche Unternehmen.

Der „**Lohnaufwand je Fremd-Arbeitskraft**“ ist bei erfolgreichen Betrieben signifikant höher als bei den weniger erfolgreichen Betrieben, wie der Mittelwertvergleich zeigt. Durch die durchgeführten CHAID-Analysen hingegen konnte dieses Ergebnis nicht belegt werden.

Der mittlere Teil der Tabelle 21 beinhaltet die Kennzahlen, deren Bedeutung für den Erfolg durch mehrere Tests nachgewiesen werden konnte. Die Ergebnisse sind im Rahmen des Mittelwertvergleichs zwar bestätigt, allerdings nicht signifikant. Da sie aber durch weitere Tests (CHAID-Analyse oder Diskriminanzanalyse) als erfolgsrelevant bestimmt wurden, wird davon ausgegangen, dass

diese Kennzahlen von Bedeutung für den Erfolg sind und die signifikanten Ergebnisse des Mittelwertvergleichs ergänzen. Sie werden auch in den folgenden Untersuchungen berücksichtigt.

Die Kennzahl **„Eigenkapital in Prozent des Bilanzvermögens“** ist gemäß dem Mittelwertvergleich bei erfolgreichen Unternehmen größer, jedoch nicht signifikant. Durch die CHAID-Analyse kann dies bestätigt werden. Zudem hat die Diskriminanzanalyse zum Ergebnis, dass das „Eigenkapital in Prozent des Bilanzvermögens“ bei der Vorhersage des Erfolgs von größter Bedeutung ist.

Auf der zweiten Ebene der CHAID-Analyse zeigte sich, dass der **„Anteil des Lohnaufwands und Lohnansatzes in Prozent des Betriebsertrags“** eine Unterscheidungsvariable darstellt. Diese Kennzahl erwies sich zwar im Mittelwertvergleich als nicht signifikante Größe, aber ist in fünf von sieben Jahren gleich ausgeprägt. Die Aussage beider Analysen ist, dass der „Anteil des Lohnansatzes und Lohnaufwands in Prozent des Betriebsertrags“ bei den erfolgreichen Unternehmen geringer ausfällt. Zudem haben der „Lohnaufwand und Lohnansatz in Prozent des Betriebsertrags“ auch eine durch die Diskriminanzanalyse nachgewiesene Bedeutung für die Vorhersage von Erfolg – zusammen mit dem Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags.

**Der Betriebsertrag** wurde auf der zweiten Ebene der CHAID-Analyse als trennende Kennzahl festgestellt, dies entspricht dem Ergebnis der Mittelwertanalyse, bei welcher der Betriebsertrag in fünf von sieben Jahren bei den erfolgreichen Betrieben größer als bei den weniger erfolgreichen Betrieben ist. Beim Mittelwertvergleich war der Wert allerdings nicht signifikant.

Die CHAID-Analyse wies den **„Anteil des kurzfristigen Fremdkapitals am gesamten Kapital“** als unterscheidende Kennzahlen auf der zweiten Ebene aus. Der Anteil des kurzfristigen Fremdkapitals ist bei erfolgreichen Betrieben höher als bei weniger erfolgreichen Betrieben. Durch den Mittelwertvergleich ließen sich hierzu keine eindeutigen Aussagen treffen, die dies bestätigen würden. Gemäß dem Mittelwertvergleich ist der **„Anteil des Anlagevermögens (ohne**



**Boden) am Bilanzvermögen“** bei den erfolgreichen Betrieben kleiner als bei weniger erfolgreichen Unternehmen (kein signifikanter Nachweis). Auch die Diskriminanzanalyse bestätigt die Bedeutung des „Anteils des Anlagevermögens am Bilanzvermögen“ und des „kurzfristigen Fremdkapitals am Fremdkapital“ für die Vorhersage des Erfolgs.

Im unteren Teil der Tabelle 21 sind die Kennzahlen aufgelistet, die ebenfalls eine Bedeutung für den Erfolg haben. Die Bedeutung konnte jedoch jeweils nur durch eine Analyse nachgewiesen werden, zudem ist das Ergebnis des Mittelwertvergleichs nicht signifikant. Um jedoch das Bild abzurunden, wurden auch diese Kennzahlen mit in die Ergebnistabelle aufgenommen.

Die CHAID-Analyse wies den **„Anteil des Ertrags der Dienstleistungen am Betriebsertrag“** als unterscheidende Kennzahlen auf der zweiten Ebene aus. Der Anteil des Ertrags der Dienstleistungen ist bei erfolgreichen Unternehmen geringer als bei weniger erfolgreichen Betrieben. Durch den Mittelwertvergleich ließen sich hierzu keine eindeutigen Aussagen treffen, die dies bestätigen würden.

Die Kennzahlen **„Nettoinvestitionen je Arbeitskraft“**, der **„Anteil der Eigenproduktion in Prozent des Betriebsertrags“** sind gemäß dem Mittelwertvergleich bei erfolgreichen Unternehmen größer, der **„Lohnaufwand in Prozent des Betriebsertrags“** hingegen kleiner als bei weniger erfolgreichen Unternehmen. Diese Unterschiede sind zwar nicht signifikant, sollen aber trotzdem in den weiteren Untersuchungen berücksichtigt werden.

## 5.2 Ergebnisse der Untersuchung der qualitativen Aspekte

### 5.2.1 Ergebnisse der Experteninterviews

#### 5.2.1.1 Ergebnisse zur Interpretation der Kennzahlenauswertung

In Bezug auf die vorangegangene Kennzahlenauswertung wurden die Experten zur Interpretation der Ergebnisse gebeten.

Hinsichtlich des Ressourceneinsatzes, der durch die Erträge und Produktivitäten dargestellt wird, zeigte sich, dass bei den erfolgreichen Betrieben das „**Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags**“ (**Wertschöpfungstiefe**) sowie der „**Unternehmensgewinn in Prozent des Unternehmensertrags**“ signifikant höher sind als bei den weniger erfolgreichen Betrieben. Erklärungen der Experten hierfür sind in Abbildung 30 zusammengestellt.<sup>361</sup>

<b>Gründe für ein höheres Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags bei erfolgreichen Betrieben</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erzielung höherer Preise durch gezielte Ansprache von Kunden, die bereit sind höhere Preise zu zahlen, sowie Kundenpflegemaßnahmen</li> <li>• Verursachung geringerer Kosten durch effizienten Personaleinsatz und weniger Warenverluste</li> <li>• effizientere Selbstorganisation</li> </ul>	<b>Relevanz</b> +    -

**Abbildung 30: Hauptgründe für ein höheres Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags**

Gründe für ein höheres „Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags“ sehen die Experten darin, dass die erfolgreichen Betriebe höhere Preise erzielen können, sowie weniger Kosten verursachen. Letzteres wird in erster Linie durch einen effizienten Personaleinsatz im vom hohen Arbeitskraftbedarf

<sup>361</sup> Hinweis zur methodischen Ermittlung der Relevanz: Die Aussagen in Abbildung 31 sowie in den folgenden Abbildungen wurden je nach Anzahl der Antworten gewichtet.

geprägten Dienstleistungsbereich sowie durch weniger Warenverluste und in zweiter Linie durch eine gezielte Produktionsplanung erreicht. Die erfolgreicheren Betriebe haben eine sehr gute Selbstorganisation und somit die einzelnen Arbeitsabläufe und den gesamten Betriebsablauf besser im Griff. Höhere Preise kommen durch eine gezielte Kundenpflege, eine solvente Kundschaft und durch die Persönlichkeit eines guten Verkäufers zustande.

Die Kapitalproduktivität ist bei den erfolgreichen Betrieben sowohl in der CHAID-Analyse sowie im Mittelwertvergleich signifikant besser. Das heißt, dass der **Kapitalkoeffizient** kleiner ist, und dass relativ weniger Kapital für die Erwirtschaftung des Betriebseinkommens notwendig ist. In Abbildung 31 sind die Aussagen der Experten in Bezug auf Gründe hierfür zusammengefasst.

<b>Gründe für einen besseren Kapitalkoeffizienten bei erfolgreichen Betrieben</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsleitung wirtschaftet gut</li> <li>• Investitionen werden für die notwendigen Dinge getätigt</li> </ul>	<b>Relevanz</b>   +   -

**Abbildung 31: Hauptgründe für einen besseren Kapitalkoeffizienten**

Die Experten sind der Meinung, dass die bessere Kapitalproduktivität vor allem an der Art und Qualität der Betriebsleitung liegt. Produktivität kommt bei erfolgreichen Betrieben gemäß einem Experten durch, „*das exakte Zielen auf Kunden, das zielgruppenorientierte Arbeiten zustande. Diese Betriebe treffen den Markt besser und erlangen somit bessere Umsätze, bessere Qualitäten. Das Ganze wird zum Selbstläufer.*“

Zudem wird das vorhandene Kapital für die „richtigen Dinge“, z. B. das Sortiment eingesetzt und die Investitionen werden an der richtigen Stelle gesetzt, das heißt, dass Investitionen nur für die wirklich notwendigen Dinge getätigt werden. Der möglichen Begründung, dass im Dienstleistungsbereich weniger Anlagevermögen in erfolgreichen Unternehmen benötigt wird, wurde überraschenderweise vom Großteil der Experten nicht zugestimmt. Anscheinend

haben Maschinen und Anlagegüter für den Dienstleistungsgartenbau eine größere Bedeutung als es in anderen Dienstleistungsbranchen der Fall ist. Zudem könnte es sein, dass der Kapitalkoeffizient dadurch kleiner ist, dass bei Betrieben, die ihre Anlagen bereits abgeschrieben haben, das Vermögen geringer ist und das Betriebseinkommen höher ist.

In Bezug auf die Potenzialfaktoren zeigte sich in der Kennzahlenauswertung, dass bei den erfolgreichen Betriebe der „**Lohnaufwand in Prozent des Betriebsertrags**“ geringer und der „**Lohnaufwand je Fremd-Arbeitskraft**“ signifikant höher sind.

In Abbildung 32 und in Abbildung 33 sind die Interpretationen der Experten für diesen Sachverhalt wiedergegeben.

<b>Gründe für einen <u>geringeren Lohnaufwand in Prozent des Betriebsertrags</u> bei erfolgreichen Betrieben</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• effizienter Personaleinsatz</li> <li>• Verwendung passender Arbeitsverfahren</li> <li>• besser qualifiziertes Personal</li> </ul>	<b>Relevanz</b>   +     -

**Abbildung 32: Hauptgründe für einen geringeren Lohnaufwand in Prozent des Betriebsertrags**

<b>Gründe für einen <u>höheren Lohnaufwand je Fremd-Arbeitskraft</u> bei erfolgreichen Betrieben</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• besser qualifiziertes Personal (daher höherer Lohn)</li> <li>• Lohnhöhe spiegelt Motivation wider</li> <li>• Betriebe können höhere Löhne zahlen und kennen Notwendigkeit guten Personals</li> </ul>	<b>Relevanz</b>   +     -

**Abbildung 33: Hauptgründe für einen höheren Lohnaufwand je Fremd-Arbeitskraft**

Der „Lohnaufwand in Prozent des Betriebsertrags“ ist gemäß der Experten deswegen relativ gesehen geringer, da die erfolgreicherer Betriebe besseres

Personal haben, welches schneller arbeitet, sich besser mit dem Unternehmen und seinen Zielen identifiziert und sich durch Geschmack sowie Geschicklichkeit auszeichnet. Zur Erbringung der gleichen Leistung für den Kunden können durch die Qualität des Personals weniger Arbeitskräfte eingesetzt werden. Zudem setzen die erfolgreichen Betriebe ihr Personal effizienter ein und verwenden für den einzelnen Betrieb besser geeignete Arbeitsverfahren. Der Anteil an Saisonkräften wird erstaunlicherweise im Dienstleistungssegment als nicht ausschlaggebend bezeichnet, da gemäß einiger Experten Saisonarbeiter, die schon über Jahre hinweg kommen, sich kaum von den festangestellten Arbeitern unterscheiden und letztlich nicht billiger sein müssen. Auch der „Lohnaufwand und Lohnansatz in Prozent des Betriebsertrags“ ist bei den erfolgreichen Unternehmen geringer, dies liegt gemäß der Expertenmeinung ebenfalls an gut qualifiziertem Personal und effizientem Personaleinsatz.

Der relativ hohe Lohnaufwand je Fremd-Arbeitskraft wird dadurch erklärt, dass die erfolgreicheren Betriebe besser qualifiziertes Personal eingestellt haben, welches aufgrund der Qualifikation höhere Löhne erhält. Zudem können diese Betriebe, da sie erfolgreich sind, bessere Löhne zahlen, was sich dann auch in der Motivation widerspiegeln kann. Ein Experte merkt an: *„Von den Betrieben wurde die Abhängigkeit von guter Arbeit und leistungsgerechtem Ausgleich verstanden, sie "leisten" sich diesen Aufwand und arbeiten stimmig.“* *„Es wird bewusst mehr gezahlt, damit mehr verlangt werden kann.“*

Hinsichtlich der Investitionen und der Modernität, zeigte sich, dass bei den erfolgreicheren Betrieben der **Cashflow** absolut signifikant höher und die **„Nettoinvestitionen je Arbeitskraft“** höher sind. Mögliche Gründe hierfür sind in Abbildung 34 dargestellt.

<b>Gründe für einen <u>höheren Cash-Flow und höhere Nettoinvestitionen je Arbeitskraft</u> bei erfolgreichen Betrieben</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bessere Ausstattung des Personals mit Hilfsmitteln</li> <li>• Wünsche der Mitarbeiter werden bei Investitionen berücksichtigt</li> <li>• hohe Investitionen aufgrund des hohen Cash-Flows möglich</li> </ul>	<b>Relevanz</b>   +     -

**Abbildung 34: Hauptgründe für einen höheren Cashflow und höhere Nettoinvestitionen je Arbeitskraft**

Die Experten interpretieren diese Sachverhalte so, dass die erfolgreicherer Betriebe ihr Personal besser mit Hilfsmitteln ausstatten. Zudem wird ein Zusammenhang zwischen den beiden Kennzahlen gesehen, da die Betriebe mit hohem Cashflow einfach mehr investieren können und auf der anderen Seite Unternehmen, die investiert haben, durch die Abschreibungen einen höheren Cashflow aufweisen. Zudem berücksichtigen diese Unternehmen die Vorschläge der Mitarbeiter in Bezug auf Investitionen und haben die Liquiditäten gemäß eines Interviewpartners „*besser im Griff.*“

In Abbildung 35 sind die Begründungen der Experten für den höheren „**Anteil an Eigenkapital am Bilanzvermögen**“ bei den erfolgreicherer Betrieben aufgelistet.

<b>Gründe für ein <u>höheren Eigenkapitalanteil in Prozent des Bilanzvermögens</u> bei erfolgreichen Betrieben</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bewusster Aufbau um Flexibilität zu erhöhen</li> <li>• bewusster Aufbau wegen Basel II</li> </ul>	<b>Relevanz</b>   +     -

**Abbildung 35: Hauptgründe für einen höheren Eigenkapitalanteil am Bilanzvermögen**

Es wird angeführt, dass die erfolgreicherer Betriebe bewusst einen hohen Eigenkapitalanteil anstreben, um flexibler reagieren zu können. Dies ist z. B. bei

Investitionen von Bedeutung, da diese Firmen dann besser in Basel II geratet werden und leichter Fremdkapital leihen können. Bei der Interpretation dieser Kennzahl ist zu beachten, dass der höhere Eigenkapitalanteil auch durch einen geringen Fremdkapitalanteil bedingt sein kann.

Nach Ansicht der Experten (siehe auch Abbildung 36) haben die erfolgreicheren Betriebe in erster Linie deswegen einen höheren „**Anteil an kurzfristigem Fremdkapital am gesamten Fremdkapital**“<sup>362</sup>, weil sie in der Lage sind, dieses Fremdkapital schnell wieder abzubauen und daher weniger langfristiges Fremdkapital aufzunehmen.

<b>Gründe für einen höheren Anteil des kurzfristigen Fremdkapitals am Fremdkapital bei erfolgreichen Betrieben</b>	
	Relevanz
• Kredit kann meist schnell wieder abgebaut werden	+
• Banken geben einen hohen Anteil, weil Betriebe erfolgreich sind	
• weniger langfristige Anlagegüter nötig	-

**Abbildung 36: Hauptgründe für einen höheren Anteil an kurzfristigem Fremdkapital am Fremdkapital**

Nach Ansicht der Experten nehmen erfolgreiche Betriebe – trotz möglichen höheren Zinssatzes – bewusst kurzfristiges Fremdkapital auf, da sie darauf abzielen, dieses in kurzer Zeit zurückzuzahlen und sich somit nicht langfristig binden müssen. Da sie erfolgreich sind, erhalten sie in der Regel auch leichter kurzfristiges Fremdkapital von der Bank. Zudem wird im Dienstleistungsbereich vorrangig in Maschinen investiert und weniger in aufwendige Gebäude (wie Gewächshäuser), für welche meist längerfristige Kredite aufgenommen werden. Bei der Interpretation dieser Kennzahl ist zu beachten, dass die Kennzahl stichtagsbezogen ist.

<sup>362</sup> Der Anteil des kurzfristigen Fremdkapitals umfasst den Kontokorrentkredit und Rechnungsschulden.

In Bezug auf das Leistungsprogramm zeigte sich, dass bei den erfolgreichen Betrieben der prozentuale „**Ertrag aus der Produktion am gesamten Betriebsertrag**“ höher ist als bei den weniger erfolgreichen Betrieben. Die Experten vermuten (siehe auch Abbildung 37), dass die erfolgreicheren Betriebe im Bereich Produktion sehr effizient produzieren und daher relativ hohe Erträge im Bereich Produktion haben.

<b>Gründe für einen höheren Ertrag aus der Produktion in Prozent des Betriebsertrags bei erfolgreichen Betrieben</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• effiziente Produktion</li> <li>• treue Kundengruppe in Produktion und Dienstleistung</li> <li>• Gründe für Eigenproduktion: Image, Flexibilität, Qualität</li> <li>• Zustandekommen der Aussage kann steuerliche Gründe haben</li> </ul>	<b>Relevanz</b> +    -

**Abbildung 37: Hauptgründe für einen höheren Anteil am Ertrag aus der Produktion in Prozent des Betriebsertrags**

Zudem haben die Erfolgreichen durch die Eigenproduktion bereits eine treue Kundengruppe gewonnen, mit welcher sie hohe Erträge erzielen und die sie auch für die Dienstleistung nutzen. Sie streben bewusst einen hohen Ertragsanteil in der Produktion an und betreiben intensiv Eigenproduktion. Gründe hierfür sind, dass ihnen das Image als Eigenproduzent wichtig ist, sie eine gute Qualität der verwendeten Ware gewährleisten möchten und sie flexibler agieren können. Sie streben nach Ansicht zweier Experten ein hohes Maß an „*unternehmerischer Freiheit an und können besser auf das potenzielle Marktgeschehen reagieren.*“ „*Sie haben eine geschicktere Kulturführung und können ihre Anbauschemata an den Markt heranzuführen, z. B. durch frühe Sätze und dadurch, dass sie nicht Massenmärkte bedienen, sondern über neue Sortimente verfügen. Sie haben eine absolut sichere und kundenorientierte Produktionsplanung hinsichtlich Sortiment, Termine, Qualität.*“



Der niedrigere Anteil des „**Ertrags aus der Dienstleistung am Betriebsertrag**“ bei den erfolgreicherer Betrieben, wurde in erster Linie mit dem relativ höheren Anteil am Ertrag aus der Produktion begründet (siehe auch Abbildung 38).

<b>Gründe für einen niedrigeren Ertrag aus der Dienstleistung in Prozent des Betriebsertrags bei erfolgreichen Betrieben</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• korreliert mit Ergebnis aus der Produktion</li> <li>• Zustandekommen der Aussage kann steuerliche Gründe haben</li> </ul>	Relevanz   +   -

**Abbildung 38: Hauptgründe für einen niedrigeren Ertrag aus der Dienstleistung in Prozent des Betriebsertrags**

Einschränkend wurde zu den Ergebnissen hinsichtlich des Leistungsprogramms angemerkt, dass das Zustandekommen dieser Zahlen an mangelnder Datenerfassung in Bezug auf die Erträge und somit falscher zugrunde liegender Schätzwerte bedingt sein kann, ebenso wie durch steuerlich bedingte Verzerrungen oder in der bewussten falschen Angabe der Verteilung der Erträge aus steuerlichen Gründen. Das Ergebnis, dass erfolgreiche Dienstleistungsbetriebe einen niedrigeren Anteil des Betriebsertrags aus Dienstleistungen erzielen, ist demnach sehr kritisch zu betrachten.

### 5.2.1.2 Ergebnisse der Expertenbefragung zu den qualitativen Aspekten

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Expertenbefragung zu den qualitativen Aspekten wiedergegeben. Bei der Darstellung der Ergebnisse wird der Analyseleitfaden (vgl. Kapitel 3.4) herangezogen und die Ergebnisse den Bereichen Potenzial-, Prozess- und Programmfaktoren zugeordnet.

#### **Potenzialfaktoren**

Die Experten wurden gebeten, den jeweiligen Einfluss der Potenzialfaktoren zu bewerten. Die Ergebnisse sind in Abbildung 39 dargestellt.

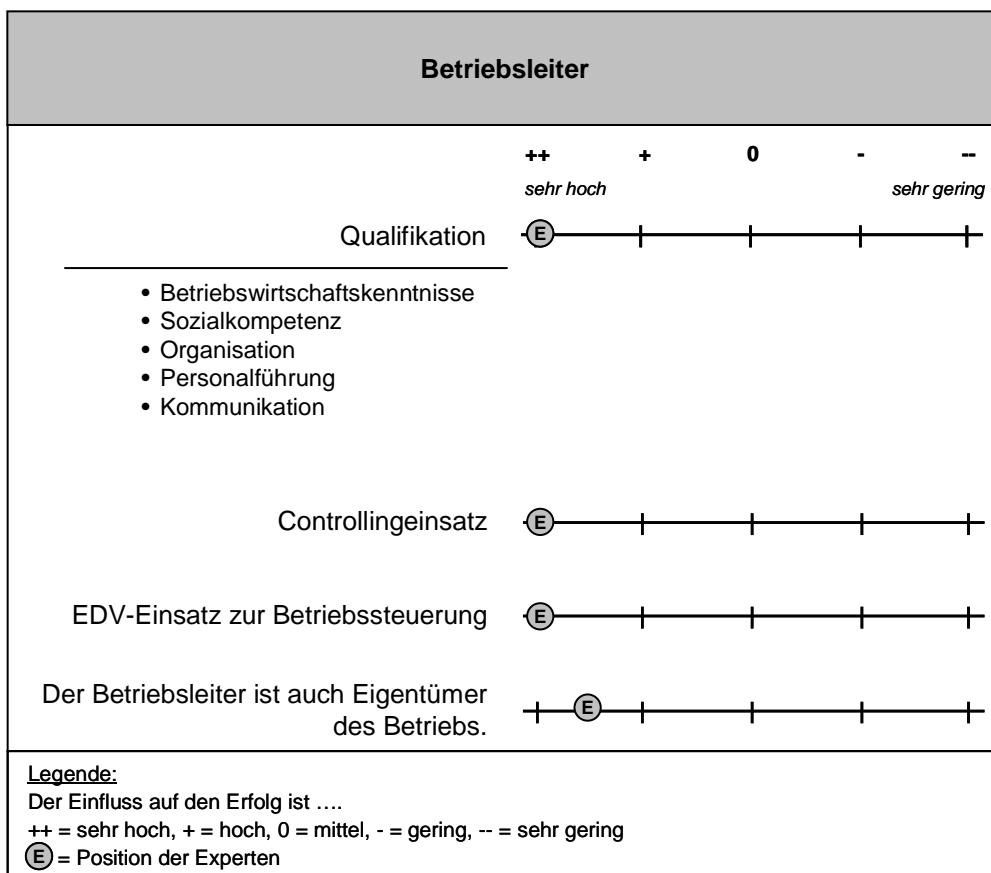




Weiterbildungsangebote, an denen Mitarbeiter teilnehmen können, halten die Experten für wichtig bis sehr wichtig, ebenso wie das Erscheinungsbild der Mitarbeiter. Dieses wird in zunehmenden Maß an Bedeutung gewinnen und ein positives Erscheinungsbild zeichnet sich durch ein einheitliches Auftreten mit Namen, Logo, gleichen Farben aus.

### Betriebsleitung

In Abbildung 41 sind die Expertenmeinungen in Bezug auf den Betriebsleiter zusammengefasst.



**Abbildung 41: Hauptaussagen der Experten in Bezug auf Betriebsleiter**

Der Einfluss der Betriebsleitung wird von allen Experten als sehr hoch eingestuft, wobei die Qualifikation des Betriebsleiters als sehr wichtig gewertet wird. In erster Linie sind hier betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Sozialkompetenz, Organisationsvermögen, Personalführung und das Informations- und

Kommunikationsvermögen bedeutsam. Bei Letzterem ist die Rückmeldung über die persönliche Arbeit und den Betriebserfolg von großer Bedeutung. EDV-Kenntnisse werden als weniger wichtig eingestuft, da die Betriebsleitung sich hier zur reinen Ausführung Unterstützung holen kann. Der EDV-Einsatz zur Betriebssteuerung hingegen wird als wichtig bis sehr wichtig eingestuft. Die Ausübung von Controlling wird als sehr wichtiges Instrument (Expertenzitat: „*Standardinstrument, um Zielvereinbarungen zu treffen*“) bezeichnet, wobei die Datenerfassung, die Teilnahme an einem Betriebsvergleich und Auswertungen als gleich bedeutsam angesehen werden. Die Experten sind überwiegend der Meinung, dass es einen großen bis sehr großen positiven Einfluss auf den Erfolg hat, wenn der Betriebsleiter gleichzeitig auch der Eigentümer des Unternehmens ist, da sich dieser besser mit dem Unternehmen identifizieren kann, die Eigenmotivation bezüglich langer Arbeitszeiten leichter fällt (stärkere Leistungs- und Leidensbereitschaft), die Bereitschaft Schaden abzuwenden größer ist und der Betriebsinhaber direkt vom Betriebsergebnis betroffen ist.

### **Betriebsgröße und Faktorausstattung**

In Abbildung 42 sind die Expertenmeinungen in Bezug auf Betriebsgröße und Faktorausstattung zusammengefasst.

<b>Betriebsgröße und Faktorausstattung</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• optimale Betriebsgröße vom Sortiment abhängig</li><li>• finanzielle Ressourcen (hoher Eigenkapitalanteil) stellen „Puffer“ dar</li><li>• Maschinen und Gebäude müssen in gutem Zustand sein und zum Betrieb passen</li></ul>

**Abbildung 42: Hauptaussagen der Experten in Bezug auf Betriebsgröße und Faktorausstattung**

Die Experten sind mehrheitlich der Meinung, dass keine pauschale Aussage über eine erfolgsbeeinflussende Betriebsgröße (sowohl in Fläche wie auch Anzahl der Arbeitskräfte gemessen) möglich ist. Vorteile größerer Betriebe sind, dass sie mehr Gestaltungsmöglichkeiten haben, flexibler sein können, spezialisierter sind und Arbeitsschritte oft besser rationalisieren können. Andererseits

können auch kleine Betriebe erfolgreich sein. Es wird angemerkt: *„Es hängt vom Dienstleistungsangebot ab, z. B. ist es auch möglich hochpreisige Raritäten für Liebhaber auf kleinen Flächen anzubauen.“*

Finanzielle Ressourcen (hoher Eigenkapitalanteil) werden hingegen für bedeutsam bis sehr bedeutsam gehalten, da durch diese Risiken gemindert werden können und bei Liquiditätsproblemen ein „Puffer“ vorhanden ist. Ein Befragter meint, dass sich ein Betrieb bei reiner Fremdfinanzierung sehr schwer tue, hingegen führt ein anderer Befragter an, dass Fremdfinanzierung im Bereich der Endverkaufsgärtnereien mit hohen notwendigen Investitionen sehr günstig sei.

Anlagegüter (Maschinen und Gebäude) werden in Bezug auf den Erfolg als wesentlich weniger wichtig als Mitarbeiter und Betriebsleiter eingeschätzt. Die benötigten Anlagegüter sind abhängig vom jeweiligen Unternehmensziel, wobei es wichtig ist, dass die Verwendeten in gutem Zustand sind.

Im Gartenlandschaftsbau kann ein Planungsprogramm eine wichtige Anlage darstellen oder beim Angebot einer Abo-Gemüsebox ist eine moderne EDV-Ausstattung für die rationelle Abwicklung nötig. Wichtig ist, dass Dinge angeschafft werden, die zum Betrieb passen. Ein Befragter berichtet von der sinnvollen Anschaffung eines schwarzen Mercedes mit bunten Streifen als Firmenwagen in einem Betrieb, der ein sehr durchgestyltes Image anstrebte bzw. hatte.

### **Investitionen und Modernität**

In Abbildung 43 sind die Expertenmeinungen bezüglich der Investitionen und der Modernität zusammengefasst.

Investitionen und Modernität
<ul style="list-style-type: none"> <li>• von Art der Dienstleistung abhängig</li> <li>• muss zum Betrieb passen</li> </ul>

**Abbildung 43: Hauptaussagen der Experten in Bezug auf Investitionen und Modernität**

Die Modernität eines Betriebes und die Investitionstätigkeit werden für wichtig gehalten, wobei Einschränkungen getroffen werden. Generell ist eine vernünftige Ausstattung erfolgsbeeinflussend, auf der anderen Seite kann es auch sinnvoll sein, Neues mit Altem zu mischen und gemäß einer Expertenaussage kann *„eine gute Idee zum Verkaufskonzept wichtiger als die Ausstattung sein.“* Wichtig ist es den *„Punkt zwischen Modernität und alten Strukturen“* zu finden. Für Dienstleistungen, die eine moderne EDV-Ausstattung benötigen (z. B. Onlinebestellungen mit Lieferservice, Abo-Gemüsekiste), oder auch für die Ansprache spezieller Kundengruppen kann die Modernität hingegen erfolgsbestimmend sein.

### Standort

In Abbildung 44 sind die Expertenmeinungen zum Standort zusammengefasst.

Standort
<ul style="list-style-type: none"> <li>• von Art der Dienstleistung abhängig</li> <li>• positiv: kundennahe und verkehrsgünstige Lage</li> </ul>

**Abbildung 44: Hauptaussagen der Experten in Bezug auf den Standort**

Die Bedeutung des Standortes bewerten die Experten überwiegend als wichtig bis sehr wichtig. Als bedeutsam wird eine gute Anbindung, Zugänglichkeit bzw. verkehrsgünstige Lage betrachtet. Wenn es sich um eine Dienstleistung handelt, bei welcher der Kunde zum Firmenstandort kommen muss, ist ein kundennahe Standort sehr wichtig. In Bezug auf den Friedhofsgartenbau ist hier z. B. die Nähe zu Friedhöfen günstig, um die Wegezeiten gering zu halten. Zudem wurde angemerkt, dass die Art der angebotenen Dienstleistung auch von einem

ländlichen oder städtischen Umfeld abhängig sein kann. Im ländlichen Bereich werden Pflegearbeiten und Friedhofsarbeiten oft noch selber erledigt, im städtischen Umfeld werden hierzu eher Gartenbauunternehmen beauftragt.

## Prozessfaktoren

In Abbildung 45 sind die relevanten Expertenmeinungen zu den Prozessfaktoren zusammengefasst.

<b>Prozessfaktoren</b>							
<b>Qualitätssteuerung</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätsindikatoren</li> </ul>	<p>Relevanz</p> <table style="border: none;"> <tr> <td style="border: none; padding-right: 10px;">  +</td> <td style="border: none;">• Termineinhaltung, Zuverlässigkeit</td> </tr> <tr> <td style="border: none; padding-right: 10px;">  -</td> <td style="border: none;">• Pünktlichkeit, Haltbarkeit, Umtauschmöglichkeit</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"></td> <td style="border: none;">• kreative Ausführung</td> </tr> </table>	+	• Termineinhaltung, Zuverlässigkeit	-	• Pünktlichkeit, Haltbarkeit, Umtauschmöglichkeit		• kreative Ausführung
+	• Termineinhaltung, Zuverlässigkeit						
-	• Pünktlichkeit, Haltbarkeit, Umtauschmöglichkeit						
	• kreative Ausführung						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätssteigerung: Beschwerdesysteme, Befragungen, Testkäufe, Richtlinienerefüllung</li> </ul>							
<b>Standardisierung</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• EDV-Einsatz zur Betriebssteuerung ist notwendig.</li> <li>• Standardisierung der Arbeit ist von der Art der Dienstleistung abhängig.</li> </ul>							
<b>Abwicklung des Absatzes</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• EDV-Instrumente zur Abwicklung des Absatzes</li> </ul>	<p>Relevanz</p> <table style="border: none;"> <tr> <td style="border: none; padding-right: 10px;">  +</td> <td style="border: none;">• Kundenverwaltung und -betreuung, Email</td> </tr> <tr> <td style="border: none; padding-right: 10px;">  -</td> <td style="border: none;">• Internet</td> </tr> </table>	+	• Kundenverwaltung und -betreuung, Email	-	• Internet		
+	• Kundenverwaltung und -betreuung, Email						
-	• Internet						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebot: Kunden übernehmen selber einen Teil der Leistung</li> <li>• bei Nachfrageschwankungen: Kommunikation, Vorbereitung, Preispolitik</li> </ul>							
<b>Kommunikation</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marken sind bedeutend bis sehr bedeutend.</li> </ul>							

**Abbildung 45: Hauptaussagen der Experten in Bezug auf die Prozessfaktoren**



### **Qualitätssteuerung**

Als besonders wichtig hinsichtlich relevanter Qualitätsindikatoren werden Zuverlässigkeit und Termineinhaltung, welche auch die frühzeitige Kommunikation von Verspätungen beinhaltet, gehalten. Weitere bedeutende Qualitätszeiger sind Pünktlichkeit, Haltbarkeit, problemloser Umtausch. Die Vielfalt bzw. die Kreativität bei der Erstellung einer Dienstleistung wird auch als wichtig eingestuft, wobei deren Bedeutung wiederum abhängig vom städtischen oder ländlichen Umfeld sein kann. Es wird hier vermutet, dass im städtischen Bereich die Kreativität aufgrund der zunehmenden Individualisierung wichtiger ist. Für das Feststellen von Kundenwünschen zur Qualitätssteigerung werden Beschwerdesysteme, Testkäufe oder -beratungen sowie Fragebögen als gleich bedeutend gehalten. Es wird angemerkt, dass es hier primär wichtig ist, dass die Ergebnisse dann auch verwendet werden und mit dem betrieblichen Controllingsystem verbunden werden. Zudem werden Kundenbeobachtung und neutrale Betriebsinspektionen nach Qualitätsmanagement-Richtlinien oder Verbandsrichtlinien, welche auch öffentlichkeitswirksam genutzt werden können, als geeignet genannt.

### **Standardisierung**

Die EDV-Unterstützung wird als Muss in Bezug auf die Standardisierung von Prozessen angesehen. Hilfsmittel wie Tabellenkalkulationsprogramme, Warenwirtschaftssysteme, Arbeitszeiterfassungsprogramme, Produktionsplanungsprogramme und mobile Geräte, um die Erreichbarkeit zu gewährleisten, werden für eine wertvolle Unterstützung der Betriebsleitung gehalten.

Im Bereich Gartenbau sehen die Experten eine Vielzahl von Tätigkeiten, die auch mit geringer Qualifikation der Mitarbeiter ausgeführt werden können und somit standardisiert werden können, wie Hol-, Lieferdienste, Pflegearbeiten, reine Gieß-, Pflanzen- und Erntearbeiten. Im direkten Umgang mit dem Kunden wird dies als schwieriger bezeichnet, da die Mitarbeiter hier über einen „*Kundenknigge*“ verfügen sollten und das persönliche Verhältnis hier sehr wichtig ist.

### **Abwicklung des Absatzes**

Für die Abwicklung des Absatzes werden in erster Linie EDV-Systeme in Bezug auf Kundenverwaltung, -bewertung und -betreuung und Emails für erfolgsversprechend gehalten. Sie können ein Mittel zur Kundenbindung darstellen und Kosten sparen, indem Prozesse wie Abrechnungen vereinfacht werden. In zweiter Linie wird das Internet als bedeutsam in Bezug auf repräsentative Gründe (Modernität, Internetseite, Image) sowie auf „Einkaufsconvenience“ gehalten. Gerade bei Angeboten wie der Abo-Gemüsebox ist eine EDV- und internetbasierte Abwicklung hilfreich. In Bezug auf Kundenintegration wird das Angebot, dass der Kunde bestimmte Tätigkeiten selber ausführen kann, als sinnvoll betrachtet. Denkbar wäre z. B. dass Friedhofspflege und -pflanzung für den Kunden ausgeführt wird, er hingegen selber die Gießtätigkeiten übernimmt. Im Gartenlandschaftsbaubereich könnte die Dienstleistung z. B. das zur Verfügung Stellen der Maschinen oder Arbeitsanleitungen darstellen, von Selbstbedienung oder Selbstmontage wird eher abgeraten.

Sehr wichtig bezüglich der Verringerung von Nachfrageschwankungen ist die Kommunikation. Kunden können gezielt auf Angebote aufmerksam gemacht werden und mögliche Wartezeiten können rechtzeitig mitgeteilt werden. Gute Vorbereitung, wie z. B. das Vorpflanzen von Kästen, Arbeitsplanung (z. B. mit Saisonarbeitskräften) und die Entscheidung für Zukauf (z. B. Pflanzenzukauf oder das Angebot von tropischem Obst neben dem saisonalen Gemüse in der Abo-Box) können ebenso wie saisonabhängige Preisnachlässe zur Verminderung der Nachfrageschwankungen führen.

### **Kommunikation**

Marken werden als sehr bedeutend bis bedeutend für den Erfolg im Dienstleistungsgartenbau von den Experten gehalten. Denkbar ist die Verwendung bestehender Marken (wie z. B. „Austin Rosen“), um Qualität zu suggerieren oder die Entwicklung einer eigenen Marke. Diese sollte vor allem Qualität und Zuverlässigkeit ausstrahlen. Wichtig ist, dass der Gartenbauunternehmer sich als Experte präsentiert, denn gemäß einem Befragten hat *„dies auch*

*Überstrahleffekte über Sachen, die man nicht so gut kann.*“ Zudem sollten das angestrebte Image und die betriebsinternen Corporate Identity-Prozesse im Einklang mit der anvisierten Kundenzielgruppe stehen. Es ist durchaus denkbar, äußert ein Interviewter, dass durch den Markenauftritt in einer Straße drei Gärtner drei verschiedenen Kundengruppen bedienen können.

### **Programmfaktoren**

In Abbildung 46 sind die Expertenmeinungen zusammengefasst.

### **Leistungsprogramm**

Während die Spezialisierung auf einen stark begrenzten Dienstleistungssektor überwiegend als weniger erfolgsversprechend von den befragten Experten gesehen wird, werden das Angebot von Leistungsbündeln und das Eingehen von Kooperationen als sehr wichtig eingestuft. Die reine Spezialisierung wird als „*riskant*“ bezeichnet. Leistungsbündel sollten kundenorientiert ausgerichtet sein, das heißt die Kundenwünsche sollten durch die Bündel möglichst breit erfüllt werden. Als sinnvoll werden im Bereich Friedhof ein Bündel, welches neben der Grabbepflanzung bzw. -pflege, auch Grabstein, Bestattungsorganisation, Vertragsverlängerungen umfasst, und im Bereich Gartenlandschaftsbau die Ergänzung der Kerntätigkeit um Gartengestaltung, Gartenbeleuchtung, Gartenmöbel, Bewässerung gesehen. Durch die Bündelung im Gartenlandschaftsbau soll „*Sommerlifestyle*“ verkauft werden. Denkbar sind auch das Auftreten als eine Art „*Weddingplanner*“, der neben der Tischdekoration und dem Brautstrauß beispielsweise auch den Kontakt zur Gastronomie herstellt oder das Angebot eines Servicepakets (mit Bewässerungssystem, Pflege) beim Verkauf von bepflanzten Balkonkästen. Auch könnten Gartenbauunternehmer, die größere Flächen im Gewächs- oder Verkaufshaus frei haben, als Eventmanager auftreten und ihre Räumlichkeiten für Veranstaltungen vermieten. Die Leistungsbündel sollten insofern auf die Kundenwünsche zugeschnitten sein, dass Bündel mit kleinem, mittlerem und größerem Umfang angeboten werden. So führt ein Experte an, dass „*dann das Bündel je nach Kundenwunsch geschnürt werden kann.*“



Pflege mancher Gräber für andere übernehmen, um Wegkosten zu verringern. Wichtig bei Kooperationen ist gemäß einem Experten, dass *„Stärken gestärkt werden und Schwächen gemindert werden.“* Neben der Zusammenarbeit mit anderen Gärtnern werden auch branchenübergreifende Kooperationen, z. B. mit Hochzeitsausstatter, Steinmetz, Beerdigungsunternehmen, Bauunternehmen als sinnvoll bezeichnet.

### **Preis**

In Bezug auf die Preisgestaltung werden eine zeitliche und abnehmerorientierte Preisstaffelung empfohlen. Die zeitliche Preisdifferenzierung, wie z. B. Frühbucherrabatte, kann saisonabhängig bei Nachfrageschwankungen Vorteile bringen. Die abnehmerorientierte Preisstaffelung, wie z. B. Seniorenrabatte, Studentenrabatte kann als Kundengewinnungs- und Kundenlenkungsinstrument eingesetzt werden. Zudem wird eine produktspezifische Preisgestaltung empfohlen, es sollten mehr oder weniger umfangreiche bzw. günstigere und teurere Leistungsbündel angeboten werden. Eine mengenorientierte Preisbildung wird zwar als Standard, aber als eher weniger empfehlenswert eingestuft. Die räumliche Preisdifferenzierung, bei welcher beispielsweise unterschiedliche Preise in unterschiedlichen Filialen oder Friedhöfen gebildet werden, wird eher nicht empfohlen. Dies sollte nur dann gemacht werden, wenn die Angebote – wegen großer Entfernung – nicht vergleichbar sind oder wenn die Preise z. B. wegen einer längeren Anfahrtszeit erklärt werden können.

### **Distribution**

Die direkte Verteilung über ein eigenes Geschäft oder Büro wird überwiegend als sehr empfehlenswert eingestuft, da weniger Verwaltungskosten als bei indirekter Distribution verursacht werden und man *„direkt am Kunden und seinen Bedürfnissen dran ist“* (Zitat eines Experten). Die indirekte Distribution über Absatzmittler oder die kombinierte Distribution werden nicht eindeutig bewertet. Ein Teil der Experten halten diese für erfolgsversprechend, um zusätzliche Kundengruppen zu erschließen, ein anderer Teil hingegen empfiehlt sie nicht.

## Zukunftsausrichtung

Als Innovationen im Dienstleistungsbereich werden das Anbieten von Online-services, wie die Onlinebestellung, die jederzeit und von jedem Ort aus möglich ist, das Arbeiten in Kooperationen (beispielsweise mit Hochzeitausstattern), die Versendung von Pflanzen, Blumensträußen per Post und das Angebot von Leistungsbündeln, wie Dienstleistungen rund um den Garten angeführt. Zudem wird das „Ausbilden“ der Kunden z. B. im Gartenlandschaftsbau oder das Anbieten von technischen Lösungen zur Raumklimagestaltung im Wintergarten als innovativ bezeichnet.

In Bezug auf Servicetrends, die im Gartenbaubereich kommen können, werden in erster Linie Genuss-Emotionsservices und Gesundheitsservices von nahezu allen Experten genannt. Letztere könnten das Angebot von Gesundheitskursen, Wellnesskursen, Fortbildungen, Informationsveranstaltungen zur Ernährung, zu Heilkräutern oder Innenraumbegrünung zur Verbesserung des Raumklimas umfassen. Da das Bedürfnis nach einem Wohlfühlen im Garten bzw. zu Hause als hoch eingeschätzt wird, werden Services, die Ambiente schaffen in Bezug auf Genuss-Services als ausbaufähig betrachtet. Durch die Verbindung der Dienstleistungen mit Pflanzen, können automatisch Emotionen erzeugt werden, zudem sind Modetrends wie z. B. das Angebot einer „lila-gelben Rübe“ denkbar.

Zeit- und Alltagsservices werden im Anschluss an die genannten Services als ausbaufähig bezeichnet, wobei auch angemerkt wird, dass hier bereits die meisten Dienstleistungen, wie die Übernahme der Garten- oder Grabpflege und die Lieferung von Pflanzen, ausgeführt werden. Auch im Bereich der Freizeit- und Mobilitätsservices wird von einem Teil der Befragten Ausbaupotenzial gesehen. Mögliche Dienstleistungen können im Freizeitbereich geführte Wanderungen durch eine Gartenbauschule, Erlebnisse im Garten, wie z. B. ein Labyrinth im Blumenfeld sein. Im Mobilitätsbereich sind Unterstützung beim Umzug, Fahrservices zum Friedhof, Transport von Pflanzen für den Garten bzw. die Anlage des Gartens oder der Balkonbepflanzung bereits so zu gestalten, dass diese mobil sind, denkbar. Ein kleiner Teil der Experten bewertet auch

Familienservices und Networkingservices als mögliche Entwicklungsfelder, da der Vereinsgedanke und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf an Bedeutung gewinnen werden.

### **5.2.2 Ergebnisse der Unternehmerbefragung**

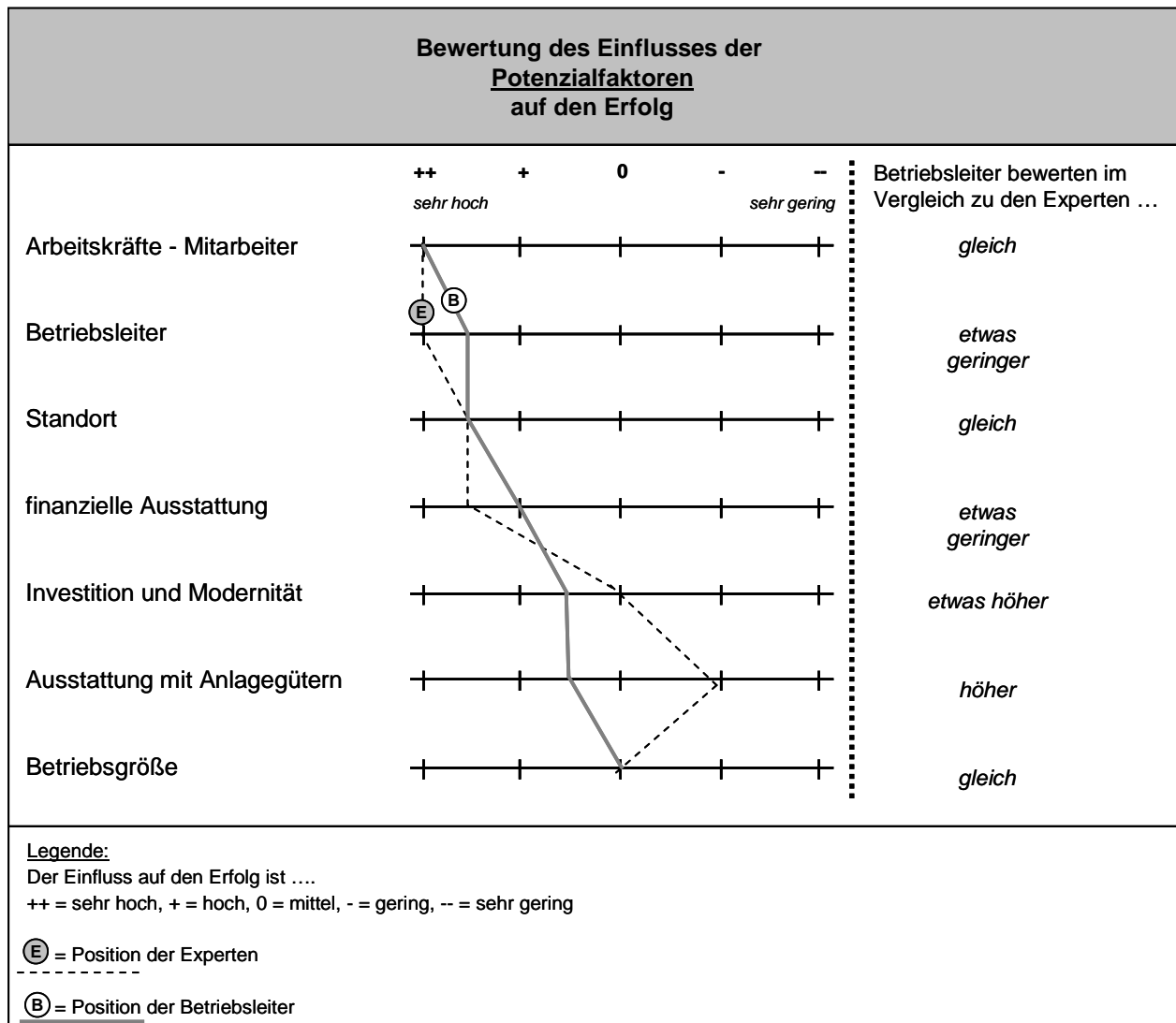
Im Folgenden werden die Ergebnisse der Betriebsleiterbefragung, die die Aussagen der Experten ergänzen soll, im Vergleich zu den Ergebnissen der Expertenbefragung dargestellt.

Zudem wurden die Betriebsleiter gebeten ihre Arbeits-Nettoproduktivität analog zur Erfolgsgruppeneinteilung auf einer dreistufigen Skala von hoch über mittel bis gering einzuschätzen. Je 20% schätzten die Arbeits-Nettoproduktivität in ihrem Unternehmen als hoch bzw. gering ein, die restlichen 60% sahen sich im mittleren Feld. Diese Aussage ist jedoch nur eingeschränkt aussagekräftig. Denn es handelt sich nur um eine Schätzung, es ist nicht bekannt, inwiefern den Betriebsleitern Kennzahlen mit Vergleichswerten hierzu vorlagen.

#### **Potenzialfaktoren**

Die Bewertung der Potenzialfaktoren ist der Bewertung durch die Experten ziemlich ähnlich, wie in Abbildung 47 erkennbar ist.

Auch die Betriebsleiter bewerten die Arbeitskräfte (bzw. Mitarbeiter) für sehr bedeutsam für den Erfolg in einem Dienstleistungsbetrieb. Der Einfluss des Betriebsleiters und des Standorts wird als hoch bis sehr hoch eingeschätzt. Die Betriebsleiter sind der Meinung, dass die finanzielle Ausstattung einen hohen Einfluss hat und der Faktor Investitionen und Modernität sowie die Ausstattung mit Anlagegütern einen hohen bis mittleren Einfluss ausüben. Die Bedeutung der Betriebsgröße wird als gering bis hoch angegeben.



**Abbildung 47: Einfluss der Potenzialfaktoren auf den Erfolg gemäß der Betriebsleiterbefragung im Vergleich mit der Expertenbefragung**

Die Bedeutung der Arbeitskräfte, des Standortes und der Betriebsgröße werden gleich eingeschätzt. Die Bedeutung des Betriebsleiters und der finanziellen Ausstattung werden als geringfügig niedriger bewertet und die Bedeutung der Investitionen und Modernität geringfügig höher. Ein Betriebsleiter merkte hier an:

*„Die Bedeutung der Investitionen ist von der Art der Dienstleistung abhängig: Zur Überwinterung für Kübelpflanzen braucht man ein Gewächshaus, hingegen sind für Hydrokulturen keine Investitionen nötig.“*



Lediglich beim Faktor Ausstattung mit Anlagegütern sind die Betriebsleiter der Meinung, dass dieser Faktor bedeutender ist als dies die Experten einschätzen. Da sie in der Praxis täglich mit den Anlagegütern arbeiten, ist ihnen wohl deren Bedeutung bewusster. Daher bleibt die Rangfolge der Potenzialfaktoren für die Bedeutung in Bezug auf den Betriebserfolg bis auf die Position dieses Faktors gleich.

In Bezug auf die Bedeutung der Art des Wissens bzw. der Ausbildung des Betriebsleiters, wurde um eine Einschätzung der Rangfolge der Bedeutung wichtiger Positionen, die die Experten angaben, gebeten. Wie in Abbildung 48 dargestellt, steht die Personalführung vor betriebswirtschaftlichem und gärtnerischem Fachwissen. EDV-Kenntnisse stehen an letzter Stelle. Hierzu wurde angegeben, dass diese Position auch „*hinzugekauft*“ werden kann.

<b>Rangfolge der Bedeutung von <u>Art des Wissens bzw. der Ausbildung des Betriebsleiters</u> auf den Erfolg</b>	
• Personalführung	+
• betriebswirtschaftliches Wissen	
• gärtnerisches Fachwissen	
• Sozialkompetenz	<b>Relevanz</b>
• Organisationsvermögen	
• Kommunikationsverhalten	
• EDV-Kenntnisse	-

**Abbildung 48: Rangfolge der Bedeutung des Wissens des Betriebsleiters gemäß der Betriebsleiterbefragung**

Die Betriebsleiter charakterisieren den optimalen Standort für Dienstleistungsbetriebe ähnlich wie die Experten (siehe Abbildung 49).

Charakterisierung optimaler Standort
<ul style="list-style-type: none"><li>• kundennah</li><li>• verkehrsgünstig</li><li>• in Friedhofsnähe</li></ul>

**Abbildung 49: Hauptaussagen der Betriebsleiterbefragung zum Standort**

Wichtig ist ein kundennaher, verkehrsgünstig gelegener bzw. gut erreichbarer Standort. Für den Friedhofsgartenbau wird wiederum die Nähe zum Friedhof, um Anfahrtskosten gering zu halten, als positiv angeführt. Auch der Aspekt, dass in der Stadt mehr Nachfrage nach gärtnerischen Dienstleistungen besteht, wurde genannt. Zudem sollte der Standort über eine hohe Kundenfrequenz verfügen und es sich um einen interessanten Ort handeln.

### **Prozessfaktoren**

Die Experten sind der Ansicht, dass der EDV-Einsatz wichtig für den Betriebserfolg ist. Die Betriebsleiter wurden gebeten, die EDV-Instrumente zu bewerten. Die Ergebnisse sind in Abbildung 50 dargestellt.

Demnach wird in der Praxis vor allem der EDV-Einsatz zur Rechnungsstellung als sehr relevant betrachtet. Es folgen der EDV-Einsatz für das Marketing und die Verwendung des Internets. Die Bedeutung der EDV zur Betriebssteuerung und die Benutzung von Datenerfassungsprogrammen werden als hoch bis mittel bewertet. Die Verwendung von mobilen Datenerfassungsgeräten und das Angebot von Onlineshopping werden nur als mittel bis kaum bedeutsam für den Betriebserfolg eingeschätzt. Zu letzterem wurde angemerkt:

*„Onlineshopping kann in bestimmten Bereichen erfolgreich sein, z. B. dann, wenn man Raritäten anbietet. Aber für den Friedhofsgartenbau ist das persönliche Gespräch wichtig.“*





Leistungsbündel und Kooperationen in der Praxis		
Angebot von Leistungsbündeln bzw. Arbeiten in Kooperationen in den befragten Betrieben		
	ja	nein
Leistungsbündel	63 %	37 %
Kooperationen	67 %	33 %

**Abbildung 52: Leistungsbündel und Kooperationen bei den befragten Betrieben**

100% der Unternehmen, die sich als erfolgreich einstufen, bieten Leistungsbündel an. Von den Betrieben, die der Ansicht waren eine niedrige Netto-Arbeitsproduktivität zu haben, bieten lediglich 20% Bündel an. Dies würde bestätigen, dass erfolgreiche Unternehmen Leistungsbündel anbieten, allerdings beruht die Einteilung nach erfolgreichen und weniger erfolgreichen Betrieben nicht auf Kennzahlen, sondern auf der Einschätzung der Betriebsleiter.

Das Angebot folgender Leistungsbündel wurde von den befragten Unternehmern angegeben:

*„Friedhof: Neuanlage, ein Jahr Pflege und Gießen“, „Friedhof: Neuanlage, Pflege und Verlängerungen“, „Sarg und Grabpflege“, „Floristik, Grabstein besorgen bzw. beschriften und Grabpflege“, „zusätzliches Angebot von Dekorationen (von Fremdfirmen)“, „Hochzeit: Empfehlungen Restaurant“.*

Als Gründe wieso keine Leistungsbündel angeboten werden, wurde auf den ländlichen Standort verwiesen. Demnach wäre das Angebot von Leistungsbündeln in der Stadt erfolgsversprechender als im ländlichen Raum, „wo jeder jeden kennt“ (Zitat) und viele Dienstleistungen selber oder von Bekannten übernommen werden.

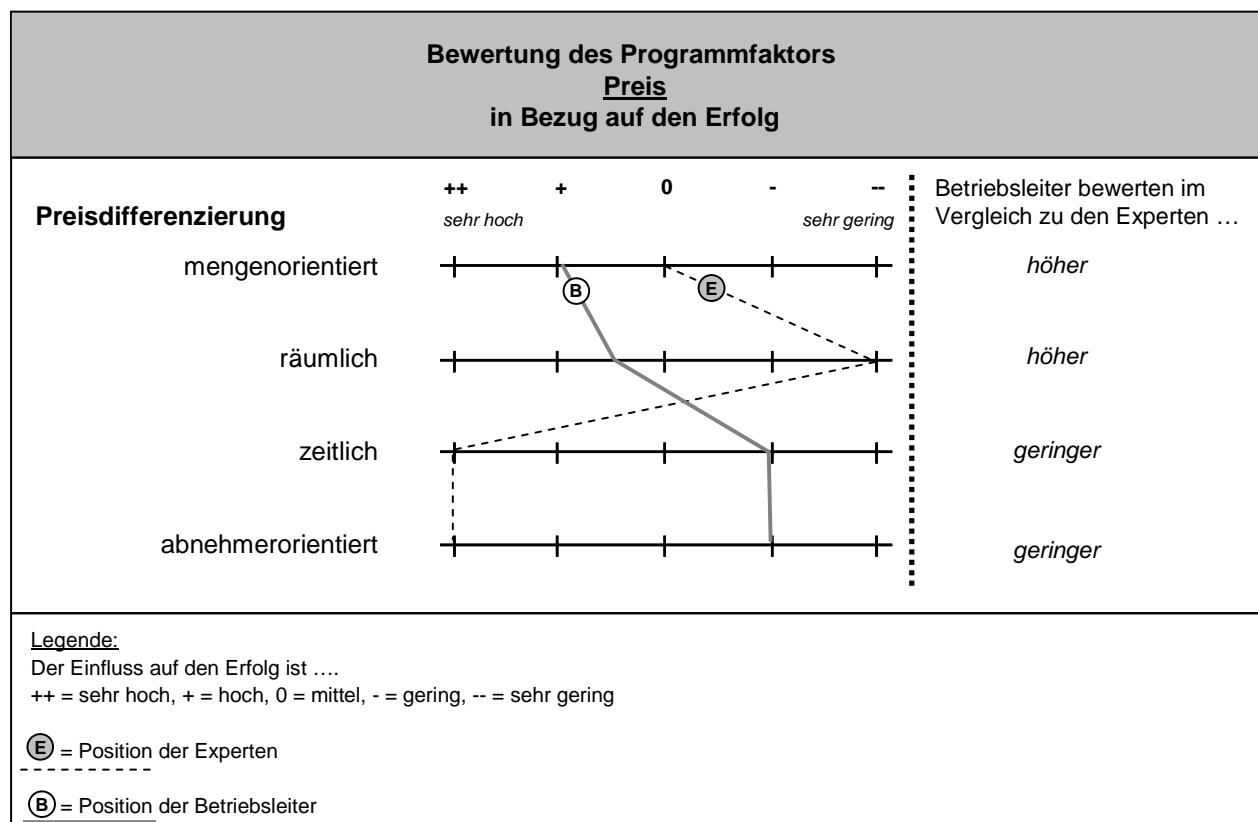
80% der Unternehmen, die eine hohe Netto-Arbeitsproduktivität angaben, arbeiten in Kooperationen. Von den weniger erfolgreichen Betrieben sind es lediglich 40%. Dies würde bestätigen, dass erfolgreiche Unternehmen verstärkt Kooperationen nutzen, jedoch beruht wiederum die Einteilung nach

erfolgreichen und weniger erfolgreichen Betrieben nicht auf Kennzahlen, sondern auf der Einschätzung der Betriebsleiter. Typische Kooperationen, die die befragten Unternehmen eingehen sind:

- Kooperationen mit Gärtnern: Gießgemeinschaften, Pflanzenproduktion, Grabpflegegenossenschaften, Einkaufsgenossenschaften.
- Kooperationen mit anderen Branchen: Steinmetz, Bestatter, Partyservice, Hüttenverleih, Teichbauer.

Bei knapp 75% der Betriebe, die nicht in Kooperationen arbeiten, wurde als Begründung gegen das Arbeiten in Kooperationen angegeben, dass es sich einfach nicht ergeben hat.

Die Betriebsleiter bewerteten eine mengenorientierte und räumliche Preisdifferenzierung als gut bzw. mittel bis gut (wie in Abbildung 53 dargestellt).



**Abbildung 53: Bewertung der Preisdifferenzierung durch die Betriebsleiterbefragung im Vergleich mit der Expertenbefragung**

Die zeitliche bzw. abnehmerorientierte Differenzierung halten sie dagegen für ungeeignet. Die Ergebnisse widersprechen der Expertenmeinung, die die zeitliche und abnehmerorientierte Differenzierung für eher geeignet hielten als die mengenorientierte und räumliche Preisgestaltung. In Einzelgesprächen mit Betriebsleitern zeigt sich, dass die Betriebsleiter generell Preisnachlässen skeptisch gegenüberstehen, da für sie in erster Linie die Kostendeckung wichtig ist. Eine mengenorientierte Preisdifferenzierung erscheint ihnen insofern vertretbar, da hier nur bei sehr hohen Umsätzen Preisnachlässe gewährt werden. Die räumliche Preisdifferenzierung hingegen erklären sie mit den an Standort unterschiedlich anfallenden Kosten (z. B. durch Anfahrtswege), die über die räumliche Preisgestaltung an den Kunden weitergegeben werden.

### **5.2.3 Ergebnisse der Fallstudien**

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der zwei Fallstudien dargestellt.

#### **5.2.3.1 Ergebnisse der Fallstudien in Bezug auf die Kennzahlen**

Die Kennzahlenergebnisse der Fallstudien werden zuerst in Bezug auf den Friedhofsgartenbaubetrieb, dann in Bezug auf den Gartenlandschaftsbaubetrieb und schließlich im Vergleich zueinander dargestellt. Bei dem Gartenlandschaftsbaubetrieb handelt es sich um einen gewerblichen Dienstleistungsbetrieb. Der Friedhofsgartenbaubetrieb ist eine GmbH, das heißt es wurde eine Betriebstrennung zum Produktionsbereich des Betriebes vorgenommen. Dies hat für die Kennzahlenauswertung zur Folge, dass den Kennzahlen ausschließlich Daten aus der Bilanz des Dienstleistungsbereichs zugrunde liegen.

## Prüfung der Erfolgsgruppenzugehörigkeit des Friedhofsgartenbaubetriebs

**Prüfung durch Kennzahlen des Jahres 2005:** Die Netto-Arbeitsproduktivität des Betriebs liegt in 2005 bei 49.106 Euro/Arbeitskraft (und im Jahr 2006 bei 51.020 Euro/Arbeitskraft). Der Durchschnittswert des erfolgreichen Drittels der Dienstleistungsbetriebe liegt im Jahr 2005 bei 39.894 Euro/Arbeitskraft (bzw. 42.604 Euro/Arbeitskraft für Friedhofsgärtner), somit zählt der Betrieb in 2005 zu den erfolgreichen Betrieben.

### Analyse der Kennzahlen des Friedhofsgartenbaubetriebs

Kennzahlen	Einheit	Werte Friedhofsbau-betrieb 2005	Mittelwerte erfolgreiches Drittel 2005
Betriebsfläche	ha	<b>0,01</b>	0,82
Anlagevermögen ohne Boden in % des Vermögens	%	<b>37,1</b>	49,6
kurzfristiges Fremdkapital in % des Fremdkapitals	%	<b>100,0</b>	22,8
Maschinen und Fuhrpark je Arbeitskraft	€	<b>4.495</b>	5.698
Fremd-Arbeitskraft in % der Gesamtarbeitskräfte	%	<b>100</b>	83
ständige Arbeitskraft in % der Gesamtarbeitskräfte	%	<b>100</b>	97
Nettoinvestitionen je Arbeitskraft	€	<b>-1.385</b>	264
Betriebsertrag	€	<b>1.099.203</b>	575.762
Spezialaufwand Dienstleistung in % des Betriebsertrags	%	<b>34,8</b>	14,6
Vermarktungsaufwand in % des Betriebsertrags	%	<b>1,4</b>	1,4
Lohnaufwand in % des Betriebsertrags	%	<b>41,1</b>	33,0
Lohnaufwand / Fremd-Arbeitskraft	€	<b>37.676</b>	29.785
Betriebseinkommen in % des Betriebsertrags	%	<b>53,6</b>	53,2
Betriebseinkommen / Arbeitskraft	€	<b>49.106,0</b>	39.894,0
Kapitalkoeffizient		<b>0,2</b>	0,5
Eigenkapital in % des Bilanzvermögens	%	<b>74,6</b>	25,6
Lohnaufwand + Lohnansatz in % des Betriebsertrags	%	<b>41,1</b>	42,4

**Tabelle 22: Kennzahlen des Friedhofsgartenbaubetriebs**



In Tabelle 22 sind ausgewählte<sup>363</sup> Kennzahlen des Betriebs aus dem Jahr 2005 im Vergleich zu den Mittelwerten des erfolgreichen Drittels der Dienstleistungsbetriebe im selben Jahr dargestellt.

Die Betriebsfläche ist mit 0,01 ha geringer als bei den Mittelwerten des erfolgreichen Drittels. Die angegebene Fläche umfasst die Fläche für die Sozial- bzw. Büroräume und Lagerfläche. Diese Größe erscheint hier für den Erfolg nicht relevant, da die Dienstleistung zum überwiegenden Teil nicht auf dem Betriebsgelände ausgeführt wird, sondern auf Friedhöfen.

Das in der Bilanz verzeichnete Anlagevermögen ist mit 37,1% geringer als bei den anderen erfolgreichen Betrieben, ebenso wie die Ausgaben für Maschinen und „Fuhrpark je Arbeitskraft“ und „Nettoinvestitionen je Arbeitskraft.“ Gemäß dem Betriebsleiter hängen diese Ergebnisse für das Jahr 2005 zusammen, da in diesem und den vorangegangenen Jahren keine größeren Investitionen getätigt wurden. An Anlagevermögen sind im Betrieb Maschinen, wie Gabelstapler, Fuhrpark (sieben VW-Busse), Büroausstattung, Gießfahrzeuge sowie diverse Kleinmaschinen vorhanden. Die Ausstattung ist ausreichend, so ist z. B. ein zusätzliches Gießfahrzeug vorhanden, falls ein Fahrzeug defekt ist und ersetzt werden muss. Auch an den Kleinwerkzeugen sind immer genügend Ersatzwerkzeuge im Lager. Es wird Wert darauf gelegt, dass die Geräte alle in gutem Zustand sind, wobei in letzter Zeit – ebenso wie im betrachteten Jahr – keine großen Investitionen notwendig waren und nicht getätigt wurden. Bei Investitionen werden auch Mitarbeiterwünsche berücksichtigt.

Der Betrieb hat im Jahr 2005 ausschließlich mit kurzfristigem Fremdkapital gearbeitet. Der Betriebsleiter macht dies bewusst, da er das Fremdkapital in der Regel sehr rasch wieder zurückzahlen kann und somit nicht in größere Abhängigkeit von den Banken gerät. Hier besteht auch ein Zusammenhang dazu, dass in diesem Jahr keine großen Investitionen getätigt wurden, für welche

---

<sup>363</sup> Kennzahlen, die keinen Erkenntnisgewinn erwarten lassen, wurden ausgeschlossen, wie z. B. der Ertrag der Eigenproduktion und der Ertrag der Dienstleistung, welche aufgrund der Betriebs-trennung im Fallbetrieb nicht gesondert erfasst werden.

eventuell doch langfristiges Fremdkapital günstiger gewesen wäre. Bei dem kurzfristigen Fremdkapital, welches am Stichtag der Bilanz (31.12.) vorliegt, handelt es sich zum größten Teil um Umsatzsteuer, die mit dem Finanzamt verrechnet wird. Es wird auch deswegen kein langfristiges Fremdkapital benötigt, da der Betrieb über eine hohe Eigenkapitalbasis verfügt. Der Betrieb hat knapp 75% Eigenkapital (am Bilanzvermögen), diese Kennzahl ist bedeutend höher als beim erfolgreichen Mittel. Eine hohe Eigenkapitalbasis wird aus Flexibilitätsgründen angestrebt, wobei der Anteil in den Jahren schwanken kann, wenn der Betriebsleiter Geld herausnimmt.

Dadurch, dass der Friedhofsbetrieb eine GmbH ist, sind nur Fremd-Arbeitskräfte beschäftigt bzw. werden so bezeichnet. Der Betriebsleiter erhält hier ein Geschäftsführergehalt. Dies führt dazu, dass die Kennzahl „Fremd-Arbeitskräfte in Prozent der gesamten Arbeitskräfte“ höher als bei den Mittelwerten der erfolgreichen Betriebe ist. Dies bedingt auch den relativ hohen Wert der Kennzahl „Lohnaufwand in Prozent des Betriebsertrags“ mit 41,1%. Hier wird auch der Betriebsleiter entlohnt und mit in die Kennzahl eingerechnet. Betrachtet man den „Lohnaufwand und den Lohnansatz in Prozent des Betriebsertrags“ (ebenfalls 41,1%) liegt hier der Fallbetrieb mit den Mittelwerten etwa gleich. Der „Lohnaufwand je Arbeitskraft“ liegt ebenfalls über den Mittelwerten. Dies liegt am gut qualifizierten Personal, welches am Bereich Friedhof eingesetzt wird. Dem Betriebsleiter ist die Notwendigkeit guten Personals bewusst, er stellt dieses gezielt ein bzw. schult dieses und zahlt dann entsprechende Löhne. Er sieht es als zentralen Erfolgsfaktor an, dass sein Personal stark motiviert ist und sich in hohem Maße mit dem Betrieb identifiziert. Im Betrieb sind fast ausschließlich ständige Arbeitskräfte angestellt. Der Betriebsertrag des Fallbetriebs liegt zwar bei weitem höher als bei den Mittelwerten, das Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags hingegen liegt im Durchschnitt der erfolgreichen Betriebe. Der Betriebsleiter schließt sich in der Interpretation den Antworten der Experten zum größten Teil an. Er vermutet, dass dies daran liegt, dass er hohe Preise erzielen kann, eine gute Selbstorganisation hat, weniger Kosten durch effizienten Personaleinsatz und weniger Warenverluste

verursacht sowie über eine gute Kundschaft (solvente, treue Grabkunden) verfügt. Bei den Kunden handelt es sich zum großen Teil um langjährige Kunden, die ihr Grab pflegen lassen. Die Verträge werden langfristig geschlossen, dies hat den Vorteil, dass Kosten und Einnahmen je Grab gut geplant werden können. Auch befinden sich die Gräber der Kunden zum großen Teil auf vier großen Friedhöfen, so dass auch Anfahrtskosten gespart werden können.

Der Spezialaufwand für Dienstleistungen ist vermutlich deswegen beim Fallbetrieb höher, da es sich hier um einen ausschließlichen Dienstleistungsbetrieb handelt. Bei den Vergleichsbetrieben kann es sein, dass auch noch andere Betriebsbereiche abgedeckt werden. Der Vermarktungsaufwand entspricht den Mittelwerten, der Kapitalkoeffizient ist kleiner (also besser) als beim erfolgreichen Drittel. Der Betriebsleiter vermutet, dass dies daran liegt, dass die Investitionen für die wirklich notwendigen Gegenstände gesetzt wurden und da im betrachteten Jahr wenig abgeschrieben wurde. (Der Kapitalkoeffizient kann schließlich dadurch kleiner werden, dass bei Betrieben, die ihre Anlagen bereits abgeschrieben haben, das Vermögen geringer ist und das Betriebseinkommen höher ist.)

### **Prüfung der Erfolgsgruppenzugehörigkeit des Gartenlandschaftsbau- betriebs**

**Prüfung durch Kennzahlen des Jahres 2005:** Im Jahr 2005 liegt die Netto-Arbeitsproduktivität des Betriebs bei 43.737 Euro/Arbeitskraft (und im Jahr 2006 bei 46.648 Euro/Arbeitskraft). Im Vergleich hierzu liegt der Durchschnittswert des erfolgreichen Drittels der Dienstleistungsbetriebe im Jahr 2005 bei 39.894 Euro/Arbeitskraft (bzw. bei 37.214 Euro/Arbeitskraft für Gartenlandschaftsbaubetriebe), somit zählt der Betrieb in 2005 zu den erfolgreichen Betrieben.

### Analyse der Kennzahlen des Gartenlandschaftsbaubetriebs

In Tabelle 23 sind ausgewählte<sup>364</sup> Kennzahlen des Betriebs aus dem Jahr 2005 im Vergleich zu den Mittelwerten des erfolgreichen Drittels der Dienstleistungsbetriebe im selben Jahr dargestellt.

Kennzahlen	Einheit	Werte Gartenlandschaftsbaubetrieb 2005	Mittelwerte erfolgreiches Drittel 2005
Betriebsfläche	ha	<b>0,05</b>	0,82
Anlagevermögen ohne Boden in % des Vermögens	%	<b>1,0</b>	49,6
kurzfristiges Fremdkapital in % des Fremdkapitals	%	<b>85,8</b>	22,8
Maschinen und Fuhrpark je Arbeitskraft	€	<b>154</b>	5.698
Fremd-Arbeitskraft in % der Gesamtarbeitskräfte	%	<b>75</b>	83
ständige Arbeitskraft in % der Gesamtarbeitskräfte	%	<b>100</b>	97
Nettoinvestitionen je Arbeitskraft	€	<b>-4.866</b>	264
Betriebsertrag	€	<b>251.217</b>	575.762
Spezialaufwand Dienstleistung in % des Betriebsertrags	%	<b>33,8</b>	14,6
Vermarktungsaufwand in % des Betriebsertrags	%	<b>1,4</b>	1,4
Lohnaufwand in % des Betriebsertrags	%	<b>28,0</b>	33,0
Lohnaufwand / Fremd-Arbeitskraft	€	<b>46.929</b>	29.785
Betriebseinkommen in % des Betriebsertrags	%	<b>34,8</b>	53,2
Betriebseinkommen / Arbeitskraft	€	<b>43.727,0</b>	39.894,0
Kapitalkoeffizient		<b>0,3</b>	0,5
Eigenkapital in % des Bilanzvermögens	%	<b>-194,4</b>	25,6
Lohnaufwand + Lohnansatz in % des Betriebsertrags	%	<b>38,8</b>	42,4

**Tabelle 23: Kennzahlen des Gartenlandschaftsbaubetriebs**

Die Betriebsfläche beträgt 0,05 ha und ist somit geringer als bei den Mittelwerten des erfolgreichen Drittels. Da die Dienstleistung ausschließlich nicht auf dem Betriebsgelände erbracht wird, sondern vor Ort beim Kunden, ist diese Größe hier für den Erfolg nicht relevant. Die angegebene Betriebsfläche umfasst Büroräume, Lager und Garagen.

<sup>364</sup> Kennzahlen, die keinen Erkenntnisgewinn erwarten lassen, wurden wiederum ausgeschlossen.

Das in der Bilanz verzeichnete Anlagevermögen ist mit 1% bedeutend geringer als bei den anderen erfolgreichen Betrieben, ebenso wie die Ausgaben für Maschinen und Fuhrpark je Arbeitskraft und Nettoinvestitionen je Arbeitskraft. Im Jahr 2005 nahm der Betriebsleiter große Einsparungen vor, um offene Kredite zurückzuzahlen. Es wurden Investitionen soweit wie möglich vermieden. Das vorhandene Anlagevermögen ist nach Angabe des Betriebsleiters gut gepflegt und wurde bereits vor ein paar Jahren angeschafft. Dadurch, dass es sich um einen kleineren Betrieb (vier Voll-Arbeitskräfte) handelt, sind die vorhandenen Maschinen und Geräte nicht ununterbrochen im Einsatz und halten somit länger. Das Anlagevermögen umfasst einen Radlader, zwei Kleinbagger, einen Anhänger, einen Lastkraftfahrzeug-Selbstlader, sowie Kleinmaschinen und diverse Geräte. Es handelt sich um einen sehr gut und umfangreich ausgestatteten Betrieb, wobei der Großteil der Maschinen bereits älter ist. Vorschläge der Mitarbeiter zu Investitionen werden, wenn möglich, berücksichtigt.

Der Anteil des kurzfristigen Fremdkapitals des Betriebs ist mit knapp 86% erheblich höher als der des ersten Drittels. Dies liegt gemäß dem Betriebsleiter zum einen an der Stichtagsgebundenheit der Kennzahl, das heißt, dass diese Kennzahl nicht das ganze Jahr diesen Wert hatte. Zudem liegt es auch daran, dass nun bewusst Schulden abgebaut werden sollten und weniger langfristige Verbindlichkeiten eingegangen wurden. Das Eigenkapital ist im Jahr 2005 äußerst gering und negativ.<sup>365</sup> Da der Betriebsleiter diese Situation erkannt hat, steuert er nun bewusst hier entgegen und spart. Er betont allerdings, dass im Gartenlandschaftsbau oftmals hohe Investitionen in Maschinen notwendig sind und hier auch gut mit Fremdkapital gearbeitet werden kann, wie er bei anderen erfolgreichen Kollegen beobachten kann. Bis auf den Betriebsleiter sind nur Fremd-Arbeitskräfte im Betrieb angestellt, so entspricht die Kennzahl Anteil der Fremd-Arbeitskräfte dem Wert des ersten Drittels. Es sind ausschließlich

---

<sup>365</sup> Das Eigenkapital ist dann negativ, wenn mehr Verbindlichkeiten als Vermögen vorliegen (Unterbilanz), dies ist z. B. dann der Fall, wenn Buch- und Vermögenswert von Grund und Boden voneinander abweichen. Die Banken geben dann auf den Vermögenswert Kredite, in der Bilanz steht allerdings der Buchwert.

ständige Arbeitskräfte eingestellt. Der prozentuale „Lohnaufwand in Prozent des Betriebsertrags“ liegt sogar etwas geringer als beim Schnitt im ersten Drittel. Der „Lohnaufwand je Fremd-Arbeitskraft“ liegt dagegen etwas höher als der Wert des durchschnittlichen erfolgreichen Drittels im Jahr 2005. Das Ergebnis entspricht aber dem Ergebnis der CHAID-Analyse und der Diskriminanzanalyse, demnach erfolgreiche Betriebe einen höheren Anteil an kurzfristigem Fremdkapital aufweisen als weniger Erfolgreiche.

Betrachtet man den „Lohnaufwand und den Lohnansatz in Prozent des Betriebsertrags“ liegt hier der Fallbetrieb etwas geringer als die Mittelwerte. Der Betriebsleiter legt Wert auf gut qualifiziertes Personal, welches auch höher bezahlt wird.

Der Betriebsertrag des Fallbetriebs liegt geringer als der Mittelwert, das „Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags“ ebenso. Der Betriebsleiter ist der Meinung, dass durch effizienten Personaleinsatz und weniger Warenverluste die Gewinnsituation gesteigert werden kann, wobei er sich um beides bereits bemüht. Weitaus ausschlaggebender auf die Gewinnsituation schätzt er die Zahlungsmoral der Kunden ein. Da der Betrieb hauptsächlich Neukunden mit Neubaumaßnahmen hat, zeigen die Aufträge häufig eine hohe Umsatzsumme auf. Hier fallen Zahlungsausfälle einzelner Kunden stark ins Gewicht und der Betriebsleiter führt an, dass das *„Durchprozessieren sich oftmals nicht lohnt.“*

Der Spezialaufwand für Dienstleistungen ist vermutlich deswegen beim Fallbetrieb höher, da es sich hier um einen ausschließlichen Dienstleistungsbetrieb handelt. Bei den Vergleichsbetrieben kann es sein, dass auch noch andere Betriebsbereiche abgedeckt werden. Der Vermarktungsaufwand entspricht den Mittelwerten, der Kapitalkoeffizient ist kleiner (also besser) als beim erfolgreichen Drittel. Der Betriebsleiter bemüht sich die Investitionen, die er macht, nur für wirklich notwendige Geräte und Anlagegüter einzusetzen. Zudem gab es im laufenden Jahr kaum Abschreibungen.

## Zusammenfassung der Ergebnisse der Fallstudien in Bezug auf die Kennzahlen

Bei den Kennzahlen kommt es in beiden Fallbetrieben zu Abweichungen im Vergleich zu den Mittelwerten des erfolgreichen Drittels. In Tabelle 24 wird ein Überblick über die Art der Abweichung und Begründungen gegeben.

Kennzahlen	Werte Friedhofsbaubetrieb	Werte Gartenlandschaftsbaubetrieb	Gründe für die Werte des Friedhofsbaubetriebs	Gründe für die Werte des Gartenlandschaftsbaubetriebs
Betriebsfläche	<<	<<	Fläche umfasst nur Büro und Lager	Fläche umfasst nur Büro und Lager
Anlagevermögen ohne Boden in % des Vermögens	<	<<	wenig neues Anlagevermögen	kein neues Anlagevermögen
kurzfristiges Fremdkapital in % des Fremdkapitals	>>	>>	Flexibilität wird angestrebt, Fremdkapital wird schnell zurückgezahlt	Kennzahl ist stichtagsabhängig
Maschinen und Fuhrpark je Arbeitskraft	<	<<	keine Investitionen 2005	keine Investitionen 2005, Geräte halten aufgrund des geringen Gebrauchs sehr lange
Fremd-Arbeitskraft in % der Gesamtarbeitskräfte	>	=	Betrieb ist GmbH, Betriebsleiter zählt zu Fremd-Arbeitskräften	nur der Betriebsleiter ist Familienarbeitskraft
ständige Arbeitskraft in % der Gesamtarbeitskräfte	=	=	keine Saisonkräfte	keine Saisonkräfte
Nettoinvestitionen je Arbeitskraft	<<	<<	keine Investitionen 2005	keine Investitionen 2005
Betriebsertrag (absolut)	>	<		
Spezialaufwand Dienstleistung in % des Betriebsertrags	>>	>>	reiner Dienstleistungsbetrieb	reiner Dienstleistungsbetrieb
Vermarktungsaufwand in % des Betriebsertrags	=	=		
Lohnaufwand in % des Betriebsertrags	>	<	hier ist der Betriebsleiter berücksichtigt (siehe Lohnaufwand + Lohnansatz in % des Betriebsertrags)	effizienter Personaleinsatz
Lohnaufwand / Fremd-Arbeitskraft	>	>	gut qualifiziertes Personal	gut qualifiziertes Personal
Betriebseinkommen in % des Betriebsertrags	=	<	gute Selbstorganisation, gute Preise, geringe Kosten, treue langjährige Kundschaft	
Betriebseinkommen / Arbeitskraft	>	>	effizienter Personaleinsatz, Personal hoch motiviert, starke Identifikation mit Unternehmen	effizienter Personaleinsatz, Personal hoch motiviert
Kapitalkoeffizient	<	<	Investitionen an richtiger Stelle, wenig Abschreibungen	Investitionen an richtiger Stelle, wenig Abschreibungen
Eigenkapital in % des Bilanzvermögens	>>	<<	solide Eigenkapitalbasis, Flexibilität wird angestrebt	in der Vergangenheit viele Kreditaufnahmen, hier wird gegengesetzt
Lohnaufwand + Lohnansatz in % des Betriebsertrags	=	=	hier ist der Betriebsleiter auch berücksichtigt	

**Legende:**

Der Wert ist (wesentlich) größer als beim 1. Drittel: (<)<

Der Wert ist (wesentlich) geringer als beim 1. Drittel: (>)>

Der Wert entspricht ungefähr dem 1. Drittel: =

**Tabelle 24: Begründungen für die Kennzahlenwerte der Fallbetriebe 2005 im Vergleich zu den Mittelwerten des 1. Drittels**

Beide Betriebe erzielten im Untersuchungsjahr in der relevanten Kennzahl für den Erfolg, dem „Betriebseinkommen je Voll-Arbeitskraft“ einen höheren Wert, was bei beiden mit einem effizienten Personaleinsatz und dem hoch motiviertem Personal begründet wird. Beide Betriebe haben einen höheren Personalaufwand je Arbeitskraft, was mit gut qualifiziertem Personal begründet wird, und einen besseren Kapitalkoeffizienten, was wohl an den Investitionen nur für wirklich notwendige Dinge liegt und daran, dass es wenig Abschreibungen gab. Da es sich bei beiden Betrieben um reine Dienstleistungsbetriebe handelt, ist auch relativ gesehen der Anteil des Dienstleistungsaufwands größer als bei Vergleichsbetrieben, die auch Aufwendungen für weitere Bereiche haben. Die Werte der Kennzahlen, die Investitionen betreffen, liegen bei beiden Betrieben unter den Kennwerten des ersten Drittels, da im Untersuchungsjahr – und auch in den Jahren zuvor – kaum größere Investitionen getätigt wurden. Die vorhandenen Geräte sind noch in gutem Zustand. Unterschiede zwischen den beiden Fallbetrieben gibt es in Bezug auf die Eigenkapitalbasis, die bei dem Friedhofsgartenbaubetrieb sehr hoch ist. Dies liegt zum Teil auch daran, dass der Gartenlandschaftsbaubetrieb hohe Verbindlichkeiten hat und noch alte Schulden für kostenintensive Maschinen abzahlen muss, die er für seine Arbeit im Gartenlandschaftsbaubereich benötigt. Die beiden Fallstudien zeigen, dass es im Einzelfall durchaus zu Abweichungen in Bezug auf Kennzahlen kommen kann, diese aber begründbar sind.

### **5.2.3.2 Ergebnisse der Fallstudien in Bezug auf die qualitativen Aspekte**

In Tabelle 25 wird ein Überblick über die Ausprägungen der einzelnen qualitativen Faktoren der Fallbetriebe gegeben.<sup>366</sup>

---

<sup>366</sup> Eine kurze Beschreibung der Eckdaten der Betriebe der Fallstudien befindet sich in Kapitel 4.1.2.3, eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Fallstudien ist im Anhang (siehe Anhang 17 und Anhang 18).



Bereiche	Ausprägungen im Friedhofsbaubetrieb	Ausprägungen im Gartenlandschaftsbaubetrieb
<b>Potenzialfaktoren</b>		
Arbeitskräfte	nur fachqualifizierte Mitarbeiter	nur fachqualifizierte Mitarbeiter
	regelmäßige Weiterbildungskurse	regelmäßige Weiterbildungskurse
	Teams 2-3 gleich qualifizierte Mitarbeiter	Teams mit je 2 gleich qualifizierten Mitarbeitern
	firmenspezifisches Erscheinungsbild	einheitliches Erscheinungsbild
Betriebsleiter	intensive Kommunikation	enger Kontakt zu Mitarbeitern
	gut ausgebildet (Fachausbildung, EDV-Kenntnisse, BWL-Kenntnisse, Controlling)	gut ausgebildet (Fachausbildung, EDV-Kenntnisse, Controlling, Austausch mit Kollegen)
	ist auch Eigentümer	ist auch Eigentümer
Betriebsgröße und Faktorausstattung	relativ großer Betrieb (12 Mitarbeiter)	relativ kleiner Betrieb (4 Mitarbeiter)
	finanzielle Ressourcen vorhanden	
	wichtige Anlagegüter: Fuhrpark, Gießfahrzeuge, PCs	wichtige Anlagegüter: Umfangreichen Maschinen und Fuhrpark
Investition und Modernität	Maschinen sind in gutem Zustand, aber nicht neu	Maschinen sind in gutem Zustand, aber nicht neu
	Sozialräume sind neu	
	Ausstattung ist zweckmäßig	
	EDV auf neuem Stand	
Standort	Stadtgebiet	städtisches Umland
	Entfernung zu Friedhöfen 0,5-3 km	Autobahnanschluss
<b>Prozessfaktoren</b>		
Qualitätssteuerung	Qualität, Termineinhaltung und Zuverlässigkeit werden angestrebt	Qualität, Termineinhaltung und Zuverlässigkeit werden angestrebt
	kulanterweise Umtausch möglich	genaue Kalkulation der Bestellmengen um Verluste zu vermeiden
	Beschwerden werden sofort bearbeitet	Umtausch gemäß VOB
Standardisierung	EDV-Einsatz im Büro und Zeiterfassung	EDV-Einsatz im Büro
	Internetauftritt	Internetauftritt
Abwicklung Absatz und Kunden	Kommunikation und Arbeitsvorbereitung bei Nachfrageschwankungen	Kommunikation bei Nachfrageschwankungen
	langjährige Stammkunden	Neukunden
Kommunikation, Marke	Logo, Slogan beinhaltet "Kundennähe", "Vertrauen", neuer Slogan beinhaltet "Qualität"	Logo, Slogan beinhaltet "Gartenerlebnis - mit allen Sinnen"
	Nutzung bestehender Marken	Nutzung bestehender Marken
<b>Programmfaktoren</b>		
Leistungsprogramm	Floristik, Grabneuanlage, Dauergrabpflege, Ansprechpartner am Friedhof	Neuanlagen und Pflegearbeiten
	Angebot von Komplettleistungen	Angebot von Leistungsbündeln oder Teilleistungen
	Kooperationen mit Steinmetzen	Kooperationen mit Elektriker, Zaunbauer
Preisgestaltung	Einführung "Premiumpflege" geplant	Kostendeckung
Distribution	Eigenvertrieb	Eigenvertrieb
Zukunftsausrichtung	Zeit- und Alltagsservices, Genuss- und Emotionservices	Zeit- und Alltagsservices, Genuss- und Gesundheitsservices

**Tabelle 25: Überblick über Ausprägungen der relevanten Faktoren in den Fallbetrieben**

Zusammenfassend lässt sich für den **Friedhofsgartenbaubetrieb** feststellen, dass für den Erfolg des Betriebes die Arbeitskräfte, die betriebswirtschaftliche Ausrichtung durch den Betriebsleiter und die Qualitätserbringung und -sicherung relevant sind. Durch letzteres werden Stammkunden gehalten und neue Kunden akquiriert. Der Betrieb verfügt überwiegend über langjährige Stammkunden, die ihr Grab pflegen lassen. So besteht eine relativ große Sicherheit in Bezug auf Kosten und Gewinne. Eher als Modernität ist die Funktionsfähigkeit der Geräte ausschlaggebend, wobei neben dem Fuhrpark in erster Linie die Gießfahrzeuge und die Computer, welche für die Auftragsabwicklung verwendet werden, von Bedeutung sind. Der Standort im Stadtgebiet, an einer großen Straße gelegen und in unmittelbarer Nähe zu mehreren großen Friedhöfen ist günstig, aber nicht alleine erfolgsrelevant. Der Betriebsleiter sieht es für seinen Erfolg als wichtig an, einer Linie treu zu bleiben und sich auf ein Kerngeschäft zu konzentrieren, welches zum Betrieb – also dessen Größe, Struktur, Image – passt. Bei dem Kerngeschäft handelt es sich in diesem Fall um Pflegeaufträge von Gräbern. Neben der Einzelgrabpflege werden auch Leistungspakete angeboten. So fungiert der Betrieb beispielsweise als Ansprechpartner auf dem Friedhof und kümmert sich auch um Grabverlängerungen. Im Bezug auf die Auftragsabwicklung ist vor allem das Erbringen von Qualität wichtig, was auch im neuen Slogan der Firma kommuniziert wird. Zudem sieht der Betriebsleiter in erster Linie die Mitarbeiter im Unternehmen als erfolgsrelevant an. Als sehr wichtig beurteilt er die hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Dafür muss seiner Ansicht nach der Chef das Arbeiten im Unternehmen „*vorleben, präsent sein, die Mitarbeiter mitnehmen und einbeziehen.*“

Für den **Gartenlandschaftsbaubetrieb** lässt sich feststellen, dass für den Erfolg des Betriebes die Arbeitskräfte, der Betriebsleiter, ein sparsamer Umgang mit Materialien, Zuverlässigkeit bei der Auftragsabwicklung und die Qualitätserbringung relevant sind. Durch Letzteres werden neue Kunden akquiriert, was im Gartenlandschaftsbau sehr wichtig ist, wenn der Betrieb sich nicht auf die Ausführung reiner Pflegemaßnahmen beschränkt. Bei den Kunden handelt es sich in erster Linie um private Auftraggeber, wie Hausverwaltungen, Baufirmen oder

größere Industrieunternehmen. Neben Neuanlagen mit anschließender Gewährleistungspflege werden auch ganze Leistungsbündel, wie das Besorgen von z. B. Beleuchtung, Brunnenanlagen, angeboten. Eher als Modernität ist wiederum die Funktionsfähigkeit der Geräte ausschlaggebend. Der Besitz von unterschiedlichen Geräten (Standardausstattung und größere Geräte wie Radlader, Kleinbagger, Lastkraftfahrzeug-Selbstlader) gibt dem Unternehmen Flexibilität. Eine EDV-Anlage ist für die Auftragsabwicklung im Büro von Bedeutung. Der Standort liegt verkehrsgünstig in der Nähe eines Autobahnanschlusses im städtischen Umland. Der Betriebsleiter sieht es für den Erfolg als wichtig an, dass die Mitarbeiter hoch motiviert sind. Hierzu ist es auch entscheidend, den Mitarbeitern Verantwortung zu übertragen und vertrauen zu können. Zudem hält er das Erlangen einer sicheren Auftragslage für sehr relevant.

**Zusammenfassung der Ergebnisse:** In beiden Betrieben werden nur fachqualifizierte Mitarbeiter eingesetzt, die auch regelmäßig geschult werden. Der Umgang mit dem Kunden ist in beiden Betrieben für alle Mitarbeiter sehr wichtig, denn auch Hilfgärtner vertreten den Betrieb nach außen und können in Kontakt zum Kunden stehen. Der Umgang mit EDV und Internet durch die Mitarbeiter, die „draußen“ arbeiten, kann vernachlässigt werden. Da in beiden Betrieben fast ausschließlich nur ausgebildete Mitarbeiter eingesetzt werden, bestehen die Teams meist aus zwei gleichberechtigten Mitarbeitern. Die Zusammenstellung der Teams ist somit anders als von den Experten vorgeschlagen, die eine Kombination aus Facharbeiter und Hilfsarbeiter als ideal erachten. Gerade in dem Gartenlandschaftsbaubetrieb, der relativ klein ist, ist das eigenständige Arbeiten der Mitarbeiter wichtig, da der Betriebsleiter häufig selber auf der Baustelle im Einsatz ist und somit nicht ständig seine Mitarbeiter kontrollieren kann. Die Betriebsleiter beider Betriebe sind Eigentümer und identifizieren sich daher stark mit dem Unternehmen. Sie haben beide Fach-, EDV- und betriebswirtschaftliche Kenntnisse. In beiden Betrieben sind in letzter Zeit keine Investitionen getätigt worden, die Geräte sind aber noch in gutem Zustand. Aus den Fallstudien lässt sich jedoch nicht der Schluss ziehen, dass Investitionstätigkeit für den Erfolg nicht relevant wäre. Beide Betriebsleiter betonen die Bedeutung von

Investitionen und Maschinen, aber durch den guten Zustand sind im Moment keine neuen Anschaffungen notwendig gewesen. Die Betriebsleiter machen Investitionen von dem Zustand der Anlagen abhängig und nicht von Abschreibungszeiten. Gerade der relativ kleine Gartenlandschaftsbaubetrieb lastet seine Geräte nicht zu 100% aus, somit erhöht sich die Haltbarkeit. Aufgrund der unterschiedlichen Sparten sind in den Betrieben unterschiedliche Anlagegüter von Bedeutung. Der Gartenlandschaftsbaubetrieb ist aufgrund seines umfangreichen Maschinenparks mit Kleinbaggern und Selbstlader flexibel. Der Friedhofsgartenbau hingegen ist durch die ausreichende Anzahl an Gießfahrzeugen (inkl. Ersatzmaschine) flexibel. Beide können in kurzer Zeit durch die Lage des Standortes ihre Kunden erreichen. Beim Friedhofsgartenbaubetrieb handelt es sich um einen größeren Betrieb, der Betriebsleiter sieht hier einen Vorteil in der Schlagkraft und Präsenz, hält die Größe aber nicht alleine für erfolgsbegründend. Auch der Gartenlandschaftsbaubetrieb hält die Betriebsgröße für wenig aussagekräftig in Bezug auf den Erfolg. Obwohl der Friedhofsbaubetrieb hauptsächlich Stammkunden (Grabpflege) hat und der Gartenlandschaftsbaubetrieb v. a. Neukunden (Neubau Außenanlagen), ist in beiden Betrieben zur Kundengewinnung und -haltung Qualitätserbringung und Termineinhaltung von Bedeutung. Im Friedhofswesen müssen in erster Linie saisonale Termine eingehalten werden, im Gartenlandschaftsbau Termine für Nachunternehmer im Bauablauf. Wie auch in anderen Dienstleistungsbereichen ist die Qualitätserbringung und -sicherung in beiden Betrieben von Bedeutung – zum einen zur Kundengewinnung, zum anderen zur Kundenhaltung. Beide Betriebe setzen im Büroablauf umfangreich EDV ein, versuchen ihren Betrieb als Marke zu positionieren, bieten Leistungsbündel an und arbeiten in branchenübergreifenden Kooperationen. In Bezug auf Dienstleistungstrends sieht der Friedhofsgartenbaubetriebsleiter seine Arbeit auch im Rahmen von Genuss- und Emotionservices, da z. B. auf Wunsch Lieblingspflanzen des Verstorbenen gepflanzt werden oder auch Pflanzen, die bestimmte Gefühle symbolisieren. Der Gartenlandschaftsbaubetrieb hingegen betrachtet einen Teil seines Angebots als

Genuss- und Gesundheitservice, wenn er beispielsweise einen Garten nach Feng-Shui-Richtlinien anlegt.

Durch die Fallstudien können die Aussagen der Experten und Betriebsleiter zum großen Teil bestätigt werden, zudem wird durch sie aufgezeigt, welche Ausprägungen im Einzelfall bedeutsam sein können.

### **5.3 Zusammenfassender Vergleich der einzelnen Untersuchungsergebnisse**

In diesem Kapitel wird ein Überblick über die Ergebnisse aller Untersuchungen gegeben und Schlussfolgerungen auf potenzielle Erfolgsfaktoren gezogen.

#### **5.3.1 Zusammenfassender Vergleich der Ergebnisse der Kennzahlenauswertung sowie der Interpretation durch Experten**

In Tabelle 26 sind im Überblick die relevanten Ergebnisse der Kennzahlenauswertung zusammengefasst, wobei im oberen Teil die Kennzahlen mit einer durch den Mittelwert statistisch nachgewiesenen signifikanten Bedeutung für den Erfolg dargestellt sind und im unteren Teil der Tabelle die Kennzahlen, die gemäß mehrerer Tests als erfolgswirksam festgestellt wurden (jedoch nicht durch den Mittelwerttest als signifikant).

Kennzahl		Ausprägung bei Erfolgreichen	weniger erfolgreiche Betriebe erreichen ...% des Wertes der Erfolgreichen
Kennzahlen mit signifikanter Bedeutung für den Erfolg	Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags	>	74,1%
	Kapitalkoeffizient	<	187,5%
	Gewinn in Prozent des Unternehmensertrags	>	29,3%
	Cashflow	>	41,3%
	Lohnaufwand je Fremd-Arbeitskraft	>	72,1%
Kennzahlen mit Bedeutung für den Erfolg (mehrere Nachweise)	Eigenkapital in Prozent des Bilanzvermögens	>	24,9%
	Lohnaufwand und Lohnansatz in Prozent des Betriebsertrags	<	109,6%
	Betriebsertrag	>	74,2%
	Anlagevermögen in Prozent des Bilanzvermögens	<	118,8%
	kurzfristiges Fremdkapital in Prozent des gesamten Fremdkapitals	>	*

\* Hier ist keine vergleichbare Aussage möglich, da diese Kennzahl nicht im Mittelwertvergleich bestätigt wurde

**Tabelle 26: Ergebnisse der Kennzahlenauswertung**

Es zeigen sich folgende signifikante Zusammenhänge im Mittelwertvergleich:

- **Das „Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags“ ist bei erfolgreichen Betrieben tendenziell höher.** Dieses Ergebnis wurde auch durch die CHAID- und Diskriminanzanalyse und teilweise durch die Fallstudien bestätigt. Dieser Befund wird so interpretiert, dass es erfolgreichen Unternehmen gelingt höhere Preise zu erzielen. Das Ergebnis kann auch daran liegen, dass erfolgreiche Unternehmen effizienter organisiert sind, dass sie solvente Kunden haben oder dass weniger Kosten durch einen effizienten und effektiven Personaleinsatz anfallen sowie weniger Warenverluste auftreten.
- **Der „Gewinn in Prozent des Unternehmensertrags“ ist bei erfolgreichen Betrieben tendenziell höher.**
- **Der Cashflow ist bei erfolgreichen Betrieben tendenziell höher.**
- **Die Kapitalproduktivität ist bei erfolgreichen Betrieben tendenziell besser** (das heißt der Kapitalkoeffizient ist tendenziell niedriger und die

Betriebe setzen weniger kalkulatorisches Vermögen zur Erzielung von einem Euro Betriebseinkommen ein). Dieses Ergebnis wurde auch durch die CHAID-Analyse und die Fallstudien bestätigt. Erfolgreiche Unternehmen benötigen für die Erwirtschaftung des Betriebseinkommens relativ gesehen weniger Kapital, da die Betriebsleitung Investitionen für nur wirklich erforderliche Dinge tätigt. Es ist jedoch zu beachten, dass bei dieser Kennzahl auch dann ein niedriger Wert erzielt wird, wenn Betriebe ihre Anlagen bereits abgeschrieben haben, dann sind das Vermögen geringer und das Betriebseinkommen höher.

- **Die Entlohnung der Arbeitskräfte („Lohnaufwand je Fremd-Arbeitskraft“) ist bei erfolgreichen Betrieben tendenziell höher.** Dies kann daran liegen, dass erfolgreiche Betriebe eher qualifiziertes Personal eingesetzt haben. Der Befund kann allerdings auch so interpretiert werden, dass erfolgreiche Unternehmen höhere Löhne zahlen können, dadurch die Attraktivität als Arbeitgeber steigt und die Möglichkeit gegeben ist motivierte und qualifizierte Mitarbeiter einzustellen.

Durch die CHAID-Analyse ergeben sich folgende weitere Aussagen:

- **Der „Lohnansatz und Lohnaufwand in Prozent des Betriebsertrags“ sind bei erfolgreichen Betrieben tendenziell geringer.** Der Mittelwertvergleich bestätigt dieses Ergebnis, jedoch nicht signifikant. Auch durch die Diskriminanzanalyse wird die Bedeutung dieser Kennzahl bestätigt.<sup>367</sup> Dieses Ergebnis kann so interpretiert werden, dass in erfolgreichen Betrieben das Personal effizient eingesetzt wird, dass für die jeweilige Betriebssituation passendere Arbeitsverfahren verwendet werden und dass das Personal besser qualifiziert ist.
- **Der Betriebsertrag ist bei erfolgreichen Betrieben tendenziell höher.** Der Mittelwertvergleich bestätigt dieses Ergebnis, jedoch nicht signifikant.

---

<sup>367</sup> In einem Faktor mit der Kennzahl „Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags.“

- **Der „Anteil des kurzfristigen Fremdkapitals am gesamten Fremdkapital“ ist bei erfolgreichen Betrieben tendenziell höher.** Auch durch die Diskriminanzanalyse<sup>368</sup> wird die Bedeutung dieser Kennzahl bestätigt. Erfolgreiche Unternehmen nehmen bewusst einen hohen Anteil an kurzfristigem Fremdkapital auf, da sie in der Regel dieses bald zurückzahlen können und nicht langfristig gebunden sind. Der Befund kann auch so interpretiert werden, dass Banken eher erfolgreichen Betrieben kurzfristige Kredite geben. Zu beachten ist dabei natürlich, dass der Anteil des kurzfristigen Fremdkapitals zunimmt, wenn der Anteil der langfristigen Verbindlichkeiten gering ist. Zu berücksichtigen ist zudem, dass diese Kennzahlen stichtagsabhängig sind und somit größere Ergebnisveränderungen im Zeitverlauf auftreten können.

Durch die Diskriminanzanalyse und den Mittelwertvergleich<sup>369</sup> wurde außerdem die Bedeutung folgender Kennzahl festgestellt:

- **Das „Anlagevermögen in Prozent des Bilanzvermögens“<sup>370</sup> ist bei den erfolgreichen Betrieben tendenziell geringer.** Das Anlagevermögen spielt anscheinend keine ausschlaggebende Rolle für den Erfolg der Dienstleistungsunternehmen bzw. kann auch mit älterem, bereits abgeschriebenem Anlagevermögen die Betriebsleistung noch gut erbracht werden. Letzteres kann auch durch die Fallstudien bestätigt werden.
- **Der „Anteil des Eigenkapitals am Bilanzvermögen“ ist bei den erfolgreichen Betrieben tendenziell höher.** Dieses Ergebnis wurde durch die CHAID-Analyse bestätigt. Erfolgreiche Betriebe erhöhen die Eigenkapitalquote wohl bewusst, um von Banken unabhängiger agieren zu können und um bei Kreditaufnahmen ein besseres Rating zu bekommen. Einschränkend muss hier jedoch angemerkt werden, dass im

---

<sup>368</sup> In einem Faktor mit der Kennzahl „Anlagevermögen in Prozent des Betriebsertrags.“

<sup>369</sup> Allerdings ist der Mittelwert für die folgenden Kennzahlen nicht signifikant.

<sup>370</sup> In einem Faktor mit der Kennzahl „kurzfristiges Fremdkapital in Prozent des Fremdkapitals.“



maschinenintensiven Gartenlandschaftsbau der Eigenkapitalaufbau durchaus auch bei erfolgreichen Betrieben weniger intensiv sein kann und auch mit Fremdkapital gut gewirtschaftet werden kann.

Zudem zeigt sich durch die CHAID-Analyse, dass der „Anteil des Ertrags der Dienstleistungen am Betriebsertrag“ bei erfolgreichen Betrieben tendenziell geringer ist. Ob dieses Ergebnis der Kennzahlenauswertung wirklich erfolgsrelevant ist, konnte nicht geklärt werden. Das Zustandekommen dieser Aussage kann steuerliche Gründe haben und auch darin begründet sein, dass die Angaben der Betriebsleiter zu den Strukturdaten vielleicht nicht ganz korrekt waren. Außerdem sind bei den erfolgreichen Betrieben der „Anteil des Ertrags der Produktion am Betriebsertrag“ sowie die „Nettoinvestitionen je Arbeitskraft“ tendenziell höher. Diese Ergebnisse kamen lediglich durch den Mittelwertvergleich zustande und sind nicht signifikant. Auch durch die Fallstudien konnte die Bedeutung dieser Kennzahlen nicht bestätigt werden. Daher ist zu diesen Kennzahlen keine gesicherte Aussage möglich.

### **5.3.2 Zusammenfassender Vergleich der Ergebnisse der Expertenbefragung, Betriebsleiterbefragung und Fallstudien**

Im Folgenden werden die Aussagen der Experten und der Betriebsleiter sowie die Schlussfolgerungen auf Erfolgsfaktoren dargestellt. Soweit die Ergebnisse der Fallstudien die Ergebnisse der Experten- und Betriebsleiterbefragung belegen, werden diese berücksichtigt. Widersprechen die Ergebnisse einander, wurde die Fallstudien danach analysiert, ob es sich hier um eine Ausnahme handelt und Schlussfolgerungen daraus gezogen. Bei den Fallstudien handelt es sich immer um Einzelbetrachtungen, die aufzeigen, welche Erfolgsfaktoren im konkreten Fall wirksam werden können und welche Gründe es im konkreten Einzelfall für ein Abweichen von den allgemeinen Ergebnissen gibt.

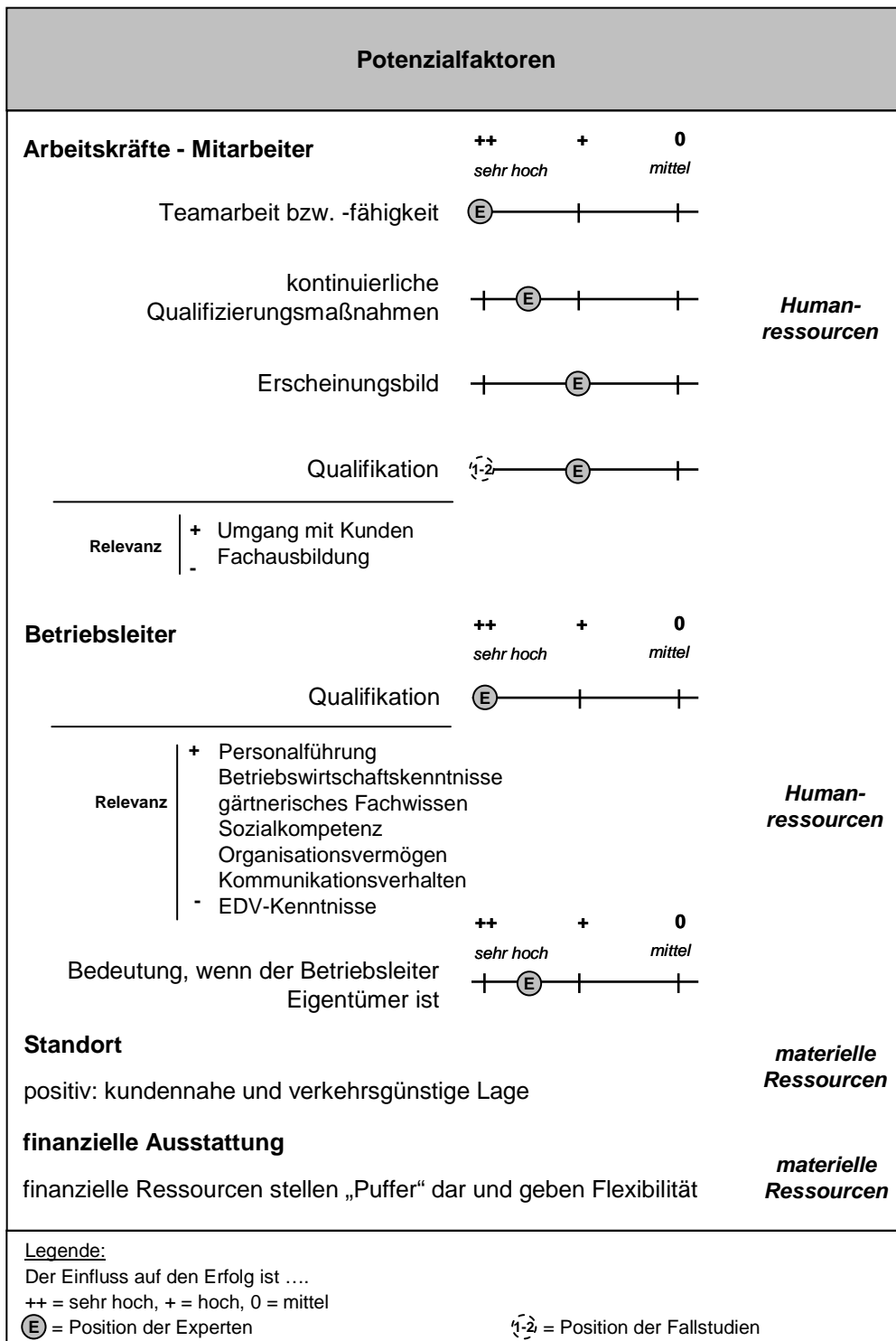


- Das **Humanpotenzial** hat einen positiven Einfluss auf den Betriebserfolg. Hierbei haben die Arbeitskräfte einen sehr starken Einfluss und die Betriebsleitung einen starken bis sehr starken Einfluss. Dieses Ergebnis kann durch die Befragungen und Fallstudien bestätigt werden. Gerade intangible Faktoren und Fähigkeiten wie Qualifikation, Motivation und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Betrieb sind für den Erfolg der beiden Betriebe ausschlaggebend. Zudem zeigt sich in den beiden Betrieben auch, dass ein qualifizierter Betriebsleiter, der sich in hohem Maße mit dem Betrieb identifiziert und intensiv mit seinen Mitarbeitern kommuniziert, von relevanter Bedeutung ist.
- Der **Standort** hat einen positiven Einfluss auf den Betriebserfolg.
- Die **gute finanzielle Ausstattung** eines Betriebs hat einen positiven Einfluss auf den Betriebserfolg.

Die Erfolgswirksamkeit von Investitionen, Modernität und der Ausstattung mit Anlagevermögen wird nur zum Teil bestätigt. Die Betriebsgröße, gemessen in Arbeitskräften oder Fläche, hat eher einen geringen Einfluss auf den Erfolg. Die Bedeutung der Ausstattung mit Anlagegütern wird von den Experten als gering eingeschätzt. Die Praktiker bewerten Anlagegüter als wichtig bis mittelwichtig, was in der Fallstudie zum Friedhofsgartenbau bestätigt wird. In der Fallstudie zum Gartenlandschaftsbau zeigte sich, dass hier Anlagegüter hingegen als durchaus wichtig angesehen werden. Mitarbeiter können durch geeignete Maschinen entlastet und somit effizienter und effektiver eingesetzt werden.

Den Schwerpunkt der erfolgsrelevanten Faktoren im Dienstleistungsgartenbau stellen die Humanressourcen dar. Diese sind auch bedeutend in Bezug auf die Planung und Realisierung von neuartigen Dienstleistungen, da das Personal ausreichend fachlich qualifiziert und motiviert sein muss, um solche Innovationen umzusetzen.

In Abbildung 55 sind die Ausprägungen der erfolgswirksamen Potenzialfaktoren dargestellt.



**Abbildung 55: Erfolgswirksame Potenzialfaktoren**

Hier werden wiederum die Ergebnisse der Experten- und Betriebsleiterbefragung sowie der Fallstudien berücksichtigt. Die Bewertung des Einflusses auf den Erfolg ist in den Fallstudien und den Experteneinschätzungen sehr ähnlich.

Dort wo die Einschätzungen abweichen, wurde die Position der Fallstudien gesondert aufgeführt. Es lassen sich folgende Aussagen über die Ausprägungen der erfolgswirksamen Potenzialfaktoren ableiten:

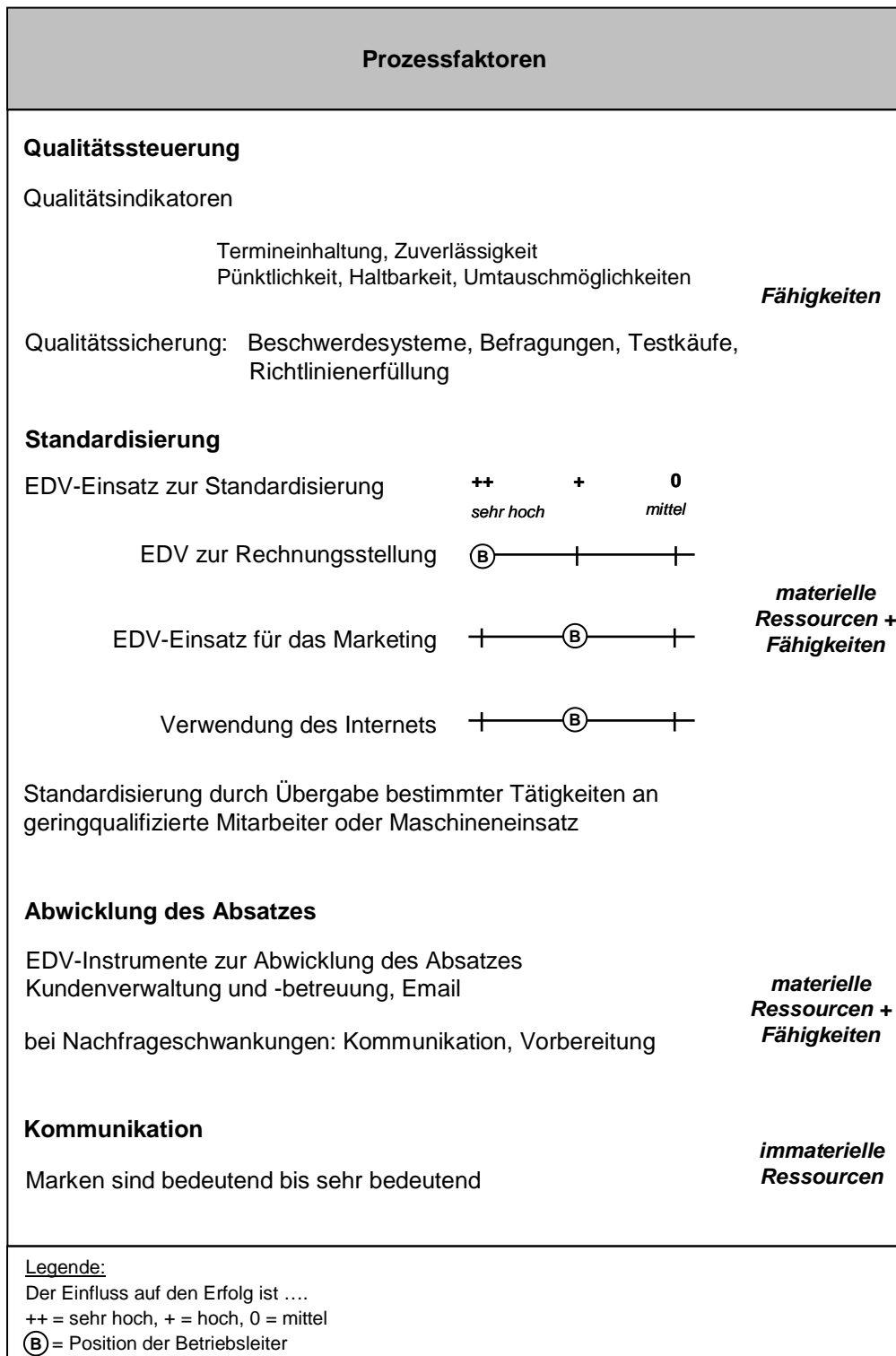
- Wenn im Betrieb **Teamarbeit** gefördert wird bzw. die Mitarbeiter über Teamfähigkeit verfügen, hat dies einen positiven Einfluss auf den Erfolg.
- Wenn die Mitarbeiter **hochqualifiziert** sind und regelmäßig an Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen, hat dies einen positiven Einfluss auf den Erfolg. Hierbei sind gemäß der Betriebsleiterbefragung in erster Linie die Fähigkeit des Mitarbeiters mit dem Kunden gut umgehen zu können und die Fachausbildung relevant. Der Umgang mit EDV ist von der Art der Dienstleistung abhängig.
- Wenn die Mitarbeiter **hochmotiviert** sind und sich in hohem Maße mit dem Unternehmen identifizieren, hat dies einen positiven Einfluss auf den Erfolg. In den Fallstudien zeigte sich, dass hierfür ein gutes Betriebsklima von Bedeutung ist.
- Wenn die Mitarbeiter ein **einheitliches und positives Erscheinungsbild** haben, hat dies einen positiven Einfluss auf den Erfolg. Diese Aussage der Experten, bestätigte sich auch in den Fallstudien.
- Wenn der Betriebsleiter **hochqualifiziert** ist, hat dies einen positiven Einfluss auf den Erfolg. Hierbei sind in erster Linie die Fähigkeiten des Betriebsleiters in Bezug auf die Personalführung relevant. Es folgen seine betriebswirtschaftlichen und Fachkenntnisse. Zudem sind seine Sozialkompetenz, sein Organisationsvermögen und sein Kommunikationsverhalten von Bedeutung. Als letztes können auch seine EDV-Kenntnisse einen Einfluss ausüben. Außerdem bemüht sich der Betriebsleiter in erfolgreichen Betrieben verstärkt darum eine positive Unternehmenskultur aufzubauen, wie dies auch die Fallstudien belegt haben.
- Wenn der Betriebsleiter **Controllingsysteme** einsetzt, hat dies einen positiven Einfluss auf den Erfolg.

- Wenn der **Standort kundennah oder verkehrsgünstig** gelegen ist, hat dies einen positiven Einfluss auf den Betriebserfolg. Obwohl sich bei den Fallbetrieben herausstellte, dass der Standort geringfügig weniger erfolgsrelevant als gemäß der Experten- und Betriebsleiterbefragung ist, sind auch die Fallbetriebe gut an das Straßennetz angebunden und liegen relativ kundennah.
- Wenn die **finanzielle Ausstattung** eines Betriebs hoch ist, hat dies einen positiven Einfluss auf den Erfolg. Finanzielle Ressourcen werden für bedeutsam gehalten, da durch diese Risiken gemindert werden können und die Betriebsleitung flexibler agieren kann. Es zeigte sich jedoch auch in der Fallstudie zum Gartenlandschaftsbau, dass hier die notwendigen hochpreisigen Anschaffungen bei einem erfolgreichen Betrieb auch fremdfinanziert sein können.
- Zudem stellte sich heraus, dass es wichtig ist, dass die verwendeten **Anlagegüter** in gutem Zustand sind und dass Investitionen und Modernität zum Stil des Betriebs passen. Anlagegüter werden in Bezug auf den Erfolg von den Experten und Betriebsleitern als wesentlich weniger wichtig als Mitarbeiter und Betriebsleiter eingeschätzt.

Sowohl in der Expertenbefragung als auch in den Fallstudien zeigte sich, dass keine pauschale Aussage über eine erfolgsbeeinflussende Betriebsgröße möglich ist. Vorteile größerer Betriebe können sein, dass sie mehr Gestaltungsmöglichkeiten haben, flexibler agieren können, spezialisierter sind und Arbeitsschritte oft besser rationalisieren können. Andererseits können auch kleine Betriebe erfolgreich sein, sie sind sehr flexibel und haben anteilig weniger fixe Kosten.

Bei den genannten wirksamen Erfolgsfaktoren der Potenzialfaktoren handelt es sich in der Mehrzahl um intangible Ressourcen, die bewusst über längere Zeit aufgebaut werden müssen.

In Abbildung 56 sind die Ausprägungen der erfolgswirksamen **Prozessfaktoren** dargestellt.



**Abbildung 56: Erfolgswirksame Prozessfaktoren**

Hier werden wiederum die Ergebnisse der Experten- und Betriebsleiterbefragung sowie der Fallstudien berücksichtigt. Die Position der Fallstudien in Bezug auf die Bewertung des Einflusses des EDV-Einsatzes auf den Erfolg entspricht hierbei zum überwiegenden Teil der Bewertung der Betriebsleiter und wird daher nicht gesondert abgebildet.

Es lassen sich folgende Aussagen über die Ausprägungen der erfolgswirksamen Prozessfaktoren ableiten:

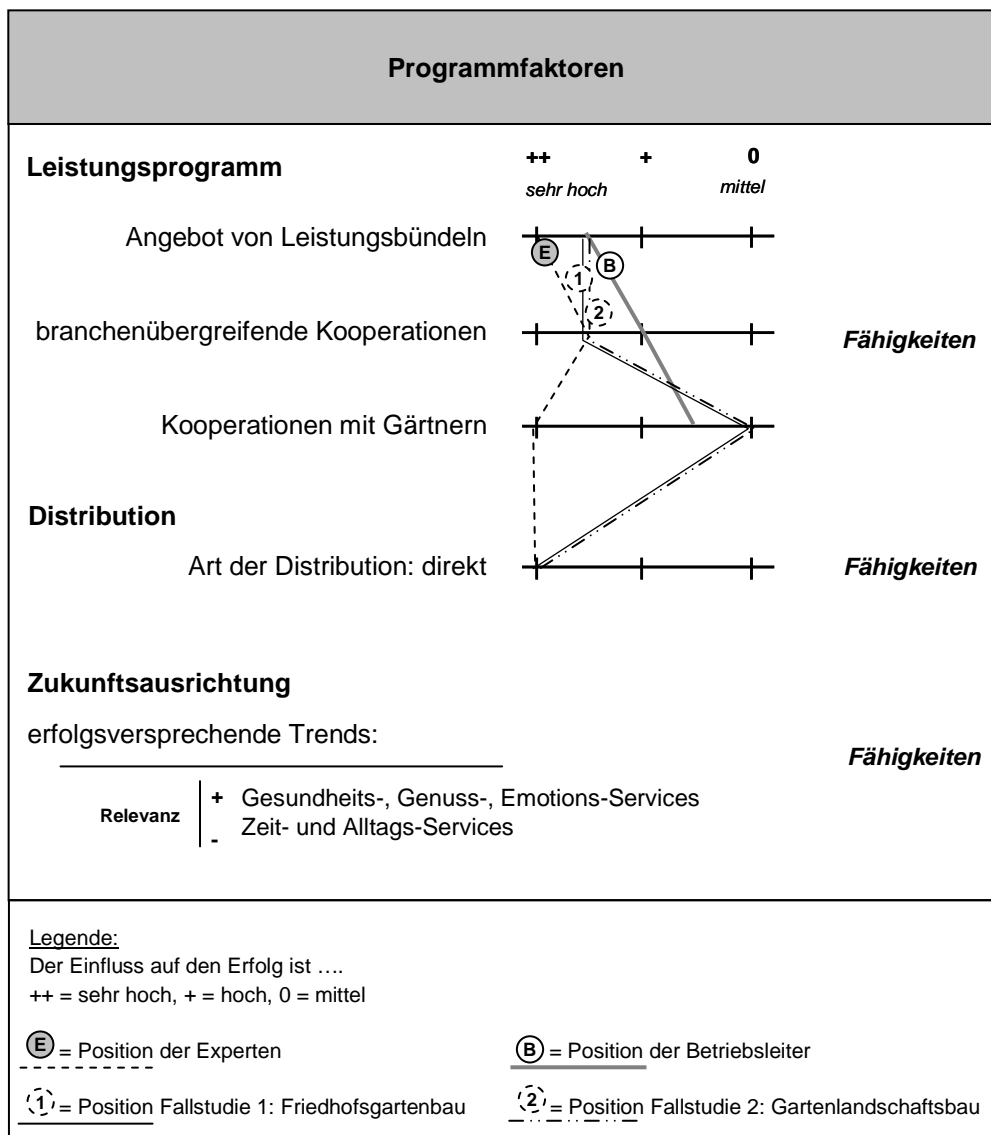
- Wenn Termine eingehalten werden und zuverlässig die Aufgaben bearbeitet werden, stellen dies wichtige **Qualitätsindikatoren** im Rahmen einer erfolgreichen Qualitätssteuerung dar. Die Bedeutung der Qualitätssteuerung konnte durch die Fallstudien bestätigt werden. Beide Betriebsleiter halten das Erbringen von Qualität für erfolgsentscheidend. Weitere bedeutende Qualitätsindikatoren stellen Pünktlichkeit, Haltbarkeit und problemloser Umtausch dar. Es wird vermutet, dass die Notwendigkeit von Kreativität und Vielfalt vom Umfeld, städtisch oder ländlich, abhängig ist. Die Qualitätserbringung ist sowohl zur Kundengewinnung (Neukunden) als auch zur Kundenbetreuung (Stammkunden) von großer Bedeutung.
- Wenn **Beschwerdesysteme** geführt, Befragungen oder Testkäufe getätigt werden, kann die durch den Kunden wahrgenommene Qualität erfolgreich gesteigert werden.
- Wenn im Betrieb **EDV-Einsatz zur Optimierung der Prozesse** eingesetzt wird, hat dies einen positiven Einfluss auf eine erfolgreiche Standardisierung.
- Wenn **EDV zur Rechnungsstellung oder im Rahmen des Marketings** verwendet wird, hat dies einen positiven Einfluss auf den Betriebserfolg.
- Wenn **EDV-Hilfsmittel zur Abwicklung des Absatzes** eingesetzt werden (Kundenverwaltung, Emails, Internet), hat dies einen positiven Einfluss auf den Betriebserfolg.



- Wenn unqualifizierte Arbeiter für Hilfsarbeiten eingesetzt werden oder einfache Arbeiten durch Maschineneinsatz unterstützt werden, hat dies einen positiven Einfluss auf eine erfolgreiche **Standardisierung**. In beiden Sparten der Fallbetriebe gibt es Tätigkeiten, die zwar von Mitarbeitern mit geringerer Qualifikation ausgeführt werden können, jedoch haben sich beide Betriebsleiter dazu entschieden ausschließlich qualifiziertes Personal einzusetzen, welches dafür flexibel eingesetzt werden kann und selbstständig arbeitet. Für die Standardisierung ist bei beiden Betrieben der Maschineneinsatz bedeutend, hier konnten erstaunlicherweise keine prinzipiellen Unterschiede bei den Sparten festgestellt werden, nur in der Art der benötigten Maschinen. Im Gartenlandschaftsbau handelt es sich um diverse Maschinen, die die Arbeit und den Transport erleichtern (z. B. Bagger, Lastkraftfahrzeug) und im Friedhofsgartenbau sind in diesem Zusammenhang die Gießfahrzeuge sehr wichtig.
- Wenn dem Kunden **Nachfrageschwankungen** rechtzeitig kommuniziert werden oder den Nachfrageschwankungen mit Vorbereitung begegnet wird, hat dies einen positiven Einfluss auf den Betriebserfolg.
- Die Darstellung des Betriebs als **Marke** oder die Verwendung von Marken haben einen positiven Einfluss auf den Betriebserfolg.

Erfolgsrelevant für die **Prozessausübung** sind Fähigkeiten, materielle Ressourcen und immaterielle Ressourcen.

In Abbildung 57 sind die Ausprägungen der erfolgswirksamen **Programmfaktoren** dargestellt, zudem sind die Positionen der Fallbetriebe eingezeichnet.



**Abbildung 57: Erfolgswirksame Programmfaktoren**

Es lassen sich folgende Aussagen über die Ausprägungen der erfolgswirksamen Programmfaktoren ableiten:

- Wenn das Dienstleistungsangebot **Leistungsbündel** umfasst, hat dies einen positiven Einfluss auf den betrieblichen Erfolg. Die Art der Leistungsbündel ist von der angebotenen Dienstleistung abhängig. In den erfolgreichen Fallbetrieben zeigte sich, dass die Leistungsbündel des Friedhofsgartenbauers Grabbepflanzung bzw. -pflege wie auch Grabsteinbesorgung und -pflege sowie Vertragsverlängerungen beinhalten. Im Gartenlandschaftsbaubetrieb werden hingegen Gartenanlage, Gartenpflege,

Gartengestaltung, Gartenbeleuchtung und -bewässerung als Bündel angeboten.

- Wenn Betriebe **Kooperationen** eingehen, hat dies einen positiven Einfluss auf den Erfolg. Hierbei hat in der Praxis die branchenübergreifende Kooperation wohl einen größeren Einfluss als die Kooperation mit anderen Gärtnern. Auch bei den Fallbetrieben zeigte sich, dass die angebotenen Leistungsbündel mit Hilfe von branchenübergreifenden Kooperationen (Steinmetz, Elektriker) umgesetzt werden und durch Aufnahme von Kooperationen das Programm erweitert werden kann.
- Wenn Betriebe eine **direkte Distribution** ihres Angebots betreiben, hat dies einen positiven Einfluss auf den Erfolg. Begründung ist hier der geringere Anteil an Verwaltungskosten.
- Das Angebot von Gesundheits-, Genuss- oder Emotionservices hat einen positiven Einfluss auf eine erfolgreiche **Zukunftsausrichtung** eines Betriebs. Zudem ist das Angebot von Zeit- und Alltagsservices erfolgsrelevant.

Die relevanten Erfolgsfaktoren bezüglich der Programmfaktoren stellen alle Fähigkeiten dar. Über eine erfolgswirksame Preisgestaltung lassen sich durch die Untersuchungen keine klaren Aussagen treffen, da die optimale Preisdifferenzierung von Experten, Betriebsleitern und innerhalb der Fallstudien unterschiedlich beurteilt wurde.

## **6 Diskussion**

In diesem Kapitel wird die Brücke der Untersuchungsergebnisse zum theoretischen Bezugsrahmen geschlagen, zusammenfassend diskutiert, sowie Handlungsempfehlungen für die Praxis gegeben. Zudem werden die Ergebnisse kritisch bewertet, um Schlüsse für das methodische Vorgehen für weitere Untersuchungen zu ziehen.

### **6.1 Zuordnung der Ergebnisse zum theoretischen Bezugsrahmen**

In diesem Kapitel wird dargestellt, wie die ermittelten erfolgswirksamen Faktoren und Ausprägungen dem theoretischen Bezugsrahmen (vgl. Kapitel 3.4) zugeordnet werden können.

In Tabelle 27 ist eine Übersicht der Untersuchungsergebnisse in einer Tabelle dargestellt, um die Art der Unternehmensressourcen von erfolgreichen Betrieben zu verdeutlichen.

Die erfolgsrelevanten Kennzahlen wurden in dieser Tabelle nicht nach ihrer Bedeutung, das heißt nicht danach, ob sich bei Ihnen signifikante Unterschiede zwischen den Erfolgsgruppen zeigten oder nicht, geordnet, sondern den einzelnen Einflussgrößen zugeteilt.

Ergebnisse der Untersuchung: Erfolgsfaktoren		Ausprägung Kennzahl	
Ressourceneinsatz	Fähigkeiten <i>(bzw. spiegelt Fähigkeiten wider)</i>	<b>Erträge</b>	
		2 Betriebsertrag	>
		1 Gewinn in % des Unternehmensertrag	>
		<b>Produktivitäten</b>	
		Betriebseinkommen je Arbeitskraft (Nettoarbeitsproduktivität)	>*
		1 Betriebseinkommen in % des Betriebsertrags	>
		1 Kapitalkoeffizient (Kapital/Betriebseinkommen)	<
Potenzialfaktoren	Humanressourcen	<b>Arbeitskräfte</b>	
		Teamfähigkeit, gute Qualifikation, einheitliches Erscheinungsbild, kontinuierliche Qualifizierung, hochmotiviert	
		2 Lohnquote (Lohnaufwand und Lohnansatz in % des Betriebsertrags)	<
		1 Lohnaufwand je Fremdarbeitskraft	>
		<b>Betriebsleitung</b>	
		Betriebsleiter ist gleichzeitig Eigentümer, gute Qualifikation, Förderung der Unternehmenskultur, Anwendung von Controlling	
	materielle Ressourcen	<b>Investitionen und Modernität</b>	
		1 Cashflow	>
		<b>Faktorausstattung</b>	
		hohe finanzielle Ausstattung	
		2 Anlagevermögen in % des Vermögens	<
		2 Eigenkapital in % des Bilanzvermögens	>
		2 kurzfristiges Fremdkapital in % des Fremdkapitals	>
		EDV-Hilfsmittel	
<b>Standort</b>			
kundennah, verkehrsgünstig			

<b>Prozessfaktoren</b>	<b>Fähigkeiten (außer EDV-Hilfsmittel = materielle Ressourcen)</b>	<b>Qualitätssteuerung</b>	
		Qualität ist sowohl für Kundengewinnung wie auch Kundenbetreuung sehr wichtig	
		Qualitätsindikatoren: Termineinhaltung, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Haltbarkeit, Umtauschmöglichkeit	
		Qualitätssteigerung: Beschwerdesysteme	
		<b>Standardisierung</b>	
		EDV-Einsatz	
		Übergabe bestimmter Tätigkeiten an geringqualifizierte Mitarbeiter oder Maschineneinsatz	
		<b>Abwicklung des Absatzes</b>	
		EDV-Einsatz	
	Nachfrageschwankungen: Kommunikation, Vorbereitung		
<b>immaterielle Ressource</b>		<b>Kommunikation/Marke</b>	
		Verwendung von Marken und/oder Aufbau eigener Marke	
<b>Programmfaktoren</b>	<b>Fähigkeiten</b>	<b>Leistungsprogramm</b>	
		Angebot von Leistungsbündeln	
		Erweiterung des Angebots durch Kooperationen	
		<b>Distribution</b>	
		direkte Distribution	
		<b>Zukunftsausrichtung</b>	
		erfolgsversprechende Trends: Gesundheits-, Genuss-, Emotions-Services neben Zeit- und Alltags-Services	

\* = Die Netto-Arbeitsproduktivität ist die herangezogene Kennzahl zur Klassifizierung.

1 = Bei dieser Kennzahl konnte eine signifikante Bedeutung für die Unterscheidung der Erfolgsgruppen durch den Mittelwertvergleich nachgewiesen werden.

2 = Bei dieser Kennzahl konnte eine Bedeutung für die Unterscheidung der Erfolgsgruppen durch verschiedene Tests nachgewiesen werden.

**Tabelle 27: Zuordnung der Untersuchungsergebnisse zu den Arten der Ressourcen**

Wie in der zweiten Spalte vermerkt, handelt es sich bei dem Großteil der erfolgswirksamen Faktoren und Ausprägungen um immaterielle Ressourcen, wie Humanressourcen und Fähigkeiten. Die Erträge und Produktivitäten spiegeln die Fähigkeiten, die Unternehmensressourcen gewinnbringend einzusetzen, wider. Bei der Untersuchung wurde bewusst ein Schwerpunkt auf die Untersuchung intangibler Ressourcen gesetzt. Es stellte sich nun heraus, dass die erfolgswirksamen Potenzialfaktoren zwar sowohl materielle Ressourcen sowie

Humanressourcen umfassen, aber in erster Linie die Humanressourcen erfolgsrelevant und bedeutender als die materiellen Ressourcen sind. Hier unterscheidet sich der Gartenbau also nicht von anderen Dienstleistungen. Da Wettbewerbsvorteile umso langlebiger sind, je schwerer die Vermögenswerte substituierbar sind und je größer die Barrieren für die Imitation – das heißt die Schaffung identischer Ressourcenprofile – sind, haben Mitarbeiter als langfristige Ressourcen im Gegensatz zu externen Ressourcen, die schnell oder günstig von extern zu beschaffen sind, einen nachhaltigen Vorteil. Bei den Prozessfaktoren sind vor allem Fähigkeiten und immaterielle Ressourcen wichtig und bei den Programmfaktoren Fähigkeiten. Hier stellten sich im Rahmen der Untersuchung keine zusätzlichen materiellen Ressourcen als erfolgsrelevant heraus. Es gibt zwar auch Dienstleistungen, bei denen zur Angebotserstellung und –abwicklung aufwendige Infrastruktur notwendig ist, aber dies trifft wohl nicht auf den Dienstleistungsgartenbau zu. Die immateriellen Wettbewerbsvorteile sind langlebiger. Vor allem die Fähigkeiten müssen erst aufgebaut werden und stellen dann entscheidende Wettbewerbsfaktoren dar. Gartenbaubetriebe, die in der Produktion oder auch schon in der Dienstleistung tätig sind, haben hier bei einem Ausbau des Dienstleistungsbereichs Vorteile, wenn sie bereits über bestimmte Fähigkeiten und immaterielle Ressourcen verfügen.

## 6.2 Diskussion der Untersuchungsergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse dieser Untersuchung den Ergebnissen anderer Forschungsarbeiten gegenübergestellt, um die praktische Relevanz der Ergebnisse darzustellen. Hierbei können jedoch nur Vergleichsergebnisse, die sich auf den Produktionsgartenbau beziehen, herangezogen werden.

Es stellte sich heraus, dass das „**Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags**“ und der „**Gewinn in Prozent des Unternehmensertrags**“ bei den erfolgreichen Betrieben tendenziell höher sind. Die weniger erfolgreichen Betriebe erreichen in Bezug auf das Betriebseinkommen (in Prozent des

Betriebsertrags) durchschnittlich lediglich 74,1% des Wertes der Erfolgreichen, sowie nur 29,3% des Gewinns (in Prozent des Unternehmensertrags) der erfolgreichen Unternehmen. Auch bei *Görgens* stellte sich heraus, dass bei den untersuchten Obstbaubetrieben der „Gewinn in Prozent des Unternehmensertrags“ bei den erfolgreichen Betrieben höher ist.<sup>372</sup> In der vorliegenden Arbeit interpretierten die Experten das Ergebnis so, dass erfolgreiche Dienstleistungsunternehmen effizienter organisiert sind. Weitere Gründe sahen sie darin, dass sie höhere Preise erzielen, weniger Kosten – aufgrund des effizienten Personaleinsatzes oder durch weniger Warenverluste – verursachen oder eine solvente Kundschaft haben. Auch *Schürmer* kommt in seiner Untersuchung von Endverkaufsbetrieben zu dem Ergebnis, dass erfolgreiche Betriebe über eine gut organisierte Eigenproduktion verfügen<sup>373</sup> und *Göbel* stellt als Erfolgskriterium für Weinbaubetriebe ebenfalls einen hohen Organisationsgrad fest.<sup>374</sup> Zudem sind die Ergebnisse dieser Arbeit insofern plausibel, da es den erfolgreichen Betrieben wohl gelingt, produktiv zu arbeiten und die Notwendigkeit die Produktivität zu steigern, ist im Dienstleistungsbereich besonders hoch, da er in hohem Maße personalintensiv ist und die Kosten schnell steigen.<sup>375</sup>

In der vorliegenden Arbeit stellte sich heraus, dass der **„Lohnaufwand je Fremdarbeitskraft“** bei den erfolgreichen Betrieben höher ist und die **„Lohnquote“** dafür tendenziell geringer ist. Die weniger erfolgreichen Betriebe geben lediglich 72,1% des Lohnaufwandes der Erfolgreichen für ihre Fremdarbeitskräfte aus, dafür beträgt der „Lohnaufwand und Lohnansatz in Prozent des Betriebsertrags“ bei den erfolgreichen Betrieben nur 91,6% des Wertes der weniger Erfolgreichen. Auch andere Untersuchungen im Gartenbausektor kommen zu einem ähnlichen Ergebnis. *Schürmer* bestätigt für Endverkaufsbetriebe, dass erfolgreiche Unternehmen eine geringere Lohnquote aufweisen und die

---

<sup>372</sup> Vgl. *Görgens* (2003), S. 165.

<sup>373</sup> Vgl. *Schürmer* (1993), S. 814f.

<sup>374</sup> Vgl. *Göbel* (2002), S. 84ff.

<sup>375</sup> Vgl. *Kotler und Bliemel* (2006), S. 795ff.



Arbeitskräfte höher entlohnen.<sup>376</sup> *Bitsch* stellt ebenso fest, dass erfolgreiche Betriebe im Zierpflanzenbau ihre Arbeitskräfte höher entlohnen, wobei sie darauf hinweist, dass eine direkte Erfolgswirksamkeit nicht nachweisbar ist.<sup>377</sup> Die Experten der vorliegenden Arbeit sind der Meinung, dass die Erfolgreichen eher qualifiziertes Personal einsetzen und daher dieses höher bezahlen. Zudem arbeitet das qualifizierte Personal besser oder verfügt über bessere Arbeitsverfahren, so dass die Lohnquote sinkt.

In der vorliegenden Arbeit zeigte sich, dass der **Betriebsertrag** bei den erfolgreichen Unternehmen höher als bei den weniger erfolgreichen Unternehmen ist. Dieses Ergebnis entspricht den Ergebnissen von *Bitsch*,<sup>378</sup> *Görgens*<sup>379</sup> und *Schürmer*.<sup>380</sup> Besonders erfolgreiche Unternehmen legen demnach ein besonderes Gewicht auf die Ertragsseite. Für den Umgang mit dem Sachaufwand konnten keine Ergebnisse erzielt werden. Es kann angenommen werden, dass der Umgang mit dem Sachaufwand für den Dienstleistungsgartenbau nicht erfolgsrelevant ist. Dies verwundert, da in den letzten Jahren die Aufwendungen in allen Branchen gestiegen sind (vgl. Kapitel 2.3.3). Dieser Aspekt sollte in weiteren Untersuchungen vertieft werden.

Für die anderen Kennzahlen gibt es erstaunlicherweise keine direkten Vergleichsmöglichkeiten. Dies kann teilweise an den unterschiedlichen Sparten und deren Erfordernissen liegen. So zeigte sich in der vorliegenden Untersuchung, dass erfolgreiche Unternehmen über einen höheren Anteil an „**Eigenkapital am Bilanzvermögen**“ verfügen und dass sie einen höheren Anteil an „**kurzfristigem Fremdkapital am Fremdkapital**“ haben, wobei das kurzfristige Fremdkapital dem Anteil von Kontokorrentkrediten und Rechnungsschulden von

---

<sup>376</sup> Vgl. Schürmer (1993), S. 814f.

<sup>377</sup> Vgl. Bitsch (1994), S. 222.

<sup>378</sup> Vgl. Bitsch (1994), S. 223.

<sup>379</sup> Vgl. Görgens (2003), S. 165.

<sup>380</sup> Vgl. Schürmer (1993), S. 814f.

Gläubigern entspricht. Dass dieses Ergebnis nicht durch andere Untersuchungen bestätigt werden kann, könnte – neben dem Bezug von Jahresabschlüssen auf den Stichtag und somit zufälligen Schwankungen – auch an der unterschiedlichen Investitionsnotwendigkeit der einzelnen Sparten liegen. Für die Investitionen wird oftmals auch Eigenkapital herangezogen. Im Produktionsgartenbau sind oft teurere Anschaffungen als im Dienstleistungsgartenbau nötig. In der Produktion wird in der Regel auch eher langfristiges Fremdkapital für Gewächshäuser, Heizungen und Kultivierungstechnik verwendet. Es zeigten sich jedoch auch tendenzielle Unterschiede zwischen den Dienstleistungsarten. Im Gartenlandschaftsbau sind auch höherpreisige Maschinen notwendig bzw. hilfreich und in der Fallstudie stellte sich heraus, dass hier auch der Eigenkapitalanteil nicht dem des erfolgreichen Drittels entsprach, sondern geringer war. Es wäre sinnvoll, die Unterschiede der Dienstleistungsarten in weiteren Untersuchungen als Schwerpunkt zu setzen.

In Bezug auf das Verhältnis von Dienstleistungsanteil und Eigenproduktion lassen sich keine verlässlichen Aussagen treffen, da die Kennzahlen auf Jahresabschlüssen beruhen, die ihrerseits aus steuerlichen Aspekten erstellt wurden. Es kann sein, dass die Handels- und Dienstleistungsaktivitäten vor dem Hintergrund der Abgrenzungskriterien zu Gewerbebetrieben nicht korrekt durch den Jahresabschluss abgebildet werden oder um den ausgewiesenen Gewinn möglichst gering zu halten. In diesem Punkt zeigen sich die Grenzen der Interpretation von Kennzahlen, die auf dem Jahresabschluss beruhen (vgl. auch Kapitel 2.1.4). Dennoch wird die Verbindung von Jahresabschluss und Erfolgsfaktorenforschung als sinnvoll betrachtet, um erste Anhaltspunkte zu ermitteln und brauchbare Ergebnisse zu erhalten. In diesem Punkt wird sich also der Meinung von *Bitsch* angeschlossen.<sup>381</sup> Die Anhaltspunkte sollten durch weitere Untersuchungen geprüft und ergänzt werden, wie es in der vorliegenden Arbeit geschehen ist. Gerade durch Fallstudien, in denen man die

---

<sup>381</sup> Vgl. Bitsch (1994), S. 88ff.

konkreten Umstände untersuchen kann, können Kennzahlen besser interpretiert werden.

In der vorliegenden Arbeit hat sich bei den qualitativen Aspekten vor allem das **Humankapital** als sehr bedeutsam für den Erfolg herausgestellt. Die **Arbeitskräfte** wurden sogar für geringfügig bedeutender gehalten. Betrachtet man die Ergebnisse anderer Forschungsarbeiten,<sup>382</sup> wird überraschenderweise in erster Linie der Betriebsleiter für erfolgsbeeinflussend gehalten. Das könnte man nun so interpretieren, dass im personalintensiven Dienstleistungsgartenbau die Arbeitskräfte eine wichtigere Rolle als im bisher von anderen Forschern untersuchten Produktionsgartenbau spielen, wobei diese Interpretation so nicht eindeutig belegt werden kann. Denn es könnte auch daran liegen, dass bisher vor allem die Rolle des Betriebsleiters untersucht wurde<sup>383</sup> und daher nur über ihn Ergebnisse erarbeitet wurden. Bei den Arbeitskräften ist in erster Linie die Qualifikation wichtig. Denn die Effizienz des Arbeitseinsatzes ist neben der Einführung von zweckmäßigen Arbeitsverfahren auch von der Abstimmung verfügbarer und erforderlicher Qualifikation abhängig.<sup>384</sup> Zudem stellen die Gewinnung und Fortbildung qualifizierter Mitarbeiter eine Möglichkeit zur Qualitätssteuerung dar.<sup>385</sup>

In der vorliegenden Arbeit stellte sich heraus, dass es in erster Linie positiv für den Erfolg ist, wenn der **Betriebsleiter** hochqualifiziert ist und gute Fähigkeiten in der Personalführung, in betriebswirtschaftlichen Fragestellungen wie auch Fachkenntnisse hat. Zudem ist es positiv, wenn er aktiv Controlling betreibt, über Sozialkompetenz, Organisations- wie auch Kommunikationsvermögen verfügt. Dieses Ergebnis erscheint sehr plausibel, da es aufgrund der wechselnden Markt- und Konkurrenzbedingungen notwendig ist, dass sich Unternehmen

---

<sup>382</sup> Z. B. Göbel (2002), Bitsch (1994).

<sup>383</sup> Göbel (2002) beispielsweise legt in seiner Arbeit explizit einen Schwerpunkt auf den Bereich der Betriebsleiterforschung.

<sup>384</sup> Vgl. Storck und Bokelmann (1994), S. 21.

<sup>385</sup> Vgl. Kotler und Bliemel (2006), S. 777ff.

immer wieder an wechselnde Bedingungen anpassen und diese aktiv mitgestalten. Daher ist die Unternehmensleitung sehr wichtig für den Erfolg. Spitzen-dienstleister sind zudem der Meinung, dass die Beziehung vom Betriebsleiter zu den Mitarbeitern sich auf deren Beziehung zu den Kunden auswirkt und daher von nicht zu unterschätzender Bedeutung ist.<sup>386</sup> Die Nutzung von Leistungskontrollsystemen spiegelt die Controlling-Aktivitäten eines Betriebsleiters wider. In diesem Rahmen ist auch das Benchmarking von Bedeutung, denn hier werden die erfolgsbestimmenden Variablen und Prozesse mit anderen verglichen, um eine Grundlage für neue Lösungen zu erlangen und um rasch von der Konkurrenz zu lernen.<sup>387</sup> Auch *Görgens* stellt bei Obstbaubetrieben fest, dass es erfolgswirksam ist, wenn der Betriebsleiter Controlling- und Informationssysteme verwendet.<sup>388</sup> *Bitsch* bestätigt die Bedeutung des Betriebsleiters für den Erfolg, ohne jedoch auf Einzelheiten einzugehen.<sup>389</sup> *Von Allwörden* hingegen stellt als Ursachen für Krisen neben Informations- und Kommunikationsmängel des Betriebsleiters auch fehlende Managementqualifikationen fest und bestätigt somit auch indirekt das Ergebnis der vorliegenden Arbeit.<sup>390</sup> *Göbel*, der unter anderem Persönlichkeitstest durchführte, stellt hingegen im Weinbau fest, dass es vorteilhaft ist, wenn der Betriebsleiter älter und bereits länger im Betrieb ist. Darüberhinaus wird die Fähigkeit Veränderungen zu erkennen und sich anzupassen als wesentlich erkannt.<sup>391</sup>

Die Erfolgswirksamkeit von **Investition und Modernität** sowie der **Ausstattung mit Anlagevermögen** konnte für den Dienstleistungsgartenbau nur zum Teil bestätigt werden. In Bezug auf die Investitionen und Modernität ist es vor allem wichtig, gut brauchbare, einsetzbare Geräte im Betrieb zu verwenden, die nicht

---

<sup>386</sup> Vgl. Kotler und Bliemel (2006), S. 794.

<sup>387</sup> Vgl. Belz (1998), S. 38.

<sup>388</sup> Vgl. Görgens (2003), S. 160.

<sup>389</sup> Vgl. Bitsch (1994), S. 222.

<sup>390</sup> Vgl. von Allwörden (2005), S. 160ff.

<sup>391</sup> Vgl. Göbel (2002), S. 84ff.

notwendigerweise neu sein müssen. So sind Investitionen durchaus wichtig um die Qualität der eingesetzten Anlagen zu gewährleisten. Die Bedeutung von Anlagegütern wird von den Praktikern höher als von den Experten bewertet und ist für eine rationelle Abwicklung für die Tätigkeiten im Gartenlandschaftsbau wichtiger als im Friedhofsgartenbau. Die Bedeutung der Faktorausstattung ist von der angebotenen Dienstleistung im Gartenbau abhängig. Im Rahmen von floristischen Leistungen, Innenraumbegrünung und fachkundiger Beratung werden relativ wenig kostenintensive und moderne Anlagevermögen oder Räumlichkeiten benötigt. Im Bereich der Friedhofsgärtnerei, Pflegearbeiten und Winterdienste sind Geräte und Transportmittel sowie beschränkte Lagerflächen notwendig. Hier könnte die Ausstattung mit Maschinen durchaus einen Einfluss auf die effiziente Arbeitsabwicklung haben. Eine Sonderrolle nimmt dagegen der Gartenlandschaftsbau ein, der zur Ausführung seiner Arbeiten große Mengen an hochpreisigen Maschinen benötigt, wobei diese nicht die neueste Technik beinhalten müssen.

Für die Effizienz in der Produktion kann es hingegen sehr förderlich sein, die neueste Gewächshaustechnik zu verwenden. *Bitsch* kann für den Produktionsgartenbau die Vorteilhaftigkeit von Modernität tendenziell bestätigen. Die Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Betrieben in Bezug auf Investition und Modernität sind zwar nicht signifikant, aber die Erfolgreichen investieren mehr und sind moderner in der technischen Ausstattung.<sup>392</sup> *Schürmer* stellt sogar fest, dass eine erfolgreiche Produktion ohne arbeits- und energiesparende Produktionseinrichtung, für welche ein hoher Kapitalaufwand notwendig ist, nicht möglich ist. Auch *Göbel* bestätigt im Weinbau die Verwendung einer innovativen Technik als Erfolgsfaktor<sup>393</sup> und *Görgens* weist nach, dass erfolgreiche Obstbaubetriebe geringere Investitionsdefizite aufweisen.<sup>394</sup>

---

<sup>392</sup> Vgl. *Bitsch* (1994), S. 222.

<sup>393</sup> Vgl. *Göbel* (2002); S. 84ff.

<sup>394</sup> Vgl. *Görgens* (2003), S. 165f.

In der vorliegenden Untersuchung konnte kein Zusammenhang zwischen **Größe**, ausgedrückt durch die Betriebsfläche oder Mitarbeiterzahl, eines Betriebes und dem Erfolg im Dienstleistungsgartenbau nachgewiesen werden.<sup>395</sup> Da im Dienstleistungsgartenbau in erster Linie nicht im Betrieb selber gearbeitet wird, sondern am Friedhof, im Garten oder der Baustelle des Kunden, ist auch die Fläche als Maß für die Betriebsgröße ungeeignet. Die Betriebsgröße scheint im Gegensatz zum Produktionsgartenbau nicht relevant für den Betriebserfolg zu sein. *Bitsch*<sup>396</sup>, *Görgens*<sup>397</sup> und *Schürmer*<sup>398</sup> stellen dagegen für den Obstbau, für den Zierpflanzenbau und für Endverkaufsgärtnereien einen Zusammenhang zwischen Erfolg und Größe (Betriebsfläche) fest. Auch *Göbel* kommt zu dem Ergebnis, dass die Betriebsgröße eine wichtige Rolle für die Effizienz darstellt und größere Betriebe deutlich rentabler sind.<sup>399</sup> Das Ergebnis der vorliegenden Arbeit widerspricht auch der Ansicht des Bundesverbands für Gartenlandschafts- und Sportplatzbau, der für das Jahr 2005 eine Abhängigkeit der wirtschaftlichen Situation und der Betriebsgröße feststellt<sup>400</sup> und den Ergebnissen der PIMS-Studie, die in mehreren Branchen einen Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Erfolgsgrößen feststellt.<sup>401</sup> Durch die vorliegende Untersuchung lässt sich keine klare Aussage in Bezug auf die Erfolgsrelevanz der Betriebsgröße ziehen.

Die Erbringung von **Qualität** und das Qualitätsmanagement stellen wichtige Erfolgsfaktoren im Dienstleistungsgartenbau dar. Da ein erhebliches Potenzial

---

<sup>395</sup> Es konnte kein statistischer Nachweis durch die Kennzahlenauswertung in Bezug auf die Fläche erlangt werden. Die Kennzahl Arbeitskräfteanzahl konnte aufgrund der hohen Korrelationen nicht in die statistische Untersuchung einbezogen werden (vgl. Kapitel 5.1.1). Auch geben die Expertenbefragung, die Betriebsleiterbefragung und die Fallstudien keine Hinweise auf die Erfolgsrelevanz der Größe eines Betriebs (in Arbeitskräften oder der Fläche gemessen).

<sup>396</sup> Vgl. Bitsch (1994), S. 222.

<sup>397</sup> Vgl. Görgens (2003), S. 165.

<sup>398</sup> Vgl. Schürmer (1993), S. 814f.

<sup>399</sup> Vgl. Göbel (2002), S. 84ff.

<sup>400</sup> Vgl. BVR (2007), S. 3

<sup>401</sup> Vgl. Meyer und Heyder (1994), S. 80.

zur Wettbewerbsdifferenzierung in der konkreten Ausgestaltung von Qualitätsindikatoren liegt, ist es wichtig diese zu kennen.<sup>402</sup> Es konnte bestätigt werden, dass gerade im Dienstleistungssektor die Qualität eine große Rolle spielt. Da Dienstleistungen intangibel sind und das Endprodukt oft nicht bereits vorher bewertet werden kann, ist die Reputation in Bezug auf die Kundengewinnung sehr wichtig. Durch die Fallstudien wurde festgestellt, dass das äußere Erscheinungsbild, die Zuverlässigkeit und das Entgegenkommen gegenüber dem Kunden als erfolgsversprechend bewertet werden, welche den Qualitätsdimensionen von *Zeithaml et al.*<sup>403</sup> entsprechen. Aber auch *Görgens* stellt für den Obstbau fest, dass neben der Entscheidung für das Sortiment auch die Qualität bedeutend ist.<sup>404</sup> So unterscheidet sich das Ergebnis im Dienstleistungsgartenbau nicht grundsätzlich vom Ergebnis im Produktionsgartenbau.

Im Gegensatz zum Produktionsgartenbau, bei welchem *Bitsch* eine Erfolgswirksamkeit von vertikaler Spezialisierung<sup>405</sup> und *Göbel* die Vorteilhaftigkeit von spezialisierten Betrieben<sup>406</sup> feststellen konnten, kann für den Dienstleistungsgartenbau aufgrund der hier vorliegenden Ergebnissen keine Spezialisierung empfohlen werden. Hingegen zeigte sich das Angebot von **Leistungsbündeln** als erfolgsversprechend. Dies entspricht auch dem Trend im Dienstleistungsbereich, weg von isolierten Branchenmärkten und hin zum Angebot von Produkten in Leistungsbündeln.<sup>407</sup>

**Zusammenfassend** wird festgestellt, dass im Dienstleistungsbereich insbesondere Humanressourcen und Fähigkeiten erfolgsrelevant sind, im Gegensatz zum Produktionsgartenbau, bei dem auch materielle Ressourcen, wie

---

<sup>402</sup> Vgl. Meyer (1993), S. 187f.

<sup>403</sup> Vgl. Zeithaml et al. (2006), S. 117ff.

<sup>404</sup> Vgl. Görgens (2003), S. 165f.

<sup>405</sup> Vgl. Bitsch (1994), S. 223.

<sup>406</sup> Vgl. Göbel (2002), S. 93ff.

<sup>407</sup> Vgl. Mager et al. (2006), S. 68f.

Anlagen, moderne Technik und die Betriebsgröße (oder Betriebsfläche) von großer Bedeutung sind. Während im Produktionsgartenbau durch Forschungsarbeiten gezeigt werden konnte, dass eine Spezialisierung vorteilhaft ist, wird vermutet, dass im Dienstleistungsgartenbau das Angebot von Leistungsbündeln bedeutend ist. Für beide Sparten ist es jedoch wichtig, produktiv zu arbeiten, einen Schwerpunkt auf die Ertragsseite zu legen und qualifiziertes Personal zu beschäftigen, wobei sich im Dienstleistungsbereich die Arbeitskräfte als äußerst wichtig – sogar wichtiger als die Betriebsleitung – zeigten. Zudem ist es in beiden Sparten wichtig, dass der Betriebsleiter eine effiziente Organisation anstrebt, Controlling betreibt und sich um Qualität bemüht.

### 6.3 Handlungsempfehlungen

Dieses Kapitel umfasst Handlungsempfehlungen für Betriebe in der Praxis, die ihre dienstleistungsbezogenen Geschäftsfelder ausbauen möchten. Es wird explizit darauf hingewiesen, dass die Handlungsempfehlungen jedoch immer auf die spezifische betriebliche Situation des einzelnen Unternehmens angepasst werden müssen.

1) Da das Humanpotenzial im Dienstleistungsgartenbau einen der sehr bedeutenden Erfolgsfaktoren darstellt, wird in Bezug die **Arbeitskräfte** empfohlen, möglichst qualifiziertes Personal einzustellen bzw. die Arbeitskräfte stetig weiterzuqualifizieren. Neben Fachkenntnissen sind vor allem Kenntnisse im Umgang mit dem Kunden bedeutend. Sofern die Art der angebotenen Dienstleistung es erfordert, sollte das Personal auch EDV-spezifisch geschult werden. Wenn das Personal qualifiziert ist, kann es viele Arbeiten weitgehend selbstständig und effizient bearbeiten. Wichtig ist es auch die Arbeitskräfte zu motivieren und eine Identifikation mit dem Unternehmen zu erreichen. Hierfür sollte gezielt eine dies fördernde Unternehmenskultur aufgebaut werden. Auch sollten die Arbeitskräfte gemäß ihrer Qualifikation entlohnt werden. Es hat sich gezeigt, dass bei erfolgreichen Betrieben die Lohnausgaben zwar je Fremd-Arbeitskraft



höher waren, aber dagegen die Lohnquote geringer als bei den weniger erfolgreichen Unternehmen war.

2) Da neben den Arbeitskräften auch explizit der **Betriebsleiter** in der vorliegenden wie auch in anderen Untersuchungen als Erfolgsfaktor festgestellt wurde, wird empfohlen entweder einen hochqualifizierten Betriebsleiter einzustellen oder, falls der Betrieb eigentümergeführt ist, entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen durchzuführen. Der Betriebsleiter sollte in erster Linie in der Lage sein, sein Personal gut zu führen. Zudem sollte er über Fach- und betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Sozialkompetenz und Organisationsvermögen verfügen. Um die Stärken und Schwächen im Betrieb gezielt zu fördern bzw. zu eliminieren, sollte der Betriebsleiter aktiv Controlling betreiben.

3) Um die Gewinnsituation im Dienstleistungsbetrieb positiv zu gestalten, wird eine **effiziente Organisation** des betrieblichen Ablaufs empfohlen. Dies kann bei den personalintensiven Dienstleistungen durch qualifiziertes Personal und den gezielten Personaleinsatz erreicht werden und dazu beitragen weniger Warenverluste zu verursachen.

4) Zudem ist es empfehlenswert einen Schwerpunkt auf die **Ertragsseite** zu legen. Es zeigte sich, dass erfolgreiche Unternehmen im Dienstleistungsgartenbau wie auch im Produktionsgartenbau einen höheren Betriebsertrag erzielen als weniger erfolgreiche Betriebe. Durch Qualität und guten Service sollte versucht werden möglichst große Mengen zu guten Preisen abzusetzen.

5) Wenn ein Dienstleistungsunternehmer einen neuen **Standort** benötigt, wird ihm ein möglichst kundennaher und verkehrsgünstig gelegener Standort empfohlen. Der Standort sollte im Friedhofsgartenbau möglichst in der Nähe mehrerer Friedhöfe liegen und im Gartenlandschaftsbau nahe bei den Stammkunden oder der anvisierten Kundschaft (z. B. Wohnviertel mit hohem Grünflächenanteil).

6) In Bezug auf **Investitionen und Anlagevermögen** wird den Betrieben empfohlen alle notwendigen Investitionen zu tätigen, dies jedoch mit Bedacht.

Erfolgreiche Dienstleistungsgartenbauunternehmen verfügen über eine bessere Kapitalproduktivität und nur über 85,2% des Anlagevermögens (in Prozent des Bilanzvermögens) der weniger erfolgreichen Betriebe. Der Maschineneinsatz ist zur Unterstützung der Mitarbeiter vor allem im Gartenlandschaftsbau wichtig, aber es sind nicht immer die Geräte mit der neuesten technischen Ausstattung notwendig.

7) Den Betrieben wird empfohlen, wenn es die Situation zulässt, **Eigenkapital** aufzubauen. Das heißt, im Firmeninteresse die Privatentnahmen auf ein Minimum zu beschränken. Der Eigenkapitalaufbau ist insofern relevant, dass die Unternehmen dann bei dringenden Ausgaben unabhängiger von der Bank agieren können und auch ein besseres Rating – Stichwort: Basel II – erhalten. Die finanziellen Ressourcen helfen Risiken zu mindern.

8) Bei der Erbringung der Dienstleistung sollten die Unternehmen sich um hohe **Qualität** bemühen. Diese zeigt sich durch Termineinhaltung, gute Haltbarkeit und kulantem Umgang bei notwendigem Umtausch. Die Qualitätserbringung ist positiv für die Reputation des Unternehmens, die Kundengewinnung und den Aufbau einer Stammkundschaft.

9) Für die Rechnungsstellung, die Abwicklung des Absatzes (z. B. Kundenverwaltung) und das Marketing wird empfohlen EDV-Hilfsmittel zur rationellen **Standardisierung der Prozesse** einzusetzen.

10) Da es sich bei Dienstleistungen um intangible Güter handelt, wird den Unternehmen empfohlen **Marken** zu nutzen. Sie können hierfür entweder auf bestehende Handelsmarken zurückgreifen oder sich um den Aufbau einer Eigenmarke bemühen.

11) Für eine Programmiererweiterung ist das **Angebot von Leistungsbündeln** empfehlenswert. Um nicht alle Leistungen selber erbringen zu müssen und um Synergieeffekte zu nutzen, ist es günstig hierfür **Kooperationen** einzugehen.

12) Zudem wird Betrieben empfohlen, neben Zeit- und Alltags-Services auch **erfolgsversprechende Trends** aufzugreifen, wie beispielsweise das Anbieten von Gesundheits-, Genuss- oder Emotions-Services.

## **6.4 Bewertung der Untersuchungsergebnisse und Konsequenzen**

### **Bewertung der Untersuchungsergebnisse**

Wie in Kapitel 1.2 dargestellt wurde, besteht bisher ein Mangel an theoretischen und empirischen Untersuchungen im Bereich der Erfolgsfaktorenforschung, welche die Dienstleistungen im Gartenbau betreffen. Somit ist die Basis für die Beseitigung der vorhandenen Defizite die Ermittlung von Erfolgsfaktoren im Dienstleistungsgartenbau. Es wurde ermittelt, was Unternehmen auszeichnet, die als erfolgreich bezeichnet werden können. Die in dieser Arbeit festgestellten Erfolgsfaktoren schließen diese Lücke dahingehend, dass explorativ quantitative wie auch qualitative Erfolgsfaktoren und Aussagen untersucht wurden und Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet wurden.

Die festgestellten Erfolgsfaktoren und Ansatzpunkte sollen Gartenbaubetrieben, die sich zur Erhöhung ihrer Wettbewerbsfähigkeit mit dem Gedanken tragen den Dienstleistungsbereich auf- oder auszubauen, Anhaltspunkte darüber geben, inwieweit ein solcher Ausbau für sie möglich oder mit welchem Aufwand er verbunden ist. Mit Hilfe eines Stärken-Schwächen-Profiles können sie abwägen, ob sie die als erfolgreich festgestellten Faktoren oder Verhaltensweisen in ihrem Betrieb umsetzen können. Es wurden Faktoren und erfolgsversprechendes Verhalten für die Bereiche Potenziale, Prozesse und Programmzusammenstellung ermittelt. Im Vergleich zu anderen Arbeiten im Gartenbausektor, welche Erfolgsfaktoren von Produktionsbetrieben untersucht haben, konnten sowohl Übereinstimmungen wie auch spartenbedingte Unterschiede festgestellt werden.

Vor dem Hintergrund der diskutierten Defizite (vgl. Kapitel 2.1.4) der Erfolgsfaktorenforschung und Anforderungen (vgl. Kapitel 2.1.3) an diese, scheint es sinnvoll, die Ergebnisse und Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit einer kritischen Beurteilung zu unterziehen.

Mögliche Problemfelder waren die Theorie- und Methodendefizite der Erfolgsfaktorenforschung, die Vernachlässigung nicht oder schwierig zu quantifizierender Einflüsse und die Verwendung des Jahresabschlusses. Um den Theorie- und Methodendefiziten zu begegnen, wurden die Untersuchungen theoriegeleitet und mit Hilfe eines theoretischen Bezugsrahmens vorbereitet. Die Ermittlungen wurden methodisch und materiell mit einem Analysegerüst bzw. –leitfaden durchgeführt. In die Untersuchung wurden bewusst neben den quantifizierbaren Einflüssen auch qualitative Faktoren eingeschlossen. Es wurden hierfür mündliche Experteninterviews, eine standardisierte und schriftliche Betriebsleiterbefragung sowie Fallstudien durchgeführt, um den möglichen Defiziten der einzelnen Untersuchungsmethoden die Vorteile der anderen Methoden entgegenzusetzen. Auch wurden verschiedene Blickwinkel erfasst und gegenübergestellt.

Die Kennzahlenanalyse wurde durch die eigenen qualitativen Befragungen ergänzt, da die Kennzahlen, die sich auf den Jahresabschluss beziehen, nur teilweise Stärken und Schwächen transparent machen können. Bei der Verwendung des Jahresabschlusses als Datengrundlage ist zudem problematisch, dass er oft in erster Linie auf steuerliche Gesichtspunkte hin hergestellt wird. Außerdem spiegeln Kennzahlen nur Informationen der Vergangenheit wieder. Die Möglichkeiten zukünftige Entwicklungen vorherzusagen sind immer beschränkt. Die festgestellten Zusammenhänge haben für die Zukunft daher lediglich Hypothesencharakter. Die Betriebe, die am Kennzahlenvergleich des ZBGs teilnehmen, stellen zudem keine Zufallsstichprobe dar.

Um die Kennzahlenunterschiede und festgestellten Zusammenhänge zwischen Kennzahlen und dem Erfolg des Betriebes zu interpretieren, wurden Experten herangezogen. Dennoch bleibt die Tatsache, dass die Deutung von

Kennzahlenunterschieden meist in mehrfacher Weise möglich ist. Um dem zu begegnen und da Unterschiede der Kennzahlen stets in Verbindung mit den Zuständen, die im individuellen Untersuchungsbetrieb vorliegen, verknüpft werden müssen, wurden Fallstudien durchgeführt. Eine Abweichung von Kennzahlenwerten kann immer auf vielfältige Ursachen im Betrieb zurückgeführt werden. In den Fallstudien wurde auch auf die Spartenunterschiede eingegangen, die zwischen dem Friedhofsgartenbau und dem Gartenlandschaftsbau vorliegen. Im Rahmen dieser Arbeit wurden aufgrund der bisherigen Forschungsdefizite im Dienstleistungsgartenbau und aufgrund des explorativen Charakters jedoch nur Schlussfolgerungen für die gesamte Branche gezogen.

In dieser Arbeit wurden Erfolgsfaktoren für den ökonomischen Erfolg untersucht. In der Praxis können aber auch außerökonomische Ziele eine Rolle spielen. Es kann beispielsweise der Fall sein, dass es im Einzelfall den betrieblichen Gegebenheiten nicht angemessen ist, eine Spitzenposition anzustreben. Dennoch ist es wichtig, die erfolgsrelevanten Faktoren der Branche zu kennen. Hierzu soll die vorliegende Arbeit einen Beitrag leisten.

### **Ausblick und Bedarf weiterer Untersuchungen**

Ziel der vorliegenden Arbeit bestand darin, die wesentlichen Determinanten des Erfolgs in der Dienstleistungsbranche des Gartenbaus zu identifizieren. Für eine erste Feststellung dieser Faktoren liefert die Arbeit zwar konkrete Hinweise, es bedarf jedoch zur Ergänzung und Vertiefung weiterer Forschungsarbeiten in diesem Bearbeitungsgebiet. Es ist zu erwarten, dass der Dienstleistungssektor in den nächsten Jahren zunehmend an Bedeutung gewinnen wird und auch die Gartenbaubranche davon profitieren kann. Deswegen ist die weitere Erforschung von Erfolgsfaktoren und Zukunftschancen in diesem Bereich sehr wichtig. Schon der Hinweis auf den explorativen Charakter der Arbeit macht deutlich, dass Fragestellungen und Zusammenhänge in weiteren Untersuchungen zu klären sind. Eine Prüfung der explorativ festgestellten Erfolgsfaktoren durch multiple oder partielle Regressionsanalysen ist in einem nächsten Schritt mit neuem Datenmaterial denkbar. Angebracht wären speziell für diesen

weiterführenden Untersuchungszweck erhobene Daten. Möglich ist in diesem Zusammenhang, dass die Wirkungsbeziehung von betriebsindividuellen quantitativen und qualitativen Daten mit dem Betriebserfolg untersucht wird. Auch können Fehler, die aufgrund der Verwendung des steuerlich ausgerichteten Jahresabschlusses zustande kommen, verringert werden.

Da einige Ergebnisse sowohl Erfolgsfaktoren als auch Erfolgsindikatoren darstellen, wie z. B. die Kennzahl „Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags“, kann es sinnvoll sein, in weiteren Arbeiten zusätzliche Kriterien zur Erfolgseinteilung der Betriebe heranzuziehen. Ein anderer wichtiger Ansatzpunkt für weitere Forschungsarbeiten stellt die Ermittlung weiterer kommender Dienstleistungstrends für die Gartenbaubranche dar. Zudem hat sich durch die Untersuchungen gezeigt, dass es positiv sein könnte, Betriebsgrößen und das Umfeld – städtisch oder ländlich – in weiteren Forschungsansätzen zu berücksichtigen. Auch sollten in weiteren Fallstudien erfolgreiche Betriebe und weniger erfolgreiche Betriebe gegenübergestellt werden. Weitere empirische Untersuchungen erfordern zudem eine Einengung der Fragestellung und den Fokus auf die unterschiedlichen Dienstleistungssparten des Gartenbaus. Die Besonderheiten des Gartenlandschaftsbaus, des Friedhofsgartenbaus und des dienstleistungsanbietenden Endverkaufs könnten genauer berücksichtigt werden. Die erarbeiteten Erkenntnisse im Rahmen der Expertengespräche und der Fallstudien können hier erste Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeiten aufzeigen.

## 7 Zusammenfassung

Die Arbeit beginnt mit einer Einführung in **Kapitel 1**, welche die Ausgangssituation, die Problemstellung, den Stand der Wissenschaft, Zielsetzung und Vorgehensweise darstellt. Auch in der Gartenbaubranche verschärfen sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Die Wettbewerbsverschärfungen haben Einfluss auf die Existenz der für die Branche typischen kleinen und familienorientierten Betriebe. Eine Möglichkeit zur Anpassung an die neuen Rahmenbedingungen besteht im Ausbau einzelner Bereiche, wobei die Zukunft bei Unternehmen gesehen wird, die sich weg von der Produktion und hin zur Dienstleistung sowie Geschäftserweiterung bzw. -umstellung bewegen. Die Zielsetzung dieser Arbeit ist die Identifikation von Erfolgsfaktoren für die dienstleistungsbezogenen Geschäftsfelder im Bereich Gartenbau, um die Chancen und Risiken, die auf den neuen oder etablierten Märkten bestehen, einschätzen zu können. Da ein Mangel an theoretischen und empirischen Untersuchungen zum Bereich der gartenbaulichen Erfolgsfaktorenforschung besteht, welche den Dienstleistungsbereich betreffen, wird für die Arbeit ein explorativer Ansatz gewählt.

**Kapitel 2** umfasst den theoretischen Bezugsrahmen, der der inhaltlichen Definition und der Auseinandersetzung mit den relevanten Themengebieten dient und Kapitel zu Erfolgsfaktoren, zur Dienstleistung, zu Aspekten des Gartenbau-sektors und die Darstellung des konzeptionellen Bezugsrahmens beinhaltet. Im Rahmen des Kapitels über Erfolgsfaktoren werden Grundlagen der Erfolgsfaktorenforschung dargestellt, sowie ausgewählte Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung im Gartenbau vorgestellt, wobei diese bisher nur für den Produktionsgartenbau untersucht wurden. Zudem wird hier dargestellt, wie bei der theoretischen Operationalisierung der Identifikation von Erfolgsfaktoren vorgegangen werden sollte. In diesem Kapitel werden auch die grundsätzliche Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung bzw. deren Grenzen dargestellt. Das Kapitel endet mit den Schlussfolgerungen für die empirischen Untersuchungen in dieser Arbeit. Der Forderung nach theoriegeleitetem Vorgehen in der Erfolgsfaktorenforschung soll durch die Erarbeitung eines theoretischen Bezugsrahmens

nachgekommen werden. Die Erfolgsfaktoren sollten sowohl direkt als auch indirekt und unter Verwendung quantitativer wie auch qualitativer Verfahren, die sich ergänzen und besonders für die Erforschung neuer Unternehmensgebiete eignen, ermittelt werden.

Um langfristige Erfolgsfaktoren zu ermitteln, sind die Besonderheiten einer Dienstleistung sowie die Markt- und Wettbewerbssituation im Gartenbau zu berücksichtigen. Das Kapitel über den Dienstleistungsbereich beginnt mit der Betrachtung von statistischen Materialien, um die Bedeutung des Dienstleistungssektors in der Gesellschaft darzustellen, und der Definition von einigen Grundbegriffen. Im Rahmen des Dienstleistungsmanagements werden die Standardisierung, der Aspekt der Sicherung von Dienstleistungsqualität und das Dienstleistungsmarketing beschrieben. Den demografischen und gesellschaftlichen Entwicklungen, die zu geänderten Bedingungen für Unternehmen führen, wird in dem Unterkapitel Dienstleistungstrends Rechnung getragen.

Im Rahmen der ausgewählten – charakteristischen – Aspekte des Gartenbau-sektors werden statistische Gesichtspunkte betrachtet und die vielfältigen und komplexen Strukturen der Branche dargestellt.

Als konzeptioneller Bezugsrahmen, der für die Systematisierung der empirischen Untersuchungen dient, wird die Wettbewerbsfähigkeit gewählt und marktorientierte und ressourcenorientierte Aspekte herangezogen, wobei der Schwerpunkt der Arbeit auf die ressourcenorientierten Sichtweise gelegt wird. Mithilfe dieses Ansatzes soll im folgenden Kapitel ein Analysegerüst abgeleitet werden, dass bei den anschließenden Untersuchungen Verwendung findet.

In **Kapitel 3** werden externe und interne Einflussgrößen aus dem theoretischen Bezugsrahmen für den Bereich Dienstleistungsgartenbau abgeleitet, welche das Analysegerüst für die folgenden Untersuchungen darstellen. Als externe Rahmenbedingungen, denen sich ein Gartenbaubetrieb bei der Ausrichtung seiner Ressourcen stellen muss, werden ökonomische, politische, soziokulturelle und technologische Einflüsse dargestellt. Diese Einflüsse werden um Einflüsse der Branche, wie Lieferanten, Kunden und Konkurrenz ergänzt. Als



interne Einflussgrößen werden der erfolgreiche Ressourceneinsatz, mögliche Potenzial-, Prozess- und Programmfaktoren erläutert. Mögliche relevante Ressourcen stellen die Betriebsleitung, Arbeitskräfte, die Betriebsgröße, Faktorausstattung, Investitionen, Modernität sowie der Standort dar. Bezüglich der Prozesse wird auf die Auftragsabwicklung bei der Erstellung der Dienstleistung (Qualitätssteuerung, Standardisierung), auf die Kommunikation (inkl. Marke) und auf die Abwicklung im Bereich Absatz mit dem Kunden eingegangen. Hinsichtlich der Programmfaktoren werden Aspekte des Leistungsprogramms, des Preises, der Distribution und der Zukunftsausrichtung behandelt. Unter Heranziehen der möglichen Einflussgrößen wird ein Analyseraster gebildet, welches die folgende Kennzahlenauswertung, die Interviews, die schriftliche Befragung und die Fallstudien inhaltlich strukturiert. Schwerpunkt wird hierbei auf die innerbetrieblichen Einflüsse gelegt, die durch die Einflüsse der Umwelt und der Branche geprägt sind.

**Kapitel 4** hat die Methodik und die konkrete Vorgehensweise bei den empirischen Untersuchungen im Rahmen dieser Arbeit zum Inhalt. Im ersten Schritt wird die Datenbasis der Untersuchungen beschrieben. Die Datenbasis der quantitativen Untersuchung stellen Kennzahlen dar, die vom Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau, Hannover auf Basis von Jahresabschlüssen im Rahmen eines Betriebsvergleichs jährlich errechnet werden. Es werden die Kennzahlen von 338 Dienstleistungsgartenbaubetrieben über einen Zeitraum von 1996 bis 2005 berücksichtigt. Für die qualitative Expertenbefragung werden zehn Experten aus dem Gartenbau befragt. Die Experten verfügen alle über fundiertes Wissen im gartenbaulichen Dienstleistungssektor und in betriebswirtschaftlichen Fragestellungen. Die schriftliche Befragung richtet sich an 35 Betriebsleiter von Dienstleistungsgartenbaubetrieben, die Fallstudien umfassen zwei Dienstleistungsgartenbaubetriebe. Hier werden Aspekte der unterschiedlichen Sparten aufgegriffen, da bei der Auswahl der zwei Fallbetriebe ein erfolgreicher Gartenlandschaftsbaubetrieb und ein erfolgreicher Friedhofsgartenbaubetrieb herangezogen werden. Die quantitative Untersuchung umfasst eine Kennzahlenanalyse. Hierfür werden eine deskriptive Statistik erstellt, Mittelwerte

verglichen, eine Faktoren- und Diskriminanzanalyse sowie eine CHAID-Analyse durchgeführt. Die qualitative Untersuchung umfasst eine Expertenbefragung, eine schriftliche Befragung sowie Fallstudien.

Die vorgenommenen Untersuchungen bauen aufeinander auf. Die Ergebnisse der Kennzahlenauswertung gehen in die qualitative Untersuchung zur Interpretation durch die Experten ein. Die anschließenden Betriebsleiterbefragung und Fallstudien ergänzen die Ergebnisse der Expertenbefragung. Für die Kennzahlenauswertung werden die Betriebe a priori anhand der Netto-Arbeitsproduktivität in erfolgreiche, mittlere und weniger erfolgreiche Betriebe eingeteilt. Um Redundanzen zu vermeiden und um die Übersichtlichkeit zu erhöhen, werden die Kennzahlen nach sachlogischen und statistischen Aspekten reduziert. Für die ausgewählten Kennzahlen wird zuerst eine deskriptive Statistik erstellt, in welcher die Daten auf Normalverteilung geprüft werden. Es folgt ein Mittelwertvergleich zur Untersuchung von Signifikanzen für verschiedene einzelne Jahre. Dies dient dazu festzustellen, bei welchen der Kennzahlen sich die Lage zwischen den Gruppen in relevantem Ausmaß unterscheidet. Daran schließt eine Diskriminanzanalyse an, in der die zwei Erfolgsgruppen – erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen – auf ihre Unterschiede hin untersucht werden. Für die Diskriminanzanalyse werden die Kennzahlen mit einer vorgeschalteten Faktorenanalyse verdichtet. Mit Hilfe der CHAID-Analyse wird schließlich eine Rangfolge der Erklärungsvariablen für einzelne Untersuchungsjahre dargestellt und visualisiert.

Anhand eines entwickelten Leitfadens werden zehn Experten zu qualitativen Aspekten befragt. Da die reine Analyse und Betrachtung der Kennzahlen nur partiell Ursachen erklären kann, werden im ersten Schritt die Ergebnisse den Experten zur Interpretation vorgelegt. Im zweiten Schritt werden die Experten nach Erfolgsfaktoren und erfolgreichen Verhaltensweisen in Bezug auf die Potenzial-, Prozess- und Programmfaktoren befragt. Es folgt eine schriftliche Befragung von Betriebsleitern, die Dienstleistungen anbieten, um zusätzlich deren Meinung zu ausgewählten Sachverhalten einzuholen und um die

Aussagen der Experten zu verfeinern oder zu überprüfen. Die Fallstudien werden anschließend mit dem Ziel der Vertiefung und Ergänzung der bisherigen Ergebnisse durchgeführt. Die Betriebe werden in Bezug auf ihre Kennzahlen und die bisherigen qualitativen Aussagen hin analysiert. Es wird darauf eingegangen, welche Erfolgsfaktoren im spezifischen Einzelfall wirksam werden.

In **Kapitel 5** werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen dargestellt.

Durch die Reduzierung der Kennzahlen nach sachlogischen und statistischen Überlegungen, verbleiben 23 Kennzahlen für die weiteren Untersuchungen. Die Prüfung der Normalverteilung je Kennzahl und Jahr zeigt, dass nur ein Teil der Kennzahlen hinreichend normalverteilt ist. Daher wird für den Mittelwertvergleich der U-Test nach Mann und Whitney verwendet.

Bei fünf Kennzahlen können im Mittelwertvergleich signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen festgestellt werden. Zudem zeigen sich bei sieben weiteren Kennzahlen – wenn auch nicht signifikante – Tendenzen zu Unterschieden zwischen den verschiedenen Erfolgsgruppen. Durch die Faktorenanalyse können sieben Faktoren gebildet werden, wovon vier Faktoren in die Diskriminanzanalyse einfließen. Bei den CHAID-Visualisierungen finden sich bei sechs Kennzahlen Zusammenhänge zu den erfolgreichen Betrieben.

Durch den Mittelwertvergleich zeigen sich folgende signifikante Zusammenhänge:

Das „Betriebseinkommen in Prozent des Betriebsertrags“ ist bei erfolgreichen Betrieben tendenziell höher. Dieses Ergebnis wird auch durch die CHAID-Analyse bestätigt. Ebenso in der Diskriminanzanalyse zeigt sich diese Kennzahl zusammen mit der Lohnquote als erfolgsrelevant. Die Experten sind der Meinung, dass es den erfolgreichen Unternehmen gelingt, höhere Preise zu erzielen. Zudem kann abgeleitet werden, dass sie effizienter organisiert sind, dass sie solvente Kunden haben oder dass sie weniger Kosten verursachen. Außerdem zeigt sich, dass der „Gewinn in Prozent des Unternehmensertrags“ und der

Cashflow bei erfolgreichen Betrieben tendenziell höher sind, ebenso wie die Entlohnung der Arbeitskräfte, was am Einsatz von qualifiziertem Personal liegen kann. Die Kapitalproduktivität ist bei erfolgreichen Betrieben tendenziell besser, was auch durch die CHAID-Analyse bestätigt wird. Grund hierfür ist, dass die Betriebsleitung die Investitionen für die nur wirklich notwendigen Dinge einsetzt.

Durch die CHAID-Analyse ergibt sich zudem, dass der Betriebsertrag bei erfolgreichen Betrieben tendenziell höher ist. Außerdem zeigt sich, dass der „Anteil des kurzfristigen Fremdkapitals am gesamten Fremdkapital“ bei erfolgreichen Betrieben tendenziell höher, hingegen der „Lohnansatz und Lohnaufwand in Prozent des Betriebsertrags“ tendenziell geringer sind. Letzteres Ergebnis kann so interpretiert werden, dass in erfolgreichen Betrieben das Personal effizienter eingesetzt wird, das bessere Arbeitsverfahren verwendet werden und dass das Personal besser qualifiziert ist. Gemäß der Analyse ist das „Eigenkapital in Prozent des Bilanzvermögens“ bei den erfolgreichen Betrieben größer. Auch die Diskriminanzanalyse bestätigt letztere Kennzahl sowie den „Anteil des kurzfristigen Fremdkapitals am gesamten Fremdkapitals“ zusammen mit dem „Anlagevermögen in Prozent des Betriebsertrags“ (welches bei erfolgreichen Betrieben geringer ist) als erfolgsrelevant.

Durch die Experten- und Betriebsleiterbefragung zeigt sich, dass in Bezug auf die Potenzialfaktoren vor allem das Humanpotenzial (Arbeitskräfte und Betriebsleiter), der Standort und eine gute finanzielle Ausstattung einen positiven Einfluss auf den Betriebserfolg haben. Die Erfolgswirksamkeit von Investitionen, Modernität und der Ausstattung mit Anlagevermögen wird nur zum Teil bestätigt, die Betriebsgröße hat eher einen geringen Einfluss auf den Erfolg. Der Schwerpunkt der erfolgsrelevanten Faktoren im Dienstleistungsgartenbau stellen die Humanressourcen dar. Erfolgswirksame Potenzialfaktoren liegen dann vor, wenn Mitarbeiter über Teamfähigkeit verfügen, fachqualifiziert sind, regelmäßig an Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen und ein einheitliches und positives Erscheinungsbild haben. Der Betriebsleiter sollte vielfältig hochqualifiziert sein. Der Standort ist günstig, wenn er kundennah oder verkehrsgünstig

gelegen ist. Wenn die finanzielle Ausstattung eines Betriebs hoch ist, hat dies einen positiven Einfluss auf den Erfolg, da der Betriebsleiter flexibel agieren kann. Erfolgswirksame Prozessfaktoren liegen dann vor, wenn Termine eingehalten werden und das Team zuverlässig arbeitet. Wenn Beschwerdesysteme geführt, Befragungen oder Testkäufe durchgeführt werden, kann die durch den Kunden wahrgenommene Qualität erfolgreich gesteigert werden. Zudem ist ein EDV-Einsatz zur Optimierung der Prozesse, Rechnungsstellung, im Rahmen des Marketings oder zur Abwicklung des Absatzes positiv. Eine erfolgreiche Standardisierung kann durch unqualifizierte Arbeiter für Hilfsarbeiten oder Maschineneinsatz unterstützt werden. Nachfrageschwankungen sollte rechtzeitig durch Kommunikation oder Vorbereitung begegnet werden. Zudem zeigt sich, dass die Darstellung des Betriebs als Marke oder die Verwendung von Marken einen positiven Einfluss auf den Betriebserfolg haben. In Bezug auf die Programmfaktoren hat es einen positiven Einfluss auf den Betriebserfolg, wenn das Dienstleistungsangebot Leistungsbündel umfasst, der Betrieb Kooperationen eingeht, eine direkte Distribution des Angebots betreibt und für eine erfolgreiche Zukunftsausrichtung neben Zeit- und Alltagsservices auch Gesundheits- oder Genuss- oder Emotionsservices anbietet.

Die Fallstudien belegen zum großen Teil die Ergebnisse der Experten- und Betriebsleiterbefragung und sind in die Schlussfolgerungen mit eingeflossen. Es wird nochmals deutlich, dass die Bedeutung der Arbeitskräfte im Betrieb sehr hoch ist. Gerade intangible Faktoren und Fähigkeiten wie Qualifikation, Motivation und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Betrieb sind für den Erfolg der beiden Betriebe ausschlaggebend. Unterschiede zwischen den Sparten zeigen sich v. a. in den Gründen für die Termineinhaltung, der Bedeutung und Art der notwendigen Anlagegüter, sowie deren Finanzierung.

In **Kapitel 6** werden die Ergebnisse zusammenfassend dem theoretischen Bezugsrahmen zugeordnet und diskutiert. Zudem werden Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet und die Untersuchungsergebnisse kritisch bewertet.

Beim Großteil der erfolgswirksamen Faktoren und Ausprägungen handelt es sich um immaterielle Ressourcen, wie Humanressourcen und Fähigkeiten.

Bei der Gegenüberstellung der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zu Ergebnissen anderer Forschungsarbeiten zeigt sich, dass sich die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit zum Teil mit Ergebnissen aus Forschungsarbeiten, die den Produktionsgartenbau untersuchen, decken, zum Teil aber auch Unterschiede vorhanden sind.

Auch in Arbeiten, die den Produktionsgartenbau untersuchen, stellte sich heraus, dass der „Gewinn in Prozent des Unternehmensertrags“ bei den erfolgreichen Betrieben höher ist. In der vorliegenden Arbeit interpretierten die Experten das Ergebnis einer positiven Gewinn- bzw. Betriebseinkommenssituation so, dass erfolgreiche Dienstleistungsunternehmen in erster Linie effizienter organisiert sind. Dies wird auch in anderen Forschungsarbeiten bestätigt. Die Tatsache, dass erfolgreiche Betriebe einen höheren Betriebsertrag erzielen und über einen höheren „Lohnaufwand je Fremdarbeitskraft“ sowie eine geringere Lohnquote verfügen, wurde auch in anderen Forschungsarbeiten festgestellt. Für die weiteren Kennzahlen gibt es jedoch keine direkten Vergleichsmöglichkeiten. Dies kann teilweise an den unterschiedlichen Sparten und deren Erfordernissen, wie der unterschiedlichen Investitionsnotwendigkeit liegen. Wie die Forschungsergebnisse anderer Arbeiten zeigen, sind im Produktionsgartenbau teurere Anschaffungen und mehr Modernität durch Gewächshäuser, Heizungen und Kultivierungstechnik notwendig. Im Dienstleistungsgartenbau hingegen müssen die eingesetzten Geräte für die meisten Dienstleistungen nicht auf dem neuesten Stand sein. In der vorliegenden Arbeit hat sich bei den qualitativen Aspekten vor allem das Humankapital als bedeutsam für den Erfolg herausgestellt, wobei die Arbeitskräfte und die Betriebsleitung beide für sehr wichtig gehalten werden. Betrachtet man die Ergebnisse anderer Arbeiten, wird in erster Linie der Betriebsleiter für erfolgsbeeinflussend gehalten. Das kann daran liegen, dass im personalintensiven Dienstleistungsgartenbau die Arbeitskräfte eine wichtigere Rolle als im Produktionsgartenbau

spielen oder daran, dass bisher vor allem die Rolle des Betriebsleiters untersucht wurde. In der vorliegenden Untersuchung konnte im Gegensatz zu den Arbeiten aus dem Produktionsgartenbau kein Zusammenhang zwischen Größe (ausgedrückt durch die Betriebsfläche oder Mitarbeiterzahl) eines Betriebes und dem Erfolg im Dienstleistungsgartenbau nachgewiesen werden. Die Erbringung von Qualität und das Qualitätsmanagement stellen wichtige Erfolgsfaktoren im Dienstleistungsgartenbau dar, wobei dies auch durch eine andere Forschungsarbeit zum Obstbau im Produktionsgartenbau bestätigt werden kann. Im Gegensatz zum Produktionsgartenbau, bei welchem in mehreren Arbeiten die Vorteilhaftigkeit von spezialisierten Betrieben festgestellt wurde, zeigt sich im Dienstleistungsgartenbau das Angebot von Leistungsbündeln als erfolgsversprechend.

Betrieben, die ihre dienstleistungsbezogenen Geschäftsfelder ausbauen möchten, wird empfohlen, möglichst qualifiziertes Personal einzustellen und die Arbeitskräfte stetig weiterzuqualifizieren. Hierfür sollte gezielt eine förderliche Unternehmenskultur aufgebaut werden. In Bezug auf die Betriebsleitung ist es empfehlenswert einen hochqualifizierten Betriebsleiter einzustellen oder, falls der Betrieb eigentümergeführt ist, entsprechende Qualifizierungsangebote anzunehmen. Um die Gewinnsituation im Dienstleistungsbetrieb positiv zu gestalten, wird eine effiziente Organisation des betrieblichen Ablaufs empfohlen. Zudem hat es sich als erfolgsrelevant herausgestellt den Schwerpunkt auf die Ertragsseite zu legen. Durch Qualität und guten Service sollte versucht werden, möglichst viel zu entsprechenden Preisen abzusetzen. Wenn ein Dienstleistungsunternehmer einen neuen Standort benötigt, wird ihm ein möglichst kundennaher und verkehrsgünstig gelegener Standort empfohlen. In Bezug auf Investitionen und Anlagevermögen sollten die Betriebe zwar alle notwendigen Investitionen tätigen, aber mit Bedacht. Zudem wird den Betrieben nahe gelegt, wenn es die Situation zulässt, Eigenkapital aufzubauen. Bei der Erbringung der Dienstleistung sollten die Unternehmen sich um hohe Qualität bemühen, da dies positiv für die Reputation des Unternehmens, die Kundengewinnung und den Aufbau einer Stammkundschaft ist. Für die Rechnungsstellung, die

Abwicklung des Absatzes (z. B. Kundenverwaltung) und das Marketing wird empfohlen EDV-Hilfsmittel einzusetzen. Da es sich bei Dienstleistungen um intangible Güter handelt, wird den Unternehmen zudem empfohlen Marken zu nutzen. Für eine Programmerweiterung ist das Angebot von Leistungsbündeln empfehlenswert. Zudem sollten die Betriebe auch Gesundheits-, Genuss- oder Emotions-Services anbieten. Es wird darauf hingewiesen, dass die Handlungsempfehlungen immer auf die spezielle Situation des einzelnen Betriebes angepasst werden müssen.

Die in dieser Arbeit festgestellten Erfolgsfaktoren schließen die Lücke in der betriebswirtschaftlichen Erforschung der gartenbaulichen Dienstleistungsbranche dahingehend, dass explorativ erste quantitative und qualitative Erfolgsfaktoren ermittelt wurden. Die festgestellten Erfolgsfaktoren und Ansatzpunkte sollen Gartenbaubetrieben, welche den Dienstleistungsbereich auf- oder ausbauen möchten, Anhaltspunkte darüber geben, inwieweit ein Ausbau für sie möglich ist oder mit welchem Aufwand er verbunden sein wird. Die Ermittlung der Erfolgsfaktoren erfolgte theorie- und methodengeleitet, dennoch bleiben die Defizite, die sich aufgrund der Verwendung von Jahresabschlüssen ergeben, wie z. B. die steuerliche Ausrichtung, bestehen. Es werden weiterführende Forschungsarbeiten empfohlen mit speziell für den Untersuchungszweck erhobenen Daten. Ein zukünftiger Schwerpunkt sollte auch auf die Unterschiedlichkeit der gartenbaulichen Dienstleistungssparten gelegt werden.



## Literaturverzeichnis

**Altmann, Marianne (1984):** Konsumententypologie auf dem Zierpflanzenmarkt, Forschungsberichte zur Ökonomie im Gartenbau, Nr. 47, Dissertation, Hannover und Weihenstephan.

**Arbeitskreis Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V. (Hrsg.) (1998):** Kennzahlen für den Betriebsvergleich im Gartenbau, Jahrgang 41, Hannover.

**Arbeitskreis Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V. (Hrsg.) (1999):** Kennzahlen für den Betriebsvergleich im Gartenbau, Jahrgang 42, Hannover.

**Arbeitskreis Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V. (Hrsg.) (2000):** Kennzahlen für den Betriebsvergleich im Gartenbau, Jahrgang 43, Hannover.

**Arbeitskreis Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V. (Hrsg.) (2001):** Kennzahlen für den Betriebsvergleich im Gartenbau, Jahrgang 44, Hannover.

**Arbeitskreis Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V. (Hrsg.) (2002):** Kennzahlen für den Betriebsvergleich im Gartenbau, Jahrgang 45, Hannover.

**Arbeitskreis Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V. (Hrsg.) (2003):** Kennzahlen für den Betriebsvergleich im Gartenbau, Jahrgang 46, Hannover.

**Atteslander, Peter, Jürgen Cromm, Busso Grabow, Andrea Maurer, Gabriele Siegert und Gisela Zipp (1995):** Methoden der empirischen Sozialforschung, 8. bearbeitete Auflage. Berlin, New York (Walter de Gruyter).

**Backhaus, Klaus, Bernd Erichson, Wulff Plinke und Rolf Weiber (2000):** Multivariate Analysemethoden Eine anwenderorientierte Einführung, 9. überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg, New York (Springer).

**Barney, Jay B. (1991):** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, 17. Jahrgang, Ausgabe Heft 1, S. 99-120.

**Belz, Christian (1998):** Akzente im innovativen Marketing, St. Gallen (THEXIS-Verlag).

**Belz, Christian und Thomas Bieger (2000):** Entwicklungsschritte des Dienstleistungsmanagements und Konzept des Buchs, in: Christian Belz und Thomas Bieger (Hrsg.): Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle, St. Gallen (Verlag Thexis des Forschungsinstituts für Absatz und Handel an der Universität St. Gallen), S. 11-16.

**Berry, Leonard L. und A. Parasuraman (1991):** Marketing-Services: Competing through Quality, New York (The Free Press).

**Bitsch, Vera (1994):** Erfolgsanalyse bei Gartenbaubetrieben auf der Basis von Jahresabschlussdaten, Forschungsberichte zur Ökonomie im Gartenbau 77, Dissertation, Hannover und Weihenstephan.

**Bitsch, Vera (2000):** Methodenvielfalt und Pluralität der Forschungsansätze in der Gartenbauökonomie, in: Wolfgang Bokelmann (Hrsg.): Gartenbau in einer wandelnden Welt, Festkolloquium aus Anlass des 70. Geburtstages von Professor Dr. rer.hort Harmen Storck am 24. September 1999, Berlin, S. 185-200.

**Bitsch, Vera und Anke Klingelhöfer (1993):** Die Branchenanalyse als Untersuchungsmethode im Produktionsgartenbau, in: Agrarwirtschaft, 42, Nr. 11, S. 383-394.

**BMELV, Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hrsg.) (2006):** Der Gartenbau, Broschüre, Bonn (BMELV).

**BMELV, Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hrsg.) (2007a):** Ertragslage Garten- und Weinbau 2007, Ergänzter Auszug aus dem Agrarpolitischen Bericht 2007 der Bundesregierung - Broschüre, Bonn (BMELV).

**BMELV, Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hrsg.) (2007b):** Anlage 5: Lohnansätze für das Kalenderjahr 2006 bzw. das Wirtschaftsjahr 2006/07, elektronisch veröffentlicht: URL [http://www.bmelv.de/cln\\_044/nn\\_750578/SharedDocs/downloads/04-Landwirtschaft/Anlage5,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/Anlage5.pdf](http://www.bmelv.de/cln_044/nn_750578/SharedDocs/downloads/04-Landwirtschaft/Anlage5,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/Anlage5.pdf) [01.12.2007].

**Böckenförde, Björn (1991):** Unternehmenssanierung, Stuttgart (Schaffer, Verlag für Wirtschaft und Steuern).

**Bodmer, Ulrich und Alois Heißenhuber (1993):** Rechnungswesen in der Landwirtschaft, Stuttgart (Verlag Eugen Ulmer).

**Bokelmann, Wolfgang (1987):** Theoretischer Bezugsrahmen und empirische Untersuchungen zu Entscheidungsabläufen in der gärtnerischen Produktion, Forschungsberichte zur Ökonomie im Gartenbau, Band 63, Hannover und Weihenstephan.

**Bokelmann, Wolfgang (2000):** Wann sind Betriebe wettbewerbsfähig? Darstellung traditioneller und neuerer Ansätze zur Begriffsklärung, in: Wolfgang Bokelmann (Hrsg.): Gartenbau in einer wandelnden Welt, Festkolloquium aus Anlass des 70. Geburtstages von Professor Dr. rer.hort Harmen Storck am 24. September 1999, Berlin, S. 49-75.

**Bokelmann, Wolfgang und Bettina König (2003):** Hinderungsgründe für die Umstellung von Wein-, Obst- und Gartenbaubetrieben (Gemüsebaubetriebe) auf ökologische Wirtschaftsweisen in verschiedenen Regionen Deutschlands und Möglichkeiten ihrer Minderung, elektronisch veröffentlicht: URL: <http://orgprints.org/4784/01/4784-ble-hu-2003-umstellung-gemuese.pdf> [23.01.2008].

**Bonoma, Thomas V. (1985):** Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process, in: Journal of Marketing Research, 22. Jahrgang, Heft 2, S. 199-208.

**Bortz, Jürgen und Nikola Döring (2003):** Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. überarbeitete Auflage. Berlin, Heidelberg, New York (Springer Verlag).

**Brecht, Ulrich (2002):** Einsatzgebiete des Kostenmanagements bei mittelständischen Unternehmen, in: krp – Kostenrechnungspraxis, 46. Jahrgang, Sonderheft 1, S. 63-67.

**Bruhn, Manfred (2001):** Grundlagen für Studium und Praxis, 5. Auflage. Wiesbaden (Gabler).

**Bühl, Achim (2006):** SPSS 14, Einführung in die moderne Datenanalyse 10., überarbeitete und erweiterte Auflage. München (Pearson Studium).

**Bühner, Markus (2004):** Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion, München (Pearson Studium).

**Burr, Wolfgang und Michael Stephan (2006):** Dienstleistungsmanagement Innovative Wertschöpfungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen, Stuttgart (Verlag W. Kohlhammer).

**Buzzell, Robert D. und Bradley T. Gale (1989):** Das PIMS-Programm Strategien und Unternehmenserfolg, Wiesbaden (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH).

**Buzzell, Robert D., Bradley T. Gale und Ralph G.M. Sultan (1975):** Market share – a key to profitability, in: Harvard Business Review, Jan-Feb, S. 97-106.

**BVR Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (Hrsg.) (2007):** Branchen special: Garten- und Landschaftsbau, VR Info, Bericht Nr. 59, Wiesbaden (Deutscher Genossenschafts-Verlag).

**Clark, Colin G. (1957):** The Conditions of Economic Progress, 3. Auflage, London.

**Cowell, Donald.W. (1993):** The Marketing of Services, 2. Auflage, Oxford (Butterworth-Heinemann).

**Daniel, D. Ronald (1961):** Management Information Crisis, in: Harvard Business Review, Heft 5, S. 111-121.

**Dörler, Hannes A., Daniel Rufer und Hans A. Wüthrich (1994):** Von der Produkt/Marktplanung zur dynamischen Unternehmensarchitektur, in: Hans-Christian Riekhof (Hrsg.): Praxis der Strategieentwicklung, Konzepte – Erfahrungen – Fallstudien, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel Verlag), S. 21-43.

**Eckstein, Peter P. (2004):** Angewandte Statistik mit SPSS Praktische Einführung für Wirtschaftswissenschaftler, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden (Gabler Verlag).

**Fahey, Liam und V.K. Narayanan (1986):** Macroenvironmental Analysis for Strategic Management, St. Paul, New York, Los Angeles, San Francisco (West Publishing Company).

**Fey-Kimming, Renate (1982):** Kurzfristige Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen im Zierpflanzenbau, Forschungsberichte zur Ökonomie im Gartenbau Nr. 40, Dissertation, Hannover und Weihenstephan.

**Fisher, Allan G.B. (1935):** The Clash of Progress and Security, London (McMillan).

**Flick, Uwe (2005a):** 4.1 Design und Prozess qualitativer Forschung, in: Uwe Flick, Ernst von Kardoff und Ines Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung, Ein Handbuch, 4. Auflage. Reinbeck bei Hamburg (rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuchverlag), S. 252-265.

**Flick, Uwe (2005b):** Qualitative Sozialforschung Eine Einführung, vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage, 3. Auflage. Reinbeck bei Hamburg (rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuchverlag).

**Flick, Uwe, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (2005):** 1. Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick in: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung Ein Handbuch, 4. Auflage, Reinbeck bei Hamburg (rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuchverlag), S. 13-29.

**Fourastié, Jean (1969):** Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts, 2. Auflage. Köln (Bund-Verlag).

**Freiling, Jörg (2001):** Resource-based view und ökonomische Theorie: Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes, Wiesbaden (Deutscher Universitäts-Verlag, Gabler).

**Geißler, Rainer (2000):** Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft, in: Bundeszentrale für Politische Bildung (Hrsg.): Informationen zur politischen Bildung 269: Sozialer Wandel, München (Franz's print & media GmbH).

**Geißler, Rainer (2001):** Sozialstruktur und gesellschaftlicher Wandel, in: Karl-Rudolf Korte und Werner Weidenfeld (Hrsg.): Deutschland-TrendBuch Fakten und Orientierungen, Opladen (Leske+Budrich), S. 98-135.

**Göbel, Robert (2002):** Marketingstrategische Ausrichtung und Veränderungsfähigkeit als Ursachen des wirtschaftlichen Erfolges analysiert am Beispiel direktvermarktender Weingüter, Geisenheimer Berichte Band 49, Geisenheim.

**Görgens, Matthias (2003):** Erfolgsfaktoren in der Produktion als Grundlage für die Entwicklung einer Controlling-Konzeption für Obstbaubetriebe, Dissertation an der Humboldt-Universität, Berlin.

**Göring-Lensen-Hebben, Gisbert (1995):** Möglichkeiten und Grenzen einer Existenzsicherungsstrategie von Zierpflanzenbetrieben durch zusätzliche Handelsfunktion, Forschungsberichte zur Ökonomie im Gartenbau Nr 81, Dissertation, Hannover und Weihenstephan.

**Grant, Robert M. und Michael Nippa (2006):** Strategisches Management - Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien, 5., aktualisierte Auflage. München (Pearson Studium).

**Gruber, Marc (2000):** Der Wandel von Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden (Deutscher Universitäts-Verlag).

**Grünig, Rudolf, Frank Heckner und Anja Zeus (1996):** Methoden zur Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren, in: Die Unternehmung, 50, Ausgabe 1, S. 3-12.

**Grünig, Rudolf und Richard Kühn (2005):** Methodik der strategischen Planung - Ein prozessorientierter Ansatz für Strategieplanungsprojekte, 3., überarbeitete Auflage. Bern, Stuttgart, Wien (Haupt).

**Haenecke, Henrik (2002):** Methodenorientierte Systematisierung der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung, in: ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72. Jg., H. 2, S. 165-183.

**Harrigan, Kathryn R. (1985):** An Application of Clustering for Strategic Group Analysis, in: Strategic Management Journal, 6, S. 55-73.

**Hauck, Reinhard (1990):** Junge Weinkonsumenten: Kaufverhalten, Konsumgewohnheiten und Einstellungen; Ergebnisse einer Kundenbefragung im Handel, Forschungsberichte zur Ökonomie im Gartenbau, Nr. 68, Dissertation, Hannover und Weihenstephan.

**Hauschildt, Jürgen (1984):** Erfolgs- und Finanz-Analyse – Fragengeleitete, computergestützte Analyse der „Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens“ nach geltendem Aktienrecht und nach dem Bilanzrichtliniengesetz, Datev-Schriften Nr. 6, Köln (Verlag Dr. Otto Schmidt KG).

**Heißenhuber, Alois (1997):** Die Landwirtschaft im Wandel - Chance für neue Einkommensquellen und Dienstleistungen, in: Jürgen Frisch und KTBL (Kuratorium für Technik und Bauwesen in der Landwirtschaft e.V. (Hrsg.): Landwirtschaft als Dienstleister - Lösungen für neue Einkommensquellen - KTBL-Forum am 23. April 1997 in Veitshöchheim, Münster-Hiltrup (KTBL-Schriften-Vertrieb im Landwirtschaftsverlag GmbH). Arbeitspapier 240, S. 9-15.

**Heißenhuber, Alois (2005):** Landbewirtschaftung morgen - Visionen für 2015, in: Kuratorium für Technik und Bauwesen in der Landwirtschaft e.V. (KTBL) Dortmund (Hrsg.): Landwirtschaft – *Visionen 2015* KTBL-Vortragstagung vom 5. bis 6. April 2005 in Berlin, Münster (Landwirtschaftsverlag), S. 18-32.

**Henzelmann, Burkhard (2006):** Dienstleistungsforschung – für wen und wofür? in: Deryk Streich und Dorothee Wahl (Hrsg.): Moderne Dienstleistungen

– Impulse für Innovation, Wachstum und Beschäftigung, Beiträge der 6. Dienstleistungstagung des BMBF, Frankfurt, New York (Campus Verlag), S. 531-538.

**Hoffmann, Friedrich (1986):** Kritische Erfolgsfaktoren. Erfahrungen in großen und mittelständischen Unternehmungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 38, S. 831-843.

**Homburg, Christian und Bernd Garbe (1996):** Industrielle Dienstleistungen Bestandsaufnahme und Entwicklungsrichtungen, in: ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66 Jg, 3, S. 253-282.

**Huber, Erwin (1998):** Dienstleistungsmarketing Eine Analyse des Marktes dienstleistungsbezogener Geschäftsfelder für landwirtschaftliche Unternehmer in Bayern, Dissertation, Weihenstephan.

**Hussy, Walter und Anita Jain (2002):** Experimentelle Hypothesenprüfung in der Psychologie, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle (Hofgreffe).

**Jaeger, Franz (1998):** Der globale Markt als größeres Haus für größere Firmen, in: Hans Siegwart, Gregory Neugebauer (Hrsg.): Mega-Fusionen: Analysen, Kontroversen, Perspektiven, 2. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien (Haupt), S. 11-38.

**Kalka, Regine (1996):** Marketingerfolgsfaktoren im Facheinzelhandel Wiesbaden (Deutscher Universitätsverlag, Gabler, Vieweg, Westdeutscher Verlag).

**Karges, Rolf (2007):** Generation Silver – Eine Herausforderung für Handel und Marketing, in: Jens-Uwe Martens und Rudolf Mendl (Hrsg.): Wege in die Zukunft Deutschlands – Neue Perspektiven für Wirtschaft und Gesellschaft, Stuttgart (Verlag W. Kohlhammer), S. 33-42.

**Kelle, Udo und Christian Erzberger (2005):** 4.5 Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz, in: Uwe Flick, Ernst von Kardoff und Ines Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung Ein Handbuch, 4. Auflage, Reinbeck bei Hamburg (rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuchverlag), S. 299-309.

**Kleinaltenkamp, Michael (2001):** Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: Manfred Bruhn und Heribert Meffert (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden (Gabler Verlag), S. 27-50.

**Kotler, Philip und Friedhelm Bliemel (2006):** Marketing-Management Analyse, Planung und Verwirklichung, 10., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München (Pearson Studium – Pearson Education Deutschland GmbH).

**Kriegesmann, Bernd (2006):** Demografische Entwicklung – Herausforderungen gestalten, in: Deryk Streich und Dorothee Wahl (Hrsg.): Moderne Dienstleistungen – Impulse für Innovation, Wachstum und Beschäftigung, Beiträge der 6. Dienstleistungstagung des BMBF, Frankfurt, New York (Campus Verlag), S. 413-425.

**Krüger, Wilfried (1988):** Die Erklärung von Unternehmenserfolg. Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse, in: Die Betriebswirtschaft 48, S. 27-43.

**Krusche, Stefan (1999):** Visualisierung und Analyse multivariater Daten, in der gartenbaulichen Beratung – Methodik, Einsatz und Vergleich datenanalytischer Verfahren, Dissertation, Berlin.

**Krusche, Stefan (2005):** Potenzielle Erfolgsfaktoren gezielt beeinflussen, in: Das Magazin für Zierpflanzenbau, 11, S. 36f.

**Kunert, Matthias J. (2006):** Erfolgsfaktoren in mittelständischen Unternehmen der deutschen Brauindustrie, Dissertation Technische Universität München, 2005, Nürnberg ( Fachverlag Hans Carl GmbH ).

**Langbehn, Cay und Gerd Heitzhausen (1980):** Zur Frage der Prognose einzelbetrieblicher Entwicklungen mit Hilfe der Diskriminanzanalyse, in: Wilhelm Henrichsmeyer (Hrsg.): Prognose und Prognosekontrolle, Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 17, Münster-Hiltrup (Landwirtschaftsverlag).

**Lange, Stefan und Ralf Bender (2001):** Median oder Mittelwert?, in: DMW - Deutsche Medizinische Wochenschrift, 126 Jg., Ausgabe Nr. 15, T25-T26.

**Lentz, Wolfgang (2004):** Ansätze aus der Organisationslehre für Gartenbaubetriebe, in: Ernährung aid infodienst Verbraucherschutz, Landwirtschaft e.V. (Hrsg.): Anforderungen an das Management bei unterschiedlichen Betriebsgrößen, Bericht über das 43. Betriebswirtschaftliche Seminar für Gartenbauberater 2004, S. 43-55.

**Lück, Wolfgang (1993):** Lexikon der Betriebswirtschaft, Landsberg/Lech (Verlag Moderne Industrie).



**Mager, Birgit, Patricia von Papstein und Andreas Steinle Steinle (2006):** Service-Märkte, Die neuen Dienstleister, 1. Auflage Kelkheim (Zukunftsverlag).

**Magrath, Allan.J. (1986):** When Marketing Services, 4 Ps Are Not Enough, in: Business Horizons, Volume 29, No. 3, S. 44-50.

**Meffert, Heribert (1994):** Markenführung in der Bewährungsprobe, in: Markenartikel, Heft 12, S. 478-481.

**Meffert, Heribert und Manfred Bruhn (2003):** Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden. Mit Fallstudien. 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden (Gabler).

**Meffert, Heribert und Paul-Josef Patt (1987):** Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel – Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels, Arbeitspapier Nr. 41, ohne Ort.

**Meggendorfer, Ludwig (1987):** Marketing direktabsetzender Zierpflanzenbetriebe: Analyse, Empfehlungen und Konzepte am Beispiel verschiedener Betriebstypen Südbayerns, Forschungsberichte zur Ökonomie im Gartenbau, Nr. 57, Dissertation, Weihenstephan und Hannover.

**Meggendorfer, Ludwig , Sonja Reichenbach, Ulrike Schwarz, Renate Spraul und Felix Glück (2008):** Entwicklung und Einführung eines horizontalen und vertikalen Controllingsystems für bayerische Gartenbaubetriebe, Forschungsprojekt, bisher unveröffentlicht.

**Meier, Thomas (1996):** Das Image von Nahrungsmitteln als Bestimmungsfaktor des Verbraucherverhaltens: eine Konzeption zur Operationalisierung der Image-Analyse für Gartenbauerzeugnisse, Forschungsberichte zur Ökonomie im Gartenbau (82), Institut für Gartenbauökonomie, Dissertation, Hannover.

**Meinefeld, Werner (2005):** 4.2 Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung, in: Uwe Flick, Ernst von Kardoff und Ines Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung Ein Handbuch, 4. Auflage, Reinbeck bei Hamburg (rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuchverlag), S. 265-275.

**Meyer, Anton (1993):** Dienstleistungs-Marketing, in: Paul W. Meyer und Anton Meyer (Hrsg.): Marketing-Systeme, Grundlagen des institutionalen Marketing, 2. überarbeitete Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln (Verlag W. Kohlhammer), S. 173-220.

**Meyer, Anton und J. Hugh Davidson (2001):** *Offensives Marketing – Gewinnen mit POISE: Märkte gestalten – Potenziale nutzen*, Freiburg, Berlin, München (Haufe Mediengruppe).

**Meyer, Jürgen und Bernhard Heider (1994):** *Das Start-up-Geschäft: Erkenntnisse aus dem PIMS-Programm*, in: Hans-Christian Riekhof (Hrsg.): *Praxis der Strategieentwicklung, Konzepte – Erfahrungen – Fallstudien*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart (Schäffer-Poeschel Verlag), S. 265-289.

**Mintzberg, Henry (1979):** *The Structuring of Organizations*, 1. Auflage. New Jersey (Englewood Cliffs).

**Mühlbacher, Hans (1995):** *Erfolgsicherung durch Marketing Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch Marketing*, Festschrift für Em. Univ.-Prof. Senator h.c. Dkfm. Dr. Dr. h.c. Ernest Kulhavy anlässlich seines 70. Geburtstag, Linz (Universitätsverlag Rudolf Trauner).

**Mühlendahl, Alexander von (1995):** *Deutsches Markenrecht Texte und Materialien mit ausführlicher Einleitung*, München (C.H. Beck Verlag).

**Müller-Hagedorn, Lothar und Malte Greune (1992):** *Erfolgsfaktorenforschung und Betriebsvergleich im Handel*, in: *Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln*, 44, S. 121-131.

**Müller-Stewens, Günter (1994):** *Vorstoß in neue Geschäfte: Identifikation und Eintrittsstrategien*, in: Hans-Christian Riekhof (Hrsg.): *Praxis der Strategieentwicklung, Konzepte – Erfahrungen – Fallstudien*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel Verlag), S. 227-245.

**Münz, Rainer (2003):** *Probleme und Perspektiven einer alternden Gesellschaft*, in: Franz Kreuzer, Wolfgang Mantl und Maria Schaumayer (Hrsg.): *Gigatrends – Erkundungen der Zukunft unserer Lebenswelt*, Wien, Köln, Graz (Böhlau Verlag), S. 29-37.

**Niehues, Richard und Susanne Uhl (2006):** *Absatzwege für Blumen, Zierpflanzen und Gehölze*, Materialien zur Marktberichterstattung, Band 64, 3. Auflage. Bonn (ZMP Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle GmbH).

**Parasuraman, A, Valarie A. Zeithaml und Leonard L. Berry (1988):** *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, in: *Journal of Retailing* 64 (Spring 1988), S. 12-40.

**Paul, Stephan (2005):** Unternehmerfunktion und Wettbewerbsfähigkeit: Die zentrale Rolle von Ressourcen, Kompetenzen und Innovationen, in: Andreas Horsch, Harald Meinhövel und Stephan Paul (Hrsg.): Institutionenökonomie und Betriebswirtschaftslehre, München (Verlag Franz Vahlen), S. 157-175.

**Payne, Adrian (1993):** The Essence of Services Marketing, New York (Prentice-Hall).

**Penrose, Edith.T. (1995):** The Theory of the Growth of the Firm, 3. Auflage Oxford (Oxford University Press).

**Peters, Tom (1987):** Thriving on Chaos, New York (Harper & Row).

**Peters, Tom und Robert H. Waterman (1983):** Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Landsberg am Lech (Verlag Moderne Industrie).

**Pfähler, F. (1967):** Die Produktivität der Landwirtschaft als ein doppeltes dynamisches Gleichgewichtsproblem, in: Agrarwirtschaft, 16, S. 11-18.

**Picot, Arnold (2006):** Dienstleistungsforschung – aus betriebswirtschaftlicher Sicht in: Deryk Streich und Dorothee Wahl (Hrsg.): Moderne Dienstleistungen – Impulse für Innovation, Wachstum und Beschäftigung, Beiträge der 6. Dienstleistungstagung des BMBF, Frankfurt, New York (Campus Verlag), S. 545-551.

**Picot, Arnold, Ralf Reichwald und Rolf T. Wiegand (2001):** Die grenzenlose Unternehmung Information, Organisation und Management Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden (Gabler).

**Plinke, Wulff (2000):** Grundlagen des Marktprozesses, in: Michael Kleinaltenkamp und Wulff Plinke (Hrsg.): Technischer Vertrieb – Grundlagen, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg (Springer), S. 3-99.

**Pohl, Hans Joachim und Hans Rehkugler (1989):** Management-Instrumente als Erfolgsfaktoren in mittelständischen Unternehmen, in: Internationales Gewerbearchiv 37, S. 1-13.

**Porter, Michael E (1985):** Competitive Advantage, New York (Free Press).

**Porter, Michael E. (1991):** Towards a Dynamic Theory of Strategy, in: Strategic Management Journal, 12, Special Issue Winter, S. 95-117.

**Porter, Michael E. (1999a):** Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy) Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. durchgesehene und erweiterte Auflage, Frankfurt/New York (Campus Verlag).

**Porter, Michael E. (1999b):** Wettbewerb und Strategie, München (Econ).

**Prahalad, C.K. und Gary Hamel (1990):** The Core Competence of the Corporation, in: Harvard business review, Vol 68, May-June, S. 79-91.

**Rachel, Thomas (2006):** Dienstleistungsforschung für die Zukunft, in: Deryk Streich und Dorothee Wahl (Hrsg.): Moderne Dienstleistungen – Impulse für Innovation, Wachstum und Beschäftigung, Beiträge der 6. Dienstleistungstagung des BMBF, Frankfurt, New York (Campus Verlag), S. 17-21.

**Richter, Michael und Gerhild Werner (1998):** Marken im Bereich Dienstleistungen: Gibt es das überhaupt?, in: Thorsten Tomczak, Marcus Schlögel und Eva Ludwig (Hrsg.): Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen (Verlag Thexis des Forschungsinstituts für Absatz und Handel an der Universität St. Gallen), S. 24-35.

**Rockart, John F. (1979):** Chief executives define their own data needs, in: Harvard Business Review, Heft 2, S. 81-93.

**Rudolph, Hagen (1996):** Erfolg von Unternehmen - Plädoyer für einen kritischen Umgang mit dem Erfolgsbegriff, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament) B 23/96 vom 31. 5. 1996, S. 32-39.

**Schäfers, Bernhard (2002):** Sozialstruktur und sozialer Wandel in Deutschland, 7. Auflage. Stuttgart (Lucius und Lucius).

**Schmalen, Caroline (2005):** Erfolgsfaktoren der Markteinführung von Produktinnovationen klein- und mittelständischer Unternehmen der Ernährungsindustrie, Hochschulschriften zur Betriebswirtschaftslehre, Dissertation, Band 148, München (Herbert Utz Verlag).

**Schmidt, Christian (2005):** 5.10 Analyse von Leitfadeninterviews, in: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung Ein Handbuch, 4. Auflage, Reinbeck bei Hamburg (rowohlts enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuchverlag, S. 447-456.

**Schnell, Raine, Paul B. Hill und Elke Esser (1995):** Methoden der empirischen Sozialforschung, 5. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage. München, Wien, Oldenbourg (R. Oldenbourg Verlag ).

**Schreyögg, Georg (2003):** Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden (Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler / GWV Fachverlage).

**Schröder, Hendrik (1994):** Erfolgsfaktorenforschung im Handel – Stand der Forschung und kritische Würdigung der Ergebnisse, in: *MARKETING-ZFP*, 16, Ausgabe Heft 2, II Quartal, S. 89-105.

**Schürmer, Erhard (1993):** Kosten und Erträge in Endverkaufsbetrieben, in: *Deutscher Gartenbau*, 13, S. 814-815.

**Schwarz, Petra (2001):** Steuerliche Aspekte zunehmender Handels- und Dienstleistungsaktivitäten in einem Betrieb der "Urproduktion" Wirtschaftlichkeit von Betriebsbereichen (Produktion, Handel, Dienstleistung) Bonn (kj-druck).

**Selznick, Philip (1957):** *Leadership in Administration*, New York, Tokyo (Harper & Row).

**Sonquist, John A. und James N. Morgan (1964):** The Detection of Interaction Effects, a report on a computer program for the selection of optimal combinations of explanatory variables. Institute for Social Research, University of Michigan, in: *Survey Research Center monograph No. 35*.

**SPSS (2004):** *SPSS Classification Trees 13.0*, Irland (SPSS Inc.).

**Statistisches Bundesamt (2006):** *Statistisches Jahrbuch 2006 für die Bundesrepublik Deutschland*, Wiesbaden (SFG Servicecenter Fachverlage Destatis).

**Stauss, Bernd (1998):** Dienstleistungen als Markenartikel – etwas Besonderes?, in: Thorsten Tomczak, Marcus Schlögel und Eva Ludwig (Hrsg.): *Markenmanagement für Dienstleistungen*, St. Gallen (Verlag Thexis des Forschungsinstituts für Absatz und Handel an der Universität St. Gallen), S. 10-23.

**Steinke, Ines (2005):** 4.7 Gütekriterien qualitativer Forschung, in: Uwe Flick, Ernst von Kardoff und Ines Steinke (Hrsg.): *Qualitative Forschung Ein Handbuch*, 4. Auflage, Reinbeck bei Hamburg (rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuchverlag), S. 319-331.

**Storck, Harmen und Wolfgang Bokelmann (1994):** *Grundzüge der gartenbaulichen Betriebslehre*, Stuttgart (Verlag Eugen Ulmer).

**Tomczak, Thorsten, Marcus Schlögel und Eva Ludwig (1998):** Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen (Verlag Thexis des Forschungsinstituts für Absatz und Handel an der Universität St. Gallen).

**von Allwörden, Andrea (2005):** Untersuchungen zur Situation existenzgefährdeter Betriebe in Landwirtschaft und Gartenbau – Ursachen, wirtschaftliche und soziale Folgen sowie Konsequenzen für die Beratung, Dissertation, Schriftreihe Agrarwissenschaft, Band 16, Berlin (Köster Verlag).

**Werner, Ute (1991):** Die Messung des Unternehmenserfolgs auf Basis einer kommunikationstheoretisch begründeten Jahresabschlussanalyse dargestellt am Beispiel deutscher Rückversicherungsunternehmen, Dissertation München, Wiesbaden (Verlag Gabler).

**Wolf, Joachim (2003):** Organisation, Management, Unternehmensführung – Theorien und Kritik Wiesbaden (Gabler).

**ZBG Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V. (Hrsg) (2004):** Kennzahlen für den Betriebsvergleich im Gartenbau, Jahrgang 47, Hannover.

**ZBG Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V. (Hrsg.) (2005):** Kennzahlen für den Betriebsvergleich im Gartenbau, Jahrgang 48, Hannover.

**ZBG Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V. (Hrsg.) (2006):** Kennzahlen für den Betriebsvergleich im Gartenbau, Jahrgang 49, Hannover.

**ZBG Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V. (Hrsg.) (2007):** Kennzahlen für den Betriebsvergleich im Gartenbau, Jahrgang 50, Hannover.

**Zehentbauer, Michael (2000):** Marketing Grundlagen, in: Zeitschrift Deutscher Gartenbau, Nr. 26, S. 25-26.

**Zeithaml, Valerie A., Mary Jo Bitner und Dwayne D. Gremler (2006):** Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm, 4. Auflage. New York (Mc Graw-Hill Irwin).

**Zickert, Claudia (2001):** Beurteilung der Wirtschaftlichkeit aufgrund der Zahlen des Jahresabschlusses, in: Landwirtschaft und Forsten (ais) e.V. Auswertungs- und Informationsdienst für Ernährung (Hrsg.): Wirtschaftlichkeit von Betriebsbereichen (Produktion, Handel, Dienstleistung), Bonn (kj-druck)

## Anhang

Veröffentlichte Kennzahlen (Teil 1)	Berücksichtigte Kennzahlen				Ausschluss erfolgt aus statistischen Gründen
	Mittelwertvergleich	Faktoranalyse	Diskriminanzanalyse	CHAID	
<b>1 Betriebsfläche in ha</b>	x	x		x	
2 Glasfläche in qm					
3 Einheitsquadratmeter					
4 Grundfläche der Gartengewächse in % der Betriebsfläche					
5 Pachtfläche in % der Betriebsfläche					
6 heizbare Glasfläche in % der Glasfläche					
7 Vermögen					
8 Bodenvermögen in % des Vermögens					
<b>9 Anlagevermögen ohne Boden in % des Vermögens</b>	x	x	x	x	
10 Umlaufvermögen ohne Boden in % des Vermögens					
11 Fremdkapital					
12 Fremdkapital in % des Vermögens					x
13 Fremdkapital in % Anlagevermögen ohne Boden					
<b>14 kurzfristiges Fremdkapital in % Fremdkapital</b>	x	x	x	x	
15 Fremdkapital in % Unternehmensertrag					
16 Kapital je Arbeitskraft					
17 Gewächshausanlage/qm Glasfläche					
<b>18 Maschinen und Fuhrpark je Arbeitskraft</b>	x	x		x	
19 Arbeitskräfte insgesamt					x
<b>20 Fremd-Arbeitskraft in % Gesamt-Arbeitskräfte</b>	x	x	x	x	
<b>21 ständige Arbeitskraft in % Gesamt-Arbeitskraft</b>	x			x	
22 Glasfläche in qm / Arbeitskraft					
23 Einheitsquadratmeter / Arbeitskraft					
24 Bruttoinvestitionen je Arbeitskraft					
<b>25 Nettoinvestitionen je Arbeitskraft</b>	x	x		x	
26 Nettoinvestitionen in % Anlagevermögen ohne Boden					
27 Unternehmensertrag					
28 Ertrag Finanzvermögen + neutraler Ertrag					
<b>29 Betriebsertrag</b>	x			x	
30 bereinigter Betriebsertrag					
<b>31 Ertrag Eigenproduktion in % Betriebsertrag</b>	x	x		x	
<b>32 Ertrag Handelsware in % Betriebsertrag</b>	x	x		x	
<b>33 Ertrag Dienstleistung in % Betriebsertrag</b>	x	x		x	
34 sonstiger Betriebsertrag in % Betriebsertrag					
35 Unternehmensaufwand					
36 Aufwand Fremdkapital (Zinsen)					
37 sonstiger Unternehmensaufwand					
38 Betriebsaufwand					x
39 Lohnansatz					
40 Betriebsaufwand + Lohnansatz					
41 Unternehmensaufwand in % Unternehmensertrag					
42 Spezialaufwand Eigenproduktion in % Betriebsertrag					
43 Saat- und Pflanzgut in % Betriebsertrag					
44 Dünger + Pflanzenschutz in % Betriebsertrag					
45 Heizmaterial in % Betriebsertrag					
46 Töpfe, Substrat, Verpackung in % Betriebsertrag					
47 Spezialaufwand Handel in % Betriebsertrag					
<b>48 Spezialaufwand Dienstleistung in % Betriebsertrag</b>	x	x		x	
49 allgemeiner Betriebsaufwand in % Betriebsertrag					
50 Abschreibung in % Betriebsertrag					
51 Aufwand Fuhrpark in % Betriebsertrag					
52 Unterhaltungsaufwand in % Betriebsertrag					
<b>53 Vermarktungsaufwand in % Betriebsertrag</b>	x	x		x	
<b>54 Lohnaufwand in % Betriebsertrag</b>	x	x	x	x	
55 Lohnansatz für Familien-Arbeitskraft					x
56 Betriebsaufwand + Lohnansatz in % Betriebsertrag					x
<b>57 Lohnaufwand / Fremd-Arbeitskraft in % Betriebsertrag</b>	x	x	x	x	
58 Heizmaterial/m <sup>2</sup> heizbare Glasfläche					
59 Betriebsaufwand+Lohnansatz / Eqm					
<b>60 Gewinn (betriebswirtschaftlich) in % Unternehmensertrag</b>	x	x	x		
61 Gewinn (betriebswirtschaftlich)					
62 Gewinn / Familien-Arbeitskraft					
<b>63 Cash Flow (Gewinn + AfA)</b>	x				
<b>64 Eigenkapitalveränderung</b>	x			x	

Anhang 1: Übersicht der berücksichtigten Kennzahlen der Untersuchung (Teil 1)

Veröffentlichte Kennzahlen (Teil 2)	Berücksichtigte Kennzahlen				Ausschluss erfolgt aus statistischen Gründen
	Mittelwertvergleich	Faktoranalyse	Diskriminanzanalyse	CHAID	
65 bereinigter Betriebsertrag in % Betriebsertrag					
<b>66 Betriebseinkommen in % Betriebsertrag</b>	x	x	x	x	
67 Roheinkommen in % Betriebsertrag					
68 Reinertrag in % Betriebsertrag					
69 Reinertragsdifferenz in % Betriebsertrag					
70 Betriebsertrag / Arbeitskraft					
71 bereinigter Betriebsertrag / Arbeitskraft					
<b>72 Betriebseinkommen / Arbeitskraft</b>	Klassifizierungsvariable				
73 Reinertrag / Arbeitskraft					
74 bereinigter Betriebsertrag / Eqm					
75 Betriebseinkommen / Eqm					
76 Reinertrag / Eqm					
77 Einnahmen Unterglas/qm Glasfläche					
<b>78 Kapitalkoeffizient</b>	x			x	
79 Rentabilitätskoeffizient					x
80 Arbeitsertrag / Arbeitskraft					
<b>Weitere Kennzahlen</b>					
<b>99 Eigenkapital in % Bilanzvermögen</b>	x	x	x	x	
121 Handelsware (Wareneinsatz) in % Betriebsertrag					x
122 Material für Dienstleistung in % Betriebsertrag					x
<b>123 Lohnaufwand + Lohnansatz in % Betriebsertrag</b>	x	x	x	x	
162 Fremd-Arbeitskraft (entlohnte)					x
163 Familien-Arbeitskraft (nicht entlohnte)					x
164 Saison-Arbeitskraft (entlohnte)					x
	22	17	9	20	11

**Anhang 2: Übersicht der berücksichtigten Kennzahlen der Untersuchung (Teil 2)**



Kennzahl- nummer	Bezeichnung	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)						
		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
29	Betriebsertrag	,002	,005	,002	,009	,001	,284	,204
60	Gewinn in % des Unternehmensertrag	,433	,179	,395	,360	,389	,337	,958
72	Betriebseinkommen je Arbeitskraft (Nettoproduktivität)	,550	,326	,400	,957	,557	,992	,545
66	Betriebseinkommen in % des Betriebsertrags	,984	,220	,852	,755	,994	,751	,292
78	Kapitalproduktivität (Kapital/Betriebseinkommen)	,523	,013	,113	,298	,023	,000	,000
21	ständige Arbeitskräfte in % der Arbeitskräfte	,003	,001	,000	,000	,005	,002	,000
20	Fremd-Arbeitskräfte in % der Arbeitskräfte	,453	,098	,006	,448	,482	,383	,318
123 (Summe 54+55)	Lohnquote (Lohnaufwand und Lohnansatz in % des Betriebsertrags)	,833	,628	,758	,949	,680	,587	,971
54	Lohnaufwand in % des Betriebsertrags	,875	,838	,427	,435	,789	,576	,986
57	Lohnaufwand je Fremd-Arbeitskraft	,538	,517	,244	,997	,982	,560	,241
25	Nettoinvestitionen je Arbeitskraft	,586	,001	,249	,069	,005	,066	,255
63	Cashflow	,310	,359	,980	,697	,595	,906	,678
18	Maschinen und Fuhrpark je Arbeitskraft	,825	,368	,020	,452	,721	,191	,304
1	Betriebsgröße	,005	,001	,000	,000	,004	,000	,000
9	Anlagevermögen in % des Vermögens	,803	,813	,665	,995	,986	,807	,462
99	Eigenkapital in % des Bilanzvermögens	,143	,049	,002	,033	,004	,001	,006
64	Eigenkapitalveränderung	,748	,638	,019	,308	,797	,332	,086
14	kurzfristiges Fremdkapital in % des Fremdkapitals	,841	,902	,357	,535	,487	,305	,259
31	Ertrag Produktion in % des Betriebsertrags	,000	,000	,000	,121	,001	,012	,002
32	Ertrag Handel in % des Betriebsertrags	,000	,000	,020	,327	,010	,018	,001
33	Ertrag Dienstleistung in % des Betriebsertrags	,051	,003	,114	,176	,083	,422	,106
48	Spezialaufwand für Dienstleistungen in % des Betriebsertrags	,376	,651	,103	,176	,518	,640	,703
53	Vermarktungsaufwand in % des Betriebsertrags	,014	,001	,170	,616	,136	,272	,435

Prüfung der Normalverteilung mit dem Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest.  
Bei  $p < 0,05$  besteht eine signifikante Abweichung von der Normalverteilung

### Anhang 3: Ergebnisse der Prüfung der Normalverteilung der Kennzahlen

Variable	Signifikanzwerte							Anzahl Jahre	
	Kennzahl	1999	2000	2001	2002	2003	2004		2005
Betriebsgröße in ha		0,085	0,273	0,653	0,012	0,616	0,890	0,982	1
Anlagevermögen in % des Vermögens		0,205	0,065	0,617	0,106	0,491	1,000	0,089	0
kurzfristiges Fremdkapital in % Fremdkapital		0,035	0,817	0,473	0,106	0,100	0,926	0,232	1
Maschinen und Fuhrpark in € je Arbeitskraft		0,181	0,525	0,344	0,739	0,670	0,679	0,408	0
Fremd-Arbeitskräfte in % der Arbeitskräfte		0,454	0,520	0,675	0,182	0,869	0,197	0,231	0
ständige Arbeitskräfte in % der Arbeitskräfte		0,537	0,519	0,725	0,349	0,320	0,471	0,940	0
Nettoinvestitionen in € je Arbeitskraft		0,121	0,862	0,552	0,590	0,577	0,358	0,066	0
Betriebsertrag in €		0,181	0,525	0,705	0,778	0,071	0,022	0,430	1
Ertrag Produktion in % des Betriebsertrags		0,010	0,324	0,559	0,028	0,542	0,809	0,741	2
Ertrag Handel in % des Betriebsertrags		0,030	0,772	0,027	0,855	0,648	0,887	0,572	2
Ertrag Dienstleistung in % des Betriebsertrags		0,360	0,603	0,044	0,878	0,212	0,395	0,982	1
Spezialaufwand für Dienstleistung in % des Betriebsertrags		0,038	0,488	0,808	0,209	0,693	0,241	0,597	1
Vermarktungsaufwand in % des Betriebsertrags		0,612	0,186	0,838	0,777	0,270	0,799	0,676	0
Lohnaufwand in % des Betriebsertrags		0,481	0,686	0,117	0,118	0,818	0,048	0,251	1
<b>Lohnaufwand in €/ Fremd-Arbeitskraft</b>		0,009	0,009	0,027	0,011	0,013	0,002	0,035	<b>7</b>
<b>Gewinn (betriebswirtschaftlich) in % des Unternehmensertrags</b>		0,012	0,130	0,000	0,000	0,158	0,006	0,014	<b>5</b>
<b>Cashflow (Gewinn + AfA) in €</b>		0,005	0,280	0,000	0,000	0,004	0,000	0,022	<b>6</b>
Eigenkapitalveränderung in €		0,698	0,356	0,079	0,270	0,818	0,001	0,060	1
<b>Betriebseinkommen in % des Betriebsertrags</b>		0,004	0,300	0,000	0,005	0,011	0,000	0,000	<b>6</b>
<b>Kapitalproduktivität</b>		0,042	0,014	0,118	0,797	0,048	0,021	0,003	<b>5</b>
Eigenkapital in % des Bilanzvermögens		0,673	0,488	0,001	0,001	0,375	0,063	0,291	2
Lohnquote (Lohnaufwand und Lohnansatz) in % des Betriebsertrags		0,438	0,419	0,045	0,077	0,087	0,818	0,783	1

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Anzahl der Kennzahlen, in denen die Signifikanz $\leq 0,05$ ist	9	2	8	7	4	8	5
Anzahl teilnehmende Betriebe je Jahr	31	35	60	39	32	41	42

**Anhang 4: Signifikanz der Mittelwerte der erfolgreichen und der weniger erfolgreichen Betriebe je Jahr**

## Gruppierete Mediane

Lohnaufwand/ Fremd-Arbeitskraft	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
erfolgreiche Betriebe	27.183 €	24.805 €	25.157 €	26.697 €	27.853 €	26.305 €	29.84 €	
weniger erfolgreiche Betriebe	17.482 €	17.362 €	20.653 €	20.896 €	17.958 €	17.191 €	23.381 €	
Differenz (Wert erfolgreicher - weniger erfolgreicher Betriebe)	9.701 €	7.443 €	4.504 €	5.801 €	9.895 €	9.114 €	5.803 €	<b>Durchschnitt</b>
weniger erfolgreiche Betriebe erreichen ...% des Wertes der Erfolgreichen	64,3%	70,0%	82,1%	78,3%	64,5%	65,4%	80,1%	72,1%
erfolgreiche Betriebe erreichen ...% des Wertes der weniger Erfolgreichen	155,5%	142,9%	121,8%	127,8%	155,1%	153,0%	124,8%	140,1%

Cashflow (Gewinn + AfA) in €	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
erfolgreiche Betriebe	75.734 €	86.218 €	104.918 €	80.999 €	94.976 €	88.768 €	62.42 €	
weniger erfolgreiche Betriebe	37.652 €	36.652 €	35.986 €	22.987 €	46.046 €	29.746 €	35.409 €	
Differenz (Wert erfolgreicher - weniger erfolgreicher Betriebe)	38.082 €	49.566 €	68.932 €	58.012 €	48.930 €	59.022 €	32.33 €	<b>Durchschnitt</b>
weniger erfolgreiche Betriebe erreichen ...% des Wertes der Erfolgreichen	49,7%	42,5%	34,3%	28,4%	48,5%	33,5%	51,9%	41,3%
erfolgreiche Betriebe erreichen ...% des Wertes der weniger Erfolgreichen	201,1%	235,2%	291,6%	352,4%	206,3%	298,4%	192,7%	254,0%

Betriebseinkommen in % des Betriebsertrags	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
erfolgreiche Betriebe	52,4%	46,5%	53,2%	51,7%	52,7%	58,3%	55,6%	
weniger erfolgreiche Betriebe	38,6%	40,5%	40,0%	39,0%	39,9%	38,2%	36,8%	
Differenz (Wert erfolgreicher - weniger erfolgreicher Betriebe)	13,8%	6,0%	13,2%	12,7%	12,8%	20,1%	18,8%	<b>Durchschnitt</b>
weniger erfolgreiche Betriebe erreichen ...% des Wertes der Erfolgreichen	73,7%	87,2%	75,3%	75,4%	75,7%	65,5%	66,2%	74,1%
erfolgreiche Betriebe erreichen ...% des Wertes der weniger Erfolgreichen	135,6%	114,7%	132,9%	132,6%	132,1%	152,7%	151,1%	135,9%

Gewinn (betriebswirtschaftlich) in % des Unternehmensertrags	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
erfolgreiche Betriebe	8,5%	14,3%	22,2%	18,4%	17,2%	17,1%	14,7%	
weniger erfolgreiche Betriebe	3,7%	0,9%	3,0%	4,1%	9,2%	5,0%	5,4%	
Differenz (Wert erfolgreicher - weniger erfolgreicher Betriebe)	4,8%	13,4%	19,1%	14,3%	8,0%	12,1%	9,3%	<b>Durchschnitt</b>
weniger erfolgreiche Betriebe erreichen ...% des Wertes der Erfolgreichen	43,8%	6,3%	13,7%	22,3%	53,5%	29,2%	36,5%	29,3%
erfolgreiche Betriebe erreichen ...% des Wertes der weniger Erfolgreichen	228,4%	1583,3%	730,2%	448,8%	187,0%	342,0%	273,8%	541,9%

Kapitalproduktivität	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
erfolgreiche Betriebe	0,6	0,7	0,7	0,7	0,5	0,5	0,4	
weniger erfolgreiche Betriebe	0,9	1,4	0,9	0,9	1,0	1,3	1,1	
Differenz (Wert erfolgreicher - weniger erfolgreicher Betriebe)	-0,3	-0,7	-0,3	-0,2	-0,4	-0,8	-0,7	<b>Durchschnitt</b>
weniger erfolgreiche Betriebe erreichen ...% des Wertes der Erfolgreichen	150,0%	192,9%	138,7%	123,8%	182,4%	250,0%	275,0%	187,5%
erfolgreiche Betriebe erreichen ...% des Wertes der weniger Erfolgreichen	66,7%	51,9%	72,1%	80,8%	54,8%	40,0%	36,4%	57,5%

## Anhang 5: Gruppierete Mediane der signifikanten Kennzahlen der erfolgreichen und weniger erfolgreichen Mittel je Jahr und Unterschiede

## Gruppierte Mediane

Anlagevermögen in % des Vermögens	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
erfolgreiche Betriebe	46,5%	53,5%	61,4%	59,1%	47,4%	47,9%	58,1%	
weniger erfolgreiche Betriebe	68,7%	65,9%	66,3%	68,4%	58,3%	50,9%	62,3%	
Differenz (Wert erfolgreicher - weniger erfolgreicher Betriebe)	-22,3%	-12,4%	-5,0%	-9,3%	-10,9%	-3,0%	-4,2%	<b>Durchschnitt</b>
weniger erfolgreiche Betriebe erreichen ...% des Wertes der Erfolgreichen	147,9%	123,2%	108,1%	115,7%	123,0%	106,2%	107,2%	118,8%
erfolgreiche Betriebe erreichen ...% des Wertes der weniger Erfolgreichen	67,6%	81,2%	92,5%	86,4%	81,3%	94,2%	93,3%	85,2%

Nettoinvestitionen in € je Arbeitskraft	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
erfolgreiche Betriebe	-1.078 €	-1.605 €	-757 €	-906 €	-983 €	-652 €	-435 €	
weniger erfolgreiche Betriebe	-2.319 €	-1.902 €	-1.429 €	-1.796 €	-1.314 €	-1.397 €	-1.985 €	
Differenz (Wert erfolgreicher - weniger erfolgreicher Betriebe)	1.242 €	297 €	672 €	890 €	331 €	746 €	1.550 €	<b>Durchschnitt</b>
weniger erfolgreiche Betriebe erreichen ...% des Wertes der Erfolgreichen	215,2%	118,5%	188,8%	198,2%	133,7%	214,4%	456,3%	217,9%
erfolgreiche Betriebe erreichen ...% des Wertes der weniger Erfolgreichen	46,5%	84,4%	53,0%	50,4%	74,8%	46,6%	21,9%	53,9%

Betriebsertrag in €	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
erfolgreiche Betriebe	549.057 €	447.007 €	408.462 €	443.683 €	600.266 €	535.884 €	525.059 €	
weniger erfolgreiche Betriebe	478.372 €	313.252 €	484.163 €	348.609 €	380.767 €	224.000 €	313.013 €	
Differenz (Wert erfolgreicher - weniger erfolgreicher Betriebe)	70.685 €	133.755 €	-75.701 €	95.074 €	219.499 €	311.884 €	212.046 €	<b>Durchschnitt</b>
weniger erfolgreiche Betriebe erreichen ...% des Wertes der Erfolgreichen	87,1%	70,1%	118,5%	78,6%	63,4%	41,8%	59,6%	74,2%
erfolgreiche Betriebe erreichen ...% des Wertes der weniger Erfolgreichen	114,8%	142,7%	84,4%	127,3%	157,6%	239,2%	167,7%	147,7%

Ertrag Produktion in % des Betriebsertrags	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
erfolgreiche Betriebe	8,2%	4,4%	1,6%	8,5%	4,1%	3,3%	3,5%	
weniger erfolgreiche Betriebe	0,1%	0,7%	0,6%	1,4%	12,3%	3,3%	0,9%	
Differenz (Wert erfolgreicher - weniger erfolgreicher Betriebe)	8,1%	3,6%	1,0%	7,1%	-8,2%	0,0%	2,7%	<b>Durchschnitt</b>
weniger erfolgreiche Betriebe erreichen ...% des Wertes der Erfolgreichen	1,2%	16,7%	39,1%	17,0%	300,0%	100,8%	24,3%	71,3%
erfolgreiche Betriebe erreichen ...% des Wertes der weniger Erfolgreichen	8166,7%	598,9%	256,0%	588,0%	33,3%	99,2%	411,8%	1450,6%

Eigenkapital in % des Bilanzvermögens	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
erfolgreiche Betriebe	7,4%	25,1%	43,7%	42,1%	34,1%	37,0%	35,6%	
weniger erfolgreiche Betriebe	3,5%	21,5%	-2,0%	-8,6%	10,9%	-7,6%	19,5%	
Differenz (Wert erfolgreicher - weniger erfolgreicher Betriebe)	3,9%	3,6%	45,7%	50,7%	23,2%	44,6%	16,1%	<b>Durchschnitt</b>
weniger erfolgreiche Betriebe erreichen ...% des Wertes der Erfolgreichen	47,3%	85,7%	-4,6%	-20,4%	32,0%	-20,4%	54,7%	24,9%
erfolgreiche Betriebe erreichen ...% des Wertes der weniger Erfolgreichen	211,4%	116,7%	-2185,0%	-489,5%	312,8%	-490,1%	182,8%	-334,4%

Lohnquote in % des Betriebsertrags	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
erfolgreiche Betriebe	39,4%	39,1%	39,1%	44,8%	40,9%	43,0%	42,4%	
weniger erfolgreiche Betriebe	43,6%	47,2%	42,7%	52,3%	45,3%	42,7%	42,5%	
Differenz (Wert erfolgreicher - weniger erfolgreicher Betriebe)	-4,2%	-8,1%	-3,6%	-7,5%	-4,4%	0,3%	-0,1%	<b>Durchschnitt</b>
weniger erfolgreiche Betriebe erreichen ...% des Wertes der Erfolgreichen	110,6%	120,7%	109,2%	116,7%	110,8%	99,3%	100,1%	109,6%
erfolgreiche Betriebe erreichen ...% des Wertes der weniger Erfolgreichen	90,4%	82,8%	91,6%	85,7%	90,3%	100,7%	99,9%	91,6%

**Anhang 6: Gruppierte Mediane der nicht signifikanten Kennzahlen der erfolgreichen und weniger erfolgreichen Mittel je Jahr und Unterschiede**

## Faktoranalyse - rotierte Komponentenmatrix

Variablen	Faktoren (Komponenten)						
	1	2	3	4	5	6	7
Lohnaufwand in % Betriebsertrags	0,863						
Gewinn (betriebswirtschaftlich) in % Unternehmensertrags	-0,809						
Fremd-Arbeitskraft in % der Gesamt-Arbeitskräfte	0,801						
Lohnaufwand / Fremd-Arbeitskraft in €	0,636						
Ertrag Dienstleistung in % Betriebsertrags		0,899					
Ertrag Handelsware in % Betriebsertrags		-0,880					
Spezialaufwand Dienstleistung in % Betriebsertrags		0,704					
Vermarktungsaufwand in % Betriebsertrags		-0,623					
Betriebseinkommen in % Betriebsertrags			0,906				
Lohnaufwand + Lohnansatz in % Betriebsertrags			0,689				
kurzfristiges Fremdkapital in % des Fremdkapitals				0,756			
Anlagevermögen ohne Boden in % des Vermögens				-0,712			
Betriebsfläche in ha					0,754		
Ertrag Eigenproduktion in % Betriebsertrags					0,667		
Maschinen und Fuhrpark je Arbeitskraft in €						0,706	
Nettoinvestitionen je Arbeitskraft in €						0,704	
Eigenkapital in % des Bilanzvermögens							0,851

## Anhang 7: Faktoren der Faktoranalyse

	Wilks-Lambda	F	Signifikanz
Faktor 1	,976	5,559	,019
Faktor 3	,861	36,661	,000
Faktor 4	,866	35,047	,000
Faktor 7	,842	42,628	,000

## Anhang 8: Gleichheitstest der Gruppenmittelwerte im Rahmen der Diskriminanzanalyse

Wilks-Lambda	Chi-Quadrat	df	Signifikanz
,597	115,890	4	,000

## Anhang 9: Wilks' Lambda (Zusammenfassung der kanonischen Diskriminanzfunktion)

	weniger erfolgreich	erfolgreich
weniger erfolgreich	80,00%	20,00%
erfolgreich	21,90%	78,10%
ungruppierte Fälle	49,50%	50,50%

**Anhang 10: Vorhergesagte Gruppenzugehörigkeit durch die Diskriminanzfunktion**

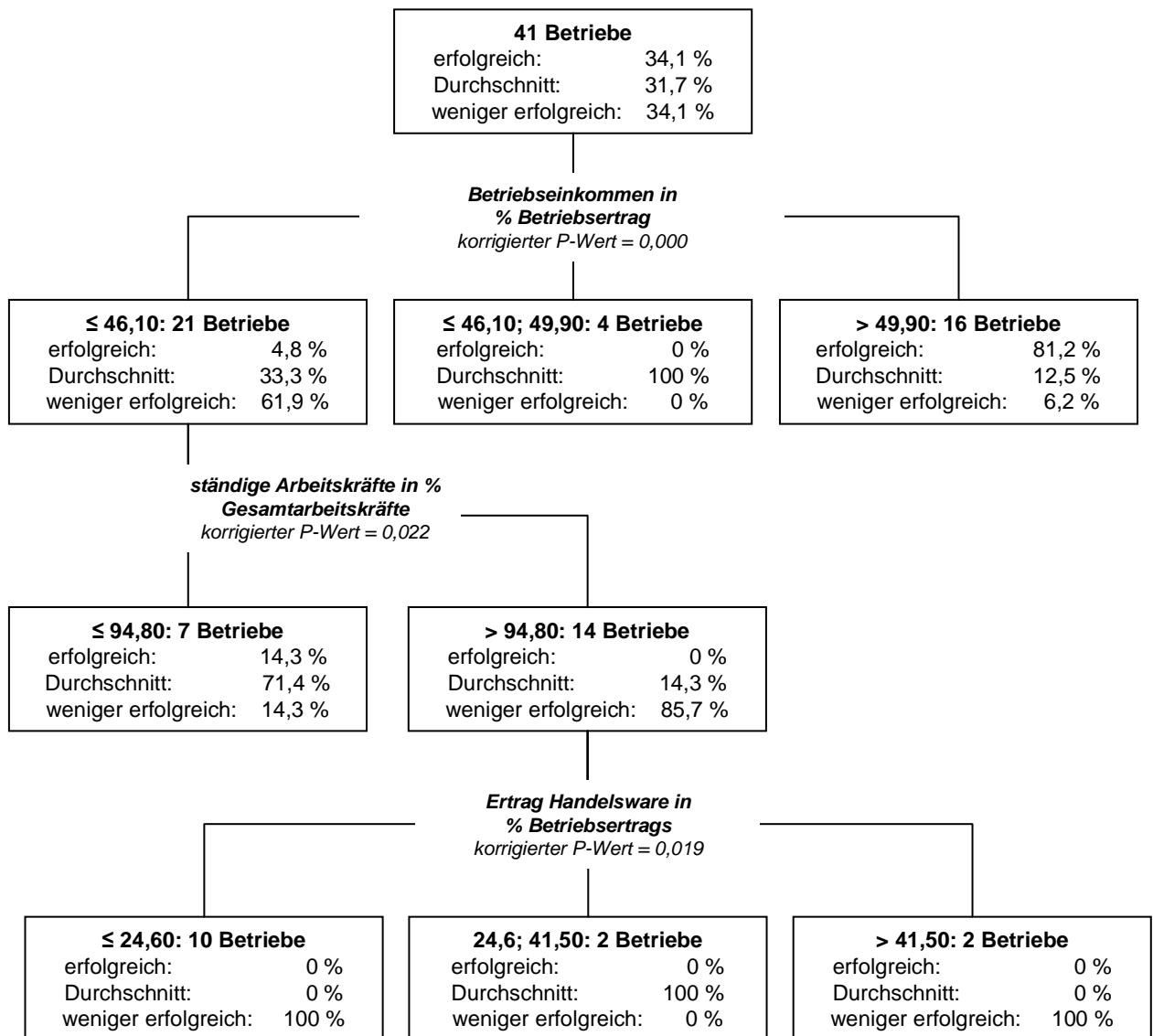
Faktoren	Funktion
Faktor 1	-,205
Faktor 3	,694
Faktor 4	,648
Faktor 7	,667
(konstant)	,006
nicht-standardisierte Koeffizienten	

**Anhang 11: Kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten**

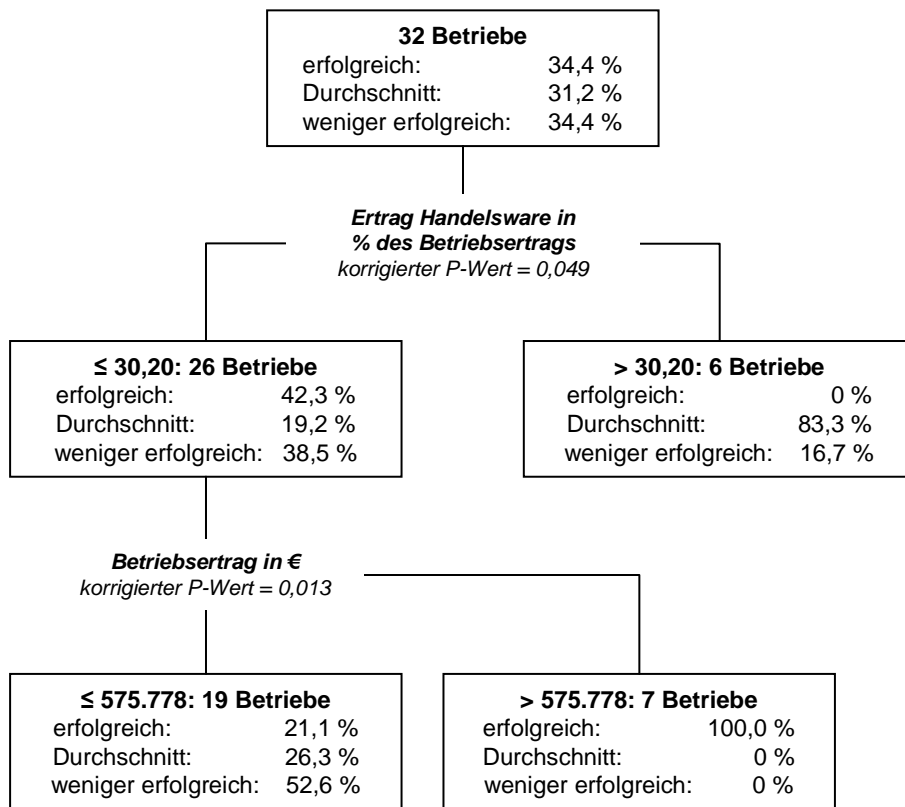
Gruppen	Funktion
weniger erfolgreiche	-,814
erfolgreiche	,821

Nicht-standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionen, die bezüglich des Gruppen-Mittelwertes bewertet werden.

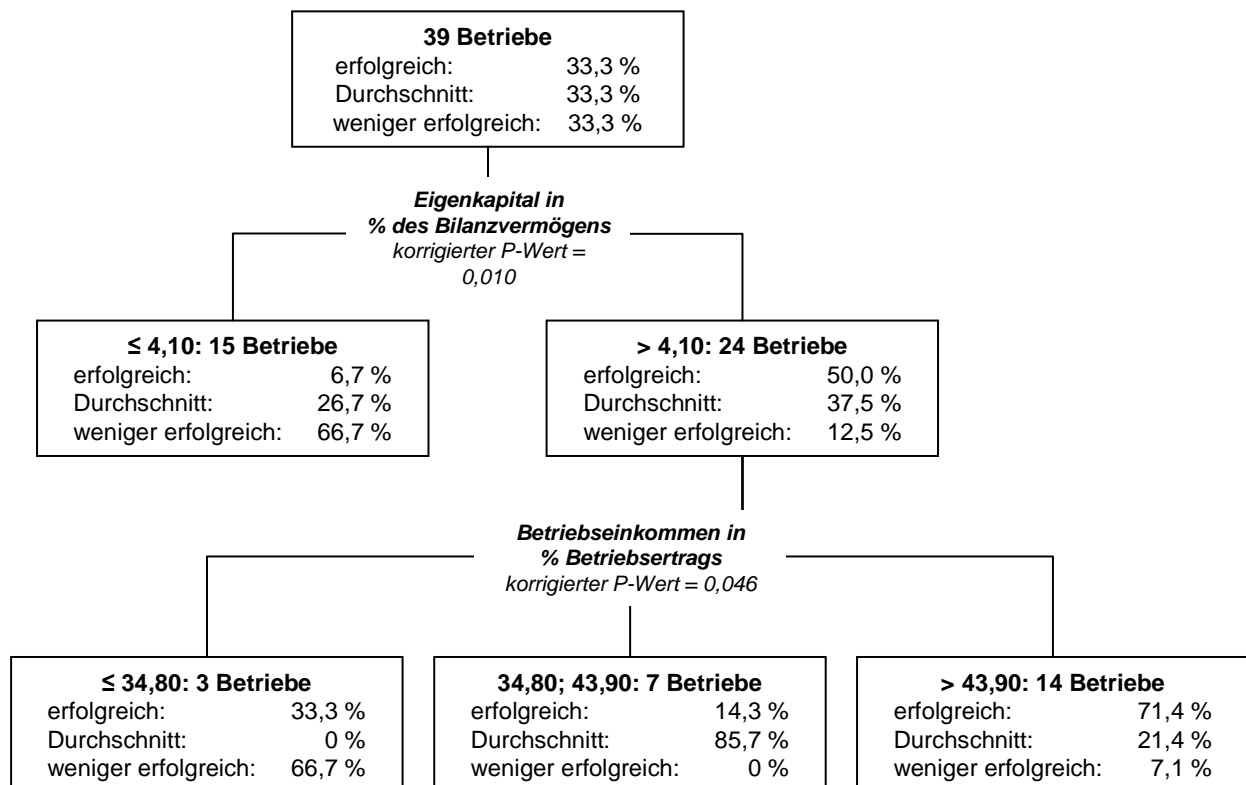
**Anhang 12: Funktion bei den Gruppen-Zentroiden**



Anhang 13: Klassifizierungsbaum 2004 (CHAID-Analyse)

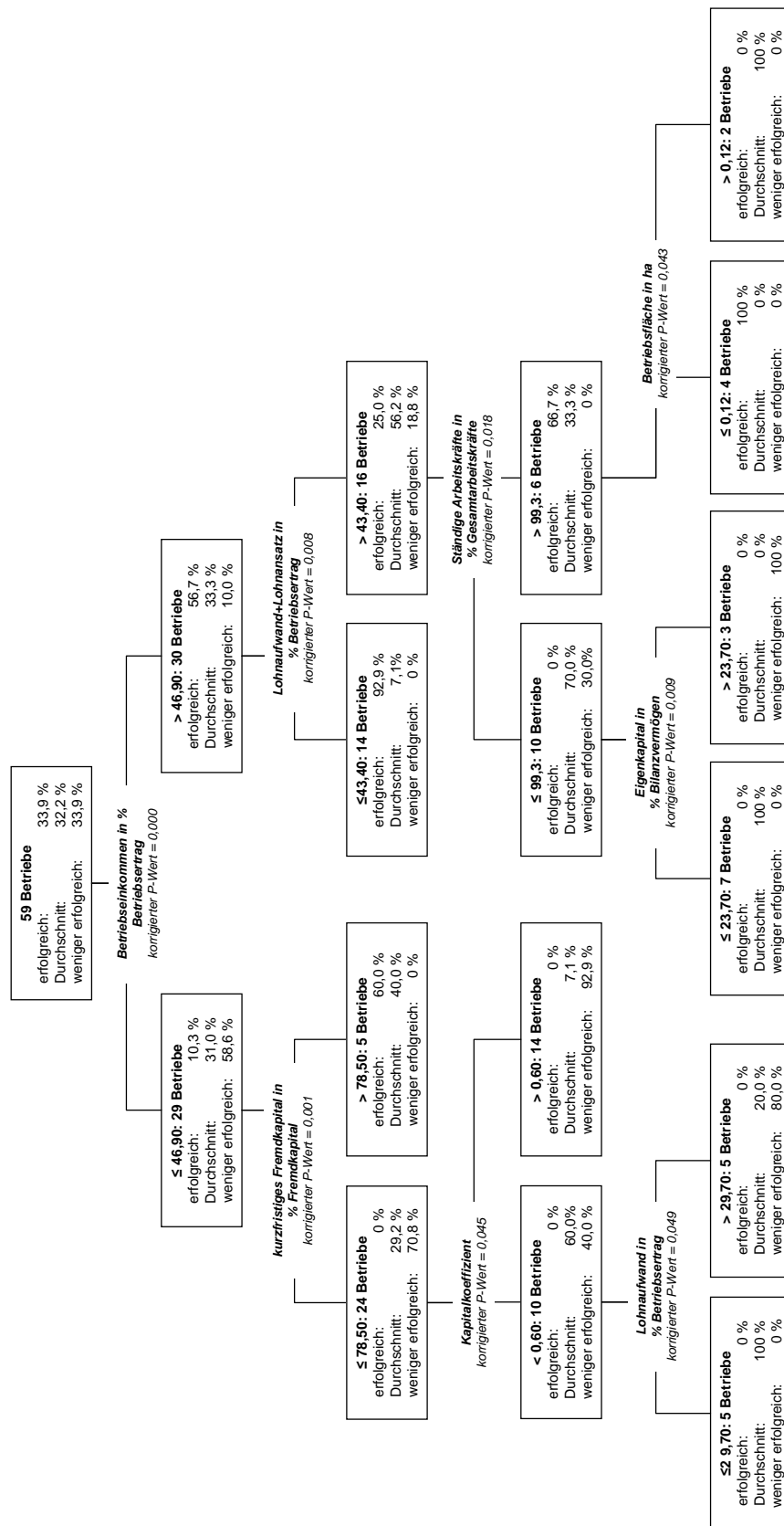


#### Anhang 14: Klassifizierungsbaum 2003 (CHAID-Analyse)



#### Anhang 15: Klassifizierungsbaum 2002 (CHAID-Analyse)





Anhang 16: Klassifizierungsbaum 2001 (CHAID-Analyse)

## **Anhang 17: Ausführliche Darstellung der qualitativen Ergebnisse der Fallstudie zum Friedhofsgartenbau**

### **Potenzialfaktoren**

**Arbeitskräfte:** Der Betriebsleiter schätzt den Einfluss seiner Mitarbeiter als stark erfolgsrelevant ein. Er bestätigt in seinem Betrieb die Aussagen der Experten in Bezug auf die Qualifikation. Der Umgang mit dem Kunden ist für alle Mitarbeiter von Bedeutung. Auch Hilfgärtner vertreten den Betrieb nach außen hin und können in Kontakt zum Kunden stehen, wenn dieser den Mitarbeiter beispielsweise am Friedhof anspricht. Zudem legt er bei zwei Mitarbeitern auch Wert auf Weiterbildung im Umgang mit dem Kunden. Diese zwei Mitarbeiter nehmen Aufträge entgegen. Im sensiblen Themenbereich zu Bestattung und Grabneuanlage oder -pflege sind hier geschulte Mitarbeiter im Umgang mit dem Kunden sehr wichtig. Auch die Fachausbildung wird als erfolgswirksam eingestuft.

Im Bezug auf betriebswirtschaftliche Kenntnisse ist ein Grundverständnis der Mitarbeiter für die Kostenstruktur notwendig. Der Umgang mit EDV und Internet durch die Mitarbeiter, die draußen arbeiten, kann vernachlässigt werden. Für die Mitarbeiter, die die Aufträge annehmen oder Abrechnungen vorbereiten, ist er notwendig. Regelmäßig werden für Mitarbeiter Fortbildungen angeboten, wie z. B. Gehölzschnittkurse, Pflanzenverwendungskurse.

Teamarbeit wird ebenfalls als wichtig eingestuft, wobei im Betrieb kleine Teams von zwei bis drei Personen gebildet werden. Da im Betrieb nahezu ausschließlich ausgebildete Mitarbeiter eingesetzt werden (sowie Lehrlinge), bestehen die Teams meist aus zwei gleichberechtigten Mitarbeitern. Lediglich in der Hochsaison springen aus dem Produktionsbereich weniger qualifizierte Mitarbeiter ein.

Es wird im Betrieb Wert auf ein einheitliches Äußeres der Mitarbeiter gelegt, man soll am Friedhof die Gärtner schon am Fahrzeug und der Kleidung erkennen. Dies wird auch in Bezug auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Betrieb als sehr wichtig erachtet.

**Betriebsleiter:** Die Einflussmöglichkeiten der Betriebsleitung auf den Erfolg schätzt der Interviewte als hoch ein und schließt sich somit der Tendenz der Betriebsleiterbefragung an, welche den Einfluss des Betriebsleiter als geringfügig geringer als den der Mitarbeiter einschätzt. Kommunikation im Betrieb wird als sehr wichtig angesehen. Den Mitarbeitern wird regelmäßig Feedback gegeben, wobei dies nicht in einzelnen Feedbackgesprächen passiert, sondern im „*täglichen Miteinander*.“

Neben ausführlichen betriebswirtschaftlichen Kenntnissen verfügt der Betriebsleiter auch über einschlägige EDV-Kenntnisse und setzt zur Abrechnung und Auftragsverwaltung EDV-Hilfsmittel ein. Zudem betreibt er aktives Controlling, nimmt an einem Controlling-Arbeitskreis, am zwischenbetrieblichen Betriebsvergleich teil, hat Arbeitszeiterfassung eingeführt und fertigt regelmäßig eigene Statistiken und Auswertungen an. Der Betriebsleiter ist auch Eigentümer und identifiziert sich sehr stark mit dem Unternehmen.

**Betriebsgröße und Faktorausstattung:** Die Betriebsgröße liegt bei 0,01 ha und bei zwölf Voll-Arbeitskräften. Die reine Betriebsfläche eignet sich hiermit weniger als Größenangabe, da hier lediglich Sozialräume, Büro- und Lagerfläche beschrieben werden. Die eigentliche Arbeit wird zum größten Teil auf den unterschiedlichen Friedhöfen ausgeführt. Der Betriebsleiter sieht in der Größe des Betriebs (gemessen an Mitarbeitern) einen Vorteil in der Schlagkraft und Präsenz, hält die Größe aber nicht alleine für erfolgsbegründend. Als „Hemmschuh“ für den Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts bezeichnet der Betriebsleiter die Grenzen, die über die Zuordnung zu landwirtschaftlichem Betrieb oder Gewerbebetrieb entscheiden. Dadurch, dass der Betrieb bereits seit 17 Jahren auch einen Gewerbebetrieb für Dienstleistungen hat, wurde der Dienstleistungsbereich immer weiter ausgebaut. Finanzielle Ressourcen sind aufgrund des hohen Eigenkapitalanteils im Betrieb vorhanden und geben dem Unternehmer Flexibilität. Als wichtige Anlagegüter bezeichnet der Betriebsleiter den Fuhrpark, die Gießfahrzeuge und ca. acht PCs, welche vor allem für die Auftragsabwicklung notwendig sind. Wichtig ist, dass sie alle reibungslos funktionieren.

**Investition und Modernität:** Die anschließende Gärtnerei besteht bereits seit 120 Jahren und wurde immer wieder modernisiert (Gebäude, Tische, Eindeckungen, Klimasteuerung). Die aktuelle Ladenausstattung ist zweckmäßig, allerdings nicht modern. Im Dienstleistungsbereich sind die Büroräume, sowie Sozialräume relativ neu. In Maschinen wurde im Untersuchungs-jahr nicht investiert, da die vorhandenen Geräte noch gut zu gebrauchen sind. Der Betriebsleiter hält Modernität nicht für stark erfolgsrelevant, er legt jedoch Wert darauf, dass die EDV regelmäßig auf den neuesten Stand gebracht wird.

**Standort:** Der Betrieb liegt im Stadtgebiet, an einer großen Straße und in der Nähe zu mehreren Friedhöfen. Die Friedhöfe liegen in einer Entfernung von etwa 0,5-3 km, der Betrieb befindet sich also nicht direkt an einem Friedhof. Der Betriebsleiter bewertet die Lage als gut, da die Wege zu den einzelnen Friedhöfen relativ kurz sind und Anfahrtskosten gespart werden können. Er hält den Standort für *„wichtig, aber nicht alleine entscheidend.“*

**Qualitätssteuerung:** Termine werden gemäß dem Betriebsleiter zu 99% eingehalten. Zudem wird Wert auf Qualität, Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit gelegt. „Umtausch“ ist insofern möglich, dass z. B. auch bei Frostschäden Pflanzen ausgetauscht werden. Beschwerden sind somit häufig witterungsabhängig (z. B. Frostschäden, wenn vor Ostern gepflanzt werden soll, allerdings die Frühfroste noch einsetzen können) und werden in der Regel kulanterweise behandelt. Somit ist das Beschwerdemanagement so organisiert, dass Beschwerden unverzüglich behandelt werden. Es wird sehr viel Wert auf die Rückmeldungen der Kunden gelegt und Wünsche weitgehend berücksichtigt. Kundenbefragungen werden keine gesondert durchgeführt. Testkäufe werden vereinzelt, v. a. im Floristikbereich getätigt.

**Standardisierung:** EDV wird soweit als möglich eingesetzt, um Prozesse zu standardisieren. Bestellungen, Rechnungserstellung und Kundenverwaltung werden EDV-unterstützt angefertigt. Für die Arbeitszeiterfassung wird das Programm Beta (Betriebs-tagebuch der Fachhochschule Weihenstephan) verwendet, Produktionsplanung wird excel-unterstützt betrieben. Das Unternehmen hat einen Internetauftritt, bietet allerdings keine Onlineservices an. Die Internetseite soll demnächst überarbeitet werden. Bisher informiert sie über das Angebot (Floristik, Dienstleistung rund um den Friedhof und die Eigenproduktion) – auch mit Referenzbildern von Grabschmuck und Gräbern. Das Logo und das Firmenmotto sind ebenfalls abgebildet.

**Abwicklung des Absatzes und Kunden:** In Bezug auf saisonbedingte Nachfrageschwankungen wird mit Kommunikation und Arbeitsvorbereitung reagiert. Es wird beispielsweise Erdssubstrat vorbereitet. Preisnachlässe werden in diesem Zusammenhang keine gewährt. Bei den Kunden handelt es sich vor allem um Stammkundschaft, die entweder einjährige Pflegeverträge abschließen oder Dauergrabpflege beauftragen. Die einzelnen Auftragssummen sind zwar nicht sehr hoch, aber es gibt eine große Anzahl an Kunden (3.500 Kunden). Akquisition erfolgt über Weiterempfehlungen (daher ist die Qualität so wichtig) und die Treuhandgesellschaft.

**Kommunikation, Marke:** Das Unternehmen hat ein eigenes Logo, welches den Namen beinhaltet, wobei das „i“ im Namen als Blume dargestellt ist. Es wird ein einheitlicher Corporate-Identity-Auftritt angestrebt. Das Logo ist im Unternehmen angebracht, auf der Kleidung der Mitarbeiter abgebildet und weitgehend auch auf den Fahrzeugen und Maschinen zu sehen. Zudem ist es auf dem Briefpapier zu finden. Es wird ansonsten relativ wenig Werbung betrieben, der Betriebsleiter sieht sein Logo als Marke und somit als Werbung bei den Stammkunden an. Das bisherige Motto des Unternehmens beinhaltete: „*Kundennähe*“

und „*Vertrauen*.“ Hiermit wurde Bezug auf die große und treue Stammkundschaft gelegt, die langjährige Pflegeverträge abschließt. Der Betriebsleiter möchte nun nach elf Jahren mit dem bisherigen Motto, den Slogan ändern. Der neue Slogan soll Qualität und Service beinhalten, für welche der Name der Firma stehen soll. Zudem werden auch bestehende Marken bei Hardware genutzt. Bei Pflanzen wird auf die Eigenproduktion gesetzt, die auch für Qualität stehen soll.

**Leistungsprogramm:** Das Dienstleistungsprogramm umfasst Floristik, Trauerfloristik, Grabdekoration, Grabgestaltung, Grabbetreuung, Saisonbepflanzung, Dauergrabpflege, Erstanlage nach der Beisetzung sowie Ansprechpartner am Friedhof. Letzteres beinhaltet, dass beispielsweise die Kunden informiert werden, wenn das Grabnutzungsrecht ausläuft, die Gärtnerei sich auch um den Stein mitkümmert und z. B. neue Schriftzeichen bei Verlust besorgen kann. So werden ganze Leistungsbündel im Bereich Friedhofsgartenbau angeboten, wobei die Gärtnerei auch Mitglied bei der bayerischen Treuhandgesellschaft der Friedhofsgärtner ist. Es werden allerdings nur Komplettlösungen angeboten, das heißt es ist nicht möglich, dass der Kunde bestimmte Dienstleistungen selber ausführt (z. B. das Gießen übernimmt, wenn Grabpflege gebucht ist). Als Grund hierfür, nennt der Betriebsleiter organisatorische Gründe. Kooperationen werden v. a. mit Steinmetzen eingegangen, aber der Betriebsleiter sieht auch die Notwendigkeit weitere Kooperationen mit Bestattungsunternehmen anzustreben oder auch weitere Tätigkeiten anzubieten, die bisher vom Bestatter ausgeübt werden (wie Organisation oder ähnliches).

**Preisgestaltung:** Es werden keine zeitliche, abnehmerorientierte oder mengenorientierte Preisdifferenzierung angeboten. In geringem Ausmaß unterscheiden sich die Preise auf den unterschiedlichen Friedhöfen, was in Zusammenhang mit den Anfahrtskosten steht. Der Betriebsleiter denkt darüber nach, eine „Prämiumpflege“ mit höheren Preisen einzuführen und so die Preisgestaltung an die Qualität zu koppeln.

**Distribution:** Es wird v. a. Eigenvertrieb betrieben, zudem werden die Kontakte der Treuhandgesellschaft verwendet.

**Zukunftsausrichtung:** Der Betriebsleiter sieht die Notwendigkeit sein Angebot immer wieder zu verändern und sich an neue Kundenwünsche anzupassen. Bisher bietet er in erster Linie Zeit- und Alltagsservices an. Zudem sieht er seine Arbeit auch im Rahmen von Genuss- und Emotionservices, da z. B. auf Wunsch Lieblingspflanzen des Verstorbenen gepflanzt werden oder auch Pflanzen, welche bestimmte Gefühle symbolisieren.

## **Anhang 18: Ausführliche Darstellung der qualitativen Ergebnisse der Fallstudie zum Gartenlandschaftsbau**

### **Potenzialfaktoren**

**Arbeitskräfte:** Der Betriebsleiter schätzt den Einfluss seiner Mitarbeiter als sehr wesentlich für den Erfolg ein, wobei er explizit betont, dass alle Mitarbeiter vom Vorarbeiter bis zum Lehrling wichtig für den Betriebserfolg sind, wie auch deren Qualifikation (hier v. a. die Fachausbildung). Da die Mitarbeiter beim Kunden vor Ort arbeiten, ist der Umgang mit dem Kunden für alle Mitarbeiter von Bedeutung. Im Betrieb werden ausschließlich ausgebildete Gärtner eingesetzt. Mitarbeitern wird regelmäßig die Teilnahme an Kursen der Akademie für Landschaftsbau angeboten. Der Betriebsleiter legt sehr viel Wert darauf, dass er Mitarbeiter eingestellt hat, die Weiterbildungen auch aufgeschlossen gegenüberstehen.

Der Umgang mit EDV und Internet durch die Mitarbeiter kann vernachlässigt werden. Büro- und Schreibtischarbeit werden vom Betriebsleiter erledigt, wobei der Betriebsleiter anmerkt, dass in größeren Betrieben EDV-Kenntnisse der Mitarbeiter eher notwendig sein können.

Regelmäßig werden für Mitarbeiter Fortbildungen angeboten, wie z. B. Gehölzschnittkurse, Pflanzenverwendungskurse.

Teamarbeit wird ebenfalls als wichtig eingestuft. Aufgrund der Größe des Betriebs ist es sehr wichtig, dass die Mitarbeiter im Team sehr selbstständig arbeiten, da der Betriebsleiter nicht immer vor Ort sein kann, sondern auch selber oft im Einsatz auf Baustellen ist.

Es wird im Betrieb insofern Wert auf ein einheitliches Äußeres der Mitarbeiter gelegt, dass die Mitarbeiter grüne Hosen tragen, um als Gärtner erkannt zu werden.

**Betriebsleiter:** Die Einflussmöglichkeiten der Betriebsleitung auf den Erfolg schätzt der Interviewte als ebenfalls sehr hoch ein. Betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Sozialkompetenz und Personalführung hält der Betriebsleiter für ausschlaggebend. Zudem wird den Mitarbeitern sofort Feedback über ihre Arbeit gegeben, da es sich um einen kleineren Betrieb handelt, bei welchem der Betriebsleiter in häufigem Kontakt zu den Mitarbeitern steht.

Der Betriebsleiter verfügt über einschlägige EDV-Kenntnisse und setzt zur Kalkulation, Abrechnung und Auftragsverwaltung EDV (Dataflor) ein. Im Rahmen des Controllings nimmt

der Betrieb am zwischenbetrieblichen Betriebsvergleich teil. Zudem werden Arbeitszeiten erfasst, was allerdings im Gartenlandschaftsbau Standard ist, da über die Zeiten und Tätigkeiten in der Regel abgerechnet wird. Als sehr wichtig empfindet der Betriebsleiter Betriebsbesichtigungen und den Austausch mit anderen Unternehmern.

Der Betriebsleiter ist Gründer und Eigentümer und identifiziert sich sehr stark mit dem Unternehmen.

**Betriebsgröße und Faktorausstattung:** Die Betriebsgröße liegt bei 0,05 ha und bei vier Voll-Arbeitskräften. Die reine Betriebsfläche eignet sich wiederum weniger als Größenangabe, da hier ebenfalls lediglich Sozialräume, Büro- und Lagerfläche beschrieben werden. Die eigentliche Arbeit wird vor Ort beim Kunden und auf den Baustellen ausgeführt. Im Vergleich zu Gartenlandschaftsbauunternehmen handelt es sich bei dem Fallbetrieb um einen kleineren Vertreter. Die Betriebsgröße hält der Betriebsleiter für wenig aussagekräftig in Bezug auf den Erfolg. Der Betrieb ist seit Betriebsgründung ein Gewerbebetrieb und da keine Pflanzen kultiviert werden, besteht hier kein Bemühen ein landwirtschaftlicher Betrieb zu bleiben bzw. zu werden. Finanzielle Ressourcen sind im Untersuchungsjahr nicht vorhanden. Der Betriebsleiter steuert dieser Tatsache entgegen, um unabhängiger zu werden, da er finanzielle Ressourcen für wichtig bis mittelwichtig hält. Als notwendige Anlagegüter bezeichnet der Betriebsleiter den bereits erwähnten Maschinen- und Fuhrpark. Wichtig ist, dass sie alle reibungslos funktionieren. Aufgrund der kleineren Betriebsgröße sind nicht alle Geräte zu 100% ausgelastet und halten somit aber auch länger. Der Betriebsleiter hält es für wichtig viele verschiedene Geräte zu haben um flexibel arbeiten zu können.

**Investition und Modernität:** Eine Ladenausstattung ist nicht notwendig. In Maschinen wurde im Untersuchungsjahr nicht investiert, da der Betriebsleiter einen Sparkurs vorgab und wie bereits beschrieben die vorhandenen Geräte noch gut zu gebrauchen sind. Modernität hält der Unternehmer nur für eingeschränkt erfolgsrelevant.

**Standort:** Der Betrieb liegt im Umland von München, durch einen nahe liegenden Autobahnanschluss ist der Betrieb gut an das Münchner Stadtgebiet angeschlossen. Die Entscheidung für den Standort hatte überwiegend private Gründe. Der Betriebsleiter bewertet die Lage als gut, da die Wege zu den Kunden schnell zu fahren sind und im Münchner Umland auch Kunden wohnen, die sich eine professionelle Gartengestaltung und -pflege leisten können.

**Qualitätssteuerung:** Termine werden soweit als möglich eingehalten. Notfalls wird am Freitag länger oder zusätzlich am Samstag gearbeitet. Verzögerungen sind in erster Linie witterungsbedingt. Termineinhaltung ist in Bezug auf weitere Unternehmer am Bau notwendig. Zudem wird Wert auf Qualität, Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit gelegt. Umtausch und Gewährleistung werden nach VOB geregelt, das heißt dass für Pflanzen (bei Fertigstellungs- und Entwicklungspflege) eine Garantie von zwei Jahren und für bauliche Maßnahmen von vier bis fünf Jahren übernommen wird. Kundenbefragungen werden keine gesondert durchgeführt, da man häufig direkt vom Kunden Feedback erhält. Wichtig in Bezug auf das Management ist dem Betriebsleiter die benötigten Materialien möglichst genau zu kalkulieren und zu bestellen, um Restbestände und Lagerkosten zu vermeiden.

**Standardisierung:** EDV wird soweit als möglich eingesetzt, um Prozesse im Büro zu standardisieren. Kalkulationen, Bestellungen, Rechnungserstellung, Kundenverwaltung und Angebotsabgabe werden EDV-unterstützt angefertigt. Das Unternehmen hat einen Internetauftritt. Hier wird über das Angebot einen „*Wunschgarten*“ anzulegen informiert, zudem gibt es eine Referenzliste mit Photos und einzelne Lösungen, wie z. B. Müllhäuschen. Das Logo ist ebenfalls abgebildet.

**Abwicklung des Absatzes und Kunden:** In Bezug auf saisonbedingte Nachfrageschwankungen wird mit Kommunikation reagiert. Preisnachlässe werden in diesem Zusammenhang kaum gewährt, da die Kostendeckung notwendig ist.

Bei den Kunden handelt es sich vor allem um neue Kunden. Die Auftraggeber sind in erster Linie Baufirmen, größere Firmen oder Hausverwaltungen. Die einzelnen Auftragssummen sind oft hoch, so dass hier ein Zahlungsausfall ins Gewicht fällt. Akquisition erfolgt in der Regel über Weiterempfehlungen (daher sind die Qualität und Reputation so wichtig). Zudem nimmt das Unternehmen an privaten Ausschreibungen bei bekannten Architekten teil. Es handelt sich zum größten Teil um private Kunden. Der Betriebsleiter merkt an, dass die Kundenbeschaffung in hohem Maße von der Betriebsgröße abhängig ist. Er kennt erfolgreiche Kollegen, die über eine große Betriebsgröße verfügen und ausschließlich an privaten und öffentlichen Ausschreibungen teilnehmen, da sie über eine große Schlagkraft verfügen.

**Kommunikation, Marke:** Das Unternehmen hat ein eigenes Logo, welches sehr nüchtern angelegt ist und drei abstrakt dargestellte Bäume beinhaltet. Es hat Bezug zum Logo des Garten- und Landschaftsverbandes, welches ebenfalls im betrieblichen Internetauftritt abgebildet ist. Der Betriebsleiter möchte somit Qualität darstellen. Zudem unterstützt er auch (finanziell) die Werbekampagne des Verbandes, der den Bekanntheitsgrad des



Berufsbildes des Landschaftsgärtners steigern möchte. Ansonsten wird bisher relativ wenig Werbung betrieben. Erst kürzlich hat der Betriebsleiter im Ort und den umliegenden Gemeinden einen Handzettel mit Informationen zum Angebot des Unternehmens verteilt, die Resonanz kann er noch nicht beurteilen. Das Unternehmen möchte mit seinem Namen für Qualität stehen. Zudem beinhaltet der Slogan: „*Gartenerlebnis — mit allen Sinnen.*“

**Leistungsprogramm:** Das Dienstleistungsprogramm umfasst Neuanlagen von Außenanlagen und Pflegearbeiten im Garten. Es werden ganze Leistungsbündel (z. B. Neubau, Pflege, Beleuchtung, Brunnen) wie auch Einzelleistungen angeboten. Es ist beispielsweise möglich, dass der Kunde bestimmte Arbeiten selber ausführt. Kooperationen werden v. a. mit Elektrikern und Zaunbauern eingegangen um komplette Gartenlösungen anbieten zu können.

**Preisgestaltung:** Es werden keine zeitliche, räumliche, abnehmerorientierte oder mengenorientierte Preisdifferenzierung angeboten. Die Arbeit muss kostendeckend bezahlt werden, die Preisspannen bezeichnet der Unternehmer im Moment als sehr gering, da oft andere Unternehmen nicht kostendeckend anbieten um überhaupt Aufträge zu erlangen.

**Distribution:** Es wird ausschließlich Eigenvertrieb betrieben.

**Zukunftsausrichtung:** Bisher bietet das Unternehmen in erster Linie Zeit- und Alltags-services an. Zudem sieht der Betriebsleiter sein Angebot auch im Rahmen von Genuss- und Gesundheitsservices, wenn beispielsweise eine Gartengestaltung nach Feng-shui-Richtlinien durchgeführt wird.





