

Betriebsvergleich 4.0

Ein partizipativer Ansatz zur Anpassung des Betriebsvergleichs Gartenbau an die Anforderungen moderner Unternehmensführung und -beratung

Robert Luer¹ und Bernd Hardeweg¹

Abstract: Bedingt durch den Strukturwandel und den Abbau der Officialberatung sinkt die Zahl der am Betriebsvergleich des Zentrums für Betriebswirtschaft im Gartenbau teilnehmenden Unternehmen. Um dennoch eine aussagekräftige Datenbasis für politische Entscheidungen zu haben, sollen in einem Entscheidungshilfe-Vorhaben des BMEL Vorschläge erarbeitet werden, wie der Betriebsvergleich gestärkt und für eine moderne Unternehmensführung und -beratung attraktiv gestaltet werden kann. In einem partizipativen Ansatz wurden dazu zunächst explorativ in drei regionalen Workshops sämtliche Interessengruppen eingebunden. Als zentrale Teilnehmerschwierigkeiten wurden die späte Verfügbarkeit der Auswertung und eine geringe Vergleichbarkeit genannt. Im Anschluss wurde ein Prototyp einer Online-Anwendung entwickelt und in leitfragengestützten Interviews 88 Unternehmen vorgestellt. Der auf den Rückmeldungen seitens der Unternehmen und der Beratung entwickelte Betriebsvergleich 4.0 bietet nun u. a. unterjährige Auswertungen und eine Gruppenfunktion an. Seit März 2018 wird der Betriebsvergleich 4.0 genutzt und kontinuierlich verbessert und ausgebaut. Zeitgleich läuft eine Befragung der Nutzerinnen und Nutzern, welche die Akzeptanz des Systems klären soll.

Keywords: Unternehmensführung, Beratung, Gartenbau, Ausbildung, Netzwerk

1 Einleitung

Gartenbauunternehmen stehen in intensivem Wettbewerb und sind zunehmend mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Wetterextreme, Fachkräftemangel, wachsende rechtliche Anforderungen durch den Gesetzgeber sowie steigende umweltschutzbezogene Erwartungen der Konsumentinnen und Konsumenten sind nur einige Stichworte. Der kontinuierliche Veränderungsdruck auf die Gartenbauunternehmen wird auch mit Blick auf den Strukturwandel deutlich. Zwischen 2005 und 2016 sank die Anzahl der Gartenbaubetriebe mit Schwerpunkt Erzeugung um 37,9 % von 23.034 auf 14.305 Unternehmen. Zeitgleich wuchs die bewirtschaftete Nutzfläche um 10,1 % [IH19]. Zusammen mit der Betriebsgröße steigt in der Regel die Komplexität eines Unternehmens an, was wiederum die Unternehmensführung vor die Herausforderung stellt, rationale Entscheidungen zu treffen. Dadurch wird der Informationsbedarf der Unternehmen erhöht. Zusätzlich benötigen

¹ Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V., Herrenhäuser Str. 2, 30149 Hannover, luer@zbg.uni-hannover.de; hardeweg@zbg.uni-hannover.de

Verbände und Politik eine aussagekräftige Datenbasis zur Formulierung und Kommunikation politischer Positionen. Eine wichtige Datengrundlage für diese Zwecke ist seit über 60 Jahren der Betriebsvergleich des Zentrums für Betriebswirtschaft im Gartenbau (ZBG).

Die Zahl der am Betriebsvergleich des ZBG teilnehmenden Unternehmen ist seit Jahren rückläufig. Während in die Auswertung des Jahres 2005 (inkl. abw. Wirtschaftsjahr 2005/2006) noch 1.238 Betriebe eingeflossen sind, konnten für das Jahr 2016 (inkl. 2016/2017) nur noch die Abschlüsse von 700 Betrieben ausgewertet werden [ZBG07; ZBG18]. Diese Reduktion um 43 % kann zu einem Teil mit dem allgemeinen Strukturwandel erklärt werden. Zusätzlich bedingen der Abbau der Officialberatung der Länder und geringere Kapazitäten bei den landwirtschaftlichen Buchstellen, welche als Mittler des Betriebsvergleichs wesentliche Funktionen wie die Anonymisierung der Daten und die Standardisierung der Jahresabschlüsse übernehmen, die sinkende Teilnehmerzahl [Ko12]. Daher werden im Zuge eines Entscheidungshilfe-Vorhabens des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) Vorschläge erarbeitet, wie eine stärkere Fokussierung auf die Bedürfnisse der Unternehmen die Akzeptanz des Betriebsvergleichs erhöhen kann und welche Chancen sich durch die Digitalisierung des Betriebsvergleichs ergeben. Mit der Durchführung des Entscheidungshilfe-Vorhabens wurde die Marketingberatung CO CONCEPT beauftragt, welche seit Dezember 2016 in enger Zusammenarbeit mit dem ZBG dieses Projekt bearbeitet.

2 Methodik

Von Beginn an wurden im Projekt in einem partizipativen Ansatz alle relevanten Akteursgruppen, d. h. Unternehmen der gartenbaulichen Sparten, Verbände sowie Vertreter von (Steuer-)Beratung, Wissenschaft und Politik, eingebunden. Die Forschungsfrage, wie der Betriebsvergleich gestärkt und für eine moderne Unternehmensführung und -beratung attraktiv gestaltet werden kann, sollte in drei Untersuchungsphasen beantwortet werden, die im Folgenden kurz dargestellt werden (Abbildung 1).

Um die Erwartungen der einzelnen Akteure an einen überarbeiteten Betriebsvergleich in Erfahrung zu bringen, wurden zunächst Workshops durchgeführt. Zu den Workshops wurden Akteure der verschiedenen Gruppen eingeladen, um relevante Hinweise aus verschiedenen Perspektiven zu bekommen und eine vielfältige Diskussion zu gewährleisten. Insgesamt wurden drei regionale Workshops abgehalten, die durch unterschiedliche Tagungsorte möglichst viele verschiedene Teilnehmerinnen und Teilnehmer erreichen sollten (Heidelberg, Klein Altendorf, Hannover). Aufgrund nicht vorhandener Annahmen und Thesen erschien eine explorative Herangehensweise geeignet. Für die Durchführung der Workshops fand die World-Café Methode Anwendung [BI05], die sich eignet, heterogene Akteure mit unterschiedlichem (fachlichen) Hintergrund miteinander in Austausch zu bringen [Ru14]. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer diskutierten insbesondere über konkrete Maßnahmen, die den Betriebsvergleich beschleunigen und zugleich effizienter

gestalten könnten. Darüber hinaus wurden Teilnehmemhemmnisse debattiert und diesbezügliche Lösungsmöglichkeiten abgewogen. Zentrale Anforderungen an den Betriebsvergleich, die in den Workshops herausgearbeitet wurden, wurden anschließend in einem Prototyp umgesetzt.

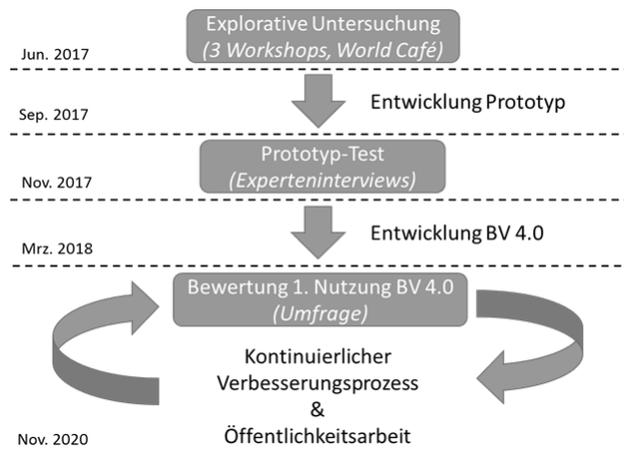


Abb. 1: Ablauf und zeitliche Einordnung der drei Untersuchungsphasen „Explorative Untersuchung“, „Prototypentestung“ und „Bewertung“

Nach der ersten, explorativen Untersuchungsphase wurden im Anschluss die Bedürfnisse der Unternehmerinnen und Unternehmer konkreter untersucht. Ziel dieser zweiten Phase war zum einen, den Informationsbedarf seitens der Unternehmen präziser zu erfassen, zum anderen sollte der auf Basis der Workshops entwickelte Prototyp einer ersten Testung unterzogen werden. Zu diesem Zweck wurden deutschlandweit 88 Unternehmen aller gartenbaulichen Sparten befragt. Mit leitfadengestützten Interviews wurde auch in der zweiten Phase eine qualitative Untersuchungsmethode gewählt. Dadurch wurde sichergestellt, dass differenzierte Meinungen Berücksichtigung fanden.

Die Ergebnisse aus der ersten und zweiten Untersuchungsphase wurden im Anschluss aufbereitet und in einem Workshop mit Unternehmen und Beratung, die an den vorangegangenen Workshops teilgenommen hatten, diskutiert. Ziel war es, die nächsten Entwicklungsschritte zu priorisieren. Die Anforderungen der Unternehmen und der Beratung wurden anschließend in einer Online-Anwendung (Betriebsvergleich 4.0) umgesetzt, die seit März 2018 freigeschaltet ist. Für eine Evaluation kann die Nutzungsstatistik herangezogen werden. Zusätzlich werden die ersten Erfahrungen der Nutzerinnen und Nutzer des Betriebsvergleichs 4.0 in einer Umfrage erhoben, die beim Abmelden aus der Anwendung aufgerufen wird und darauf abzielt, weitere Verbesserungsbedarfe und gleichzeitig Teilnehmemhemmnisse zu identifizieren.

Um die Teilnahme am Betriebsvergleich 4.0 und damit an der abschließenden Bewertung der Anwendung zu erhöhen, werden über intensive Öffentlichkeitsarbeit Gartenbauunternehmen und ihre Beratung angesprochen und Zugangsdaten versandt. Der Betriebsvergleich 4.0 wird dabei kontinuierlich entsprechend der Rückmeldungen der Nutzerinnen und Nutzer verbessert und weiterentwickelt. Die Projektlaufzeit endet Dezember 2020.

3 Ergebnisse

Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Workshops heben die Wichtigkeit eines spartenübergreifenden Systems heraus. Als zentrale Hemmnisse einer Teilnahme am bisherigen Betriebsvergleich des ZBG wurden die geringe Bekanntheit und der späte Zeitpunkt der Verfügbarkeit der Auswertungen genannt. Die Jahresabschlüsse, die in der Regel als Datengrundlage für den Betriebsvergleich herangezogen werden, liegen den Unternehmen oftmals erst einige Monate nach Bilanzstichtag vor. Zusätzlich wird die Auswertung dadurch verzögert, dass sie aus Gründen der Anonymität nur über einen Mittler (z. B. betriebswirtschaftliche Berater oder Steuerberater) zum Unternehmen weitergeleitet werden kann. Außerdem wurde der hohe zeitliche Aufwand für die Standardisierung der Jahresabschlüsse beklagt, welche für die Vergleichbarkeit der Unternehmen essentiell ist. Als ein weiteres zentrales Hemmnis einer Teilnahme wurde die subjektiv empfundene geringe Vergleichbarkeit des eigenen Unternehmens identifiziert. Daraus wurde abgeleitet, dass die Attraktivität von sogenannten Erfahrungsaustauschgruppen (ERFA-Gruppen) höher ist, in denen sich ähnlich strukturierte Unternehmen zusammenschließen.

Als zentrale Anforderungen an ein Onlinesystem wurden unter anderem der Datenschutz und die Anonymität der teilnehmenden Unternehmen herausgestellt. Darüber hinaus war es den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Workshops wichtig, dass die Ergebnisse des Betriebsvergleichs für nicht fachkundige Nutzerinnen und Nutzer einfach und übersichtlich dargestellt werden und die Möglichkeit zur Einbindung einer Beraterin bzw. eines Beraters für eine tiefergehende Analyse bei identifizierten Schwierigkeiten besteht. Des Weiteren wurde als Ergebnis festgehalten, dass für die Unternehmensführung neben der Analyse von Jahresabschlüssen auch kurzfristige Auswertungen von Halbjahren, Quartalen oder sogar Monaten benötigt werden, um Aussagen über den Verlauf einzelner Saisons treffen zu können. Außerdem wurde für eine effiziente Datenverarbeitung eine Schnittstelle zu der Buchhaltungssoftware des Unternehmens oder der Steuerkanzlei angeregt. Schließlich wurde vorgeschlagen, virtuelle ERFA-Gruppen zu ermöglichen, um diese Gruppen für den Betriebsvergleich zu gewinnen.

Der auf Basis der vorgestellten Ergebnisse der Workshops programmierte Prototyp des Betriebsvergleichs 4.0 fokussierte auf eine übersichtliche Auswertung der eingegebenen Daten auf einer Cockpit-Seite. Diese Auswertung wurde von den interviewten Unternehmen weit überwiegend (92 %) mit gut oder besser bewertet. Den Aufbau dieser Auswertung fanden 82 % logisch und verständlich. Es wurde allerdings auch ein weiterer Unter-

stützungsbedarf artikuliert, der zum Beispiel in Form eines Glossars oder übersichtlicheren Erläuterungstexten umzusetzen sei. Außerdem wurde neben der automatischen Zuordnung zu einer Vergleichsgruppe eine individuelle Auswahlmöglichkeit von Vergleichsbetrieben gewünscht. Die Jahresabschlüsse liegen in den Unternehmen im Mittel nach 5,2 Monaten vor. Durch den mitunter großen zeitlichen Verzug zwischen Bilanzstichtag und Erhalt des Jahresabschlusses (max. 20 Monate) wurde die zusätzliche Verwendung von unterjährigen Daten von insgesamt 57 % der befragten Unternehmen gewünscht. Ein Viertel der Unternehmen kann sich vorstellen, die Daten selbst einzugeben. Die übrigen Befragten möchten mit dieser Tätigkeit die Steuerbüros oder die betriebswirtschaftliche Beratung betrauen. Schlussendlich können sich 70 % der befragten Personen eine zukünftige Teilnahme am Betriebsvergleich 4.0 vorstellen.

Die in den ersten Untersuchungsphasen identifizierten Teilnahmemhemmnisse und Anforderungen der unterschiedlichen Gruppen wurden für den Priorisierungsworkshop aufgearbeitet und diskutiert. Auf diesem Workshop wurde als Ergebnis festgehalten, dass eine Online-Anwendung prinzipiell geeignet ist, den Betriebsvergleich zu beschleunigen und effizienter zu gestalten. Für eine Nutzung sollte zunächst eine Nutzerauthentifikation entwickelt werden, welche eine anonyme Teilnahme ermöglicht. Dazu wurden u.a. Mittler-Zugänge geschaffen, mit welchen Zugangscodes für teilnahmewillige Unternehmen erstellt werden können, aber auch eine eigenständige Nutzung des Betriebsvergleichs 4.0 wurde vorgesehen. Mit diesem Entwicklungsstand wurde der Betriebsvergleich im März 2018 zur Nutzung freigeschaltet. Als ein weiterer wichtiger Entwicklungsschritt wurde die effiziente Datenübernahme aus der Buchhaltungssoftware der Steuerkanzleien identifiziert. Dazu wurde eine Importfunktion entwickelt, welche die Übernahme von Summen- und Saldenlisten aus der Buchhaltungssoftware der Steuerkanzleien ermöglicht. Weitere entscheidende Entwicklungen waren die unterjährigen Auswertungen, wodurch den Unternehmen relevante Auswertungen zeitnah und mehrmals im Jahr zur Verfügung stehen, sowie die Gruppenfunktion, durch welche ERFA-Gruppen zu einer Teilnahme motiviert werden. In den vergangenen Monaten wurden diese Funktionen den Nutzern bereitgestellt. Die Möglichkeit einer individuellen Auswahl der Vergleichsgruppe ist noch in der Entwicklung (Stand November 2019). Darüber hinaus wurden spartenspezifisch detaillierte Auswertungsmodule wie eine Betriebszweigabrechnung für Spargel- und Beerenobstbetriebe umgesetzt, um den spezifischen Anforderungen einzelner Nutzergruppen besser gerecht zu werden.

Seit der Freischaltung der Website im März 2018 sind insgesamt 354 Zugangsdaten an interessierte Unternehmen verschickt worden. Diese wurden in erster Linie auf gärtnerischen Veranstaltungen und über Verbände angesprochen. Außerdem haben 45 Steuerkanzleien und 36 Beraterinnen und Berater einen Mittler-Zugang mit erweiterten Rechten beantragt. Diesen Mittlern kommt auch beim Betriebsvergleich 4.0 in mehrfacher Hinsicht eine besondere Bedeutung zu. Sie haben zum einen die Aufgabe, die Anonymität der teilnehmenden Unternehmen zu gewährleisten und die Dateneingabe zu übernehmen, zum anderen kann diese Nutzergruppe eine wichtige Funktion als Multiplikator übernehmen.

Darüber hinaus wurden Zugangsdaten an zwölf Bildungseinrichtungen wie zum Beispiel Fachschulen und Hochschulen verschickt, mit dem Ziel, dass zukünftige Unternehmensinhaberinnen und -inhaber frühzeitig mit dem System vertraut gemacht werden.

4 Fazit und Ausblick

Ziel des Projekts ist es, den Betriebsvergleich zu stärken und für die Unternehmensführung attraktiv zu gestalten. Durch den angewandten partizipativen und explorativen Ansatz konnten zahlreiche Teilnehmemhemmnisse der Unternehmen sowie ihrer Beratung identifiziert werden. Dies sind u. a. der hohe zeitliche Aufwand für die Standardisierung der Jahresabschlüsse und die geringe Aktualität der Auswertung. Diese Ergebnisse flossen in die Entwicklung der Online-Anwendung Betriebsvergleich 4.0 ein. So wird nun neben der Auswertung von Jahresabschlüssen auch die Auswertung von unterjährigen Daten auf BWA-Basis ermöglicht. Die Eingabe der Daten wird durch eine Importfunktion erleichtert, welche ein effizientes Einlesen von Summen- und Saldenlisten ermöglicht. Darüber hinaus wurden zahlreiche weitere Anforderungen der Nutzergruppen aufgenommen und umgesetzt. Der Betriebsvergleich ist seit März 2018 unter www.bv-gartenbau.de kostenfrei nutzbar. Die Attraktivität des Systems wird noch bis in die zweite Hälfte 2020 durch eine Umfrage unter den Anwenderinnen und Anwendern bewertet. Zeitgleich werden weitere Anregungen technisch umgesetzt und die Bekanntheit des Systems durch intensive Öffentlichkeitsarbeit erhöht.

Literaturverzeichnis

- [BI05] Brown, J.; Isaacs, D.: *The World Café: Shaping our futures through conversations that matter*. Berrett-Koehler, San Francisco, 2005.
- [IH19] Isaak, M.; Hübner, S.: *Der Gartenbau in Deutschland – Auswertung des Gartenbaumoduls der Agrarstrukturerhebung 2016*. Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft, Bonn, 2019
- [Ko12] Kölbel, C.: *Ein ökonomisches Betriebsmodell für den Produktionsgartenbau : Möglichkeiten der Modellierung mit Jahresabschlussdaten*. Hannover: Technische Informationsbibliothek u. Universitätsbibliothek, 2012.
- [Ru14] Ruppert-Winkel, C. et al.: *Das World Café als Integrationsinstrument in der transdisziplinären Nachhaltigkeitsforschung*. GAIA 23/3 (2014), S. 243-252, 2014
- [ZBG07] ZBG, Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.: *Kennzahlen für den Betriebsvergleich im Gartenbau*. 50. Jahrgang, Hannover, 2007
- [ZBG18] ZBG, Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.: *Kennzahlen für den Betriebsvergleich im Gartenbau*. 61. Jahrgang, Hannover, 2018