

Kapitel 8

Zusammenfassung der Arbeiten des Thünen-Instituts zur „BMELV-Zukunftsstrategie Gartenbau“

Sabine Ludwig-Ohm und Walter Dirksmeyer

Inhaltsverzeichnis

8.1	Einleitung	251
8.2	Ergebnisse der Teilmodule	251
8.2.1	Einzelbetriebliche Aspekte	252
8.2.1.1	Strukturwandel	252
8.2.1.2	Arbeitswirtschaft	254
8.2.1.3	Staatliche Einflussgrößen	255
8.2.2	Nachfrageorientierte Aspekte	257
8.2.2.1	Obst und Gemüse	257
8.2.2.2	Blumen und Zierpflanzen	260
8.2.2.3	Gartenbauliche Dienstleistungen	261
8.3	Empfehlungen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit	262
8.3.1	Kooperationen	263
8.3.1.1	Probleme existenter Kooperationen	263
8.3.1.2	Gestaltung und Entwicklung von Kooperationskonzepten	264
8.3.2	Imagekampagnen für den Gartenbau	267
8.3.3	Innovationen im Gartenbau	267
8.3.4	Stärkere Verbraucherfokussierung	268

8.1 Einleitung

Im Rahmen der Arbeiten zur BMELV-Zukunftsstrategie Gartenbau wurden am Johann Heinrich von Thünen-Institut in verschiedenen Untersuchungen wettbewerbsrelevante Hintergrundinformationen erarbeitet:

- Befragung von Stakeholdern zu den Problemen und Hemmnissen sowie den Chancen und Potenzialen für die Entwicklung des deutschen Gartenbaus
- Deskriptive Analyse des Gartenbausektors und des Außenhandels mit Gartenbauprodukten
- Übersicht über die Struktur des Dienstleistungsgartenbaus in Deutschland
- Untersuchung der Rentabilitätsentwicklungen
- Analyse der zu erwartenden Nachfrageentwicklungen nach gartenbaulichen Produkten und Dienstleistungen unter dem Einfluss des demografischen Wandels
- Bestandsaufnahme wichtiger staatlicher Einflussgrößen im Gartenbau
- Organisation, Durchführung und Auswertung des Workshops „Kooperationen und Wertschöpfungsketten im Gartenbau“

Im Folgenden sollen die in den Berichten zu den einzelnen Untersuchungen detailliert dargestellten Ergebnisse aufgegriffen und zusammenfassend beurteilt werden. Dabei fließen die Ergebnisse der Befragung an geeigneter Stelle mit in die Betrachtungen ein.

8.2 Ergebnisse der Teilmodule

Die wirtschaftliche Leistung des Produktionsgartenbaus, die anhand der erzielten Verkaufserlöse beschrieben werden kann, hat sich in den beiden vergangenen Jahrzehnten von nahezu 3,2 Mrd. Euro im Jahr 1991 auf 4,7 Mrd. Euro im Jahr 2010 erhöht. Diese Steigerung der Verkaufserlöse beruht nicht allein auf Flächenausweitungen, sondern weist auch auf Produktivitätssteigerungen hin. Dabei zeigen sich unterschiedliche Entwicklungen in den verschiedenen gartenbaulichen Sparten:

- Da sich im **Zierpflanzenbau** die intensiv genutzten Gewächshausflächen nicht erweitert haben und auch in den **Baumschulen** kaum Flächenerweiterungen stattfanden, können die steigenden Verkaufserlöse hier **allein** auf **Produktivitätssteigerungen** zurückgeführt werden.
- Dagegen sind im **Gemüsebau** die Steigerungen der Verkaufserlöse **auch** auf erhebliche **Flächenerweiterungen** zurückzuführen. Gleiches gilt für den **Obstbau**, wo eine beachtliche Flächenausdehnung bei Erdbeeren und beim Strauchbeerenobst und in deren Folge eine Steigerung der Verkaufserlöse stattfand, die zu höheren Verkaufserlösen je Hektar führte. Die Produktionsflächen sind im Obstbau jedoch weitgehend konstant geblieben.

Die Frage nach der Zufriedenheit mit der aktuellen Situation im Gartenbau in Deutschland beantworteten in allen Sparten die Hälfte oder mehr der Befragten mit mittel. Dabei sind nur geringe Unterschiede zwischen den Sparten zu erkennen, auch wenn die Stakeholder im Garten- und Landschaftsbau tendenziell etwas zufriedener sind als die Kollegen der anderen Sparten. Mit Blick auf die Erwartungen für die zukünftige Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit ist das Bild etwas differenzierter, obwohl auch hier die Mehrheit der Befragten kaum Änderungen erwartet. Auch hier sind die Einschätzungen des Garten- und Landschaftsbaus etwas optimistischer, während im Gegensatz dazu die Erwartungen im Zierpflanzen- und im Obstbau tendenziell leicht pessimistisch sind. Insbesondere bei den rechtlichen Rahmenbedingungen wird in allen Sparten mit einer Verschlechterung gerechnet. Einzige Ausnahme ist auch hier der Garten- und Landschaftsbau, der mehrheitlich eine unveränderte Situation erwartet.

Die in den Einzeluntersuchungen dokumentierten Ergebnisse zur aktuellen Wettbewerbssituation des deutschen Gartenbaus werden für die Diskussion nach einzelbetrieblichen und nachfrageorientierten Aspekten differenziert.

8.2.1 Einzelbetriebliche Aspekte

Die einzelbetrieblichen Aspekte betreffen den Strukturwandel und die betriebliche Arbeitswirtschaft. Sie werden zudem von den staatlichen Rahmenbedingungen beeinflusst.

8.2.1.1 Strukturwandel

Kennzeichen des Produktionsgartenbaus in Deutschland der vergangenen Jahre war ein intensiver Strukturwandel mit seiner Entwicklung hin zu immer weniger Betrieben mit deutlich größeren Anbauflächen. Dies betrifft alle Sparten des Produktionsgartenbaus, insbesondere aber den Gemüsebau (Dirksmeyer, 2009).

Ursache dieses Strukturwandels ist eine geringe **Rentabilität** insbesondere bei den kleineren Betrieben, die diese weniger erfolgreichen Betriebe dazu zwingt, aus der Produktion auszusteigen. Der Gewinn je Familienarbeitskraft, der hier als Maßstab zur Beurteilung des unternehmerischen Erfolges herangezogen werden kann¹, beträgt bei den weniger erfolgreichen Betrieben in nahezu allen Sparten weniger als die Hälfte des Gesamtdurchschnittes. Dagegen erwirtschaften die besonders erfolgreichen Betriebe Gewinne, die den Durchschnittswert um mehr als 50 % übertreffen, was diesen Betrieben damit zukünftiges Entwicklungspotenzial eröffnet.

¹ Neben der Entlohnung der Familienarbeitskräfte dient der Gewinn zur Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals.

Als Gründe für die schwache Rentabilität können die teilweise veraltete Technik in den Betrieben (Zierpflanzen- und Gemüsebau sowie Gartencenter), hohe Pacht- und Bodenpreise (Gemüsebau) und eine geringe Betriebsgröße (Gemüse- und Zierpflanzenbau) angeführt werden, die von einem großen Teil der Befragten der jeweiligen Sparten als sehr bedeutendes Hemmnis für die Entwicklung der Gartenbaubetriebe angesehen werden. Darüber hinaus sehen erhebliche Anteile der Befragten aller Sparten steigende Kosten für Produktionsmittel als bedeutendes oder sehr bedeutendes Entwicklungshemmnis an.

Die Effizienz der gartenbaulichen Produktion und somit die prinzipielle Wettbewerbsfähigkeit des Sektors zeigt sich weiterhin in der gleichzeitigen Steigerung von **Flächen- und Arbeitsproduktivität** in den vergangenen 15 Jahren:

- Im **Zierpflanzenbau**, der schon lange durch sehr hohe Flächenintensitäten gekennzeichnet ist, stieg die Arbeitsproduktivität deutlich stärker an als die Flächenproduktivität. Der Anstieg der Arbeitsproduktivität resultierte aus zunehmenden Rationalisierungen.
- Dagegen steigerte sich im **Gemüsebau** die Flächenproduktivität deutlich stärker als die Arbeitsproduktivität, was im Wesentlichen mit dem auch heute noch hohen Anteil an Handarbeit in der Produktion, vor allem bei der Ernte vieler Erzeugnisse, zusammenhängt. Der Anstieg der Flächenproduktivität im Gemüsebau erfolgte hauptsächlich durch eine Hinwendung zum Anbau höherwertiger Kulturen. In jüngerer Vergangenheit wurden verstärkt arbeitssparende Innovationen entwickelt, beispielsweise die Mechanisierung der Ernte von Spargel, die zur Erhöhung der Arbeitsproduktivität beitrugen.
- Im **Obstbau** zeigten sich ebenfalls deutliche Produktivitätssteigerungen, was auf eine Intensivierung der Produktion deutet. Die Flächen- und die Arbeitsproduktivität entwickelten sich weitgehend parallel.
- Die Entwicklung in den **Baumschulen** ist uneinheitlich.

Im Unterglasanbau ist die **Energie** zusätzlich ein bedeutsamer Produktionsfaktor. Dabei konnte der Topfpflanzenbau in der Vergangenheit die gestiegenen Heizmaterialpreise durch Investitionen in energiesparende Gewächshäuser und Temperaturführungsstrategien sowie durch Veränderungen im Produktionsprogramm – unter zunehmendem Verzicht auf Warmhauskulturen, die durch ihre hohen Temperaturansprüche hohe Produktionskosten verursachen – ausgleichen. Da auch zukünftig weitere Energiepreissteigerungen zu erwarten sind, erscheint jedoch fraglich, ob diese Steigerungen auch zukünftig durch Energiesparmaßnahmen und veränderte Kulturführungen kompensiert werden können. Im Unterglasgemüsebau und im Schnittblumenanbau konnte den Energiepreissteigerungen weit weniger entgegengewirkt werden, sodass sich dies in viel stärkerem Maße auf die Kostensituation niederschlug und eher zu temporären Flächenstilllegungen im Winter oder sogar auf den Verzicht auf den Unterglasgemüsebau führte. Diese Ergebnisse entsprechen den Umfrageergebnissen, die für den Gemüsebau, den Zierpflanzenbau und die Gartencenter zeigen, dass steigende Energiepreise als erhebliches Entwicklungshemmnis angesehen werden.

Auch für die Zukunft ist zu erwarten, dass sich der **Strukturwandel** im Gartenbau **fortsetzen** wird und sich daraus unterschiedliche Entwicklungsmöglichkeiten für die Betriebe ergeben werden:

- Weniger erfolgreiche Betriebe werden kurz- und mittelfristig, spätestens zum Generationswechsel, aus der Produktion ausscheiden (müssen), da in diesen Unternehmen häufig jetzt schon kein ausreichender Ertrag erwirtschaftet wird, um den Betrieb nachhaltig sichern und weiterentwickeln zu können. Dies betrifft insbesondere die kleineren Betriebe.
- Die besonders erfolgreichen und in der Regel großen bis sehr großen Betriebe werden zukunftsgerichtete Wachstumsinvestitionen durchführen und finanzieren können. Sie haben somit die Chance, auch langfristig rentabel zu wirtschaften, wenn sie auf sich ändernde Marktsituationen mit adäquaten (Investitions-) Entscheidungen reagieren.
- Die „mittleren“ Betriebe mit ihrem oftmals begrenzten wirtschaftlichen Erfolg werden langfristig an ihre Grenzen stoßen, wenn sie die erforderlichen Rationalisierungs- und Wachstumsschritte nicht vollziehen können. Dies betrifft in dieser Gruppe insbesondere die Betriebe, die versuchen im Markt mitzuschwimmen und sich nicht auf bestimmte Absatzkanäle oder besondere (Nischen-) Produkte spezialisiert haben. Wenn heute notwendige Rationalisierungsschritte ausbleiben, wird es in Zukunft auch für diese Betriebe schwierig, kapitalintensive Wachstumsinvestitionen zu finanzieren.

8.2.1.2 Arbeitswirtschaft

In allen gartenbaulichen Sparten ist der Faktor Arbeit ein bedeutsamer Produktionsfaktor. Er trägt wesentlich zum Erfolg der Betriebe bei. Gleichzeitig ist ihm ein erheblicher Teil des Betriebsaufwands zuzuschreiben. Arbeitswirtschaftlichen Veränderungen und Rationalisierungsinvestitionen kam in der Vergangenheit eine hohe Bedeutung zu. Sie haben das bisweilen erhebliche Wachstum der Betriebe, das besonders ausgeprägt im Gemüsebau zu beobachten war, ermöglicht. Dies wird sich auch in Zukunft fortsetzen. Trotz dieser Entwicklung werden Arbeitskräfte auch zukünftig von hoher Bedeutung für den Gartenbau sein. Dies betrifft vor allem die gut qualifizierten Arbeitskräfte:

- **Gut qualifizierte Arbeitskräfte** erwirtschaften hohe Betriebserträge, ermöglichen Rationalisierungsschritte und tragen dadurch wesentlich zum Unternehmenserfolg bei. Sie sind somit **von existenzieller Bedeutung** für die Zukunft des deutschen Gartenbaus.
- Mit dem Bevölkerungsrückgang der **Menschen im Erwerbsalter** in den **nächsten 20 Jahren** sind erhebliche Probleme für den Gartenbau zu erwarten. Im Jahr 2030 werden in Deutschland 6,4 bis 7,7 Mio. weniger Menschen im erwerbsfähigen Alter (20 bis unter 65 Jahre) leben (Statistisches Bundesamt, 2011f). Dies entspricht einem **Rückgang von 13 % bzw. 15 %** gegenüber dem Jahr 2010. Für den Produktionsgartenbau, in dem lt. Gartenbauerhebung 2005 etwa 280.000 Personen tätig waren, ist bis zum Jahr 2030 demnach ein Rückgang der Arbeitskräfte um etwa 40.000 Personen zu erwarten, wenn unterstellt wird, dass der Anteil der Arbeitskräfte, die ihr Geld im Gartenbau verdienen, konstant bleibt. Es ist allerdings zu befürch-

ten, dass der Gartenbau in diesem Wettbewerb um Arbeitskräfte benachteiligt ist und überproportional viele Erwerbstätige verlieren wird.

Die zu erwartenden demografischen Entwicklungen werden erhebliche Auswirkungen auf die **Verfügbarkeit von Arbeitskräften** im Gartenbausektor haben, sodass es besonders wichtig ist, zukünftig ausreichend und gut qualifiziertes Personal zu gewinnen und in der Branche zu halten. Es müssen große Anstrengungen unternommen werden, um junge Menschen für eine Ausbildung im Gartenbau zu begeistern, Frauen ins Erwerbsleben zu integrieren sowie verstärkt Menschen mit Migrationshintergrund anzusprechen (vgl. hierzu auch die Ergebnisse des Workshops „Qualifizierung“, IGZ und CoConcept, 2011). Die Befragung zeigt, dass sowohl bei der Qualität als auch bei der Quantität der Arbeitskräfte erhebliche Entwicklungshemmnisse gesehen werden.

Darüber hinaus wird die veränderte Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften für den Gartenbau den **Rationalisierungsprozess beschleunigen**, was wiederum den Strukturwandel intensivieren wird. Trotz einer zunehmenden Rationalisierung im Gartenbau wird auch zukünftig ein großer Bedarf an saisonal verfügbaren Arbeitskräften vorhanden sein. Dies gilt insbesondere für die vielfach schwer zu mechanisierende Ernte.

8.2.1.3 Staatliche Einflussgrößen

Die Wettbewerbsfähigkeit der Gartenbauproduktion wird auf einzelbetrieblicher Ebene nicht nur von den Produktionskosten und den Erträgen bestimmt, sondern auch von staatlichen Einflussgrößen, die wiederum einen teils erheblichen Einfluss auf die Rentabilität der gartenbaulichen Produktion haben. Diese wird insbesondere durch die Gesetzgebung zur Düngung und zum Pflanzenschutz sowie durch die Baugesetzgebung beeinflusst. Für die Entwicklung der Betriebe ebenfalls bedeutsam sind staatliche Fördermaßnahmen. Dies gilt vor allem die einzelbetriebliche Förderung und die Subventionierung von Erzeugerorganisationen für Obst und Gemüse:

- Der Gartenbau sollte bei verschiedenen **Gesetzgebungsverfahren** zur Landwirtschaft eine **spezielle Berücksichtigung** erfahren, um auf seine spezifischen Besonderheiten eingehen zu können. Die für die Landwirtschaft allgemeingültigen Regelungen werden den besonderen Produktionsbedingungen im Gartenbau vielfach nicht gerecht. Beispielsweise erfordern die hohen Düngungsintensitäten im Gemüsebau, das breite gartenbauliche Kulturspektrum im Hinblick auf den Pflanzenschutz oder die kapitalintensive Unterglasproduktion im Zierpflanzenbau andere Rahmenbedingungen als klassische landwirtschaftliche Betriebe. Vor diesem Hintergrund ist leicht verständlich, warum große Teile der Befragten die rechtlichen Regelungen als bedeutendes oder sehr bedeutendes Entwicklungshemmnis bewerten. Die fehlende Berücksichtigung gärtnerischer Spezifika gilt für die geplanten Fruchtfolgeeregungen und das Vorhalten von ökologischen Vorrangflächen bei den Greening-Auflagen im Rahmen der GAP-Reform 2020 im Hinblick auf Baumschulen mit ihren mehrjährigen Kulturen und Obstbaubetriebe mit ihren Dauerkulturen. Solche Regelungen sind für den Gartenbau insbesondere dann von hoher Relevanz, wenn in anderen Ländern entsprechende gartenbau-

spezifische Regelungen existieren und diese die internationale Wettbewerbsfähigkeit beeinflussen.

- Eine bedeutende Hürde insbesondere für kleine und mittelgroße Betriebe stellen die **Dokumentationspflichten** dar, z. B. die jährliche Erstellung eines Nährstoffvergleiches nach § 5 Düngeverordnung. Um diese Auflagen technisch effizient umsetzen zu können, sind Investitionen, beispielsweise in computergestützte Schlagkarteien, erforderlich, deren Anschaffung die Produktionskosten in kleinen und mittelgroßen Betrieben spürbar erhöht. Dadurch haben solche Regelungen eine beschleunigende Wirkung auf den Strukturwandel im Gartenbau.
- Gleichzeitig wurde in der Vergangenheit häufig beobachtet, dass **legislativ induzierte Anpassungsmaßnahmen** in der gartenbaulichen Produktion auch die **Innovationsfähigkeit** der Gärtner herausgefordert hat. Dies wiederum trug mit zur Flexibilität des Sektors bei, was in letzter Konsequenz die Wettbewerbsfähigkeit des Sektors stützte.
- Problematisch im Hinblick auf gleiche Wettbewerbsbedingungen sind die mit dem **föderalen System** in Deutschland verbundenen Möglichkeiten, auf Länderebene unterschiedliche Gesetze und entsprechende Ausführungsbestimmungen zu erlassen. Dies führt zu **unterschiedlichen Anwendungs- und Auslegungsfällen**, z. B. in der Baugesetzgebung oder auch in der Förderpolitik im Rahmen der 2. Säule der EU-Agrarpolitik.
- Die **einzelbetriebliche Förderung** ist ein wichtiges Instrument zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Sie wird insbesondere im Unterglasanbau in Anspruch genommen, da hier hohe Investitionssummen anfallen, um zukunftsfähige Entwicklungen vollziehen zu können. Für investitionsbereite Gartenbauunternehmer können die nur begrenzt zur Verfügung stehenden Mittel zur **Förderung einzelbetrieblicher Investitionen** auch ein Investitionshemmnis darstellen, da die von den Bundesländern jährlich eröffneten Förderprogramme zur einzelbetrieblichen Investitionsförderung manchmal sehr **schnell ausgeschöpft** sind. Dies ist insbesondere im Zierpflanzenbau relevant, bei dem rund die Hälfte der Befragten Finanzierungsprobleme als bedeutendes Entwicklungshemmnis betrachten.
- Ein speziell auf den Gartenbau zugeschnittenes Förderprogramm ist das **Bundesprogramm Energieeffizienz**, das bis zum 31.12.2012 befristet ist und Fördermittel zur Verbesserung der energetischen Situation in Gewächshäusern und zur Senkung von CO₂-Emissionen bereitstellt. Eine Finanzierung solcher Projekte zur Verringerung des Energieeinsatzes ist für viele Betriebe unter Kapitalmarktbedingungen schwierig, da die Sicherheiten vor allem von kleinen und mittleren Betrieben begrenzt sind. Vor diesem Hintergrund wirkt das Bundesprogramm Energieeffizienz tendenziell hemmend auf den Strukturwandel.
- Die Prosperitätsschwelle im **Agrarinvestitionsförderungsprogramm** schließt die besonders wettbewerbsfähigen und erfolgreichen – und häufig größeren – Betriebe von der Förderung aus, was den Strukturwandel verzögert, da diesen Betrieben durch die Förderung mittelmäßig erfolgreicher aber beihilfefähiger Betriebe zusätzliche Konkurrenz erwächst. Dies konterkariert das wichtigste Ziel der Förderung, die Wettbewerbsfähigkeit des Sektors zu befördern.
- Die Produktion von Obst und Gemüse profitiert derzeit stark von der **Förderung von Erzeugerorganisationen** im Rahmen der Gemeinsamen Marktorganisation als Teil der 1. Säule der

EU-Agrarpolitik. Die Fördermaßnahmen setzen bei den Erzeugerorganisationen und können auch Investitionen auf Ebene der Erzeugerbetriebe umfassen. Damit haben sie einen direkten Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe. Der hohe Subventionswert von 50 % der genehmigten Ausgaben wirkt sich nachteilig auf die Wettbewerbsposition nicht geförderter Betriebe aus, sodass die sektorale Wirkung dieser Förderung nicht abgeschätzt werden kann.

Vor dem Hintergrund vielfältiger gesellschaftlicher Ansprüche an den Staat, der föderalen nationalen Staatsorganisation und der hohen und weiter zunehmenden Bedeutung von EU-Regelungen, sollten Gesetzgebung und Förderung von dem Ziel geleitet sein, vergleichbare Rahmenbedingungen innerhalb Deutschlands und innerhalb der EU zu schaffen, um so einen fairen Wettbewerb zu ermöglichen und die Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Gartenbaus auch zukünftig zu sichern. Mit Blick auf Förderprogramme im Gartenbau ist weniger manchmal mehr, um Wettbewerbsverzerrungen auf nationaler und internationaler Ebene vorzubeugen. Es sollen allerdings keine nationalen Alleingänge beschritten werden, um im internationalen Wettbewerb keine Nachteile für Gärtner aus Deutschland zu provozieren.

8.2.2 Nachfrageorientierte Aspekte

Der Absatz von Gartenbauprodukten und von gartenbaulichen Dienstleistungen wird von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Mit Blick in die Zukunft wird dabei ein wesentlicher Einfluss der demografischen Entwicklung in Deutschland zugeschrieben. Daneben wirken sich verändernde Verbrauchs- und Verhaltensmuster der Verbraucher sowie gesellschaftliche Veränderungen auf das zukünftige Konsumverhalten. Da diese Einflussfaktoren unterschiedlich stark auf die verschiedenen gartenbaulichen Sparten wirken, werden die nachfrageorientierten Aspekte im Folgenden für die Bereiche Obst und Gemüse, Blumen und Zierpflanzen sowie die gärtnerischen Dienstleistungen gesondert dargestellt. Die Befragung zeigte, dass Entwicklungshemmnisse beim Absatz gartenbaulicher Produkte insbesondere auf die Marktmacht des Lebensmitteleinzelhandels und der Baumarktketten zurückzuführen sind und auf die dadurch verursachten geringen Preise für Produkte und Dienstleistungen.

8.2.2.1 Obst und Gemüse

Für die der Ernährung dienenden gartenbaulichen Produkte Obst und Gemüse konnten umfangreiche und detaillierte statistische Daten ausgewertet werden, um den bisherigen Verbrauch zu beschreiben. Daher liegen für Obst und Gemüse umfangreichere Ergebnisse vor als für die Bereiche Blumen und Zierpflanzen, Gehölze und den Dienstleistungsgartenbau.

8.2.2.1.1 Der Verbrauch von Obst und Gemüse

Die Entwicklungen beim Verbrauch von Obst und Gemüse in den vergangenen 14 Jahren (1997/98 bis 2010/11) sind unterschiedlich verlaufen:

- Der **Gemüseverbrauch** hat sich von 6,4 Mio. t im Jahr 1997/98 **deutlich gesteigert** und liegt seit 2007/08 bei 7,6 Mio. t, was einer Erhöhung um fast ein Fünftel entspricht. Weitere zukünftig mögliche Verbrauchszuwächse werden nicht gleichmäßig alle Gemüsearten betreffen. Beispielsweise sind die für den deutschen Gemüseanbau bedeutsamen Kohlarten schon jetzt vielfach durch Verbrauchsrückgänge gekennzeichnet und werden daher weniger von allgemeinen Verbrauchszuwächsen bei Gemüse profitieren können. Potenzial für zukünftige Verbrauchszuwächse besteht vor allem bei Speisemöhren, Tomaten und Speisezwiebeln, die auch bisher schon überdurchschnittlich positive Verbrauchsänderungen verzeichneten.
- Ausgehend von einem **Obstverbrauch** in Höhe von 8,8 Mio. t im Jahr 1997/98 **stieg** dieser fast kontinuierlich auf 10,7 Mio. t an **und sank** danach wieder auf 10,2 Mio. t im Jahr 2009/10. Im letzten Betrachtungsjahr entfielen allein mehr als ein Drittel des Verbrauchs auf Zitrusfrüchte. Der Verbrauch an Äpfeln als mengenmäßig und wirtschaftlich wichtigster heimischer Obstart lag bei knapp einem Viertel des gesamten Obstverbrauchs. Auch beim Obst werden sich zukünftige Verbrauchsveränderungen nicht gleichmäßig auf die Obstarten verteilen. Schon heute ist der Apfel durch leicht sinkende Verbräuche charakterisiert, weil exotische Obstarten heimische Arten, und hier insbesondere das Kernobst, substituieren. Der Verbrauch von Beerenobst und Kirschen hat dagegen deutlich zugenommen und weist auf mögliche Entwicklungspotenziale für den deutschen Obstanbau hin.

8.2.2.1.2 Der Außenhandel mit Frischobst und Frischgemüse

Der deutsche Außenhandel mit Frischobst und Frischgemüse ist durch die überragende Bedeutung der Importe gegenüber den Exporten gekennzeichnet. Die Exportmengen erreichen beim Frischgemüse lediglich 15 % der Importmengen, beim Frischobst sind es 16 %:

- Während sich die **Importmengen**, 2010 wurden 2,97 Mio. Tonnen **Frischgemüse** eingeführt, in den vergangenen 15 Jahren **nicht erhöhten, verdreifachten sich die Exportmengen** im Zeitraum von 1996 bis 2010, ausgehend von einem sehr niedrigen Niveau, auf 453.000 Tonnen. Dabei zeigen sich deutliche Schwerpunkte bei den Import- und Exportprodukten. Etwa die Hälfte aller Gemüseimporte entfällt auf Tomaten, Gurken und Salate. Die Gemüseexporte entfallen zu etwa 60 % auf die Produktgruppen Kohl, Speisemöhren und Speisezwiebeln.
- Der Im- und Export von Frischobst besteht zu einem nicht unerheblichen Anteil aus Handelstätigkeit, denn fast die Hälfte aller deutschen Frischobstexporte des Jahres 2010 entfiel auf Bananen. Da auch nahezu die Hälfte aller Frischobstimporte auf Bananen und Zitrusfrüchte entfiel, wurden die exotischen Früchte aus den Importmengen heraus gerechnet. Dadurch halbierten sich die Importmengen und die Exportmengen gingen um 60 % zurück. Die

Frischobstimporte ohne Exoten waren in den vergangenen 15 Jahren **leicht rückläufig**, 2010 wurden 2,25 Mio. Tonnen importiert. Dagegen **verdoppelten sich die Frischobstexporte** im Zeitraum 1996 bis 2010 auf 250.000 Tonnen. Nahezu die Hälfte dieses exportierten Frischobstes entfiel auf Kernobst, von dem etwa ein Viertel in den Export nach Russland ging.

8.2.2.1.3 Die zukünftige Nachfrageentwicklung

Der zukünftige Verbrauch von Obst und Gemüse wird insbesondere von den Altersstruktureffekten der demografischen Entwicklung sowie von dem Verhalten von Konsumenten beeinflusst. Dabei kann sich der **Verbrauch von Obst und Gemüse** trotz sinkender Bevölkerungszahlen **mittelfristig durchaus positiv** entwickeln:

- Der allgemeine Bevölkerungsrückgang wird den Konsum und damit dem Absatz von Obst und Gemüse bis zum Jahr 2030 unterproportional beeinflussen. Der Grund dafür ist, dass in den am stärksten vom Bevölkerungsrückgang betroffenen jüngeren Altersgruppen unterdurchschnittliche Mengen an Obst und Gemüse verzehrt werden, während die Altersgruppen mit üblicherweise überdurchschnittlichem Konsum von Obst und Gemüse vergleichsweise wenig vom Bevölkerungsrückgang betroffen sein werden.
- Der zunehmende Anteil älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung kann sogar zu einem wachsenden Verbrauch von Obst und Gemüse in Deutschland führen, da mit zunehmendem Alter vermehrt auf eine gesunde Ernährung geachtet wird, sodass ältere Menschen verstärkt Obst und Gemüse verzehren.
- Die verzehrten Mengen an Obst und Gemüse liegen immer noch unterhalb der ernährungswissenschaftlich empfohlenen Mengen, sodass auch weiterhin zusätzliches Absatzpotenzial im gesamten Bevölkerungsquerschnitt besteht. Aufmerksamkeit verdient jedoch, dass ein hoher Anteil der täglichen Vitaminzufuhr über Säfte erfolgt.
- Da der Konsum von Obst und Gemüse nicht nur einen Beitrag zur gesunden Ernährung darstellt, sondern auch zur Befriedigung anderer Bedürfnisse des Menschen beitragen kann, bestehen hier Ansatzpunkte für Marketingaktivitäten und damit Möglichkeiten für eine Ausdehnung des Absatzes von Obst und Gemüse.

8.2.2.1.4 Fazit für den deutschen Obst- und Gemüsebau

Die Analyse von demografischer Entwicklung, Verzehrgewohnheiten, Verbrauch und Außenhandel von Obst und Gemüse führt zu folgenden Schlussfolgerungen:

- Während die Importmengen nahezu gleichgeblieben sind, hat sich der Gemüseverbrauch in Deutschland in der Vergangenheit kontinuierlich gesteigert. Der deutsche Gemüseanbau konnte somit von diesem gestiegenen Gemüseverbrauch profitieren. Daher ist zu erwarten, dass auch **zukünftig** mit einem **steigenden Absatz von in Deutschland erzeugtem Gemüse** im

inländischen Markt zu rechnen ist. Zuwächse beim Verbrauch werden jedoch nicht alle Gemüsearten gleichermaßen betreffen.

- Dagegen ist aufgrund des in der Vergangenheit stagnierenden bzw. rückläufigen Obstverbrauchs in Deutschland trotz leicht rückläufiger Importmengen eher nicht von positiven Entwicklungen für den deutschen Anbau auszugehen, denn vielfach konkurriert das heimische Obst mit exotischen Früchten (bedeutsame Anteile des Obstverbrauchs in Deutschland entfallen auf Bananen und Zitrusfrüchte). Aufgrund einer deutlichen Präferenz für Obst aus deutscher Produktion ergeben sich in dieser Situation für den deutschen Anbau Chancen durch **Substitution von Importware durch Obst aus heimischer Produktion**, deren Angebotszeiträume durch moderne Lagertechniken verlängert werden können. Allerdings konnte der Selbstversorgungsgrad in der Vergangenheit trotz erheblich verbesserter Lagertechnologien nicht gesteigert werden. Ferner **steigt der Konsum von Beerenobst** seit Jahren kontinuierlich an. Hier scheint das Absatzpotenzial insbesondere hinsichtlich einer Verlängerung der Erntesaison noch nicht ausgeschöpft zu sein.
- Darüber hinaus ist der **Export von Obst und Gemüse** ausgehend von einem sehr niedrigen Niveau in der Vergangenheit gestiegen. Die Erhöhung der Flächenproduktivität bei gleichzeitig leichtem Anstieg der Anbauflächen im Obstbau und deutlichen Flächenausweitungen im Gemüsebau führte in den vergangenen 15 Jahren zu einer Verdoppelung der Frischobst- und einer Verdreifachung der Frischgemüseexporte. Wenngleich die deutschen Exporte gegenüber den Importen relativ gering sind, können sich hier zukünftig weiterhin **zusätzliche Absatzchancen** bieten.

Die zu erwartenden gesellschaftlichen Entwicklungen eröffnen auch **neue Absatzpotenziale** und bieten dem deutschen Gartenbau zusätzliche Chancen im Bereich der **Gastronomie**, der **Großküchen** und dem **Convenience-Bereich**, insbesondere für die Wertschöpfungskette Gemüse:

- Mit der zunehmenden Anzahl älterer Menschen ist zu erwarten, dass verstärkt Angebote wie Essen-auf-Rädern oder Gemeinschaftsverpflegungen nachgefragt werden.
- Die in Zukunft weiter zunehmende Berufstätigkeit der Frauen und die damit einhergehende zunehmende Einrichtung von Tagesbetreuungseinrichtungen für Kinder führen zu einem höheren Außer-Haus-Verzehr (Systemgastronomie, Kantinen, Mensen) und zu einer höheren Nachfrage nach Convenience-Produkten für zu Hause.

8.2.2.2 Blumen und Zierpflanzen

Die zukünftige Nachfrage nach Blumen und Zierpflanzen wurde insbesondere im Hinblick auf die demografische Entwicklung analysiert. Wenn angenommen werden kann, dass der Lebenszykluseffekt das Einkaufsverhalten der Konsumenten stärker prägt als andere Einflüsse, sind trotz sinkender Bevölkerungszahlen positive Entwicklungen beim Absatz von Blumen und Zierpflanzen möglich:

- Bei den Konsumausgaben für Blumen und Gärten tätigen ältere Menschen (ab 55 Jahren) überdurchschnittliche Ausgaben. Daher sind diese Bereiche weniger stark von dem zu erwartenden Bevölkerungsrückgang betroffen, der sich zunächst nur auf die jüngeren Bevölkerungsschichten auswirkt.
- Gleiches gilt für Paare ohne Kinder, deren Anteil an den Gesamthaushalten zukünftig ansteigen wird, sodass sich aus diesen Entwicklungen kurz- und mittelfristig zusätzliche Chancen für den Absatz von Blumen und Zierpflanzen ergeben. Dabei wird ein Teil der Paare ohne Kinder gleichzeitig der Gruppe der älteren Menschen zuzuordnen sein.

Eine abschließende Bewertung der zukünftigen Chancen und Risiken ist an dieser Stelle noch nicht möglich, da die in Kürze erscheinenden Veröffentlichungen zu den Konsumententypologien zusätzliche Erkenntnisse im Hinblick auf Verwendungstile und -anlässe beim Kauf von Blumen und Zierpflanzen erwarten lassen.

Eine Analyse der Absatzzahlen von Blumen und Zierpflanzen zeigt, dass nur wenige Arten von Schnittblumen und blühenden Topfpflanzen eine herausragende Stellung in der Präferenz der Konsumenten einnehmen. Es kann daher angenommen werden, dass die Produktvielfalt in diesem Bereich von den Konsumenten ausgeschöpft wird. Eine weitere Differenzierung der Angebotspalette und die Weiterentwicklung bestehender Produktlinien dürfte dazu beitragen, das Nachfragepotenzial nachhaltig zu sichern und weiter auszubauen.

8.2.2.3 Gartenbauliche Dienstleistungen

Im Gegensatz zum Gemüse-, Obst- und möglicherweise auch zum Zierpflanzenbau muss davon ausgegangen werden, dass sich die Nachfrage nach gartenbaulichen Dienstleistungen zukünftig eher verhaltend entwickelt.

8.2.2.3.1 Dienstleistungen des Garten- und Landschaftsbaus

Die zukünftigen Entwicklungen im Garten- und Landschaftsbau (GaLaBau) werden insbesondere von der demografischen Entwicklung und den Aufträgen aus öffentlicher Hand beeinflusst:

- Im GaLaBau ist zu erwarten, dass mit dem sinkenden Anteil der Bevölkerung im Familiengründungsalter zukünftig auch das **Umsatzpotenzial im Neubaubereich**, das wesentlich zum Gesamtumsatz des GaLaBaus beiträgt, **zurückgehen** wird.
- Diese Entwicklungen können nur teilweise durch ein mit der älter werdenden Gesellschaft zu erwartendes **Wachstum im Bereich der Pflege privater Gärten** kompensiert werden.
- Zusätzliche Nachfrage nach „Pflanzenschutzmaßnahmen durch Dienstleister“ im Privatgarten könnte sich vor dem Hintergrund kommender Verschärfungen im Pflanzenschutz-

Anwendungsrecht ergeben. Allerdings zeichnet sich hier noch keine eindeutige Entwicklung ab.

- Vor dem Hintergrund der Schuldenbremse sind **zunehmend weniger Aufträge** für den GaLa-Bau **von öffentlichen Auftraggebern**, die neben den privaten Auftraggebern die zweitwichtigste Abnehmergruppe des GaLaBaus darstellt, zu erwarten.

8.2.2.3.2 Dienstleistungen von Friedhofsgärtnereien

Die zukünftigen Entwicklungen im Friedhofsgartenbau werden viel stärker von sich bereits abzeichnenden gesellschaftlichen Veränderungen betroffen sein als von der demografischen Entwicklung:

- Es sind schwierigere Zeiten aufgrund von **Veränderungen in der Bestattungs- und Erinnerungskultur** zu erwarten. Die heute bereits zu beobachtende Abwendung von der klassischen Erdbestattung hin zu sehr vielfältigen Beisetzungsformen, die sich teils auch außerhalb der Friedhöfe entwickeln, wird sich durch die weiter zunehmende Mobilität der Gesellschaft und durch die z. T. nur noch schwache religiöse Verwurzelung der Menschen weiter verstärken.
- Es erwächst den Friedhofsgärtnereien **zusätzliche Konkurrenz durch Friedhofsverwaltungen**, die bereits heute auf diese Entwicklungen reagieren und deren neue Komplettangebote auch friedhofsgärtnerische Leistungen einschließen.

Ein rechtzeitiges Reagieren der Branche auf diese heute bereits absehbaren Entwicklungen ist umso wichtiger, um nicht klassische friedhofsgärtnerische Aufgabenfelder an „fachfremde“ Anbieter zu verlieren. Hier sind vermehrt neue Friedhofs-, Grabpflege- und Grabkonzepte gefragt, wie sie beispielsweise in Form von Ruhegemeinschaften bereits angeboten werden (Nordwestdeutsche Treuhandstelle für Dauergrabpflege, 2012).

8.3 Empfehlungen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

Die in Kapitel 8.2 zusammengefassten wettbewerbsrelevanten Ergebnisse der Teilmodule zeigen Chancen und Risiken für den deutschen Gartenbau auf. Eine weitere sich abzeichnende Entwicklung ist die zunehmende Bedeutung von betriebsübergreifender Zusammenarbeit in Kooperationen, da viele klein- und mittelständige Gartenbaubetriebe organisatorisch und finanziell oftmals nicht mehr in der Lage sind, den anspruchsvollen Anforderungen von (Groß-) Abnehmern zu entsprechen.

Derartige Kooperationen werden sich einerseits entlang der Wertschöpfungskette mit vor- und nachgelagerten Unternehmen (z. B. zwischen gärtnerischen Produktionsbetrieben und der Verarbeitungsindustrie) bzw. andererseits mit gleichartigen Betrieben (z. B. zur Bündelung des Angebots) etablieren. Wenngleich bereits auf Ebene der Erzeugerorganisationen für Obst und Ge-

müse bereits entsprechende Zusammenschlüsse für die Vermarktung der Erzeugnisse etabliert sind, werden darüber hinausgehende ergänzende Kooperationskonzepte identifiziert und umgesetzt werden, um den vielfältigen Angebots- und Nachfragestrukturen im Gartenbau gerecht werden zu können. Beispiele dafür sind eine stärkere Arbeitsteilung bei der gärtnerischen Erzeugung, um eine angestrebte Angebotspalette möglichst effizient bereitstellen zu können oder Innovationspartnerschaften, in denen sich verschiedene Partner einer Wertschöpfungskette ideengeleitet und auf Zeit zusammen finden, um an einem gemeinsamen Innovations- bzw. Forschungsprojekt zu arbeiten. Auch die Befragungsergebnisse weisen darauf hin, dass in einer häufigeren und intensiveren betriebsübergreifenden Zusammenarbeit auf verschiedensten Ebenen erhebliche Chancen für eine Verbesserung der Entwicklungspotenziale liegen. Dies wird von den Befragten sogar als die wichtigste Strategie für eine erfolgreiche Entwicklung gärtnerischer Betriebe in der Zukunft angesehen.

Wenn zukünftig also immer weniger die einzelnen gärtnerischen Betriebe sondern vielmehr gesamte Wertschöpfungsketten die Akteure am Markt sein werden, dann wird sich der Wettbewerb weg von einem Wettbewerb von Unternehmen hin zu einem Wettbewerb von Wertschöpfungsketten wandeln.

Im Rahmen des Workshops „Kooperationen und Wertschöpfungsketten“, der am 13. und 14. März 2012 im vTI in Braunschweig stattfand, wurden mit zahlreichen Akteuren aus den unterschiedlichsten Wertschöpfungsketten im Gartenbau aktuelle Probleme und zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten von Kooperationen diskutiert. Die als bedeutsam identifizierten Aufgabenbereiche zielen insbesondere darauf ab, betriebsübergreifende, gemeinsame Lösungen zu erarbeiten. Sie werden im Folgenden vorgestellt. Wesentliche Aufgaben von zukünftigen Kooperationen werden in der Gestaltung und Entwicklung von Kooperationskonzepten, in der Durchführung von Imagekampagnen, in der Etablierung von Innovationen im Gartenbau sowie in einer stärkeren Verbraucherfokussierung gesehen. Zuerst sollen jedoch die aktuellen Probleme von bestehenden Kooperationen dokumentiert werden.

8.3.1 Kooperationen

8.3.1.1 Probleme existenter Kooperationen

Ansatzpunkte für zukünftige Aufgabenbereiche lassen sich aus der Analyse aktueller Probleme existierender Kooperationen ableiten. Die folgenden Punkte wurden als die großen Problemfelder einer betriebsübergreifenden Zusammenarbeit identifiziert:

- Unterschiedliche Qualitätsvorstellungen der Kooperationspartner

Die Produktkenntnisse und Qualitätsanforderungen bei den Abnehmern gartenbaulicher Erzeugnisse (sowohl im LEH als auch beim Verbraucher) werden als sehr gering eingestuft. Infolgedessen werden unrealistische Qualitätsanforderungen an die gärtnerischen Produkte

formuliert, die jedoch naturgemäß gewissen qualitativen Schwankungen unterliegen. Dies betrifft sowohl Pflanzen als auch gärtnerische Dienstleistungen. Die unterschiedlichen Qualitätsvorstellungen von Kooperationspartnern und die in einigen Bereichen, insbesondere im Dienstleistungsgartenbau, fehlende Standardisierung von gartenbaulichen Produkten beeinträchtigen die **Verlässlichkeit und Vertragstreue der Kooperationspartner** und können somit Kooperationen gefährden.

- Unzureichende Verbraucherfokussierung

Vor dem Hintergrund von Globalisierung und steigendem Wettbewerbsdruck ist eine intensive Kommunikation mit dem Verbraucher für den Absatz vieler Produkte unerlässlich. Dies gilt für Einzelunternehmen ebenso wie für Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften. Im Gartenbau fehlt heute oftmals noch eine eigene **Produktentwicklung, die sich konsequent an den Bedürfnissen und Lebenswelten der Verbraucher orientiert**. Doch gerade die Bündelung von Know-how und unterschiedlichen Fachkompetenzen in Kooperationen eröffnet die Möglichkeit, durch konsequente Verbraucherfokussierung gemeinsam Marktanteile zu sichern, auszubauen und damit allen Kooperationspartnern einen Zusatznutzen zu generieren.

- Mangelndes Vertrauen und fehlende Transparenz

Grundlegende Voraussetzung erfolgreicher Kooperationen ist eine ausgeprägte **Motivation der beteiligten Personen** für eine Zusammenarbeit und deren Identifikation mit der Kooperation. Unzureichende Motivation eines Kooperationspartners führt zu Problemen, wie es sich insbesondere bei der Zusammenarbeit mit den Akteuren im Handel immer wieder zeigt.

Für das Scheitern von Kooperationen sind vielfach mangelndes Vertrauen der Kooperationspartner zueinander und fehlende **Transparenz** in den für die Kooperation relevanten Belangen ausschlaggebend. Umgekehrt zeichnen sich erfolgreiche Partnerschaften gerade durch Vertrauen der Kooperationspartner untereinander und gegenseitige Einsicht in Produktionsprozesse und relevante Firmendaten aus. Dabei können Vertrauensbildung und Transparenz nur bei intensiver **Kommunikation zwischen den Kooperationspartnern** gelingen, sodass gute Kommunikationsfähigkeiten eine wesentliche Grundlage erfolgreicher Kooperationen sind.

8.3.1.2 Gestaltung und Entwicklung von Kooperationskonzepten

Da Qualitätssicherung und Rückverfolgbarkeit bei Produkten von hoher Bedeutung im heutigen Wirtschaftsleben sind, denen zukünftig sogar eine weiter steigende Bedeutung zugesprochen wird, muss der Gartenbau seine Produkt- und Prozesskompetenz innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette stärken. Mit Hilfe von Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften können die Qualitätssicherung entlang der Wertschöpfungskette erhöht, die Rückverfolgbarkeit garantiert und standardisierte Prozessabläufe im Dienstleistungsbereich eingeführt werden. Dabei erscheinen die folgenden im Rahmen des Workshops „Kooperationen und Wertschöpfungsketten“ diskutierten Lösungsansätze erfolgversprechend:

Definition von allgemeinen Qualitätsstandards als Voraussetzung für erfolgreiche Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften. Solche Qualitätsstandards sollten einerseits für viele Qualitätslabel identische Grundanforderungen enthalten, die den jeweiligen Kooperationspartnern und den Verbrauchern¹ eine ausreichende Verlässlichkeit bieten und andererseits die spartenspezifischen Besonderheiten im Gartenbau berücksichtigen, sodass die Qualitätsstandards die Sicherung der Qualität entlang der gesamten Wertschöpfungskette gewährleisten. Dies kann mit spartenspezifischen Basiszertifizierungen (z. B. für Obst, Gemüse, Zierpflanzen und Gehölze) gewährleistet werden. Dabei geht es vor allem um eine Vereinheitlichung der zurzeit vorherrschenden, vielfach unterschiedlichen und oft nur graduell abweichenden Qualitätsanforderungen verschiedener Marktpartner und Wertschöpfungsketten, um den Aufwand (und die damit verbundenen Kosten) für wiederholt stattfindende aber in weiten Bereichen identische Zertifizierungen zu reduzieren. Wegweisend ist hier die Implementierung von QS-GAP als Ergebnis einer gegenseitigen Anerkennung der Standards der Systeme QS und GlobalG.A.P. Berücksichtigung finden sollten auch die besonderen Eigenschaften gartenbaulicher Produkte, die als Naturprodukte in ihren Qualitätsausprägungen zwangsläufig Schwankungen unterliegen. Daher sollten innerhalb gewisser enger Grenzen **variable Qualitätsstandards** definiert werden, die auf witterungsbedingte Unterschiede Rücksicht nehmen (beispielsweise flexible Vorgaben bei der Größensortierung von Äpfeln).

Standardisierung von gartenbaulichen Dienstleistungen, um die zurzeit vorherrschenden unterschiedlichen Qualitätsdefinitionen und -anforderungen der Akteure auszugleichen. Vor dem Hintergrund einer zukünftig weiter zunehmenden Bedeutung von betriebsübergreifenden Wertschöpfungsketten, beispielsweise für die Zusammenarbeit bei der Erstellung gemeinsamer Werke oder für die Entwicklung und den überregionalen Vertrieb von Produkten unter dem Dach einer Marke, wird dies zu einem wichtigen Erfolgsfaktor.

Folgende Ansätze erscheinen für die Entwicklung neuer und die Festigung bestehender Kooperationen erfolversprechend:

- **Entwicklung von Lösungsansätzen**, um die Kooperationspartner in ihrer **Produkt- und Prozesskompetenz** innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette zu stärken, damit langfristig erfolgreiche Partnerschaften entstehen können. Hierzu können Untersuchungen über effiziente Organisationsstrukturen zur Qualitätssicherung entlang der gesamten Wertschöpfungskette oder zu standardisierbaren Prozessabläufen im Dienstleistungsbereich beitragen.
- **Entwicklung und Umsetzung von individuellen Kooperationskonzepten** entlang der gesamten Wertschöpfungskette für Zierpflanzen und -gehölze, mit deren Hilfe exklusive Produktlinien am Markt etabliert werden können. Das Ziel dieser **Exklusivprodukte** ist, dass sie dann nur bei einem Anbieter, z. B. einer Gartencenterkette, erworben werden können, um ein Alleinstellungsmerkmal für einen Einzelhändler anbieten zu können. Um die Exklusivität zu ge-

¹ Mit dem gesellschaftlichen Trend zur Nachhaltigkeit von Konsum und Handeln ergeben sich Herkunftspräferenzen (Regionalität) und zunehmend höhere Anforderungen an die Produktqualität durch die Verbraucher.

währleisten, muss die Kooperation entlang der gesamten Wertschöpfungskette bestehen. Sie beginnt beim Saatgut oder den Jungpflanzen, setzt sich in der Produktion fort und muss konsequent bis zum Verbraucher durchgehalten werden.

- **Entwicklung und Umsetzung von regionalen Kooperationskonzepten** durch alle beteiligten Akteure einer Wertschöpfungskette, um die Nachfrage nach Produkten regionaler Herkunft zu erhöhen. Regionale Erzeugung und Absatz von gärtnerischen Produkten ist insbesondere für den Nahrungsmittelbereich relevant, könnte aber in Zukunft auch bei Blumen, Zierpflanzen und Gehölzen relevant werden. Auch die Befragung ergab, dass in der Vermarktung regional erzeugter Produkte ein erhebliches Entwicklungspotenzial gesehen wird.
- **Etablierung von „Vertrauensvermittlern für die Anbahnung und Begleitung von Kooperationen im Gartenbausektor“** durch Berufsstand, Agrarverwaltung und -beratung. Vertrauensvermittler werden zu einem wichtigen Bindeglied in Wertschöpfungspartnerschaften und scheinen insbesondere für die Etablierung und Pflege von Partnerschaften zwischen Erzeugern gärtnerischer Produkte und dem Lebensmitteleinzelhandel (LEH) erforderlich. Eine finanzielle Förderung in Form einer Starthilfe für die Etablierung solcher Vertrauensvermittler kann sinnvoll sein.
- **Entwicklung von Soft Skills¹ bei den gartenbaulichen Akteuren**, um eine wesentliche Voraussetzung für einen guten „Teamplayer“ innerhalb einer Kooperation zu erfüllen. Gute Kommunikationsfähigkeiten zählen zu den wichtigen Soft Skills im Management von Betrieben und Unternehmen und werden als Voraussetzung angesehen, Kooperationen langfristige erfolgreich zu gestalten. Daher wird das Erlernen und die Förderung der zukünftig immer wichtiger werdenden Soft Skills, beispielsweise die **Vermittlung einer Kommunikationskompetenz**, in allen Bildungswegen und Ausbildungsstufen (betriebliche Ausbildung, Studium, Weiterbildung) essentiell.
- **Einsatz neuer Medien** als bedeutsame Kommunikationsmittel für erfolgreiche Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften. Dies betrifft nicht nur die Kommunikation zum und mit den Konsumenten sondern darüber hinaus die Kommunikation und Datenübertragung zwischen Kooperationspartnern. Denkbar sind beispielsweise eine Initialförderung von Internetportalen für kooperierende Direktvermarkter, um Konsumenten zu informieren, oder F+E-Projekte zur Anpassung unterschiedlicher Datenerfassungssysteme, um den Datenaustausch zwischen den Akteuren einer Wertschöpfungskette zu automatisieren.
- **Identifizierung von Erfolgsfaktoren funktionierender Wertschöpfungsketten** als Forschungsaufgabe, um das Wissen über förderliche Rahmenbedingungen bei der Gestaltung von Kooperationen zu erhöhen und daraus Handlungsempfehlungen für zukünftige Kooperationsmodelle abzuleiten. Ein besonderes Augenmerk sollte hierbei auf den Ausgleich der Macht-

¹ Soft Skills beschreiben die soziale Kompetenz von Personen. Soft Skills sind sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld relevant. Mit Blick auf das Berufsleben sind von den Soft Skills insbesondere kommunikative Fähigkeiten von großer Bedeutung. Dies gilt nicht nur für das Management von Unternehmen sondern für alle Mitarbeiter. Der Begriff Soft Skills geht jedoch deutlich über Kommunikationsfähigkeiten hinaus.

verhältnisse zwischen den Beteiligten, z. B. zwischen Erzeugern und LEH, und auf die Verteilung des durch Kooperationen generierten Mehrwertes gelegt werden.

8.3.2 Imagekampagnen für den Gartenbau

Das Image des Gartenbaus ist in weiten Teilen der Bevölkerung, ähnlich wie in anderen Teilen der Landwirtschaft, von einer sehr tradierten Sicht geprägt. Die hochintensive Pflanzenproduktion unter Glas und das generell stark technisierte Berufsbild des Gärtners sind weitgehend unbekannt. Dem kann durch betriebsübergreifende, spartenspezifische Imagekampagnen für den Gartenbau entgegengewirkt werden. Realitätsnahe Imagekampagnen können die Wahrnehmung und die Wertschätzung der gartenbaulichen Produktion innerhalb der Wertschöpfungskette, in den Erzeugerregionen und beim Verbraucher erhöhen, um ein realistisches Bild des Gartenbaus in der Bevölkerung und gleichzeitig eine allgemein positive Grundeinstellung gegenüber dem Gartenbau zu erzeugen.

Diese Imagekampagnen zielen nicht nur auf den **Absatz von heimischen und regionalen Gartenbauprodukten**, sondern auch und insbesondere auf die **Nachwuchswerbung** für die Gartenbaubetriebe. Dieser Aspekt wurde ebenfalls in anderen Workshops diskutiert (vgl. hierzu auch die „Ergebnisse des Workshops „Kommunikation“ von IGZ und CoConcept, 2012). Beispielhaft für den Erfolg solcher Maßnahmen ist die Initiative zur Nachwuchswerbung im GaLaBau. Zu betonen ist, dass sich solche Nachwuchskampagnen nicht nur auf die betriebliche Ausbildung beschränken sondern auch die akademische Ausbildung berücksichtigen sollten.

Maßnahmen zur Verbesserung des Images des Gartenbaus zählten auch bei der Befragung zu den zehn wichtigsten Strategien zur erfolgreichen Entwicklung des Gartenbausektors.

8.3.3 Innovationen im Gartenbau

Vor dem Hintergrund eines allgemeinen Rationalisierungszwanges und sich ändernden Nachfragetrends sind Kooperationen zur Entwicklung und Einführung von Neuerungen im Gartenbau zu erwarten. Mit der Bündelung von Know-how und unterschiedlichen Fachkompetenzen in Kooperationen eröffnen sich folgende Chancen:

- **Entwicklung von technischen Neuerungen** im Rahmen von ideengeleiteten Innovations- oder Forschungsprojekten. In Innovationspartnerschaften auf Zeit kooperiert der Gartenbau mit branchenfremden Partnern im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel, beispielsweise zur Entwicklung von Spezialmaschinen, die dem Gartenbau Automatisierungspotenziale erschließen.
- Um die Potenziale solcher Innovationspartnerschaften auszuschöpfen sollte nicht nur innerhalb bestehender Produktionssysteme nach Verbesserungspotenzial gesucht werden. Darüber hinaus ist es erforderlich, die derzeitigen **Produktionssysteme** zu **hinterfragen und im**

Rahmen von Technologieentwicklungen neu zu definieren, wenn dies für die Einführung von Innovationen sinnvoll erscheint.

- Gemeinsame **Entwicklung von Produktinnovationen** sowohl durch die Akteure der Wertschöpfungskette als auch durch die Forschung, die den Wünschen der verschiedenen Verbrauchergruppen nach Saisonalität, regionaler Herkunft, einfacher Handhabung (z. B. Convenience) oder Inhaltsstoffen entsprechen.
- **Analyse von Verbrauchewünschen** als vorbereitende und begleitende Aufgabe für Marktforschung und Marktanalyse, um daraus auch die **Erfolgsaussichten von Produkt- und Prozessinnovationen** abschätzen zu können.

Die Berücksichtigung dieser Ansätze zur Entwicklung und Einführung von Innovationen trägt dazu bei, den einheimischen Wertschöpfungsketten im Gartenbau Marktanteile zu sichern und auszubauen. Die Ergebnisse der Befragung bestätigen diese Erwartung.

8.3.4 Stärkere Verbraucherfokussierung

Die zunehmende Bedeutung von Nachhaltigkeits-, Regionalitäts- und Bio-Trends kann durch eine gezielte Kommunikation mit ausgewählten Verbrauchergruppen unterstützt werden, um die **Nachfrage nach Produkten bestimmter Herkunft oder Produktionsweisen** zu erhöhen. Dabei sollten die Alleinstellungsmerkmale der Produkte oder Dienstleistungen als Ergebnis einer Kooperation bzw. Wertschöpfungskette herausgestellt werden. Dies erhöht die Nachfrage nach Produkten mit diesen Alleinstellungsmerkmalen, wodurch die Austauschbarkeit von Produzenten und Lieferanten auf Handelsebene erschwert wird. Dies trägt zu einer Sicherung des Absatzes der Produkte einer Kooperation bzw. Wertschöpfungskette bei.

Da das Ernährungsverhalten schon sehr frühzeitig im Leben geprägt wird, sollte die **schulische Bildung** den Bereich der **gesunden Ernährung** stärker in die Curricula einbinden und durch Schulförderprogramme o. ä. praktisch unterstützen. Solche Ansätze sind nicht nur vorteilhaft für die Gartenbaubranche, sondern wirken sich auch positiv auf zukünftige Gesundheitskosten der Gesellschaft aus. Hier ist nicht nur der Staat in Form von Förderprogrammen sondern auch der Berufsstand gefragt, der über zielgerichtete Informations- und Imagekampagnen heutige Nachfrage sichern und zukünftige Nachfrage aufbauen kann.

Ausgewählte Analysen zu den Rahmenbedingungen und zur Wettbewerbsfähigkeit des Gartenbaus in Deutschland

Sabine Ludwig-Ohm und Walter Dirksmeyer

Thünen Working Paper 6

Dr. Sabine Ludwig-Ohm
Dr. Walter Dirksmeyer
Thünen-Institut für Betriebswirtschaft
Bundesallee 50
38116 Braunschweig

Fon: +49 531 596-5136
Fax: +49 531 596 5199
E-Mail: walter.dirksmeyer@ti.bund.de

Die Autorenschaft von Kapitel 1 „Situation des Gartenbaus in Deutschland sowie Möglichkeiten und Hemmnisse für seine zukünftige Entwicklung: Ergebnisse einer Befragung von Beratern und Berufsstand“ teilen sich Walter Dirksmeyer, Hildegard Garming und Sabine Ludwig-Ohm.

Die „Bestandsaufnahme wichtiger staatlicher Einflussgrößen und deren Auswirkungen auf den Gartenbau“ entstand unter Mitwirkung von M. Sc. Katrin Fluck und Dipl.-Ing. agr. Thomas Lindemann.

Thünen Working Paper 6

Braunschweig/Germany, im August 2013