

Zukunftsstrategie Gartenbau

Abschlussbericht zum Zukunftskongress Gartenbau am 11./12. September 2013 in Berlin



Vorwort

Sehr geehrte Gärtnerinnen und Gärtner,

der Gartenbau in Deutschland ist ein bedeutender Wirtschaftsfaktor für unsere ländlichen Regionen. Mit einer jährlichen Bruttowertschöpfung von über 20 Milliarden Euro im Jahr einschließlich der vor- und nachgelagerten Bereiche ist der Gartenbau eine tragende Säule für Arbeits- und Ausbildungsplätze auf dem Land. Er trägt damit dazu bei, dass Deutschland ein Land mit starken ländlichen Regionen ist und bleibt.

Vor allem ist der Gartenbau ein innovativer und technisch anspruchsvoller Wirtschaftszweig. Die Technik, die beim Anbau und der Vermarktung von Obst, Gemüse, Zierpflanzen, Baumschulerzeugnissen sowie im Garten- und Landschaftsbau zur Anwendung kommt, ist beeindruckend.

Der demografische Wandel, der internationale Wettbewerb und die rasante Entwicklung der Kommunikationstechnologie erfordern unternehmerisches Handeln, um die Gartenbaubetriebe zukunftsgerichtet aufzustellen. Dazu sind Entscheidungsgrundlagen erforderlich. Hier setzt die Zukunftsstrategie Gartenbau an, die wir gemeinsam mit der Branche erarbeitet haben.

Die Problemfelder und Herausforderungen wurden im Vorfeld umfassend mit Praktikern, Wissenschaftlern und Verbändevertretern diskutiert.



Das Ergebnis, die Zukunftsstrategie Gartenbau, finden Sie in diesem Band. Es handelt sich dabei nicht um Musterlösungen, sondern um Handlungsoptionen, die jeder Unternehmer individuell prüfen und für sich nutzen kann.

Ich wünsche Ihnen, liebe Gartenbauunternehmer, dass jeder von Ihnen diese Erkenntnisse für seinen Betrieb optimal anwenden und sein Geschäft damit erfolgreich in die Zukunft führen kann.

Neben den einzelnen Gartenbauunternehmen ermutige ich auch den gesamten Berufsstand, sich den aktuellen Herausforderungen zu stellen. Allen Beteiligten wünsche ich dazu viel Erfolg.

Ihr

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Hans-Peter Friedrich'. The signature is stylized and fluid.

Dr. Hans-Peter Friedrich
Bundesminister für Ernährung und Landwirtschaft



Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Blick in die Zukunft: die Rahmenbedingungen	5
1.1 Demographie	5
1.2 Klimawandel	8
1.3 Rechtlich-politischer Rahmen	10
1.4 Volkswirtschaft	12
1.5 Soziokulturelle Entwicklung	15
1.6 Verbraucher und Nachfrageentwicklung	18
1.7 Nationaler und internationaler Wettbewerb	20
1.8 Qualifizierung	23
1.9 Technischer Fortschritt	25
1.9.1 Rationalisierung und Automation	25
1.9.2 Energie	26
1.9.3 Züchtung	28
1.9.4 Pflanzenschutz	31
1.9.5 Lebensmittel- und Prozesstechnologie	33
1.9.6 Kommunikationstechnologie	33
1.10 Zur gegenseitigen Beeinflussung der Rahmenbedingungen	34
2. Gut gerüstet in die Zukunft: SWOT – Analysen	36
2.1 SWOT: Wertschöpfungsketten „Schnittblumen und Topfpflanzen, inklusive Stauden“	36
2.2 SWOT: Wertschöpfungskette „Baumschulwirtschaft“	38
2.3 SWOT: Wertschöpfungskette „Obst und Gemüse, inklusive Kräuter“	40
2.4 SWOT: Wertschöpfungskette „Garten- und Landschaftsbau“	42
2.5 SWOT: Wertschöpfungskette „Friedhofsgartenbau“	44
2.6 SWOT: Gärtnerischer Facheinzelhandel	46
3. Der Weg zum Ziel: Strategische Leitlinien	47
3.1 Strategien für den Gartenbau	48
3.2 Strategien für die Fachsparten	54
3.2.1 Strategien für die Wertschöpfungskette „Schnittblumen und Topfpflanzen, inklusive Stauden“	54

	Seite
3.2.2 Strategien für die Wertschöpfungskette „Baumschulwirtschaft“	56
3.2.3 Strategien für die Wertschöpfungskette „Obst und Gemüse, inklusive Kräuter“	58
3.2.4 Strategien für die Wertschöpfungskette „Garten- und Landschaftsbau“	60
3.2.5 Strategien für die Wertschöpfungskette „Friedhofsgartenbau“	63
3.2.6 Strategien für den gärtnerischen Facheinzelhandel	65
4. Diskussionsergebnisse des Zukunftskongresses	67
4.1 Diskussionsergebnisse des Forums „Blumen und Pflanzen“	67
4.2 Diskussionsergebnisse des Forums „Obst und Gemüse“	70
4.3 Diskussionsergebnisse des Forums „Gartenbauliche Dienstleistungen“	72
5. Forschung ist Zukunft	74
6. Die Zukunft beginnt jetzt	76
7. Literatur	78
8. Autoren	83

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Strategien zur Entwicklung des Gartenbaus in Deutschland	53
Abb. 2: Strategien zur Entwicklung der Wertschöpfungskette „Schnittblumen und Topfpflanzen, inklusive Stauden“	54
Abb. 3: Strategien zur Entwicklung der Wertschöpfungskette „Baumschulwirtschaft“	56
Abb. 4: Strategien zur Entwicklung der Wertschöpfungskette „Obst und Gemüse, inkl. Kräuter“	58
Abb. 5: Strategien zur Entwicklung der Wertschöpfungskette „Garten- und Landschaftsbau“	60
Abb. 6: Strategien zur Entwicklung der Wertschöpfungskette „Friedhofsgartenbau“	63
Abb. 7: Strategien zur Entwicklung der Wertschöpfungskette „Facheinzelhandel“	65
Abb. 8: Diskussionsergebnisse des Forums „Blumen und Pflanzen“	67
Abb. 9: Diskussionsergebnisse des Forums „Obst und Gemüse“	70
Abb. 10: Diskussionsergebnisse des Forums „Gartenbauliche Dienstleistungen“	72

1. Blick in die Zukunft: die Rahmenbedingungen

1.1 Demographie

- Die Zahl der Konsumenten und potenziellen Arbeitskräfte nimmt durch den Bevölkerungsrückgang in Deutschland ab.
- Der Wettbewerb des Gartenbaus mit anderen Branchen um Nachwuchskräfte/Quereinsteiger steigt, da der Anteil der Erwerbstätigen sinkt.
- Der Altersdurchschnitt der Erwerbstätigen steigt, so dass der Gartenbau Modelle zur altersgerechten Beschäftigung bieten bzw. entwickeln muss.
- Migration und Globalisierung verstärken die Pluralisierung der Lebensformen. Dies bedeutet für den Gartenbau eine stärkere Differenzierung der Zielgruppen und infolgedessen eine stärkere Produkt- und Absatzdifferenzierung.
- Da sich der demographische Wandel im regionalen Kontext vollzieht, werden die Standortbedingungen gartenbaulicher Unternehmen zukünftig stärker von den regionalen Gegebenheiten abhängig sein.

Der Gartenbausektor der Zukunft wird sich auf die Auswirkungen einer schrumpfenden, alternden und pluraleren Gesellschaft einstellen müssen.

Seit 2003 vollzieht sich in Deutschland ein Bevölkerungsrückgang, der bisher nicht durch Zuwanderungen aufgefangen werden kann. Nach der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des statistischen Bundesamtes lebten 2009 ca. 81,8 Mio. Menschen in Deutschland. Unter den Annahmen des Zukunftsszenarios „mittlere Bevölkerungsentwicklung“ würde die Bevölkerungszahl bis 2030 um 3,5-5,2 Mio. Menschen (4,3-6,3 %) zurückgehen. 2030 würden demnach zwischen 77,4 und 79 Mio. Menschen in der Bundesrepublik leben (Statistisches Bundesamt, 2011). Die rückläufigen Bevölkerungszahlen betreffen den Gartenbau einerseits, da die Zahl der Konsumenten abnimmt, und andererseits, da auch die Anzahl potenzieller Arbeitskräfte sinkt.

Der Rückgang möglicher Arbeitskräfte wird zusätzlich durch die Alterung der Gesellschaft verstärkt, die zum einen auf eine steigende Lebenserwartung und zum anderen auf geringe Geburtenraten zurückzuführen ist. Die Altersgruppe der unter 20jährigen wird zwischen

2010 und 2030 von 15,1 Mio. Menschen auf 12,9 Mio. Personen zurückgehen (Statistisches Bundesamt 2009, 2011 b). Gegenläufig dazu steigt die Zahl der Personen ab 65 Jahren im gleichen Zeitraum von 16,8 Mio. auf 22,3 Mio. Personen an. Eine Verschiebung der Altersklassen hin zu älteren Erwerbstätigen wird ebenso in der Altersgruppe der 20-65jährigen Personen auftreten. Allgemein sinkt damit der Anteil der erwerbstätigen Bevölkerung. Dies bedeutet für den Gartenbau, dass sich die Konkurrenz mit anderen Branchen um junge Fach- und Nachwuchskräfte verstärken wird. Aufgrund der hohen körperlichen Beanspruchung im Gärtnerberuf steht der Gartenbau vor der Herausforderung, eine altersgerechte Beschäftigung zu ermöglichen, damit ältere Erwerbstätige der Branche erhalten bleiben (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012c).

Der Demografiebericht der Bundesregierung stellt fest, dass Deutschland „in den letzten Jahrzehnten ethnisch heterogener geworden ist.“ Die Anzahl der im Bundesgebiet lebenden Personen mit Migrationshintergrund belief sich 2009 auf 15,7 Mio. Menschen. Diese Personengruppe ist im Vergleich zur deutschen Bevölkerung ohne Personen mit Migrationshintergrund deutlich jünger (Durchschnittsalter von rund 35 Jahren im Vergleich zu 46 Jahren). Zuwanderungen erfolgen vorrangig aus anderen europäischen Staaten (72,4 % im Jahr 2009) (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2009). Die Zunahme der Heterogenität betrifft alle Regionen Deutschlands, sie tritt verstärkt in Ballungsgebieten auf. Die Internationalisierung fördert das Aufeinandertreffen verschiedener kultureller Prägungen, Lebens- und Ernährungsweisen.

Eine Verstärkung der Heterogenität erwächst zusätzlich aus den pluraleren Lebensformen, Werthaltungen und Konsumpräferenzen. Diese Entwicklung hat verschiedene Ursachen, zum Beispiel das Streben nach Individualität, die steigende Wertepluralität aufgrund von Säkularisierung, Globalisierung und Enttraditionalisierung, die „De-Institutionalisierung“ von Ehe und Familie (Familienforschung, 2005), eine Ausdifferenzierung der Lebensphasen (2030: acht Phasen statt drei im Jahr 1950) (Universität Bremen, 2008), eine stärkere Autonomie der Frauen, heterogenere Wohlstands- und Einkommensverhältnisse und eine Differenzierung der Lebensformen. Im Jahr 2010 lebten in 43 % der Haushalte (= 10,3 Mio. Haushalte) drei Personen und mehr. Je nach Zukunftsszenario verringert sich der Anteil der Mehrpersonenhaushalte bis 2030 auf 33-38 % (bzw. 7,7-8,8 Mio. Haushalte). Dagegen ist der Anteil der Einpersonenhaushalte seit 1970 steigend und erreichte 2011 einen Anteil von ca. 41 %. Je nach Szenario wird für diesen Haushaltstyp ein leichter Rückgang von 1 %

oder eine Steigerung von 10 % angenommen (Statistisches Bundesamt, 2010 und 2011a). Die wachsende Zahl der Einpersonenhaushalte ist mit einem höheren Anteil älterer, alleinstehender Menschen und einer Zunahme der Singlehaushalte jüngerer Generationen (teilweise als vorübergehende Lebensform) zu erklären.

Aus der zukünftig weiterhin steigenden Internationalisierung und Pluralisierung der deutschen Gesellschaft wird ersichtlich, dass es für den Gartenbau zu einer stärkeren Differenzierung der Zielgruppen kommen wird. Dies wird wiederum die Vielfalt gartenbaulicher Produkt- und Leistungsangebote vergrößern. Andere Ernährungsgewohnheiten führen beispielsweise zu einer veränderten Nachfrage bei Obst und Gemüse, von der die wirtschaftliche Bedeutung einzelner gartenbaulicher Kulturen betroffen sein kann. Pluralere Werthaltungen vergrößern das Spektrum des Zusatznutzens gartenbaulicher Produkte, beispielsweise in Bezug auf Produktionsformen oder visuelle Eigenschaften. Die globalen wirtschaftlichen Beziehungen des Gartenbaus, die internationale Herkunft seiner Produkte, ihre Vielfalt und Ursprünglichkeit sowie die Internationalität der Partner in zahlreichen gartenbaulichen Wertschöpfungsketten sprechen für ein modernes Image einer Branche, die mit diesen Argumenten zukünftig vielerlei Sympathien wecken kann (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012c).

Die demographische Entwicklung in Deutschland vollzieht sich vor einem regionalen Hintergrund. Das heißt, es lässt sich beispielsweise ein Nebeneinander von wachsenden und schrumpfenden Städten beobachten, es wird aufgrund von Binnenwanderung sowohl ländliche Regionen mit Bevölkerungswachstum als auch Regionen mit Bevölkerungsschwund geben. Insbesondere für die ländlichen Räume in Ostdeutschland setzt sich die Abwanderung fort. Die Frage nach wachsenden oder sinkenden Bevölkerungszahlen in einem Gebiet entscheidet sich an der empfundenen Lebensqualität in dieser Region, die deutlich von ökonomischen Bedingungen wie dem Angebot an Arbeitsplätzen, aber auch von der infrastrukturellen, sozialen und kulturellen Ausstattung der Region geprägt wird (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012c; Gans, 2012).

Regionalität und regionale Wirtschaftskreisläufe gewinnen vor diesem Hintergrund weiterhin an Bedeutung und prägen eine regionalisierte Lebensweise. Die Regionalisierung und die Wertschätzung der Region kommen dem mittel- und kleinständisch strukturierten Gartenbau, dessen Unternehmen zum überwiegenden Anteil in regionalen Kontexten agieren, grundsätzlich entgegen. Die Standortbedingungen gar-

tenbaulicher Unternehmen werden jedoch auch in Zukunft stark von den regionalen Gegebenheiten abhängig sein. Standorte in Ballungsräumen mit einer hohen Anziehungskraft für die Bevölkerung profitieren beispielsweise von der ökonomischen Dynamik; für Standorte in strukturschwachen Regionen steht dagegen zu befürchten, dass eine Nachfolgeregelung für diese Unternehmen zunehmend schwierig wird.

Die demographischen Veränderungen haben nicht nur Auswirkungen auf den Gartenbau als Branche, sondern betreffen einzelne Sparten in unterschiedlicher Weise. Die spartenspezifischen Auswirkungen sind nachfolgend dargestellt.

Wertschöpfungskette Zierpflanzen

Hauptverwender von Schnittblumen und Zierpflanzen sind die älteren Bevölkerungsgruppen. Allerdings liegt ein Trugschluss vor, wenn aufgrund der alternden Gesellschaft auf eine steigende Nachfrage nach diesen Produkten geschlossen wird (AMI, 2009; Altmann et al., 2010). Die vorliegenden Ergebnisse der aktuellen Konsumententypologie für den Zierpflanzenbereich zeigen nämlich, dass die Einstellungen zu Pflanzen und damit die Grundmotivationen für deren Kauf schon früh geprägt und auch in späteren Lebensphasen beibehalten werden. Da gerade junge Menschen vergleichsweise wenige Zierpflanzen kaufen, ist für die Zukunft mit schrumpfenden Märkten zu rechnen (Altmann et al., 2010). Trügerisch ist auch der Schluss, dass mit der steigenden Zahl der Haushalte, die sich aus der Zunahme von Einpersonenhaushalten ergibt, zukünftig mehr Zierpflanzen gekauft werden. Es ist zwar richtig, dass beispielsweise ein Blumenstrauß für „den Küchentisch“ und nicht für jede Person im Haushalt gekauft wird, jedoch zeigt die haushaltsbezogene Ausgabenverteilung bei Schnittblumen und Zierpflanzen, dass alleinstehende Personen (mit Ausnahme der Frauen im Alter zwischen 65 und 80 Jahren) deutlich weniger Schnittblumen und Zierpflanzen kaufen als Paare mit und ohne Kinder (vgl. hierzu vTI, 2012).

Die Konsumententypologie zeigt ebenfalls, dass der Eigenbedarf der gekauften Schnittblumen und Zierpflanzen gegenüber den floralen Geschenken zunimmt. Insbesondere im Schnittblumenbereich wird dieser Bedarf zu einem wesentlichen Teil über den Lebensmittel Einzelhandel gedeckt (Altmann et al., 2010).

Ähnlich wie die Wertschätzung von Zierpflanzen hat auch das Wissen um Pflanzen und Pflanzenpflege abgenommen. Die „Kurzzeitnutzung“ von Pflanzen (z. B. saisonale Blütenpflanzen, die über einen kurzen Zeit-

raum als Raumdekoration eingesetzt werden) weitet sich aus. Ebenso lässt sich feststellen, dass Verbraucher bei der Verwendung der Zierpflanzen weniger zwischen Zimmerpflanzen und Garten- und Balkonpflanzen unterscheiden. Kalanchoë werden beispielsweise als Beetpflanzen eingesetzt, während Kräuter den Weg vom „Kräutergarten“ auf die „Küchenfensterbank“ genommen haben (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012 c).

Im Schnittblumen- und Zierpflanzenbereich verteilen sich die Konsumausgaben auf wenige Hauptumsatzträger, trotz der großen Sortimentsvielfalt. Die Produktdifferenzierung erscheint am Markt daher mit Blick auf die Zukunft ausgereizt. Dennoch sind Produktinnovationen, gerade auch im Sortenspektrum der Hauptumsatzträger, in der Zukunft wichtig, da sich die Produktlebenszyklen aufgrund der allgemeinen „Schnelllebigkeit“ des Zeitgeistes verkürzen (vgl. hierzu vTI, 2012).

Wertschöpfungskette Gemüse

Aus der Entwicklung der Absatzzahlen verschiedener Gemüsearten lässt sich für die Zukunft eine Sortimentsveränderung vorhersagen. Die Konsummuster befinden sich im Wandel, so dass beispielsweise weniger Kohlarten, dafür mehr Möhren und rote Bete, Tomaten und Zwiebeln nachgefragt werden (vgl. hierzu vTI, 2011a, 2012). Verstärkt werden Sortimentsänderungen durch die zunehmende Heterogenität der Gesellschaft und damit einhergehender differenzierter Verbrauchsgewohnheiten. Als Konsequenz des differenzierten Nachfrageverhaltens ergibt sich eine stärkere Umsatzverteilung auf verschiedene Gemüsearten und Ansätze für sich wieder differenzierende Absatzwege.

Die Absatzzahlen weisen den Trend einer steigenden Nachfrage nach in Deutschland produziertem Gemüse auf. Für die Zukunft wird vor dem Hintergrund einer wachsenden Regionalorientierung und stärkeren Bedeutung regionaler Wirtschaftskreisläufe von einem weiteren Nachfrageanstieg ausgegangen (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012c; Behr, 2012).

Die sinkende Bevölkerungszahl und damit der Rückgang der Konsumenten sind nicht zwangsläufig mit einem Nachfragerückgang nach Obst und Gemüse verbunden. Gegenläufige Impulse ergeben sich hier aus dem wachsenden Gesundheitsbewusstsein, das sich bei zunehmender Alterung der Gesellschaft weiter verstärken wird, und politischen Impulsen, die auf eine Erhöhung des Obst- und Gemüsekonsums als Beitrag zur gesunden Ernährung zielen (z. B. Schulfruchtprogramme) (vgl. hierzu vTI, 2012).

Obgleich die Verkaufszahlen der Convenience-Sortimente in Deutschland lange nicht die Marktanteile wie in anderen europäischen Staaten aufweisen (AMI, 2009; vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012 c) und nicht durch ein dynamisches Wachstum geprägt sind, sprechen verschiedene demographische Entwicklungen für eine Ausdehnung des Convenience-Marktes (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012c; vTI, 2012). Bedingt durch eine zunehmende Erwerbstätigkeit der Frauen, durch die Versorgung von Kindern in Ganztageseinrichtungen und durch einen steigenden Anteil älterer Menschen, die ihre Mahlzeiten entweder über mobile Einrichtungen geliefert bekommen oder in Heimen versorgt werden, werden sich Systemgastronomie und Außer-Haus-Verpflegung zukünftig ausweiten (vgl. hierzu vTI, 2012).

Wertschöpfungskette Obst

Obgleich das zuvor beschriebene steigende Gesundheitsbewusstsein und der politische Wille, den Obst- und Gemüsekonsum zu erhöhen, auch positive Impulse für den Obstsektor setzt, zeigt die Analyse des Obstverbrauchs in der Vergangenheit eine eher stagnierende Tendenz an (vgl. hierzu vTI, 2012). Wie die nationale Verzehrstudie belegt, decken Verbraucher einen wesentlichen Teil ihres Obstkonsums über Fruchtsäfte, die sie als Vitaminquelle schätzen (Max-Rubner-Institut, 2008). Dafür spricht auch der Trend, dass der Nährstoffbedarf zunehmend über den gesamten Tagesverlauf gedeckt wird, das Snackverhalten also ausgeprägter als in der Vergangenheit ist. Im Obstbereich wird dieser Trend beispielsweise durch Smoothies, Obst-Snacks oder Trockenfrucht-Mischungen aufgegriffen (vgl. hierzu vTI, 2012).

Festhalten lässt sich eine wachsende Nachfrage nach exotischen Obstarten, die anstelle von heimischem Obst verzehrt werden. Für den Apfel als bedeutendste heimische Obstart lässt sich beispielsweise ein leichter Rückgang feststellen. Neben der teilweisen Substitution durch Exoten lassen sich ähnlich wie beim Gemüse auch Nachfrageveränderungen in Bezug auf bestimmte Obstarten feststellen. Entwicklungspotenziale für den Obstbau in Deutschland ergeben sich vor diesem Hintergrund im Kirsch- und Beerenobstanbau (vgl. hierzu vTI, 2012; Behr, 2012).

Wertschöpfungsketten des Dienstleistungsgartenbaus: Garten- und Landschaftsbau sowie Friedhofsgartenbau

Migration und Binnenwanderung in Deutschland führen in der Zukunft zu einem Wachstum von Ballungsgebieten mit Kernzentren, was mit einer Zunahme der

Bevölkerungsdichte in diesen Gebieten verbunden ist. Hierdurch, wie auch durch Begleiterscheinungen (z. B. wachsendes Verkehrsaufkommen, Pendlerströme usw.), nehmen die auf die Bevölkerung einwirkenden Stressfaktoren zu (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2009).

Öffentliches und teilöffentliches Grün sowie private Gärten können diese Stressfaktoren abmildern, erlauben einen Bezug zur Natur auch im Stadtgebiet, wirken entschleunigend und fördern die persönliche Regeneration. Diese Entwicklung begünstigt eine höhere Wertschätzung von Grünbereichen für die eigene Lebensqualität, was eine anhaltende Nachfrage nach den Leistungen des Garten- und Landschaftsbaus nahelegt (BGL, 2012). Angesichts überschuldeter Kommunen und einer rückläufigen Auftragsvergabe im öffentlichen Bereich ist zukünftig nicht mit wachsenden Investitionen zu rechnen (vgl. hierzu vTI, 2012). Wahrscheinlicher erscheint die Entwicklung und Nutzung alternativer Finanzierungsmodelle, z. B. als Public-Private-Partnership, um öffentliche Grünbereiche zu finanzieren (BGL, 2012).

Für eine wachsende private Nachfrage spricht neben der bisherigen Nachfrageentwicklung (BGL, 2011), einer wachsenden Wertschätzung von Gärten, auch die Alterung der Gesellschaft, da einige Arbeiten mit zunehmendem Alter nicht mehr in Eigenleistung ausgeführt werden können. Ungeklärt bleibt dabei jedoch die Frage, in welchem Umfang dieser Bedarf finanziert werden kann (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012 c). Bei einer wachsenden Altersarmut stellen die älteren Personen keine homogene Zielgruppe für den Garten- und Landschaftsbau dar.

An der zunehmenden Nachfrage zeigt sich die Attraktivität des Marktes, die u. a. branchenfremde Leistungsanbieter nach wie vor anziehen wird. Für die Angebotsseite gartenbaulicher Dienstleistungen zeichnet sich somit eine stärkere Differenzierung ab, im Garten- und Landschaftsbau beispielsweise durch Facility-Management, Hausmeisterservices oder Reinigungsfirmen (BGL, 2012); im Friedhofsgartenbau durch Bestattungsunternehmen mit „Komplettservice“ oder Friedhofsverwaltungen, die im Bereich der Grabanlage und -pflege tätig werden (vgl. hierzu vTI, 2012). Sofern es gelingt, die erbrachten Dienstleistungen deutlich zu personalisieren, d. h. einerseits eine persönliche Bindung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer aufzubauen und andererseits die Leistungen der Persönlichkeit des Auftraggebers anzupassen, werden die fachlichen Anbieter ihre Marktstellung behaupten können (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012 b).

Der Friedhofsgartenbau ist besonders von der Pluralisierung der Gesellschaft, der Lebensformen und Wertevorstellungen betroffen. Der Trend zur Einäscherung, zur anonymen Bestattung oder zur Bestattung außerhalb von Friedhöfen führt zu einem schrumpfenden Marktsegment. Die heterogene Gesellschaft verlangt nach vielfältigen Begräbnisformen, die nur zu einem Teil gärtnerische Leistungen integrieren. Daher lässt sich für den Friedhofsgartenbau resümieren, dass seine Zukunft stärker von den gesellschaftlichen Veränderungen als durch demographische Faktoren beeinflusst wird (vgl. hierzu vTI, 2012).

1.2 Klimawandel

- Es ist nicht vorhersagbar, wie sich das Klima in den kommenden Jahrzehnten und Jahrhunderten entwickeln wird.
- Je nachdem, welches der zurzeit errechneten Szenarien/Modelle eintritt, wird der Gartenbausektor mit deutlichen Anpassungsnotwendigkeiten konfrontiert.
- Neben einem möglichen Klimawandel wird auch die Veränderung des Angebots natürlicher Rohstoffe den Sektor vor neue Herausforderungen stellen.
- Die zu erwartenden klimatischen Änderungen lassen sich nicht separat betrachten, sondern werden einen starken Einfluss auf andere Felder – wie Wirtschaft, Technik und Gesellschaft – haben.

Der Gartenbau arbeitet mit und in der Natur. Das gilt mit Abstufungen sowohl für den Produktions- als auch für den Dienstleistungsgartenbau. Der Freilandanbau von Obst oder Gemüse ist dabei stärker von den Folgen des Klimawandels betroffen als die Unterglasproduktion, die Innenraumbegrünung weniger als der Garten- und Landschaftsbau in Parks und Grünanlagen. Dennoch lässt sich in keinem der Bereiche die Veränderung natürlicher Umweltbedingungen außer Acht lassen. Dies gilt z. B. in Bezug auf notwendige Kultur- und Pflegemaßnahmen und die Sortimentsauswahl.

Das Klima in Deutschland war in den letzten Jahrhunderten relativ stabil mit einer durchschnittlichen Jahrestemperatur von 8,2° C und einem Jahresniederschlag von 750 mm. Nach Schwarz et al. (2007) traten Klimaextreme wie Hitzewellen, Starkniederschläge und Sturmböen vor allem in den letzten 20 Jahren vermehrt auf.

Im Zuge einer Veränderung der Umweltbedingungen und einer Sensibilisierung der Gesellschaft wird auch

der Nachhaltigkeitsgedanke weiter an Bedeutung gewinnen und muss in die pflanzenbaulichen und wirtschaftlichen Planungen integriert werden.

Die Klimaforschung und Klimafolgenforschung arbeitet mit verschiedenen Modellen, deren Vorhersagen zum Teil recht unterschiedlich sind (<http://www.preventionsweb.net>). Allerdings gibt es Modelle, deren Prognosegüte höher eingeschätzt wird als die anderer Modelle. Dazu zählt beispielweise das „RCP 8.5“ (Representative concentration pathway; Repräsentativer Konzentrationspfad). Alle Klimamodelle bilden Szenarien möglicher langfristiger Entwicklungen ab. Sie beziehen sich auf die nächsten 30-50 Jahre oder noch längere Zeiträume. Die Szenarien betrachten Veränderungen der Jahresdurchschnittstemperaturen, der Länge der Jahreszeiten, die Zunahme von Extremereignissen und die Verfügbarkeit von Süßwasser, die alle einen großen Einfluss auf Standortqualität und somit Anbauentscheidungen haben, und die bei Nichtbeachtung zu enormen Ertrags- und Einkommenseinbußen führen können. „Szenarien, wie z. B. Klimaprojektionen, sind keine exakten Darstellungen der klimatischen Verhältnisse im Jahre 2100, sondern plausible Zukunftswelten. Viele der eingehenden Rahmenbedingungen wie Bevölkerungswachstum, ökonomische und soziale Entwicklung, Einsatz neuer Technologien, Ressourcenverbrauch und Umweltmanagement lassen sich nicht exakt vorhersagen. Hinzu kommt, dass aufgrund der eigenen Ungewissheit eines chaotischen Systems, wie dem Klima, selbst dann, wenn all diese Rahmenbedingungen ebenso wie die durch den Klimawandel direkt beeinflussten Parameter (z. B. Atmosphäre, Wasserkreislauf, Biosphäre und atmosphärische Treibhausgaskonzentration durch menschliche Aktivität) im Detail bekannt wären, eine exakte Prognose nicht möglich wäre. Dennoch spricht vieles für die Robustheit eines Szenarios, wenn andere Szenarien, in denen viele der getroffenen Annahmen auch plausibel, aber anders ausgewählt wurden, dennoch zu einem sehr ähnlichen Gesamtergebnis führen“ (Schwarz et al., 2007).

Das aktuell vom Potsdamer Institut für Klimafolgenforschung (PIK) präferierte Klimaentwicklungsmodell RCP 8.5 geht von einem ganzjährigen Temperaturanstieg, einer Saisonverfrühung, der Verschiebung der Jahresniederschläge, Ausweitung der Trockenperioden mit Zunahme von Extremniederschlägen, aber auch einer Abnahme der Verdunstung und einem Anstieg verschiedener Treibhausgase aus (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012 a und <http://edoc.gfz-potsdam.de/pik>). Laut dem Modell werden sich diese Entwicklungen über die kommenden 100 Jahre weiter verstärken (<http://pik-potsdam.de>). Allerdings wird im betrachte-

ten Zeitraum bis 2030 keine gravierende Veränderung eintreten. Die Niederschlagsmengen werden sich nicht deutlich verändern, es wird jedoch im Jahresverlauf zu starken Schwankungen kommen, die durch geeignete Kulturmaßnahmen ausgeglichen werden müssen.

Für die Pflanzenproduktion hätte das Eintreten dieser Modellvorhersage Vor- und Nachteile. Positiv wäre die Ausdehnung der Saison, verbunden mit einer Erhöhung der Erträge und die Möglichkeit des beschleunigten Pflanzenwachstums durch gestiegene Temperaturen und einen Anstieg der CO₂-Konzentration. Gefahren bestünden durch vermehrte Wasserverluste in bestimmten Regionen und Jahresabschnitten, verbunden mit erhöhter Krankheitsanfälligkeit. Witterungsextreme können zu enormen Ertragseinbußen führen.

Sicher scheint momentan nur, dass es, regional sehr unterschiedlich, zu klimatischen Veränderungen kommen wird, und dass Extremwetterereignisse weiter zunehmen werden. Die Akteure im Gartenbau können sich auf einiges sicher einstellen, müssen aber auch spontan reagieren können und sich so weit wie möglich in der Produktion unabhängig von Außenbedingungen machen. Sollte das jeweils angenommene Szenario nicht eintreten, ist damit ein teilweise großes ökonomisches Risiko verbunden, z. B. durch die Umstellung auf andere Produkte.

Neben der möglichen temporären Verknappung von Ressourcen wie Wasser durch die Verschiebung von Temperaturzonen und die Verstärkung von Extremen (Trockenheit und Starkniederschlag), muss sich der Gartenbau zusätzlich auf die veränderte Verfügbarkeit der benötigten Rohstoffe einstellen. Vorausschauend sind Wissenschaft und Praxis daher gehalten, sich um eine Anpassung der Bewirtschaftung an diese bevorstehenden Mängel zu bemühen. Dazu zählen der Erhalt und die Rückbesinnung auf natürliche genetische Ressourcen, da der vorhandene Genpool mit seiner Vielfalt die Anpassungsfähigkeit heutiger Sorten verbessern kann. Dazu zählen aber auch die Weiterentwicklung von Speicher- und Transportsystemen für Wasser und Wärme.

Eine Änderung von Temperatur und Niederschlag führt zu der Verschiebung von Anbauperioden, zu einer Änderung von Bodenbedingungen sowie zu Verschiebungen im Schaderreger- und Pathogenvorkommen. Schaderreger und Krankheiten, die in unseren Regionen bisher unbekannt waren, werden in Erscheinung treten, das Auftreten aktuell relevanter Schaderregerpopulationen und Erkrankungen wird sich in Stärke und Frequenz verändern. Das Ausmaß des Wandels, die

daraus erwachsenden Anforderungen an die Bewirtschaftung und die resultierenden Auswirkungen auf die Erträge sind nicht vorhersagbar. Bereits heute ist die Einwanderung von Schaderregern aus südlichen Regionen, dem mediterranen Raum und den Tropen/Subtropen ein großes phytosanitäres und ökonomisch bedeutsames Problem. Gleiches gilt für die Einwanderung von Neophyten wie Ambrosia und dem Jakobs-kreuzkraut in den letzten Jahrzehnten (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2013).

Der Akteur muss durch seine Sortimentsentscheidung flexibel reagieren können. Es wird nicht möglich sein, den Klimaänderungen durch Verlagerung der Anbaustandorte räumlich zu folgen bzw. zu entgehen. Bestimmte Kulturen werden jedoch an anderen (dann besser geeigneten) Standorten angebaut werden. Das ist bereits absehbar (z. B. Weinbau, Obstbau) und wird sich verstärken, wenn der Klimawandel fortschreitet.

Das Anbauspektrum wird sich zukünftig noch stärker an der Nachfrage und an politischen Erwägungen orientieren. Wie der Produktions-, wird auch der Garten und Landschaftsbau gefordert sein, das Sortiment verwendeter Pflanzen auf die Verträglichkeit gegenüber den neuen Bedingungen zu prüfen und daran anzupassen.

Bei der Betrachtung darf nicht außer Acht gelassen werden, dass der Klimawandel nicht auf Deutschland begrenzt ist, sondern ein weltweites Phänomen ist. Im europäischen und internationalen Wettbewerb kann dies im Zuge eines Temperaturanstiegs z. B. durch eine Sortimentsverbreiterung durchaus zu Vorteilen für den deutschen Gartenbau führen, bzw. keine Verschlechterung darstellen. Das gilt für alle Sparten des Produktions- und Dienstleistungsgartenbaus. Für ein verwandtes Gebiet, den Weinanbau, bietet sich durch die Erwärmung die Möglichkeit der Erschließung neuer nördlicher gelegener Anbaugebiete, wie Brandenburg, die vor einigen Jahren noch undenkbar waren (Schwarz et al., 2007).

Die Auswirkungen eines Klimawandels sind keineswegs nur auf die gartenbauliche Produktion oder die vielfältigen Dienstleistungen, also die Arbeit mit und an der Pflanze, beschränkt. Eine umfassende Betrachtung der Auswirkungen muss deutlich weiter reichen. Wie ändert sich die Anzahl der Sonnenstunden? Werden Regionen, die bisher Solarenergie kaum nutzen konnten, zukünftig stärker (Heiz-)Energie durch Nutzung der Sonne gewinnen? Welchen Einfluss haben Extremwetterereignisse auf die Verlässlichkeit regenerativer Energieerzeugung? Wie wirkt sich der voranschreitende Verbrauch fossiler Energieträger auf die energieintensiven

Bereiche des Gartenbaus aus? Eine Änderung der Energiegewinnung verändert zeitgleich die Produktionssicherheit und -kosten im Sektor (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011b).

Es ist möglich, dass eine langfristige Verschiebung von Temperaturen und Klimaereignissen auch in Deutschland zu einer Veränderung der Bevölkerungsstruktur in den verschiedenen Regionen führen wird und dies wiederum die Nachfrage, Absatzmengen und -wege beeinflusst. Damit verändert sich auch der Arbeitskräftemarkt.

Zudem wird der Gedanke nachhaltiger ressourcenschonender Produktion für den Konsumenten stetig an Bedeutung gewinnen, in Bezug auf Themen wie Energieeffizienz, Ressourcenschonung (Wasser, Düngung, Substrate) und die Verringerung des Pestizideinsatzes.

Veränderte Umwelt- und Anbaubedingungen werden auch neue Anforderungen an technische Entwicklungen für sämtliche Stufen der Pflanzenproduktion stellen. Dieser Punkt umfasst sowohl die Anpassung von Materialien und Maschinen als auch die Züchtung zur Verbesserung der pflanzlichen Eigenschaften in der „neuen“ Umgebung. Wichtig wird der gesamte Bereich des Wassermanagements, also die zukünftige Sicherstellung einer ganzjährig gleichmäßiger Versorgung, auch bei bei Hochwasser, Starkniederschlägen und Hitzewellen (Schwarz et al., 2007).

1.3 Rechtlich-politischer Rahmen

- Die EU wird den gesetzlichen Rahmen in immer mehr Wirtschaftsbereichen abstecken und für viele den Gartenbau betreffende Regelungen verantwortlich sein.
- Ein stärkerer Verbraucherschutz wird zur weiteren Zunahme von Produktionseinschränkungen und Dokumentationspflichten im Gartenbau führen.
- Die Schuldenbremse wird das Ausgabeverhalten des Staates auf allen Ebenen verändern und regionale Unterschiede bei der staatlichen Finanzausstattung innerhalb Deutschlands verstärken.
- Dennoch wird der Gartenbausektor auch in Zukunft staatliche Förderungen erhalten.

Diese Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf den Gartenbau sollen nachfolgend diskutiert werden.

Der gesetzliche Rahmen unserer Gesellschaft wird zunehmend auf die EU-Ebene verlagert (Hoffmann, 2012). Bereits heute regeln viele EU-Verordnungen, die unmittelbar in jedem Mitgliedsstaat gelten und nicht in nationales Recht umgesetzt werden müssen („Durchgriffswirkung“), viele Lebens- und Wirtschaftsbereiche in Deutschland. Daneben geben EU-Richtlinien einen Rahmen vor, der nationale und regionale Anpassungen zulässt (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012 a).

Dies führt prinzipiell zur Vereinheitlichung von bislang in den Nationalstaaten unterschiedlich gehandhabten Regelungen, auch wenn nationale Anpassungen in einem gegebenen Rahmen möglich sind. Damit verbunden ist eine auf die gesamte EU bezogene Rechtssicherheit.

Mit diesen Veränderungen in der Gesetzgebungshoheit können sich Vor- und Nachteile für den deutschen Gartenbau ergeben (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012a):

Es werden weitgehend vergleichbare Wettbewerbsbedingungen innerhalb der EU geschaffen, bzw. Wettbewerbsverzerrungen verhindert. Ein Beispiel dafür ist die harmonisierte Pflanzenschutzgesetzgebung mit einer zonalen Zulassung von Pflanzenschutzmitteln. Gleichzeitig erleichtern einheitliche Regelungen den internationalen Handel.

Die Verlagerung auf die EU-Ebene führt im Gesetzgebungsverfahren (von der Gesetzesinitiative bis zur Verkündung des Gesetzes) zu umfangreichen und durchaus auch langwierigen Abstimmungsprozessen auf europäischer Ebene.

Damit wird es auch für den Berufsstand zunehmend wichtiger, den Gartenbau aus einer gesamteuropäischen Perspektive zu betrachten und über die nationalen Grenzen hinweg zusammen zu arbeiten (vgl. hierzu die Ergebnisse des Workshops „Kooperationen und Wertschöpfungsketten“ (Ludwig-Ohm und Dirksmeyer, 2012). Ein Beispiel für diese Entwicklung sind die aktuellen Bestrebungen zur Etablierung transnationaler Erzeugerorganisationen.

Der in den vergangenen Jahren bereits verbesserte Verbraucherschutz wird aufgrund von weiter zunehmenden Anforderungen in Zukunft eine noch stärkere Gewichtung erhalten. Dabei beschränkt sich dies nicht allein auf staatliche Anforderungen an Qualität und Rückverfolgbarkeit von Produkten und Leistungen. Diese werden zudem durch die internen Anforderungen der Handelspartner erweitert.

Mit einem stärkeren Verbraucherschutz sind für die Unternehmen weiter zunehmende Dokumentationsaufgaben verbunden, die sich bis zum Einstellen von Rückstellproben als Element der Beweissicherung erstrecken (Hoffmann, 2012).

Die von den Handelspartnern eingeforderten zusätzlichen Erklärungen und Garantien, d. h. die privaten Standards im Hinblick auf Qualität und Rückverfolgbarkeit, beispielsweise QS und GlobalGAP, liegen deutlich höher als es der Gesetzesrahmen vorsieht. Dabei erweisen sich Anforderungen, die von den verschiedenen Handelspartnern im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) auf Basis unterschiedlicher privater Labels definiert werden, als ein erheblicher zusätzlicher Kostenfaktor für die Kontrolle und Wahrung der geforderten Standards sowie der geforderten Audits (vgl. hierzu Ludwig-Ohm und Dirksmeyer, 2012).

Als weiteres Indiz für die zunehmenden Dokumentationspflichten auf betrieblicher Ebene führt Hoffmann (2012) an, dass die Entbürokratisierung auf staatlicher Ebene zur Verlagerung von Dokumentationspflichten in die Unternehmen hinein geführt hat.

Für den Gartenbau folgt aus der beschriebenen Situation:

Da bereits die heutigen Dokumentationspflichten einen hohen organisatorischen Aufwand insbesondere für kleine und mittelgroße Betriebe (z. B. bei der jährlichen Erstellung eines Nährstoffvergleiches nach § 5 der Düngeverordnung und der Dokumentation zur Sicherstellung der Rückverfolgbarkeit) darstellen, werden solche Regelungen den Strukturwandel im Gartenbau beschleunigen, da größere Betriebe die in diesem Kontext entstehenden Fixkosten auf eine höhere Produktmenge umlegen können (Ludwig-Ohm und Dirksmeyer, 2012a).

Mit einem stärkeren Verbraucherschutz werden beispielsweise auch die Regelungen zur Verwendung von Pflanzenschutzmitteln im öffentlichen Grün, die bereits heute aufgrund der besonderen Schutzvorschriften (Schutz der Allgemeinheit und hier insbesondere der Gesundheit von Mensch und Tier) stark eingeschränkt sind, zunehmend kritischer hinterfragt, so dass hier zusätzliche Einschränkungen zu erwarten sind (vgl. hierzu Ludwig-Ohm et al., 2012).

Im Jahr 2009 wurde die Schuldenbremse im Grundgesetz verankert (Artikel 109 GG), die ab 2020 Gültigkeit erhalten wird. Dies bedeutet, dass die Bundesländer bis 2020 ihre Finanzhaushalte (strukturell) ausgleichen müssen (Deutsche Bundesbank, 2012).

Dabei wird der in den einzelnen Bundesländern verfügbare finanzielle Spielraum sehr unterschiedlich sein.

Je nachdem wie gut die Länder wirtschaftlich aufgestellt sind (Verschuldungsgrad), verbleiben für staatliche Programme und Investitionen unterschiedlich große Anteile.

In der Diskussion stehen länderspezifische Zu- und Abschläge bei Gemeinschaftssteuern (z. B. Einkommensteuer), um diese Unterschiede auszugleichen.

Verstärkt werden die Effekte der Schuldenbremse durch die demographische Entwicklung. Auch die alternde Gesellschaft mit weniger Erwerbstätigen, und in deren Folge einem geringeren Steueraufkommen, muss aus der regionalen Perspektive betrachtet werden (Gans, 2012). Dabei können sich ungünstige Entwicklungen verstärken, wenn ein geringes Steueraufkommen mit hohen finanziellen Belastungen für die kommunale Infrastruktur (z. B. Pflegeeinrichtungen für Senioren) aufeinander treffen. Dies würde die finanziellen Unterschiede zwischen den Bundesländern und auch zwischen den Regionen unterhalb der Bundesländerebene verstärken.

Für den Gartenbau könnten derartige regionale Entwicklungen nicht nur die Lebensverhältnisse im Unternehmensumfeld beeinflussen und sich damit auf die Nachfrage nach gartenbaulichen Produkten und Dienstleistungen indirekt auswirken, sondern auch direkt auf die Nachfrage von Ländern und Kommunen als Abnehmer von Dienstleistungen des Garten- und Landschaftsbaus.

Der Gartenbau wird über vielfältige Programme staatlich gefördert, deren zukünftige Ausgestaltung derzeit diskutiert wird.

Die aktuell wichtigsten nationalen Fördermaßnahmen sind die Direktzahlungen, die Gemeinsame Marktorganisation (insbes. die Förderung der Erzeugerorganisationen für Obst und Gemüse), das Agrarinvestitionsförderungsprogramm (AFP), die Ausgleichszulage, das Bundesprogramm Energieeffizienz, die besondere Berücksichtigung der Landwirtschaft im Einkommensteuergesetz und die Agrardieselbeihilfe. Mit Ausnahme des Bundesprogramms Energieeffizienz handelt es sich bei diesen Förderungen um langfristig angelegte Förderprogramme, bei denen nicht davon auszugehen ist, dass sie kurz- bis mittelfristig stark modifiziert oder gar abgeschafft werden. Einzig das Bundesprogramm Energieeffizienz lief Ende des Jahres 2012 aus (BLE, 2012).

Momentan wird die zukünftige Ausgestaltung der Gemeinsamen Agrarpolitik der EU (GAP) für die Jahre 2014 bis 2020 diskutiert. Grundsätzlich ist zu erwarten, dass die GAP weitestgehend fortgeschrieben wird. Veränderungen sind allerdings bei den Cross Compliance-Vorschriften zu erwarten, die jedoch weniger den Gartenbau betreffen. Möglicherweise werden die Gemüsebaubetriebe – eventuell auch die Baumschulen – von den geplanten Vorschriften zu den ökologischen Vorrangflächen betroffen sein, die einen Umfang von 7 % der landwirtschaftlichen Nutzfläche einnehmen sollen. Allerdings wird selbst ein Verzicht auf die Betriebsprämie, der es erlauben würde, die Cross Compliance-Vorschriften zu umgehen, überschaubare wirtschaftliche Folgen für die betroffenen Betriebe haben.

Der Einfluss der WTO-Verhandlungen auf das zukünftige Niveau staatlicher Fördermaßnahmen ist schwer abzuschätzen. Seitdem die WTO-Verhandlungen zur Landwirtschaft im Jahr 2008 ins Stocken gerieten, sind kaum Annäherungen zwischen den Verhandlungspartnern, hauptsächlich USA, EU, Russland, China, G 20 und G 33, erzielt worden (WTO, 2012). Obwohl die WTO-Verhandlungen im Bereich Landwirtschaft weitergeführt werden, ist derzeit nicht abzusehen, wann sie zu einer Einigung führen und welche Folgen dies für die staatliche Förderung des Gartenbaus haben wird. Es ist aber zu vermuten, dass eher geringfügige Anpassungen bei der Förderung gärtnerischer Betriebe erfolgen werden, wenn überhaupt.

Folglich werden gärtnerische Betriebe auch in Zukunft von einem im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen weiterhin hohen Subventionsniveau profitieren, da ein starker Abbau der Förderung der Landwirtschaft und damit auch des Gartenbaus auf absehbare Zeit politisch nicht durchzusetzen sein wird. Trotz der beschriebenen Wirkungen der Schuldenbremse ist mit einem Fortbestand der Förderprogramme zu rechnen, da über die Agrarsubventionen mit wenigen Ausnahmen auf europäischer Ebene entschieden wird. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Förderung zunehmend stärker an die Erfüllung von gesellschaftlich gewünschten Leistungen geknüpft wird.

1.4 Volkswirtschaft

- Das zukünftige gesamtwirtschaftliche Arbeitsangebot wird die Arbeitswelt massiv verändern und die arbeitswirtschaftlichen Probleme im Gartenbau verschärfen.
- Trotz Finanzmarktregulierung und Schuldenkrise bestehen weiterhin günstige Finanzierungsbedingungen für die Agrarwirtschaft, von

denen der Gartenbau nicht in gleicher Weise profitieren kann.

- Die zukünftigen Energiekosten werden Verbraucher und Unternehmen deutlich belasten und die Nachfrage nach Gartenbauprodukten teilweise negativ beeinflussen.

Am Thünen-Institut für Betriebswirtschaft wurde kürzlich eine Studie fertiggestellt, die mit Daten für das Jahr 2008 die volkswirtschaftliche Bedeutung des Gartenbausektors in Deutschland aufzeigt (Dirksmeyer und Fluck, 2013). Dabei wurde der Gartenbausektor als die gesamte gartenbauliche Wertschöpfungskette in Deutschland definiert. Dies bedeutet, dass der Produktionsgartenbau inklusive der ihm vor- und nachgelagerten Wirtschaftszweige, für die jeweils die Anteile ermittelt wurden, die dem Gartenbausektor zuzurechnen sind, als der gesamte Gartenbausektor angesehen wurde. Die Ergebnisse zeigen, dass der Gartenbausektor eine Bruttowertschöpfung von knapp 19,4 Mrd. Euro erwirtschaftete. Dies entspricht einem Anteil an der gesamten Bruttowertschöpfung in Deutschland im Jahr 2008 von knapp 1 %. Die verschiedenen gärtnerischen Sparten generierten eine Bruttowertschöpfung von 7,7 Mrd. Euro, was einem Anteil von rund 40 % des gesamten Gartenbausektors entspricht. Davon erwirtschaftete der Garten- und Landschaftsbau eine Bruttowertschöpfung von 3,3 Mrd. Euro, der gesamte Produktionsgartenbau hingegen nur 2,5 Mrd. Euro. Weitere wichtige Wirtschaftszweige waren der Einzelhandel (4,2 Mrd. Euro) und der Großhandel (3,1 Mrd. Euro).

Diese einleitend genannten Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf den Gartenbau sollen nachfolgend diskutiert werden.

Das gesamtwirtschaftliche Arbeitsangebot in Deutschland wird sich langfristig aufgrund des demographischen Wandels deutlich verringern, so dass hiervon die gesamte Arbeitswelt betroffen sein wird. Diese grundsätzliche Tendenz wird von verschiedenen Entwicklungen überlagert, die parallel verlaufen und die verschiedenen Wirtschaftsbereiche unterschiedlich stark betreffen können (Deutsche Bundesbank, 2012b):

Die angestrebte zunehmende Erwerbstätigkeit von Frauen und die längeren Lebensarbeitszeiten führen zu einer Zunahme der Anteile erwerbstätiger Frauen und älterer Menschen. Mit einem höheren Anteil dieser Erwerbsgruppen in der Arbeitswelt wird eine steigende Teilzeitquote einhergehen, um Mitarbeiter zu gewinnen und längerfristig im Unternehmen zu halten. Dadurch sinkt die im Mittel aller Erwerbstätigen geleistete wöchentliche Arbeitszeit (negativer Arbeitszeiteffekt).

Mit dem zunehmenden Anteil älterer Menschen in der Arbeitswelt werden verstärkt altersgerechte Arbeitsplätze eingefordert.

Diese vorhersehbaren Knappheiten am Arbeitsmarkt können (im klassischen Wechselspiel von Angebot und Nachfrage) auch zu einem kräftigeren Lohnwachstum führen.

Die Intensität dieser möglichen Entwicklungen kann durch eine verstärkte Arbeitsmobilität innerhalb Europas abgemildert werden.

Diese Angebotslücke wird zusätzlich von der Qualifikationslücke verstärkt, die insbesondere für Ingenieure und technische Berufe vorhergesehen wird (McKinsey und Company, 2008).

Diese gesamtwirtschaftlichen Arbeitsangebotsentwicklungen werden für den Gartenbau folgende Konsequenzen haben:

Der Gartenbau, der sich bereits heute dem Problem gegenübersteht, ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte zu finden und im Sektor zu halten, wird mit der gesellschaftlichen Forderung nach einem zunehmenden Angebot an Teilzeitarbeitsplätzen vor besondere Herausforderungen gestellt, wenngleich dies wiederum im Widerspruch zu dem in vielen gärtnerischen Produktionsbereichen stark saisonalen Arbeitsanfall steht.

Das mittlere Lohnniveau ist im Gartenbau im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen vielfach niedriger. Daher wird die Notwendigkeit einer angemessenen Entlohnung der im Gartenbau tätigen Personen bereits heute intensiv diskutiert (vgl. hierzu auch die berufspolitischen Aspekte für das zukünftige Leitbild des Gartenbaus bei IGZ und CO CONCEPT, 2012a). Im Szenario eines kräftigen gesamtwirtschaftlichen Lohnwachstums durch einen zunehmend nachfragegesteuerten Arbeitsmarkt würde sich das branchenspezifische Problem, qualifizierte Arbeitskräfte für den Gartenbau zu gewinnen und im Sektor zu halten, verschärfen.

Viele der heutigen Arbeitsplätze im Gartenbau sind wenig ergonomisch und daher körperlich stark belastend. Aus diesem Grund ist in vielen Fällen eine organisatorische und technische Umstrukturierung von Arbeitsabläufen die Voraussetzung dafür, dass die zu erwartende stärkere Verfügbarkeit älterer Arbeitskräfte für den Gartenbau nutzbar gemacht werden kann.

Arbeitsspitzen in der gärtnerischen Produktion werden seit Jahren durch die temporäre Einstellung von Saison-

arbeitskräften gelöst. Dies war auch in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit in Deutschland nicht anders. Daher ist auch für die Zukunft von einer starken Abhängigkeit der gartenbaulichen Produktion von der Verfügbarkeit von Saisonarbeitskräften auszugehen. Wie sich diese entwickelt, hängt insbesondere von der Entwicklung des Lohnniveaus in den derzeitigen und künftigen Herkunftsländern der Saisonarbeitskräfte sowie den in der EU geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen für den Einsatz von Saisonarbeitskräften ab.

Mit Blick auf die europäische Schuldenkrise und deren Risiken wird auf die Anpassungsfähigkeit und Krisenresistenz der deutschen Wirtschaft vertraut: „Euroland wird Schuldenkrise überwinden, wirtschaftlich gestärkt und politisch geeinigt sein (2020)!“ (Bock, 2012). Die Regulierung der Finanzmärkte und die Überwindung der Schuldenkrise werden die Finanzmärkte jedoch auf lange Sicht prägen.

Die Finanzmarktregulierung zielt auf eine stärkere Reglementierung des Investment-Bankings und eine stärkere realwirtschaftliche Ausrichtung der Banken ab.

Die im Rahmen der Basel III-Empfehlungen zukünftig angestrebten strengeren Eigenkapitalvorschriften für Banken führen bei diesen zu höheren Kosten der Kreditvergabe und somit zu höheren Kreditzinsen für die Bankkunden (Landwirtschaftliche Rentenbank, 2010).

Zur Überwindung der Schuldenkrise werden die Zinsen auf einem relativ niedrigen Niveau verbleiben (Deutsche Bundesbank, 2012b).

Obwohl diese prognostizierten Entwicklungen gegenläufig sind, lassen sich hieraus in der Summe eher förderliche Annahmen im Hinblick auf das allgemeine Investitionsklima ableiten¹.

Wenngleich die Agrarwirtschaft von den Banken als solide Branche geschätzt wird, die hohe Eigenkapitalquoten besitzt und demzufolge eine hohe Stabilität aufweist (Landwirtschaftliche Rentenbank, 2010), ist der Gartenbau differenzierter zu betrachten:

Die Landwirtschaft ist durch hohe Beleihungssicherheiten in Form von Bodenvermögen gekennzeichnet. Dagegen hat der Gartenbau, insbesondere bei kapitalintensiven Gewächshausinvestitionen, eher mit dem Problem nicht ausreichender klassischer Beleihungssicherheiten zu kämpfen. Zudem fehlt bei vielen Banken außerhalb von Produktionszentren das Wissen über den Gartenbausektor, so dass die Risiken einer Kreditvergabe bankseitig nur noch schwer eingeschätzt wer-

den können. Dies lässt auch zukünftig eine weiterhin restriktivere Kreditvergabe der Banken im Vergleich zur Landwirtschaft vermuten. Dies zeigt, dass nicht die Finanzierungskosten nicht das ausschlaggebende Problem sind, sondern eher der Zugang zu Krediten.

Der Zugang zu Krediten wird erleichtert, wenn gartenbauliche Unternehmer differenzierte Planungen für ihre Investitionen vorlegen können. Eine Voraussetzung dafür ist ein hinreichendes, auf betriebsindividuelle Daten gestütztes Controlling. In diesem Kontext gibt es erheblichen Nachholbedarf in gärtnerischen Betrieben.

Die zukünftigen Energiekosten werden von zwei Faktoren beeinflusst:

Die in der Vergangenheit stark angestiegenen Energiepreise werden langfristig auf einem hohen und weiter steigenden Niveau verbleiben und nicht wieder absinken. Dies ist mit der (nahenden) Endlichkeit fossiler Energiequellen und den bei einer erstarkenden Weltwirtschaft zu erwartenden steigenden Rohölnotierungen zu begründen (Deutsche Bundesbank, 2012)².

Die Kosten der in Deutschland eingeleiteten Energiewende müssen von der Gesellschaft in Form höherer Energiepreise getragen werden (vgl. hierzu auch Deutsche Bundesbank, 2012a). Davon sind neben dem Privatsektor vor allem kleine und mittlere Unternehmen betroffen.

Diese beiden Faktoren wirken bei den Verbrauchern kaufkraftzehrend und in den Unternehmen produktionskostenerhöhend.

Die verringerte Kaufkraft der Bevölkerung beeinflusst die allgemeine Nachfrage negativ und kann auch die Nachfrage nach Gartenbauprodukten und -dienstleistungen betreffen. Dies wird für die Nachfrage nach allgemein als Luxusgüter wahrgenommenen Produkten und Dienstleistungen gelten. Die Nachfrageeinbußen sind stark von den Verbraucherpräferenzen abhängig und können daher nicht quantifiziert werden. Die in

¹ Auch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops „Rahmenbedingungen“ erwarten zukünftig günstige Kredite (IGZ und CO CONCEPT, 2012a).

² Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops „Technologie“ konstatieren in gleicher Weise, dass die nutzbare Energie knapper wird (IGZ und CO CONCEPT, 2011). Die Forschungsbegleitende Arbeitsgruppe weist darauf hin, dass in den vergangenen Jahren die Energie aber nicht mehr der entscheidende Produktionsfaktor war (IGZ und CO CONCEPT, 2011a).

der Vergangenheit gelungene Kompensation von Energiepreissteigerungen durch energiesparende Maßnahmen und veränderte Kulturführungsstrategien (Ludwig-Ohm, 2012) wird sich in Zukunft nicht in gleicher Dynamik fortsetzen, da die wichtigsten Felder für energiesparende Maßnahmen identifiziert und technologisch sowie organisatorisch bereits bearbeitet wurden. Somit werden die steigenden Energiekosten stärker auf die Produktionskosten durchschlagen und evtl. zu Veränderungen in den Anbauprogrammen führen.

Eine steigende Bedeutung von Carbon-Foot-Prints im Rahmen von ökologischen Bewertungen des Energieeinsatzes könnte Vorteile für regionale Wirtschaftskreisläufe bieten (IGZ und CO CONCEPT, 2012b).

Die analysierten Aspekte Arbeitsangebot, Finanzierungsbedingungen und Energiekosten betreffen alle gärtnerischen Wertschöpfungsketten in ähnlicher Weise, allerdings in unterschiedlicher Intensität. Dies betrifft insbesondere die Menge der zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte.

Wertschöpfungsketten Obst und Gemüse

Mit Blick auf die Arbeitsbedingungen ist im Vergleich zu anderen gärtnerischen Produktionssparten insbesondere der Obstbau unattraktiv, was durch die aktuellen Ausbildungszahlen (BMELV, versch. Jg.) und die prognostizierte Ausbildungslücke deutlich wird (Dirksmeyer und Kerstjens, 2009). Hier besteht die große Gefahr, dass schon in wenigen Jahren trotz des fortwährenden Strukturwandels sogar für die Leitung rentabler Betriebe nicht genügend Fachkräfte zur Verfügung stehen werden. Welche Folgen dieser erhebliche Mangel an Fachkräften im Obstbau haben wird, ist derzeit noch nicht abzusehen. Im Gemüsebau und in den anderen gartenbaulichen Sparten geht die Entwicklung in die gleiche Richtung, ist jedoch noch nicht derart stark ausgeprägt. Darüber hinaus unterliegt sie teils regionalen Schwankungen.

Änderungen der Kaufkraft von Verbrauchern werden sich weniger auf die Nachfrage nach Produkten der Nahrungsmittel erzeugenden Wertschöpfungsketten Obst und Gemüse auswirken, als dies bei den anderen gärtnerischen Wertschöpfungsketten der Fall sein wird. Das Preisniveau von Obst und Gemüse ist durch den hohen Preisdruck des Lebensmittelhandels schon sehr gering.

Wertschöpfungskette Garten- und Landschaftsbau
Die Arbeitsbedingungen im Garten- und Landschaftsbau scheinen den heutigen Präferenzen der Arbeitneh-

mer eher entgegen zu kommen, was auch auf die erfolgreiche Kampagne des BGL zurückzuführen ist. Dies hat zur Folge, dass die Ausbildungszahlen in diesem Bereich vergleichsweise stabil sind, auch wenn dennoch stellenweise ein Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften beklagt wird (Lichtblau, 2012).

Rund die Hälfte aller Betriebe im Garten- und Landschaftsbau leidet unter einer geringen bis sehr geringen Eigenkapitalquote (Johanning, 2012). Dies ist ein Indikator für eine schwache Rentabilität dieser Betriebe. Bei diesen Betrieben ist weniger der Zugang zu Krediten ein Investitionshemmnis, sondern es sind teils erhebliche Probleme mit der Finanzierung von Ersatz-, Wachstums- und Umstrukturierungsinvestitionen zu erwarten.

In weiten Teilen der Bevölkerung werden die Dienstleistungen des Garten- und Landschaftsbaus für den Privatsektor als Luxusgüter angesehen, die sich viele Verbraucher nicht leisten können. Steigende Energiepreise haben vor diesem Hintergrund einen doppelten Effekt. Sie verteuern einerseits die angebotenen Dienstleistungen und verringern andererseits das Nachfragepotenzial in einigen Leistungsangeboten durch eine sinkende Kaufkraft.

1.5 Soziokulturelle Entwicklung

- Der Gartenbau muss sich den aktuellen Entwicklungen in der Arbeitswelt (Flexibilisierung, Teilzeitmodelle, Entgeltniveau, Arbeitgeberleistungen, Integration von Quereinsteigern) stellen, um sich im Wettbewerb um Arbeitskräfte gut zu positionieren.
- Die Verlagerung von Teilzeitbeschäftigung, Kommunikation und Konsum auf digitale Medien erfordert für den Gartenbau eine „Digitalisierung“ seiner Leistungen, um in den „neuen virtuellen Welten“ präsent zu sein.
- Der Gartenbau ist aufgefordert, durch seine Produkte, Leistungen und Kommunikation Antworten auf abnehmende gärtnerische Kenntnisse und Erfahrungen der Verbraucher zu finden.
- Die zunehmende gesellschaftliche Mobilität wirkt sich qualitativ auf die Nachfrage nach gartenbaulichen Produkten und Leistungen aus. Sie beeinflusst zudem den Arbeitsmarkt und damit die verfügbaren Arbeitskräfte für den Gartenbau.

Die Erwerbsquote³ von Frauen ist in Deutschland in den vergangenen Jahrzehnten kontinuierlich gestiegen. 2010 lag sie nach Angaben des statistischen Bundesamtes bei ca. 70 %; für Männer im Vergleich dazu bei ca. 82 % (Bundesagentur für Arbeit, 2012). Die Vorausberechnungen nach der „Veränderungsvariante“⁴ des statistischen Bundesamtes geben für 2030 eine Erwerbsquote von 49,5 % an (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2009). Dieser prozentuale Rückgang lässt sich auf die wachsende Zahl von Rentnerinnen zurückführen. Aufgrund des politischen Willens und der volkswirtschaftlichen Zusammenhänge sieht das statistische Bundesamt auch eine Zukunftsvariante, nach der es zu einer völligen Angleichung der Erwerbsbeteiligung von Frauen und Männern kommen kann (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2009). Die Zunahme der erwerbstätigen Frauen wird Auswirkungen auf ihre Zeiteinteilung und das Kaufverhalten haben. Für die Zukunft zeichnet sich damit eine wachsende Nachfrage nach „bequemen Produkten“, Komplettlösungen und Dienstleistungen ab. Mit Bezug auf den Gartenbau bedeutet das beispielsweise Zusatzverkäufe bei Convenience-Produkten, Fertigsträußen, genussreifen Früchten, Bepflanzungssystemen oder Straßen- und Winterdiensten.

Die steigende Zahl der Haushalte mit Doppelverdiensten weist darauf hin, dass Fragen speziell nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf und generell nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance an Bedeutung gewinnen. Von der Lösung dieser Fragen ist der Gartenbau 2030 besonders betroffen, da saisonale Einflüsse und zyklisches Nachfrageverhalten hohe Anforderungen an eine flexible Arbeitszeitgestaltung stellen. Die Arbeitnehmer könnten sich zu solchen Branchen hin bewegen, die einen besseren Ausgleich von Arbeits- und Familien- bzw. Freizeit ermöglichen, so dass in diesem Fall die Zahl der Arbeitskräfte schrumpft. Für Selbständige führt eine unausgewogene Zeitbilanz früher oder später zu Engpässen, wenn es um die Betriebsnachfolge geht (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012c).

Eine zweite wichtige soziokulturelle Rahmenbedingung ist die wachsende Mobilität. In den letzten Jahr-

zehnten hat die individuelle Mobilität in vielen Bereichen zugenommen: Pendlerströme, räumliche Trennung von Wohn-, Arbeits- und sozialem Umfeld, Wohnortwechsel in unterschiedlichen Lebensphasen und ein verändertes Reiseverhalten (mehr Kurzaufenthalte, mehr Flugreisen) zeigen diesen Trend an. Für die Zukunft gehen Verkehrs- und Mobilitätsexperten von einer größeren Altersmobilität und einer stärkeren Motorisierung der Frauen aus (Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, 2006). Aufgrund rückläufiger Bevölkerungszahlen, der Alterung der Gesellschaft und fortschreitender Urbanisierung werden sich Verkehrsaufkommen und Personenkilometer in verschiedenen Zukunftsszenarien bis 2050 abschwächen (Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, 2006). Politische Entwicklungen, wie die Ausweitung der Freizügigkeit, die Schaffung eines europäischen Binnenmarktes für Dienstleistungen oder die Gleichstellung von europäischen Bildungsabschlüssen fördern die Aus- und Weiterbildungen außerhalb von Deutschland sowie die Migration von Arbeitskräften. Beeinflusst werden die Wanderbewegungen von Arbeitskräften wesentlich durch die Arbeitsbedingungen im Zielgebiet (Trend Update, 2011). Daher liegt in der Zuwanderung für den Gartenbau 2030 eine Chance, dem befürchteten Fach- und Arbeitskräftemangel zu begegnen. Wachsende Mobilität und dynamische Änderungen der Arbeitsbedingungen führen dazu, dass Arbeitsverhältnisse zukünftig einen deutlich temporäreren Charakter haben werden. Hiervon werden insbesondere die Sparten des Gartenbaus betroffen sein, deren Wertschöpfung wesentlich mit der Arbeitsleistung verbunden ist (Dienstleistungsgartenbau und gärtnerischer Einzelhandel) (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012 c).

Die Einkommensentwicklung und das Entgeltniveau im Vergleich zu anderen Branchen stellen für den Gartenbau ebenfalls wichtige sozio-kulturelle Rahmenbedingungen dar. Ein Vergleich der Tariflöhne für die unteren Lohngruppen⁵ zeigt, dass selbst der gesetzliche Mindestlohn in anderen Branchen mit vergleichbarem Qualifikationsanspruch (z. B. Gebäudereinigung sowie Glas- und Fassadenreinigung) die Vergütung im Gartenbau übersteigt. Dies beeinträchtigt nicht nur den Wettbewerb um Arbeitskräfte negativ, die Verortung

³ Die Erwerbsquote gibt den Anteil der Erwerbspersonen (Erwerbstätige und Erwerbslose) an der Wohnbevölkerung im Alter von 15 bis 65 Jahren an.

⁴ Dem Szenario der „Veränderungsvariante“ wird die größte Eintrittswahrscheinlichkeit zugesprochen. Diese Variante geht von einem Anstieg der Erwerbstätigkeit bedingt durch einen früheren Berufseinstieg und einen späteren Renteneintritt in den betroffenen Altersgruppen aus. Dazu wurden die Erwerbsquoten für Deutschland den in der Regel höheren Erwerbsquoten der EU angepasst.

⁵ 2010 betrug die durch das statistische Bundesamt definierte Niedriglohngrenze 10,36 €. Der Ecklohn für den Gartenbau lag 2012 in NRW bei 11,09 €, in Sachsen bei 6,80 €, der Lohn der unteren Tarifgruppen zwischen 6,10 € und 8 €. Der Mindestlohn für Gebäudereiniger betrug 2012 in Westdeutschland 8,82 €, in Ostdeutschland 7,33 €; der für Fassadenreiniger 11,33 € bzw. 8,88 €.

des Gartenbaus als Niedriglohnsektor wird ebenso zu Imageproblemen führen (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012c).

Vor dem Hintergrund zunehmender Anzeichen von Altersarmut in Deutschland, wie sie sich beispielsweise aus dem deutlichen Anstieg der Empfänger von Altersgrundsicherung oder der Differenz der Auszahlungsbeiträge zwischen Neu- und Bestandsrentnern (Goebel und Grabka, 2011) ableiten lassen, beeinflusst ein vergleichsweise niedriges Lohnniveau im Gartenbau die Zukunftsperspektiven der Branche deutlich. Altersarmut wird zu einer realen Bedrohung für zahlreiche Beschäftigte im Gartenbau. Zum einen wird für die unteren Lohngruppen die staatliche Rente zur Einkommenssicherung nicht ausreichen und eine private Altersvorsorge aufgrund des geringen Einkommens nicht zu leisten sein; zum anderen erreicht ein nennenswerter Anteil der Beschäftigten nicht das gesetzliche Renteneintrittsalter. Ein Grund hierfür ist die körperliche Belastung im Beruf (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012c). Ein anderer Aspekt, der für den Gartenbau mit Altersarmut in der Zukunft verbunden sein wird, ist der Verzicht auf gartenbauliche Leistungen: Zierpflanzen haben eher den Charakter von Luxusgütern, bestimmte Obst- und Gemüsearten zählen eher zu den hochpreisigen Nahrungsmitteln und die Inanspruchnahme von gärtnerischen Dienstleistungen ist ebenfalls an das verfügbare Einkommen gekoppelt. Von Altersarmut Betroffene werden daher entweder ganz auf derartige Produkte und Leistungen verzichten oder einen Anteil durch Selbstversorgung abdecken.

Der Datenreport 2011 des statistischen Bundesamtes befasst sich u. a. mit Fragen der Freizeitgestaltung, welche eine weitere sozio-kulturelle Komponente darstellt. Er zeigt auf, dass ein erheblicher Teil der Freizeitbeschäftigungen inzwischen Kommunikationstechnologien einbeziehen, und insbesondere die Verbreitung des Internets das Freizeitverhalten deutlich verändert hat (Czajaka et al., 2011). Die Computernutzung beispielsweise lag 2010 bei 78 % aller Altersgruppen über 10 Jahren in Deutschland; im Jahr 2002 lag sie noch bei 61 %. Die Anzahl der Internetaktivitäten, wie internetbasierte Kommunikation, Informationssuche, Onlinehandel oder Internetbanking weiten sich aus. Ebenso ist ein Zusammenwachsen von digitaler und realer Welt, beispielsweise durch RFID-Technologie oder QR-Codes, feststellbar. Die Verlagerung von Freizeitbeschäftigung, Kommunikation und Konsum auf digitale Medien erfordert für den Gartenbau 2030 eine „Digitalisierung“ seiner Leistungen, um in den „neuen, virtuellen Welten“ präsent zu sein. Der Einsatz verbreiteter Kommunikationstechnologien schafft die Basis, Image-, Absatz-, und

Werbeaktivitäten wirkungsvoller zu gestalten. Der Dialog mit dem Kunden setzt schließlich gemeinsam genutzte Kommunikationsmittel voraus. Der Gartenbau 2030 wird selbst zur Schnittstelle von realer und digitaler Welt (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012b).

Aus verschiedenen aktuellen Untersuchungen, wie etwa der Rheingold-Studie (Deutscher Fruchthandelsverband, 2012) zum Konsum von Obst und Gemüse oder der Konsumententypologie für Zierpflanzen (Altmann et al., 2010), ist bekannt, dass ein wachsender Anteil der Bevölkerung sein Wissen über gartenbauliche Produkte und Leistungen als eher gering einschätzt. Die Beschäftigung mit Pflanzen und Garten gehört schon heute nicht mehr automatisch zu allen Lebenswelten, und gerade die Einstellungen jüngerer Altersgruppen zu Zierpflanzen lassen für die Zukunft keine Trendwende erwarten (Altmann et al., 2010). Die Projektion dieser Beobachtung in die Zukunft verdeutlicht den wachsenden Bedarf nach „bequemen“ und „funktionierenden“ gartenbaulichen Produkten und Leistungen. Da auf Wissen und Erfahrung nicht aufgebaut werden kann und die Beschäftigung mit Pflanzen insgesamt betrachtet einen niedrigeren Stellenwert einnehmen wird, müssen „unbedarften“ Verbrauchergruppen Komplettlösungen angeboten werden, um einem Konsumverzicht in diesem Bereich vorzubeugen. Beispiele solcher Komplettlösungen können Blumenarrangements mit Wasservorrat, Blumenkästen mit Bewässerungssystem, Staudenkombinationen mit Pflanzschablonen oder küchenfertige Mischgemüsepackungen sein.

Spezielle Auswirkungen der sozio-kulturellen Rahmenbedingungen zeigen sich für die Wertschöpfungskette der Zierpflanzen und des Garten- und Landschaftsbaus.

Wertschöpfungskette Zierpflanzen

Die Verwendung und der von vielen Verbrauchern wahrgenommene Charakter von Zierpflanzen haben sich verändert. Zierpflanzen sind nicht mehr vorrangig als Zimmerpflanzen jahrelange, umsorgte Begleiter (ähnlich Haustieren), sondern saisonale Dekorationsartikel (Altmann et al., 2010; vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012b). Der dekorative Charakter und die temporäre Nutzung bedingen höhere Ansprüche an Farben und Formen, die der aktuellen Mode entsprechen sollen. In der Folge verkürzen sich die Produktlebenszyklen. Dies erfordert eine zunehmende Flexibilität in der Zierpflanzenproduktion, die auf das dynamische Marktgeschehen abgestimmt sein muss. Entsprechend haben sich auch die Produktionszyklen

der Kulturen verkürzt und sind nicht mehr deckungsgleich mit dem wirtschaftlichen Abschreibungszeitraum einer Produktionsanlage. Angesichts des hohen Investitionsbedarfs in neue Produktionsanlagen führt diese Entwicklung zu einer wachsenden wirtschaftlichen Unsicherheit. Zum Zeitpunkt der Investition lässt sich das Marktgeschehen im Nutzungszeitraum nicht hinreichend genau prognostizieren (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012b).

Wertschöpfungskette Garten- und Landschaftsbau

Für den Garten- und Landschaftsbau spielt die wachsende Mobilität der Gesellschaft eine besondere Rolle. Vor dem Hintergrund stärker wechselnder Wohn- und Lebensräume verändern sich die Ansprüche an eine Gartengestaltung. Der Garten soll beispielsweise unmittelbar nach der Anlage „fertig“ erscheinen und nicht erst nach fünfjähriger Einwachszeit. Umgekehrt dürfte die Nachfrage nach einem Hausbaum, mit dem sich alt werden lässt, weniger von Interesse sein als in der Vergangenheit. Die „Kurzzeitznutzung“ wird sich daher auch im Garten bemerkbar machen.

Wachsende Mobilität hinterlässt ihre Spuren jedoch auch unmittelbar im privaten Grün, indem dieses ebenfalls mobiler (oder temporärer) gestaltet wird. Der Prinzessinnengarten in Berlin (Müller-Frank et al., 2012), der Trend zum urban gardening (Müller, 2011), bei dem kein Schrebergarten auf mehrere Jahre gepachtet, sondern das Gärtnern über eine Saison erprobt wird, oder die Vorliebe für Kübelpflanzen sind Ausdruck dieser Mobilität.

Wie einleitend dargelegt, wird der Garten- und Landschaftsbau von den Wanderbewegungen der Arbeitskräfte betroffen sein. Arbeitsverhältnisse werden temporärer, damit wird der Personalbestand der Unternehmen heterogener und es tritt als Nebeneffekt eine stärkere und europäischer geprägte Vernetzung der Gartenbauunternehmen ein (BGL, 2012). Arbeitsweisen und Arbeitsmaterialien werden im gegenseitigen Austausch übernommen; ebenso kann eine Angleichung von Standardregelwerken für Bauleistungen angenommen werden. Diese Entwicklung und die Entstehung eines europäischen Binnenmarktes für Dienstleistungen werden zu neuen und internationaleren Geschäftsfeldern für die Sparte führen.

1.6 Verbraucher und Nachfrageentwicklung

- Es werden verschiedene Verbrauchertypen parallel in den jeweiligen Gartenbausparten auftreten. Der Unternehmer muss als aktiver Part

seiner Unternehmenskultur zielgerichtet auf seinen selektiv ausgewählten Verbrauchertyp oder Verbrauchertypen die Produkt- und Dienstleistungsgestaltung, die Werbung und Imagebildung seines Unternehmens ausrichten. Dabei sollte es ihm gelingen, die Alleinstellungsmerkmale seines Produktes und seiner Dienstleistung hervorzuheben.

- Verbraucherpräferenzen unterliegen einem persönlichen und gesellschaftlichen Wandel. Soziodemographische Kriterien erklären nur unzureichend das Verbraucherverhalten und die Verbraucherpräferenzen. Vielmehr sind es Lebensstile, die das Verbraucherverhalten in der Gesellschaft zunehmend bestimmen werden. Individualisierungstendenzen machen den Einzelnen immer freier, sich für den einen oder anderen Lebensstil zu entscheiden.
- Die Verbraucher werden sich zunehmend mittels des lokalen und mobilen Internets über gartenbauliche Produkte informieren und Preisvergleiche durchführen (Meinungsbildung und Entscheidungsfindung), auch verstärkt online kaufen und ihre Erfahrungen über Online-Netzwerke mitteilen. Print-Medien werden immer weniger genutzt werden. Online-Kommunikation wird einen aktiven, direkten und personalisierten Dialog zwischen Verbraucher und Unternehmer ermöglichen. Dies eröffnet Unternehmen und Verbraucher über neue, verkürzte Wertschöpfungsketten eine verstärkte Marktmacht und damit eine direktere Umsetzung der Verbraucherwünsche.

Es werden verschiedene Verbrauchertypen parallel in den jeweiligen Gartenbausparten auftreten. Zudem unterliegen Verbraucherpräferenzen einem persönlichen und gesellschaftlichen Wandel (Karmesin, 2007). Soziodemographische Kriterien erklären nur unzureichend das Verbraucherverhalten und die Verbraucherpräferenzen (Hradil, 2001). Sondern es sind Lebensstile, die das Verbraucherverhalten in der Gesellschaft zunehmend bestimmen werden (Dziemba et al., 2007). Individualisierungstendenzen machen den Einzelnen immer freier, sich für den einen oder anderen Lebensstil zu entscheiden. Diese Entwicklung wird sich verstärken.

Derzeit sind eine Vielzahl von Ernährungstrends auf dem Markt, die zum Teil widersprüchliche, oder zumindest unterschiedliche Verbraucherpräferenzen zufrieden stellen wie Functional Food, Nature Food, Ethic Food, Convenience Food, Hand Held Food, Light Produkte oder regionale Produkte, um nur einige zu nennen (Schreiner, 2009). Gemüse und Obst sind bei allen

dieser Ernährungstrends essenzielle Bestandteile, da sie kalorienarm sind und nachweislich gesundheitsfördernde Inhaltsstoffe aufweisen. Ernährungstrends sind die Reaktion auf die vielfältigen Ernährungswünsche und auch Ernährungsprobleme, die sich aus dem Wandel gesellschaftlicher Rahmenbedingungen ergeben. Sie führen zu einem Angebot an Lebensmitteln, das die spezifischen Verbraucherwünsche erfüllt und konkrete Lösungsstrategien bei Ernährungsproblemen anbietet. Der dominierende Ernährungstrend wird in der Entwicklung pflanzenbasierter funktioneller Lebensmittel liegen (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011b).

Verbrauchergruppen wie die Mid Agers und lebensältere Verbraucher, die Wert auf Gesundheit und Wellness legen, sind die überwiegenden Käufer von funktionellen Lebensmitteln. Die Ernährung wird zunehmend als Möglichkeit für eine aktive, positive Beeinflussung der Gesundheit angesehen. Bereits schon jetzt achtet knapp die Hälfte aller Haushalte in Deutschland auf gesunde Ernährung (Dölle, 2007). Daher spielen gesundheitliche Aspekte bei der Kaufentscheidung von Lebensmitteln eine immer wichtigere Rolle.

Innovative, stylische funktionelle Lebensmittel werden mit Light- und Convenience-Eigenschaften kombiniert werden. Die Entwicklung funktioneller Lebensmittel wird noch weiter in Richtung personalisierter Ernährung fortgesetzt werden (Jäger, 2011). Die personalisierte Ernährung ist konsequent auf den individuellen, menschlichen Genotyp zur Prävention ernährungsbedingter Krankheiten wie z. B. Diabetes, Osteoporose, Krebs oder Herz-Kreislauf-Probleme ausgerichtet (Rechkemmer, 2011).

Dann gibt es die Gruppe der Verbraucher, die Geschmackserlebnisse jenseits der konfektionierten Lebensmittel der Lebensmittelindustrie erleben wollen. Das sind für sie natürlich und umweltgerecht erzeugte Bio-Produkte. Geprägt von Lebensmittelskandalen und regelmäßigen Pressemeldungen über Pflanzenschutzmittelrückstände wollen diese Verbraucher ethisch und ökologisch korrekte Lebensmittel, und damit Essen mit gutem Gewissen. Es werden hier fast alle Verbrauchertypen angesprochen, aber insbesondere die Mid Agers und LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability). Bedingt durch immer wieder auftretende Lebensmittel-skandale und auch bedingt durch den Verbraucherwunsch im Non-Food- und Dienstleistungs-Bereich nach nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen werden Verbraucher zukünftig noch mehr Wert auf Qualitätssicherungssysteme und entsprechendes Labeling (z. B. Siegel, Logos, Barcodes) zum verwendeten Qualitätssicherungssystem sowie auch zur Rückver-

folgbarkeit der Produkte erwarten und fordern. Unternehmer, denen es gelingt, das Vertrauen ihrer Kunden zu erwerben und zu erhalten, haben aufgrund der Kundenbindung an ihr Unternehmen deutliche Wettbewerbsvorteile (Rechkemmer, 2011; vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011b).

Hierbei ist ein verbraucherorientiertes Unternehmensmarketing mit Authentizität und Transparenz als Schlüsseleigenschaften erforderlich, möglichst unterstützt durch eine entsprechende Branchen-PR. Das gilt nicht nur für gartenbauliche Produkte aus dem Food-Bereich sondern auch für Non-Food-Produkte des Gartenbaus, ebenso wie für gartenbauliche Dienstleistungen (Kurth, 2012). Der Unternehmer muss als aktiver Teil seiner Unternehmenskultur zielgerichtet auf seinen selektiv ausgewählten Verbrauchertyp oder Verbrauchertypen die Produkt- und Dienstleistungsgestaltung, die Werbung und Imagebildung seines Unternehmens ausrichten. Dabei sollte es ihm gelingen, die Alleinstellungsmerkmale seines Produktes und seiner Dienstleistung hervorzuheben (Dubiel, 2012).

Zudem muss die Ausrichtung des Unternehmens auf einen bestimmten Verbrauchertyp oder mehrere Verbrauchertypen zielgerichtet (Teuber, 2012), frühzeitig und permanent erfolgen, um Kohorteneffekte wie bei der Verbrauchertypologie im Bereich Schnittblumen und Zierpflanzen zu vermeiden (Altmann, 2012). Diese zielgerichtete Ausrichtung des Unternehmens auf bestimmte Verbrauchertypen sollte effektiv unterstützt werden durch eine wissenschaftliche Analyse der Verbrauchertypologie in der jeweiligen Gartenbausparte. Dies sollte über die entsprechenden Verbände initiiert und durch Forschungseinrichtungen und Consultants geleistet werden. Hier liegen Ansatzpunkte, um gartenbauliche Produkte und Dienstleistungen von low auf high interest levels zu heben, bei positiv besetzten Aspekten aus den Bereichen Gesundheit, Wellness, Ernährung und Urban Gardening (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012c).

Das ist auch unter dem Blickwinkel zu sehen, dass die Urbanisierung weiter steigen wird. Bereits jetzt leben mehr Menschen in Städten als auf dem Land. Urban Green wie Stadtparks und Sportstätten als Inseln für Erholung, Fitness und Wellness, Begrünung der City zur Verbesserung des städtischen Kleinklimas, aber auch Innenraumbegrünung und Terrassen-, Balkon- und Gartengestaltung als Ausdruck der natürlichen Biophilie des Menschen werden einen zunehmenden Stellenwert einnehmen. Gesundheit und Wohlbefinden wird hier aktiv gelebt. Ein aktives Lebensgefühl kommt als persönliche Stärkung zum Ausdruck (Horx, 2012).

Ebenso wie sich in den zahlreichen Ernährungstrends die Kultur der Wahl widerspiegelt und damit zunehmend individualisierte Lebensentscheidungen getroffen werden, findet sich der Trend der Individualisierung auch in neuen Bestattungs- und Erinnerungskulturen wieder (Fischer, 2011). Die klassische Körperbestattung verliert an Bedeutung, die Einäscherung verbunden mit anonymer oder halbanonymer Rasenbestattung nimmt weiter zu. Neben virtuellem Gedenken auf privaten Gedenkseiten und kollektiven Erinnerungsseiten im Internet setzen Bestattungs- und Erinnerungsorte bewusst eine Verknüpfung mit den Räumen der Lebenen wie bei der Naturbestattung und den Memoriam-Gärten als naturnahe Gedächtnislandschaft.

Das verbraucherorientierte Unternehmensmarketing gewinnt umso mehr an Bedeutung, da die Verbraucher sich zunehmend mittels des lokalen und mobilen Internets über gartenbauliche Produkte inspirieren, informieren und Preisvergleiche durchführen werden (Meinungsbildung und Entscheidungsfindung), und auch verstärkt online kaufen sowie im Nachgang ihre Erfahrungen über online-Netzwerke mitteilen werden (Go-Smart-Studie, 2012). Print-Medien werden immer weniger genutzt. Online-Kommunikation wird einen aktiven, direkten und personalisierten Dialog zwischen Verbraucher und Unternehmer ermöglichen. Dies eröffnet Unternehmen und Verbrauchern über neue, verkürzte Wertschöpfungsketten eine verstärkte Marktmacht und damit eine direktere Umsetzung der Verbrauchervünsche (vgl. hierzu Ludwig-Ohm und Dirksmeyer, 2012).

1.7 Nationaler und internationaler Wettbewerb

- Die Globalisierung wird den Strukturwandel im Produktionsgartenbau weiter vorantreiben.
- Nachhaltigkeit wird zu einem wettbewerbsrelevanten Bewertungsmaßstab für unternehmerisches Handeln.
- Der Trend zur Regionalität eröffnet Entwicklungspotenziale für den heimischen Anbau, stellt ihn jedoch auch vor neue Herausforderungen.

Diese Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf den Gartenbau sollen nachfolgend diskutiert werden.

Die Globalisierung als zunehmende weltweite Verflechtung in allen Lebensbereichen und insbesondere in der Wirtschaft ist eine Entwicklung, die sich auch in Zukunft fortsetzen und somit auch den Gartenbau in Deutschland weiter verändern wird:

Die Ursachen der Globalisierung werden in technischen Fortschritten bei den Kommunikations- und Transporttechnologien sowie in der Liberalisierung des Welthandels gesehen. Beide Entwicklungen werden sich auch zukünftig fortsetzen.

China ist der weltweit größte Obst- und Gemüseproduzent und heute bereits ein bedeutsamer Exporteur von Apfelsaftkonzentraten (Michelis, 2011). Somit ist ergänzend zu den bisherigen Handelsströmen auch ein zunehmendes Angebot bei den gartenbaulichen Produkten chinesischer Herkunft zu erwarten, z. B. bei Äpfeln und Knoblauch chinesischer Herkunft. Neben China werden sich weitere Akteure am Weltmarkt für gartenbauliche Produkte etablieren und historische Handelsbeziehungen in Frage stellen.

Damit lässt sich schlussfolgern, dass die Globalisierung und der intensive internationale Wettbewerb auch zukünftig den Strukturwandel in Deutschland fördern werden.

Der in der Vergangenheit intensiv zu beobachtende Strukturwandel hin zu weniger Betrieben, die größere Flächen bewirtschaften (Dirksmeyer, 2009) wird sich unvermindert fortsetzen. Betriebe, die heute bereits weniger erfolgreich wirtschaften (vgl. hierzu die Ergebnisse der Rentabilitätsanalyse (Ludwig-Ohm, 2012)), werden mit großer Wahrscheinlichkeit in den nächsten Jahren bzw. zum Generationswechsel aus der Produktion ausscheiden. Die aus diesem Strukturwandel gestärkt hervorgegangenen Betriebe werden im nationalen und internationalen Wettbewerb bestehen und der auf Seiten des LEH vorherrschenden Nachfragemacht besser gegenüberstehen können.

Mit den erwarteten Entwicklungen zu größeren, schlagkräftigeren und somit auch wettbewerbsfähigeren Betriebseinheiten ergeben sich zusätzliche Exportchancen für den deutschen Gartenbau. Wenngleich das Niveau deutscher Obst- und Gemüseexporte relativ gering ist, hat dieser Markt sich in den vergangenen 15 Jahren relativ dynamisch entwickelt (Ludwig-Ohm, 2011).

Einen weiteren erfolgversprechenden Ansatz, um den sich aus der Globalisierung erwachsenden Herausforderungen zu begegnen, bieten horizontale Kooperationen zwischen Gartenbaubetrieben und vertikale Kooperationen verschiedener Akteure entlang der Wertschöpfungskette, um der Marktmacht auf Abnehmerseite zu begegnen. Voraussetzung für den Erfolg solcher Kooperationen ist ein hinreichend großes gemeinsames Interesse aller Kooperationspartner an einer Zusammenarbeit (Ludwig-Ohm und Dirksmeyer, 2012a).

Die alleinige ökonomische Ausrichtung und Legitimation unternehmerischen Handelns wird im Konzept des nachhaltigen Wirtschaftens zunehmend ergänzt durch ökologische und soziale Bewertungsmaßstäbe. Ziel dieses Ansatzes ist es, eine Balance zwischen den nach innen gewendeten ökonomischen Zielen und den ökologischen und sozialen Ansprüchen der Gesellschaft zu finden. Das unternehmerische Ziel beim nachhaltigen Wirtschaften liegt darin, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig zu sichern und dabei nicht nur die Auswirkungen heutigen Handelns auf die heutige Generation, sondern auch auf zukünftige Generationen und deren Lebensgrundlagen zu berücksichtigen (Willers und Weber, 2010).

Die steigende Anzahl von unternehmerischen Nachhaltigkeitsberichten weltweit ist ein eindeutiges Indiz für die zunehmende Bedeutung solcher Konzepte (Pampel, 2011).

Der LEH fängt bereits an, sich mit seinen Nachhaltigkeitskonzepten gegenüber den Konsumenten zu profilieren. So wird eine zunehmende Anzahl an Produkten angeboten, die neben den primären Produkteigenschaften zusätzlich mit ökologischen und sozialen Eigenschaften ausgestattet sind. Neben „fair trade“-Produkten im Sortiment, die einen besonderen Schwerpunkt auf soziale Belange legen, wird das Nachhaltigkeitsengagement gegenüber dem Kunden mit eigenen Labels kommuniziert.

Die in diesem Jahr in Nordrhein-Westfalen initiierte Nachhaltigkeitsstudie in der Ernährungsindustrie (ifnm, 2012) zeigt, dass dieses Thema auch im deutschen Mittelstand angekommen ist.

Der Gartenbau wird sich zukünftig, wie alle anderen Wirtschaftssubjekte, neben den ökonomischen Fragen zur langfristigen Existenzsicherung noch stärker mit den ökologischen Fragen seiner Wirtschaftsweise und zunehmend auch mit den sozialen Fragen seines Handelns auseinandersetzen müssen, um Kundenerwartungen zu erfüllen, Mitarbeiter langfristig zu binden und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Im ökologischen Bereich sind insbesondere Fragen nach Pflanzenschutzmittelrückständen auf Gartenbauprodukten und der Umweltbelastung im Rahmen der gärtnerischen Nutzung (z. B. Nitrat- und Pestizidbelastung) relevant.

Die sozialen Belange lassen sich unterscheiden in mitarbeiterorientierte Fragen, z. B. nach mitarbeitergerechten Arbeitszeitmodellen, ergonomischen bzw. altersgerechten Arbeitsplätzen oder Kinderbetreuungsmöglichkeiten, und andererseits in kundenfokussierte

Fragen nach sozialen Standards im Hinblick auf die Wertschöpfungskette, beispielsweise faire Lebens- und Arbeitsbedingungen bei Zulieferern und Handelspartnern.

Der Trend zur Regionalität bei Lebensmitteln als Reaktion auf die starke Globalisierung der Lebenswelt ist bereits seit einigen Jahren zu beobachten. Dabei wird Regionalität gern im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit genannt, sie bezieht sich jedoch nur auf einen Teilbereich der Nachhaltigkeitskriterien⁶.

Regionalität ist ein Verbrauchertrend im LEH. Sie wird als Garant für qualitativ hochwertige Lebensmittel aus der Region angesehen, oftmals mit einem Adresshinweis oder Foto mit der Produktverantwortung des Produzenten verbunden, und daher mit den verschiedensten Siegeln beworben. Dabei sind frische Obst- und Gemüseprodukte von zentraler Bedeutung für den regionalen Absatz, vergleichbar mit frischen Eiern.

In dem Verbraucherwunsch nach regionaler Herkunft der Lebensmittel wird, ähnlich wie bei der Nachfrage nach Bioprodukten, ein langfristiger Trend gesehen. Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass regional erzeugten Produkten seitens vieler Verbraucher eine positive Umweltbilanz und eine hohe Produktqualität zugeschrieben wird (AMI, 2012).

Der Trend zur Nachfrage regional erzeugter gärtnerischer Produkte kann als Beispiel für eine in Zukunft immer stärker differenzierte Nachfrage nach gartenbaulichen Erzeugnissen angesehen werden (z. B. Bio-ware, Funcional Food, regionale Erzeugnisse, Convenience Produkte).

Der Regionalitätstrend eröffnet dem Gartenbau somit auch langfristige Entwicklungspotenziale. Die mit ihr verknüpften Qualitätsattribute Frische sowie kurze Transportwege bieten Chancen für die heimischen Erzeuger.

Regionale Erzeugung wird zu einem differenzierenden Merkmal bei ansonsten identischen gartenbaulichen Produkten. Betriebe mit einer breiten Produktpalette

⁶ Regionalität muss nicht zwangsläufig gleichgerichtet sein mit Nachhaltigkeit, sondern kann auch kritisch gesehen werden. Heimische Produkte müssen im Hinblick auf die Energienutzung nicht immer nachhaltiger sein als Importprodukte (vgl. hierzu auch IGZ und CO CONCEPT, 2012).

und Angebotsmengen, die auf das regionale Absatzvolumen abgestimmt sind, können sich auf diese Weise ihren Absatzmarkt langfristig sichern und Alleinstellungsmerkmale aufbauen.

Besonders erfolgversprechend wird eine Konzentration auf regionale Märkte in und um Ballungsgebiete sein, weil in diesen von einem ausreichenden Nachfragepotenzial ausgegangen werden kann. Hierfür müssen stimmige Regionalkonzepte, die sich oftmals nur als betriebsübergreifende Kooperationsprojekte realisieren lassen, entwickelt und mit dem LEH abgestimmt werden (Ludwig-Ohm und Dirksmeyer, 2012).

Aufgrund der Substitution von überregional erzeugten Produkten durch regionale Ware bei steigender Nachfrage nach regionalen Produkten wirkt dieser Trend bremsend auf den Strukturwandel, da die Absatzmenge in überregional ausgerichteten Absatzkanälen sinkt.

Wertschöpfungsketten Obst und Gemüse

Der deutsche Obst- und Gemüsemarkt ist intensiv in den internationalen Handel eingebunden. Importe von erheblichem Ausmaß finden statt.

Die Importe von Obst und Gemüse sind nur teilweise auf das saisonal begrenzte Angebot von Produkten aus Deutschland zurückzuführen. Außerdem ist ein wachsender Trend zur Nachfrage von regional erzeugtem Obst und Gemüse zu beobachten. Beides eröffnet Möglichkeiten für die Substitution von Importen durch heimische Ware. Exporte von Obst und Gemüse aus Deutschland nehmen spürbar zu, wenn auch ausgehend von einem niedrigen Niveau.

Eine Kehrseite des Trends zu regionalen Erzeugnissen liegt in einem enger werdenden Markt für spezialisierte Großbetriebe, die für einen Absatz in der gesamten Republik produzieren und erst dadurch Größenvorteile realisieren können. Damit kann dieser Trend den weiteren Strukturwandel im Obst- und Gemüsebau bremsen, wenn er sich weiter und nachhaltig intensiviert.

Die Anforderungen an die Nachhaltigkeit der Produktion werden insbesondere für Nahrungsmittel und Produkte des täglichen Bedarfs steigen, also auch für Obst und Gemüse. Dies bietet Chancen für einheimische Erzeuger und kann dabei helfen, Alleinstellungsmerkmale für eigentlich austauschbare Produkte zu definieren und damit die Marktposition zu sichern und auszubauen.

Wertschöpfungsketten Blumen und Zierpflanzen

Auch im Zierpflanzenbau zeigt sich ein starker internationaler Wettbewerb (hohe Importe aus den Niederlanden und Dänemark). Schnittblumenanbau findet in Deutschland kaum noch statt. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, wird sich der Strukturwandel verstärkt fortsetzen.

Der Trend zur Nachhaltigkeit (ökologische Aspekte im Hinblick auf Pflanzenschutz und soziale Aspekte im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen in den Herkunftsländern der Schnittblumen) wird die Wertschöpfungskette Blumen und Zierpflanzen in Zukunft stärker beeinflussen als der Trend zur Regionalität.

Wertschöpfungskette Gehölze

Der nationale Wettbewerb zwischen Baumschulen ist stark ausgeprägt. Darüber hinaus wird der tendenziell gesättigte deutsche Markt auch durch exportierende Nachbarländer bedient. Im Gegensatz dazu ist die internationale Orientierung der heimischen Baumschulwirtschaft eher begrenzt. Dennoch erreichen die Exporte schon einen Umsatzanteil von etwa 15 % (BdB, 2013). Insbesondere in den Regionen mit Anbau-schwerpunkten bietet sich jedoch die Chance, über eine Spezialisierung von Betrieben arbeitsteilige Kooperationen einzugehen und dadurch auch europäische Märkte zu bedienen.

Im Gehölzmarkt wird der Trend zu Regionalität unter dem Stichwort gebietseigene Gehölze seit Jahren intensiv und kontrovers diskutiert. Dies betrifft insbesondere Gehölze für die freie Landschaft, z. B. Forstgehölze oder Alleebäume. Dabei bezieht sich die Forderung nach gebietseigenen Arten zunächst nur auf die genetische Herkunft, wird allerdings fälschlicherweise häufig auch auf den Ort der Erzeugung ausgedehnt. Dies kann erhebliche Auswirkungen auf die Erzeugung von Gehölzen haben, wenn die Anforderungen eng definiert werden. Verzögerungen des Strukturwandels und dadurch höhere Produktionskosten aufgrund kleiner Betriebsstrukturen können die Folge sein.

Wertschöpfungskette Garten- und Landschaftsbau

Die Betriebe des Garten- und Landschaftsbaus sind durch ein regional zumeist eng begrenztes Absatzgebiet gekennzeichnet (Forster, 2012). Der Garten- und Landschaftsbau bildet damit eine Ausnahme von dem vorherrschenden Globalisierungstrend. Dadurch be-

schränkt sich der Wettbewerb vielfach auf einige wenige regional ansässige Betriebe. Bundesweit anbietende Unternehmen sind eher selten, international agierende äußerst selten.

Der Garten- und Landschaftsbau ist in zweifacher Weise von dem Trend zur Nachhaltigkeit betroffen. Einerseits bei der Erstellung seiner Produkte, die zu definierenden Nachhaltigkeitskriterien genügen sollen, andererseits als Dienstleister für die Umsetzung nachhaltiger Stadt- und Regionalentwicklungspläne. Beispiele sind innovative und integrierte Systeme zum Management von Niederschlagswasser oder die bedarfsgerechte Anlage und Pflege von Grünflächen.

1.8 Qualifizierung

- Basierend auf einer Branchenanalyse des Gartenbaus und einer darauf aufbauenden Qualifikationsforschung wird der zukünftige Qualifizierungsbedarf im deutschen Gartenbau abgeleitet.
- Nachwuchswerbung und Aus- und Weiterbildung werden essentielle Bestandteile der Unternehmenskultur in der gesamten Gartenbaubranche. Die Personalentwicklung, also eine gelebte Lern- und Weiterbildungskultur, ist ein Qualitätszeichen erfolgreicher gartenbaulicher Unternehmen.
- Voraussetzung für eine zielgerichtete Aus- und Weiterbildung ist die Ausarbeitung berufspädagogischer, fachdidaktischer und berufspolitischer Perspektiven spezifisch für die Gartenbaubranche, differenziert nach den einzelnen Gartenbausparten.

Aufgrund des demographischen Wandels wird es – wie auch in anderen Wirtschaftsbereichen – zu einem deutlich spürbaren Fachkräftemangel im Gartenbau kommen (Franke, 2011; vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012 c). In diesem Zusammenhang ist eine detaillierte Branchenanalyse erforderlich, um spartenspezifische und regionale Unterschiede in der Arbeits-, Mitarbeiter- und Ausbildungsstruktur zu ermitteln (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012d).

Aufbauend auf dieser Branchenanalyse muss dann eine entsprechende Qualifikationsforschung erfolgen, die u. a. die Tätigkeitsfelder für gartenbauliche Unternehmen und ggf. Verschiebung von Unternehmensfeldern ermittelt, den aktuellen Stand der einzelnen Ausbildungsstufen (Berufsvorbildung, Berufsausbildung, Meister- und Technikerausbildung, Hochschulausbil-

dung) erfasst, die Durchlässigkeit des beruflichen Bildungssystems und Anerkennung von Kompetenzerwerbungen am Arbeitsplatz im Gartenbau identifiziert sowie Chancen und Risiken einer Stufenausbildung für Auszubildende und den Berufsstand abwägt (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012c).

Aus der Branchenanalyse und der Qualifikationsforschung wird der zukünftige Qualifizierungsbedarf im deutschen Gartenbau abgeleitet. Diese Ableitung muss quantitativ (z. B. ist ein Fachkräftemangel zu erwarten? Wenn ja, in welchen Bereichen und in welchem Umfang?) und qualitativ (z. B. über welche Kompetenzen sollten zukünftige Fachkräfte verfügen?) erfolgen, und wird den zukünftigen Qualifizierungsbedarf branchen- und spartenspezifisch bestimmen (vgl. hierzu IGZ und CO CON-CEPT, 2012d). Der Qualifizierungsbedarf erstreckt sich auch auf das ausbildende Personal: welche Kompetenzprofile sollten zukünftige Berufsschullehrer und Ausbilder aufweisen? Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Standards für die Lehrerbildung der Kultusministerkonferenz für die beruflichen Fächer und die Fachdidaktiken erarbeitet werden, von Interesse.

Ebenso ist eine zunehmende Integration der Nachwuchswerbung in die Unternehmenskultur essentiell für die Wettbewerbsfähigkeit und das Weiterbestehen des gartenbaulichen Betriebes. Das gilt für alle Gartenbausparten. Dies erfordert eine klare Entscheidung des Unternehmers dafür, Ausbildung zu betreiben, und setzt eine entsprechende Bewusstseinsbildung, aktiv und zielgerichtet um Nachwuchs zu werben, voraus (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011c; Verband Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau Bayern e.V., 2011).

Eine Erstausbildung sollte zukünftig sowohl ein breites Wissens-/Erfahrungsspektrum abdecken als auch eine Spezialisierung für einen bestimmten Tätigkeitsbereich zulassen. Die Nachwuchswerbung wird eine existenzielle Frage, nicht nur für die einzelnen Unternehmen, sondern auch für die gesamte Gartenbaubranche (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011c).

Dafür müssen gezielt vom Unternehmen zielgruppen-gerechte Konzepte zur Nachwuchswerbung, Ausbildung und Weiterbildung entwickelt werden. Unternehmen werden künftig verstärkt selbst aktiv und werben aus ihrem Umfeld heraus den beruflichen Nachwuchs. Die Unternehmenskultur integriert Personalkultur als essentieller Bestandteil des Selbstverständnisses des Unternehmens (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011c).

Die Nachwuchswerbung erfordert einen aktiven Einsatz und Werben um Auszubildende bzw. Quereinsteiger. Die Überzeugungskraft hängt dabei von der Attraktivität und Authentizität der Unternehmen ab und kann über eine arbeitsgerechte Entlohnung, ein positives Betriebsklima und die Attraktivität der Arbeitsaufgabe beeinflusst werden. Innovative Impulse werden darin liegen, dass Unternehmen ein Bewusstsein für den Umgang mit lebendigem Grün ausbilden. „Lebendiges Grün“ ist im modernen Lifestyle, der die natürliche Biophilie des Menschen mit Urban Gardening, Wellness, Well Being und Gesundheit verbindet, sehr positiv besetzt (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012c). Möglichst früh einsetzende Nachwuchswerbung wie permanente Partnerschaften zwischen Schulen und Unternehmen (z. B. Schulgarten, Schnupperlehre, Girls-Day, Grünes Klassenzimmer), Angebote zur Berufsorientierung (z. B. Tag der offenen Tür, Ferienjobs) und Unternehmens-Mentoring-Programme für Studierende sollten verstärkt Anwendung finden (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011a; vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012c).

Durch überbetriebliche Ausbildungseinrichtungen und Berufsschulen werden spartenübergreifend Kompetenzen entwickelt, so dass innerhalb der Ausbildung sowohl eine gartenbauliche Grundbildung als auch spartenspezifische Inhalte und Fertigkeiten erworben werden. Die Ausbildung erfolgt weiterhin in Unternehmen und an den Berufsschulen sowie an überbetrieblichen Ausbildungsstellen, wobei die Abstimmung und Kommunikation zwischen den Ausbildungspartnern deutlich verbessert sein wird. Dabei ist auch denkbar, dass sich Berufsschulen auf bestimmte Sparten des Gartenbaus spezialisieren. Auf betrieblicher Ebene tritt verstärkt die Verbundausbildung in den Vordergrund, die reguläre Wechsel der Betriebsstätten für die Auszubildenden vorsieht. Die Verbundausbildung ermöglicht zugleich, den Pool der Ausbildungsbetriebe zu erhöhen, da sich führende, stark spezialisierte Unternehmen direkt in die Ausbildung einbringen können. Zukünftig ist auch eine flexiblere Verbundausbildung denkbar, so könnten beispielsweise auch Unternehmen außerhalb der Gartenbaubranche beteiligt und ihr Know-how für den Gartenbau genutzt werden (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011c).

Weiterbildung und darin eingeschlossen lebenslanges Lernen ist eine Strategie, um ein attraktives Berufsfeld zu schaffen, qualifizierte Mitarbeiter im gartenbaulichen Unternehmen zu halten und auch neue qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Dies stärkt die Leistungsfähigkeit der Unternehmen, wie auch der Branche insgesamt. In den Unternehmen entwickelt sich so die Motivation, eine Lernkultur innerhalb des Unter-

nehmens zu etablieren. Zudem werden den steigenden Anforderungen und der großen Dynamik einer digitalen und globalisierten Welt Rechnung getragen. Es werden dafür berufsbegleitende, themen- und zielgruppenspezifische Module etabliert (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011c; vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012d).

Lernkultur, Betriebsklima sowie Personalentwicklung und -perspektiven tragen zunehmend zur Attraktivität des Unternehmens bei, und ermöglichen dem gartenbaulichen Unternehmen ein effektiveres und zielführenderes Arbeitsmarktmarketing zur Gewinnung kompetenter Arbeitskräfte. Ebenso steht das Unternehmen dem marktgesteuerten Wettbewerb sowie der globalisierten Marktentwicklung stabiler gegenüber. Die Gartenbaubranche insgesamt wird sukzessive über diesen Weg ihren eigenen Stellenwert in der Gesellschaft verbessern und über eine moderne und professionellere Öffentlichkeitsarbeit zur Imagepflege beitragen (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011c sowie IGZ und CO CONCEPT, 2012d).

Voraussetzung für eine zielgerichtete Aus- und Weiterbildung ist die Ausarbeitung berufspädagogischer, didaktischer und berufspolitischer Perspektiven spezifisch für die Gartenbaubranche und differenziert nach den einzelnen Gartenbausparten (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012d).

Die berufspädagogische Perspektive beinhaltet den Abgleich zwischen dem aktueller Stand der gartenbaulichen Berufsbildung und Berufspädagogik zu allgemeinen berufsbildenden und berufspädagogischen Standards. Auf dieser Basis wird der Handlungsbedarf für die Branche abgeleitet. Zentrale Aufgabe ist die Entwicklung wissenschaftlich fundierter, adäquater Methoden für die Qualifizierung für das Berufsleben bzw. im Berufsleben (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012d).

Dabei muss die Handlungs- und Kompetenzorientierung nach dem Lernfeldkonzept zwingend Eingang in die Ausbildung finden. Erste Ausarbeitungen dazu sind bereits in der Sparte Floristik (Peistrup, 2013) und für den Garten- und Landschaftsbau (Haß, 2012), aber auch für den Bereich der beruflichen Aufstiegsfortbildung im Gartenbau (Martin, 2008) entwickelt worden. Die Handlungsorientierung ermöglicht handelndes, selbstgesteuertes Lernen an praktischen Aufgaben. Mit der Kompetenzorientierung werden fachliche Kompetenzen durch Human- und Selbstkompetenz sowie Sozial- und Methodenkompetenz ergänzt. Ein stärker projektorientiertes Lernen tritt an die Stelle der Wissensvermittlung (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012d).

Unter didaktischen Aspekten wird Kompetenzerwerb bzw. eine Weiterqualifizierung auch am Arbeitsplatz ermöglicht werden. Dies wird Impulse für die Einrichtung qualitativ hochwertiger Arbeitsplätze setzen, denn der Kompetenzerwerb ist nur an Arbeitsplätzen möglich, an denen die erforderlichen Erfahrungen gesammelt werden können (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012d).

Neue Formen der Aus- und Weiterbildung erfordern auch berufspolitische Maßnahmen wie u. a. die Aktualisierung der Ausbildungsordnung und Lehrpläne für den Gartenbau, Neuordnung dualer Studiengänge und evtl. die Entwicklung einer trialen Ausbildung (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011c; sowie IGZ und CO CONCEPT, 2012d; Körner, 2012).

1.9 Technischer Fortschritt

1.9.1 Rationalisierung und Automation

- Der Zwang zu einer fortschreitenden Rationalisierung und Automation wird den Gartenbau stark verändern und den Strukturwandel beschleunigen.
- Rationalisierung und Automation erfasst auch den Informationssektor und wird zu einem wesentlichen Wettbewerbselement.
- Die Forderung nach Nachhaltigkeit und Regionalität ist ohne Rationalisierung und Automation nicht umsetzbar.
- Die demographische Entwicklung wird Rationalisierung und Automation erzwingen.

Die allgemeinen demographischen Rahmenbedingungen sowie der Strukturwandel, sind gegenseitig die stärksten Triebkräfte für die zukünftige Rationalisierung und Automation im Gartenbau. Die Ressourcen Arbeit, Energie und Wasser werden künftig in knapperem Umfang zur Verfügung stehen, was die Automation forciert. Die künftig knapper werdenden Ressourcen in allen Bereichen werden zum Erhalt oder zur Erhöhung der Wertschöpfung zu einem weiter erhöhten Technisierungsgrad führen (Vgl. IGZ und CO CONCEPT, 2011b). Neben der zunehmenden Ressourcenverknappung sind die steigenden Anforderungen von der Abnehmerseite ein weiteres treibendes Element. Um den Anforderungen des Handels und der Verbraucher gerecht werden zu können, geht die Entwicklung immer mehr in Richtung des Präzisionsgartenbaus. Dieser bedingt neben stets aktuellem Wissen und Können auch eine Betriebsausstattung auf dem neuesten Stand (z. B. Automaten-systeme). Teure Technik lässt sich aber nur in entsprechend wettbewerbsfähigen Unternehmen mit der benötigten Kapitalausstattung einsetzen, die dafür aber

wiederum zwangsläufig aus Gründen der Rentabilität dieser Investitionen über die notwendigen Produktionskapazitäten verfügen müssen. Somit treibt sowohl der Strukturwandel Rationalisierung und Automation voran, als auch umgekehrt.

Diese Entwicklung ist nicht nur für den reinen technischen Bereich in der Produktion zu sehen, sondern auch für den im Informationssektor. Für den Endverbraucher ist es heute schon möglich, über eine entsprechende Kodierung am Produkt, sich über dessen genaue Herkunft, Eigenschaften etc. zu informieren. Bis zum hier betrachteten Zeithorizont 2030 wird der Einsatz von Smartphones (die heutige Bezeichnung von mobilen Computern in Taschenformat) so weit verbreitet sein, wie der von Handys heute. Der Produzent wird also in seinem Wirkungsbereich alle erforderlichen Automations-schritte vornehmen müssen, um diesen Kundenanforderungen gerecht zu werden. Die „gläserne Produktion“ ist dann Realität. Wer diese Anforderungen nicht erfüllen kann, wird am point of sale nicht mehr wahrgenommen.

Wenn diese Aussage auf der Absatzseite stimmt, warum sollte sie dann nicht auch auf der Beschaffungsseite des Unternehmens Gültigkeit besitzen? Diese wird dann sowohl den Bereich der Betriebsmittel, als auch den der Information betreffen. Hier wird sich dann auch der gesamte Bereich der Ausbildung, Beratung, Forschung und des Versuchswesens einbringen müssen.

Die von den Marktpartnern zunehmende Nachfrage nach regionalen Produkten erfordert – vor allen Dingen für die Winterproduktion – den Einsatz von Gewächshäusern. Diese erfordern den Einsatz von Energie und damit potenziell steigende Kosten. Zwei Faktoren werden hier für eine regionale Produktion bestimmend sein. Investitionen in eine energiesparende Bauweise und der Einsatz von regenerativen Energieträgern. Hier zeigt sich im Projekt ZINEG⁷ (www.zineg.de), dass durch neue Konstruktionen, Bauweisen und technische Ausführungen erhebliche Energiesparpotenziale erschlossen werden können. Die Weiterentwicklung dieser Konzepte wird zunehmend zu Investitionen in moderne Gewächshäuser führen. Damit verbunden ist dann auch eine Automation der Produktion in diesen Gewächshäusern hin zu einer vollautomatischen Produktion. Diese reicht von Handhabungsautomaten für eine vollautomatische Ernte bis hin zu Sensoren, die den Wachstums- und Gesundheitszustand der Pflanzen überwachen.

⁷ ZukunftsInitiative NiedrigEnergieGewächshaus

Mit der Profilierung des Handels zu Nachhaltigkeitskonzepten wird der Erzeuger gezwungen, entsprechende Nachweise zu liefern, die diese Handlungsanweisungen dokumentieren. Eine nachhaltige Produktionsweise wird zwangsläufig in der Produktion zu einem erhöhten technischen Aufwand führen, mit dem eine hoch präzise Wirtschaftsweise möglich wird. Neben dem Technikeinsatz auf dem Feld oder im Gewächshaus wird die entsprechende Dokumentation der Produktionsabläufe eine zusätzliche Automation im Informationsbereich erfordern. Diese reicht von einer automatischen Datenerfassung während der einzelnen Produktionsschritte bis hin zu unterschiedlichen Dokumentationsformen, die gesetzlichen Anforderungen entsprechen und die Vorgaben der Abnehmer erfüllen.

Eine immer mehr auf dem Kopf stehende Bevölkerungspyramide führt zu knapper werdendem Berufsnachwuchs bei gleichzeitig größerem Anteil an erfahrenerem älterem Personal in den Gartenbauunternehmen. Hier muss der Gartenbau an beiden Enden agieren, um entsprechendes Personal sichern zu können (Vgl. IGZ und CO CONCEPT, 2011b).

Für den potenziellen Berufsnachwuchs sind hoch technisierte Arbeitsplätze attraktiv. Für die Gewinnung junger Menschen wird die technische Ausstattung von Gartenbaubetrieben sowie deren organisatorische Arbeits- und Produktionsabläufe wesentliche Elemente für die Berufswahl sein. Diese künftigen Arbeitsplätze erfordern eine entsprechende Ausbildung, die letztendlich dann auch zu einem höheren Lohnniveau führt. Steigende Lohnkosten und damit erhöhter Aufwand in der Produktion sind wiederum Triebkräfte für eine zunehmende Rationalisierung und Automation in allen Verfahrensschritten.

In der Vergangenheit haben schon immer erfolgreiche Unternehmen einen höheren Lohnaufwand je Arbeitskraft aufgewiesen, aber auch einen erheblich höheren Arbeitsertrag je Arbeitskraft erzielt. Hier entsprach der Arbeitsertrag bis zum Doppelten des Lohnaufwandes, während in weniger erfolgreichen Unternehmen beide maximal den gleichen Wert aufweisen. Somit wird auch hier der Strukturwandel in Richtung erfolgreicher Unternehmen beschleunigt, die über eine ausreichende Arbeitsproduktivität die notwendigen Investitionen bezahlen und erwirtschaften können.

Auf der anderen Seite der Bevölkerungspyramide wird eine Anpassung an ergonomische Arbeitsplätze erfolgen müssen, die einem älter werdenden Personalbestand gerecht wird. Es gilt, diese mit einem erheblichen

beruflichen Erfahrungsschatz ausgestatteten Arbeitskräfte länger in den Unternehmen zu halten. Dieses Ziel nach einer längeren Verfügbarkeit der erfahrenen Arbeitskräfte wird sowohl technische, als auch organisatorische Anpassungen in den Unternehmen erfordern.

Grundsätzlich gilt das vorher Ausgeführte auch für den gesamten Informationssektor in den Gartenbauunternehmen. Die elektronischen Informationsmedien werden sowohl im engeren Produktionsbereich, als auch in Verbindung zum vor- und nachgelagerten Bereich an Bedeutung gewinnen. Das gilt nicht nur für die sich aus der entsprechenden Gesetzgebung ergebenden und den von Lieferanten und/oder Abnehmern geforderten Informationspflichten, sondern darüber hinaus auch für eine intensive Verbindung mit Forschung, Entwicklung und Versuchswesen und die Kommunikation mit der Öffentlichkeit bzw. den Verbrauchern. Hier sind nicht nur die Unternehmen selber gefordert, sondern auch und gerade die in der Unterstützung der kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) tätigen Projektträger.

1.9.2 Energie

- Energieeffizienz und -einsparung werden weiter in den Fokus rücken, auch im Zusammenhang mit der Verbraucherakzeptanz gartenbaulicher Produkte und Leistungen. Beim Anbau von Gemüse und Zierpflanzen im Gewächshaus geht es dabei insbesondere um die Verringerung des Verbrauchs fossiler Energieträger für die Heizung.
- Die Rolle des Garten- und Landschaftsbaus im Zusammenhang mit Energieeinsparung durch intelligente Stadtbegrünung wird steigen.
- Der Bereich ressourcenschonender Produktion und Verarbeitung gartenbaulicher Produkte wird eine wachsende Rolle in der Aus- und Weiterbildung einnehmen.

Energie ist neben Personal einer der bedeutenden Produktionsfaktoren im Gartenbausektor. Das betrifft einerseits die Verfügbarkeit von Energie, andererseits deren Finanzierbarkeit. Im Zuge der Energiewende in Deutschland haben sich beide Aspekte verändert, ihre Bedeutung hat sich verstärkt. Die Abwendung von Kern- hin zu erneuerbarer Energie zog einen drastischen Preisanstieg nach sich. Grund dafür ist neben der sowohl regional als auch zeitlich sehr unterschiedlichen Verfügbarkeit der Formen regenerativer Energien auch die Unsicherheit bezüglich der zukünftig vorhan-

denen Mengen und die Kosten ihrer Gewinnung. Dabei spielen der zu erwartende Klimawandel, die Limitierung fossiler Energieträger sowie die nicht absehbaren technologischen Entwicklungen auf dem Gebiet der Energiegewinnung und -speicherung eine große Rolle. Der Anteil der Heizkosten für Gewächshäuser am Gesamtaufwand der Gartenbaubetriebe hat sich in den letzten Jahren mit zunehmenden Energiekosten drastisch erhöht. Um die Wettbewerbsfähigkeit des Gartenbaus zu erhalten, ist es dringend notwendig, Energie einzusparen und teure Energiequellen durch billigere und regenerierbare zu ersetzen.

Die verschiedenen Sparten des Gartenbaus unterscheiden sich stark in ihrem Energiebedarf (Lange, 2009). Es gilt zwischen Produktions- und Dienstleistungsgartenbau zu unterscheiden sowie innerhalb des Produktionsgartenbaus zu differenzieren. Die Gewächshausproduktion in Mitteleuropa ist vor allem durch die erforderliche Beheizung und bei einigen Kulturen auch durch die Beleuchtung, besonders energieintensiv. „Rund 90 % des Gesamtenergieverbrauchs im Unterglasanbau in deutschen Gartenbaubetrieben entfällt auf die Beheizung der Gewächshäuser. Steigende Energiepreise führen seit Jahren zu deutlichen Einkommensrückgängen von bis zu zwei Dritteln.“ (Gabot.de, 2012).

Neben der Pflanzenproduktion erfordern auch Lagerung, Verarbeitung und Transport der Gartenbauerzeugnisse ökonomisch bedeutende Energieaufwendungen. Dennoch, während im Produktionsgartenbau der Energieaufwand 10 % der Produktionskosten beträgt, ist es im Handel nur noch ein Prozent.

Um den deutschen Gartenbau im europäischen und internationalen Wettbewerb konkurrenzfähig zu erhalten und seine Position weiter zu stärken, ist die Betrachtung aller hier genannten Punkte über die Glieder der Wertschöpfungskette hinweg erforderlich.

Energieeffizienz kann zweierlei bedeuten. Einerseits die Energieeinsparung bei gleichbleibender Produktion, andererseits eine Erhöhung der Produktion ohne Anstieg des Energieverbrauchs. Im Optimalfall kann bei Senkung des Energiebedarfs der Ertrag steigen. Nicht immer stimmen diesbezüglich betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Sichtweisen überein. Kosten-, Energie- und CO₂-Effizienz sind bisher nicht vollständig in Einklang zu bringen, unabhängig davon welcher Energieträger betrachtet wird (Bredenbeck, 2011).

Der technische Fortschritt hat in den vergangenen 20 Jahren bereits zu einer deutlichen Verbesserung der Energiebilanz im geschützten Anbau geführt. Materia-

lien zur Wärmedämmung und Lichtnutzung wurden verbessert und klüger eingesetzt. Seit den 80er Jahren hat sich der Wärmebedarf der Gewächshäuser vor allem durch eine verbesserte Dämmung und größere Dichtigkeit der Gewächshäuser sowie den Einsatz von Energieschirmen und effizienteren Heizsystemen schon halbiert (Ludewig, 2012). Die Nutzung von modernen Lampen führte zu einer deutlichen Steigerung der Effizienz des Elektroenergieverbrauchs. Diese Entwicklung muss auch zukünftig vorangetrieben werden, durch den Sektor selbst und unterstützt durch die Politik. Bei der Kultivierung energieintensiver Arten besteht mit steigenden Energiepreisen die Gefahr, dass Produktionsverfahren schnell unrentabel werden. Im Rahmen des ZINEG-Projektes konnte nachgewiesen werden, dass mit Hilfe von Wärmeschutzverglasung (WSG) eine bis zu 60 %ige Energieeinsparung möglich ist (Flenker, et al., 2013).

Die Vorgaben zur Energieersparnis in Form von Regulierungen und Gesetzen werden in den kommenden Jahr(zehnt)en in Deutschland und der Europäischen Union weiter steigen. Die Politik muss dazu die Nutzung erneuerbarer Energien, die Forschung auf diesem Gebiet und den Technologietransfer verstärkt fördern. Die Zusammenarbeit von Forschung und Industrie muss sich besonders in diesem Sektor intensivieren. Es ist von großer Bedeutung, dass die Akteure auf allen Stufen der Wertschöpfungskette kooperieren, um die Entwicklung effizienter Energienutzungssysteme voranzutreiben. Die zukünftige technische Entwicklung wird darauf abzielen, neue Energieformen zu nutzen und umweltschonender zu produzieren.

Aller Voraussicht nach werden die wesentlichen Innovationen in der Energieeffizienz und -speicherung in Wirtschaftsbereichen außerhalb des Gartenbaus entstehen, sodass dem Technologietransfer in den Gartenbau eine besondere Wichtigkeit zukommt.

Die Züchtung und pflanzenbauliche Forschung werden sich zukünftig verstärkt auf die Verbesserung abiotischer Stresstoleranz fokussieren und so zu Energieeinsparungen besonders im Unterglasanbau beitragen. Verringerte Sensitivität gegenüber extremen oder besonderen Klimaten, wie sie auch in verschiedenen urbanen Bereichen vorkommen, spart Energie, erhöht zeitgleich die Abwehrmöglichkeiten der Pflanzen gegenüber Schaderregern und kann so zu einer Reduktion der notwendigen Behandlung mit Pestiziden führen. Jedoch werden auch in der Zukunft technische und kulturtechnische Maßnahmen ein entscheidender Ansatz zur Verringerung des Verbrauchs fossiler Energieträger beim Anbau von Pflanzen im Gewächshaus sein. Dieser Ansatz, die Kombination von technischen

und anbautechnischen Maßnahmen wird gegenwärtig im ZINEG-Projekt verfolgt. Die technischen Maßnahmen beinhalten dabei die Auskopplung von solarer Überschussenergie, ihre Zwischenspeicherung und Nutzung zur Beheizung der Gewächshäuser nachts und in kühlen, strahlungsarmen Zeiträumen, die Verbesserung der Isolierung des Gewächshauses durch Wärmeschutzverglasung und mehrlagige Schichten von Energieschirmen sowie die Verwendung von CO₂-neutralen Energieträgern wie z. B. Holz. Wichtige in der Zukunft dabei zu lösende Aufgaben sind die Optimierung der Energiespeichersysteme sowie die optimal auf die neuen Gewächshäuser angepasste Regelung des Gewächshausklimas und der Wasser- und Nährstoffversorgung. Weitere alternative Energiearten wie Abwärme aus industriellen Prozessen und Biomassekraftwerken, aber auch die Geothermienutzung müssen erschlossen werden. Ein wesentliches Problem bei der Nutzung von Sekundärwärmeenergie ist der meistens nur bei Biomassekraftwerken gegebene Flächenbedarf für die Gewächshäuser in unmittelbarer Nähe der Abwärmeerzeuger.

An den Einsatz der LED-Technik zur Einsparung von Elektroenergie und optimalen Steuerung von Pflanzenwachstum und Entwicklung werden große Erwartungen geknüpft, insbesondere aufgrund der Möglichkeiten einer hohen Schaltfrequenz und der genauen Abstrahlung bestimmter Strahlungsspektren.

Die parallele Erzeugung und Nutzung von Strom und Wärmeenergie für Gewächshäuser in Blockheizkraftwerken (BHKW), wie sie in holländischen Produktionsbetrieben schon vielfach angewendet wird, ist bei der Kostenbeurteilung vom einzelnen Anwendungsfall abhängig.

Die sehr unterschiedliche Verfügbarkeit regenerativer Energieträger kann zu Produktionsvorteilen jener Regionen führen, die in besonderem Maße über Wasserkraft, Sonnenstunden oder Windenergie verfügen. Das könnte zu einer Standortverschiebung, z. B. im Unterglasanbau führen, oder zur vermehrten eigenen Energiegewinnung beispielsweise über gemeinschaftlich genutzte Blockheizkraftwerke, Erdwärme, Bioheizkraft oder Sonnenkollektoren.

Eine weitere Strategie der Energieeinsparung wäre die räumliche Annäherung der Produktion an Ballungsgebiete. Dabei geht es einerseits um verkürzte Transportwege, andererseits um die mögliche gemeinsame Nutzung gewonnener Energien – kurze Energietransportwege. Die kaskadenartige Weiterverwertung z. B. von Wärme könnte ein Konzept zur Verbesserung der

Umweltfreundlichkeit darstellen. „Gartenbaubetriebe mit hohem Wärmebedarf stehen in harter Konkurrenz zu klimatisch bevorzugten Regionen“ (Gabot.de, 2012). Eine Standortverlagerung hin zu urbanen Regionen für den Produktionsgartenbau ist aber unrentabel, da sie mit höheren Flächenpreisen verbunden ist.

Einen weiteren Punkt mit zukünftig wachsender Bedeutung für den Produktionsgartenbau wird die weitere Entwicklung der Energiegewinnung aus Biomasse darstellen. Eine Fortsetzung des aktuellen Trends bedeutet langfristig verstärkte Flächenkonkurrenz mit der Nahrungsmittelproduktion.

Um allen zu erwartenden Veränderungen begegnen zu können und den technischen Fortschritt in allen Felder des Bereichs Energie effektiv und zügig umzusetzen, wird die Modernisierung der beruflichen Aus- und Weiterbildung einen noch größeren Stellenwert einnehmen. Der Bereich der ressourcenschonenden, umweltbewussten Arbeit mit Pflanzen, ihre Erzeugung, Weiterverarbeitung, der Handel und die Verwendung müssen verstärkt Eingang in Lehrpläne von Berufsschulen und Universitäten finden. Der Berufsstand kann bei guter Öffentlichkeitsarbeit von dieser Erweiterung des fachlichen Themenspektrums hin zu stärker technisch orientierten Bereichen bei der Nachwuchsgewinnung durchaus profitieren.

1.9.3 Züchtung

Züchterische Rahmenbedingungen für den Gartenbau allgemein

- Die Ausrichtung der Züchtungsarbeit wird je nach Zielmärkten differenzierte und unterscheidet sich in:
 - den Akteuren
 - dem Einsatz der Züchtungsmethoden
 - teilweise in den Züchtungszielen (z. B. gebietstypisch, innovativ)
 - in den Abnehmeranforderungen
- Schrumpfende Genpools sind unter anderem durch die Einrichtung von Genbanken für die nähere Zukunft für keine gartenbauliche Sparte zu befürchten.
- Aufgrund des Fortschritts in der Züchtung und deren Vernetzung in Wissenstransferketten vergrößert sich die Vielfalt gartenbaulicher Produkte zunehmend.

Bei der Betrachtung zukünftiger Rahmenbedingungen, die die Richtung für die Züchtung im Gartenbau vorgeben, ist eine Unterscheidung zwischen Züchtungen für den Lebensmittelbereich und Züchtungen für den Zierpflanzen-/ Gehölzbereich angebracht. Diese Unterscheidung resultiert aus unterschiedlichen Akteuren, Strukturen und vorherrschenden Züchtungsverfahren in beiden Bereichen. Obwohl die nachfolgend dargestellten Veränderungen die gartenbauliche Züchtung grundsätzlich betreffen werden, setzen sie verstärkt bei wirtschaftlich bedeutenden Pflanzenarten ein und betreffen Nutzpflanzen tendenziell stärker.

Seit über 15 Jahren erlauben analytische Verfahren die Entschlüsselung der DNA, so dass nach und nach die Erbgutinformationen der verschiedenen Pflanzenarten entziffert werden können (European Plant Phenotyping Network, 2012). Diese Genomsequenzierung (Becker et al., 2012) wird in den kommenden Jahrzehnten fortschreiten und eine wichtige Grundlage für die gezielte Züchtungsarbeit darstellen. Aufgrund der schrittweisen Entschlüsselung des Erbguts ist davon auszugehen, dass Informationen über das Genom zunächst für Kulturpflanzen mit einer hohen wirtschaftlichen Bedeutung vorliegen werden; folglich erst zu einem späteren Zeitpunkt für viele Zierpflanzen/ Gehölze. Parallel dazu entwickelt sich die Phänotypisierung, das heißt die quantitative Analyse von strukturellen und funktionellen Eigenschaften der Pflanzen, weiter (Steinbüchel et al., 2012). Die Phänotypisierung schließt ebenfalls die Erforschung von Wechselwirkungen der Pflanzen mit der Umwelt ein und liefert beispielsweise Erkenntnisse zur Anpassung eines Pflanzenbestands an bestimmte Umweltbedingungen oder zur Funktion bestimmter Gene. Aufgrund des technischen Fortschritts bei Bildauswertungsverfahren lassen sich Wechselbeziehungen zwischen Geno- und Phänotyp einfacher analysieren, die Sequenzen besser abgleichen und die Ergebnisse unmittelbar dokumentieren (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011).

Die Züchtungsarbeit der Zukunft wird für wirtschaftlich bedeutende Pflanzenarten von einer gesteigerten Präzision geprägt sein. Die entscheidenden Erkenntnisse hierzu liefern Genomanalyse und Phänotypisierung; die Möglichkeit, bestimmte Merkmale anschließend gezielter beeinflussen zu können, ist aufgrund verbesserter biotechnologischer Verfahren gegeben (Altmann et al., 2009). Prinzipiell können schon heute einzelne Gene, als kleinste funktionelle Informationseinheit des Erbguts, verändert werden. Da hierzu jedoch die Anwendung der gesellschaftlich umstrittenen grünen Gentechnik nötig ist, lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt nicht vorhersagen, inwieweit gezielte Genverän-

derungen in der Pflanzenzüchtung künftig in Deutschland zum Einsatz kommen werden (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011). Diese Frage ist dem gesellschaftlichen Diskurs vorbehalten.

Die wachsende Präzision in der Züchtungsarbeit wird sich auf verschiedene Weisen auswirken:

- Oberstes Ziel der Züchtung ist die Bereitstellung von Pflanzenmaterial, das die zukünftig gewünschten Eigenschaften aufweist. Züchtungsleistungen werden im Hinblick auf Klimatoleranz in sich wandelnden Umweltbedingungen sowie zur Erfüllung von Handels- und Verbrauchervorstellungen (z. B. äußeres Erscheinungsbild, Haltbarkeit, Inhaltsstoffe) gefragt sein. Der höhere Präzisionsgrad in der Züchtung erlaubt eine zielgerichtetere Vorgehensweise (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011).
- Die Züchtung kann sich zu einem Instrument der Differenzierung von Wertschöpfungsketten entwickeln, da die neuen Rahmenbedingungen eine gezielte Auftragszüchtung attraktiv werden lassen. Die Züchtung kann sich an den Vorstellungen bestimmter Zielgruppen orientieren, auf die gewünschten Pflanzeigenschaften hinarbeiten und exklusive Anbau- und Vertriebsrechte ermöglichen (Altmann et al., 2009; vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011).
- Gezielte Merkmalsveränderung sowie rascher ablaufende Selektionsverfahren beschleunigen den Züchtungsvorgang (Altmann et al., 2009).
- Der Einsatz innovativer Züchtungsverfahren ist mit hohen Investitionen in die technische Ausstattung und für entsprechend ausgebildetes Personal verbunden. Da die Finanzierung von einem einzelnen Züchtungsunternehmen oftmals nicht zu tragen ist, wird Züchtung zukünftig häufiger in Kooperation ausgeführt werden (Altmann et al., 2009; vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011).

Eine stärkere Kooperation in der Züchtung ergibt sich auch auf der Basis des Informationsgewinns. Um Erkenntnisse und Erfahrungen effektiv zu nutzen, kommt es entscheidend auf den Wissenstransfer an. Züchterische Herausforderungen, wie beispielsweise die Lebensmittelsicherung, können nur global gelöst werden, Fragen der zielgruppenspezifischen Züchtung oder des Marketings von Neuzüchtungen bedürfen eines stufenübergreifenden Vorgehens, der hohe Technologisierungsgrad der Züchtung erfordert eine interdisziplinäre Zusammenarbeit. Vor diesem Hintergrund

kommt es zur Bildung von internationalen, interdisziplinären und stufenübergreifenden Wissenstransferketten auf dem Gebiet der Züchtung. In diesen Ketten sind Vertreter aus Wissenschaft und Wirtschaft eingebunden, etwa, wenn es um das Zusammenführen von Grundlagenforschung und Anwendungsorientierung geht. Die Kette verbindet jedoch auch politische Vertreter, Forschung und Wirtschaft, beispielsweise für die erforderliche Diskussion im Vorfeld gesetzgeberischer Maßnahmen, die die Züchtung betreffen (Altmann et al., 2009; vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011).

Gegenstand der Diskussion um rechtliche Rahmenbedingungen für die Züchtung ist aktuell die Abwägung von Patent- und Sortenschutz, die aufgrund der länderübergreifenden Nutzung züchterischer Vorleistungen zumindest für den Wirtschaftsraum der EU einheitlich geregelt werden müsste. Ende 2010 hat das EU-Patentamt zwar entschieden, dass „im wesentlichen biologische Verfahren“ bei der Züchtung, folglich solche, die vorrangig auf konventioneller Kreuzung und anschließender Selektion basieren, nicht patentierbar sind (Europäisches Patentamt, 2010). Es trifft jedoch keine Aussage zur Patentierbarkeit der aus solchen Verfahren hervorgegangenen Pflanzen. Da das europäische Patentrecht bisher keinen Züchtungsvorbehalt kennt, würde ein Patentrecht auf Pflanzen den Zugang zu genetischen Ressourcen deutlich einschränken. Diese Entscheidung wird auch den zukünftigen Züchtungsfortschritt bei gartenbaulichen Kulturen betreffen (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011).

Neben der Erforschung der Züchtungsgrundlagen und der Weiterentwicklung von Züchtungsmethoden sind für den Gartenbau der Zukunft Neuerungen in der Saatguttechnologie von Bedeutung (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011). Diese werden zum Beispiel zu einer effizienteren Aufbereitung des Saatguts, zu einer erhöhten Einheitlichkeit des Saatguts und damit zu homogeneren Pflanzenbeständen und zu einer besseren Krankheitsprävention führen (Altmann et al., 2009).

Rahmenbedingungen der Züchtung für bestimmte gartenbauliche Wertschöpfungsketten

Wie einleitend dargelegt, sind die züchterischen Rahmenbedingungen für den Gartenbau insbesondere nach Zierpflanzen/Gehölze und Pflanzen zu Nahrungszwecken zu unterscheiden. Nachfolgend sind die Rahmenbedingungen für den Gartenbau der Zukunft aufgeführt, soweit sie sich für einzelne Sparten unterscheiden.

Züchterische Rahmenbedingungen für die Wertschöpfungskette Zierpflanzen/Gehölze

Zierpflanzen und Gehölze weisen in der Gesamtbeurteilung eine geringere wirtschaftliche Bedeutung als landwirtschaftlich genutzte Kulturpflanzen auf. In der ökonomischen Gewinnerwartung stellt sich die züchterische Bearbeitung von Zierpflanzen und Gehölzen folglich weniger lukrativ dar. Da der Einsatz biotechnologischer Züchtungsverfahren vergleichsweise hohe Einstiegsinvestitionen voraussetzt, werden diese Züchtungsmethoden bis 2030 eher nur bei bestimmten, beispielsweise anderweitig schwer vermehrbaren Kulturen eingesetzt werden. Vorherrschend ist hier der Einsatz klassischer Züchtungsmethoden (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011a).

Da sich der Konzentrationsprozess von Züchtungsunternehmen ständig fortsetzt (Seitzer, 2008) und damit ein Verdrängungswettbewerb stattfindet, ist weniger damit zu rechnen, dass sich große Züchtungsunternehmen mit zahlreichen Zierpflanzen- und Gehölzarten beschäftigen werden. Mit dem Verschwinden kleinerer Züchtungsunternehmen ist die Sorge um einen schrumpfenden Genpool bei Zierpflanzen und Gehölzen aufgekommen (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011). Gegen diese Entwicklung spricht jedoch zum einen der Aufbau der „Deutschen Genbank Zierpflanzen“ (BLE, 2009) (aktuell mit den Genbanken für Rosen, Rhododendren und samenvermehrten Zierpflanzen), zum anderen die vielseitigen Züchtungsleistungen, die beispielsweise durch führende Staudengärtnereien, Pflanzenliebhabergesellschaften oder Hobbyzüchter erbracht werden. Im Mittelpunkt ihrer Bemühungen steht die Sortimentsbereicherung bei Zierpflanzen und Gehölzen. Für die Zukunft wird daher ein wachsender Einfluss dieser Akteure auf den Markt für Zierpflanzen und Gehölze angenommen (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011a).

Da die Züchtung an vielen Stellen mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung und unter Beteiligung verschiedener Züchter erfolgt, kommt es künftig verstärkt zu einer Nischenbildung bei Spezialkulturen; eine Entwicklung, die sich beispielsweise auch bei der Vermehrung regionaler und gebietseigener Gehölze beobachten lässt.

Züchterische Rahmenbedingungen für die Wertschöpfungskette Obst und Gemüse

Auf dem Züchtungsmarkt für Obst- und Gemüsekulturen vollzieht sich ein Strukturwandel mit einhergehendem Konzentrationsprozess. Züchtungsunternehmen

sind durch Fusionen untereinander im Wettbewerb bestrebt, Zugang zum Genpool bestimmter Sorten zu erlangen und diesen für die eigene Züchtungsarbeit zu nutzen (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011). Aufgrund der besseren Gewinnerwartungen kommen in dieser Wertschöpfungskette innovative Züchtungsmethoden stärker zum Einsatz als beispielsweise bei Zierpflanzen. Das Züchtungsgeschehen kann somit als professionalisierter bezeichnet werden (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011a).

Die stärkere Konzentration der Absatzwege für Obst und Gemüse im Vergleich zu anderen gartenbaulichen Absatzwegen und wirtschaftsstarke Handelspartner in der Kette begünstigen die Inanspruchnahme von Auftragszüchtungen. Bestrebungen nach exklusiven Vertriebsrechten für bestimmte Sorten, z. B. Clubsorten beim Apfel, sind seit vielen Jahren feststellbar und werden vor dem Hintergrund eines Wettbewerbs zwischen den Absatzketten zunehmen (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011).

Züchterische Rahmenbedingungen für ökologisch orientierte Wertschöpfungsketten

Für ökologisch orientierte Wertschöpfungsketten ist der Bezug von ökologischem Saatgut und Pflanzmaterial von großer Bedeutung. Für Pflanzenarten, die als „Kategorie I“ gelistet sind, darunter Schlangengurken, Rote Bete und Schwarzer Rettich wird der Bezug von ökologischem Saatgut in Kürze obligatorisch werden (BDP, 2010/11). Zudem stellt die ökologische Produktionsweise eigene Anforderungen an die pflanzlichen Eigenschaften, die bei der Züchtungsarbeit zu berücksichtigen sind (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011; Fleck und Nagel, 2011).

Die ökologische Produktionsweise tritt für Biodiversität und dementsprechend für Sortenvielfalt ein (BÖLW, 2012). Die Standorteignung der Kulturpflanzen spielt im ökologischen Anbau ebenfalls eine große Rolle, weshalb der Erhaltung traditioneller und regionaltypischer Sorten eine stärkere Beachtung geschenkt wird als in anderen Produktionsverfahren.

Hieraus lässt sich ableiten, dass der Markt für ökologisches Saatgut- und Pflanzmaterial relativ kleinstrukturiert ist und auch in Zukunft in vielen Kulturen kleinstrukturiert sein wird, was ihn vergleichsweise unattraktiv für große Züchtungsunternehmen macht. Verschiedene Einrichtungen des ökologischen Landbaus bemühen sich, die sogenannte On-Farm-Züchtung, d. h. die Saatgut- und Sortenerhaltungsarbeit durch Produzenten auszuweiten (Fleck und Nagel, 2011; ADPD,

2012). Unabhängig von diesem Bestreben erfolgt der Großteil des Saatguterwerbs in ökologischen Gemüsebauunternehmen unter marktwirtschaftlichen Erwägungen durch Zukauf von professionellen Gemüsezüchtern. Zudem steigen professionelle Züchter in den Markt für ökologische Zierpflanzen ein (Bioland und Vollmary, 2013). Daher wird es zukünftig ein Nebeneinander von professionellen Züchtern und On-Farm-Züchtern geben.

1.9.4 Pflanzenschutz

- Die neuen europäischen Rechtsregelungen verpflichten die Mitgliedstaaten zur Umsetzung „Nationaler Aktionspläne“ mit dem Ziel, die Risiken durch die Anwendung von PSM weiter zu reduzieren, um damit den Anforderungen der Gesellschaft und des Handels gerecht zu werden. Dies bedarf neuer Lösungen im Pflanzenschutz. Die Entwicklung in Richtung des Präzisionsgartenbaus ist ein Ausdruck davon.
- Für die Erzeugung von Gartenbauprodukten werden neue innovative Strategien an Pflanzenschutzmaßnahmen an Bedeutung gewinnen. Dies beinhaltet die weitere Optimierung des Einsatzes von Pflanzenschutzmitteln in Kombination mit neuen innovativen Pflanzenschutzmaßnahmen.
- Neben der staatlichen Beratung und des staatlichen Versuchswesens werden alternative Beratungsstrukturen in die Gartenbaubranche verstärkt Eingang finden. Die private gartenbauliche Beratung wird sich zunehmend etablieren und in diesem Bereich auch einen stärkeren Wettbewerb auslösen.

Das Thema Pflanzenschutz ist eng verknüpft mit den Themenbereichen gesunde Ernährung und Umwelt/Nachhaltigkeit.

Gesunde Ernährung ist schon seit vielen Jahren ein politisches Thema, mit dem auf unterschiedlichen Wegen zu einem gesteigerten Obst- und Gemüseverzehr angeregt werden soll (z. B. „5 am Tag“, www.5amTag.de).

Kontraproduktiv zu diesen Bemühungen sind Pressemeldungen über tatsächliche oder vermeintliche Skandale in Verbindung mit Rückständen von Pflanzenschutzmitteln (PSM) in gartenbaulichen Produkten.

Obwohl die Lebensmittelüberwachung nur etwa 1 % der einheimischen Produkte wegen Überschreitung

der gesetzlich festgelegten Höchstmenge (Maximum Residue Level, MRL) an PSM-Rückständen beanstandet, verunsichern die Meldungen in den Medien den Verbraucher und das Vertrauen in die Erzeuger. Auf die gesetzlich festgelegten Höchstmengen für Rückstände reagiert der Handel mit Forderungen nach weniger Wirkstoffen und selbst festgelegten MRL. Diese Festlegungen erfolgen nicht auf der Basis der „Guten fachlichen Praxis“, zwingen den Erzeuger jedoch aus Lieferzwängen zu einer strikten Einhaltung. Neben dem Focus auf PSM-Rückstände in gartenbaulichen Produkten stehen die Auswirkungen von PSM auf die Umwelt in der öffentlichen Diskussion, wobei die Risikobewertung von PSM auf die Umwelt Bestandteil der Zulassung ist. So ist z. B. der Gewässerschutz von Oberflächen- und Grundwasser gesetzlich geregelt.

Integrierter Pflanzenschutz ist weltweit das Leitbild für einen nachhaltigen Pflanzenschutz zur Sicherung von Ertrag und Qualität. Die neuen europäischen Rechtsregelungen verpflichten die Mitgliedstaaten zur Umsetzung „Nationaler Aktionspläne“ mit dem Ziel, die Risiken durch die Anwendung von PSM weiter zu reduzieren, um damit den Anforderungen der Gesellschaft gerecht werden zu können. Dies bedarf neuer Lösungen im Pflanzenschutz. Die Entwicklung in Richtung des Präzisionsgartenbaus ist ein Ausdruck dafür. Dieser bedingt neben stets aktuellem Wissen und Können auch eine Betriebsausstattung auf dem neuesten Stand (z. B. Pflanzenschutztechnik). Teure Technik lässt sich aber nur in entsprechend wettbewerbsfähigen Unternehmen mit der benötigten Kapitalausstattung einsetzen, die dafür aber wiederum zwangsläufig, aus Gründen der Rentabilität dieser Investitionen, über die notwendigen Produktionskapazitäten verfügen müssen.

Somit wirken die gesellschaftlichen Forderungen an den Pflanzenschutz beschleunigend auf den Strukturwandel im Gartenbau.

Bei der gartenbaulichen Produktion werden die Produktqualität und der Schutz der Umwelt im Vordergrund stehen. Speziell im Pflanzenschutz sind hier besondere Maßnahmen, Handlungsoptionen und Handhabungstechniken herauszustellen (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011b):

- Züchtung von widerstandsfähigen und resistenten Sorten,
- Entwicklung von Prognosesystemen und sensorgestützter Diagnostik zum optimierten Einsatz von Pflanzenschutzmitteln,

- Präventive Kulturmaßnahmen zur Minimierung des Krankheits- und Schädlingsbetrags,
- Forschung zu Wirt-Parasit-Beziehungen und Einsatz von Nützlingen, Entwicklung von Wirkstoffen und Wirkstoffgruppen, Optimierung der Applikationstechnik zur Reduzierung der Aufwandsmengen und Verminderung von Abdrift, Weiterentwicklung von physikalischen und biotechnischen Pflanzenschutzmaßnahmen
- Entwicklung spezifischer, präziser Wirkstoffe, die auf Kenntnissen von Wirt-Parasit-Beziehungen beruhen
- Weiterentwicklung und Vernetzung von Beratungs- und Informationssystemen (z. B. www.psinfo.org)

Für die Erzeugung von Gartenbauprodukten werden neue innovative Pflanzenschutzstrategien an Bedeutung gewinnen. Dies beinhaltet die weitere Optimierung des Einsatzes von PSM (Applikationsmenge, -häufigkeit, Wirkstoffe) in Kombination mit neuen innovativen Pflanzenschutzmaßnahmen. Ziel der Entwicklung von neuen Strategien ist die weitere Reduktion des Risikos durch den Einsatz von PSM. Voraussetzung zur Erreichung dieses Ziels ist die Entwicklung neuer selektiver Wirkstoffe, um möglichen Resistenzbildungen entgegen zu wirken, oder die Kombination von biologischen, anbautechnischen und chemischen Maßnahmen. Verbesserung der Sensortechniken, Optimierung der Kulturführung und die Entwicklung neuer Prognosemodelle sind Beispiele für die Optimierung der Integrierten Produktion (IP). Hier werden Informationstechnologien eine herausragende Rolle spielen. Dieses reicht von tagesaktuellen Zulassungsinformationen in Datenbanken (www.psinfo.org), Einbindung von Wetterstationen, entsprechender Sensortechnik im Bestand bis hin zu aktuellen Informationen aus der Beratung.

Eine weitere stärkere Vernetzung von Forschung, Versuchswesen und Beratung sind Voraussetzung für einen schnellen Wissenstransfer in alle Richtungen. Im Bereich der Informationstechnologien ist diese Vernetzung ebenfalls voranzutreiben, um eine Optimierung der bestehenden Insellösungen zu erreichen (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011b).

Ausgehend von einer Fortsetzung der Reduzierung staatlicher Beratung und auch des Versuchswesens sind insbesondere alternative Beratungsstrukturen gefragt. Dabei wird sich die private gartenbauliche Beratung stärker etablieren, und es wird in diesem Bereich zu

einem zunehmenden Wettbewerb kommen. Die private Beratung wird als wichtiges Element innerhalb einer modifizierten Beratungsstruktur gesehen. Vorstellbar ist, dass Forschung und staatliches Versuchswesen in Form vertikaler Kooperationen neues Wissen erarbeiten und den Wissenstransfer zu den Betrieben zunehmend über angegliederte private Beratungseinrichtungen vornehmen.

Die Verlagerung der Gestaltung rechtlicher Rahmenbedingungen in die EU-Agrarpolitik wird weiter voranschreiten. Hier gilt es sowohl für den Berufsstand, als auch für die im Zulassungs- und Harmonisierungsbereich tätigen Institutionen, präsent zu sein.

Eine entscheidende Rolle kommt der Wissensgenerierung und dem Wissenstransfer zu, der nur über eine ernsthaft betriebene Vernetzung aller Akteure zu erreichen ist.

1.9.5 Lebensmittel- und Prozesstechnologie

- Die Lebensmittel- und Prozesstechnologie wird auf den dominierenden Ernährungstrend reagieren und verstärkt funktionelle Lebensmittel unter Einbeziehung pflanzenbasierter Rohstoffe entwickeln.
- Es werden überwiegend diagnostische, möglichst nicht-destruktive Schnellbestimmungsmethoden für das Prozess- und Produktmonitoring in den Qualitätssicherungssystemen eingesetzt werden.
- Über die gesamte Wertschöpfungskette wird zukünftig ein abgestimmtes Qualitätssicherungssystem etabliert werden, in dem der Daten- und Informationsaustausch zwischen allen Stufen der Lebensmittelversorgungskette erfolgen muss.

Die Lebensmittel- und Prozesstechnologie wird sich dem dominierenden Ernährungstrend der funktionellen Lebensmittel verstärkt annehmen und in zunehmendem Maße unter Einbeziehung pflanzenbasierter Rohstoffe funktionelle Lebensmittel entwickeln, kombiniert mit einem Marketing, das den Lebensstil der Verbraucherzielgruppe anspricht (Jäger, 2011; vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011b). Darauf abgestimmt werden Pflanzenarten und -sorten sowie biotechnologische Produktionssysteme entwickelt werden, die in verstärktem Maße Inhaltsstoffe mit den favorisierten funktionellen Eigenschaften aufweisen, wie z. B. human-protektive sekundäre Pflanzenstoffe oder süße, kalorienarme Proteine (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011b). Einfluss auf die Nachfrage nach Convenience-Produkten in Deutschland wird der steigende

Außer-Haus-Verzehr haben (Behr, 2012). Zu den weiteren bestimmenden Ernährungstrends in Deutschland und der damit korrespondierenden Nachfrageentwicklung verweisen wir hier auf das Kapitel „Verbraucher und Nachfrageentwicklung“.

Qualitätssicherungssysteme und Rückverfolgbarkeit der Produkte, ebenfalls unter den beherrschenden Verbraucherpräferenzen, aber auch von allen Akteuren der Wertschöpfungskette als die bestimmenden Kriterien der vertrauensbildenden Maßnahmen bewertet (Bokkhus, 2011), werden im Rahmen von Prozess- und Produktmonitoring im Wesentlichen über diagnostische Schnellbestimmungsmethoden, möglichst nichtdestruktiv, umgesetzt werden (Jäger, 2011; vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2011b). Diese Schnellbestimmungsmethoden werden zudem kostengünstig und leicht zu handhaben sein sowie eine schnelle Auswertung und damit ein zeitnahes Prozess- und Produktmonitoring garantieren. So werden gesundheitsgefährdende Kontaminationen unmittelbar identifiziert und eliminiert. Verluste innerhalb der Wertschöpfungskette werden somit deutlich reduziert. Über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg muss zukünftig ein abgestimmtes Qualitätssicherungssystem etabliert werden, in dem der Daten- und Informationsaustausch zwischen allen Stufen der Lebensmittelversorgungskette erfolgt (Roggkamp, 2011; vgl. hierzu Ludwig-Ohm und Dirksmeyer, 2012). So können gesundheitsgefährdende Kontaminationen und Verunreinigungen schnell und nachhaltig identifiziert und beseitigt werden (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012c). Zu den Verbraucherpräferenzen, die über das Prozess- und Produktmonitoring berücksichtigt werden, verweisen wir hier auf das Kapitel „Verbraucher und Nachfrageentwicklung“.

1.9.6 Kommunikationstechnologie

- Die Kommunikation wird durchgängiger; zukünftig werden konsequent die gesamten Akteure einer Wertschöpfungskette in die Kommunikation eingebunden sein
- Online-Kommunikationsformen werden zukünftig die beherrschende Kommunikationsform sein. Der Unternehmer kann die Kommunikationsvielfalt und -fülle nicht mehr alleine bewältigen, er wird sich professionelles Know-how und professionelle Unterstützung einkaufen müssen
- Der zunehmend direkte Kontakt des Unternehmers mit dem Verbraucher wird die zukünftige Gestaltung der Wertschöpfungsketten stark beeinflussen. Die Wertschöpfungsketten werden kürzer.

Die Kommunikation wird durchgängiger, zukünftig werden konsequent die gesamten Akteure einer Wertschöpfungskette in die Kommunikation eingebunden sein (Roggenkamp, 2011; vgl. hierzu Ludwig-Ohm und Dirksmeyer, 2012). Damit wird Vertrauen und Transparenz geschaffen, und damit wird gleichzeitig dem Verbraucherwunsch nach Rückverfolgbarkeit und Qualitätssicherung entsprochen (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012a). Wie das verbraucherorientierte Unternehmensmarketing muss auch die verbraucherorientierte Kommunikation integraler Bestandteil der Unternehmenskultur werden. Verbraucherorientierte Kommunikation ist für alle Sparten des Produktions- und Dienstleistungsgartenbaus als Schlüssel zu nachhaltigem Umsatz, zu einem Erhalt der Marktanteile und als Notwendigkeit für ein effizientes Krisenmanagement zu verstehen (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012a; Kurth, 2012).

Online-Kommunikationsformen werden zukünftig die beherrschende Kommunikationsform sein. Aktuell werden Smartphones und stationäre Rechner noch eher komplementär genutzt. Das wird sich zukünftig stark ändern, es wird selbstverständlich werden, immer und überall online zu sein (Go-Smart-Studie, 2012). Die zunehmende Nutzung der Mobiltelefone wird die Handlungsflexibilität verstärken. Die Anwendung und Nutzung von Apps und QR-Codes wird weiter zunehmen (Steffen, 2012). Das wird die Handlungsroutinen nachhaltig verändern, und das wiederum trifft auf alle Akteure der Wertschöpfungskette zu. Die situative Nutzbarkeit des Internets verändert gleichzeitig Ansprüche und Nutzungsgewohnheiten der Nutzer (Holm, 2012).

Damit nimmt die Komplexität der Kommunikation zu, sie wird noch stärker zeit- und ortsunabhängig werden (Roggenkamp, 2011). Das bedeutet, dass auf eingehende Kommunikation das Unternehmen zeitnah reagieren muss. Es eröffnet aber auch dem Unternehmer die Möglichkeit selbst aktiv zu kommunizieren und den direkten Dialog mit dem Verbraucher zu suchen, zu fördern und zu halten (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012a). Werbung, Beratung und weitere Dienstleistungsangebote werden fast ausschließlich über das Internet ablaufen, wobei E-Commerce immer mehr vom M (mobile)-Commerce abgelöst werden wird. Das kann der Unternehmer nicht mehr alleine leisten, er wird sich professionelles Know-how und professionelle Unterstützung einkaufen müssen (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012a; Go-Smart-Studie, 2012).

Ebenso findet die Internetanwendung Eingang in die Ausbildung. E-Learning und Blended Learning (Kombi-

nation von Präsenzveranstaltungen und E-Learning) werden zunehmen.

Der zunehmend direkte Kontakt des Unternehmers mit dem Verbraucher wird die zukünftige Gestaltung der Wertschöpfungsketten stark beeinflussen. Die Wertschöpfungsketten werden kürzer, Zwischenstufen wie der Handel werden bei dieser Absatzform vermehrt ausgeschaltet. Der Unternehmer kann direkt Imagebildung über Werbe- und Kommunikationsbotschaften sowie ein effizientes und zielgerichtetes Krisenmanagement betreiben. Das Internet ermöglicht also im starken Maße eine Kundenbindung, da es den Kommunikationsradius erweitert und zudem ein kostengünstiges Kommunikationsmedium ist. Das verändert die Marktchancen und die Marktmacht sowohl des Unternehmers als auch der Verbrauchers gravierend (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012a). Jedoch wird auch weiterhin der direkte, persönliche Kontakt zwischen dem gartenbaulichen Produzenten und Dienstleister sowie dem Verbraucher bestehen bleiben. Großproduzenten werden ebenso weiterhin über den Handel ihren Absatz bestreiten.

Auch der Verbraucher seinerseits tritt verstärkt in die Kommunikation ein, da er nicht nur über das Internet Informationen einholt und den Kauf tätigt, sondern auch neue Kommunikationswege über soziale Netzwerke möglich sind. Dort werden Erwartungen und Erfahrungen bewertet und kommuniziert, sozusagen als digitale Mund-zu-Mund-Propaganda (Go-Smart-Studie, 2012; Holm, 2012).

Voraussetzung für eine umfassende und nachhaltige Kommunikationsstrategie im gesamten Bereich des Gartenbaus ist eine abgestimmte Kommunikation zwischen den Einzelunternehmen und der Gartenbaubranche bzw. der einzelnen Gartenbausparten und Verbände (vgl. hierzu IGZ und CO CONCEPT, 2012a).

1.10 Zur gegenseitigen Beeinflussung der Rahmenbedingungen

In den vorausgegangenen Kapiteln sind die zukünftigen Rahmenbedingungen für den Gartenbau nach einer thematischen Zuordnung dargestellt. In der Realität stehen die einzelnen Rahmenbedingungen in Wechselwirkung. Sie beeinflussen sich gegenseitig in unterschiedlichem Ausmaß. Folglich treten Einflussfaktoren auf, die eine große Bedeutung besitzen, weil sie den Gartenbau nicht nur unmittelbar, sondern auch mittelbar über die anderen Faktoren beeinflussen, und Einflussfaktoren von geringerer Bedeutung. Die politisch-

rechtlichen Rahmenbedingungen sind u.a. deshalb von großer Bedeutung, da über die Gesetzgebung das Finanzwesen, die Wettbewerbssituation, die soziokulturellen Rahmenbedingungen, der Energiemarkt, die Züchtung und der Pflanzenschutz beeinflusst werden, was wiederum Auswirkungen auf den Gartenbau hat. Die Einflussfaktoren lassen sich somit nach ihrer Bedeutung für den Gartenbau unterscheiden.

Unter Berücksichtigung der Wechselwirkung zeigen sich als Rahmenbedingungen mit dem größten Einfluss auf andere Bereiche:

- die politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen,
- die Rahmenbedingungen der Volkswirtschaft und der Finanzmärkte und
- die wettbewerbsbezogenen Rahmenbedingungen.

Die Lebensmitteltechnologie, die Züchtung, die Klimaveränderungen und die Energie üben dagegen einen vergleichsweise geringen Einfluss auf andere Rahmenbedingungen aus.

Eine Einordnung der Einflussfaktoren kann darüber hinaus nach dem Kriterium der Beeinflussbarkeit erfolgen:

- demographische Rahmenbedingungen
- klimatische Einflussfaktoren und
- die Volkswirtschaft

lassen sich kaum durch andere Faktoren beeinflussen.

Dagegen werden

- der Wettbewerb,
- der Verbrauch und
- die Züchtung

durch zahlreiche andere Rahmenbedingungen beeinflusst.

Der Wettbewerb beispielsweise vollzieht sich in einem politisch-rechtlichen Rahmen und wird deutlich von den volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen beeinflusst. Die Altersstruktur einer Gesellschaft, ihre Lebensweise und ihr Konsumverhalten wirken sich ebenfalls auf die Wettbewerbssituation aus. Wettbewerbsvorteile lassen sich durch ein hohes Qualifikationsniveau, einen hohen Technisierungsgrad und intensive Kommunikation mit Absatzmittlern, Verbrauchern und verschiedenen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) erzielen, d. h. auch diese Faktoren beeinflussen den Wettbewerb. Zudem haben das Klima, die Züchtung und der Pflanzenschutz Einfluss auf die Wettbewerbssituation des Gartenbaus.

Neben der allgemeinen Beeinflussbarkeit stellt sich die Frage nach den Einflussmöglichkeiten aus Branchensicht. So kann der Gartenbau eher Einfluss auf die Züchtungsleistungen nehmen als auf den demographischen Wandel. Er wird eher die Berufsqualifikation in der grünen Branche bestimmen können als die internationalen Finanzmärkte.

Die Einordnung der Einflussfaktoren aus der Perspektive ihrer Beeinflussbarkeit liefert wesentliche Hinweise darauf, in welchen Bereichen zukünftige Strategien des Gartenbaus ansetzen sollten. Das bedeutet konsequenterweise, dass strategische Anstrengungen insbesondere in den Bereichen lohnend sind, die eine hohe Bedeutung für den Gartenbau besitzen und zugleich deutlich durch ihn beeinflusst werden können. Denn aufgrund der Globalisierung der Märkte und dem stetigen Wettbewerbsdruck innerhalb des europäischen Binnenmarktes, aber auch bedingt durch die Konkurrenz des Gartenbaus zu anderen Branchen um Ressourcen, Produkte und Dienstleistungen auf dem deutschen Markt, muss die Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Gartenbaus gezielt gefördert werden.

Ansatzpunkte sind dabei insbesondere bei der Ausgestaltung der politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen und bei der Schaffung vielfältiger Anreize zur Inanspruchnahme gartenbaulicher Leistungen, bzw. zum Konsum gartenbaulicher Produkte zu sehen. Die Gartenbaubranche, Sparten und Einzelunternehmen, müssen die Produkt- und Dienstleistungsgestaltung zielgerichtet auf bestimmte Verbrauchertypen ausrichten und dabei das Alleinstellungsmerkmal des Produktes oder der Dienstleistung hervorheben.

Im Gegensatz dazu hat die demographische Entwicklung, gerade im Hinblick auf den fachlichen Nachwuchs und Fachkräfte(mangel), aber auch auf die sich verändernde Verbrauchertypologie, einen ausgeprägten Einfluss auf die Gartenbaubranche. Sie lässt sich jedoch nur bedingt über gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen, und noch weniger über Aktivitäten der Gartenbaubranche, beeinflussen. Die in Kapitel 6 dargestellten Handlungsstrategien für den Gartenbau setzen daher Schwerpunkte im Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit und bei Maßnahmen der Verbrauchssteigerung, ohne andere wichtige Bereiche außer Acht zu lassen. Zu nennen ist die konsequente Umsetzung einer adäquaten, auf einer detaillierten

Branchen- und Spartenanalyse beruhenden zielgerichteten Aus- und Weiterbildung der Auszubildenden und Fachkräfte. Sowohl technologische Entwicklungen als auch der aktuelle Erkenntnisgewinn in allen Bereichen der Biowissenschaften müssen kreativ ausgeschöpft werden: von der Umsetzung neuer Technologien bis hin zum effektiven Kommunikationsmanagement.

2. Gut gerüstet in die Zukunft: SWOT – Analysen

Die gartenbaulichen Wertschöpfungsketten werden im Folgenden einer Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse (**S**trength, **W**eaknesses, **O**pportunities and **T**hreats) unterzogen. Es werden die Stärken und Schwachpunkte ihrer derzeitigen Strukturen bewertet. Vor dem Hintergrund der sich abzeichnenden Änderungen in den Rahmenbedingungen werden Entwicklungschancen und etwaige Risiken für die Wertschöpfungsketten abgeleitet.

Der Ansatz der Wertschöpfungsketten schließt die Betrachtung aller Akteure und Funktionen ein, von der

Züchtung, über Produktion, Dienstleistung und Handel bis zu den Endkonsumenten.

Produkte, die über ähnliche Strukturen in den Lieferketten verfügen, wie beispielsweise Obst und Gemüse, werden zusammen bewertet.

Folgende Wertschöpfungsketten sind in diese Analyse einbezogen:

- Wertschöpfungsketten für Schnittblumen, Topfpflanzen inklusive Stauden
- Wertschöpfungsketten für Baumschulpflanzen
- Wertschöpfungsketten für Obst und Gemüse inklusive Kräuter
- Wertschöpfungsketten des Garten- und Land
- Wertschöpfungsketten im Friedhofsgartenbau

Da der gärtnerische Facheinzelhandel ein besonderer Verkaufsstellentyp auf der Einzelhandelsstufe der Wertschöpfungsketten ist, wird er einer gesonderten Bewertung unterzogen.

2.1 SWOT: Wertschöpfungskette „Schnittblumen und Topfpflanzen, inklusive Stauden“

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ● hoher Qualitäts- und Produktionsstandard ● großes Marktwissen ● hohe Produktdifferenzierung ● hohe Anpassungsfähigkeit ● gut angepasste Marktkanäle ● differenzierte Einzelhandelsstrukturen und viele Outlets ● differenzierte, nachfragegerechte Großhandelsstruktur (noch!) ● hohe Wertschöpfung möglich 	<ul style="list-style-type: none"> ● überalterte Produktionsanlagen ● relativ kleinbetriebliche Strukturen (keine Skaleneffekte) ● geringe Investitionskraft ● geringe Arbeitsplatzattraktivität für Mitarbeiter ● geringe Attraktivität für Betriebsnachfolger ● geringe Rendite bei hohem Kapitalbedarf ● hohe Energieabhängigkeit ● indirekte Absatzwege der Produktionsbetriebe
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ● großes Marktvolumen ● Marktnähe, niedrige Logistikkosten ● Biophilie des Verbrauchers ● Herkunftspräferenz (Topfpflanzen) ● stabile bis steigende Kaufkraft der Verbraucher ● Wahrnehmung der Wohlfahrtswirkung von Pflanzen ● Zierpflanzen als Kulturgut ● ungenutzte Marktpotenziale (ethnische Gruppen und institutionelle Verbraucher) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Energiepreisentwicklung / Arbeitskostenentwicklung ● geringere Kapitalverfügbarkeit bei hohem Kapitalbedarf ● schlechter Zugang zu Investitionsförderung ● hohes Markt- und Technologierisiko ● Nachwuchs- und Fachkräftemangel ● Unsicherheit in der Nachfrageentwicklung ● (energiehaltiges) Luxusgut ● Umweltdiskussion (Energie) ● Strukturwandel auf Einzelhandelsebene ● Überproduktion

Alle Bewertungen dienen als Grundlage zur Ableitung der strategischen Empfehlungen in Kapitel 5.

Die **Stärken** der Wertschöpfungskette Schnittblumen und Topfpflanzen inklusive Stauden liegen in der ausgesprochen hohen Professionalität der Marktakteure und den sehr gut entwickelten und etablierten Absatzkanälen. Die Absatzstrukturen im Groß- und Einzelhandel sind differenziert und erlauben eine Spezialisierung der Partner in der Wertschöpfungskette. Angebot und Absatzwege sind nachfragegerecht gestaltet. Schnittblumen und Topfpflanzen werden in Deutschland marktangepasst auf einem sehr hohen Qualitätsniveau mit guter Produktdifferenzierung gehandelt.

Die inländische Produktion ist marktorientiert ausgerichtet. Gerade in der hohen Anpassungsfähigkeit des Anbausortimentes liegt eine Stärke der Produzenten. Die Produktionsstandards sind in der Regel, trotz teilweise überalterter Produktionsanlagen, auf einem hohen Niveau.

Die Sparte verfügt über ein großes Marktwissen, auf dem die angepassten Marktstrukturen basieren. Voraussetzungen für eine hohe Wertschöpfung bei Schnittblumen und Topfpflanzen sind auf der Angebotsseite gegeben.

Trotz der beschriebenen Stärken erwirtschaftet der Zierpflanzenbau aufgrund der Kostensteigerungen, die nicht mit dem Produktpreis weitergegeben werden können, nur eine geringe Rendite, die neue Investitionen in den Unternehmen kaum erlauben. Die Folge der geringen Investitionskraft in dieser Sparte ist, dass in Deutschland relativ viele kleinbetriebliche Strukturen vorzufinden sind, bei denen in überalterten Produktionsanlagen Schnitt- und Topfpflanzen produziert werden. Ein Zustand, der eindeutig zu Lasten der Arbeitsplatzattraktivität für Mitarbeiter, aber auch der Ausnutzung von betriebswirtschaftlich notwendigen Skaleneffekten geht. Die Arbeitsplatzattraktivität wird außerdem durch das niedrige, tariflich geregelte Entlohnungsniveau beeinträchtigt.

Der hohe Kapitalbedarf für Produktionsanlagen bei geringer Rendite macht die Sparte für Betriebsnachfolger und Neueinsteiger gleichermaßen unattraktiv. Die hohen Investitionen sind nicht ohne entsprechendes Eigenkapital zu leisten.

Eine weitere **Schwäche**, die ebenfalls unmittelbaren Einfluss auf die Rendite hat, ist die hohe Energieabhängigkeit der Schnittblumen und Topfpflanzen. Viele der am Markt gefragten Kulturen erfordern einen hohen Energieeinsatz. Mit abnehmender Verfügbarkeit fossiler

Brennstoffe werden die Energiekosten steigen und einen negativen Einfluss auf die Rendite haben, wenn sich die Wertschätzung und Wertschöpfung von Pflanzen bei den Verbrauchern nicht steigern lässt und nicht zukünftig höhere Preise erzielt werden können. Die Strukturen der indirekten Absatzwege unterliegen starken Änderungen und sind nicht konsequent auf die einzelnen, unterschiedlichen Marktsegmente ausgerichtet. Die Koordination zwischen Produktion und Absatzmittlern erfolgt nicht in dem Maße, dass die nicht bedarfsorientierte Produktion und damit einhergehende Überproduktion abgebaut werden.

Förderlich für die Wertschöpfungskette bei Schnittblumen und Topfpflanzen ist das ausgesprochen hohe Marktvolumen, welches sich seit Jahren stabil zeigt. Die Kaufkraft der Verbraucher wird als stabil bis steigend eingeschätzt. Die Marktnähe und die damit verbundenen geringeren Logistikkosten ermöglichen der inländischen Produktion einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Importen. Dies kann als Chance für die Zukunft verstanden werden, vor allem wenn es gelingen sollte, Verbraucher stärker für das Produkt zu begeistern und Schnittblumen und Topfpflanzen in ihrer Wahrnehmung als Kulturgut mit Wohlfahrtswirkung zu etablieren. Neben dem grundsätzlichen Bedürfnis nach „Grün“ wirkt sich die zunehmende Präferenz der Verbraucher für regionale Produktion auf den heimischen Anbau förderlich aus. Ein bisher ungenutztes Marktpotenzial wird in einer zielgruppenspezifischen Ansprache von ethnischen Gruppen und institutionellen Verbrauchern gesehen.

Als **Risiko** werden bei den Schnittblumen und Topfpflanzen diverse Punkte gesehen. Ein wesentlicher Punkt liegt in der Energieabhängigkeit der Produktion. Es besteht die Gefahr, dass sich die Produkte zu energiehaltigen Luxusgütern entwickeln, die in der Öffentlichkeit aufgrund des Energieverbrauchs skeptisch diskutiert werden.

Unabhängig davon bestehen Unsicherheiten über die Nachfrageentwicklung. Werden die zukünftigen, nachrückenden Konsumenten und die wichtige Gruppe der „Best-Ager“ auch weiterhin Pflanzen kaufen? Auch ist der Strukturwandel auf Einzelhandelsebene schwer einzuschätzen und wird eher als ein Risiko denn als eine Chance gesehen. Die hohe Nachfrage ist zu einem großen Teil auch durch die Dichte an Einkaufsstätten für Zierpflanzen verursacht.

Neben diesen Risikofaktoren in der Wertschöpfungskette zeigen sich auch solche für die Produktion selbst. Hierzu zählen ein zunehmender Nachwuchs- und Fachkräftemangel. Der Zugang zu Kapital scheint mit

rückläufigen Investitionsförderungen und schlechteren Rankings bei Banken immer schwerer zu werden, was teilweise auf ein mangelndes Wissen über die Branche innerhalb des Bankensektors verursacht wird. Im schlimmsten Fall können die Unternehmen die notwendigen Investitionen zur Einhaltung von Produktionsverfahren und Standards nicht mehr leisten. Diese Situation wird durch die steigenden Energie- und

Arbeitskosten verschärft. Die Dynamik der Märkte führt zu höheren Markt- und Technologierisiken. Ein letztes Risiko wird darin gesehen, dass kapitalstärkere Unternehmen zur Erzielung ausreichender Gewinne ihren Produktionsumfang ausweiten und so für eine Überproduktion sorgen, die auf einem gesättigten Markt nur über Preisnachlässe verkauft werden kann.

2.2 SWOT: Wertschöpfungskette „Baumschulpflanzen“

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ● leistungsfähige, starke private Vermarkterstruktur ● leistungsfähige Betriebsstrukturen bei ca. 30 % der Betriebe ● Strukturwandel: verbleibende Betriebe können wachsen und Skaleneffekte nutzen ● hoher Mechanisierungsgrad ● hoher Agglomerationsgrad = stark regional ausgeprägte Produktionsstrukturen (Konzentration von Know-how, Spezialisierung durch Arbeitsteilung möglich) ● hohes Know-how in der Produktion ● hoher Qualitätsstandard ● hohes Wertschöpfungspotenzial (Formgehölze, Hecken, Dienstleistungen) ● großes Markt-Know-how ● Anpassungsfähigkeit an Nachfrageveränderungen (bspw. E-commerce) ● hohe Wertschöpfung möglich 	<ul style="list-style-type: none"> ● leicht schrumpfende Produktionsfläche ● geringe Flexibilität aufgrund hoher Kapitalbindung ● ca. ein Drittel der Betriebe sind nicht zukunftsfähig ● hoher Bedarf an Logistikkapazitäten ● geringe Arbeitsplatzattraktivität für Mitarbeiter ● geringe Attraktivität für Betriebsnachfolger ● geringes Ausbildungsniveau von Fachkräften ● geringe Managementkompetenzen in der Betriebsleitung ● ungenutzte Marktchancen
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ● Biophilie des Verbrauchers und Grün als Kulturgut ● Herkunftspräferenz des Verbrauchers ● stabile bis steigende Kaufkraft der Verbraucher ● Bewusstsein und Wahrnehmung der Wohlfahrtswirkung der Produkte ● Vernetzung der Produktion auf europäischer Ebene ● bessere Zusammenarbeit und Konzentration auf eigene Stärken in Anbauregionen (regionale Spezialisierung) ● Anpassung der Produktpalette an europäische Nachfrage zur Internationalisierung der Absatzmärkte 	<ul style="list-style-type: none"> ● hoher Kapitalbedarf ● hohe Logistikkosten ● Fachkräftemangel ● Mangel an Betriebsnachfolgern ● Wettbewerb zwischen Einzelhandelsbaumschulen, Baumärkten, Gartencentern ● nationaler Markt ist gesättigt; begrenztes Wachstumspotential ● hohes Marktrisiko aufgrund langer Kulturdauer ● Nachfrage nach gebietseigenen Gehölzen ● Flächenwettbewerb mit Landwirtschaft (z. B. Biogas) und Bemaßnahmen ● Sortimentsverarmung: Einschränkung der Sortimentsbreite um Größeneffekte zu nutzen

Die Wertschöpfungskette Baumschulen weist verschiedene **Stärken** auf. Von besonderer Bedeutung ist die hohe regionale Konzentration der Baumschulproduktion in Deutschland. Hier sind insbesondere zwei Gebiete im Norden Deutschlands zu nennen, zum einen der Landkreis Pinneberg und angrenzende Kreise, zum anderen die Region nordwestlich von Oldenburg mit dem Ammerland als Zentrum. Dies hat dazu geführt, dass vor allem in den Produktionszentren ein hohes Know-how vorzufinden ist. Als Stütze der Sparte können die rund 30 % der Baumschulbetriebe angesehen werden, die als leistungsfähig gelten. Die leistungsfähigen Betriebe sind gut mechanisiert und gelten als stark und wettbewerbsfähig genug, um den Strukturwandel voranzutreiben und Größeneffekte zu realisieren. Grundsätzlich erfolgt die baumschulische Produktion auf einem qualitativ hohen Niveau. Die Produktpalette ist breit gefächert. Es wird nicht nur Massenware erzeugt, sondern es werden auch Produkte mit einer hohen Wertschöpfung hergestellt, die vielfach durch die Produktion ergänzende Dienstleistungen geprägt sind, beispielsweise die Erzeugung fertiger Hecken oder von Formgehölzen. Mit Blick auf die Vermarktung kann der Baumschulbranche eine hohe Marktkennntnis bescheinigt werden, was beispielsweise eine hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit bei Nachfrageveränderungen zeigt.

Den genannten Stärken der Baumschulsparte stehen allerdings auch einige **Schwächen** gegenüber. So gilt rund ein Drittel der Baumschulen als nicht zukunftsfähig. Insbesondere die zu dieser Gruppe zählenden Baumschulen sind aufgrund einer angespannten Liquidität wenig flexibel und können auf sich ändernde Marktanforderungen nur noch schwer reagieren. Insgesamt ist die Baumschulwirtschaft durch hohe Investitionen in die Logistik charakterisiert, da in der Regel voluminöse, schmutzige und meistens sperrige Güter zu transportieren sind, für die es schwierig ist, Dienstleister aus dem Logistikbereich zu gewinnen. Außerdem ist die Sparte durch eine im Rahmen des Strukturwandels und aufgrund einer hohen Flächenkonkurrenz sinkende Produktionsfläche geschwächt. Ein besonders problematischer Bereich ist der Komplex Betriebsleitung und Mitarbeiter. Mit Blick auf die Mitarbeiter zeigt sich, dass deren Ausbildungsniveau häufig nicht den Ansprüchen genügt, was sowohl für die angelernten Mitarbeiter als auch für die Fachkräfte gilt. Ein Grund dafür ist, dass Arbeitsplätze in der Baumschulwirtschaft, ähnlich wie in anderen Gartenbausparten auch, als wenig attraktiv gelten und dadurch Personen mit einem soliden Bildungsniveau tendenziell von einer beruflichen Orientierung in die Baumschulwirtschaft absehen. Als Gründe dafür können beispielsweise die

körperlich belastende Arbeit, die Saisonalität des Arbeitsanfalls oder das eher schlechte Image sowie die geringen Tarifröhne angesehen werden. Auf Ebene der Betriebsleitung ist anzumerken, dass diese in vielen Betrieben Defizite in der professionellen Betriebsführung aufweist. Zudem fehlen oftmals Anreize für potenzielle Betriebsnachfolger, in die Betriebsleitung einzusteigen. Bei der Ausrichtung der Produktion und des Absatzes der Baumschulerzeugnisse werden immer wieder Marktchancen, zum Beispiel im Export, nicht erkannt.

Für die Zukunft ergeben sich vielfältige **Chancen** aus der steigenden Neigung des Verbrauchers, im eigenen Garten zu leben, bzw. ein grünes (Wohn-) Umfeld einzufordern, da die Wahrnehmung der dadurch hervorgerufenen positiven Effekte auf Seiten der Verbraucher wieder zunimmt. Das Leben mit Grün und im Grünen rückt als Kulturgut wieder stärker in den Fokus der Bevölkerung. Diese Entwicklung wird gestützt durch eine stabile bis steigende Kaufkraft in Deutschland, gepaart mit einer Präferenz der Verbraucher für Baumschulerzeugnisse aus deutscher oder sogar regionaler Produktion. Neben diesen Entwicklungen, welche die Nachfrage stimulieren, werden weitere Chancen für eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Baumschulen darin gesehen, dass sich Betriebe und Regionen auf ihre Stärken konzentrieren und diese gezielt ausbauen. Eine daraus resultierende regionale Spezialisierung auf ausgewählte Produkte und Produktgruppen kann zu einer stärkeren Vernetzung der Produktion auf nationaler und europäischer Ebene führen. Als Ergebnis kann die Produktpalette stärker an der internationalen Nachfrage ausgerichtet und die Exporte gesteigert werden.

Risiken für die Baumschulsparte bestehen in dem zu erwartenden Fachkräftemangel, dem teils schlechten Ausbildungsstand der Fachkräfte und dem Mangel an Betriebsnachfolgern. Vor dem Hintergrund eines national eher als gesättigt anzusehenden Marktes ist weiteres Wachstum der Betriebe nur entweder über Verdrängung von Wettbewerbern oder über steigende Exporte zu realisieren. Nachteilig wirkt auch die teilweise sehr angespannte Liquidität bei einem gleichzeitig hohen Kapitalbedarf in der Sparte. Dies erschwert auf betrieblicher Ebene die Umsetzung von notwendigen Anpassungen, beispielsweise einer stärkeren Spezialisierung oder einer zunehmenden Ausrichtung auf Exportmärkte. Nicht nur finanziell, auch räumlich können dem Wachstum von Betrieben Grenzen gesetzt sein. Hier ist die zunehmende Flächenkonkurrenz, einerseits durch die Landwirtschaft und andererseits durch Infrastrukturprojekte, zu nennen. Mit Blick auf die Nach-

frage bergen die langen Kulturzeiten vor dem Hintergrund sich immer schneller ändernder Kundenpräferenzen ein immer größeres Risiko, das bei einer zunehmenden Spezialisierung der Betriebe immer schwerer abgedeckt werden kann. Um Größeneffekte stärker zu nutzen, werden die Sortimente eingeschränkt. Dies

kann zu einer Sortimentsverarmung führen. Sollte die Nachfrage nach gebietseigenen Gehölzen weiter forciert werden, sind die Absatzgebiete großer Baumschulen stark eingeschränkt. Generell stehen die Einzelhandelsbaumschulen weiter in intensivem Wettbewerb mit Gartencentern und Baumärkten.

2.3 SWOT: Wertschöpfungskette „Obst und Gemüse, inklusive Kräuter“

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> regionale Produktions- und Absatzstrukturen leistungsfähige Betriebsstrukturen Produktionszentren (Agglomeration) leistungsfähige Qualitätssicherungssysteme hohe Produktqualität und Sicherheit hoher Anteil Bio-Produktion Möglichkeit der Differenzierung durch Produktionsverfahren, Absatzkanäle, Sorten etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Regionalität kann Strukturwandel hemmen Austauschbarkeit der Produkte unzureichende Produktbündelung hohe Ressourcenintensität, hohe Arbeitskosten geringe Automatisierung bei arbeitsintensiven Prozessschritten hoher Preis-Wettbewerb auf Einzelhandelsebene Warenpflege im Einzelhandel geringe Produktdifferenzierung geringe Innovationskraft in der Verbraucherwahrnehmung überalterte Produktionsanlagen im Unterglas-Gemüsebau (regional unterschiedlich)
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> Herkunftspräferenz der Verbraucher Differenzierung in den Lieferketten (durch Regionalität) steigender Außer-Haus-Verzehr zunehmende Nachfrage nach Convenience-Produkten wachsende Differenzierung in der Nachfrage steigendes Gesundheitsbewusstsein Zusatznutzen (Anbau, Inhaltsstoffe, Aufbereitung) Angebotsausweitung durch Differenzierung in Produktwahl und Produktionsverfahren Entwicklung von Großanlagen mit Abwärmenutzung 	<ul style="list-style-type: none"> hohe Marktmacht der Abnehmer internationaler Markt mit hohen Marktschwankungen Ersatz von Obst und Gemüse durch Nahrungsergänzungsmittel Skandalanfälligkeit / öffentliche Diskussion Flächenkonkurrenz in Produktionszentren und mit Landwirtschaft (z. B. Biomasseerzeugung für Biogas) geringe Kapitalverfügbarkeit bei hohem Kapitalbedarf Fachkräftemangel Verfügbarkeit Saison-Arbeitskräfte

Die demographische Entwicklung in Deutschland vollzieht sich vor dem Hintergrund ausgeprägter regionaler Wachstumszentren. Daher ist eine **Stärke** der Wertschöpfungsketten für Obst und Gemüse (inklusive Kräuter) darin zu sehen, dass regionale Produktions- und Absatzstrukturen und geschlossene Anbaugelände, beispielsweise von Obstbaubetrieben im Alten Land oder Gemüsebaubetrieben in der Pfalz, nebeneinander existieren. Dies kommt der zunehmenden Nachfrage

der Verbraucher nach regionalen Produkten und der deutlichen Nachfragepräferenz nach deutschem Obst und Gemüse entgegen. Hier spiegelt sich das Verbrauchervertrauen in die Produktsicherheit und Produktqualität – und damit auch in die Leistungsfähigkeit der bereits bestehenden Qualitätssicherungssysteme – von deutschem, insbesondere aber von regional erzeugtem Obst, Gemüse und Kräutern wider.

Der Ernährungsbereich, dem die Wertschöpfungsketten für Obst und Gemüse zugehören, ist durch die **Schwäche** gekennzeichnet, dass der Marktmacht des Handels, insbesondere des Lebensmitteleinzelhandels, eine zu schwache Gegenmacht auf Produzentenseite gegenüber steht. Die Produktbündelung auf der Angebotsseite ist viel zu gering ausgeprägt. Darüber hinaus sind Frischobst und -gemüse in ihrer Wahrnehmung durch den Verbraucher austauschbar. Produktinnovationen werden vom Verbraucher nur dann wahrgenommen, wenn sie sich im Erscheinungsbild und in der sensorischen Qualität des Produktes widerspiegeln. Daraus resultiert eine ungleiche Machtverteilung bei den Akteuren der Wertschöpfungsketten für Obst und Gemüse, mit einem hohen Wettbewerbsvorteil ausschließlich auf der Ebene des Lebensmitteleinzelhandels. Das bedingt wiederum, dass bei vielen Qualitätssicherungssystemen (mit Ausnahme von QS) ausschließlich der Produzent in der Pflicht ist, nicht aber der Lebensmittelhandel. So führt die „Warenpflege“ von Obst und Gemüse im Handel, insbesondere beim Discounter, zu deutlichen Qualitätsverlusten, die vom Verbraucher häufig nicht auf die Warenpflege des Handels zurückgeführt werden. Die Erzeugerorganisationen für Obst und Gemüse bilden einen wichtigen Faktor im Markt für Obst und Gemüse, indem sie die Funktion des Bündlers und Vermarkters gegenüber dem Lebensmitteleinzelhandel ausführen. Diese Funktion muss weiter unterstützt und ausgebaut werden.

Zukünftig die schon bestehenden, leistungsfähigen Qualitätssicherungssysteme weiter auszubauen, ist eine **Chance**, die Wettbewerbsfähigkeit der Wertschöpfungsketten für Obst und Gemüse zu stärken. Da gerade bei den Wertschöpfungsketten für Obst und Gemüse das Risiko einer besonderen Sensibilität gegenüber Lebensmittelskandalen besteht, liegt in der Etablierung von transparenter und nachhaltiger Qualitätssicherung eine Möglichkeit für aktives Risikomanagement bei der Lebensmittelsicherheit. So werden folglich die meisten Akteure der Wertschöpfungskette zukünftig noch mehr Wert auf Qualitätssicherungssysteme legen und entsprechendes Labeling zum verwendeten Qualitätssicherungssystem sowie zur Rückverfolgbarkeit der Produkte erwarten und fordern.

Für die Zukunft ergeben sich aufgrund des sich ändernden Nachfrageverhaltens bei Obst und Gemüse bedingt sowohl durch die weiterhin steigenden Internationalisierung und Pluralisierung der deutschen Gesellschaft, als auch begründet im Lifestyle, dem zunehmend dominierenden Einflussfaktor des Verbraucherverhaltens, vielfältige Chancen für die Wertschöpfungsketten für Obst und Gemüse (inklusive Kräuter). Damit eröffnet

sich die Möglichkeit, diese differenzierte Nachfrage nach den unterschiedlichsten Obst- und Gemüseprodukten zu befriedigen und damit auch über differenzierte Wertschöpfungsketten weitere Märkte zu gewinnen.

Chancen liegen hier im Convenience-Bereich und dem Außer-Haus-Verzehr, denn die Erwerbstätigkeit der Frauen sowie die Versorgung von Kindern in Ganztageseinrichtungen und von älteren Menschen über mobilen Essensservice werden weiterhin zunehmen. Ebenso kann ein steigender Bedarf an pflanzenbasierten funktionellen Lebensmitteln befriedigt werden – ein Markt, den die Wertschöpfungsketten für Obst und Gemüse abdecken könnten. Ernährung wird zunehmend als Möglichkeit für eine aktive, positive Beeinflussung der Gesundheit angesehen.

Weitere Möglichkeiten liegen auch bei den Bio-Produkten. Es gilt nicht nur weiterhin die Nachfrage nach Bio-Produkten aus heimischer Produktion zu befriedigen, sondern die Erzeugung entsprechend der steigenden Nachfrage auszuweiten. Einkaufsmengen und Verbraucherausgaben für Frischobst und Frischgemüse werden unverändert bleiben, jedoch liegt die Chance, die Nachfrage nach den in Deutschland besonders ausgeprägt konsumierten Gemüsearten (u. a. Möhre, Tomate, Zwiebel, Spargel) zu erhöhen, und den Verbraucher zu überzeugen, zunehmend den Kauf von tropischem Obst durch heimisches, frisches Obst zu ersetzen. Die weitere Ansiedlung von großflächigen Gewächshausanlagen an Abwärmestandorten kann den Selbstversorgungsgrad erhöhen. Auch hier liegt die Chance im spezifisch differenzierten Sortiment.

Die besonders erfolgreichen und in der Regel großen bis sehr großen Obst- und Gemüsebaubetriebe 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 Investitionen reagieren.

Risiken für Wertschöpfungsketten für Obst und Gemüse (inklusive Kräuter) liegen in dem hohen Arbeitskräftebedarf. Kennzeichnend für den Produktionsgartenbau in Deutschland, insbesondere für den Gemüsebau, ist ein intensiver Strukturwandel mit immer weniger Betrieben bei deutlich größeren Anbauflächen je Betrieb. Auch wenn verstärkt arbeitssparende Mechanisierung und Automatisierung in Obst- und Gemüsebaubetrieben Eingang finden, ist der Automatisierungsgrad im Vergleich zu anderen Gartenbausparten (z. B. beim Zierpflanzenbau) relativ gering. Das bedeutet immer noch ein hohes Maß an Handarbeit

(insbesondere bei der Ernte). Verschärft durch die ausgeprägte Saisonalität der Obst- und Gemüseproduktion in Deutschland entsteht hieraus ein Risiko in Bezug auf die ausreichende Verfügbarkeit und Bezahlbarkeit von Saison-Arbeitskräften.

Generell ist der demographisch, aber auch durch die defizitäre Aus- und Weiterbildung bedingte Mangel an geeigneten Fachkräften ein sich verstärkendes Risiko, das nicht nur kennzeichnend für die Wertschöpfungs-

ketten für Obst und Gemüse ist, sondern für die gesamte Gartenbaubranche.

Betriebe mit hohem Kapitalbedarf, z. B. bedingt durch überalterte Produktionsanlagen, sind dem Risiko der geringen Kapitalverfügbarkeit ausgesetzt. Ebenso wirkt die zunehmende Konkurrenz um Anbauflächen mit der Landwirtschaft oder für die Non-Food-Erzeugung risikoverschärfend.

2.4 SWOT: Wertschöpfungskette „Garten- und Landschaftsbau“

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsplatzattraktivität für Mitarbeiter Schnelle Reaktion auf Marktänderungen große Markt- und Kundennähe aktive Verbraucherkommunikation hohe Rentabilität Ausschöpfung privater Nachfrage 	<ul style="list-style-type: none"> geringe Wahrnehmung von Kooperationsmöglichkeiten geringes Eigenkapital bei über 50 % der Betriebe mangelnde Professionalität beim Baustellenmanagement Angebotspolitik (Preisaggressivität) bei Großprojekten viele Klein- und Kleinstbetriebe fehlende strategische Ausrichtung keine standardisierte Umsetzung der Leistung / Produkte keine Qualitätssicherung der Leistung / Produkte Konzentration auf regionale Märkte teilsweise geringes marktorientiertes Denken und wirtschaftliches Handeln
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> Grün als Kulturgut Biophilie des Verbrauchers Zusatznutzen (z. B. Klimaverbesserung, Wohlbefinden) erhöhter Dienstleistungsbedarf (u.a. durch steuerliche Absetzbarkeit haushaltsnaher Dienstleistungen) zunehmende Urbanisierung Attraktivität in urbanen Raum und Wohnumfeld Verbesserung Nachfrageentwicklung im privaten Bereich und bei Unternehmen aktiveres Wertschöpfungskettenmanagement (Garten- und Landschaftsbau und Produzenten) ökologisch nachhaltige Stadtplanung 	<ul style="list-style-type: none"> abnehmende Finanzkraft der öffentlichen Hand branchenfremde Konkurrenz und brancheninterne Konkurrenz zunehmende Mobilität weniger und kleinere Anlagen durch demographischen Wandel Konzentration der Marktmacht der Abnehmer (Wohnungsbaugesellschaften) Fachkräftemangel Im öffentlichen und halböffentlichen Bereich: Wahrnehmung der Produkte als Luxusgut geringer Anfangsinvestitionsbedarf

Eine der großen **Stärken** des Garten- und Landschaftsbaus ist seine im Vergleich zu anderen Sparten des Gartenbaus hohe Attraktivität für Mitarbeiter durch die vielfältigen, adäquat entlohnenden Arbeiten und die differenzierten Dienstleistungen.

Die große Marktnähe und der direkte Endabnehmerkontakt ermöglichen den Unternehmen des Garten- und Landschaftsbaus über das direkte Kundengespräch die schnelle Identifizierung von Verbraucherwünschen und neuen Trends, und damit eine ebenso unmittelbare Reaktion auf die veränderten Markterfordernisse. So werden neue Trends rasch erkannt und umgesetzt, und die Umsetzung einer kundenorientierten Dienstleistung erhöht wiederum die Rentabilität.

Allerdings liegen die **Schwächen** des Garten- und Landschaftsbaus in einer oft fehlenden strategischen Ausrichtung der Unternehmen. Das Wissen rund um die geäußerten bzw. wahrgenommenen Kundenwünsche und -probleme äußert sich nicht immer in einem kundenorientierten Angebot an Produkten und Dienstleistungen.

Es fehlt gleichzeitig eine klare strategische Ausrichtung des Einzelunternehmens zur Besetzung einer bestimmten Nische bei gleichzeitiger wachsender Konzentration der Marktmacht auf wenige Abnehmer, beispielsweise Wohnungsbaugesellschaften. Zudem sind viele Unternehmen des Garten- und Landschaftsbaus Klein- und Kleinstbetriebe. Sie sind mit geringem Eigenkapital ausgestattet und nutzen nicht die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen. So scheitern diese Kleinunternehmen bei der Akquise von Großprojekten und dabei an der oft aggressiven Preispolitik größerer brancheninterner oder -externer Konkurrenten. Zudem sind diese Klein- und Kleinstbetriebe überwiegend nur regional tätig, was ebenso die Einwerbung von Aufträgen einschränkt.

Dies führt wiederum zu einem erhöhten Kostendruck auf den einzelnen Unternehmer, der andererseits oft eine mangelhafte Auftragsumsetzung zur Folge hat. Das kann sich in einem unzureichend professionellen Baustellenmanagement äußern sowie in nicht oder nur mangelhaft umgesetzten Vorgaben zu fachlichen Standards. Eine ausreichende Qualitätskontrolle zur Sicherung der erbrachten Leistungen und der verwendeten Produkte fehlt häufig.

Die **Chancen** für den Garten- und Landschaftsbau der Zukunft werden in neuen Lebensformen der Bevölkerung gesehen, die „Grün“ als festen Bestandteil mit einbeziehen. Insbesondere in den Städten wachsen seit

einigen Jahren das Interesse der privaten Verbraucher aber auch der städtischen und kommunalen Vertreter am Grün und das Erkennen des vielfältigen Nutzens von Pflanzen. Natur, ob als klassischer Schlosspark oder als städtische Naherholungs-Grünanlagen erlebt, wird als Kulturgut betrachtet, die Biophilie des Städtlers wächst. Der urbane Bürger wünscht sich ökologisch nachhaltige Stadtplanung zur Verbesserung des Stadtklimas und der Lebensqualität. Die Attraktivität und damit auch der ideelle sowie monetäre Wert von Wohn- und Lebensraum, werden immer stärker im direkten Zusammenhang mit der umgebenden Begrünung betrachtet. Aus dieser Entwicklung ergibt sich aktuell und zukünftig ein erhöhter Dienstleistungsbedarf zur Anlage und Pflege von grünen Bereichen. Besonders positiv für den Garten- und Landschaftsbau ist dabei der ausgesprochen breite Kundenkreis von kleinen Privathaushalten bis hin zu großen Unternehmen.

Eine weitere Chance ist auch in einem aktiveren Wertschöpfungskettenmanagement zu sehen. So könnte eine Kooperation innerhalb von Unternehmen des Garten- und Landschaftsbaus erfolgen, aber auch die Zusammenarbeit eines Garten- und Landschaftsbau-Unternehmens mit gartenbaulichen Produktionsbetrieben wie z. B. einer Baumschule oder, einem Stauden- oder Zierpflanzenbetrieb könnte deutliche Wettbewerbsvorteile schaffen.

Ein **Risiko** für den Garten- und Landschaftsbau besteht in dem geringen Anfangsinvestitionsbedarf, um ein Unternehmen im Garten- und Landschaftsbau zu gründen. Erforderliche Geräte und Maschinen können gemietet werden, die reine Arbeitsleistung ist steuerlich gut absetzbar. Dies senkt für Branchenfremde wie auch für Fachkräfte des Garten- und Landschaftsbaus die Hürde für den Brancheneinstieg. Es werden weiterhin branchenfremde Anbieter auf den Markt drängen und insbesondere im Pflegebereich – z. B. in Grünanlagen von Wohnkomplexen, erstellt und betrieben von Wohnungsbaugesellschaften – auch Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen ausgeführt werden. Diese unterliegen einer anderen steuerlichen Behandlung, so dass keine vergleichbaren Wettbewerbsbedingungen gegeben sind. Letztlich ergibt sich durch derartige Beschäftigungsmaßnahmen ein gesellschaftlicher Interessenskonflikt. Noch gravierender sind die Wettbewerbsverzerrungen durch Schwarzarbeit einzuschätzen. Auf der anderen Seite ist trotz erfolgreicher Image- und Nachwuchskampagnen auch im Garten- und Landschaftsbau ein Fachkräftemangel zu befürchten.

Ferner ist zu bedenken, dass in den letzten Jahren die Budgets für Grün in der öffentlichen Hand zurückge-

gangen sind. Weitere Budgetkürzungen werden sich hemmend auf die Ausweitung von öffentlichem Grün und damit auf die Auftragslage des Garten- und Landschaftsbaus auswirken. Bei der Lösung drängender städtischer Probleme wird die Anlage und Pflege von öffentlichem Grün als „unnötiger Luxus“ empfunden und somit vernachlässigt. Dieser Entwicklung könnte durch Projekte im Private-Public-Partnership-Modell entgegen

gewirkt werden. Ebenso könnten die wachsende Mobilität der Arbeitnehmer und auch der häufig damit verbundene Ortswechsel dazu führen, dass weniger private Gärten angelegt und gepflegt werden. Aufgrund des demographischen Wandels mit immer weniger Kindern, aber einer zunehmend älter werdenden Bevölkerung, wird der private Garten kleiner, im Gegenzug erhöht sich der Bedarf nach Dienstleistungen.

2.5 SWOT: Wertschöpfungskette „Friedhofsgartenbau“

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ● große Kundennähe ● lange, mehrjährige Kundenbeziehung ● Dauergrabpflege ● Selbstverständnis als Dienstleister ● innovative Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> ● Heterogene Leistungsfähigkeit der Betriebe ● Heterogenität der Betriebsstrukturen ● teilweise mangelnde Marktorientierung ● teilweise fehlende Flexibilität ● geringe Attraktivität des Berufs, Fachkräfte- und Nachfolgemangel ● unzureichende Ausbildungsquote
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ● Aufnahme neuer Grabformen ● Biophilie der Verbraucher ● Neotraditionalismus ● Anstieg der Sterbefälle aufgrund der demographischen Entwicklung ● Ausweitung des Dienstleistungsangebots (Volldienstleister am Friedhof und darüber hinaus) ● Friedhöfe als grüne Rückzugsfläche in urbanen Gebieten ● Einbindung von Friedhöfen in öffentliche Grünkonzepte ● PPP (Public Private Partnerships) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Änderungen in der Trauerkultur (Gestaltung und Rituale) ● branchenfremde Wettbewerber ● Preiswettbewerb ● Kostenorientierung der Verbraucher bei Begräbnissen und Grabstätten ● Ruhefrist verkürzt sich in manchen Regionen ● Herauslösung von Begräbnisstätten aus dem öffentlichen, zentralen Ortsbereichen ● Verödung und Vereinsamung ländlicher Regionen ● Wegfall von Friedhofszwang

Die größte **Stärke** des Friedhofsgartenbaus wird in der besonderen Nähe und starken Bindung der Kunden an die Unternehmen gesehen. In der Regel erwachsen die Kundenbeziehung und das Angebot der Dienstleistung aus einem für den Kunden tiefgreifend emotionalen Moment mit einer, gerade im Bereich der Dauergrabpflege, langfristigen Bindung. Die Beziehungen zwischen Friedhofsgärtnern und ihren Kunden sind daher enger und anders zu bewerten als andere Kundenbeziehungen.

Unternehmen des Friedhofsgartenbaus können oft auf mehrjährige Kundenbeziehungen verweisen. Dieses erlaubt den Friedhofsgärtnern eine gewisse Planungssicherheit, die in dieser Form in anderen Sparten des Gartenbaus nicht zu finden ist.

Die Friedhofsgärtnerei tritt ihren Kunden als vertrauenswürdiger Dienstleister rund um die Grabanlage und Grabpflege gegenüber. Dieses Selbstverständnis, als Dienstleister aufzutreten, hat der Friedhofsgartenbau schon früh verinnerlicht und kann es als eine besondere Stärke nutzen.

Eine weitere Stärke, die dieser Sparte zugeschrieben werden kann, ist die innovative Kommunikation, die seit Jahren erfolgreich betrieben wird. Die Branche hat frühzeitig auf die sich ändernde Trauerkultur (Rückgang der Erdbestattungen) reagiert und begonnen, mit gemeinsamer Kommunikationsarbeit dieser Entwicklung entgegen zu steuern, zuletzt auf Bundesebene mit der breit angelegten Kampagne „Es lebe der Friedhof“.

Eine große **Schwäche** hingegen wird in der ausgesprochenen Heterogenität der Sparte gesehen. Diese Heterogenität spiegelt sich in der Leistungsfähigkeit und den Betriebsstrukturen wider. Je nach Organisation der Unternehmen hat dies Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit und die Qualität in Bezug auf Flexibilität, Kreativität und Leistungserbringung.

Auch bei der Marktorientierung der Friedhofsgärtnereien zeigen sich Unterschiede. Während die einen sehr innovativ Antworten auf die sich zunehmend ändernde Begräbniskultur in Form von neuen, marktangepassten Dienstleistungsangeboten finden, verlassen andere die gewohnten Wege nur ungern und verlieren damit ihren Anschluss an aktuelle Marktentwicklungen.

Eine weitere Schwäche ergibt sich aus der unzureichenden Ausbildungsquote, die gepaart mit einer schwindenden Attraktivität des Berufes den Fachkräftemangel und auch den Mangel an betrieblichen Nachfolgern vorantreibt. Diese Entwicklungen werden vom gesellschaftlichen Wertewandel, vom Image der Sparte und von den Arbeits- und Entgeltbedingungen beeinflusst.

Das Vorhandensein von Fachkräften wird jedoch ein entscheidender Faktor sein, ob die Chancen des Friedhofsgartenbaus tatsächlich genutzt und zukünftig umgesetzt werden können.

Aufgrund der demographischen Entwicklung in Deutschland ist davon auszugehen, dass in Zukunft der Anteil an Sterbefällen und damit der potenzielle Bedarf an Grabpflege zunehmen werden. Zu den Faktoren, die die Nutzung des steigenden Marktpotenzials begünstigen, gehören das Bedürfnis nach Grün (Biophilie), eine Tendenz zum Neotraditionalismus (Bewahrung traditioneller Werte) und die wachsende Mobilität, die der Grabpflege durch entfernt wohnende Angehörige entgegen steht.

Unter der Voraussetzung, dass der Friedhofsgartenbau flexibel auf Marktveränderungen reagiert, werden in der Zukunft weitere Tätigkeitsfelder für die Sparte gesehen. Dazu trägt das Angebot an neuen Grabformen (Gemeinschaftsgrabanlagen) bei, daneben die Ausweitung des Dienstleistungsangebotes als Volldienstleister

am Friedhof und darüber hinaus. Angesichts der angespannten Haushaltslage in vielen Kommunen könnten Projekte auf städtischen Friedhöfen über Public-Private-Partnerships realisiert werden.

Ebenso kann eine veränderte Wahrnehmung von Friedhöfen in der Bevölkerung als Chance begriffen werden, indem Friedhöfe nicht ausschließlich Raum zur Trauer bieten, sondern als grüne Rückzugsflächen in städtischen Bereichen oder als Teil der öffentlichen Grünkonzepte begriffen werden. Eine Chance wird auch darin gesehen, auf die Begräbniskultur muslimischer Mitbürger einzugehen. Dies bedarf jedoch im Vorfeld einer Änderung der Gesetzgebung.

Neben den Chancen für die Sparte des Friedhofsgartenbaus zeigen sich auch **Risiken**, die teilweise schon heute offensichtlich sind. In den letzten Jahren hat ein Wandel in der Trauer- und Begräbniskultur stattgefunden. Dieser scheint unaufhaltsam fortzuschreiten. Ein Teil der Probleme rührt daher, dass die Beerdigungstradition in Deutschland historisch stark kirchlich geprägt ist und die Bindung an die Kirchen real abnimmt. Tendenziell ist ein Trend festzustellen, wonach sich viele Menschen von dem klassischen Einzel- oder Familiengrab abwenden und kleine, pflegleichte Gräber bis hin zur anonymen Urnenbestattung im Rasenfeld oder Trauerwald wählen. Die Grabstätte als Ort der Trauer verliert zunehmend an Bedeutung. Immer häufiger orientieren sich die Verbraucher bei der Wahl der Begräbnis- oder Grabform an den Kosten. Aus dieser Kostenorientierung kann sich ein erhebliches Risiko für Friedhofsgärtnereien ergeben, welches zusätzlich zu einem wachsenden Preiswettbewerb innerhalb der Sparte führen kann. Zusätzlich wird der Wettbewerb durch Friedhofverwaltungen und andere branchenfremde Anbieter verschärft, die zunehmend diesen Markt für sich entdecken.

Verstärkt wird das Risiko der nachlassenden Nachfrage durch die Tendenz, dass Friedhöfe aus zentral gelegenen Standorten in Randbereiche verlegt werden und in der öffentlichen Wahrnehmung weniger präsent sind. Durch die demographische Entwicklung hin zu regionalen Wachstumszentren kann es zu einer Verödung von Friedhöfen in schrumpfenden Regionen kommen. Die bisherige langfristige Planungssicherheit der Unternehmen schrumpft, wenn sich die Ruhefristen weiter verkürzen oder der Friedhofszwang ganz entfällt.

2.6 SWOT: Gärtnerischer Facheinzelhandel

Zum gärtnerischen Facheinzelhandel werden Einzelhandelsgärtnereien, Einzelhandelsbaumschulen und Fach-Gartencenter gezählt, die im Direktabsatz Eigen-

produktion und Zukaufware an die Endkonsumenten vermarkten. Auch wenn die Eigenproduktion in den letzten Jahren stetig abgenommen hat und teilweise ganz eingestellt wurde, ist dieser Einzelhandel stark geprägt von gärtnerischem Fachwissen und vom Gärtner-Image seitens der Verbraucher.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ● große Nähe zum Verbraucher ● Beratung, Service für Verbraucher ● Fachwissen, wenn auch auf unterschiedlichem Niveau ● dienstleistungsorientiert ● dichtes Netz an Betrieben ● hohe Qualitätsstandards ● tiefes und breites Sortiment im Verkauf ● Zusatzprodukte im Verkauf 	<ul style="list-style-type: none"> ● unqualifiziertes Verkaufspersonal ● schlechte Erreichbarkeit ● fehlende Dienstleistungs- und Serviceangebote ● teilweise unzureichende Sortimentsbreite (Hardware, Zusatzprodukte) ● begrenzte Öffnungszeiten ● teilweise geringe betriebswirtschaftliche Orientierung ● geringe Investitionskraft
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ● steigender Bedarf nach individuell zugeschnittenen Dienstleistungs- und Serviceangeboten ● kulturelle Bedeutung des Grüns in der Gesellschaft ● Marktnähe durch Verteilung in der Fläche ● Regionalität liegt in der Verbrauchergunst ● Strategische Allianzen ● Marktsegmentierung und zielgruppenorientiertes Marketing ● Attraktivitätssteigerung durch Veredelung und Events 	<ul style="list-style-type: none"> ● ähnliche Produkte konkurrieren um die Gunst der Kunden ● Wettbewerbsdruck durch fachfremden Einzelhandel ● Pro-Kopf-Ausgaben für gartenbauliche Produkte steigen kaum oder gar nicht mehr ● Internetverkauf ● Fachkräftemangel ● Ausscheiden von Unternehmen aufgrund fehlender Profilierung

Der gärtnerische Facheinzelhandel in Deutschland zeichnet sich durch eine hohe Attraktivität für den Verbraucher aus. Der Verbraucher kann aus einer Vielzahl an Facheinzelhändlern auswählen, die in der Summe ein sehr tiefes und breites Sortiment sowie Zusatzprodukte außerhalb des Kernsortiments auf einem hohem Qualitätsniveau anbieten. Neben den Produkten ist eine ausgeprägte Dienstleistungsorientierung wahrzunehmen, die als **Stärke** gewertet werden muss.

Durch das dichte Netz an Betrieben und der meist familiären Unternehmensstruktur sind eine starke Verankerung der Betriebe in ihrem Wirkungsraum und eine

spürbare Nähe zum Verbraucher gewährleistet. Letztere ergibt sich nicht zuletzt durch den unmittelbaren Kundenkontakt. Diese persönliche Ansprache und die Verbrauchernähe sind eine Stärke, die die Betriebe auch zukünftig ausspielen können.

In den meisten Fällen trifft der Verbraucher im gärtnerischen Fachhandel auf gut ausgebildetes, dienstleistungsorientiertes Verkaufspersonal mit einem ausgeprägten Fachwissen, was eine optimale Beratung und zusätzlichen Service für die Verbraucher erlaubt. Diese Leistungen sind eine wichtige Stärke des Fachhandels.

Dem gegenüber steht teilweise jedoch auch unqualifiziertes Verkaufspersonal, welches das gute Image des gärtnerischen Fachhandels und das Vertrauen der Verbraucher in den Fachhandel schmälern kann. Eine **Schwäche**, die sich je nach zukünftiger Ausbildungsintensität, aber auch Verfügbarkeit von Fachpersonal als Schwäche auf den gesamten Fachhandel ausweiten könnte. Ein weiterer Schwachpunkt des gärtnerischen Einzelhandels liegt darin, dass dessen Produkte zunehmend auch durch den fachfremden Einzelhandel oder über das Internet vertrieben werden. Von diesen Anbietern kann sich der Fachhandel bisher noch durch Fachwissen, Einkaufsambiente und Beratung differenzieren. E-Commerce wird vom Fachhandel noch wenig angeboten.

Zusätzlich wird bei einzelnen Betrieben die Schwäche gesehen, dass sie sich ursprünglich aus der Produktion zum Fachhandel entwickelt haben. Der ursprünglich nach Produktionsbedingungen ausgerichtete Standort bedingt oft eine schlechte Erreichbarkeit für die Kunden. Ungünstig aus Sicht der Kunden, und mit Blick auf einen zunehmenden Wettbewerbsdruck erweisen sich die begrenzten Öffnungszeiten als Schwachpunkt, aber auch teilweise fehlende Dienstleistungs- und Serviceangebote sowie eingeschränkte Randsortimente.

Aus ökonomischer Sicht werden die allgemein geringe Investitionskraft und das fehlende ökonomische Verständnis im Management der Betriebe als Schwächen identifiziert.

Neben diesen beschriebenen Stärken und Schwächen werden **Chancen** für den gärtnerischen Fachhandel gesehen.

Mit dem zunehmenden Bedürfnis der Verbraucher nach Grün, Regionalität und dem Wunsch nach individueller Ansprache wird die Bedeutung des Fachhandels steigen. Dies wird unterstützt durch die regionale Verteilung dieses Verkaufsstättentyps, der auch im ländlichen Raum präsent ist. Die aktuelle Hinwendung bestimmter Verbrauchergruppen zum ländlichen Wohn und Gartenambiente, die durch entsprechende Printmedien verstärkt wird, kann durch den gärtnerischen Facheinzelhandel aufgegriffen und bedient werden. Dieser ist am ehesten in der Lage, solchen Bedürfnissen durch individuell zugeschnittene Dienstleistungs- und Serviceangebote in seinem Wirkungskreis zu entsprechen.

Der Schlüssel für die individualisierten Leistungen liegt in einer Kundentypologie, die Aufschluss über die Marktsegmentierung gibt und anschließend ein zielgruppenorientiertes Marketing ermöglicht.

Weitere Chancen bestehen für den Fachhandel in strategischen Allianzen mit Unternehmen innerhalb, aber auch außerhalb der Branche, die bisher nur von den Wenigsten umgesetzt werden. Gezielte Kooperationen mit geeigneten Partnern eröffnen ein erweitertes Absatzpotenzial und Möglichkeiten der Rentabilitätssteigerung für den Betrieb sowie ein aus Kundensicht attraktiveres Angebot.

In der Kooperation gestaltet sich die Durchführung von Events einfacher, in denen ebenso wie in der Veredlung von gartenbaulichen Ausgangsprodukten noch unausgeschöpfte Potenziale für den gärtnerischen Fachhandel bestehen.

Skeptisch muss für den Fachhandel neben dem beschriebenen Wettbewerbsdruck (fachfremder Einzelhandel, Internetverkauf) die Tatsache gesehen werden, dass die Pro-Kopf-Ausgaben für gartenbauliche Produkte kaum oder gar nicht mehr steigen – das derzeitige Marktvolumen wächst nicht. In dieser Situation kommt der Profilschärfung der Verkaufsstätten eine besondere Bedeutung zu. Sollte sich der gärtnerische Facheinzelhandel nicht stärker profilieren und ausreichend Fachkräfte an sich binden können, wird er langfristig zum Marktverlierer werden.

Es besteht das Risiko, dass ähnliche Produkte um die Gunst der Verbraucher konkurrieren, was sich im Umsatzrückgang oder auch in einem Preiswettbewerb niederschlagen kann.

3. Der Weg zum Ziel: Strategische Leitlinien

Die Zukunft ist nicht nur abhängig von den Rahmenbedingungen, sie kann wesentlich von den Akteuren in der Wertschöpfungskette gestaltet werden. Um eine möglichst positive Zukunft für alle Beteiligten zu erreichen, gilt es, sich strategisch zu positionieren und die Kräfte so zu bündeln, dass sie in eine Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit münden.

Dies setzt eine klare Zielformulierung und Festlegung von Handlungsstrategien voraus, zu denen dann strategische Maßnahmen entwickelt werden. Die Handlungsstrategien sind als Leitlinien zu verstehen, in denen sich die unterschiedlichen Akteure und Unternehmen der gartenbaulichen Sparten positiv entwickeln können.

3.1 Strategien für den Gartenbau

Das übergeordnete Ziel der Zukunftsstrategie Gartenbau ist es, **den Gartenbau als eine leistungsfähige, wettbewerbsstarke Branche in Deutschland und in den internationalen Handelsbeziehungen zu verankern.**

Dieses übergeordnete Ziel hat drei wesentliche Teilziele:

- Der Gartenbau leistet einen großen Beitrag zur Lebensqualität der Gesellschaft in Deutschland (Lebensqualitätsstrategie).
- Die Wertschätzung der gartenbaulichen Produkte und Leistungen ist erhöht (Inwertsetzungsstrategie).
- Der Gartenbau verfügt über wettbewerbsfähige Produktions- und Absatzstrukturen und die Wertschöpfung in der Kette ist erhöht (Effizienzsteigerungsstrategie).

Die hier aufgezeigten Leitlinien sind zunächst auf den gesamten Gartenbau bezogen und werden im Weiteren im Hinblick auf die Besonderheiten der einzelnen gartenbaulichen Sparten konkretisiert.

Lebensqualitätsstrategie

Die Lebensqualitätsstrategie fokussiert sich in ihren Maßnahmen auf die zwei Bereiche der Lebensraum- und der Arbeitsplatzgestaltung.

Das lebendige Grün wird in allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens zunehmend wahrgenommen und nachgefragt; es wird somit zum essentiellen Bestandteil menschlicher Lebenswelten. Zukünftig wollen immer mehr Menschen im grünen Bereich wohnen und die Freizeit genießen. Ebenso erfahren Obst und Gemüse eine hohe gesundheitliche Wertschätzung durch die Verbraucher. Die Gartenbaubranche produziert und gestaltet lebendiges Grün, sorgt für eine nachhaltig grüne Umwelt und kreiert damit diese immer stärker nachgefragte Lebensqualität.

Die Umsetzung eines bedarfsgerechten Grüns im Wohn-, Freizeit-, aber auch im Arbeitsumfeld erfordert die Einbeziehung aller Beteiligten bis hin zur Stadt- und Gebäudeplanung, also eine aktive und dynamische Diskussion mit Bürgern, Stadtplanern, Architekten, Gartenbauunternehmern und Politikern. Städte und Kommunen werden ihre Attraktivität für ihre Bürger durch städtische grüne Oasen steigern. Sie beugen so einer Abwanderung und Verödung bestimmter Stadtbezirke vor. Zu einem Mehr an städtischer Wohnquali-

tät tragen Klimaverbesserungen (Feinstaubbindung und Feuchtigkeitserhöhung), bessere Wirtschaftlichkeit (innovatives Wassermanagement senkt Abwassergebühren), Erholungszentren (Parks, Grünanlagen) und Freiflächen zum individuellen Gärtnern (Stadtteilgärten) bei. Durch ihre entschleunigende Wirkung als Ruhepole dienen sie auch der Prävention von stressbedingten Krankheitsbildern.

Ernährung bietet die Möglichkeit, ganz individuell die persönliche Gesundheit aktiv und positiv zu beeinflussen. Informations- und Aufklärungskampagnen zu den gesundheitsfördernden Effekten von Obst und Gemüse können präventiv der Entstehung von Erkrankungen wie Krebs, Diabetes, Degeneration der Augennetzhaut und Herz-Kreislauf-Problemen entgegenwirken. Diese Kampagnen basieren nicht auf reiner Informationsvermittlung, sondern wollen darüber hinaus Spaß und Freude am gesunden Essen mit allen positiven Wirkungen (Wellness, Aktivität, Fitness, „jung bleiben“) vermitteln. Hieraus erwächst ein volkswirtschaftlicher Nutzen durch die Reduktion von Ausgaben im Gesundheitssektor. Verbände und die Gesundheitspolitik sollten hier gezielt die Verbraucher informieren und Handlungsempfehlungen geben.

Neben der aktiven Gestaltung grüner Lebensbereiche ist die Gartenbaubranche selbst gefordert, die Lebensqualität in den Einzelunternehmen der Branche zielgerichtet zu verbessern. Dem sich durch den demographischen Wandel verstärkenden Fachkräftemangel muss durch eine Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität entgegengewirkt werden. Der Gartenbau bietet Arbeitsplätze, die sich mit dem lebendigen Grün befassen, kann aber auch Technikinteressierte binden. Zur unmittelbaren Optimierung des Arbeitsplatzes können zum einen individuelle Gestaltungsmöglichkeiten beitragen, um eine Balance von Arbeitswelt und Familie zu verwirklichen, beispielsweise über die Flexibilisierung der Arbeitszeiten oder das Angebot von Teilzeitmodellen. Zum anderen können gute Verdienstmöglichkeiten, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, bedarfsgerechte Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen sowie anspruchsvolle und auch eigenverantwortliche Tätigkeit des Fachpersonals dazu beitragen, ein attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen. Lernkultur sowie Personalentwicklung und persönliche Perspektiven müssen zu einem kennzeichnenden Bestandteil der Unternehmenskultur werden.

Um adäquate Qualifikationsstandards und Lohnniveaus in der Gartenbaubranche umzusetzen, sind neben dem Unternehmer auch die entsprechenden Verbände und die Politik gefordert.

Inwertsetzungsstrategie

Diese Strategie basiert auf drei wesentlichen Maßnahmenbündeln: auf partizipativen Kommunikationskampagnen, auf einer Optimierung der gartenbaulichen Produkte und Dienstleistungen, und auf einer Verbesserung der Vertriebsformen. Alle drei Aktionsbereiche zielen darauf ab, dass die Produkte und Leistungen der Gartenbaubranche eine höhere Wertschätzung durch Verbraucherinnen und Verbraucher sowie durch unterschiedliche gesellschaftliche Anspruchsgruppen erfahren. Die Aktionsbereiche beziehen sich auf alle Sparten des Gartenbaus, wenngleich die einzelnen Sparten unterschiedliche Akzente in der Maßnahmenumsetzung setzen werden.

Voraussetzungen für die Inwertsetzungsstrategie sind zum einen fundierte Kenntnisse über die Nachfrage nach gartenbaulichen Produkten und Dienstleistungen, über Verbraucherverhalten und Lebensstile, über aktuelle Trends und schließlich über den Wettbewerb. Eine kontinuierliche und umfassende Marktforschung liefert die benötigten Ausgangsinformationen. Verbraucherinnen und Verbraucher müssen dort angesprochen werden, wo sie anzutreffen sind. Das heißt, Produkte und Dienstleistungen des Gartenbaus müssen in ihren Lebenswelten präsent sein, um wahrgenommen werden zu können. Hieraus ergibt sich für die Branche die Notwendigkeit, neue Kommunikationsformen und -technologien zu nutzen, deren sich Verbraucher und Abnehmer bedienen. Produkte und Leistungen müssen oftmals zur Kommunikation digitalisiert werden und Eingang in die digitalen Welten erhalten. Da im Rahmen der Inwertsetzungsstrategie die Qualität der gartenbaulichen Produkte und Leistungen erlebbar gemacht werden soll, bedarf es einer Absicherung, dass diese Qualität zu jedem Zeitpunkt gegeben ist und bis zum Endnutzer erhalten bleibt. Dazu dienen leistungsfähige Qualitätssicherungssysteme.

Das Maßnahmenbündel „Optimierung von Produkten und Dienstleistungen“ umfasst Verbesserungen der Kernleistungen des Produkts. Das sind beispielsweise Pflanzen mit einer besseren Anpassungsfähigkeit an die Umweltbedingungen oder standortangepasste Begrünungsmaßnahmen. Darüber hinaus geht es um die Ausstattung der Produkte und Leistungen mit Elementen, die den Kunden begeistern können und die Wertigkeit in seinen Augen erhöhen, also Eigenschaften, die ihm einen Zusatznutzen bieten. Dies kann bei Obst und Gemüse beispielsweise bedeuten: geschmackvoll und leicht zuzubereiten; bei Schnittblumen eine verlängerte Haltbarkeit. Zierpflanzen könnten farbenfroh, wüchsig und pflegeleicht sein; und im Friedhofsgartenbau ent-

steht Zusatznutzen beispielsweise durch eine personalisierte Grabgestaltung. Begeisterung kann auch entstehen durch die Verbindung von Produkt und Dienstleistung, beispielsweise wenn Verkauf und Installation einer Bewässerungsanlage im Privatgarten mit regelmäßigem Wartungsservice verbunden sind. Oder wenn bei Projekten des „Urban Gardening“ nicht nur Pflanzparzellen vermietet werden, sondern die „neuen Stadtgärtner“ jederzeit fachliche Hilfe in Anspruch nehmen können. Die Produkt- bzw. Leistungsoptimierung schließt sämtliche Formen der Innovationen, Differenzierungen und Aufwertungen mit ein. Besonders gefragt sind bei der Umsetzung dieses Maßnahmenbündels alle Forschungseinrichtungen des Gartenbaus, die sich beispielsweise mit einer Antwort der Pflanzenproduktion auf Ernährungstrends auseinander setzen könnten sowie jegliche Unternehmen des Gartenbaus. Den Unternehmen kommt dabei eine Doppelfunktion zu, häufig entwickeln sie selbst Produkt- bzw. Leistungsinnovationen; sie sorgen darüber hinaus für die Verbreitung der Innovationen in der Praxis.

Ansätze für die Optimierung der Vertriebsformen werden zum einen im Abbau von Kaufbarrieren gesehen. Leistungen und Produkte des Gartenbaus müssen überall leicht zugänglich sein. Dazu tragen zahlreiche Verkaufspunkte, bei Obst beispielsweise alle Verkaufsstätten von den Supermärkten über Fachgeschäfte, Restaurants und Fruchtsaftbars bis hin zum Automatenverkauf für Obstsnacks sowie Bringdienste (z. B. Abosysteme, Frischdienste), und der Onlinehandel bei. Zum anderen bietet der Ausbau des Erlebnischarakters während des Einkaufens einen zweiten Optimierungsansatz. Die Umsetzung kann Kurzzeitcharakter haben, wie beim Event- und Midnightshopping. Sie kann ebenso langfristig durch die Ausgestaltung der Einkaufsstätte angelegt sein, etwa ein Gartencenter als „privater botanischer Garten in der Nähe“ oder ein Hofladen, der den Bezug zu Natur und Gartenbau bietet. Erlebnischarakter beim Einkauf von gartenbaulichen Dienstleistungen kann ebenfalls ein Thema sein, beispielsweise wenn die Solitärpflanzen für den Privatgarten gemeinsam mit dem Fachmann in Baumschulen ausgesucht werden, oder wenn die Gartenumgestaltung Eventcharakter erhält, wie es in zahlreichen Fernsehshows gezeigt wird. Die Umsetzung all dieser Maßnahmen liegt in erster Linie in den Händen der gartenbaulichen Unternehmen, sie kann jedoch durch die Berufsverbände unterstützt werden (z. B. Aktionstag „Lange Nacht der Gartenfreunde“).

Als drittes, zentrales Instrument der Inwertsetzungsstrategie sind vielfältige Kommunikationsmaßnahmen erforderlich. Sie alle sollen den Wert der gärtnerischen

Produkte und Dienstleistungen transportieren. Kommunikationsarbeit für den Gartenbau erfolgt zukünftig auf allen Ebenen, d. h. über Berufsverbände, gartenbauliche Kooperationen und die Unternehmen im Gartenbau. Basis ist eine gemeinsam getragene Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationskampagne, die spartenübergreifend ein positives Klima für den Gartenbau erzeugt. Darauf aufbauend finden zielgruppen- und spartenspezifische Kommunikationskampagnen zu Verbrauchern und Handelspartnern statt, die genau an der Frage ansetzen, welchen Mehrwert die gartenbaulichen Produkte und Leistungen für die Zielgruppen erbringen. Bei der Umsetzung arbeiten Berufsverbände und Unternehmen Hand in Hand, d.h. die transportierten Botschaften der Spartenkampagnen werden durch die individuelle Umsetzung und Kommunikation in den Unternehmen ergänzt und in ihrer Wirkung verstärkt.

Neben diesen leistungsbezogenen Kommunikationskampagnen ist ein aktives Branchenmarketing erforderlich, insbesondere da sich der Gartenbau im Wettbewerb mit anderen Branchen befindet. Das Branchenmarketing, das darauf abzielt, ein möglichst positives Image der Branche in der Gesellschaft zu verankern, sollte dabei nicht als reine Imagemaßnahme missverstanden werden. Glaubhaft kommuniziert und authentisch vermittelt können nur solche Botschaften werden, die die Realität der Branche kennzeichnen. Insofern bezieht sich das Branchenmarketing ähnlich wie das Unternehmensmarketing auf alle Kernbereiche der Branche (Leistungen, Produkte, Personen, Absatzformen, Kommunikation und Preisgestaltung). Die Kombination aus Branchenmarketing und klar umrissenen Kommunikationskampagnen stellt eine gute Grundlage für weitere kommunikative Maßnahmen dar. Der Bekanntheitsgrad des Absenders und seiner Kernbotschaften erhöht sich im Laufe der kontinuierlichen Kommunikation. Bekanntheit kann Vertrauen aufbauen, das gerade beim Auftreten von Krisensituationen entscheidend ist. Ein vertrauenswürdiger Absender, der durch sein bisheriges Verhalten als ehrlich und offen wahrgenommen wird, hat auch bei Kommunikationsmaßnahmen in Krisenzeiten eine gefestigte Ausgangsposition und einen gesicherten Rückhalt. Der Gartenbau betreibt aktive Medienarbeit und bezieht auch in Krisensituationen eine klare Position.

Wirkungsvoll für die Inwertsetzung erscheinen auch Erlebnisaktionen, die den Gartenbau in unmittelbaren Kontakt mit den Zielgruppen bringen, sei es beispielsweise im Rahmen von Gartenschauen, bei Ausbildungstagen, oder Exkursionen mit Handelspartnern. Die Schaffung von Garten-Erlebnissräumen, sei es als öffent-

liches Grün, durch die Gestaltung von Schulhöfen, die Anlage von Schulgärten, die Pflege der Schrebergartenkultur oder durch die Inszenierung von Pflanzen in Freizeiteinrichtungen (z. B. zoologischen und botanischen Gärten sowie Freizeitparks) stellt eine weitere wirksame Möglichkeit dar. Als Akteure sind hier vorrangig Berufsverbände und politische Gremien gefragt. Neue Impulse und eine verbesserte Akzeptanz lassen sich insbesondere durch eine aktive Teilhabe der Bevölkerung an den verschiedenen Projekten erreichen, entweder in Form von Bürgerbeteiligungen oder in gezielter Kooperation, beispielsweise mit ausgewählten Vereinen.

Inwertsetzung hat viel gemeinsam mit Wertschätzung. Wertschätzung, die dem Kunden, seinen Wertevorstellungen und seinen Ansprüchen entgegen gebracht wird, führt zu Kundenbindung. Auf dieser Basis können Wertepartnerschaften aufgebaut werden, von der alle Beteiligten profitieren. Der enge Kundenkontakt verhilft darüber hinaus, Anregungen für Verbesserungen und Innovationen zu erhalten, Wettbewerbsvorteile zu sichern und eine Vertrauensbasis für Werbebotschaften und Preispolitik aufzubauen. Die Kundenbindung fällt dabei ganz klassisch in den Aktionsbereich gartenbaulicher Unternehmen.

Effizienzsteigerungsstrategie

Ähnlich wie die Inwertsetzungsstrategie beruht auch die Effizienzsteigerungsstrategie auf drei Maßnahmenbündeln: der Technologie, der Kooperation und der Professionalisierung. Jedes der Bündel fasst eine Reihe einzelner Maßnahmen zusammen, die alle darauf ausgerichtet sind, die gewünschte Ausschöpfung im Verhältnis zu den investierten Ressourcen zu vergrößern und damit die Aufwand-Ergebnis-Relation oder das Kosten-Nutzen-Verhältnis zu verbessern.

Die zur Strategieumsetzung nötigen Voraussetzungen sind eng mit den einzelnen Maßnahmenbündeln gekoppelt. Voraussetzung für den Einsatz neuer Technologien ist deren Verfügbarkeit. Da zahlreiche technische Innovationen außerhalb der Gartenbaubranche entwickelt werden, bedarf es des Technologietransfers und damit verbundener Expertenkreise und Ressourcen, die diese Übertragungsleistung erbringen können. Da die weitere Verbreitung der Technologien in der Branche zusätzliche Qualifikationen von den Anwendern erfordert und die Effizienzsteigerung durch grundlegende Kompetenzen gefördert werden kann, ist ein darauf abgestimmtes Qualifikationsangebot eine weitere Voraussetzung für diese Strategie. Die Erhöhung der Effizienz ist nicht ausschließlich an eine einzelne Stufe

der Wertschöpfungskette gebunden; Effizienzeffekte lassen sich stufenübergreifend erwarten, etwa durch eine bessere Abstimmung der Glieder innerhalb der Wertschöpfungskette. Als hierfür nötige Vorleistungen sind die Transparenz und abgestimmte Kommunikation innerhalb der Wertschöpfungskette zu benennen.

Wesentliche Impulse zur Effizienzsteigerung können durch den Einsatz neuer Technologien erzielt werden. Diese Technologien betreffen unterschiedliche Bereiche, beispielsweise Informations- und Kommunikationstechnologien, die Automatisierung bestimmter Produktionsabläufe oder die Nutzung von sensorgesteuerten und/oder satellitengestützten Technologien. Dementsprechend können technologische Innovationen sowohl den Produktions- als auch den Dienstleistungsgartenbau voran bringen. Im Pflanzenschutz gewinnen die sensorgestützte Diagnostik und die Weiterentwicklung von Prognosemodellen an Bedeutung. Wie in den Rahmenbedingungen dargestellt, tragen zahlreiche Innovationen zu einer Entwicklung in Richtung Präzisionsgartenbau bei. Neben der sensorgestützten Datenerfassung werden Unternehmerinnen und Unternehmer im Gartenbau durch eine technische Datenauswertung unterstützt, in der alle relevanten Daten der Kulturführung zusammengeführt, verarbeitet und als Handlungsempfehlungen aufbereitet werden. Da die Ressourcen Arbeit und Energie künftig in noch geringerem Umfang zur Verfügung stehen werden, forcieren sie neben dem Rationalisierungsdruck die Automatisierung in der gartenbaulichen Produktion. Experten erwarten beispielsweise für den Obstbau den Einsatz vollautomatischer Erntetechnologie für Erdbeeren und Tafeläpfel, die Mechanisierung des Winterschnitts im Obstbau und eine mechanische Ausdünnung. Im Dienstleistungsbereich erleichtern EDV-basierte Informationstechnologien beispielsweise die Vernetzung von Unternehmens- und Baustellenleitung oder den Austausch mit den Kunden.

Neben rein technischen Lösungen unterstützen Züchtungsneuheiten und neuere Kulturkonzepte die Effizienzsteigerung. Pflanzensorten mit einer großen Toleranz gegenüber biotischen und abiotischen Stressfaktoren reduzieren den Kultur- und Pflegeaufwand. Präventive Pflanzenschutzmaßnahmen, verbesserte Hygiene und der Erkenntnisgewinn im Bereich der Wirt-Parasit-Beziehungen führen neben einem Effizienzanstieg zu einer Annäherung von konventioneller und ökologischer Produktionsweise. Durch den Einsatz von Biochips, etwa in sogenannten „intelligenten Verpackungen“, lassen sich bei gartenbaulichen Produkten eine Reihe biologischer und biochemischer Prozesse in kürzester Zeit nachweisen, so dass u. a. Aussagen zu Quali-

tätsveränderungen der Produkte getroffen werden können. Diese Indikatoren können dazu beitragen, Verluste in der Kette zu reduzieren.

Ökonomischer und strategischer Nutzen lassen sich ebenso aus dem zweiten Maßnahmenbündel, den Kooperationen, ziehen. Sie erlauben den Unternehmen eine Spezialisierung sowie die Realisierung von Größenvorteilen (Economies of Scale). Für die Mehrheit der Gartenbauunternehmen werden Kooperationen notwendig sein, um auf den Märkten der Zukunft zu bestehen. Dies zeigt sich insbesondere für den Lebensmittelbereich, für den Experten davon ausgehen, dass der zukünftige Wettbewerb zwischen ganzen Wertschöpfungsketten statt auf betrieblicher Ebene stattfinden wird. Betriebe ohne Kooperationen werden ein Nischendasein führen. Daneben ergibt sich der Nutzen von Kooperationen durch sicherheitsrelevante Aspekte. Kooperationen können interne und externe Qualitätsansprüche besser erfüllen; die Einführung von computergestützten und vernetzten Systemen unter Einbeziehung aller Akteure von Wertschöpfungskette erhöht die Produktsicherheit und erleichtert die Rückverfolgbarkeit der Produkte. Die Variabilität der Kooperationsformen ist insgesamt hoch, sie umfasst beispielsweise Innovationspartnerschaften, exklusive Lieferbeziehungen, stufenübergreifende Wertschöpfungspartnerschaften und horizontale Kooperationen, etwa zwischen Unternehmen des Garten- und Landschaftsbaus mit unterschiedlicher Spezialisierung oder unterschiedlichem Einzugsgebiet. Innerhalb der Effizienzsteigerungsstrategie umfasst die Kooperationsvorstellung nicht nur die Akteure auf den unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette einschließlich der Verbraucherinnen und Verbraucher. Der Gedanke bezieht zusätzlich verschiedene gesellschaftliche Anspruchsgruppen, Interessenvereinigungen und Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs) ein. Der Austausch und Kontakt mit ihnen kann zur Effizienzsteigerung beitragen, etwa da Ansprüche und Vorstellungen dieser Gruppen in Planungsvorhaben gartenbaulicher Wertschöpfungsketten einbezogen werden. Das kooperative Verhalten begünstigt die Identifikation der Beteiligten mit dem Vorhaben und letztlich dem Gartenbau, etwaige Hindernisse bei der Umsetzung neuer Geschäftsideen werden im Vorfeld aus dem Weg geräumt und die mögliche „Angriffsfläche“ verringert. Im Garten- und Landschaftsbau kann dies beispielsweise bei öffentlichem Grün die Einbindung von Landschaftsplanern, Vertretern aus Verwaltung, Naturschutzeinrichtungen, Denkmalpflege und städtebaulicher Entwicklung betreffen.

Im Friedhofsgartenbau liegen Beispiele in der Integration von anderen Gewerken auf dem Friedhof, Kirchen-, Ethik- und Religionsvertretern, Verwaltung und Denkmalpflege.

Zusätzlich zur Effizienzsteigerung in der Leistungserstellung und Produktion zielt die Strategie auch auf einen Anstieg der Wirtschaftlichkeit im Absatz. Sofern es gelingt, die Wertschöpfungsketten besser zu verzahnen und eine durchgängige Transparenz und Informationsweitergabe zu realisieren, kann eine marktanangepasste Produktion erfolgen. Die vorhandene Überproduktion wird reduziert, was die Wirtschaftlichkeit in Produktion und Handel verbessert. Eine weitere wichtige Maßnahme ist die konsequente Nutzung von Preisspielräumen, realisiert etwa über Produkt- und Leistungsdifferenzierungen (vgl. Inwertsetzungsstrategie). Abnehmer und Endkunden bekommen neben Standardausführungen selbstverständlich Premiumangebote offeriert und erhalten eine Wahlmöglichkeit, die zu einer erhöhten Wertschöpfung des Gartenbaus führen kann. Effizienzsteigerungen werden zudem durch eine stärkere Produktbündelung, insbesondere bei Obst und Gemüse, gesehen. Die Konzentration des Absatzes erhöht die Schlagkraft und Bedeutung gegenüber den nachgelagerten Gliedern der Wertschöpfungskette. Produktbündelungen können jedoch auch auf kleinerer Ebene wahrgenommen werden, zum Beispiel wenn verschiedene Unternehmen des Zierpflanzenbaus gemeinsam ein Spezialsortiment vermarkten (Orchideen, Kakteen, essbare Pflanzen) oder Baumschulen zur Belieferung einer Großbaustelle kooperieren (Bodendeckerspezialist in Kooperation mit dem Anbieter von Alleebäumen). Die Effizienzsteigerungsstrategie will trotz der vorgeschlagenen Produktbündelung an differenzierten Absatzwegen festhalten. Dies hat zum einen mit der Risikostreuung und den Differenzierungsmöglichkeiten in der Produktionsweise, den Endprodukten und den angebotenen Dienstleistungen zu tun, zum anderen lassen sich über die verschiedenen Absatzwege

unterschiedliche Zielgruppen erschließen, und die Wertschöpfung kann ebenfalls unterschiedlich ausfallen. Die Vielfalt der Absatzwege schafft Spezialisierungsmöglichkeiten und bietet Raum für Groß- und Kleinunternehmen.

Sowohl die Neuerungen im Produktions- und Dienstleistungsbereich als auch die Maßnahmen im Absatz erfordern eine Professionalisierung der Gartenbauunternehmen. Die erforderlichen Kompetenzen, d.h. das technische Wissen, Kommunikationsfähigkeiten, Sozialkompetenzen und Vermarktungsfertigkeiten, müssen erworben bzw. ausgebaut werden. Das Berufsbild des Gartenbauunternehmers und der Führungskräfte befindet sich damit im stetigen Wandel, um in allen diesen Bereichen stets auf dem aktuellen Kenntnisstand zu bleiben. Der Wandel vollzieht sich damit weg vom Spezialisten für Kulturführung bzw. spezifischen Dienstleistungen, hin zum strategisch agierenden Unternehmertum. Die Vielfalt der Kompetenzbereiche, die in einem Unternehmen zusammenfließen müssen, damit sich dieses zukunftsorientiert weiter entwickeln kann, führt zwangsläufig zur Einführung neuer Managementkonzepte. Da die vielfältigen unterschiedlichen Anforderungen kaum von einer Einzelperson abgedeckt werden können, werden die Schlüsselkompetenzen in Unternehmen auf mehrere Personen verteilt sein. Damit sie alle den größtmöglichen Beitrag zur Weiterentwicklung des Unternehmens erbringen können, bedarf es einer Unternehmenskultur, die diesen Einsatz zulässt. Im Einzelnen bedarf es einer partizipativen, vertrauensvollen Kommunikationsstruktur, eines integrierenden Führungsstils, geteilter Verantwortungsbereiche, einer offenen Fehlerkultur und einer lernenden Organisation. Die Vernetzung dieser unterschiedlichen Bereiche und Akteure erfordert von Gartenbauunternehmerinnen und -unternehmern in stärkerem Maße Managementkompetenzen. Neue Konzepte der Unternehmensführung wollen erfolgreich verankert und eingesetzt werden.

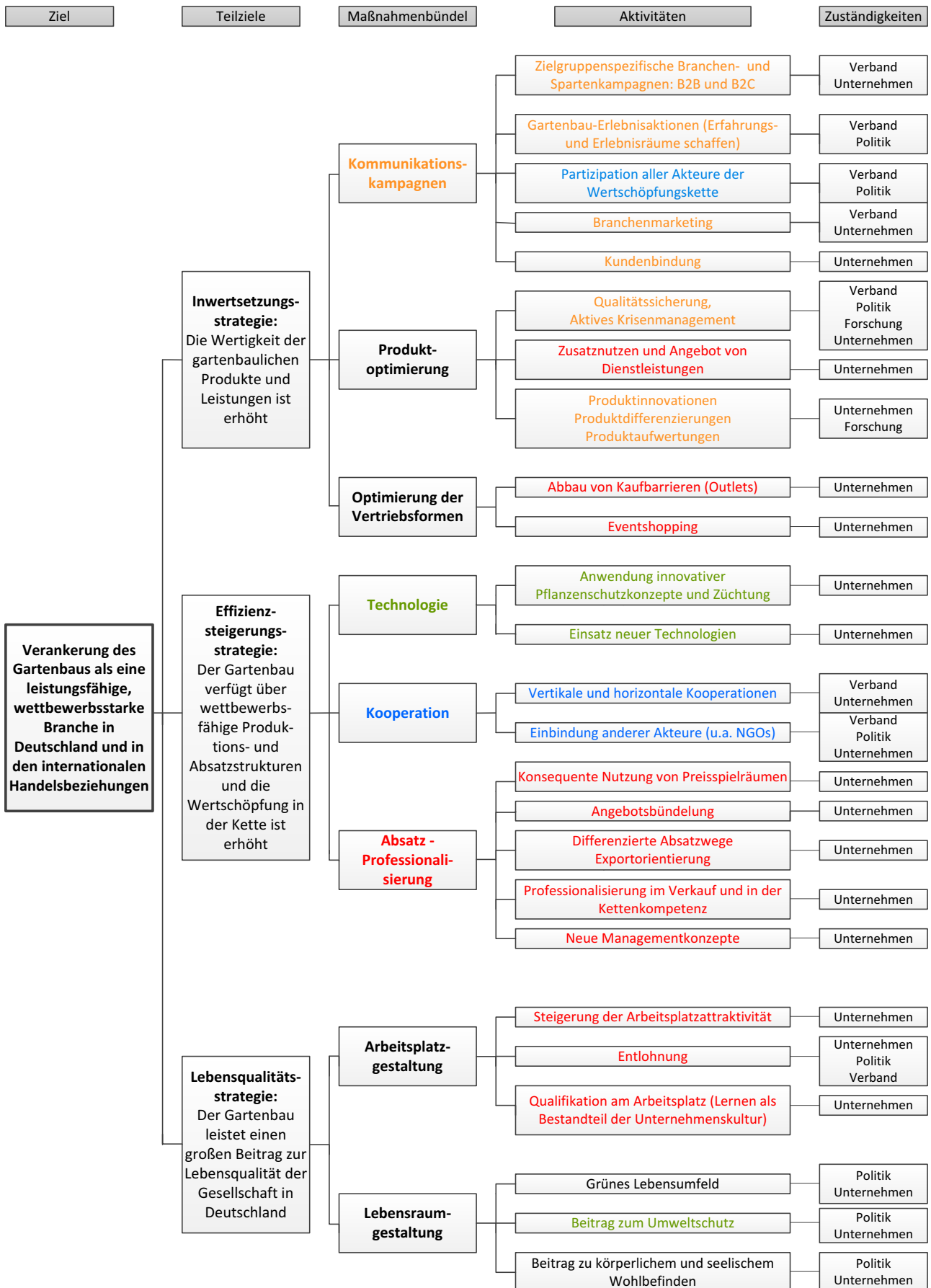


Abb. 1: Strategien zur Entwicklung des Gartenbaus in Deutschland

3.2 Strategien für die Fachsparten

3.2.1 Strategien für die Wertschöpfungskette „Schnittblumen und Topfpflanzen, inklusive Stauden“



Abb. 2: Strategien zur Entwicklung der Wertschöpfungskette „Schnittblumen und Topfpflanzen, inklusive Stauden“

Inwertsetzungsstrategie

Die Wertschöpfungskette Schnittblumen und Topfpflanzen ist ebenso wie die anderen Sparten gefordert, dem Preisverfall und der Abnahme der Wertschätzung von Zierpflanzen entgegen zu wirken. Dies erfordert in erster Linie eine deutliche Kommunikationsarbeit. Eine gemeinsame und intensivere Kommunikation mit und gegenüber den Kunden und eine Preisanhebung sind für die Produktion unter Einbezug der Wertschöpfungskette möglich. Konkret heißt dies, Wertschöpfungsketten zu identifizieren und aktiv aufzubauen. Eine Stärke wird in der individuellen Ausgestaltung der Wertschöpfungsketten gesehen, die es beispielsweise zulässt, auf die regionalen Besonderheiten in der Produktion, in der Vermarktung und in der Nachfrage nach Zierpflanzen einzugehen. Hierzu sind Markttuntersuchungen erforderlich, die spezielle Nachfragewünsche offen legen und evtl. auch Marktpotenziale entdecken, die neu bedient werden können. So könnten ethnische Gruppen und institutionelle Verbraucher interessante Zielgruppen darstellen, zu denen spezifische Wertschöpfungsketten aufgebaut werden könnten.

Der Fachhandel spielt mit Blick auf differenzierte Absatzwege und differenzierte Zielgruppenansprache in den Wertschöpfungsketten eine besondere Rolle. Aus Eigeninteresse an einer Inwertsetzungsstrategie legen sie Wert auf Partner, mit denen sie diese Strategie umsetzen können.

Mit Blick auf die Wertschöpfungsketten sind nicht nur die Partner der verschiedenen Absatzstufen zu berücksichtigen, sondern auch die Banken als Geldgeber für die kapitalintensive Produktion. Kapitalgebern muss die Sparte wieder als eine werteproduzierende Sparte ins Gedächtnis gerufen werden und nicht als eine renditeschwache, dafür aber risikoreiche Branche. Gerade die stufenübergreifende Kooperation mit Marktpartnern und durchgängige, zielgruppenspezifische Kommunikationskonzepte können das Ansehen bei den Banken stärken.

Für Schnittblumen, Topfpflanzen und Stauden wird ein wesentlicher Erfolgsparameter in dem Vorhandensein von qualifiziertem Personal gesehen. Um in dieser Hinsicht zukunftsfähig ausgerichtet zu sein, ist Nachwuchswerbung zu betreiben, die den Beruf als attraktiv, qualifiziert, kreativ und auf hohem Niveau darstellt.

Effizienzsteigerungsstrategie

Die Effizienzsteigerungsstrategie lässt sich in der Wertschöpfungskette Schnittblumen und Topfpflanzen durch diverse Maßnahmen umsetzen. Ein Ausbau der Automatisierung wird sich positiv auf die Energieeffizienz und mildernd auf einen Arbeitskräftemangel auswirken. Züchterische Leistungen können die Anstrengungen um eine verbesserte Energieeffizienz zusätzlich erhöhen.

Ein weiterer Schlüssel zur Effizienzsteigerung liegt in der Forschung rund um Technik und Pflanzen. Wichtig bei der Forschungsarbeit ist, dass die Erkenntnisse in die Praxis übertragen werden, und eine Finanzierung in der Phase vom Prototyp zur Marktreife, beispielsweise über einen Investitionsfond der Branche, sichergestellt wird. Zusätzlich wird die Sparte eine Antwort darauf finden müssen, wie sie zukünftig den Transfer von innovativen Technologien, die in anderen Branchen entwickelt werden, auf den Gartenbau gewährleisten wird.

Die Effizienzsteigerung der Sparte ist darüber hinaus an das Ausschöpfen der Preisspielräume gekoppelt. Sofern Maßnahmen der Preisgestaltung und Preisrealisierung greifen, erhöhen sich automatisch die Ertrags- und Investitionskraft der Unternehmen.

Lebensqualitätsstrategie

Die Lebensqualitätsstrategie wird in dieser Sparte vornehmlich durch den positiven Beitrag ihrer Produkte und Leistungen zum Lebensumfeld der Verbraucher geprägt (Farbe, Duft, Dekoration, Freude, Lebensgefühl). Der geleistete Beitrag zur Lebensqualität lässt sich zudem deutlicher erlebbar machen, indem die zahlreichen Familienbetriebe stärker vor Ort aktiv werden und verdeutlichen, dass sie die Wirtschaft in der Region stärken. Ein Beispiel hierfür kann die wohnortnahe Schaffung vielseitiger Beschäftigungsmöglichkeiten für Personen mit unterschiedlichem Ausbildungsgrad sein. Die Sparte bietet zudem Arbeitsplätze, um Personen mit Migrationshintergrund schnell in das Wirtschaftsleben zu integrieren.

3.2.2 Strategien für die Wertschöpfungskette „Baumschulwirtschaft“

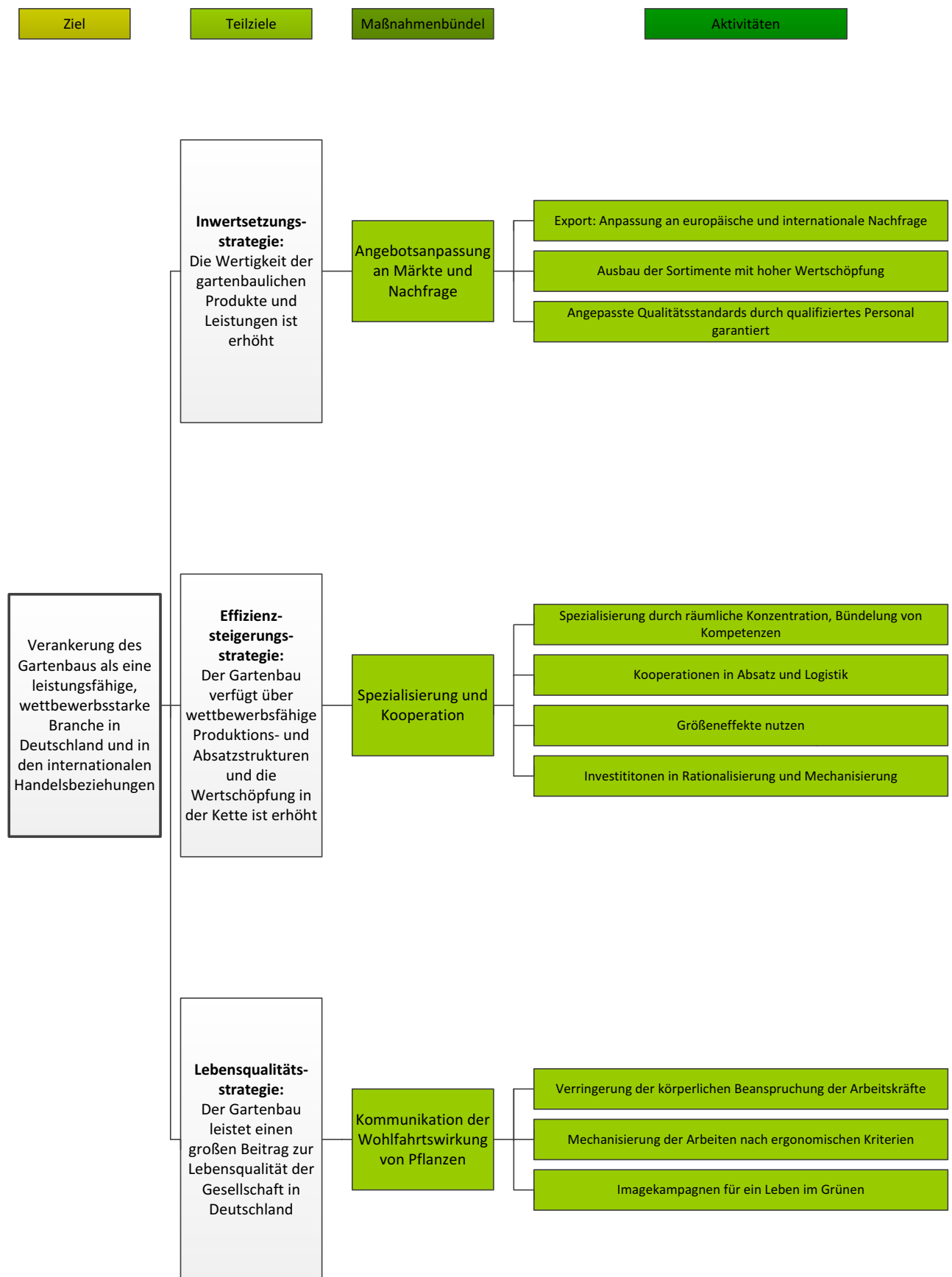


Abb. 3: Strategien zur Entwicklung der Wertschöpfungskette „Baumschulwirtschaft“

Inwertsetzungsstrategie

Die Anpassungsfähigkeit insbesondere der leistungsfähigen Betriebe an sich ändernde Nachfragebedingungen verspricht auch in Zukunft ein hohes Potenzial, Wertschöpfung zu generieren

Ein besonderes Risiko für die Baumschulen besteht bezüglich der Verfügbarkeit der für die Weiterentwicklung der Sparte erforderlichen gut ausgebildeten Personen. Vor diesem Hintergrund müssen Aus- und Fortbildungsangebote weiterentwickelt und auf den aktuellen Bedarf zugeschnitten werden, um besser ausgebildete und an wechselnde Markt- und Produktionsanforderungen angepasste Fachkräfte beschäftigen zu können. Für die Führungskräfte gilt dies analog und insbesondere für die Managementfähigkeiten, die es auszubauen gilt.

Der auf Seiten der Verbraucher vorherrschende Trend zur stärkeren Nachfrage von in Deutschland oder sogar regional hergestellten Produkten wird ausgehend von dieser Entwicklung die nationale Baumschulwirtschaft stützen.

Effizienzsteigerungsstrategie

Die Baumschulsparte ist, ähnlich wie die anderen gärtnerischen Sparten auch, von einem starken Strukturwandel gekennzeichnet. Etwa ein Drittel der Baumschulbetriebe sind derzeit sehr leistungsfähig und werden gestärkt aus dem Strukturwandel hervor gehen. Insbesondere diese Betriebe werden mit dem Strukturwandel weiter an Wettbewerbsfähigkeit gewinnen und weiterhin wachsen. Sie werden Rationalisierungsinvestitionen tätigen und dadurch ihre Mechanisierung weiter ausbauen. Diese Betriebe können Größeneffekte nutzen, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben und effizient zu wirtschaften.

Die starke räumliche Konzentration der Baumschulwirtschaft in Deutschland ist für die Branche vorteilhaft und sollte aufrechterhalten werden, da dies auf betrieblicher Ebene eine stärkere Spezialisierung ermöglicht, und die räumliche Bündelung von Kompetenzen der Entwicklung der Betriebe in den Agglomerationsregionen hilft. Beispielsweise können die Anbau-

regionen sich dadurch besser auf ihre Stärken konzentrieren und diese weiter ausbauen. Dies hat eine zunehmende Arbeitsteilung in den Agglomerationsregionen, zwischen diesen Regionen auf nationaler Ebene und auch international zur Folge. Der hohe Wissensstand der erfolgreichen Baumschulen kann durch diese Entwicklung weiter ausgebaut werden.

Die Baumschulen sollten die jetzt schon hohe Qualität ihrer Produkte weiter festigen und ausbauen. Das sichert den Absatz, sowohl national als auch international. Vor allem der Export, der bereits einen Umsatzanteil von rund 15 % des Baumschulmarktes erreicht hat, wird weiter ausgebaut.

Baumschulen halten für den Absatz ihrer Erzeugnisse vielfach breite logistische Kapazitäten vor, die oftmals allerdings nur zur Versandzeit wirklich ausgelastet sind. Hier erscheinen überbetriebliche Kooperationen beim Absatz oder vertragliche Vereinbarungen mit Logistikern sinnvoll, um die erforderlichen Investitionen auf eine breitere Basis zu stellen bzw. ganz auszulagern und die Logistik dadurch wirtschaftlicher zu gestalten.

Lebensqualitätsstrategie

Das allgemein steigende Interesse nach einem Leben im Grünen, sowohl im eigenen Garten als auch im weiteren Wohnumfeld, unterstützt die Nachfrage nach gärtnerischen Erzeugnissen insbesondere aus der Baumschulwirtschaft. Diesen wiedererstarkenden Trend zur Natur und zum Leben im Grünen, der auf den wahrnehmbaren Wohlfahrtswirkungen der Erzeugnisse der Baumschulwirtschaft aufbaut, gilt es zu unterstützen.

Um auf dem Arbeitsmarkt auch in Zukunft attraktive Arbeitsplätze in der Baumschulwirtschaft anbieten zu können, sind abwechslungsreiche sowie zur Verringerung der körperlichen Beanspruchung nach ergonomischen Kriterien mechanisierte Arbeitsplätze gefragt. Insbesondere vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung hat die betriebliche Entwicklungsplanung diesen Aspekt besonders zu berücksichtigen, um auch in Zukunft auf genügend gut ausgebildete und hoch motivierte Arbeitskräfte zurückgreifen zu können.

3.2.3 Strategien für die Wertschöpfungskette „Obst und Gemüse, inklusive Kräuter“

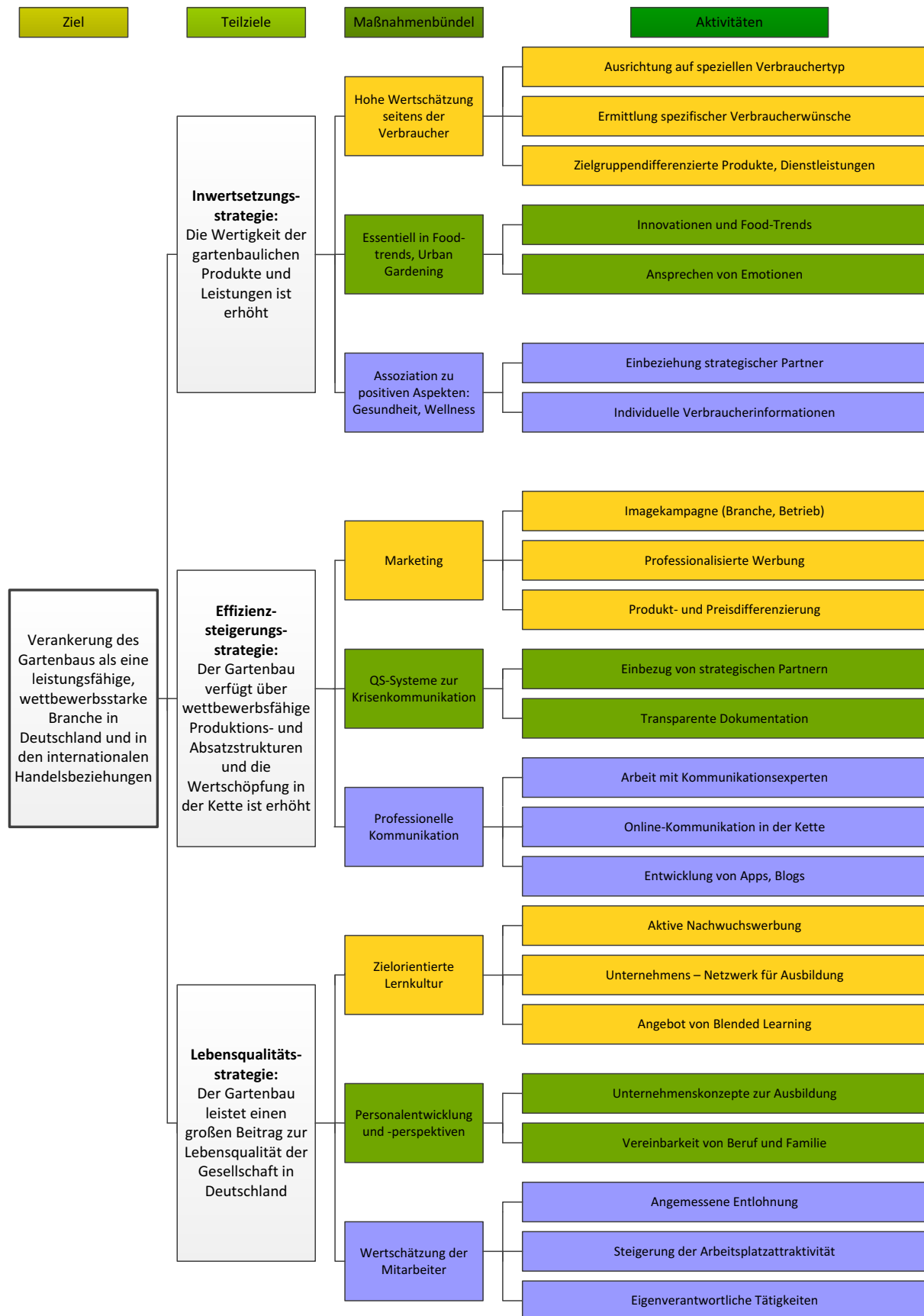


Abb. 4: Strategien zur Entwicklung der Wertschöpfungskette „Obst und Gemüse, inklusive Kräuter“

Inwertsetzungsstrategie

Frisches Obst und Gemüse erfahren eine hohe Wertschätzung durch die Gesellschaft. Gemüse und Obst sind bei allen aktuellen Ernährungstrends essentielle Bestandteile, da sie sensorisch ansprechend sind und nachweislich gesundheitsfördernde Inhaltsstoffe aufweisen. Positiv besetzte Aspekte wie Gesundheit, Wohlbefinden und Wellness werden mit Obst und Gemüse in Verbindung gebracht. So wird die Ernährung zunehmend als Möglichkeit für eine aktive, positive Beeinflussung der Gesundheit angesehen, und gesundheitliche Aspekte spielen bei der Kaufentscheidung von Lebensmitteln eine immer wichtigere Rolle. So müssen Produktinnovationen und auch Produktdifferenzierungen diese Verbraucherpräferenzen berücksichtigen, wollen sie erfolgreich vermarktet werden.

Gemüse und Obst werden ebenso im Zusammenhang mit Urban Gardening gesehen. Gärtnern auf noch so kleinem urbanen Raum als Ausdruck der natürlichen Biophilie des Menschen bekommt einen zunehmenden Stellenwert; ein aktives Lebensgefühl wird damit verbunden.

Effizienzsteigerungsstrategie

Ein entsprechendes Branchen-, Sparten- und Unternehmensmarketing sollte auf die oben genannten

positiv besetzten Aspekte abzielen und damit aktive Kundenfindung und -bindung betreiben.

Da aber immer wieder Lebensmittelskandale den Ernährungsbereich erschüttern, müssen die bereits leistungsfähigen Qualitätssicherungssysteme aktiv zur Krisenkommunikation, mit der entsprechenden Rückverfolgbarkeit der Produkte als vertrauensbildende Maßnahme nicht nur in Richtung des finalen Verbrauchers, sondern unter Einbeziehung aller Akteure der Wertschöpfungskette verwendet werden. Dazu kann verstärkt eine professionalisierte online-Kommunikation über die gesamte Wertschöpfungskette beitragen.

Lebensqualitätsstrategie

Lernkultur sowie Personalentwicklung und -perspektiven müssen zum essentiellen Bestandteil der Unternehmenskultur werden, und tragen damit zunehmend zur Attraktivität der Unternehmen im Obst- und Gemüsebereich bei. Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität durch angemessene Entlohnung sowie anspruchsvolle und auch eigenverantwortliche Tätigkeit ermöglichen den Unternehmen der Obst- und Gemüsesparte ein effektiveres und zielführenderes Arbeitsmarktmarketing zur Gewinnung und Bindung kompetenter Arbeitskräfte.

3.2.4 Strategien für die Wertschöpfungskette „Garten- und Landschaftsbau“

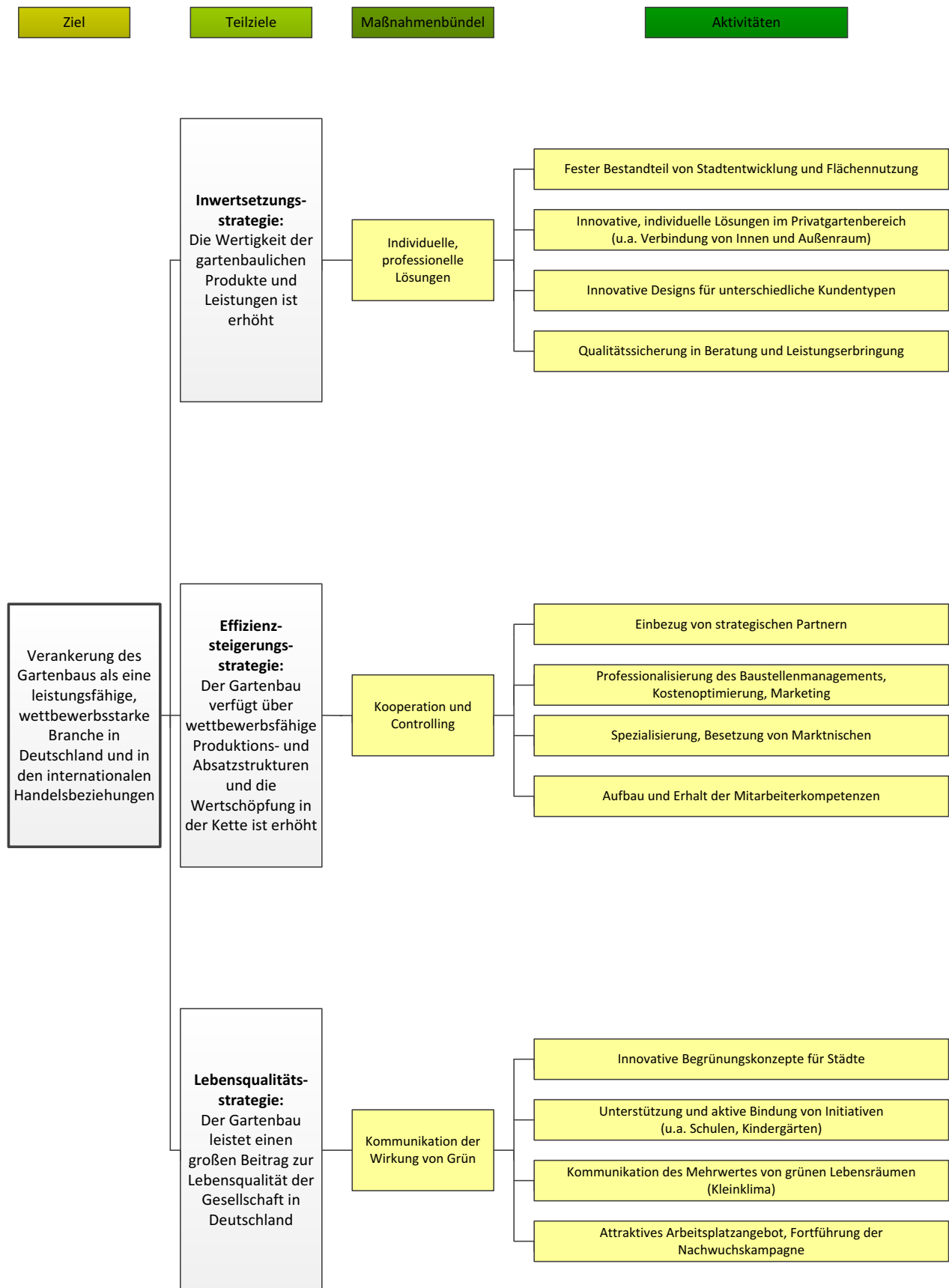


Abb. 5: Strategien zur Entwicklung der Wertschöpfungskette „Garten- und Landschaftsbau“

Inwertsetzungsstrategie

Der Garten- und Landschaftsbau ist eine der Sparten des Sektors mit dem umfangreichsten direkten Kundenkontakt. Seine Leistungen sind im Stadtbild im öffentlichen und privaten Raum sehr präsent. Grün als durch den Garten- und Landschaftsbau geschaffenes, gestaltendes Umgebungselement wird geschätzt und gefordert. Grünanlagen im urbanen Raum erhöhen die Attraktivität des Stadtgebiets und somit auch den Wert von Grundstücken und Immobilien.

Diese vorhandene, sehr positive Einstellung gegenüber Parks, Grünflächen und Gartenanlagen wird sich zukünftig noch weiter verstärken. Sie bietet dem Garten- und Landschaftsbau eine sehr gute Aktionsfläche. Die Sparte profiliert sich, indem sie grüne Lösungen für Städte und Quartiere entwirft, anbietet, realisiert und langfristig in Stand hält. Grüne Lösungen zeigen nicht nur die vielfältigen und innovativen möglichen Anwendungen von Pflanzen im urbanen und periurbanen Raum, die mit Dach- und vertikalen Innenraumbegrünungen weit über die Park- und Gartengestaltung hinausgehen. Sie integrieren auch wichtige Aspekte des Stadteklimas (z. B. Frischluftkanäle, Wassermanagement, Temperatursenkung) und geben Wohnorten ein individuelles Profil im Standortwettbewerb. Daher ist eine Aufgabe des Berufsstands, sich an der Entwicklung von Flächennutzungsplänen und Stadtentwicklungskonzepten zu beteiligen. Zukunftsorientierte Planungen berücksichtigen demographische und soziokulturelle Veränderungen, einen nachhaltigen Ressourceneinsatz sowie langfristige Nutzungskonzepte inklusive Pflege- und Erhaltungskosten.

Individuelle grüne Lösungen, die immer stärker die Verbindung von Innen- und Außenraum schaffen, sind darüber hinaus für den Privatgartenbereich gefragt. Sie betreffen einerseits die Gestaltung und Neuanlage durch ansprechende und standortgerechte Grünelemente, andererseits Angebote für die (unterstützende) Pflege. Ähnlich wie im öffentlichen Raum sind Fragestellungen der (altersgerechten) Nutzung, des gesünderen Wohnumfelds, der Nachhaltigkeit und Ästhetik zu berücksichtigen. In die vorausschauende Planung werden Lebenszyklen von Gärten wie von ihren Besitzern und persönliche Präferenzen einbezogen. Um den Erwartungen der Kundinnen und Kunden gerecht zu werden und die Wertschätzung der Sparte weiter zu erhöhen, ist es von großer Bedeutung, die Umsetzung der vorhandenen Qualitätsstandards flächendeckend zu vereinheitlichen und stärker zu kontrollieren.

Der Kunde muss die Vorteile des Fachmanns gegenüber dem Fremdanbieter beispielsweise anhand des innovativen Designs, der professionellen Beratung, Umsetzung und Pflege klar erkennen können. Damit können auch höhere Kosten gerechtfertigt und von Kundenseite akzeptiert werden. Dies wiederum führt zu einer langfristigen Kundenbindung und auch zu einem verstärkten Interesse seitens des beruflichen Nachwuchses.

Effizienzsteigerungsstrategie

Der Garten- und Landschaftsbau arbeitet effizient. Um diese Effizienz strategisch weiter zu erhöhen und sämtliche vorhandenen Potenziale zu nutzen, ist eine stärkere Vernetzung und Kooperation der einzelnen Unternehmen erforderlich. Dadurch wird es kleinen Unternehmen möglich, Nischen zu besetzen und im Wettbewerb zu bestehen. Entscheidend für die einzelnen Unternehmen wie auch für die Kooperationen sind die strategische, marktorientierte Ausrichtung und das wirtschaftliche Controlling. Hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung werden Entwicklungspotenziale gesehen, die mit Hilfe spezialisierter Beratung erschlossen werden können. Ein weiterer Erfolgsfaktor für die betriebswirtschaftliche Effizienz liegt in einem gut organisierten Baustellenmanagement. Neben der Einhaltung einer standardisierten Leistungsqualität sichert es eine effiziente Baustellenabwicklung und minimiert Risiken für das Unternehmen wie für den Kunden.

Einen besonderen Stellenwert bildet die verstärkte strategische Einbindung weiterer Partner aus Städtebau und Freiraumplanung, ebenso wie nichtstaatliche Organisationen (NGO's) und der Bürger selbst.

Der Garten- und Landschaftsbau ist eine der Gartenbausparten mit dem geringsten Nachwuchsproblem, bedingt durch seine ständige Präsenz, die Vielfältigkeit der durchzuführenden Tätigkeiten und die Nähe zum urbanen Raum. Dennoch muss die Aus- und Weiterbildung in den kommenden Jahren weiter im Blickfeld der Branche bleiben. Es geht darum, Auszubildende bis zum Ende der Ausbildung und auch im Anschluss daran zu halten und das Wissen langjähriger Mitarbeiter über Techniken, Trends und Standards aktuell zu halten. In den häufig kleinen Betrieben benötigt der einzelne Mitarbeiter im Umgang mit Kunden und Kollegen eine hohe und breitgefächerte Kompetenz, sowohl fachlich als auch sozial. Er muss die Möglichkeit zum regelmäßigen Austausch mit Kollegen und zur stetigen Weiterbildung erhalten. Grundsätzlich ist die Schaffung eines innovationsfreundlichen Klimas in den Unternehmen förderlich.

Lebensqualitätsstrategie

Die Erhöhung und der Erhalt einer sehr guten Lebensqualität ist eine der Hauptaufgaben des Dienstleistungssektors Garten- und Landschaftsbau. Der Bereich steht beispielhaft für das Bedürfnis des Menschen nach Grün in seiner unmittelbaren Umgebung und nach der Bedeutung von Pflanzen im direkten Umfeld. Besonders in den letzten Jahren ist der Wunsch nach allen Facetten von Grün und Begrünung stark angewachsen und immer präsenter geworden. An Plätzen, an denen horizontale Bepflanzungen aus Platzmangel nicht möglich sind, werden Wände begrünt – im Innen- und Außenraum.

Den Stadtbewohnern wird immer deutlicher, welchen Einfluss Pflanzen auch auf das Kleinklima haben. Innerhalb von Städten und Gemeinden tragen Parks und Grünflächen zu einer deutlichen Verbesserung von Temperatur und Luftfeuchte bei. Sie sind Orte der Regeneration und Entschleunigung, senken die Staubbelastung und bieten Lebensraum für die städtische Fauna. Die Anwesenheit von Pflanzen verbessert die psychische Konstitution und unterstützt die Gesundheit.

Diese Aspekte müssen zukünftig noch klarer hervorgehoben werden, und mit ihnen die Bedeutung des Garten- und Landschaftsbaus zur Schaffung und zum Erhalt von Lebensräumen. Es gilt, den Mehrwert von Grünflächen in das Bewusstsein von Bürgern, Politikern und Verwaltungen zu rücken. Unter Beteiligung berufsständischer Multiplikatoren zielt die Öffentlichkeitsarbeit darauf, den Trend zu grünen Lebensräumen zu verstärken. Sie kommuniziert neue Forschungsergebnisse zu den vielfältigen physischen, psychischen und sozialen Funktionen von Grün. Als Mittel dazu dienen verstärkte Werbung im öffentlichen Raum und Initiativen der Branche in Gesellschaft, Schulen und Kindergärten.

Eine bedeutende Grundlage dafür ist umfassend ausgebildetes Personal, mit den Fähigkeiten, Kunden fachmännisch zu beraten, Kundenwünsche hervorragend umzusetzen und neueste Trends anzubieten. Gut ausgebildetes Personal und hochwertige Arbeit müssen durch angemessene Entlohnung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten gewürdigt werden. Die Lebensqualitätsstrategie bezieht daher alle im Garten- und Landschaftsbau tätigen Personen, Unternehmerinnen, Unternehmer und Beschäftigte mit ein.

3.2.5 Strategien für die Wertschöpfungskette „Friedhofsgartenbau“

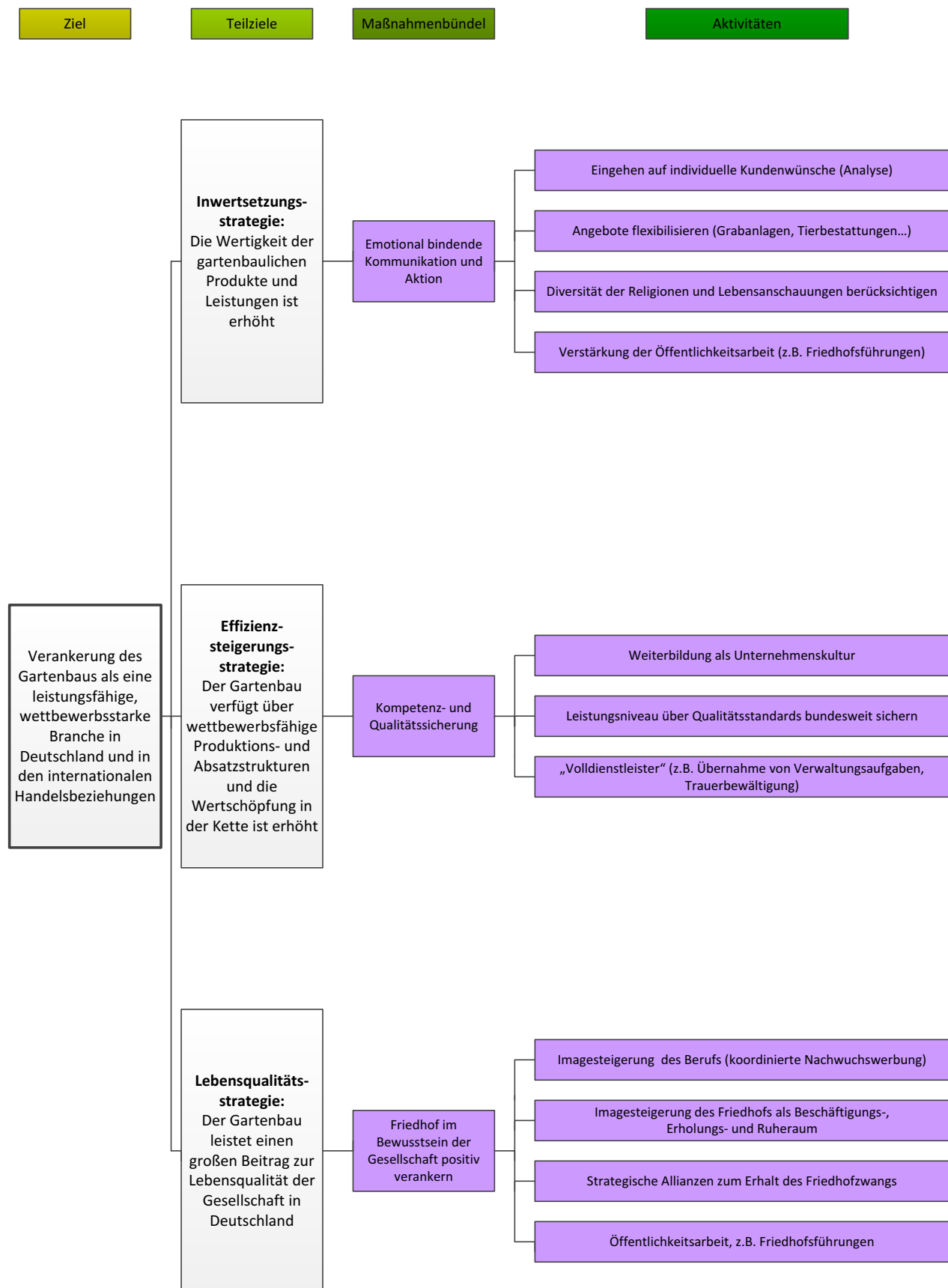


Abb. 6: Strategien zur Entwicklung der Wertschöpfungskette „Friedhofsgartenbau“

Inwertsetzungsstrategie

Die stärkere Inwertsetzung des Friedhofsgartenbaus kann durch eine Kombination vielfältiger Maßnahmen erreicht werden.

Das Leistungs- und Qualitätsversprechen in der Sparte sollte einheitlicher gestaltet, und das Leistungsniveau über Qualitätsstandards gesichert werden. Die Leistungen müssen bundesweit, aber auch zwischen den Kollegen innerhalb einer Region ein Mindestniveau erfüllen.

Wenn die Sparte der Friedhofsgärtner kreativ neue Dienstleistungen und Produkte rund um den Friedhof entwickelt, kann sie künftig das Marktpotenzial im Dienstleistungsbereich stärker ausschöpfen. Hierzu sollte sich die Sparte stärker an den Kundenwünschen orientieren und analysieren, welche Dienstleistungen für den Verbraucher sinnvoll sind. Ein flexibleres Angebot im Hinblick auf neue Bestattungsformen, alternative Grabanlagen oder die wachsende Anzahl von Tierbestattungen in Deutschland erscheint schon heute notwendig. Hierbei ist auch der Vielfalt der Religionen, Lebensanschauungen und Kulturkreisen Rechnung zu tragen. Zusätzlich könnten Angebote kreiert werden, bei denen die Trauerbewältigung im Vordergrund steht, oder der Friedhof als grüne Oase für eine Beschäftigung im Alter und des eigenen Gärtnerns (Urban Gardening) vermarktet wird. Der Friedhofsgartenbau sollte ebenfalls die Ausweitung des Aufgabenspektrums als Voll-dienstleister rund um den Friedhof überdenken. Eventuell können sogar Verwaltungsaufgaben von Städten und Gemeinden in Teilbereichen oder ganzheitlich von der Sparte abgedeckt werden.

Der Friedhof als Begegnungs- und Beschäftigungsmöglichkeit, als grüner, vielfältiger Naherholungs- und Ruheraum wird den Friedhofsgartenbau und die Friedhofskultur stärker in den Fokus der Bevölkerung rücken und das Image der Sparte aufwerten. Um den Stellenwert des Friedhofsgartenbaus, aber auch des Friedhofs

im Bewusstsein und der Wertschätzung der Gesellschaft wieder stärker zu verankern, ist es für die Sparte wichtig, Hemmschwellen der Verbraucher gegenüber diesem Raum und diesem Berufsbild abzubauen. Öffentlichkeitsarbeit und Friedhofsführungen sind entscheidend. Der Friedhof muss als Ort der Begegnung, der bewussten Erinnerung, der Entspannung und des kulturellen Lebens in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden.

Nur über eine allgemeine Imagesteigerung kann die Attraktivität des Berufsbildes der Friedhofsgärtnerin / des Friedhofsgärtners gesteigert werden – eine Maßnahme, die angesichts stärker werdenden Fachkräftemangels zwingend erforderlich ist.

Effizienzsteigerungsstrategie

Besonders wichtig ist für die Unternehmen und deren Beschäftigte, den Erwerb von Kompetenzen zu ermöglichen, der ihnen die Anpassung an sich ändernde Rahmenbedingungen erlaubt. Hierzu zählt beispielsweise, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund an der Entwicklung neuer Leistungsangebote für ethnisch differenzierte Zielgruppen zu beteiligen.

Eher eine Voraussetzung für den Erhalt der Branche ist in der Beibehaltung des Friedhofzwangs zu sehen, für den sie sich vielerorts und in vielfältiger Weise gemeinsam mit anderen Interessensgruppen einsetzen sollte.

Lebensqualitätsstrategie

Eine weitere wichtige Aufgabe für den Friedhofsgartenbau ist die aktive Werbung um Auszubildende und die vielfältige Bedeutung der Friedhöfe, wie sie durch Maßnahmen der Inwertsetzungsstrategie gestärkt wird.

Zur Umsetzung der meisten Maßnahmen sind sowohl die Unternehmen als auch die Verbände angesprochen, wobei ein koordiniertes und kooperatives Vorgehen erforderlich ist.

3.2.6 Strategien für den gärtnerischen Facheinzelhandel

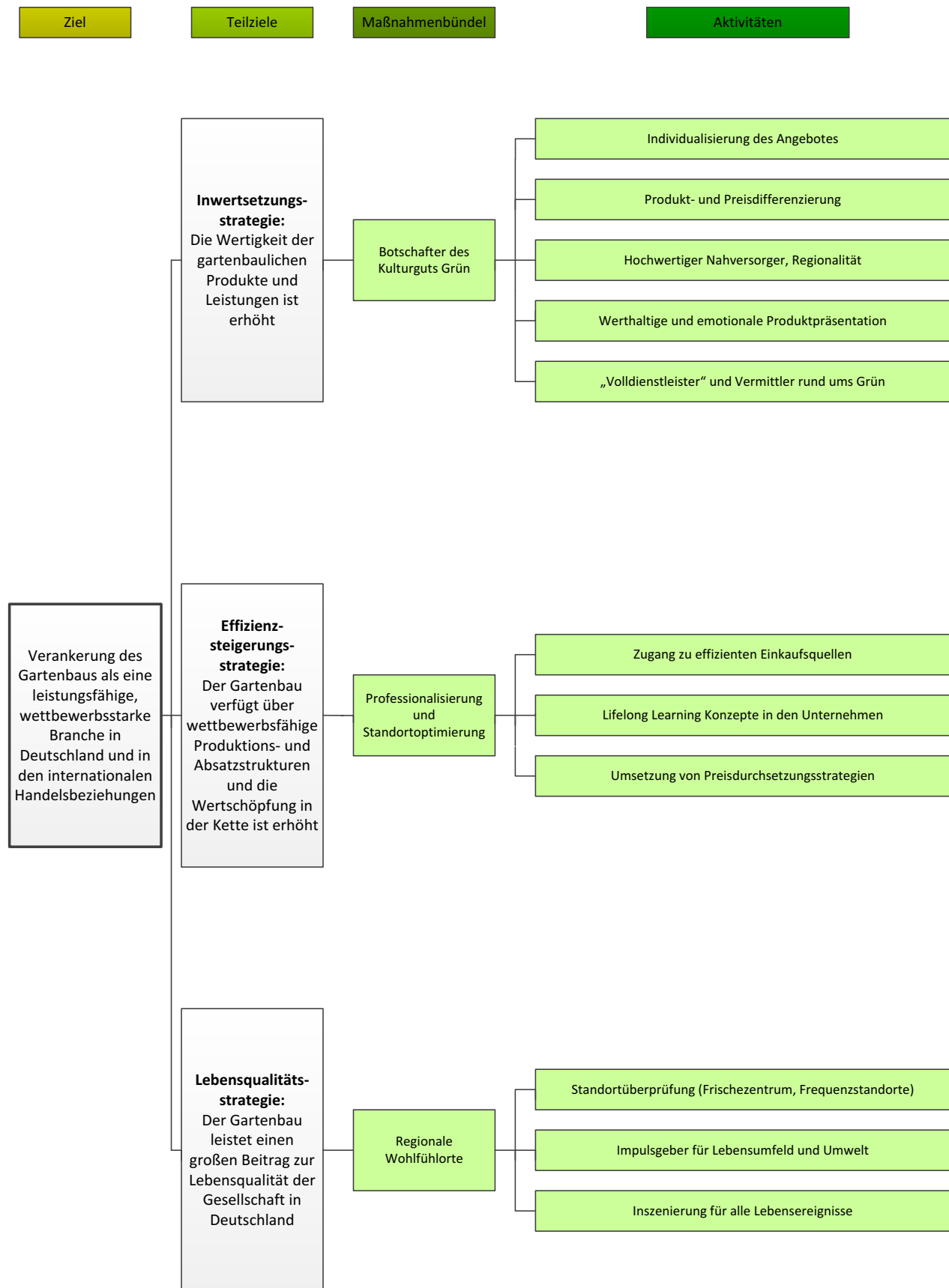


Abb. 7: Strategien zur Entwicklung der Wertschöpfungskette „Facheinzelhandel“

Inwertsetzungsstrategie

Für den gärtnerischen Einzelhandel bietet es sich an, sein Angebot an Produkten und Dienstleistungen stärker zu individualisieren, um sich von fachfremden Anbietern oder Ketten abzusetzen und sich ihnen gegenüber zu profilieren. Für die Unternehmen gewinnen Differenzierungsstrategien an Bedeutung, die u. a. verstärkt das Thema „Regionalität“ aufgreifen und gegenüber deutschlandweit vertretenen Wertschöpfungsketten ausspielen.

Zudem muss der gärtnerische Fachhandel zwingend Preisdurchsetzungsstrategien entwickeln und das Preisniveau sukzessive anheben. Durch diese Maßnahmen wird eine stärkere Inwertsetzung des gärtnerischen Fachhandels und seiner Produkte möglich sein.

Um den Kunden das Angebot an Produkten und Dienstleistungen bequemer verfügbar zu machen, sollten die Verkaufszeiten den Kundenwünschen angepasst werden. Dabei geht es nicht zwangsläufig um eine Ausweitung der Öffnungszeiten, sondern um eine Anpassung an Zeiträume mit hoher Kundenfrequenz. In einem stärkeren Absatz über den Online-Handel liegt die Chance, aktuelle Entwicklungen des Einkaufsverhaltens aufzugreifen und ohne deutlich höheren Personalaufwand die Verkaufszeiten (24/7) auszuweiten.

Die Verankerung des „Grüns“ als wertvolles Kulturgut kann an einer Stärke des gärtnerischen Einzelhandels ansetzen. Durch den unmittelbaren Kontakt zwischen Kunden und Verkaufspersonal können im Gespräch die Wertigkeit der gartenbaulichen Produkte direkt vermittelt und auf die Wohlfahrtswirkungen der Pflanzen hingewiesen werden. Verkäufer des gärtnerischen Fachhandels müssen stärker als Imagebildner („Botschafter“) der Branche fungieren.

Effizienzsteigerungsstrategie

Im Rahmen der Effizienzsteigerungsstrategie sind drei Maßnahmen entscheidend. Als wichtigster Punkt werden hier gut ausgebildete Fachkräfte gesehen. Die Aktivitäten für die Beschäftigten setzen bei der Anwerbung und Bindung von Fachkräften an. Eine spezialisierte Ausbildung vermittelt die Kompetenzen, um den Anforderungen des vielfältigen Tätigkeitsbereiches gerecht zu werden. Weiterbildung während der Berufstätigkeit ermöglicht es den Beschäftigten und Unternehmen, auf geänderte Anforderungen einzugehen und das Qualitätsniveau zu halten.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht müssen die Produkte und Dienstleistungen im Fachhandel im Hinblick auf

Preisspielräume untersucht werden. So können Ertragspotenziale erkannt und genutzt und die Ertrags- und Investitionskraft erhöht werden.

Bedeutend für den Facheinzelhandel wird die Effizienzsteigerung in der Warenbeschaffung sein. Der Zugriff auf attraktive, frische und günstige Produkte ist für die Wettbewerbsfähigkeit entscheidend. Kooperationen im Einkauf können hierbei den Zugang zu den Einkaufsquellen sichern.

Zusätzlich sollten insbesondere Unternehmen, die sich im Laufe ihrer Unternehmensgeschichte von einem Produktionsbetrieb auf der grünen Wiese immer mehr zu einem Endverkaufsbetrieb entwickelt haben, die Frage stellen, ob der historisch bedingte Standort aus Vermarktungssicht heute noch interessant ist. Zu prüfen ist der Betriebsstandort auf Lage und Attraktivität für den Endverbraucher. Gegebenenfalls kann ein traditioneller Standort durch Einrichtung eines „Frischezentrums“ belebt werden. In Kooperation mit anderen kleinen Frischenahversorgern der Dorfgemeinschaft oder des Stadtviertels (Metzger, Bäcker, Gemüsehändler, Tante Emma Laden) können sich diese Frischezentren als Nahversorger und Anlaufstelle für Verbraucherinnen und Verbraucher positionieren. Hier ist Kooperationswille nötig.

Lebensqualitätsstrategie

Die Lebensqualitätsstrategie ist auf eine deutlich intensivere Kommunikation gegenüber Endverbraucherinnen und Endverbrauchern ausgerichtet. Der Fachhandel kann sich im Rahmen der Verkaufsgespräche und durch generische Werbung zum Impulsgeber der Gartenbaubranche entwickeln. Es muss deutlicher werden, dass es sich bei den gärtnerischen Produkten um wertvolle, natürliche Produkte handelt, die zum persönlichen Wohlbefinden beitragen und u. a. einen Beitrag zu einer abwechslungsreichen, diversifizierten Umwelt leisten.

Maßnahmen der Lebensqualitätsstrategie für die Fachhandelsstätten lassen sie in der Kundenwahrnehmung zu kleinen grünen Oasen und Ruhepolen werden. Es sind Wohlfühlorte, wo es Produkte gibt, die das Lebensumfeld verschönern und bereichern.

Als Frischepartner bietet der Fachhandel die Produkte, die bei besonderen Lebensereignissen wie beispielsweise Hochzeiten, Geburtstagen und Jubiläen einen hohen Stellenwert besitzen. Dienstleistungen rund um die Eventgestaltung runden das Angebot des Fachhandels ab und unterstreichen seine Kompetenz. Der Fachhandel muss sich stärker in Szene setzen und seine Leistungen deutlicher kommunizieren.

Wie sind die Ergebnisse zu bewerten?

Die Diskussionsrunde zur Wertschöpfungskette Blumen und Pflanzen bestätigt die im Forscherbericht dargestellten Ergebnisse (vgl. S. 60-63). Sie vertieft, veranschaulicht und ergänzt die Ergebnisse in ihren Wortbeiträgen.

Als Leitbegriff der Diskussion zeigt sich immer wieder die Wertschätzung. Dabei geht es den Teilnehmenden nicht nur um eine stärkere Vermittlung der Wertschätzung von Blumen und Pflanzen an Endverbraucherinnen und Endverbraucher sowie an Handelspartner. Wertschätzung erfordert zudem die eigene Überzeugung und Begeisterung für „die Sache“ sowie ein Verhalten, dass diese Überzeugung täglich vermittelt. Wertschätzung bezieht neben den Produkten und Leistungen Kollegen, Mitarbeiter und Auszubildende, Kunden, Lieferanten und Abnehmer mit ein. Daher könnte auch von einer Wertschätzungs-Kette gesprochen werden. Diese Wertschätzung führt zu einem Verständnis der Partner in der Wertschöpfungskette, das ein Neben- und Miteinander statt eines Hinter- und Übereinander ermögliche. Die Partner einer Wertschöpfungskette würden so gemeinsam und selbstbewusst am Markt auftreten können. In Bezug auf die Mitarbeiter und Auszubildenden wurden eine fachlich qualifizierte Ausbildung sowie ein höheres Lohnniveau als spürbare Zeichen der Wertschätzung angesprochen.

Um die Wertschätzung für die Produkte und Leistungen weiter zu geben, bietet das vielfältige Sortiment beste Voraussetzungen: jede Pflanzengruppe hat ihr eigenes Gesicht, so dass sich viele, abwechslungsreiche Geschichten erzählen lassen. Wichtig ist es, ehrliche Geschichten zu erzählen. Dazu gehört aus Sicht der Teilnehmenden auch, dass der Gartenbau weniger romantisch, dafür höchst spezialisiert, sehr komplex und facettenreich ist und ein Höchstmaß an Wissen und Können erfordert. Die Begehrlichkeit der Produkte und Leistungen wird nicht durch geringe Preise geweckt, die zu einer Wahrnehmung als Wegwerfartikel führen. In diesem Sinne fordern die Diskutierenden, Niedrigpreisangebote auszuschlagen und minderwertige Warenbestände kritisch auszusortieren, um einer „Verramschung“ auf dem Markt vorzubeugen. Begehrlichkeit lässt sich beispielsweise durch Diversifikation wie eine breite Farbpalette, durch Blüten, Blätter und Wuchsformen schaffen. Der Produktnutzen, wie Blüten, Wachstum, Duft und ggf. Essbarkeit, kann von allen Beteiligten der Wertschöpfungskette direkt erlebt werden.

Direktkontakt zu ermöglichen, stellt sich aus Sicht der Anwesenden insbesondere bei jüngeren Generationen, deren Erlebnisraum zunehmend in den virtuellen Welten des Internets liege, als Herausforderung für den Gartenbau dar.

Entsprechend liegt es an ihm, beide Welten geschickt zu verbinden. Gefragt werden Pflanzen mit Erfolgserlebnissen für die Kunden, also pflegeleichte Pflanzen, deren Wachsen und Gedeihen miterlebt werden kann. „Meine erste Gurke oder Rose“, aus dem Garten, vom Balkon oder dem Urban-Gardening-Projekt lässt, so die übereinstimmende Meinung, jeden Hobbygärtner stolz sein, trage zu seinem Selbstbewusstsein bei und erlaubt es ihm, selbst Geschichten im Bekanntenkreis zu erzählen.

Gebraucht und gesucht werden Pflanzen mit „Wow-Effekt“. Daher liegt ein Schlüssel für die Zukunft des Gartenbaus in Deutschland in der Innovation und in der kontinuierlichen Entwicklung neuer Produkte. Diese soll mit dem rechtlichen Schutz von Innovationen einhergehen, damit sich die Forschungs- und Entwicklungsarbeit lohnt. Mit Blick auf die Pflanzenzüchtung werden pflegeleichte Pflanzen mit einer großen Klimatoleranz, im Baumschulbereich stadtfeste, langlebige Gehölze benötigt. Aufgrund der teilweise mehrjährigen Züchtungs- und Produktionszyklen gilt es mögliche Klima- und Standortveränderungen, denen die Gehölze anschließend ausgesetzt sind, schon frühzeitig zu berücksichtigen. Nachhaltigkeit heißt folglich auch Langlebigkeit, insbesondere für Baumschulwaren.

Zum Erzielen von Innovationsgewinnen, zur Steigerung der Wertschätzung und der gartenbaulichen Wertschöpfung könnten verstärkt Markenkonzepte beitragen. Dabei geht es im Gartenbau eher um Konzeptmarken, die beispielsweise bestimmte Sortimentsbereiche bündeln und hervorheben, als um Produkt- und Herstellermarken. Konzeptmarken können den Weg zum Gemeinschaftsmarketing eröffnen. Das erscheint wichtig mit Blick auf den zu leistenden Werbe- und Kommunikationsaufwand, damit Abnehmer Vertrauen in die Marke aufbauen. Dabei soll nicht vergessen werden, dass die Abnehmer Produkte weltweit vergleichen und dass das Zierpflanzen- und Baumschulgeschäft ein weltweites Geschäft ist. Daher werden Zukunftschancen neben einer Produktivitätssteigerung auch in einer deutlicheren Exportorientierung gesehen. Zusätzliche Chancen liegen in der (stärkeren) Spezialisierung.

Kritisch fragten einige Teilnehmende an, ob alle Unternehmen im Zierpflanzenbau und in der Baumschule der Zukunft mit ihren zahlreichen Anforderungen

gewachsen seien. Haben wir in Deutschland zu viele Betriebe? Entsprechend der Reaktion lässt sich zumindest festhalten, dass die Unternehmensstrukturen in beiden Sparten sehr heterogen und die Zukunftsperspektiven damit ebenfalls unterschiedlich sind. Durch den fortschreitenden Strukturwandel wird sich die Unternehmenslandschaft verändern.

Was ist zu tun?

Die im Forscherbericht formulierte Zielsetzung für die Zukunft des deutschen Gartenbaus sowie die drei strategischen Leitlinien „Inwertsetzungsstrategie“, „Effizienzsteigerungsstrategie“ und „Lebensqualitätsstrategie“ werden durch die Anwesenden bekräftigt. Sie leiten anknüpfend an die vorausgegangene Diskussionsrunde und die Impulsreferate folgende Maßnahmen ab:

Der (private) Konsum wandelt sich, stand in den 1950er Jahren die Bedarfsdeckung im Vordergrund, gilt es seit dem Wandel zum Verbrauchermarkt, Kunden zum Kaufen der Produkte und Leistungen zu verführen. Die Verführung wird heute teilweise sogar durch direkte Führung abgelöst, d. h. Kunden werden in ihrem Konsumverhalten etwa durch starke Markenkonzepte geleitet und geführt. Diese Konzepte signalisieren, dass das entsprechende Markenprodukt unbedingt zum eigenen Lebensstil dazu gehört. Gartenbauliche Pflanzen und Leistungen müssen daher in Szene gesetzt werden, inszeniert als Ausdruck des persönlichen Lebensstils. Dies kann nur durch intensive Kommunikationsarbeit gelingen, die die Produkte im entsprechenden Umfeld, beispielsweise über das Internet oder in Lifestylemagazinen, präsentiert. Informationen müssten in großem Umfang an Verbraucherinnen und Verbraucher herangetragen werden, wozu sich aktuell das Internet und das Fernsehen als viel beachtete Medien eignen. TV-Werbung erfordert hohe Werbebudgets und stellt den Gartenbau somit vor finanzielle Herausforderungen. Gleichzeitig bietet Deutschland mit dem größten europäischen Verbrauchermarkt für Blumen und Pflanzen gute Zukunftschancen für die gartenbaulichen Unternehmen.

Allerdings geht es nach Experteneinschätzung Verbraucherinnen und Verbrauchern bei einem Kauf nicht mehr so sehr wie noch in vergangenen Jahren um den Aspekt des „Besitzens“, als vielmehr um das Einkaufserlebnis selbst. Es hilft, den subjektiv empfundenen Bedeutungsverlust in einer immer globaleren, anonymen und unüberschaubareren Welt zu mindern. Der Kunde erfährt beispielsweise während der Verkaufsberatung Aufmerksamkeit, Anerkennung und Wertschät-

zung. Der Kauf wird zu einem positiven Erlebnis, nach dem er auch zukünftig wieder streben wird. Überspitzt lässt sich das mit dem Leitgedanken: „Ich kaufe, also bin ich...“ zusammenfassen. Dabei konkurrieren Blumen und Pflanzen mit allen anderen Konsumgütern, die Ausdruck des eigenen Lebensstils sind und ein positives Einkaufserlebnis versprechen.

Forschungsbedarf besteht aus Sicht der Teilnehmenden beim allgemeinen Konsumverhalten, beim Konsumverhalten in Bezug auf Blumen und Pflanzen, darüber hinaus auch in anderen Feldern, wie dem Pflanzen- und Anwenderschutz und zu den Wirkungen von Pflanzen auf das Wohlbefinden und die Gesundheit des Menschen.

Die Branche muss sich auf die Entwicklungen im Konsumverhalten einstellen, mit ihren Produkten und Leistungen die Kunden vom Kauf überzeugen und stärker Möglichkeiten zum Erlebniseinkauf anbieten. Sie sollte daher den Mut haben, Preisspielräume genauer auszuloten und zu nutzen. Dies bedeutet aktive Preisgestaltung im Handel genauso wie eine klare Absage an Niedrigpreisangebote auf der Produktionsstufe.

Wer soll jedoch diese wichtige Kommunikationsarbeit leisten? Wäre es denkbar, eine CMA 2.0 für die Verbraucherkommunikation zu gründen? Wer soll sich daran beteiligen und wie soll sie finanziert werden? Hierzu zeigten sich im Teilnehmerkreis unterschiedliche Vorstellungen, manche Unternehmen möchten diese Aufgabe lieber eigenständig oder mit ausgewählten Kooperationspartnern angehen, andere sowie die berufsständischen Verbände plädieren für eine gemeinsame generische Werbung, auf die die Maßnahmen der Unternehmen gezielt aufbauen können. Einigkeit bestand darin, dass auf allen Ebenen, im Radius des eigenen Unternehmens, in der Region, auf nationaler und europäischer Ebene kommuniziert werden soll mit dem Ziel, das Vertrauen von Verbraucherinnen und Verbrauchern zu gewinnen und Begeisterung und Freude mit und an Pflanzen zu wecken und zu erhalten.

Einig zeigten sich die Teilnehmenden auch darin, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zentrale Schlüsselpositionen in der Verbindung und Beziehung zu Kunden besetzen. Sie tragen wesentlich zum Erfolg der Unternehmen und damit auch der Branche bei. Daher gelte es, in sie zu investieren, sie zu motivieren und zu qualifizieren. Das beginnt bei der aktiven Nachwuchswerbung, indem beispielsweise durch Gärtnern in Schulen die Begeisterung der Kinder für „Grün“ geweckt wird. Es setzt sich in einer soliden Ausbildung fort, in der adäquate Lehrmittel, die der Erfahrungswelt der Auszubildenden nahe kommen, eingesetzt werden. Die heuti-

gen Ausbildungsbedingungen sollten verbessert werden, was z. B. die Vermittlung von Qualifikationen, die Anpassung an das individuelle Vorwissen, die Ausbildungszeiten und die Vergütung betrifft. Die Auszubildenden sollten während der Lehrzeit Sicherheit erfahren. Die Arbeitsstätte soll sich als Lernstätte mit Perspektive auf ein qualifiziertes Arbeitsverhältnis zeigen. Den Ausbildungspartnern obliegt es, die soziale Verantwortung während dieser Zeit zu übernehmen, wodurch sie zugleich zum Erlernen von Sozialkompetenzen bei-

tragen. Zukunftsperspektiven der qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten so gestalten sein, dass sie die persönlichen Lebensumstände berücksichtigen, weiterführende Qualifikationsangebote beinhalten und es ermöglichen, Begeisterung am Arbeitsplatz zu erleben. In den eigenen Erfolgserlebnissen und der Identifikation mit dem Gartenbau, die Begeisterung schaffen, sehen die Anwesenden neben einem höheren Lohnniveau einen Ansatz, einem möglichen Führungskräfte-mangel entgegen zu wirken.

4.2 Diskussionsergebnisse des Forums „Obst und Gemüse“



Abb. 9: Diskussionsergebnisse des Forums „Obst und Gemüse“

Wie sind die Ergebnisse zu bewerten?

Bei der Frage, wie die Ergebnisse aus den strategischen Workshops zu bewerten sind, wurde von allen Teilnehmern einheitlich die Forderung nach einer gläsernen Kette als der zentrale Handlungspunkt bewertet. Transparenz von der Produktion bis zum Handel war der einheitliche Appell, schon um das gewünschte Produkt an den Verbraucher zu bringen. Durchgängige Kommunikation in der transparenten Kette birgt als vertrauensbildende Maßnahme ein großes Potential. Authentizität im Nachweis der Produktherkunft – Wo kommt das Produkt her? Wo und von wem wird es produziert? – sind die Fragen, die bewegen. Das zeigt sich in der Werbung, bei der Discounter als auch Facheinzelhandel mit Anzeigen vom Produzenten und seiner Ware auf dem Feld die Herkunft ihres angebotenen Obst und Gemüses visualisieren und somit dokumentieren. Dabei ist der Handel am nächsten an dem Verbraucher, er hat das direkte Ohr zu den Verbrauchervünschen. Somit ist der Handel die zentrale Schnittstelle zum Verbraucher, und somit kommt dem Handel in der Wertschöpfungskette eine besondere Bedeutung zu.

Zudem gibt es nicht nur den einen stereotypen Verbraucher, es gibt eine Vielzahl von verschiedenen Verbrauchertypen mit ganz unterschiedlichen Präferenzen. Jeder Akteur der Wertschöpfungskette ist dabei gefragt hinzuhören, was der Verbraucher wünscht, ja schon zu errahnen, was der Verbraucher möchte, nicht nur an neuen Produkten sondern auch an neuartigen Dienstleistungen. Dabei ist es wichtig, neue Ideen auszuprobieren – auch wenn es schief gehen könnte. Die Innovation sind dann aber zu überarbeiten, anzupassen und erneut in die Wertschöpfungskette einzubringen. Das müssen die Akteure/ Unternehmen der Wertschöpfungskette Obst und Gemüse zukünftig verstärkt leisten, und sollten dabei mit der Wissenschaft ganz gezielt Innovationspartnerschaften eingehen. Dabei kann mit der ausgesprochen ausgeprägten Herkunftspräferenz der Verbraucher für deutsches Obst und Gemüse ganz gezielt beim Verbraucher gepunktet werden, denn die Qualität deutscher Produkte in Hinblick auf Geschmack und Lebensmittelsicherheit werden vom Verbraucher im Vergleich zu internationalen Produkten sehr geschätzt.

Diese Präferenz der Verbraucher für deutsches Obst und Gemüse leitet unmittelbar über zu der Frage: Was ist zu tun?

Was ist zu tun?

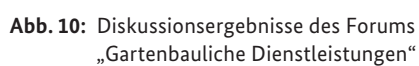
Unter diesem Gesichtspunkt wurde besonders die Bedeutung der Inwertsetzungsstrategie hervorgehoben. Es wird damit zum einen die Wertschätzung von deutschem Obst und Gemüse verbunden, denn diese gartenbaulichen Produkte sind positiv mit Gesundheit, Wohlbefinden und Wellness belegt.

Das bedeutet als Konsequenz, dass deutsches Obst und Gemüse nicht einfach abgesetzt wird, sondern aktiv mit allen zur Verfügung stehenden Marketingelementen verkauft wird.

Dabei ist jeder Unternehmer in den einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette gefordert, welche Verbrauchervünsche und damit welches Produkt, auf welchem Markt über welche Absatzwege an seine präferierte Kundengruppe lancieren will. Hier muss die Innovationskraft der Wertschöpfungskette Obst und Gemüse in dem Sinne verbessert werden, dass die Gewährleistung besteht, die innovativen Produkte innerhalb der Kette zu transportieren und auch wertsteigernd zu platzieren.

Andererseits bedeutet es aber auch, Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern des Unternehmens zu zeigen. Das bedeutet eine gelebte Personalkultur wie angemessene Entlohnung als Zeichen der Wertschätzung der geleisteten Arbeit, Verbesserung der Arbeitsplatzausgestaltung und das Angebot einer umfassenden Aus- und Weiterbildung des Personals.

Zusammenfassend ist zu sagen, die Debatte um Transparenz in der Wertschöpfungskette ist eine Verbraucherdebatte. Gib dem Produkt eine Geschichte (z. B. Wo kommt es her? Wer produziert es wo?) und damit ein Gesicht (z. B. der Produzent mit Bild und Adresse auf der Verpackung), dann werden nicht nur Emotionen geweckt, es wird auch Vertrauen geschaffen. Die Wahrnehmung und das Selbstverständnis des Gartenbaus ist im Wandel: Gartenbau wird zur Food Production, der Gärtner wird zum Food Production Manager.



Wie sind die Ergebnisse zu bewerten?

Die Ergebnisse des Forscherberichts zur Wertschöpfungskette Dienstleistungen wurden von den Diskussionsteilnehmern bestätigt und konkretisiert. Die Herausforderung wurde in der Umsetzung der beschriebenen Punkte gesehen.

Der Gartenbau befindet sich aus Sicht der Diskutierenden in einer negativen Preisspirale, die unterbrochen werden muss. Den Zeitpunkt dazu schätzen sie als ideal ein. Allgemein lasse sich der Trend in der Bevölkerung spüren, dass „Grün“ und damit verbundene Dienstleistungen von allen Menschen gefordert und einen ungeahnten Zuspruch findet. Die Verbraucher wollen „Grün“ nicht nur im privaten Umfeld, sondern auch in den Städten als „grünen Freiraum“ und „sozialen Raum“ erleben.

Der Dienstleistungsgartenbau kann sich mit Nischenprodukten/exklusiven Produkten und Komplettlösungen („Leistungen aus einer Hand“) gerade im Privatgarten stark etablieren.

Voraussetzung hierfür ist allerdings ein scharfes Profil der einzelnen Unternehmen und ein positives Image der Betriebe allgemein.

In welchen Bereichen Potenzial für das einzelne Unternehmen an seinem Standort liegt, muss jeder für sich selbst feststellen. Ist die Strategie gefunden, muss die Umsetzung als Herausforderung gesehen werden. Der zentrale Erfolgsschlüssel wird in den Mitarbeitern gesehen, die den Unterschied ausmachen. Solide ausgebildete Mitarbeiter, die dem Unternehmen ein Gesicht geben und rechtzeitig erkennen, was zu tun ist, werden entscheidend für zukünftig erfolgreiche Unternehmen sein. Es sind die Mitarbeiter des Unternehmens im Dienstleistungsgartenbau, die das Vertrauen zu den Kunden aufbauen, um Dienstleistungen verkaufen zu können. Vertrauen und Verlässlichkeit sind die Basis für den zukünftigen Erfolg.

Gute Mitarbeiter zu finden, die in der Lage sind Vertrauen aufzubauen und gute Leistungen umzusetzen, wird als Herausforderung der Unternehmen gesehen. Es wird sich nach Einschätzung der Diskutierenden ein Kampf um Mitarbeiter entwickeln, nicht nur zwischen den Betrieben und Sparten der Branche, sondern auch zu Betrieben außerhalb der Branche. Dieser Wettbewerb erfolgt nach ihrer Ansicht nicht nur auf Bundes- oder Landesebene, sondern wird sich auch europaweit zuspitzen. Gute Sprachkenntnisse werden in der Ausbildung immer wichtiger, um internationale Teams zu akquirieren und deren Leistungsfähigkeit zu sichern.

Um Profil zu schaffen, sind Mitarbeiter und Unternehmensführung gefordert, Kundennähe in der Dienstleistung zu erzeugen – evtl. auch in Kooperation mit Partnerbetrieben.

Im Hinblick auf den steigenden Altersdurchschnitt in der Bevölkerung, Zunahme der Bedeutung des Internets und Einsatzes von IT müssen die Betriebe nach vorne schauen und sich den Herausforderungen stellen.

Dabei ist jeder Betrieb selbst gefordert, sich zu hinterfragen und seine Unternehmensziele zu definieren. Nicht die Politik oder Verbände sind nach übereinstimmender Meinung an erster Stelle gefragt, sondern die Betriebe selbst.

Bei der Definition der Unternehmensziele ist laut Diskussion entscheidend, dass bei den Unternehmen und der Branche fest verankert ist und kommuniziert wird, dass sie es sind, die für Lebensqualität und Werte in der Gesellschaft eintreten. Dieses soll nicht als Selbstverständlichkeit und als bekannt vorausgesetzt werden, sondern als Ziel eines jeden Unternehmens verinnerlicht werden.

Auch im Rahmen der Nachwuchswerbung soll dies betont und die Ansprache junger, potenzieller Auszubildenden stärker emotionalisiert werden.

Ein praxistaugliches, sowie zeitnah und konsequent umgesetztes Controlling wird von allen Diskussionsteilnehmern in der Wertschöpfungskette gartenbaulicher Dienstleistungen als zwingend erforderlich erachtet.

Was ist zu tun?

Auf die Frage, was zu tun ist in der Wertschöpfungskette gartenbaulicher Dienstleistungen wird seitens der Teilnehmenden des Forums noch einmal betont, dass die Branche selbst aktiv Lösungen finden muss, um die Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen. Die Politik sei hierbei zweitrangig.

Folgende Maßnahmen wurden diskutiert:

Die Nachwuchswerbung stellt die größte Herausforderung für die Branche dar; gleichwohl sie den Auszubildenden gute Argumente für ein Arbeiten in diesem Bereich liefern kann. Zunächst erscheint es unerlässlich, junge Menschen an Grün heranzuführen. Schülern und Berufsanfängern, sowie Studenten soll dann bewusst gemacht werden, dass sie einen sicheren Arbeitsplatz in der Wertschöpfungskette mit hervorragender Zukunftsperspektive in einem sinngebenden

Arbeitsfeld haben. Ein Wert, den junge Auszubildende immer stärker als Entscheidungskriterium bei ihrer Berufswahl berücksichtigen und suchen. Darüber hinaus sichern auskömmliche Entgelte der Mitarbeiter gutes Personal.

Unternehmen der Wertschöpfungskette gartenbauliche Dienstleistungen sollten diese Argumente zukünftig stärker kommunizieren, damit es gelingt, Mitarbeiter für den Beruf und das Unternehmen langfristig zu binden.

Zusätzlich ist seitens der Unternehmen ein echtes Interesse an Auszubildenden zu entwickeln und im Unternehmensalltag zu leben. Damit lässt sich das Interesse beim gartenbaulichen Nachwuchs nachhaltig zu wecken, so dass er sich mit dem Unternehmen identifiziert. Die Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter muss verstärkt werden. Schul- und Hochschulangebote müssen erhalten werden.

Damit die Wertschöpfungskette gartenbaulicher Dienstleistungen für Arbeitskräfte monetär interessant wird, erscheint es notwendig, die angebotenen Dienstleistungen zu auskömmlichen Preisen seitens der gesamten Branche zu vermarkten. „Die Branche darf sich zukünftig nicht – wie oft zu beobachten ist – unter Wert verkaufen.“

Die Wertschöpfung ist allgemein zu erhöhen. Möglichkeiten aus der negativen Preisspirale herauszukommen sehen die Teilnehmenden zum einen in Nischenprodukten, die Kunden vermitteln, etwas Besonderes zu sein und daher nicht im direkten Preisvergleich zu Massenware stehen. Zum anderen ist Kreativität in der Dienstleistung gefragt, um Kunden ihre individuellen Wünsche zu erfüllen. Findet der Kunde seine persönlichen Vorstellungen am Ende verwirklicht, steigt seine Zahlungsbereitschaft, so die Erfahrung aus der Praxis.

Kooperationen sind als weitere Maßnahme zur Steigerung der Wertschöpfung in der gartenbaulichen Dienstleistung anzusehen. Sie ermöglichen es Unternehmen, sich gezielt auf die eigenen Stärken zu konzentrieren, sich in diesem Tätigkeitsfeld zu spezialisieren und zugleich mit den Kooperationspartnern das gesamte Leistungsangebot abzudecken.

Eine andere Zukunftsaufgabe liegt darin, neue Geschäftsfelder in der Wertschöpfungskette zu erkennen und umzusetzen. Dazu ist einerseits gezielte Marktforschung, andererseits aber auch mehr Mut zur Umsetzung von Ideen notwendig. Darüber hinaus erfordert die Aufgabe eine permanente Selbstüberprüfung der angebotenen Produkte. Sind diese noch marktgerecht?

Die Forumsteilnehmenden sind sich einig, dass zukünftig deutlich komplexer gedacht werden muss, um neue Dienstleistungen zu generieren und Wertschöpfung zu betreiben. Spartenübergreifende Partnerschaften könnten dabei eine integrierte und vernetzte Denkweise unterstützen, so dass zukünftig verstärkt Branchenfremde, lokale Politiker vor Ort und NGOs in die Vorhaben einbezogen werden sollen. „Urban Gardening“ und „Inwertsetzung von Immobilien“ durch Grün sind erste Anfänge für neue Geschäftsfelder, die in der Praxis aber deutlich konsequenter auf Potenzial untersucht und ausgeschöpft werden müssen.

„Wir sind Wachstumsmanager und Pflanzenversteher, die Qualität ins öffentliche und private Umfeld der Gesellschaft bringen.“ Dies soll kommuniziert werden.

Jeder in der Branche kann aktiv an einer Imageaufwertung und -modernisierung arbeiten. Pflanzen und das Wissen um ihre Verwendung sind die Kernkompetenzen des Gartenbaus. Diese Botschaft gilt es aktiver gegenüber der Gesellschaft zu verkünden und glaubwürdig zu vertreten. – Dies auf „klassischem Wege“ durch die Leistungen und die persönliche Ansprache, genauso wie über die neuen IT-basierten Kommunikationswege.

Neben der besseren Kommunikation und Vernetzung in der Branche wird der entscheidende Erfolgsparameter in der Freude der Unternehmen an ihrer jeweiligen Arbeiten gesehen. Unternehmer, die mit „Spaß an der Arbeit“ in ihrem Umfeld agieren, sind laut Teilnehmer-einschätzung heute schon erfolgreich und würden die Anforderungen der Zukunft gerne umsetzen.

„Spaß an der Arbeit“ ist der Schlüssel zum Erfolg und Motivator für alle Beteiligten zur Umsetzung der Kommunikation und Vernetzung.

5. Forschung ist Zukunft

Wissenschaft und Praxis müssen enger zusammen rücken, um Ergebnisse der Forschung in marktfähige Produkte zu überführen, Nachwuchs zu fördern, neue Technologien anzuwenden, aber auch um Impulse aus der Praxis für neue Forschungsprojekte aufzunehmen. So wurden während der vielzähligen und vielfältigen Diskussionen zur Erarbeitung der Zukunftsstrategie Gartenbau die Erwartungen der gartenbaulichen Praxis an die Forschung, und auch umgekehrt, die Vorstellungen der Forschung an die Gartenbaubranche, deutlich formuliert.

Fortschritt benötigt ein innovationsfreudiges Umfeld, denn Innovationen sind für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Gartenbaus essentiell. Das gilt nicht nur für die Forschung im Gartenbau, sondern auch für die querschnittsorientierten Aspekte der Technologie, Kommunikation, Qualifizierung und Kooperation. So müssen zur nachhaltigen Entwicklung von Innovationen alle Beteiligten des Gartenbaus einen Beitrag leisten. Das erfordert einen engen Austausch zwischen Forschung, Praxis und auch Politik; ebenso ist eine Intensivierung und Professionalisierung im Austausch zwischen Gartenbaubranche, Forschung und Politik erforderlich.

Um aktuelle Forschungsergebnisse in die gartenbauliche Praxis zu überführen, bedarf es der Förderung anwendungsorientierter Forschungsprojekte. So gibt es u. a. das Programm zur Innovationsförderung des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz mit dem Ziel, die Einführung von technischen und nicht-technischen Innovationen in Deutschland in den Bereichen Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz zu unterstützen. Auch das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand, kurz ZIM, des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie ist ein bundesweites, technologie- und branchenoffenes Förderprogramm für mittelständische Unternehmen und Einrichtungen der anwendungsorientierten Forschung. Jedoch muss auch grundlagenorientierte Forschung für den Gartenbau betrieben werden. Dafür ist das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Kompetenznetz Gartenbau WeGa (Wertschöpfungskette Gartenbau) ein gutes Beispiel. Hier finden sowohl grundlagen- als auch anwendungsorientierte Forschung ihren Bezug zur gartenbaulichen Praxis aus allen Sparten des Gartenbaus.

Zudem weist die aktuelle Sektorstudie von 2012 zur Untersuchung des Innovationssystems der deutschen Landwirtschaft darauf hin, dass eine intensive Kommunikation und Dialogbereitschaft, bereits schon zu Beginn der Projektplanung, zwischen Wissenschaft/ Forschung und dem Praxisbetrieb ausschlaggebend für eine erfolgreiche Innovationseinführung ist. Vertrauen zwischen beiden Partnern ist unabdingbar, um sich in Augenhöhe auszutauschen und erfolgreich neue Forschungsansätze in die gartenbauliche Praxis zu überführen.

Wünschenswert wäre, wenn die Förderberatung des Bundes und der Länder für alle Akteure des Gartenbaus transparenter würde, und wenn die Förderprogramme flexibel auf die individuellen Bedingungen der jeweiligen FuE-Projekte eingehen würden. Andererseits wurde

bei der Erarbeitung der Zukunftsstrategie Gartenbau aber auch ganz deutlich formuliert, dass mehr Eigenbeteiligung, sowohl finanziell als auch strukturell und personell, seitens des gartenbaulichen Berufsstandes erforderlich ist. Einig waren sich die Experten darüber, dass der Wissenstransfer eine stärkere Institutionalisierung erfordert.

Sinnvoll wäre ein Innovationsfonds, aus dem sowohl der Transfer von Technologien aus anderen Bereichen in den Gartenbau unterstützt werden kann, aber auch die Fertigungsentwicklung von Prototypen zu serienreifen Lösungen unterstützt werden kann.

Die Analyse der Rahmenbedingungen der Gartenbaubranche hat verdeutlicht, wie nachdrücklich die vielfältigen Präferenzen und damit auch das Nachfrageverhalten des Verbrauchers als finaler Kunde der Wertschöpfungsketten jede einzelne Gartenbausparte beeinflusst. Dabei spielen sehr oft auch ganz emotionale Beweggründe wie die natürliche Biophilie, das Verlangen nach Verbundenheit mit der Natur, oder der Wunsch, im lebendigen Grün zu wohnen, zu arbeiten oder schlicht zu relaxen eine Rolle. Wie kann man diese Emotionen des Verbrauchers ansprechen, wie kann man diese so ursprünglichen Bedürfnisse befriedigen? Antworten darauf zu finden und diese in trendige Produkte und Dienstleistungen zu verpacken, gilt es zukünftig verstärkt zu erforschen. Die Wissenschaft ist aufgerufen, die einzelnen Aspekte der Wohlfahrtsstiftung des Gartenbaus zu untersuchen und hierzu den wissenschaftlichen Beweis anzutreten. Von besonderem Interesse sind die Aspekte der Feinstaubbindung, Auswirkungen auf das Mikroklima und Wassermanagement u. a. durch Fassadenbegrünung und grüne Dächer, die Wirkung von Pflanzen auch auf das Raumklima im Wohnbereich sowie die Aufwertung von Immobilien durch Grünanlagen oder die Wirkung von Schnittblumen und Zierpflanzen auf den menschlichen Organismus und die Psyche.

Fachkräftemangel und Nachwuchssorgen sind Brennpunkthemen, die sich durch alle Gartenbausparten ziehen, die gesamte Gartenbaubranche ist davon betroffen. Eine Maßnahme liegt sicherlich in der Entwicklung adäquater Qualifizierungsmöglichkeiten. Sowohl Bildungswissenschaftler als auch Vertreter der grünen Branche sind dringend gefordert, daran gemeinsam zu forschen. Basierend auf den Ergebnissen dieser Qualifikationsforschung müssen der zukünftige Qualifizierungsbedarf identifiziert und geeignete Qualifizierungswege für den deutschen Gartenbau entwickelt werden.

Interdisziplinäre Zusammenarbeit ist nicht nur bei den Forschungsprojekten für den Gartenbau zu fordern. Die Diskussionen im Rahmen der Zukunftsstrategie zeigten ganz deutlich: eine aktiv gelebte Personalkultur, also die zielgerichtete Förderung von Personalentwicklung und -perspektiven, wird essentiell für die Wettbewerbsfähigkeit und das Weiterbestehen gartenbaulicher Betriebe aller Sparten. Personalkultur wird als ein wesentlicher Bestandteil des Selbstverständnisses des Unternehmens gesehen. In konsequenter Weiterentwicklung dieses Ansatzes muss zukünftig auch über partizipative Unternehmensmodelle und neue Managementkonzepte nicht nur nachgedacht, sondern auch geforscht werden. Denn ein zentraler Aspekt für ein erfolgreiches Unternehmen ist die Mitarbeitermotivation. Innovationen werden nur generiert, wenn man geeignete Mitarbeiter hat, die mitdenken und neue Ideen bringen. Kunden werden nur gebunden, wenn die Mitarbeiter engagiert auf Kundenwünsche eingehen. Es gibt bereits erfolgreiche Unternehmen mit gelebter Partizipation, bei denen ausschließlich die Mitarbeiter Eigentümer des Unternehmens sind.

Ebenso gibt es bereits Beispiele für Gartenbaubetriebe, die das PPP-System (Partizipatives-Produktions-Management) eingeführt haben, welches in anderen Branchen entwickelt und zum ersten Mal auf den Gartenbau übertragen wurde. Durch spezielle Kommunikations- und Führungsverhalten konnte die Eigen- und Führungsverantwortung der Mitarbeitenden gefördert werden, so dass die Prozessabläufe optimiert, der Personalaufwand verringert und eine Qualitätsverbesserung erreicht wurden. Die hierdurch erzielte Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit führt zu einer engen Mitarbeiterbindung.

Vor dem Hintergrund fehlender Übernehmer/innen in der Betriebsnachfolge liegt zukünftiger Forschungsbedarf sicherlich auch in der Entwicklung neuer Finanzierungsmodelle und Gesellschaftsformen. Der Zugang zu den Kapitalmärkten wird zukünftig die Entwicklung des Gartenbaus stärker beeinflussen als bisher. Beteiligungsmodelle mit Kapitalausstattung durch andere Unternehmen der Wertschöpfungskette oder des Endverbrauchers sind denkbar und sind vereinzelt schon aus dem Öko-Landbau bekannt.

Neue Gesellschaftsformen und Übergaberegulungen müssen für den Fall erforscht werden, dass die Unternehmensübergabe an Dritte erfolgt und einen Ausstieg aus dem Modell „Familienbetrieb“ erfordert.

6. Die Zukunft beginnt jetzt

Schlussbetrachtung

Wann beginnt Zukunft? Eine unlösbare, philosophische Frage, die nur den Schluss zulässt, dass Zukunft aus betrieblicher Sicht ein kontinuierlicher Prozess aufeinander folgender und ineinander verwobener Prozesse ist. Die Schlagworte sind demographischer Wandel, Energie, Technik, Klimawandel, Kooperation und Kommunikation. Für den Gartenbauunternehmer bedeutet Zukunft die permanente Notwendigkeit, sich und seinen Betrieb an Änderungen der Rahmenbedingungen, der Nachfrage und der technischen Entwicklung zu messen und die entsprechenden Schlüsse für die Weiterentwicklung seiner ganz persönlichen Unternehmensstrategie zu ziehen. Es gibt kein Patentrezept, dafür sind die Betriebe und die Umgebungsbedingungen zu unterschiedlich.

Vor diesem Hintergrund fand am 15./16. September 2009 der erste Zukunftskongress Gartenbau in Berlin statt. Darin sollten Hinweise für die Gartenbauunternehmerinnen und -unternehmer erarbeitet werden, um ihre Betriebe zukunftsorientiert aufzustellen. Schnell stellte sich heraus, dass für einen umfassenden und fundierten Überblick umfangreichere Arbeiten notwendig waren. Über viele Workshops und Arbeitstreffen hinweg entstand ein „Bericht der Forschergruppe“ genanntes Synthesepapier, in dem die wissenschaftlichen Grundlagen und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen festgehalten sind. Im zweiten Zukunftskongress Gartenbau am 10./11. September 2013 wurden die Erkenntnisse in großer Runde diskutiert und verifiziert. Noch nie gab es im deutschen Gartenbau einen derart umfangreich angelegten Prozess der Wissensgewinnung, mit einer Vielzahl von Experten aus allen Bereichen, innerhalb und außerhalb des Gartenbaus.

Natürlich sind die Erkenntnisse Momentaufnahmen aus derzeitiger Sicht. Weder unvorhergesehene Ereignisse noch andere Unwägbarkeiten können darin einfließen. Aber die Ergebnisse bieten erstmals eine auf die Sichtweise von Gartenbauunternehmern zugeschnittene Perspektive der wahrscheinlichen Entwicklungen und gibt Hinweise auf mögliche Anpassungsoptionen.

Die eine oder andere Erkenntnis mag profan erscheinen, oder „schon mal gehört“. Die Herausforderung ist jedoch, die wahrscheinlichen Entwicklungen zu durchdenken und auf den eigenen Betrieb zu reflektieren.

Unternehmen, die sich nicht weiterentwickeln, werden über kurz oder lang von der Gesamtentwicklung abgehängt und dem sich unverkennbar fortsetzenden Strukturwandel zum Opfer fallen. Ob sich das Unternehmen zur großflächigen Produktionsstätte für den Massenmarkt oder zum Anbieter von Spezialsortimenten entwickelt, welche Dienstleistungen in welchem Zuschnitt angeboten werden, ob gemeinschaftlich, über den Großhandel oder über das Internet vermarktet wird, das sind allesamt Entscheidungen, die der Unternehmer individuell für seinen Betrieb fällen muss. Die Entscheidungen kann dem Unternehmer niemand abnehmen. Die Zukunftsstrategie Gartenbau soll in diesem Zusammenhang als Angebot von Hilfestellungen zur Unterstützung der Entscheidungsfindungen verstanden werden. Die in den vorangehenden Kapiteln enthaltenen Strategien zur Lebensqualität, Inwertsetzung und Effizienzsteigerung geben dazu detaillierte Hinweise. Gartenbau in Deutschland hat seine Berechtigung. Ziel ist, den Gartenbau als eine leistungsfähige, wettbewerbsstarke Branche in Deutschland und in den internationalen Handelsbeziehungen zu verankern. Diese Ziele sind gleichbedeutend, aber in individueller Ausprägung für jeden einzelnen Gartenbaubetrieb zu sehen.

Auch Politik und Forschung sind aufgerufen, die Erkenntnisse zu durchleuchten und ihre Schlussfolgerungen zu ziehen, wo Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen sinnvoll sind und auf welche Bereiche die Forschung verstärkt gerichtet werden soll. Erfreulich zu sehen ist auch, dass die Arbeiten an der Zukunftsstrategie Gartenbau in der Branche nicht nur positiv aufgenommen wurden, sondern auch zu verschiedenen, unabhängigen Initiativen und Veranstaltungen mit dem gleichen Tenor geführt haben.

Nicht zuletzt ist die derzeitige Wahrnehmung der Gartenbaubranche in der Öffentlichkeit ein gewichtiger Aspekt, der unter anderem auch mit dem Nachwuchsproblem verbunden ist. Die Kommunikation mit der Öffentlichkeit ist zukünftig eine der wichtigsten Aufgaben für die gesamte Branche und kann in ihrer Bedeutung nicht genug hervorgehoben werden. Das gilt sowohl für das einzelne Unternehmen als auch für den gesamten Berufsstand. Die Kommunikationsmedien ändern sich, aber die Botschaft bleibt die gleiche: der Gartenbau in Deutschland erzeugt frische und innovative Produkte und Dienstleistungen nach höchsten Standards, direkt vor der Haustür als Beitrag zur täglichen Lebensqualität.

7. Literatur

- Altmann, M. (2012): Konsumententypologie bei Schnittblumen und Zierpflanzen. Impulsreferat auf dem Workshop „Rahmenbedingungen“ im Rahmen der BMELV-Zukunftsstrategie Gartenbau am 18. und 19. September 2012 in Großbeeren.
- Altmann, M., Fluck, K. und Kaim, E. (2010): Konsumententypologie auf dem Zierpflanzenmarkt 2010 – ein Langfristvergleich. Luxemburg und Geisenheim.
- Altmann, T., Berg, D., von Broock, R., et al. (2009): Petersberger Thesen zur Zukunft der Pflanzenforschung. Innovationsforum Pflanze. Petersberg.
- AMI – Agrarmarkt Informations-Gesellschaft (2009): AMI – Marktübersicht Zierpflanzen 2009 – Marktforschungsdaten zum privaten Verbrauch in Deutschland. Bonn.
- AMI – Agrarmarkt Informations-Gesellschaft (2012): 3. Europäisches Obst- und Gemüseforum: Podiumsdiskussion. 08. und 09. November 2012. Berlin.
- BDB – Bund deutscher Baumschulen (2013): Baumschulwirtschaft im 21. Jahrhundert – Tradition und Moderne. Vision des BdB zur Zukunft der Baumschulen in Deutschland. Pinneberg.
- BDP – Bundesverband Deutscher Pflanzenzüchter e. V. (2012): BDP-Geschäftsbericht 2010/11. Meckenheim.
- Becker, A., Eichenlaub, R., Gartemann, K. et al. (2003): Zukunftswissenschaft Genomforschung. Bielefeld.
- Behr, H.-C. (2012): Nachfrage nach Obst und Gemüse. Impulsreferat auf dem Workshop „Rahmenbedingungen“ im Rahmen der BMELV-Zukunftsstrategie Gartenbau am 18. und 19. September 2012 in Großbeeren.
- BGL – Bundesverband Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau e.V. (2012): Zukunftsstrategien für den Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau. Konferenz im Rahmen des Projekts „Zukunftsstrategie Gartenbau“ des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz. 13. und 14. November 2012. Berlin.
- BLE – Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2012): Bundesprogramm zur Steigerung der Energieeffizienz in der Landwirtschaft und im Gartenbau. Bonn.
- BMELV – Bundesministerium für Ernährung Landwirtschaft und Verbraucherschutz (verschiedene Jahrgänge): Statistik über die praktische Berufsbildung in der Landwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland. Berlin.
- Bock, C. (2012): Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen. Impulsreferat auf dem Workshop „Rahmenbedingungen“ im Rahmen der BMELV-Zukunftsstrategie Gartenbau am 18.-19. September 2012 in Großbeeren.
- Bockius, U. (2011): Statement zur Warenbeschaffung und Lebensmitteleinzelhandel. Statement auf dem Themenfindungs-Workshop im Rahmen der BMELV-Zukunftsstrategie Gartenbau am 23. und 24. März 2011 in Großbeeren. Bokelmann, W. (2009): Wertschöpfungsketten im Gartenbau. In: Dirksmeyer, W. (Hrsg.): Status quo und Perspektiven des deutschen Produktionsgartenbaus. Landbauforschung Sonderheft 330. Johann Heinrich von Thünen-Institut. Braunschweig. S. 115-129.
- Bredenbeck, H. (2011): Energieeffizienz. Quo vadis? Referat KTBL Osnabrück.
- Bundesagentur für Arbeit (2012): Der Arbeitsmarkt in Deutschland 2011. Arbeitsmarkteberichterstattung. Nürnberg.
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (2006): Szenarien der Mobilitätsentwicklung unter Berücksichtigung der Siedlungsstrukturen bis 2050. Magdeburg.
- Czajaka, S., Kleinegees, U. und Kott, K. (2011): Freizeit und gesellschaftliche Partizipation. In: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Datenreport 2011. Bonn. S.341-363.
- Deutsche Bundesbank (2012): Zur Entwicklung der Länderfinanzen in Deutschland seit dem Jahr 2005. Monatsbericht – Oktober 2012. Frankfurt am Main. S. 31-51.
- Deutsche Bundesbank (2012a): Perspektiven der deutschen Wirtschaft – Gesamtwirtschaftliche Vorausschätzungen 2012 und 2013. Monatsbericht – Juni 2012. Frankfurt am Main. S. 15-27.
- Deutsche Bundesbank (2012b): Potenzialwachstum der deutschen Wirtschaft. Frankfurt am Main.
- Deutsche Bundesbank (2012c): Der Rohölpreis und seine Bedeutung für die Konjunktur in den Industrieländern. Monatsbericht – Juni 2012. Frankfurt am Main. S. 29-53.
- Deutsche Bundesbank (2012d): Mittelfristige Perspektiven vor dem Hintergrund demographischer Belastungen. Monatsbericht – April 2012. Frankfurt am Main. S. 13-28.
- DFHV – Deutscher Fruchthandelsverband e.V. (2012): DFHV-Studie 2012. Akzeptanz und Konsum von Obst und Gemüse. Bonn.
- Dirksmeyer, W. (2009): Betriebsstrukturen im Produktionsgartenbau. In: ders. (Hrsg.): Status quo und Perspektiven des deutschen Produktionsgartenbaus. Landbauforschung Sonderheft 330. Johann Heinrich von Thünen-Institut. Braunschweig. S. 3-42.

- Dirksmeyer, W. und K.-H. Kerstjens (2009): Ausbildung im Produktionsgartenbau. In: Dirksmeyer, W. (Hrsg.): Status quo und Perspektiven des deutschen Produktionsgartenbaus. Sonderheft der Landbauforschung 330. Johann Heinrich von Thünen-Institut. Braunschweig. S. 169-181.
- Dölle, V. (2007): New Food & Drinks – Markterfolg von Morgen braucht erlebbaren Mehrwert. In: DLG e.V. (Hrsg.): Herausforderung Qualität – Erfolgswege zur Profilierung im Markt. Frankfurt am Main. 157-163.
- Dubiel, A. (2012): Innovationen im Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau. In: BMELV – Bundesministerium für Ernährung Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hrsg.): Ergebnisband zur Konferenz „Zukunftsstrategien für den Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau“ am 13. und 14. November 2012 in Berlin. S. 8-9. Berlin.
- Dziemba, O., Pock, B., Rauch, C. und A. Steinle (2007): Lebensstile 2020 – Eine Typologie für Gesellschaft, Konsum und Marketing. Zukunftsinstitut GmbH.
- Europäisches Patentamt (2010): Keine europäischen Patente auf im Wesentlichen biologische Züchtungsverfahren.
- European Plant Phenotyping Network (2012): Neues EU-finanziertes Netzwerk für Phänotypisierung von Pflanzen.
- Fischer, N. (2011): Inszenierte Gedächtnislandschaften: Perspektiven neuer Bestattungs- und Erinnerungskultur im 21. Jahrhundert. Eine Studie im Auftrag von Aeternitas e.V. Königswinter.
- Flenker J., Bettin A., Bokelmann W. (2013): Ökonomische Begleitforschung des Projekts ZINEG. LGF-Infoblatt.
- Forster, A. (2012): Begrüßung durch den Präsidenten des Bundesverbandes Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau. In: BMELV und BGL (Hrsg.): Zukunftsstrategien für den Garten- und Landschafts- und Sportplatzbau. S. 19-20.
- Franke, N. (2011): Statement zur Arbeitswelt und Demographie. Statement auf dem Themenfindungs-Workshop im Rahmen der BMELV-Zukunftsstrategie Gartenbau am 23. und 24. März 2011 in Großbeeren.
- Gans, P. (2012): Demographische Entwicklung. Impulsreferat auf dem Workshop „Rahmenbedingungen“ im Rahmen der BMELV-Zukunftsstrategie Gartenbau am 18. und 19. September 2012 in Großbeeren.
- Gans, P. (2012): Demographische Entwicklung. Impulsreferat auf dem Workshop „Rahmenbedingungen“ im Rahmen der BMELV-Zukunftsstrategie Gartenbau am 18. und 19. September 2012 in Großbeeren.
- Goebel, J. und Grabka, M. (2011): Zur Entwicklung der Altersarmut in Deutschland. Berlin.
- Haß, D. (2012): Handlungskompetenzen in Prüfungen bewerten. B & B Agrar 5. S. 18-21.
- Hoffmann, R. (2012): Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen – Auf was muss sich der Gartenbau in Zukunft einstellen? Impulsreferat auf dem Workshop „Rahmenbedingungen“ im Rahmen der BMELV-Zukunftsstrategie Gartenbau am 18. und 19. September 2012 in Großbeeren.
- Holm, G. (2012): Neue Medien – neue Wege zum Kunden. TASPO Magazin 7. Braunschweig. S. 22-25.
- Horx, M. (2012): Future Living. In: BMELV – Bundesministerium für Ernährung Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hrsg.): Ergebnisband zur Konferenz „Zukunftsstrategien für den Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau“ am 13. und 14. November 2012 in Berlin. S. 26-28. Berlin.
- Horx, M. und Friebe, H., (2011): Lifestyle goes workstyle. In: Trend Update Workstyles (Hrsg.): Informationsheft des Zukunftsinstituts. Kelkheim.
- Hradil, S. (2001): Soziale Ungleichheit in Deutschland. Opladen.
- ifnm – Institut für Nachhaltiges Management e.V. (2012): Impulsreferate und Diskussionsbeiträge auf dem „Forum Nachhaltigkeitsstudie in der Ernährungsindustrie“ am 28.11.2012 in Bonn.
- IGZ – Leibniz-Institut für Gemüse- und Zierpflanzenbau Großbeeren/Erfurt e.V. u. CO CONCEPT (2011a): Ergebnisprotokoll des 2. Treffens der Forschungsbegleitenden Arbeitsgruppe zur „Zukunftsstrategie für den deutschen Gartenbau“ am 20. und 21. September 2011 in Großbeeren.
- IGZ – Leibniz-Institut für Gemüse- und Zierpflanzenbau Großbeeren/Erfurt e.V. und CO CONCEPT (2011b): Ergebnisdokumentation des Workshops „Technologie“ im Rahmen der BMELV-Zukunftsstrategie Gartenbau am 20. und 21. Juni 2011 in Großbeeren
- IGZ – Leibniz-Institut für Gemüse- und Zierpflanzenbau Großbeeren/Erfurt e.V. und CO CONCEPT (2011c): Ergebnisdokumentation des Workshops „Qualifizierung“ im Rahmen der BMELV-Zukunftsstrategie Gartenbau am 9. und 10. November 2011 in Großbeeren.
- IGZ – Leibniz-Institut für Gemüse- und Zierpflanzenbau Großbeeren/Erfurt e.V. und CO CONCEPT (2012a): Ergebnisdokumentation des Evaluationsgesprächs zu den Ergebnissen des Workshops „Qualifizierung“ am 14. Juni 2012 in Berlin.
- IGZ – Leibniz-Institut für Gemüse- und Zierpflanzenbau Großbeeren/Erfurt e.V. und CO CONCEPT (2012b): Ergebnisdokumentation des Workshops „Kommunikation“ am 22.-23. Februar 2012 in Großbeeren.

- IGZ – Leibniz-Institut für Gemüse- und Zierpflanzenbau Großbeeren/Erfurt e.V. und CO CONCEPT (2012c): Ergebnis des Workshops „Rahmenbedingungen“ im Rahmen der BMELV-Zukunftsstrategie Gartenbau am 18. und 19. September 2012 in Großbeeren
- IGZ – Leibniz-Institut für Gemüse- und Zierpflanzenbau Großbeeren/Erfurt e.V. und CO CONCEPT (2012d): Ergebnisdokumentation des Evaluationsgesprächs zu den Ergebnissen des Workshops „Qualifizierung“ im Rahmen der BMELV-Zukunftsstrategie Gartenbau am 14. Juli 2012 in Berlin.
- IGZ – Leibniz-Institut für Gemüse- und Zierpflanzenbau Großbeeren/Erfurt e.V. und CO CONCEPT (2013): Ergebnis des 3. Treffens der Forschungsbegleitenden Arbeitsgruppe im Rahmen der BMELV-Zukunftsstrategie Gartenbau am 29. und 30. Januar 2013 in Großbeeren
- Jäger, H. (2011): Statement zur Lebensmitteltechnologie. Statement auf dem Themenfindungs-Workshop im Rahmen der BMELV-Zukunftsstrategie Gartenbau am 23. und 24. März 2011 in Großbeeren.
- Johanning L. (2012): Kennzahlen und Fakten im landschaftsgärtnerischen Betrieb. In: BMELV und BGL (Hrsg.): Zukunftsstrategien für den Garten- und Landschafts- und Sportplatzbau. S. 19–20.
- Karmasin, H. (2007): Wie verändert sich das Qualitätsverständnis? Werte, Ansprüche, Strategien. In: DLG e.V. (Hrsg.): Herausforderung Qualität – Erfolgswege zur Profilierung im Markt. Frankfurt am Main. S. 241–249.
- Körner, S. (2012): Anforderungen an die akademische Ausbildung. In: BMELV – Bundesministerium für Ernährung Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hrsg.): Ergebnisband zur Konferenz „Zukunftsstrategien für den Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau“ am 13. und 14. November 2012 in Berlin. S. 12–13.
- Kurth, H. (2012): Zukünftige Kommunikation. In: BMELV – Bundesministerium für Ernährung Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hrsg.): Ergebnisband zur Konferenz „Zukunftsstrategien für den Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau“ am 13. und 14. November 2012 in Berlin. S. 23–25.
- Landwirtschaftliche Rentenbank (2010): Finanzmarktregulierung – Die Folgen für die Agrarwirtschaft. Geschäftsbericht 2010.
- Lange, D. (2009): Betriebswirtschaftliche Situation im Produktionsgartenbau. In: Dirksmeyer, W. (Hrsg.): Status quo und Perspektiven des deutschen Produktionsgartenbaus. Landbauforschung-Sonderheft 330. Braunschweig. S. 43–64.
- Lichtblau, K. (2012): Branchenportrait Garten- und Landschaftsbau – Bestandsaufnahme und Zukunftstrends. In: BMELV und BGL (Hrsg.): Zukunftsstrategien für den Garten- und Landschafts- und Sportplatzbau. S. 10–11.
- Ludewig, R. (2012): Energieeffizienz: Einsparpotenziale sind längst nicht ausgeschöpft. Der Gartenbau 12/2012.
- Ludwig-Ohm, S. und W. Dirksmeyer (2012): Ergebnisbericht zum Workshop „Kooperationen und Wertschöpfungsketten“. BMELV-Auftrag aus Referat 515.
- Ludwig-Ohm, S. (2011): Deskriptive Analyse des Gartenbau-sektors und des Außenhandels mit Gartenbauprodukten. BMELV-Auftrag aus Referat 515.
- Ludwig-Ohm, S. (2012): Ergebnisbericht zur Analyse der Rentabilitätsentwicklungen. BMELV-Auftrag aus Referat 515.
- Ludwig-Ohm, S. und W. Dirksmeyer (2012): Ergebnisbericht zum Workshop „Kooperationen und Wertschöpfungsketten“. BMELV-Auftrag aus Referat 515.
- Ludwig-Ohm, S. und W. Dirksmeyer (2012a): Zusammenfassende Bewertung der vTI-Arbeiten zur „BMELV-Zukunftsstrategie Gartenbau“. BMELV-Auftrag aus Referat 515.
- Ludwig-Ohm, S., Dirksmeyer, W., Fluck, K. und T. Lindemann (2012): Ergebnisbericht zur Bestandsaufnahme wichtiger staatlicher Einflussgrößen im Gartenbau. BMELV-Auftrag aus Referat 515.
- Martin, M. (2008): Entwicklung des Selbstgesteuerten Lernens in der gartenbaulichen Fachschulausbildung durch den Einsatz moderner Methoden und neuer Medien. Dissertation. Berlin.
- McKinsey & Company (2008): Deutschland 2020. Zukunftsperspektiven für die deutsche Wirtschaft – Zusammenfassung der Studienergebnisse. Frankfurt am Main.
- MRI – Max Rubner-Institut u. Bundesforschungsinstitut für Ernährung und Lebensmittel (2008): Nationale Verzehrstudie II. Ergebnisbericht. Teil 2 – Die bundesweite Befragung zur Ernährung von Jugendlichen und Erwachsenen. Karlsruhe.
- Müller, C. (Hrsg. 2011): Urban Gardening: Über die Rückkehr der Gärten in die Stadt. München.
- Müller-Frank, S., Clausen, M. und Shaw, R. (2012): Prinzessinnengärten – Anders gärtnern in der Stadt. Köln.
- Peistrup, J. (2013): Veränderte Handlungskompetenzanforderungen an Lehrende und Lernende dargestellt am Beruf Florist/-in. Vortrag zu den 17. Hochschultagen Berufliche Bildung.
- Rechkemmer, G. (2011): Statement zur Ernährung. Statement auf dem Themenfindungs-Workshop im Rahmen der BMELV – Zukunftsstrategie Gartenbau am 23. und 24. März 2011 in Großbeeren.

Roggenkamp, K. (2011): Statement zur Kommunikation und neuer Medien. Statement auf dem Themenfindungs-Workshop im Rahmen der BMELV-Zukunftsstrategie Gartenbau am 23. und 24. März 2011 in Großbeeren.

Roggenkamp, K. (2011): Statement zur Kommunikation und neuer Medien. Statement auf dem Themenfindungs-Workshop im Rahmen der BMELV-Zukunftsstrategie Gartenbau am 23. und 24. März 2011 in Großbeeren.

Schreiner, M. (2009): Die Rolle des Verbrauchers in der Wertschöpfungskette. In: Dirksmeyer, W. (Hrsg.): Status quo und Perspektiven des deutschen Produktionsgartenbaus. Landbauforschung Sonderheft 330. Johann Heinrich von Thünen-Institut. Braunschweig. S. 99-109.

Schwarz, R., Harmeling, S., Bahls, C. (2007): Auswirkungen des Klimawandels auf Deutschland mit Exkurs NRW. Bonn.

Seitzer, J.F. (2008): Globalisierung in der Pflanzenzüchtung. In Röbelen, G. (Hrsg.), Die Entwicklung der Pflanzenzüchtung in Deutschland (1908-2008). Göttingen.

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2009): Demographischer Wandel in Deutschland. Auswirkungen auf die Erwerbspersonenzahl. Heft 4.

Statistisches Bundesamt (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2011a): Entwicklung der Privathaushalte bis 2030 – Ergebnisse der Haushaltsvorausberechnung 2010. Wiesbaden.

Steffen, K. (2012): Kleines Labyrinth mit großen Chancen. TASPO Magazin 7. Braunschweig. S. 26-27.

Strohmeier, K.-P., Schultz, A. u. Strohmeier, H. (2005): Wandel der Familie und sozialer Wandel als Herausforderungen der Familienpolitik. Bochum.

Sukopp, H. und Witting, R. (1998): Stadtökologie – Ein Fachbuch für Studium und Praxis. 2. Ausgabe. Stuttgart.

Teuber, F. (2012): Nachfrage nach Schnittblumen und Zierpflanzen. Impulsreferat auf dem Workshop „Rahmenbedingungen“ im Rahmen der BMELV-Zukunftsstrategie Gartenbau am 18. und 19. September 2012 in Großbeeren.

vTI – Johann Heinrich von-Thünen-Institut (2011): Übersicht über die Struktur des Dienstleistungsgartenbaus in Deutschland.

vTI – Johann Heinrich von-Thünen-Institut (2011a): Deskriptive Analyse des Gartenbausektors und des Außenhandels mit Gartenbauprodukten.

vTI – Johann Heinrich von-Thünen-Institut (2012): Analyse der zu erwartenden Nachfrageentwicklungen nach gartenbaulichen Produkten und Dienstleistungen unter dem Einfluss des demografischen Wandels.

Willers, C. und T. Weber (2010): Nachhaltigkeit – (nur) ein Trend? In Brennich, E. (Hrsg.): Flüssiges Obst. Heft 4. Seite 149-151. Straßenhaus.

Internetquellen:

BGL – Bundesverband Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau e.V. (2011): Statistik und Struktur 2010 für den Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau.

http://www.galabau.de/downloads/6553/6559/6772/02_Statistik_2010_EXTERN.pdf (download am 28.6.2011).

Bioland und Vollmary (2013): Bioland und VOLMARY vereinbaren Zusammenarbeit, Absatz von Bio-Pflanzen soll gefördert werden. Pressemitteilung.

<http://www.volmary.com/erwerbsgartenbau/news.jsf> (download am 20.03.2013).

BLE – Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2009): Deutsche Genbank Zierpflanzen.

<http://www.genres.de/kultur-und-wildpflanzen/erhaltung/deutsche-genbank-zierpflanzen/> (download am 21.11.2012).

BÖLW – Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft e.V. (2012): Biologischer Pflanzenbau erfordert angepasste Sorten.

http://www.boelw.de/biofrage_07.html (download am 23.11.2012).

Energieagentur Weststeiermark (2003): Energiebedarf der Gartenbaubetriebe – Auswertung der Gartenbaubetriebe Zusammenfassung. http://www.noest.or.at/intern/dokumente/002_Praesentation_Gartenbaubetriebe.pdf (download am 23.11.2012).

Fleck, M. und Nagel, C. (2011), Aufbau einer Sammlung (Erhaltungszuchtbank) für samenfeste Gemüsesorten als Basis für ökologische On-farm-Züchtung. <http://www.kultursaat.org/pdf/fleck11a.pdf> (download am 22.11.2012)

Go-Smart-Studie (2012): Vom “always-on” zum “always-in-touch”. Studie zur Smartphone-Nutzung 2012.

<http://sn.im/gosmart> (download 30.11.2012).

Michelis, G. (2011): Frucht-Welle aus China: Fast unbemerkt von der Öffentlichkeit hat sich China zum größten Obst- und Gemüseproduzenten des Planeten entwickelt.
<http://www.lebensmittelpraxis.de/sortiment/maerkte-und-trends/1927-frucht-welle-aus-fernost.html>
 (download am 29.11.2012).

Pampel, J. (2011): KPMG-Studie: Immer mehr Unternehmen veröffentlichen einen Nachhaltigkeitsbericht. Pressemeldung vom 07.11.2011 zur Studie „KPMG International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting“.
<http://www.kpmg.de/Presse/27619.htm>
 (download am 29.11.2012).

Statistisches Bundesamt (2010): Privathaushalte am Haupt- und Nebenwohnsitz nach Haushaltsgröße, Gebietsstand und Jahren (ab 1991) in Deutschland. Fachserie 1 Reihe 3. GENESIS-Online Datenbank des Statistischen Bundesamtes.
<https://www-gene-sis.destatis.de/genesis/online>
 (download am 29.11.2011).

Statistisches Bundesamt (2011): Vorausberechneter Bevölkerungsstand in Deutschland. Variante 1-W1 und Variante 1-W2. Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. GENESIS-Online Datenbank des Statistischen Bundesamtes.

<https://www-genesis.destatis.de/genesis/online>
 (Stand: 1.12.2011).

Statistisches Bundesamt (2011b): Bevölkerungsstand in Deutschland nach Altersjahren am 31.12.1991 und 31.12.2010. GENESIS- Online Datenbank des Statistischen Bundesamtes.

<https://www-genesis.destatis.de/genesis/online>
 (Stand: 7.12.2011).

Steinbüchel, A.; Trohe, J.; Becker, P. B. et al. (2012): Stellungnahme zum Leibniz-Institut für Pflanzengenetik und Kulturpflanzenforschung (IPK) Gatersleben.
http://www.leibnizgemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/downloads/Evaluierung/Senatsstellungnahmen/IPK_Senatsstellungnahme_2012-11-29_mit_Anlagen.pdf
 (download am 23.11.2012)

WTO – World Trade Organization (2012): Chair reports no ‘no’ but also no ‘yes’ for farm talks proposal.
http://www.wto.org/english/news_e/news12_e/agng_16nov12_e.htm (download 30.11.2012).

http://cordis.europa.eu/search/index.cfm?fuseaction=news.print.document&N_LANG=DE&N_RCN=34386 (download am 23.11.2012).

<http://edoc.gfz-potsdam.de/pik/get/5095/0/0ce498a63b150282a29b729de9615698/5095.pdf> (download am 23.11.2012).

http://www.epo.org/news-issues/press/releases/archive/2010/20101209_de.html
 (download am 22.11.2012).

http://www.bdp-online.de/de/Ueber_uns/Our_positions/Petersberger_Thesen_mit_Erlaeuterungen_und_Zusammenfassung_final.pdf
 (download am 23.11.2012).

http://www.ble.de/DE/04_Programme/07_Energieeffizienz/Energieeffizienz_node.html (Stand: 30.11.2012).

http://www.dkrz.de/Klimaforschung/konsortial/ipccar5/ergebnisse/niederschlag/precip_rcp85 (Stand: 30.11.2012).

[http://www.gabot.de/index.php/News-Details/52/0/?&tx_ttnews\[tt_news\]=226333tx_ttnews\[backPid\]=1&cHash=6cffc84d7d](http://www.gabot.de/index.php/News-Details/52/0/?&tx_ttnews[tt_news]=226333tx_ttnews[backPid]=1&cHash=6cffc84d7d) (Stand: 18.10.2012)
<http://www.pik-potsdam.de/~mmalte/rcps>
 (Stand: 20.11.2012).

http://www.preventionweb.net/files/9160_expertmeeting-reportscenarios1.pdf (download am 22.11.2012)

<http://www.uni-bielefeld.de/Universitaet/Einrichtungen/Pressestelle/dokumente/fomag/fomag26.pdf> (download am 23.11.2012)

<http://www.5amTag.de> (Stand: 18.10.2012)

<http://www.psinfo.org> (Stand: 18.10.2012)

<http://www.zineg.de> (Stand: 18.10.2012)

8. Autoren

Prof. Dr. Monika Schreiner, Leibniz-Institut für
Gemüse- und Zierpflanzenbau Großbeeren/ Erfurt

Dr. Marianne Altmann, CO CONCEPT Marketing-
beratung

Myriam Stenger, CO CONCEPT Marketingberatung

Dr. Marina Korn, Leibniz-Institut für Gemüse- und
Zierpflanzenbau Großbeeren/ Erfurt

Dr. Walter Dirksmeyer, Thünen-Institut, Bundesfor-
schungsinstitut für Ländliche Räume, Wald und Fische-
rei (TI) Dr. Sabine Ludwig-Ohm, Thünen-Institut (TI)
Dr. Ulrike Gossen, DLR Rheinland-Pfalz

Johannes Graf, Bundesministerium für Ernährung,
Landwirtschaft und Verbraucherschutz

Wir danken für die Unterstützung im Verlauf des Projekts:

- Den Teilnehmern der Workshops
- Den Mitgliedern der Forschungsbegleitenden
Arbeitsgruppe
- Den Mitarbeitern der beteiligten Institute und
Institutionen

Herausgeber

Bundesministerium für Ernährung
und Landwirtschaft (BMEL)
Rochusstraße 1
53123 Bonn

Stand

Dezember 2013

Text

Forscherguppe Zukunftsstrategie Gartenbau

Gestaltung

BMEL

Druck

BMEL

Fotos

Autoren / BILDSCHÖN

Weitere Informationen finden Sie im Internet unter
www.bmel.de

Diese Broschüre wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des BMEL kostenlos herausgegeben.
Sie darf nicht im Rahmen von Wahlwerbung politischer Parteien oder Gruppen eingesetzt werden.