

# Perspektiven des Gartenbaus in einem internationalen Markt

WOLFGANG BOKELMANN

Angesichts weitreichender Veränderungen im Umfeld gartenbaulicher Unternehmen besteht allgemein die Notwendigkeit zu hinterfragen, wie es um die Entwicklungsperspektiven dieser Branche bestellt ist. Dies gilt in erster Linie für die betroffenen Unternehmen, die schließlich die Hauptleistung der Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen zu erbringen haben. Das gilt aber auch für unterstützende Institutionen (Beratung, Forschung), die den Anspruch erheben, Wissensbeiträge und Unterstützung zur Lösung praktischer Probleme zu erbringen. Das Hauptaugenmerk der folgenden Betrachtungen sollte sich deshalb darauf richten, die Probleme der Betriebe so wahrzunehmen, wie sie sich in der Praxis zeigen. Darauf aufbauend sind betriebliche Handlungsoptionen aufzuzeigen und mögliche Wissenslücken zu identifizieren.

Gartenbauliche Produktion ist durch eine außerordentliche Vielfalt der angebotenen Leistungen gekennzeichnet. Das Spektrum reicht von Frischprodukten wie Obst und Gemüse über Zier- und Baumschulpflanzen bis hin zu verschiedenartigen Dienstleistungen. Erwartungsgemäß verlaufen die Entwicklungen in den einzelnen Sparten unterschiedlich. Einige Gemeinsamkeiten lassen sich aber durchaus finden. Alle Betriebe wirtschaften in Märkten, die durch einen hohen Globalisierungsgrad gekennzeichnet sind. Es handelt sich durchweg um wenig reglementierte Märkte, in denen die Preisbildung weitgehend durch das (internationale) Marktgeschehen bestimmt wird. Zwar wächst die Nachfrage nach gartenbaulichen Produkten nicht mehr in gleicher Weise, wie dies noch in den achtziger Jahren der Fall war, trotzdem ist auch in den letzten Jahren fast durchweg noch ein leichter Verbrauchsanstieg erkennbar. Deutschland ist einer der wichtigsten Exportmärkte für viele Nachbarländer. Entsprechend liegt die Selbstversorgung je nach Produktgruppe zwischen 20 (Obst; BML, 2000) und mehr als 80 % (Baumschulware; HEINRICHS, 1999). Trotz erheblicher Produktionsausweitungen in wichtigen Exportländern konnten deutsche Betriebe ihren Marktanteil in den vergangenen Jahren weitgehend behaupten, z. T. auch wieder leicht erhöhen. Dies gibt einen ersten Hinweis darauf, dass Unternehmen in dem Sektor durchaus in der Lage sind, sich in einem zunehmend härteren Wettbewerb erfolgreich zu positionieren.

Die quantitativen Veränderungen auf den Märkten charakterisieren die Wettbewerbsverhältnisse aber kaum ausreichend und erlauben auch nur begrenzte Aussagen darüber, welche Rahmenbedingungen in Zukunft zu erwarten sind. Daher ist es wichtig, das Augenmerk auf qualitative Entwicklungen zu richten und ihre Konsequenzen für den Sektor einzuordnen.

1. Die Nachfragestruktur hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert. Gartenbauliche Produkte werden überwiegend über mehrstufige Absatzsysteme vermarktet. Damit verbunden ist, dass auf der Abneh-

merseite zunehmend leistungsstarke und einflussreiche Geschäftspartner stehen, die wachsende Ansprüche an ihre Lieferanten stellen.

2. Wie in anderen Bereichen auch, zeigt sich auf gartenbaulichen Märkten eine fortschreitende Individualisierung des Konsums. Dies äußert sich in einer Vielzahl neuer Produkte und differenzierten Absatzformen. Ergänzende Serviceleistungen sind für die Attraktivität des Leistungsangebotes immer bedeutsamer. Dies trifft nicht nur auf die klassischen Dienstleistungsbereiche des Gartenbaus zu, sondern auch für Obst und Gemüse, bei denen Service- und Dienstleistungsangebote in sogenannten Convenienceprodukten 'eingebaut' sind.
3. Informations- und Kommunikationstechnik haben zwangsläufig einen großen Einfluss auf die Gestaltung zukünftiger Vermarktungswege im Gartenbau. Der Bestellung von Gartenbauprodukten durch Konsumenten über das Internet (B2C) sind auf Grund der Qualitätsunsicherheit Grenzen gesetzt. Deshalb weist dieser Bereich keine großen Wachstumsraten auf. Dagegen spielen elektronische Medien gerade im Geschäft zwischen Unternehmen verschiedener Produktions- und Handelsstufen (B2B) langfristig eine bedeutsamere Rolle.
4. Auf Grund gewachsener Vorbehalte der Verbraucher und zunehmender Intransparenz innerhalb der Lieferketten spielt das Vertrauen in die Produkte für die Konsumenten eine immer größere Rolle und wird von in- und ausländischen Anbietern als Ansatzpunkt zur Wettbewerbsdifferenzierung betrachtet.
5. Auf den Beschaffungsmärkten sind es besonders die Verfügbarkeit von Saisonarbeitskräften und die schwer einzuschätzende Situation auf dem Energiemarkt, die je nach Abhängigkeit der Betriebe von diesen Faktoren Fragen zu den zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten aufwerfen.

Zwar gehen von den beschriebenen Entwicklungen auf den Märkten nicht zu vernachlässigende Risiken für die Unternehmen der Branche aus. Auf der anderen Seite eröffnen sie aber auch eine Reihe von strategischen Chancen. Angesichts der beschriebenen Entwicklungen ist es schon in der Vergangenheit 4 damit zu rechnen, dass der Strukturwandel hin zu größeren Produktionseinheiten und mehr Spezialisierung zunehmen wird (vgl. STORCK, 1997). So haben sich in den letzten Jahren, verteilt über die Bundesrepublik, großbetriebliche Produktionsformen entwickelt, die in Einzelfällen auch im Ausland anbauen, um Klimavorteile nutzen und/oder ganzjährig ihre Produkte anbieten zu können. Mit dem Wachstum der Betriebe steigen allerdings die Anforderungen an organisatorische Fähigkeiten stark an. Die Entwicklung der vergangenen

Jahre zeigt, dass starkes unternehmerisches Wachstum mit erheblichen Risiken belastet ist und sicher nicht ein Allheilmittel bei der Entwicklung wettbewerbsfähiger Strukturen darstellt. Dies spiegelt sich auch in aktuellen Entwicklungen des Gartenbaus wider. Dort ist auffallend, wie vielfältig die Wege sind, die Betriebe einschlagen, um sich den veränderten Bedingungen anzupassen.

- § Eine nicht unerhebliche Zahl versucht, durch Übernahme von Verarbeitungs- bzw. Handelsstufen die Wertschöpfung zu steigern, um auch langfristig ein ausreichendes Einkommen erzielen zu können. Gerade der Weg der Direktvermarktung gewinnt in marktnahen Gebieten eine zunehmende Bedeutung. Dies geht einher mit einer zunehmenden Professionalisierung in Beschaffung, Sortimentsgestaltung und Marketing. Folge ist, dass dieser Weg der Anpassung keine Ausweichlösung für zu kleine Betriebe darstellt, sondern erhebliches Know-how und großes Engagement erfordert, um im Wettbewerb bestehen zu können.
- § Derzeit versuchen viele Betriebe, sich durch Kooperation den veränderten Verhältnissen anzupassen. Hierfür gibt es plausible Gründe: Einerseits sind häufig die organisatorischen und finanziellen Voraussetzungen für ein starkes Wachstum nicht gegeben. Darüber hinaus bieten tragfähige Formen zwischenbetrieblicher Kooperationen Möglichkeiten, sowohl die Leistungsfähigkeit deutlich zu erhöhen, als auch ein gewisses Maß an Flexibilität zu bewahren. Dies ist vor allem in einem wechselnden unternehmerischen Umfeld von großer Bedeutung. Großer Informationsbedarf besteht allerdings bei der Wahl geeigneter Kooperationsformen und deren rechtlicher Absicherung.
- § Allgemein, aber besonders im Bereich der 'modeabhängigen' Produkte (z.B. Zierpflanzen), spielt die Innovationsfähigkeit eine wesentliche Rolle für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit. Hier zeigen besonders Züchtungs- und Jungpflanzenbetriebe erstaunliche Fähigkeiten bei der Entwicklung und Einführung neuer Produkte. Besonders in diesem Bereich entwickelt sich eine zunehmende internationale Konkurrenz. Angesichts steigender Forschungs- und Entwicklungskosten wird ein systematisches Innovationsmanagement immer bedeutsamer. Hier haben kleine und mittlere Betriebe derzeit einige Probleme.

Insgesamt kann man festhalten, dass die Betriebe des Gartenbaus auch und gerade unter den Bedingungen eines intensiveren Wettbewerbs eine erstaunliche Innovationskraft und strategische Anpassungsfähigkeit bewiesen haben. Vieles spricht dafür, auch weiterhin die Hauptverantwortung für derartige Anpassungen in den Betrieben anzusiedeln. Dort wächst auch die Einsicht, dass es in einem sich zunehmend schneller verändernden Umfeld für die Existenzsicherung immer notwendiger wird, eigene Strategien zu entwickeln.

Allerdings ist es mit der Betrachtung einzelbetrieblicher Handlungsoptionen heute nicht mehr getan. Unser Wissen um Bedingungen der Wettbewerbsfähigkeit weist auch einige 'blinde Flecken' auf. Zwei Sachverhalte werden derzeit für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit offensichtlich bedeutsamer, sind aber bisher noch nicht sehr hoch auf der Forschungsagenda angesiedelt.

1. Bei der Analyse von Struktur- und Produktionsstatistiken fällt auf, dass Investitionen und Wachstum von Betrieben in bestimmten Anbauregionen sehr viel stärker ausfallen als in anderen Gebieten. Dies legt die Vermutung nahe, dass sogenannte Agglomerationsvorteile wesentlich mithelfen können, die Anpassungsleistung der Unternehmen zu erhöhen. Gerade in solchen Regionen zeigt sich auch ein erstaunliches Maß an organisatorischen Innovationen. Es ist anzunehmen, dass die von PORTER (1999, S. 207 – 303) diskutierten 'Standortcluster' und die damit verbundenen Vorteile (Infrastruktur, unterstützende Institutionen und Unternehmen) für die Betriebe des Gartenbaus erhebliche Relevanz aufweisen.
2. Viele Anstrengungen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit auf einzelbetrieblicher Ebene sind vergebens, wenn es nicht gelingt, innerhalb gartenbaulicher Wertschöpfungsketten als leistungsfähige Anbieter aufzutreten. Hier werden zunehmend logistische Fähigkeiten verlangt, welche die Möglichkeiten einzelner Unternehmen oft weit übersteigen. Auch hinsichtlich der Qualitätssicherung geht die Tendenz weg von einzelbetrieblichen hin zu lieferkettenübergreifenden Lösungen. Zur Verbesserung der Effizienz in gartenbaulichen Lieferketten müssen Aktivitäten überbetrieblich koordiniert und der Informationsaustausch verbessert werden. Diese Aufgabe wird von den Beteiligten des Systems bisher nur zögerlich wahrgenommen. Möglicherweise besteht im Rahmen des sogenannten 'Chain Managements' in Zukunft erheblicher Forschungsbedarf.

#### Literaturverzeichnis

- BML (Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten) (2000): Ertragslage Garten- und Weinbau. Reihe: Daten-Analysen, Bonn.
- HEINRICHS, F. (1999): Yearbook of the International Horticultural Statistics. Hrsg.: International Association of Horticultural Producers, Den Haag.
- PORTER, M.E. (1999): Cluster und Wettbewerb: Neue Aufgaben für Unternehmen, Politik und Institutionen. In: PORTER, M.E. (Hrsg.): Wettbewerb und Strategie. Verlag Econ, München.
- STORCK, H. (1997): Der Gartenbau in der Bundesrepublik Deutschland. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Reihe Angewandte Wissenschaft, Heft 466. Bonn.

Verfasser: Prof. Dr. WOLFGANG BOKELMANN, Institut für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus der Landwirtschaftlich-Gärtnerischen Fakultät – Fachgebiet Ökonomik der gärtnerischen Produktion, Humboldt-Universität zu Berlin, Luisenstraße 56, D-10099 Berlin, (Tel.: (030) 2093-6136, Fax: -6236, E-Mail: w.bokelmann@agr.ar.hu-berlin.de)