



Berichte über Landwirtschaft

Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft

BAND 94 | Ausgabe 2

August 2016

AGRARWISSENSCHAFT

FORSCHUNG

—
PRAXIS



Explorative Analyse heterogener Organisationsstrukturen am Beispiel des gärtnerischen Einzelhandels

1 Einführung

Die Verschiebung der Wirtschaftsstrukturen, vom primären und sekundären zum tertiären Sektor, hat im deutschen Gartenbau in den vergangenen Jahrzehnten zu tiefgreifenden Veränderungen geführt, die mit neuen Anforderungen einhergehen. So haben sich viele ursprünglich aus dem Produktionsgartenbau entstandene Betriebe in Richtung Endverkauf (Direktabsatz) und in der jüngeren Geschichte den gärtnerischen Dienstleistungen (DL) hingewendet. Es entstanden Verkaufsgärtnereien, die heute als Einzelhandelsgärtnereien (EHG) bezeichnet werden (3, Seite 33 ff.). Diese zeichnen sich vor allem durch ein breites Dienstleistungsspektrum aus. Neben den Veränderungen des Produktportfolios führte dieser Strukturwandel auch zu neuen Absatzformen sowie einer höheren Kundenorientierung. In der gärtnerischen Praxis finden sich entsprechend heterogene betriebliche Ausrichtungen und Strukturen, die a priori nicht einfach einer Gruppe zugeordnet werden können.

Der Impuls für die Vielseitigkeit ist die steigende Nachfrage nach Serviceangeboten (gärtnerischen Dienstleistungen), die einen zunehmenden Anteil im Produktportfolio ausmachen. Bei einer Ausweitung des Dienstleistungsprogramms stellt sich jedoch die Frage nach den Auswirkungen auf die Organisationsstruktur, weil Dienstleistungen eine besondere Berücksichtigung konstitutiver Merkmale, wie beispielsweise den Einfluss des Kunden im Leistungserstellungsprozess (19, Seite 347-363; 46, Seite 245-247) erfordern.

Charakteristische Merkmale von EHG sind in vorwiegend praxisorientierten Fachzeitschriften (67, Seite 24) zahlreich aufgeführt. Hingegen existieren nur wenige wissenschaftliche Publikationen, die sich näher mit der Analyse der Organisationsstrukturen befassen. Hier hat sich beispielsweise BÖCKELMANN (13, Seite 175) mit den Besonderheiten im direkt absetzenden Gartenbau befasst. Er ermittelte in quantitativer Form eine Vielzahl von Informationseinflüssen, die auf den Unternehmer (und das Gartenbauunternehmen) einwirken. Dabei konnten insbesondere die Betriebsgröße und das Leistungsprogramm herausgestellt werden. Eine explizite Erforschung der heterogenen Strukturen von EHG im Kontext Organisation und Dienstleistungsprogramm wurde bisher jedoch nicht durchgeführt. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es nun, die heterogenen Organisationsstrukturen in explorativ-qualitativer Herangehensweise zu durchleuchten. Hierzu wird in einem ersten Schritt die Heterogenität der zu untersuchenden Betriebe überprüft, um darauf aufbauend Merkmale zu bestimmen, die den EHG auszeichnen. Aus diesen Ergebnissen soll versucht werden, eine erste Profilbildung vorzunehmen.

2 Der Einzelhandelsgartenbau im Kontext von Organisation und Leistungsprogramm

2.1 Grundlagen zur Organisation

Um den Einzelhandelsgartenbau als Organisation zu analysieren, ist der Blick zunächst auf den Organisationsbegriff zu richten. Hier existieren in der Literatur unterschiedliche Ansätze, die auf den unternehmerischen, funktionalen Prozess oder das betriebliche, institutionale Ergebnis fokussieren (60, Seite 15-19). Während der Prozessansatz auf eine effiziente Aufgabenverrichtung zielt (das Unternehmen *hat* eine Organisation), beschreibt die institutionale Organisation ein zielgerichtetes, soziales System (das Unternehmen *ist* eine Organisation) (38, Seite 15) mit einem systemischen, ganzheitlichen Verständnis (56, Seite 9), das eine Weiterentwicklung darstellt. Einigkeit über den Organisationsbegriff herrscht in einem zielgerichteten Handeln, dem Vorhandensein einer formalen Struktur (56, Seite 9-10; 60, Seite 11-15) und dem Einbeziehen des Menschen in ein System, um ein ganzheitliches Gestalten von Beziehungen in offenen sozialen Systemen zu ermöglichen (38, Seite 9-10; 60, Seite 11-15).

Eine Organisationsstruktur dient als Definitionsmerkmal einer Organisation, die sich durch die Errichtung von organisatorischen Regeln prädestiniert (56, Seite 10). Sie stellt die äußere (Makro-)Struktur dar und umschließt die folgenden Elemente¹: Formalisierung (Aktenmäßigkeit und Schriftlichkeit der Regeln), Konfiguration (Hierarchiestufen), Koordination (Abstimmung), Spezialisierung/Arbeitsteilung, Zentralisierung (Verteilung der Entscheidungsgewalt). Diese Organisationsstrukturelemente werden in der Literatur auch als Strukturvariablen (Strukturdimensionen) bezeichnet (56, Seite 57; 59, Seite 48-49; 62, Seite 101-104). Sie stellen elementare Bestandteile zur Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation im Unternehmen dar (60, Seite 433) und setzen den Ausgangspunkt für verschiedene Organisationstheorien (62, Seite 101; 32, Seite 64 ff.). Für die vorliegende Untersuchung sind die fünf Strukturelemente zentrale Bestandteile des Bezugsrahmens und des Interviewleitfadens.

Wenngleich die bekannte Zweiteilung von Struktur (Aufbau) und Prozess (Ablauf) zu eigenständigen Aufgabenbereichen in der klassischen Organisationstheorie führt, sind sie nicht isoliert voneinander zu betrachten, sondern bilden stattdessen eine nicht voneinander zu trennende Einheit (56, Seite 121; 60, Seite 33). Den klassischen Organisationstheorien (zum Beispiel Bürokratiemodell) stehen moderne Organisationstheorien, wie beispielsweise systemorientierte Ansätze (41) und situative Ansätze (2; 17; 32, Seite 369-371)

(Kontingenztheorien) gegenüber, die gegenwärtig dominieren². Am Beispiel des situativen Ansatzes stellen die Komponenten mögliche (unabhängige) Situationsvariablen dar, die als Einflussgrößen auf die (abhängigen) Strukturvariablen (29, Seite 611; 60, Seite 43-46) einwirken. Wenngleich in der Literatur fundamentale Kritikpunkte in unter anderem der fehlenden Erfassung wichtiger Struktur- und Situationsvariablen (62, Seite 105 ff.) sowie der rein monokausalen Blickrichtung (37, Seite 144) gesehen werden, dienen situative Ansätze gut zur Erklärung von Strukturunterschieden, da zum einen relevante Einflussgrößen und deren Auswirkungen auf die Organisationsstruktur berücksichtigt werden (60, Seite 46). Diese können demnach zur Optimierung interner Einflussgrößen dienen (2, Seite 185 ff.). Zum anderen deckt die situationsbezogene Anwendungsforschung ein großes und differenziertes Themengebiet ab (2, Seite 181), da zahlreiche Einflussgrößen auf die Struktur von EHG einwirken. Der situative Ansatz bildet hierzu den konzeptionellen Bezugsrahmen für den empirischen Teil der Organisationsstrukturanalyse (Abbildung 1).

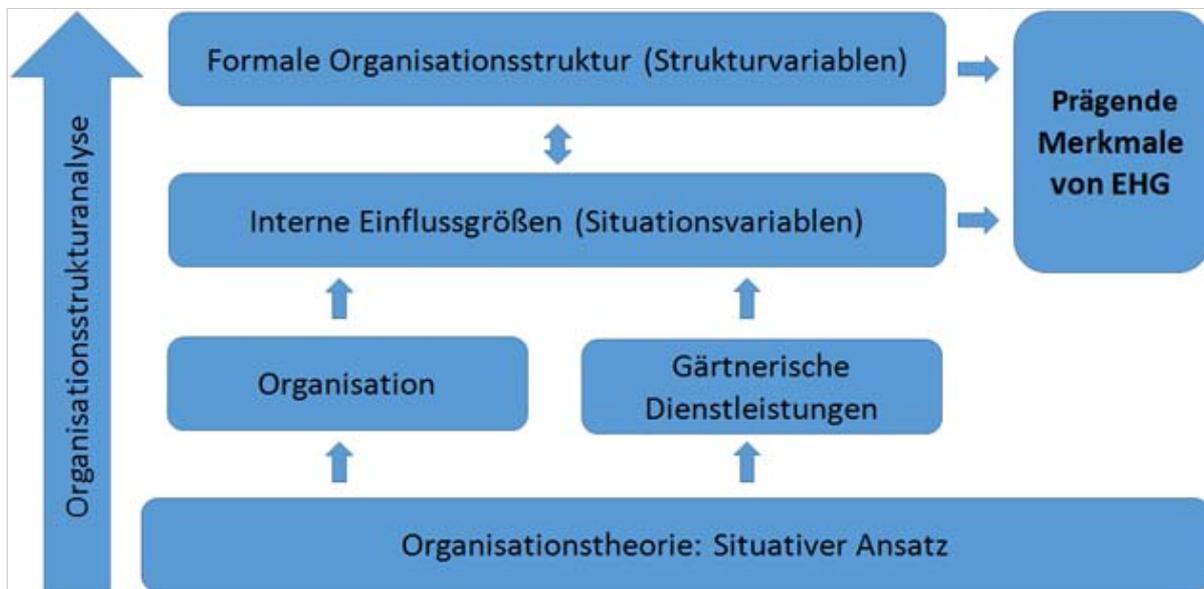


Abbildung 1: Konzeptioneller Bezugsrahmen.

Quelle: In Anlehnung an ARMBRECHT (1992), Abbildung 3.6, Seite 164 und VAHS (2009), Seite 43-46.

Die Abbildung zeigt die Themenbereiche Organisation und gärtnerische Dienstleistungen (Dienstleistungsprogramm), in deren Kontext einzelne Situations- und Strukturvariablen näher untersucht werden. Im Ergebnis werden daraus prägende Merkmale des gärtnerischen Einzelhandels abgeleitet.

Nach Beschreibung der organisationstheoretischen Grundlagen erfolgt nun ein Literaturüberblick.

2.2 Stand der Forschung

Die Grundlagenliteratur zum Dienstleistungsmanagement (8, Seite 2; 16; 26) berücksichtigt als integriertes Management von Dienstleistungsprozessen neben den konstitutiven Merkmalen (52) schwerpunktmäßig den Mitarbeiter- und Kundeneinfluss, der häufig Gegenstand empirischer Forschungen ist (4, Seite 114 ff.; 7, Seite 81-99; 15; 25, Seite 392; 28, Seite 167-169; 26; 36). Bisherige Untersuchungen zum Leistungsprogramm (35) beschäftigen sich insbesondere mit dem Umfang (Breite und Tiefe) des Dienstleistungsprogramms, der zu unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten in der Leistungspolitik führt (24, Seite 108-112; 57, Seite 46). Veröffentlichungen über Dienstleistungen im Leistungsprogrammkontext (23; 18; 61) konzentrieren sich häufig auf die Einführung von produktbegleitenden Dienstleistungen (pDL) ³, allerdings im überwiegend industriellen und wissensintensiven (31) Sektor. Arbeiten in EHG fehlen.

In der Beschreibung der Leistungspolitik dienstleistungsorientierter Betriebe (12; 24; 30; 35) fallen wiederkehrend die Begriffe Diversität (Breite, Vielfalt, Vielseitigkeit) und Heterogenität (Verschiedenartigkeit, Ungleichartigkeit, Uneinheitlichkeit im Aufbau, in der Zusammensetzung von Merkmalen) in einen Kontext. Grundsätzlich kann der Dienstleistungssektor aufgrund seiner konstitutiven Merkmale als heterogen bezeichnet werden (4; 9; 29; 39; 46; 57). Die Diversität beschreibt hier mögliche unternehmerische Reaktionen programmpolitischer Entscheidungsalternativen (24, Seite 108-112; 35, Seite 16) im Leistungsprogramm, die vom Marketingmanagement behandelt werden. Diese umfassen die Differenzierung, Standardisierung, Verlagerung oder Diversifizierung und sollen zu Wettbewerbsvorteilen (49; 58) führen.

RAINFURTH (50, Seite 137 ff.) beschreibt die pDL und deren Auswirkungen auf die Organisationsstrukturen am Beispiel des Maschinenbaus. In einem Methodenmix aus quantitativer Befragung und qualitativen Fallstudien werden die Ausprägungen der Strukturvariablen Formalisierung und Konfiguration näher untersucht. Interessant erscheint hier die Ausgangsfrage, die Parallelen zur vorliegenden Studie aufweist: In wieweit ist mit einer bestehenden Struktur die Aufnahme neuer Dienstleistungen subjektiv zu bewältigen? Hier wird zugrunde gelegt, dass Unternehmen bei einer Ausweitung des Dienstleistungsprogramms mit bestehenden Kapazitäten an ihre Grenzen stoßen und strukturelle Anpassungen vonnöten sind.

Die Strukturen des gärtnerischen Einzelhandels werden an einer Vielzahl an Charakteristika sichtbar, die von mehreren Autoren aus unterschiedlichen Motivationen heraus untersucht werden. So werden in einer Studie des BMELV (11, Seite 46-47) unter anderem unterschiedliche Betriebsgrößen, eine große Kundennähe, ein breites Service- und Produktangebot, mangelnde betriebswirtschaftliche Kenntnisse und ein starker persönlicher Einsatz des Inhabers genannt; eine ganze Bandbreite an Potenzialfaktoren (Arbeitskräfte), Prozessfaktoren (betriebliche Abläufe) und Programmfaktoren (Leistungsangebot und –zusammensetzung), deren empirischer Quellenachweis jedoch Fragen aufwirft.

Die jährlichen Betriebsvergleiche des ZBG (64, Seite 150-151) bestätigen die heterogenen Strukturen der EHG aus Sicht der Kennzahlenergebnisse, die sich innerhalb des ersten und dritten Drittels sowie auch im zeitlichen Vergleich identischer Betriebe deutlich voneinander unterscheiden. In einem Branchenbericht (65, Seite 1 ff.) werden ferner einzelne Charakteristika der EHG beschrieben. Vor allem hat die Eigenproduktion, als Teil des Leistungsprogramms, neben unternehmensinternen Funktionen (Faktoreneinsatz) eine hohe Bedeutung für die Außenwirkung der Unternehmen. Eine mögliche Spezialisierung auf den Endverkauf (zum Beispiel Gartencenter) oder eine Nischenbesetzung (in Verbindung mit pDL) werden hier als Empfehlung ausgesprochen. Eine erkennbare Ausweitung der gärtnerischen DL, gemessen an den arbeitswirtschaftlichen Kennzahlen konnte sich im untersuchten Stichprobensample des Betriebsvergleichs jedoch nicht bestätigen. Für die vorliegende Studie bestätigt dieses den Ausgangspunkt zu ermitteln, welches Ausmaß das DL-Spektrum in den Betrieben nun tatsächlich einnimmt.

BITSCH und GABRIEL (10) zeigen charakteristische Merkmale von EHG auf, die neben den heterogenen Strukturen, einer geringen Spezialisierung auch einen geringen, formalen Organisationsgrad beinhalten. Eigenschaften, die eine thematische Nähe zur vorliegenden Studie haben. Die methodische Strukturierung der EHG folgt dabei einem systemischen, ganzheitlichen Ansatz, der auch Übereinstimmungen zum situativen Ansatz der aktuellen Studie aufzeigt.

DIRKSMEYER und FLUCK (21, Seite 21 ff.) stellen die wirtschaftliche Situation des Gartenbausektors in einer Clusterstudie dar, in der auch spezifische Eigenschaften der EHG aufgeführt werden. Die Heterogenität wird hier aus Sicht verschiedener Absatzkanäle und eines unterschiedlichen Leistungsprogramms beschrieben. BAHNMÜLLER (3, Seite 137 ff.) führt weitere Merkmale der EHG auf. Insbesondere werden die räumliche Lage, die Warenbeschaffung (Eigenproduktion versus Zukauf) und die zunehmende Bedeutung der gärtnerischen Dienstleistungen hervorgehoben, die aus einer engen Kundennähe resultieren.

Ebenfalls im Dienstleistungsbereich, jedoch aus einer anderen Motivation heraus, führt SCHÖPS (55, Seite 207) unter anderem Kundenzufriedenheitsstudien in EHG durch. Neben des infolge Strukturwandels eingangs erwähnten Dienstleistungstrends, besteht für die EHG aufgrund der Kleinstrukturierung und den unausgeprägten Organisationsstrukturen die Chance, sich intensiver um den Kunden kümmern zu können, um somit die gärtnerischen Dienstleistungen auszubauen. Sie empfiehlt für kleinere Betriebe die Nischenbesetzung, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

VON ALLWÖRDEN (1, Seite 141) beschreibt die Situation der Gartenbaubetriebe aus Sicht der Existenzsicherung. Sie stellt in explorativer Herangehensweise fest, dass kleinbetriebliche Strukturen, ein untergeordnetes betriebswirtschaftliches Verständnis und ein niedriger Organisationsgrad vorherrschen, die ein Wachstum erschweren, da die Strukturen nicht auf einen Ausbau des Leistungsprogramms ausgerichtet sind.

REYMANN (51, Seite 5 ff.) spannt hier einen Bogen zu den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), zu denen er die EHG zählt. Er führt auf, dass in den KMU ein geringes strategisches Management und betriebliches Controlling eingerichtet sind. Diese Aussage wird in der Literatur zu KMU häufig beschrieben (14, Seite 89-118; 20, Seite 281-298; 54, Seite 13) und auch von DISTER (22) bestätigt, die qualitative Befragungen von EHG durchgeführt hat. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass das betriebliche Controlling in EHG auf einem niedrigen Niveau angesetzt ist.

SCHWARZ (57, Seite 92 ff.; Seite 249-258) ermittelte mit der Erfolgsfaktorenforschung eine hohe Diversifikation, eine hohe Heterogenität des Dienstleistungssektors (49; 58) und auch Einflussfaktoren¹ des Dienstleistungsbereichs. Als Erfolgsfaktoren für den Dienstleistungsgartenbau werden unter anderem die Standardisierung, Leistungsbündel und eine effizientere Organisation gesehen. Dem Autor der vorliegenden Studie stellt sich hier die Frage, wie die idealtypische Organisation bei einer Ausweitung des Dienstleistungsprogramms denn eigentlich aussehen könnte.

LENTZ (40, Seite 13) stellt hierzu fest, dass es für den Gartenbau, und für KMU im Allgemeinen, keine mustergültigen Organisationsstrukturen gibt, nach denen bestimmte Organisationsgrundsätze aufgestellt werden können. Es werden die Unternehmensgröße, der Einfluss des Mitarbeiters und die Unternehmerperson als entscheidende Einflussgrößen herausgestellt, die sich in Teilen auf die Ergebnisse von BÖCKELMANN (13, Seite 175) stützen. Dieser führt eine Organisationsstrukturanalyse durch, die charakteristische Merkmale von Gartenbaubetrieben beinhaltet. Auf Grundlage einer quantitativen Befragung von 104 Betrieben wird unter anderem festgestellt, dass ein erfolgreiches Wirtschaften vom Unternehmertyp und der ihm angepassten Organisationsstruktur abhängig ist. Es wird weiter festgestellt, dass der Gartenbauunternehmer einer Vielzahl von Informationseinflüssen ausgesetzt ist, die sich in Form mehrerer Einflussfaktoren wie zum Beispiel Betriebsgröße und Leistungsprogramm ausdrücken. Eine Idealform der Organisationsstruktur gibt es demnach nicht, lediglich erkennbare Strukturunterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Betrieben, gemessen am betriebswirtschaftlichen Gewinn. Wenngleich das methodische Vorgehen und einzelne Ergebnisse der Organisationsstrukturanalyse als Grundlage für die vorliegende Studie dienen, so verfolgt sie jedoch eine andere Zielsetzung, wird doch auf die Organisationsstrukturen im Kontext des Unternehmertyps in direkt absetzenden Topfpflanzenbetrieben fokussiert. Die Besonderheiten des gärtnerischen Einzelhandels (vor allem Dienstleistungen) finden hier keine Berücksichtigung.

Einen Überblick situativer Einflussgrößen auf die formalen Organisationsstrukturen zeigt ARMBRECHT (2, Seite 134-150), der sowohl mono- als auch multikausale Ansätze früherer Forschungen beschreibt, die der vorliegenden Studie als Grundlage zur Variablenauswertung dienen.

Auf Grundlage der beschriebenen Quellen ergeben sich folgende Erkenntnisse: Die Untersuchungen umfassen fast ausschließlich den allgemeinen Gartenbau, nur wenige Arbeiten sind in EHG angesiedelt. Der Dienstleistungsgartenbau kann hier als Schnittstelle angesehen werden. Auch wenn viele Eigenschaften genannt werden, die auf heterogene Strukturen schließen, so fehlt vereinzelt der empirische Nachweis, wie auf die Aussagen geschlossen werden konnte. Eine unzureichende Organisation (und auch Controlling) werden zwar immer wieder betont, eine tiefere Untersuchung auf wissenschaftlicher Ebene für den Gartenbau findet jedoch nur von BÖCKELMANN, LENTZ und SCHWARZ statt. Organisationsstrukturanalysen in EHG werden gar nicht aufgefunden. Spezielle Erkenntnisse unter Berücksichtigung der Besonderheiten der EHG ergeben sich nicht, insbesondere fehlen tiefere Untersuchungen zum Einfluss des Leistungsprogramms. Aus diesen Erkenntnissen soll in einem ersten Schritt analysiert werden, in wieweit sich die EHG durch heterogene Organisationsstrukturen auszeichnen (erste Arbeitshypothese (59, Seite 112)). Hieraus erfolgt in einem nächsten Schritt die Beschreibung einzelner Einflussgrößen, die in der Forderung münden, eine Auswahl zur Klassifizierung der betrieblichen Ausrichtung abzuleiten (zweite Arbeitshypothese).

3 Methodik

In der qualitativen Forschung beschränkt sich die Stichprobenauswahl auf kleinere Fallzahlen (5, Seite 97), in der nicht die statistische Repräsentativität im Vordergrund steht, sondern eher die Relevanz der vor Untersuchungsbeginn ausgesuchten Merkmale (42, Seite 38). Die bis dato ungenaue Kenntnis der Merkmalsausprägungen erschwert eine genaue Klassifizierung der Einzelhandelsgärtnereien und somit die Bestimmung des nötigen Stichprobensamplings (5, Seite 107). Es ist lediglich bekannt, dass der Einzelhandelsgartenbau eine vorgruppierte Teilmenge innerhalb der deutschen Gartenbaubetriebe (circa 10.000 (21, Seite 58)) darstellt. Im Mitgliederverzeichnis des Bundesverbandes der Einzelhandelsgärtner e.V. im Zentralverband Gartenbau sind circa 1.600 Betriebe eingetragen; Betriebe, die in ihrer Struktur klar dem Einzelhandelsgartenbau zuzuordnen sind. Hieraus erfolgt schlussendlich eine Auswahl von sieben Betrieben, die eine Verkaufseinrichtung, jedoch in unterschiedlicher Größen und Lage vorhalten. Die räumliche Verteilung erstreckt sich über das Bundesgebiet mit unterschiedlichen Stadt- und Regionsgrößen.

Die Studie wurde in qualitativer Form mit halbstandardisierten Leitfadenterviews von Inhabern/Geschäftsführern durchgeführt, die im Zeitraum März 2012 und Februar/März 2013 in Einzelgesprächen stattfanden. Von diesen Interviewpartnern sollten sich richtungsweisende, jedoch nicht repräsentative Erkenntnisse zur Thematik ableiten. Das aus mehreren Themenbereichen zusammengesetzte Untersuchungsfeld stellte in seiner Kombination eine Untersuchungslücke dar, die in Form einer Organisationsstrukturanalyse in einem Methodenmix aus qualitativer Befragung und einer Dokumentenanalyse erforscht wurde. Organisationstheoretische Grundlage war der situative Ansatz (32, Seite 64 ff.), der den konzeptionellen Bezugsrahmen bildete. Wenngleich der explorative Charakter in vorliegender Studie keine empirische Variablenüberprüfung zuließ, sollte die grundlegende Erforschung prägender Merkmale und erster Zusammenhänge im Vordergrund stehen. Hier wurde unterteilt in drei übergeordnete Situationsvariablen (Aufbauorganisation, Ablauforganisation, Leistungsprogramm/gärtnerische DL) und in fünf Strukturvariablen (Formalisierung, Konfiguration, Koordination, Spezialisierung/Arbeitsteilung, Zentralisierung), sodass insgesamt acht Hauptkategorien deduktiv vorgegeben wurden. Diese stellten das Grundgerüst des Interviewleitfadens sowie der zu bildenden Kategorienmatrix dar, die nun in einem induktiven Vorgehen gebildet werden sollte.

Vor Beginn wurden zwei Pilotbefragungen (Pretests) in anderen Betrieben, außerhalb des Stichprobenumfangs durchgeführt. Es wurden insgesamt sechzehn Fragen rund um den Themenkomplex gestellt, die nach Durchführung der Pretests weiter verfeinert wurden, bevor die Hauptbefragungen starten konnten. Zuvor wurde eine Betriebsbesichtigung aller Räumlichkeiten (inklusive Verwaltung) durchgeführt und die zuvor erbetenen Unterlagen (Organigramm (43, Seite 133), wenn vorhanden, BWA, Chronik, betriebliche Dokumentationsunterlagen, Rechnungs- und Angebotsformulare) ausgehändigt. Die Gespräche wurden per Tonband aufgezeichnet.

Die Auswertung der Interviews erfolgte anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach MAYRING (44). Die Interviewaufnahmen wurden dazu zunächst transkribiert, ohne inhaltlichen Verlust gekürzt und in die Anwendungssoftware MAXQDA10⁴ zur Weiterverarbeitung eingefügt. Verwendet wurden überwiegend ordinale Variablen in Form von Likert-Skalen (zum Beispiel sehr strukturiert/strukturiert/unstrukturiert/sehr unstrukturiert/unklar). Die Merkmalsbewertung erfolgte durch eine Ermittlung der Anzahl genannter Aussagen (Häufigkeitsanalyse). Entlang der untersuchten Betriebe wurden die Variablen als homogen bezeichnet, die gleiche Bewertungen und somit gleiche Merkmalsübereinstimmungen aufwiesen. Die Grundlage für eine hohe Aussagegenauigkeit wurde durch ein konsequent, regelgenaues Vorgehen in allen Schritten der Textanalyse gewährleistet, das die qualitative Inhaltsanalyse auszeichnet (54, Seite 604) und der Überprüfung der Gütekriterien (27, Seite 74-75; 48, Seite 146) dienlich war. Hierbei wurden im Bemerkungsfeld für alle Variablen explizite und individuelle Anwendungsregeln in Form eines Kodierleitfadens mit folgenden, festen Kriterien hinterlegt: Interviewfrage, Kategorie, Kürzel, Definition, Kodierregel und Ankerbeispiel. Es war auch möglich, subjektive Eindrücke des Forschers einzubauen (zum Beispiel der Eindruck des Forschers während des Besuchs im Betrieb).

Um eine ökonomische Einordnung der Betriebe vornehmen zu können, beinhaltet diese Studie ferner eine Analyse ausgewählter Erfolgskennzahlen der BWA (Betriebswirtschaftliche Auswertung) zweier vollständiger Geschäftsjahre. Zu untersuchende Kennzahlen waren Gewinn und Reinertrag, jeweils in Prozent vom Betriebsertrag. Beim Reinertrag gilt es, die Entlohnung der Geschäftsführung zu beachten: Während bei Kapitalgesellschaften die Vergütung der Geschäftsführer im Lohnaufwand bereits enthalten ist, ist diese bei Personengesellschaften vom Gewinn abzuziehen. Da diese jedoch in der BWA nicht zu ersehen sind, wurden kalkulatorische Lohnkosten für Familienarbeitskräfte angesetzt. Somit war eine Vergleichbarkeit gegeben. Grundlage sind die Kennzahlenhefte 56 und 57 der Betriebsvergleiche 2012/2013 (64; 66).

4 Auswertung der Kategorienmatrix

Zunächst können in der Summe 77 verschiedene Merkmale ermittelt werden, die den deduktiv vorgegebenen Hauptkategorien zugeordnet werden und die Kategorienmatrix bilden. Sie setzen sich aus insgesamt 56 Situations-, 17 Struktur- sowie vier Ergebnisvariablen verschiedener Merkmale zusammen. Diese zeigen ein breites Spektrum an Informationen (13, Seite 175) auf, die auf die befragten Unternehmen einwirken und als ein erstes Indiz für heterogene Strukturen festgestellt werden können. In einem nächsten Schritt wurden die Ausprägungen untersucht, wie viele dieser 77 Merkmale unter allen sieben Betrieben eine gleiche Bewertung erhielten (Abbildung 2).

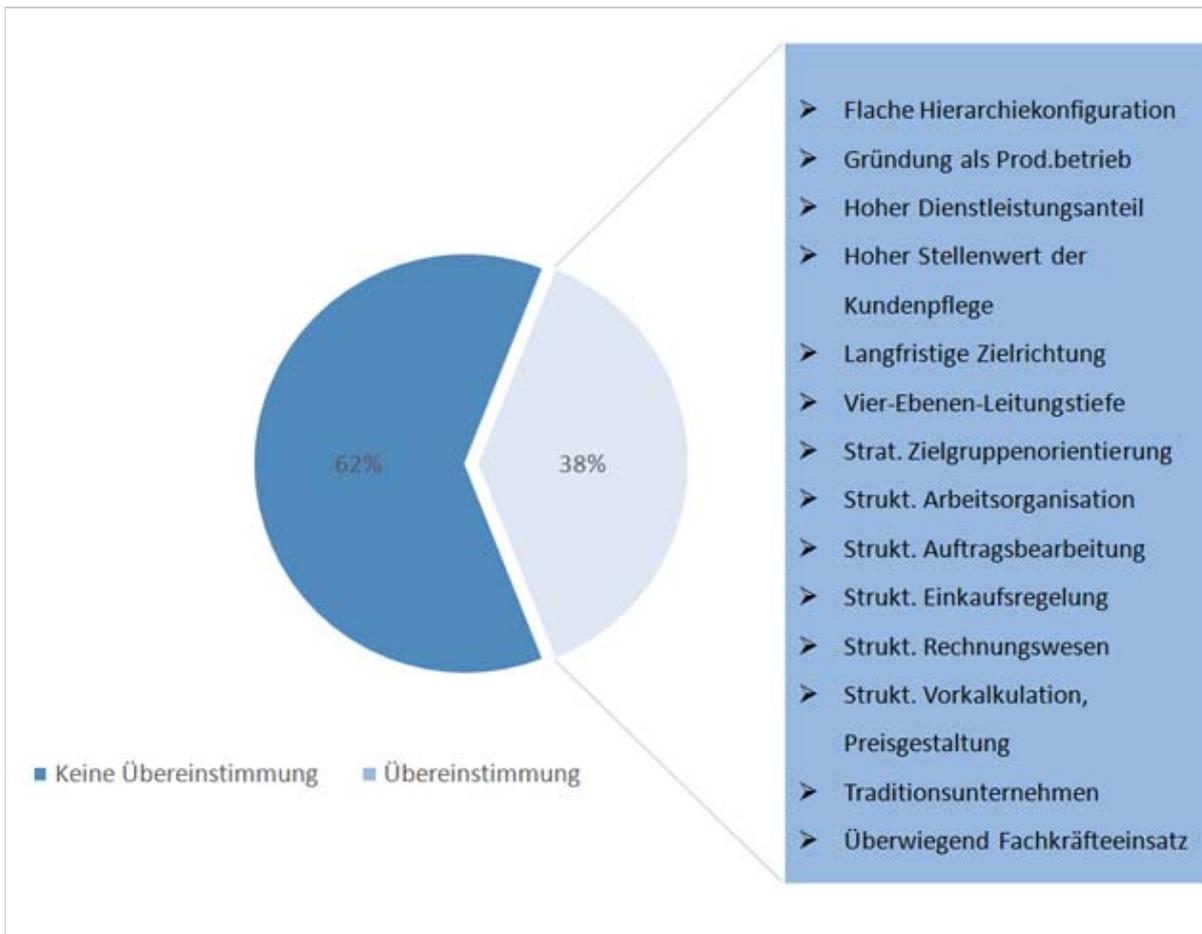


Abbildung 2: Größenverhältnis der Homogenität in allen Betrieben (links) und Übersicht der homogenen Merkmale (Auszug, rechts).

Die Abbildung zeigt ein unterschiedliches Größenverhältnis. Innerhalb der untersuchten Betriebe weisen lediglich 38 Prozent der genannten 77 Merkmale eine überwiegende, homogene Übereinstimmung auf, 62 Prozent hingegen nicht. Es liegen also unterschiedliche Merkmalsausprägungen vor, die als ein weiteres Indiz für den heterogenen Charakter und die daraus resultierenden, unterschiedlichen Betriebskonstellationen, wie bereits SCHWARZ (57, Seite 92 ff., Seite 116) anmerkte, gelten. Diese Aussagen unterstützen die erste Arbeitshypothese.

Eine homogene Merkmalsübereinstimmung wird überwiegend in den Situations-, weniger den Struktur- und Ergebnisvariablen aufgefunden. Die Analyse zeigt, dass die aus dem Produktionsgartenbau stammenden Betriebe selbst produzieren, überwiegend floristisch/gärtnerische Fachkräfte beschäftigen und einen engen Kundenkontakt pflegen. Es bestätigt zunächst das weitläufige Bild (3, Seite 33) einer klassischen Einzelhandelsgärtnerei mit Eigenproduktion, Verkauf, Floristik und gärtnerischen Dienstleistungen. Die Aufbauorganisation zeigt einen Vier-Ebenen-Aufbau mit Geschäftsführung, mehreren Abteilungen, Gehilfen und Auszubildenden. Das Verhältnis von Hierarchieebenen und Gesamtmitarbeiterzahl deutet auf flache Hierarchiekonfigurationen hin. Auf Prozessebene zeigt sich ferner eine gute Strukturierung wichtiger Prozesse. Diese sind Arbeitsorganisation, Auftragsbearbeitung, Einkauf, Personalauswahl, Rechnungswesen, langfristige Zielplanung, Zielgruppengruppenfokussierung. Das Arbeiten mit statistischen Kennzahlen, eine strukturierte Kalkulation/Preisgestaltung, die Beschäftigung kaufmännischer Angestellter und ein strukturiertes Rechnungswesen deuten in Ansätzen auf einen höheren Stellenwert des betrieblichen Controllings, der betrieblichen Prozesse und in Zügen auch des strategischen Managements hin, entgegen der geläufigen Meinung allgemeiner Strategie- und Organisationsmängel in EHG (1, Seite 141; 51, Seite 5 ff.).

Die Untersuchung der Organisationsform zeigt in den meisten Betrieben eine divisionale, weniger funktionale Organisationsform auf, die nach Produkten/Geschäftsbereichen (Floristik, Einzelhandel, Produktion, Dienstleistungen) unterteilt. Folgende Merkmale unterscheiden hier die divisionale von der funktionalen Organisationsform: eine Leitungstiefe von vier Hierarchieebenen, eine eher höhere Mitarbeiterzahl und Kontrollspanne, eigenständige DL-Abteilungen oder Betriebe. Es ist demnach eine höhere Spezialisierung zu erkennen, die sich in einem eher einlinienförmigen Leitungssystem äußert, in dem die Mitarbeiter einem direkten Vorgesetzten (in der Regel dem Abteilungsleiter) unterstellt und in festen Arbeitsbereichen eingesetzt werden. Dem Vorteil klarer Zuordnungen steht jedoch eine eher geringe Flexibilität gegenüber. Außerdem ist ein eher höheres Größenverhältnis von Hierarchie und Beschäftigten zu erkennen, das einen höheren Konfigurationsindex und somit eine steilere Hierarchie aufweist. In den divisionalen Betrieben zeigen sich zudem niedrigere Leitungsintensitäten als in den funktionalen Betrieben, die sich in einer eher hohen Zahl ausführender Mitarbeiter/Auszubildender (dritte und vierte Ebene) im Verhältnis zu Geschäftsführung/leitenden Mitarbeiter (erste und zweite Ebene) zeigen: Bei einer Leitungsintensität von 0,15 (Betrieb 1) kommen auf einen leitenden Mitarbeiter demnach ungefähr sieben ausführende Mitarbeiter, während im Betrieb 3 ein Wert von 1,33 berechnet wurde, was auf mehr leitende als ausführende Mitarbeiter hindeutet. Dieses kann daraus resultieren, dass viele Tätigkeiten, vor allem reine DL-Arbeiten vom Chef selbst durchgeführt werden. Bestätigt wird diese Erkenntnis durch die Anmerkung der Inhaber, dass der Aufbau des Geschäftsbereichs Dienstleistungen noch keine Vollausslastung für eigene DL-Mitarbeiter oder keine Abteilungsbildung zuließe. Diese kritische Größe (50, Seite 57) ist ein Kennzeichen für Wachstumsprozesse, die ein Anpassen nötiger Strukturen erfordert. Anhand der beiden Merkmale Konfigurationsindex und Leitungsintensität wird ein niedrigerer Organisationsgrad in funktionalen gegenüber divisionalen Betrieben deutlich, die sich ferner durch eher flache Hierarchien mit einer Geschäftsführungsebene (gesamter Einkauf in allen Bereichen, Buchhaltung und Organisation) und einer ausführenden Ebene (für Produktion und Vertrieb) auszeichnen.

Weitere Zusammenhänge lassen sich zwischen der Unternehmensgröße, gemessen an der Mitarbeiterzahl, und einzelnen Strukturvariablen ableiten: je mehr Mitarbeiter, desto höher die Kontrollspanne, desto mehr Geschäftsbereiche (Produkte), desto mehr eigenständige DL-Abteilungen, desto niedriger die Leitungsintensität, desto höher die Hierarchiekonfiguration, desto höher der Gesamtumsatz. Die genannten Beziehungen zwischen Größe und Struktur entsprechen somit den bekannten Ergebnissen früherer Studien (34, Seite 571-597; 50, Seite 57). Es kann kein Zusammenhang zwischen den betriebswirtschaftlichen Erfolgskennzahlen (Gewinn und Reinertrag in Prozent des Betriebsertrags) und der Organisationsform abgeleitet werden, ebenso wenig zwischen dem Leistungsprogramm und der Unternehmensgröße, entgegen den Ergebnissen früherer Studien (50, Seite 57).

Die beschriebenen Punkte zeigen zum einen eine Vielzahl an Merkmalen auf, die die EHG prägen. Zum anderen wird aufgrund des breiten Leistungsspektrums die Schwierigkeit einer klaren Abgrenzung zu anderen Sparten ersichtlich, zum Beispiel des produzierenden, des handelsorientierten oder dienstleistungsorientierten Gartenbaus. Hier bestehen Schnittmengen.

Wurden bisher charakteristische Merkmale ermittelt, die die EHG als Ganzes beschreiben, erfolgt in einem nächsten Schritt, unabhängig der Homogenität, eine detaillierte Betrachtung des Dienstleistungsprogramms in der Kategorienmatrix. Hier wurden diejenigen Merkmale herausgefiltert, die mit DL charakterisiert werden. Es wird unterteilt in direkte und indirekte Bestimmungsmerkmale (Tabelle 1).

Tabelle 1: Ermittelte Bestimmungsmerkmale zur Dienstleistung

Direkte Bestimmungsmerkmale

- Anzahl reiner Dienstleistungsabteilungen
- Anzahl eigenständiger Dienstleistungsbetriebe
- Dienstleistungsart (Leistungsspektrum)
- Dienstleistungserfahrung
- Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich

Indirekte Bestimmungsmerkmale

- Aktive Neukundenaquise
- Dokumentation
- Eigene Demonstrationsanlage
- Einsatz von Controllinginstrumenten
- Grad und Ort der Kundenbeteiligung
- Innovationsgrad
- Kooperationsgedanke
- Kundenpflege von Stammkunden
- Ort der Kundenbearbeitung
- Rechtsform
- Wertschöpfungskonfiguration
(61, Seite 252-274)

Während die Anzahl reiner Dienstleistungsabteilungen, die Anzahl eigenständiger DL-Abteilungen, die DL-Art, die DL-Erfahrung und die Anzahl Mitarbeiter im DL-Bereich als direkte Bestimmungsmerkmale zur betrieblichen Ausrichtung herausgestellt werden können, eignen sich weitere, indirekte Faktoren zu einer Klassifizierung. Hierzu zählt insbesondere der Einfluss des Kunden (als externer Faktor) im DL-Prozess, jedoch auch die Rechtsform (GmbH), die aus Gründen der Risikominimierung für zum Beispiel ausgelagerte DL-Betriebe gewählt wird. Die Wertschöpfungskonfigurationen Wertshop und Wertnetzwerk finden sich in einer Aufgeschlossenheit gegenüber Kooperationen (Einbezug von Subunternehmern), jedoch auch Innovationen (ausgefallene Wege zur Kundenansprache und neue DL) wieder. Der Einsatz von Controllinginstrumenten, als traditionelle Kostenrechnungsverfahren, ermöglicht eine verursachungsgerechte Zuordnung innerhalb der innerbetrieblichen Kosten- und Leistungsrechnung. Diese findet aufgrund der immateriellen Dienstleistungserstellung auch Verwendung im Dienstleistungscontrolling (6, Seite 62-63). Kundenorientierte Dokumentationsunterlagen sind weitere Kriterien, die auf den DL-Charakter hinweisen. Ein weiteres, direktes Bestimmungsmerkmal ist der Umsatzanteil an erbrachten Dienstleistungen, der jedoch aufgrund fehlender Angaben nicht ermittelt werden konnte.

Anhand der ermittelten Bestimmungsmerkmale wird nun eine Klassifizierung ermöglicht (Tabelle 2).

Tabelle 2: Klassifizierung der Betriebe (Auszug aus der Kategorienmatrix)

Betrieb	1	2	3	4	5	6	7
Direkte Bestimmungsmerkmale							
Anzahl eigenständiger DL-Betriebe	0	1	0	0	0	1	1
Anzahl reiner DL-Abteilungen	3	2	0	0	0	2	4
Dienstleistungserfahrung (Jahre)	32	31	4	33	0	41	30
Mitarbeiter inklusive Inhaber/Geschäftsführer	45	27	8,75	10	15	9,75	19.5
davon in DL beschäftigt (in Prozent)	14	48	14	23	2	46	21
DL-Anteil in Prozent gesamt (n = 17)	65	41	47	53	59	71	65
davon Anteil pDL (DL-Art), (in Prozent)	60	43	75	78	100	54	36
davon Anteil reiner DL (DL-Art), (in Prozent)	40	57	25	22	0	46	64
Indirekte Bestimmungsmerkmale							
Eigene Demonstrationsanlage	nein	nein	nein	nein	nein	ja	ja
Innovationsgrad	hoch	hoch	gering	gering	hoch	hoch	hoch
Kooperationsgrad	ja	teils	ja	ja	ja	ja	ja
aktive Neukundenaquise	nein	nein	nein	nein	k. A.	ja	nein
Grad der Kundenbeteiligung	nein	hoch	niedrig	nein	nein	hoch	nein
Ort der Kundenbeteiligung	nein	HP	NP	nein	nein	NP	nein
Dokumentation	unstr.	str.	str.	unstr.	str.	str.	str.
Rechtsform	GmbH	GmbH	PG	PG	PG	GmbH	GmbH
Controllinginstrumente	KST	KT	nein	KST	KST	KT	KT
Wertschöpfungskonfiguration	WK	WK	WK	WK	WK	WS	WK

Anmerkungen: Spalten 2, 6 und 7 = Auswahl, DL = Dienstleistung, HP = Hauptprozess, NP = Nebenprozess, PG = Personengesellschaft, KST = Kostenstellenrechnung, k. A. = keine Angaben, KT = Kostenträgerrechnung, pDL = produktbegleitende Dienstleistung, str. = strukturiert, unstr. = unstrukturiert, WK = Wertkette, WS = Wertshop.

Anhand mehrerer eigenständiger DL-Betriebe und DL-Abteilungen im Stammbetrieb können die Betriebe 2, 6, 7 als dienstleistungsorientiert klassifiziert werden, die sich ferner durch einen hohen Anteil reiner DL, eine hohe Anzahl an Mitarbeitern im DL-Bereich (mit Ausnahme von 7), der Rechtsform (GmbH) und dem Einsatz der Kostenträgerrechnung als höchste Form der Kosten-Leistungsrechnung im internen Rechnungswesen auszeichnen. Wenngleich insgesamt eine eher unausgeprägte Kundenbeteiligung in Leistungsprozessen festgestellt werden kann, so fand diese jedoch in zwei dienstleistungsorientierten Betrieben statt. Hervorzuheben ist, dass hier sogar in den Hauptprozessen mit dem Kunden gearbeitet wird, sodass hier nicht nur auf eine Kundenorientierung, sondern vielmehr auf eine Kundenintegration geschlossen werden kann, einem höheren Spezifizierungsgrad der Kundenbeteiligung (36, Seite 344-372).

Die Betrachtung der DL-Art verdient nähere Betrachtung. Ist allen untersuchten Betrieben zunächst ein hoher DL-Anteil, gemessen am relativen Anteil zu allen genannten Leistungen, gemein, der die hohe Bedeutung des tertiären Sektors verdeutlicht, zeigt sich im Innenverhältnis zum einen eine große Variabilität an unterschiedlichen Leistungen. Das Leistungsspektrum reicht von immateriellen Serviceleistungen, die zusätzlich zum Produkt angeboten werden (produktbegleitende DL, wie zum Beispiel Liefer-/Pflanzservice), über Zusatzleistungen aus Sach- und Dienstleistung (hybride Produkte, wie zum Beispiel Verpackungsservice) bis hin zu reinen Dienstleistungen (zum Beispiel Garten- und Landschaftsbau). Zum anderen ist eine unterschiedliche Verteilung von reiner zu produktbegleitender DL zu erkennen: Dienstleistungsorientierte Betriebe haben eher reine, einzelhandelsorientierte Betriebe mehr pDL im Portfolio. Schließt ein hoher Anteil an reiner DL direkt auf einen dienstleistungsorientierten Betrieb, ist ein hoher Anteil produktbegleitender DL nicht aussagekräftig genug, um eine eindeutige Klassifizierung zu erreichen, da auf beiden Seiten hohe Werte ermittelt werden. Hier ist auf die erwähnte kritische Größe zu verweisen, die den Grad der Spezialisierung beschreibt (50, Seite 184): "Bei welcher individuell zu erbringenden Menge an Dienstleistungen liegt die Grenze des subjektiv Bewältigbaren? Ab welcher Menge von DL ist es sinnvoll, diese in Stellen und Abteilungen zu bündeln?" Die Praxis in den Betrieben zeigt, dass zwar seit Jahren eine steigende Nachfrage nach DL stattfindet, die das Leistungsprogramm ständig erweitert, eine Anpassung der nötigen Strukturen jedoch oft vernachlässigt wird. Dieses ist jedoch umso wichtiger, da der Umgang mit DL besondere Anforderungen erfordert (36, Seite 344-372). Eine Tatsache, die der vorliegenden Studie als Fragestellung diene.

5 Fazit

Die Untersuchung der Organisationsstrukturen in einer heterogenen Branche sollte am Beispiel des Einzelhandelsgartenbaus durchgeführt werden. Dieser zeichnet sich durch a priori unterschiedliche Eigenschaften und Strukturen aus, die eine klare Zuordnung innerhalb des Gartenbaus erschweren (11, Seite 21; 65, Seite 1 ff.). Wenngleich sich frühere Studien mit einzelnen Organisationselementen des allgemeinen Gartenbaus (13; 40) beziehungsweise des Dienstleistungsgartenbaus (57) auseinandersetzten, fehlte bisher die strukturierte Suche nach Einflussgrößen der EHG, speziell der gärtnerischen Dienstleistungen. Da hier die induktive Merkmalsuche innerhalb deduktiv vorgegebener Hauptkategorien im Vordergrund stand, erfolgte in explorativ-qualitativer Form zunächst eine strukturierte Sammlung und Herausstellung homogener Merkmale, die in allen untersuchten Betrieben vorhanden waren. In einem hierauf aufbauenden Schritt wurden einzelne Situations- und Strukturvariablen näher untersucht, um daraus Zusammenhänge und Bestimmungsmerkmale ableiten zu können. Diese ermöglichten eine erste Klassifizierung von einzelhandels- und dienstleistungsorientierten Betriebstypen, die den heterogenen EHG im Ergebnis zu einer Profilbildung verhelfen sollen.

Die Ergebnisse zeigen zunächst 29 von insgesamt 77 Merkmalen, die in allen untersuchten Betrieben eine einheitliche, homogene Bewertung erhielten. Der überwiegende Anteil besteht demnach aus uneinheitlichen Merkmalsausprägungen, was den heterogenen Charakter der EHG betont und die erste Arbeitshypothese unterstützt. Die homogenen Merkmale bestehen zu einem Großteil aus situativen Einflussgrößen, von denen die Organisationsform, Unternehmensgröße und einzelne Einflussgrößen des Dienstleistungsprogramms herausgestellt werden können. Charakteristische Merkmale sind den Ergebnissen nach in der Anzahl reiner Dienstleistungsabteilungen, Anzahl eigenständiger Dienstleistungsbetriebe, Dienstleistungserfahrung und in der Dienstleistungsart zu sehen. Die Untersuchung der DL-Art verdient nähere Betrachtung. Zeigt sich zum einen ein sehr breites DL-Angebot in allen untersuchten Betrieben, das die hohe Bedeutung des tertiären Sektors allgemein verdeutlicht, wird zum anderen eine sehr große Variabilität an unterschiedlichen Leistungsarten deutlich. Um hier tiefer zu gründen, wurde in reine Dienstleistungen, in der Regel die Kernleistungen (zum Beispiel Garten- und Landschaftsbau), immaterielle Serviceleistungen, die zusätzlich zum Produkt angeboten werden (produktbegleitende DL, wie zum Beispiel Liefer-/Pflanzservice) und Zusatzleistungen aus Sach- und Dienstleistung

(hybride Produkte, wie zum Beispiel Verpackungsservice) (47, Seite 39) unterteilt. Von Bedeutung sind hier vorrangig die reinen und produktbegleitenden Dienstleistungen, die im Ergebnis zwei Gruppen darstellen. Mit dieser Unterteilung lassen sich zunächst unterschiedliche Größenverhältnisse erkennen: Dienstleistungsorientierte Betriebe haben eher reine, einzelhandelsorientierte Betriebe mehr pDL. Hier stellt sich die weiterführende Frage, inwieweit Strukturunterschiede zwischen diesen beiden Gruppen existieren.

Es wurde nachgewiesen, dass dienstleistungsorientierte Betriebe gegenüber einzelhandelsorientierten eine höhere Kontrollspanne (mehr Servicemitarbeiter), eine niedrigere Leitungsintensität (mehr Servicemitarbeiter pro Vorgesetztem), einen höheren Dokumentationsgrad, eine aktive Kundenbeteiligung, eine vierstufige Leitungstiefe, ein einliniges Leitungssystem und eine divisionale Organisationsform haben. Es fand sich weiter ein höherer Grad der Abteilungs-/Stellen- und Nebenbetriebsbildung, welches früheren Ergebnissen entspricht (50, Seite 57). Ebenso ist ein höheres Niveau des betrieblichen Controllings in diesen Betrieben zu erkennen. Hier spielt die zeitliche Komponente der Dienstleistungserfahrung mit hinein: Erfolgte die Aufnahme von ersten Dienstleistungen anfangs (in den 1970er Jahren) eher unsystematisch im Zuge steigender Kundennachfrage (23, Seite 1; 50, Seite 56), entwickelten sich erst später entsprechende Strukturen, die ein Betriebswachstum (40, Seite 13) und auch das breite Leistungsspektrum erklären. Hier sind also Zusammenhänge ersichtlich. Wenngleich homogene Merkmalsausprägungen aller Betriebe auf einen durchaus strukturierten Stand des betrieblichen Controllings hindeuten, entgegen der geläufigen Meinung allgemeiner Strategie- und Organisationsmängel in EHG (1, Seite 141; 51, Seite 5 ff.), weist die Einrichtung von Cost- und Profitcentern, als eine höhere Form der traditionellen Kostenrechnung (24, Seite 102-112), auf dienstleistungsorientierte Betriebe hin.

Die aufgeführten Merkmale lassen zum einen auf unterschiedliche Organisationsstrukturen zwischen den beiden Gruppen schließen. Es wird jedoch auch ersichtlich, dass dienstleistungsorientierte Betriebe ein höheres Niveau in einzelnen Variablen aufweisen, insbesondere der Arbeitsteilung und Konfiguration. Die Frage, ob auch die einzelhandelsorientierten Betriebe ausgeprägtere Strukturen aufbauen können, ist von anderen Faktoren abhängig, nicht zuletzt von der Unternehmerpersönlichkeit (13, Seite 175; 40, Seite 13).

Den beschriebenen Kritikpunkten (2, Seite 185 ff.; 37, Seite 144; 60, Seite 46; 62, Seite 105 ff.) situativer Ansätze entgegenblickend, hat die Studie ein systematisches Strukturieren und Aufdecken heterogener Strukturen ermöglicht. Die Betrachtung und das systematische Herausarbeiten mehrerer monokausaler Einflussgrößen ermöglichen somit, erste Zusammenhänge zur Klassifizierung in einzelhandels- oder dienstleistungsorientierte Betriebstypen herzustellen, die die zweite Arbeitshypothese stützen.

Wenngleich die Stichprobenauswahl auf erfolgreiche Betriebe hätte schließen können, konnte sich dieses in der Kennzahlenauswertung nicht bestätigen, denn es wurden sehr uneinheitliche Erfolgskennzahlen nachgewiesen. Die Ursachen hierfür sind anhand der ermittelten Situationsvariablen direkt nicht zu erkennen, es weisen lediglich einzelne Merkmale auf ungünstige Situationen hin. So könnte gefolgert werden, dass die beiden Betriebe mit funktionaler Organisationsform derzeit nicht über die erforderlichen Strukturen verfügen, um das DL-Programm weiter auszubauen. Würden hingegen mehr Verantwortungen an die Mitarbeiter abgegeben, könnte neben den Vorteilen einer Arbeitsteilung auch der Gefahr einer Überlastung des Unternehmers vorgebeugt werden, wie es von BÖCKELMANN (13, Seite 178-179) gefordert wird.

Es sei abschließend anzumerken, dass die durchgeführte, erforschende Studie eine nur eingeschränkte Stichprobengröße bearbeitet und somit keinen repräsentativen Anspruch erhebt. Mit den gewonnenen Ergebnissen ist jedoch die Grundlage für eine spätere, vertiefende Analyse auf quantitativer Ebene (Faktoren-/Clusteranalyse) gegeben. Die qualitative Methodik hat sich als adäquate Form erwiesen, um Transparenz in einer heterogenen Branche des Gartenbaus zu erhalten. Um die Aussagegenauigkeit zu verbessern, wurde daher stets auf eine präzise Formulierung unter stringenter Einhaltung der festgelegten Anwendungsregeln geachtet, die eine Nachvollziehbarkeit gewährleisten sollen.

Zusammenfassung

Um die heterogenen Strukturen des gärtnerischen Einzelhandels aus Sicht des Dienstleistungsprogramms zu entflechten, ist das systematische Herausarbeiten von situativen Einflussgrößen ein möglicher Ansatz. Hierzu wurde ein exploratives Vorgehen gewählt. Unter Verwendung einer qualitativen Inhaltsanalyse ergeben sich neben der Organisationsform und der Unternehmensgröße vor allem einzelne Variablen des Leistungsspektrums, die sich aus der Anzahl reiner Dienstleistungsabteilungen/eigenständiger Dienstleistungsbetriebe, der Dienstleistungserfahrung und der Dienstleistungsart zusammensetzen. Die Ermittlung dieser Einflussgrößen ermöglicht eine erste Klassifizierung in einzelhandels- und dienstleistungsorientierte Betriebstypen vorzunehmen und bildet die Ausgangsbasis für eine weiterführende Analyse auf quantitativer Ebene.

Summary

Explorative analysis of heterogeneous structures of retail nurseries

In a possible approach towards breaking up the heterogeneous structures of retail nurseries in view of the product range, situational influence quantities are systematically identified (contingency approach). Proceeding in an explorative way, and aside from the organisational form and the size of holdings, a qualitative content analysis reveals significant individual variables within the service spectrum that consists of the number of mere service departments/independent service companies, the service experience and the kind of service. Once these parameters have been identified, they allow an initial classification into either retail- or service-oriented types of holdings and they provide a starting point for further analyses at a quantitative level.

Résumé

Analyse explorative des structures hétérogènes d'organisation illustrées à partir de l'exemple du commerce de détail horticole

Afin d'illustrer les structures hétérogènes du commerce horticole en vue de la gamme des services offerts, l'identification systématique des quantités situatives d'influence s'avère opportune. Un procédé exploratif a été choisi. Outre la forme d'organisation et la taille d'une entreprise, une analyse de contenu qualitative révèle surtout des variables individuelles de la gamme de services composées du nombre de rayons de prestation de services/d'entreprises de service indépendantes, de l'expérience en matière de prestation de service et du type de service prêt. Une fois ces facteurs identifiés, ils permettent une première classification des entreprises selon leur orientation soit vers le commerce en détail soit vers la prestation de service ce qui constitue un point de départ pour une analyse approfondie au niveau quantitatif.

Fußnoten

¹ Einflussfaktor, Eigenschaft, Einflussgröße, Faktor, Kategorie, Merkmal, Themenbereich, Themenfeld und Variable werden synonym verwendet.

² Hier gibt es unterschiedliche Angaben. Nach (2) sind situative Ansätze seit Anfang der 1960er Jahre bekannt.

³ Produktbegleitende Dienstleistungen sind zusätzliche Dienstleistungen, die neben dem Kernprodukt angeboten werden. Handelt es sich um eine einzelne Leistung, in der Regel die Kernleistung, die auf Potenzialebene in ein Ergebnis mündet, spricht man von Einzelleistung. Dieser steht ein Leistungsbündel gegenüber, in dem mehrere Produktionsfaktoren zu einem Produkt zusammengefasst werden. Diese hybriden Leistungsbündel setzen sich entweder aus mehreren Sachleistungen oder Sach- und Dienstleistung zusammen. Wird das Produkt, in der Regel das Kernprodukt, vom Anbieter mit einer zusätzlichen Dienstleistung (produktbegleitende Dienstleistung) angeboten, spricht man von einem hybriden Produkt. Eine strikte Trennung zwischen Sach- und Dienstleistung ist allerdings nicht möglich, da mit einem Produkt zwangsläufig auch eine Dienstleistung verbunden ist (53).

⁴ Firma Foxit Software Company.

LITERATUR

1. ALLWÖRDEN, VON A., 2006: Untersuchungen zur Situation existenzgefährdeter Betriebe in Landwirtschaft und Gartenbau – Ursachen, wirtschaftliche und soziale Folgen sowie Konsequenzen für die Beratung, Berlin.
2. ARMBRECHT, W., 1992: Methodische Erläuterungen: Der situative Ansatz als konzeptioneller Bezugsrahmen, in: Armbrrecht (Hrsg.), Innerbetriebliche Public Relations, Grundlagen eines situativen Gestaltungskonzepts, Beiträge zur sozialwissenschaftlichen Forschung, Wiesbaden, Seite 119-187.
3. BAHNMÜLLER, H.; HINTZE, C., 2011: Gartenbauliche Betriebslehre, Produktionsgartenbau Dienstleistungsgartenbau, 6. Aufl., Stuttgart.
4. BAUST, A., 2005: Messbarkeit integrierter Dienstleistungsprozesse, Dissertation Heidelberg.
5. BECHER, M., 2007: Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Vermarktung touristischer Destinationen, Dissertation, Wiesbaden.
6. BENKENSTEIN, M.; STENGLIN, VON A., 2006: Prozessorientiertes Qualitätscontrolling von Dienstleistungen, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.), Dienstleistungscontrolling, Seite 51-70.
7. BERGMANN, G.; DAUB, J., 2011: Produktivität von Dienstleistungen – mehr des Selben oder mehr des Anderen?, in: Bruhn/Hadwich (Hrsg.), Dienstleistungsproduktivität, Innovationsentwicklung, Internationalität, Mitarbeiterperspektive, Seite 81-99.
8. BIEGER, T., 2002: Dienstleistungsmanagement, 3. Auflage, Bern.
9. BIENZEISLER, B.; LÖFFLER, T., 2006: Jenseits von Kennzahlen: Interaktionskompetenzen zur Steigerung der Dienstleistungsproduktivität, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.), Dienstleistungscontrolling, Forum Dienstleistungsmanagement, Seite 211-227.
10. BITSCH, V.; GABRIEL, A., 2014: Konzeptentwicklung für eine Systemanalyse im gärtnerischen Einzelhandel auf Unternehmensebene, Poster anlässlich der 53. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., in: Wie viel Markt und wie viel Regulierung braucht eine nachhaltige Agrarentwicklung? Agrarökonomie und qualitative Forschung, in: Forum Qualitative Sozialforschung, Forum: Social Research, 1. Jg., unter: ► http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/156245/2/Poster2-Gabriel-Konzeptentwicklung_c.pdf, Seite 1-6.
11. BMELV, Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, 2013: Zukunftsstrategie Gartenbau, Abschlussbericht zum Zukunftskongress Gartenbau am 11. bis 12. September 2013 in Berlin.
12. BLOCKUS, M.-O., 2010, Komplexität in Dienstleistungsunternehmen, Komplexitätsformen, Kosten- und Nutzenwirkungen, empirische Befunde und Managementimplikationen, Wiesbaden.
13. BÖCKELMANN, S., 1995: Unternehmertypus und Organisationsstruktur, Dissertation, Aachen.
14. BORCHERT, M.; HAMBURGER, J.; BROCKHAUS, N.; STRINA, G.; KLINKHAMMER, S.; HEINEN, E., 2011: Produktivitätsmanagement für Dienstleistungen aus der KMU-Perspektive, in: Bruhn/Hadwich (Hrsg.), Dienstleistungsproduktivität. Management, Prozessgestaltung, Kundenperspektive, Seite 89-118.
15. BRUHN, M.; BLOCKUS, M.-O., 2011: Komplexität und Produktivität bei Dienstleistungen, in: Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (Hrsg.), Dienstleistungsproduktivität. Management, Prozessgestaltung, Kundenperspektive, Wiesbaden, Seite 59-87.
16. BRUHN, M.; STAUSS, B., 2006: Dienstleistungscontrolling – Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.), Dienstleistungscontrolling, Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, Seite 5-6.
17. BÜCHEL, D., 2002: Selbstmedikation als Option der strategischen Positionierung von Apotheken, Wiesbaden.
18. BURR, W., 2002: Komplettangebote aus einer Hand im Dienstleistungsbereich, Eine institutionenökonomische Analyse, in: Die Betriebswirtschaft DBW, Nr. 62, Seite 664–679.

19. CHERVONNAYA, O., 2003: Customer Role and Skill Trajectories in Services, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, Seite 347-363.
20. DEIMEL, K., 2008: Stand der strategischen Planung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der BRD, in: *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, Nr. 19, Seite 281-298.
21. DIRKSMEYER, W.; FLUCK, K., 2013: Wirtschaftliche Bedeutung des Gartenbausektors in Deutschland, *Thünen Report 2*, Braunschweig, Johann Heinrich von Thünen-Institut.
22. DISTER, M., 2009: Controllingeinsatz im Gartenbau, Befragungsergebnisse aus Sicht der Beratung, 2009, in: *Betriebswirtschaftliche Fachtagung 2009 am Seddiner See*, unter: ► http://www.zbg.uni-hannover.de/uploads/tx_tkpublikationen/M._Dister_Abstract_DGG-Tagung_2009__V54_.pdf.
23. EMMRICH, A., 2005: Ein Beitrag zur systematischen Entwicklung produktorientierter Dienstleistungen, Dissertation Uni Paderborn.
24. FLIESS, S., 2009: Dienstleistungsmanagement, Kundenintegration gestalten und steuern, Wiesbaden.
25. FLIESS, S.; KLEINALTENKAMP, M., 2004: Blueprinting the Service Company, Managing Service Processes efficiently, in: *Journal of Business Research*, Vol. 57, Seite 392-404.
26. GOUTHIER, M. H. J.; SCHMID, S., 2001: Kunden und Kundenbeziehungen als Ressourcen von Dienstleistungsunternehmen, Eine Analyse aus der Perspektive der ressourcenbasierten Ansätze des Strategischen Managements, in: *Die Betriebswirtschaft DBW*, Nr. 61, Seite 223-239.
27. GREMLER, D. D., 2004: The Critical Incident Technique in Service Research, in: *Journal of Service Research*, Vol. 7, Seite 65-89.
28. GUNDEL, J., 2010: Formen der Arbeitszufriedenheit und Kreativität, Dissertation TU München.
29. HAHN, D.; TAYLOR, B., 1990: Strategische Unternehmensplanung, Stand und Entwicklungstendenzen, Heidelberg.
30. HEINA, J., 1999: Variantenvielfalt, in: Heina (Hrsg.), *Variantenmanagement Kosten-Nutzen-Bewertung zur Optimierung der Variantenvielfalt*, Wiesbaden, Seite 4-29.
31. HILDEBRAND, W.-C.; KLOSTERMANN, T., 2007: Dienstleistungsverkehr in industriellen Wertschöpfungsprozessen, in: Bruhn/Stauss, *Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen*, Seite 215-236.
32. KIESER, A., 2006: *Organisationstheorien*, 6. Aufl., Stuttgart.
33. KIESER, A., 1985: Wie rational kann man die Organisation einer Unternehmung gestalten? in: *Die Unternehmung*, 4. Jg., Nr. 39, unter: ► <http://www.jstor.org/stable/pdf/24179198.pdf>.
34. KIMBERLY, J. R., 1976: Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique, and Proposal, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 4, Seite 571-597.
35. KLEINALTENKAMP, M.; JACOB, F., 2006: Grundlagen der Gestaltung des Leistungsprogramms, in: Kleinaltenkamp (Hrsg.), *Markt- und Produktmanagement, Die Instrumente des Business-to-Business-Marketing*, Wiesbaden, Seite 3-82.
36. KLEINALTENKAMP, M.; SCHWEIKART, J., 2006: Controlling der Kundenintegration, in: Reinecke, Sven/Tomczak, Torsten (Hrsg.), *Handbuch Marketingcontrolling 3. Teil, Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung*, Wiesbaden, Seite 344-372.
37. KLEINER, T., 2009: Ansätze zur Kundensegmentierung und zu deren Implementierung im Finanzdienstleistungssektor, Eine empirische Analyse im Privatkundensegment von Banken, Wiesbaden.
38. LASKE, S.; MEISTER-SCHEYTT, C.; KÜPERS, W., 2006: *Organisation und Führung*, München.
39. LEE, M., 1989: Contingency Approach to Strategies for Service Firms, in: *Journal of Business Research*, Vol. 19, Seite 293-301.
40. LENTZ, W., 2008: Controlling – Grundlagen und Werkzeuge, unter: ► http://www.zbg.uni-hannover.de/fileadmin/zbg/pdf_downloads/Fachtagung/2008/Beitrag_Lentz.pdf am 31. Oktober 2015.
41. LUHMANN, N., 2011: *Einführung in die Systemtheorie*, 6. Aufl., Heidelberg.

42. MAYER, H. O., 2004: Interview und schriftliche Befragung, Entwicklung, Durchführung und Auswertung, München.
43. MAYRHOFER, W., 2010: Praxis der Organisationsanalyse, Anwendungsfelder und Methoden, Stuttgart.
44. MAYRING, P., 2010: Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, 11. Aufl., Weinheim.
45. MAYRING, P., 2010: Qualitative Inhaltsanalyse, in: Mey/Günter (Hrsg.), Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie, Wiesbaden, Seite 604.
46. MEFFERT, H.; BRUHN, M., 2009: Dienstleistungsmarketing, Grundlagen, Konzepte, Methoden, 6. Aufl., Wiesbaden.
47. MEIS, J.; MENSCHNER, P.; LEIMEISTER, J. M., 2010: Modellierung von Dienstleistungen mittels Business Service Blueprinting Modeling, in: Thomas, Oliver/Nüttgens, Markus (Hrsg.), Dienstleistungsmodellierung, Interdisziplinäre Konzepte und Anwendungsszenarien, Heidelberg, Seite 39.
48. PERREAULT, W. D.; LEIGH, L. E., 1989: Reliability of Nominal Data Based on Qualitative Judgments, in: Journal of Marketing Research, Vol. 26, Seite 135-148.
49. PORTER, M. E., 2000: Wettbewerbsvorteile, Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Aufl., Frankfurt.
50. RAINFURTH, C., 2003: Der Einfluss der Organisationsgestaltung produktbegleitender Dienstleistungen auf die Arbeitswelt der Dienstleistungsakteure, Dissertation Darmstadt.
51. REYMANN, D., 2009: Wettbewerbsanalysen für kleine und mittlere Unternehmen (KMUs), Theoretische Grundlagen und praktische Anwendung am Beispiel gartenbaulicher Betriebe, Geisenheim.
52. RECKENFELDERBÄUMER, M., 2006: Konzeptionelle Grundlagen des Dienstleistungscontrolling, in: Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.), Dienstleistungscontrolling, Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, Seite 46-47.
53. RECKENFELDERBÄUMER, M.; WILLE, T., 2008: Wettbewerbsvorteile durch Kundenintegration und hybride Leistungsbündel, Durch Wertangebote zu dauerhafter Wettbewerbsfähigkeit, in: Industrie Management, Nr. 24, Seite 29-32.
54. SCHEIBELER, A., 2004: Balanced Scorecard für KMU, 3. Aufl., Berlin.
55. SCHÖPS, JOHANNA (2013): Kundenzufriedenheit in direkt absetzenden Einzelhandelsgärtnereien, Dissertation, München.
56. SCHREYÖGG, G., 2003: Organisation, Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 4. Aufl., Wiesbaden.
57. SCHWARZ, U., 2008: Erfolgsfaktoren für den Dienstleistungssektor im Gartenbau, Eine theoretische und empirische Untersuchung, Dissertation, München.
58. STABELL, C. B.; FJELDSTAD, O. D., 1998: Configuring Value for Competitive Advantage: on Chains, Shops, and Networks, in: Strategic Management Journal, Vol. 19, Seite 413-437.
59. TITSCHER, S.; MEYER, M.; MAYRHOFER, W., 2008: Organisationsanalyse, Konzepte und Methoden, Wien.
60. VAHS, D., 2009: Organisation, Einführung in die Organisationstheorie und –praxis, Ein Lehr- und Managementbuch, 5. Aufl., Stuttgart.
61. VOETH, M.; RABE, C.; GAWANTKA, A., 2004: Produktbegleitende Dienstleistungen, in: Die Betriebswirtschaft DBW, Nr. 64, Seite 773-776.
62. WERNITZ, F., 2015: Wissenschaftsmarketing, Grundlagen und Möglichkeiten am Beispiel der Ressortforschung, Wiesbaden.
63. WORATSCHEK, H.; ROTH, S.; SCHAFMEISTER, G., 2006: Dienstleistungscontrolling unter Berücksichtigung verschiedener Wertschöpfungskonfigurationen, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.), Dienstleistungscontrolling, Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, Seite 252-274.
64. ZBG, Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V., 2013: Betriebsvergleich im Gartenbau 2013, in: Kennzahlen für den Betriebsvergleich im Gartenbau, 56. Jahrgang, Hannover.

65. ZBG, Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V., 2014: Branchenbericht Einzelhandelsgärtnereien, in: ZBG-Branchenbericht Einzelhandelsgärtnereien, Hannover, Seite 1-6.
 66. ZBG, Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V., 2014: Betriebsvergleich im Gartenbau 2013, in: Kennzahlen für den Betriebsvergleich im Gartenbau, 57. Jahrgang, Hannover.
 67. ZVG Gartenbau Report, 2009: Entwicklungen im deutschen Gartenbau, in: ZVG Gartenbau Report mit Informationen aus dem Zentralverband Gartenbau e.V., 35. Jg., Seite 24.
-

Autorenanschrift

Christian Engelke, Dipl.-Ing. (FH), Dipl.-Wirtsch.Ing. (FH),
Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V. am Institut für
Gartenbauliche Produktionssysteme der Leibniz Universität Hannover
Herrenhäuser Str. 2
30419 Hannover

Tel.: 0511 762 5409

E-Mail: ► engelke@zbg.uni-hannover.de.

Wolfgang Lentz, Prof. Dr. agr. habil.
Hochschule für Technik und Wirtschaft, Dresden
Friedrich-List-Platz 1
01069 Dresden

Tel.: 0351 4620

E-Mail: ► lentz@htw-dresden.de.

Hartmut Stützel, Prof. Dr. sc. agr. habil.
Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V. am Institut für
Gartenbauliche Produktionssysteme der Leibniz Universität Hannover
Herrenhäuser Str. 2
30419 Hannover

Tel.: 0511 762 3606

E-Mail: ► stuetzel@gem.uni-hannover.de.