



# Im Blickpunkt – gärtnerische Dienstleistungen

Foto: Bambach, Hintze, Kötter, Schmiel

## Gärtnerische Dienstleistungen markt- und kostengerecht kalkulieren

**G**ärtnereister Berg könnte sich mal wieder dreiteilen. Von allen Seiten wird er gefordert. Die Beet- und Balkonsaison verschlingt für sich bereits die volle Aufmerksamkeit und Kraft. Und dann sind da noch die vielen Kunden, die gerade zur Beet- und Balkonzeit gerne seine gärtnerischen Dienstleistungen in Anspruch nehmen würden. Private, gewerbliche und öffentliche Kunden fragen in Einzelhandelsgärtnereien verstärkt nach solchen gärtnerischen Dienstleistungen, bei denen die Pflanze eindeutig im Vordergrund steht und

deren Auftragssummen für Garten- und Landschaftsbau betriebe häufig zu gering sind. Mit Billigstanbietern machten viele in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen, weshalb sie schließlich ihren Einzelhandelsgärtner vor Ort ansprechen.

In der Folge werden gärtnerische Dienstleistungen in immer mehr Gärtnerveranstaltungen zum Thema. Als Konsequenz installierte der Verband Badischer Gartenbaubetriebe vor zwei Jahren eine Arbeitsgruppe „Gärtnerische Dienstleistungen“ und bietet seitdem eine Reihe von pflanzenbezogenen und be-

triebswirtschaftlichen Fortbildungen an.

Der Einstieg in Dienstleistungen beziehungsweise deren Erweiterung bringt eine Vielzahl von Konsequenzen für Controlling, für Marketing und für Arbeitswirtschaft mit sich, die in sorgfältigen Planungen berücksichtigt werden sollten.

### Konsequenzen für das Controlling

Die Erweiterung der betrieblichen Aktivitäten hat Konsequenzen für den Kapitaleinsatz. Vielfach ergibt sich bereits kurz nach dem Einstieg

in Dienstleistungsaktivitäten die Notwendigkeit, entsprechende Maschinen einzusetzen. Investitionen in Kleingeräte, Werkzeug und eventuell Fahrzeuge sind über einen mittelfristigen Zeitraum zu berücksichtigen. Ein entsprechender Finanzplan strukturiert die Vorausschau des Kapitalbedarfs. Im Buch „Gartenbauliche Betriebslehre“ von Bahnmüller befindet sich ein Muster für einen Finanzplan.

Das Controlling der Einzelhandelsgärtnereien ist zusätzlich dadurch berührt, dass mit der Aufnahme beziehungsweise Erweiterung

der Dienstleistungen der Kontenplan überprüft werden muss. Hierbei wird festgelegt, welche Buchführungszahlen später für die Beurteilung des Jahresabschlusses sowie für die Kostenrechnung zur Verfügung stehen.

Da Dienstleistungen für die meisten Einzelhandels-gärtnereien einen neuen Betriebszweig darstellen, sollte der Kontenplan daraufhin ausgerichtet sein, dass eine Beurteilung der Wirtschaftlichkeit möglich wird.

Für viele Einzelhandels-gärtner ist es noch ungewohnt, Angebote für in der Zukunft zu erbringende Leistungen abzugeben. Hierfür werden Anforderungen gestellt, die in nicht allen Betrieben tatsächlich erfüllt werden können. Die Kalkulation von Dienstleistungen unterscheidet sich von der Kalkulation der Eigenproduktion und des Zukaufs von Handelsware. Welche Kosten sind zu berücksichtigen? Es geht um Arbeitskosten, Materialkosten, Maschinenkosten, eventuelle Kosten für Fremdleistungen (Subunternehmer) sowie sonstige Kosten, wie zum Beispiel Kippgebühren. Und dann sind da noch die Gemeinkosten so-

wie der Zuschlag für Gewinn und Wagnis.

## Herausforderung für das Rechnungswesen

Während die Ermittlung der Material-, Maschinen- und Fremdleistungskosten in der Regel noch relativ unproblematisch ist, bedarf die Ermittlung der Lohnkosten des näheren Hinsehens. Zu empfehlen ist, dass der Einzelhandelsgärtner das gesamte Personal, inklusive der Familienarbeitskräfte, anhand der pro Jahr typischerweise geleisteten Arbeitsstunden den Betriebszweigen (Einzelhandel, Produktion, Dienstleistung) prozentual zuzuordnen versucht. Zunächst verteilt man das Personal, bei dem es relativ wenig Unsicherheit gibt (Floristinnen, Produktionsgärtner etc.). Die Arbeitszeit, die Familienarbeitskräfte im Büro beziehungsweise mit Dispositionstätigkeiten verbringen, werden in eine Spalte Gemeinkosten aufgenommen. In vielen Fällen wird man schätzen müssen. Mit Hilfe von exakten Aufzeichnungen, zum Beispiel mit dem EDV-Programm BeTa der Forschungsanstalt für Gartenbau Weihenstephan, wird

die Genauigkeit der weiteren Rechenschritte erhöht. Neben den Prozentwerten werden auch die im jeweiligen Betriebszweig geleisteten Arbeitsstunden pro Jahr in absoluter Höhe aufgeführt.

Bei Dienstleistungen sind für die exakte Kostenrechnung nicht nur die tatsächlichen Arbeitsstunden, sondern auch die sogenannten Produktivstunden zu ermitteln. Das sind die Arbeitsstunden, die tatsächlich beim Kunden verbracht wurden und von ihm bezahlt werden. Sie müssen die entstandenen Kosten tragen. Somit sind von den tatsächlichen Arbeitsstunden die Zeiten abzuziehen, die mit Fahrtzeit, Rüstzeit und anderen, vom Kunden nicht bezahlten Arbeitszeiten verbracht wurden. Und hier können solche Zeiten kräftig negativ zu Buche schlagen, die durch Nachbesserungsarbeiten und andere Reklamationsbehandlungen entstanden.

Je detaillierter über solche Zeiten Buch geführt wird, desto genauer wird die Kalkulation. Der Unterschied zwischen den tatsächlichen Arbeitsstunden und den Produktivstunden kann bis zu 30 % betragen!

Im nächsten Schritt wird der Lohnaufwand für jede, den einzelnen Betriebszweigen zugeordnete Arbeitskraft eingetragen, für die Familienarbeitskräfte entsprechend der für sie zutreffende kalkulatorische Lohnansatz. Wird für jeden Betriebszweig separat die Summe an Arbeitsaufwand (Lohnaufwand plus kalkulatorischer Lohnansatz) durch die Summe an geleisteten Arbeitsstunden geteilt, so erhält man einen separaten Durchschnittslohn für jeden Betriebszweig. Dieses Ergebnis verhilft zur ge-

naueren Kalkulation der Dienstleistungen, aber auch der Eigenproduktion sowie der Handelsware.

Nach ähnlichem Schema wird mit den Gemeinkosten verfahren, die zunächst zu ermitteln und dann einzeln den Betriebszweigen zuzuordnen sind. Die Abschreibungen für die Gewächshäuser zum Beispiel dürften in den meisten Fällen eindeutig dem Betriebszweig Produktion zuzuordnen sein (Ausnahme sind für den Saisonverkauf geöffnete Gewächshäuser). Die Abschreibungen für einen Kleinbagger sind wiederum eindeutig dem Betriebszweig Dienstleistung zuzuordnen. Allgemeine Geschäftskosten wie Raumkosten, Beratungskosten etc. werden proportional verteilt. Die Arbeitskosten, die im Büro tätige Familienmitglieder verursachen, werden ebenfalls gleichmäßig verteilt. Das Ergebnis dieses Schrittes sind die Summen Gemeinkosten pro Betriebszweig.

Häufig steht die Handarbeit bei gärtnerischen Dienstleistungen im Mittelpunkt. Material-, Maschinen- und Fremdleistungskosten treten demgegenüber in den Hintergrund. Daher bietet es sich aus Vereinfachungsgründen an, die Gemeinkosten plus Gewinn und Wagnis in voller Höhe auf die Arbeitskosten aufzuschlagen. Die Summe aus Arbeits- und Gemeinkosten im Betriebszweig Dienstleistungen (Selbstkosten genannt) werden im nächsten Schritt durch die Summe Produktivstunden im Betriebszweig Dienstleistungen geteilt. Gelingt es dem Gärtner, bei seinen Kunden weitere Aufschläge, zum Beispiel auf Material (Pflanzen) durchzu-

### Beispiel für die Berechnung des Betriebsstundensatzes

Lohnkosten pro Produktivstunde im Betriebszweig Dienstleistungen plus	15 €
Gemeinkosten pro Produktivstunde im Betriebszweig Dienstleistungen ergibt	18 €
Selbstkosten pro Produktivstunde plus Zuschlag für Gewinn und Wagnis (in % von den Selbstkosten); hier 5%	33 €
ergibt	1,65 €
Betriebsstundensatz	34,65 €

setzen, erhöht dies seinen Überschuss an dem Projekt.

## Selbstlernprogramm für Einzelhandelsgärtner

Die geschilderte Vorgehensweise zur Berechnung des Betriebsstundensatzes ist Inhalt einer CD, die die LVG Heidelberg im Auftrag des Bundesverbandes Einzelhandelsgärtner (BVE) im ZVG erstellt hat. Mit diesem Selbstlernprogramm kann der Einzelhandelsgärtner die aufgeführten Schritte mit seinen eigenen Zahlen nachvollziehen.

Mit dem Betriebsstundensatz kann der Arbeitseinsatz in einzelnen Projekten kalkuliert werden. Was allerdings noch fehlt, sind Zeitwerte, die aber für eine marktgerechte Kalkulation genauso notwendig sind wie der kostendeckende Betriebsstundensatz. Daher beauftragte der BVE die Forschungsanstalt Geisenheim, Arbeitszeitwerte für gärtnerische Dienstleistungen zu ermitteln. Geisenheimer Studenten stellen entsprechende Beobachtungen und Messungen in realen Dienstleistungsprojekten an, die anschließend in die Kalkulations-CD eingearbeitet werden.

Die wichtigste Konsequenz für das Controlling ist die Einrichtung von Kostenstellen (Betriebszweigen). Die Arbeits- und Gemeinkosten sollten kostenstellenspezifisch berechnet werden können. Grundlage hierfür ist ein entsprechend gestalteter Kontenplan.

## Konsequenzen für das Marketing

Dienstleistungen sind nicht greifbar und nur begrenzt mit Hilfe von Bildern zu ver-

anschaulichen. Dies kann im Vergleich zu Sachgütern zu einem erhöhten Maß an Kaufunsicherheit führen. Der Vergleich zwischen verschiedenen Angeboten ist häufig nur unzureichend gegeben. Kaufentscheidungen orientieren sich daher häufig an einfachen wahrnehmbaren Elementen des Leistungspotenzials von Anbietern. So wirken zum Beispiel oft die Preise als Qualitätsindikator.

Umso wichtiger sind vertrauensbildende Maßnahmen von Seiten der Anbieter. Gerade bei Erstkunden muss das gefühlte Kaufrisiko gesenkt und das Leistungs- und Qualitätsimage im Bewusstsein der Nachfrager verankert werden. Etwaige Schwachstellen in einer Dienstleistungsphase können das Gesamturteil des Kunden überproportional beeinflussen. Ein einziger unfreundlicher Mitarbeiter kann einen Kunden so verärgern, dass die ansonsten guten Leistungen nicht mehr entsprechend bewertet werden.

Kunden können die Qualität der erbrachten Dienstleistung häufig kaum oder gar nicht bewerten. Umso wichtiger ist es als vertrauensbildende Maßnahme, den Kunden in die Qualitätskontrolle mit einzubeziehen. Auswertungen von Beschwerden zeigen, dass Dienstleistungskunden in den Erstellungsprozess integriert werden wollen und viel Wert auf die Hilfsbereitschaft und das Einfühlungsvermögen des Servicepersonals legen. Sie bringen in der Regel viel Verständnis dafür auf, wenn manche Wünsche nicht erfüllt werden können. Das Bemühen um die Zufriedenstellung und die Gründe für die Nichterfüllung müs-

sen jedoch erkennbar sein. Der Umgang mit Beschwerden spielt eine besonders große Rolle. Aus derartigen Beobachtungen formt sich beim Kunden ein Bild von der Qualität einer Dienstleistung und den Eigenschaften eines Unternehmens.

Generell sind Dienstleistungen eine gute Chance für die Einzelhändler, die Anzahl und Intensität der Kontakte mit Kunden zu erhöhen. Die Kundenbindung wird hierdurch erleichtert.

## Konsequenzen für die Arbeitswirtschaft

Dienstleistungen kann man nicht auf Vorrat produzieren. Aufgrund von Schwankungen bei den Auftragseingängen hat ein Dienstleister grundsätzlich das Problem, die vorzuhaltenden Kapazitäten festzulegen. Auf eine Einzelhandelsgärtnerei trifft dies in besonderem Maße zu. Vor allem im Frühjahr berichten viele Dienstleistungen anbietende Gärtner von teilweise extremen Koordinierungsproblemen.

Hinzu kommt, dass die Dienstleistungen räumlich vom Betriebsstandort entfernt vollbracht werden. Dies erfordert sorgfältige organisatorische Vorbereitungen, um unproduktive Transport- und Rüstzeiten zu verringern. Die im Sinne der Produktivität optimierte Gestaltung von Arbeitsverfahren und Arbeitsplätzen ist bei gärtnerischen Dienstleistungen ein noch wenig untersuchtes Thema. Im Verhältnis zu den häufig stationären Arbeitsplätzen in gärtnerischen Produktionsbetrieben spielen eine große Vielfalt von Einflußgrößen auf den Arbeitszeitbedarf eine Rolle. Insbesondere auf Transport-

vorgänge ist ein besonderes Augenmerk zu richten. Zum Beispiel haben der Ort der Ablagerung von Materialien sowie geeignete Transportgerätschaften einen großen Einfluß. Klar beschriebene Arbeitsabläufe sollten den Mitarbeitern in möglichst präzise formulierten Handlungsanleitungen vorgegeben werden. Unterweisungen spielen bei Dienstleistungen aufgrund der Vielfalt an Einflußgrößen eine noch größere Rolle als im Produktionsgartenbau.

## Fazit

Zukunftsorientierte Einzelhandelsgärtner richten ihr Leistungsangebot an den Signalen des Marktes aus. Gärtnerische Dienstleistungen werden von privaten, gewerblichen und öffentlichen Kunden in verstärktem Maße nachgefragt. Allerdings scheinen die verhandelten Preise nicht immer kostendeckend zu sein. Einzelhandelsgärtner müssen sorgfältig kalkulieren und kontrollieren, ob dieser Betriebszweig tatsächlich wirtschaftlich interessant ist. Zusätzlich sind hohe Anforderungen im Bereich des Controlling, des Marketing sowie der Arbeitswirtschaft zu beachten.

*Christoph Hintze  
LVG Heidelberg*

### Literatur:

- ▶ Bahnmüller, H. et al.: Gartenbauliche Betriebslehre. E. Ulmer Verlag, 2003.
- ▶ Bieberstein, I.: Dienstleistungs-Marketing. Friedrich-Kiehl-Verlag, 1995.
- ▶ Hintze, C.: Marketing für Produktions- und Dienstleistungsgärtner. E. Ulmer Verlag, 2007.