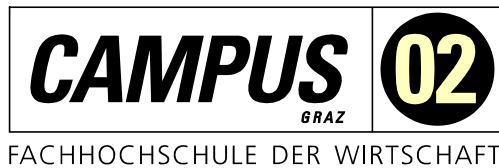


Masterarbeit

PFERDEEINSTELLBETRIEBE 2.0
IDENTIFIKATION VON DIGITALISIERUNGSPOTENZIALEN IN DER
PFERDEBETREUUNG

ausgeführt am



Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

von

Ulrike Reithofer, BA

1710318031

betreut und begutachtet von

Lisa Grobelscheg, MSc

Graz, im Dezember 2018

Ulrike Reithofer

.....
Unterschrift

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.


.....

Unterschrift

DANKSAGUNG

An dieser Stelle möchte ich mich bei all jenen bedanken, die mich während der Erstellung meiner Masterarbeit unterstützt haben. Ein großer Dank geht an meine Betreuerin, Frau Lisa Grobelscheg, MSc., die mir laufend mit Rat und Tat zur Seite stand, mich bei inhaltlichen Fragen unterstützte und stets ein offenes Ohr für mich hatte.

Ein spezieller Dank geht an Stefanie Holzer, BSc., die es mir ermöglichte, mit ihrem Betrieb diese Masterarbeit abzuhandeln und die immer dafür sorgte, dass mein Pony bestens betreut wurde. Außerdem bedanke ich mich bei all meinen Reit- und Einstellkolleg/innen, Studienkolleg/innen sowie Interviewteilnehmer/innen, die mir reichlich Ideen und Input zu diesem interessanten Themengebiet lieferten.

Des Weiteren bedanke ich mich besonders bei meinem Partner, der während der gesamten Studienzeit an meiner Seite stand und mich mental unterstützte. Darüber hinaus geht ein großer Dank an meine Familie und all meine Freund/innen, die mir gegenüber sehr viel Verständnis aufbrachten und mich stets motivierten.

Zu guter Letzt möchte ich mich noch bei meinem Pony Marko bedanken, der mich erst auf die Idee zu diesem Masterthema brachte und mir trotz der knappen Zeit immer wohlwollend und mit offenem Herzen entgegenkam.

KURZFASSUNG

Pferdeestellbetriebe sind, als service-orientierte Einrichtungen, zuständig für die Beherbergung, Versorgung und Betreuung von Pferden. Durch geänderte Kundenansprüche der Einsteller/innen ist es notwendig, jedes Pferd individuell zu betreuen und kurzfristige Betreuungsänderungen sind mittlerweile an der Tagesordnung. Dies führt zu einem enormen Koordinations- und Arbeitsaufwand.

Diese Herausforderungen führen dazu, dass Pferdebetriebe Lösungen finden müssen, die sie in der Ausführung ihrer Tätigkeiten unterstützen. Hierfür eignen sich Digitalisierungsmaßnahmen, die Arbeitsabläufe schneller, flexibler und fehlerfreier gestalten und in Folge dessen zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit führen. Allerdings sind Pferdeestellbetriebe, aufgrund ihrer hauptsächlich manuellen Tätigkeiten, eher kritisch gegenüber dem Thema Digitalisierung eingestellt. Außerdem stehen viele Betriebe vor dem Problem, für sie geeignete digitale Lösungen zu finden.

Zur Unterstützung von Pferdeestellbetrieben, die den Weg der Digitalisierung einschlagen möchten, soll ein in dieser Masterarbeit entwickeltes Vorgehensmodell dienen. Das aus fünf Phasen bestehende Modell durchläuft einen Prozess beginnend mit den Vorbereitungen und der Sensibilisierung der beteiligten Personen. Des Weiteren wird eine Ist-Analyse der Abläufe durchgeführt und Kundenbedürfnisse sowie -wünsche erhoben. Die gewonnenen Informationen dienen als Basis zur Identifikation von Digitalisierungspotenzialen, die anschließend hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit bewertet werden. Als Endergebnis erhalten Pferdeestellbetriebe eine Handlungsempfehlung, wie sie in Hinblick auf die Auswahl einer geeigneten digitalen Lösung vorgehen können. Um die Praxistauglichkeit zu testen wird das Vorgehensmodell anhand des Pferdeestellbetriebes HOLZER HOF überprüft. Zusätzlich geben Experteninterviews Aufschluss darüber, wie bereits (teil-)digitalisierte Pferdeställe im Zuge ihrer Digitalisierung vorgegangen sind.

Diese Masterarbeit zeigt, dass Pferdeestellbetriebe sich mit dem Thema Digitalisierung auseinandersetzen müssen, um die Kundenbedürfnisse besser abzudecken und wettbewerbsfähig zu bleiben. Außerdem ergeben sich durch digitale Lösungen einige Vorteile, wie Zeitersparnis, Fehlerreduktion und Vereinfachung der Arbeitsabläufe, die einen positiven Nutzen für den/die Stallbesitzer/in, das Stallpersonal und für die Einsteller/innen bringen.

ABSTRACT

Horse farms are, as service-oriented facilities, responsible for the housing and care of horses. Due to changed customer requirements, it is necessary to look after each horse individually and short-term care changes are commonplace nowadays. These facts increase the work and coordination effort.

These challenges mean that horse farms need to find solutions that will help them carrying out their jobs. Therefore, digitization measures are appropriate and lead to faster workflows, more flexibility and reduction of errors. Furthermore, a consequently increase of customer satisfaction is given. However, because of their mainly manual activities, horse farms are critically opposed to digitization. In addition, many horse farms face the problem of finding a suitable digital solution.

To support horse farms who would like to pursue the path of digitization, a process model developed in this master's thesis should help. This five-phase model starts with the preparation and sensitization of the people involved. Furthermore, an actual analysis of the processes is carried out and customer needs and wishes are collected. The information gained serves as the basis for the identification of digitization potentials, which are then evaluated for their feasibility. As a result, horse farms are given guidance on how to proceed with the selection of a suitable digital solution. In order to test the practical suitability, the process model is checked by the horse farm HOLZER HOF. In addition, expert interviews with (partially) digitized horse stables show how they have been proceeding during their digitization.

In the course of this master's thesis, it becomes clear that horse farms have to deal with digitization in order to meet customer needs better and remain competitive. In addition, digital solutions provide some benefits, such as time savings, error reduction and simplification of workflows, which will bring benefits to the owner of horse farms, the stable staff and the customers.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Problemstellung	1
1.3	Forschungsfrage.....	1
1.4	Ziele der Arbeit.....	2
1.5	Methodik und Aufbau.....	2
2	Pferdeestellbetriebe und Pferdebetreuung	4
2.1	Pferdeestellbetriebe	4
2.1.1	Aufgaben und Leistungen	5
2.1.2	Rechtlicher Status von Pferdeestellbetrieben.....	5
2.1.3	Gesetzliche Rahmenbedingungen der Pferdehaltung in Österreich	6
2.1.3.1	Bundesgesetz über den Schutz der Tiere	6
2.1.3.2	Tierhaltungsverordnung.....	6
2.1.3.3	Tierhaltungs-Gewerbeverordnung.....	7
2.1.3.4	Haftung bei Schadensfällen.....	7
2.1.4	Pferdeestellvertrag.....	8
2.2	Pferdebetreuung	9
2.2.1	Boxenmanagement.....	9
2.2.2	Fütterung.....	10
2.2.3	Koppel- und Bewegungsmanagement	11
2.2.4	Sonstige Betreuungsmaßnahmen	11
3	Digitalisierung.....	13
3.1	Begriffsdefinition und Entstehung.....	13
3.2	Einfluss der Digitalisierung	14
3.3	Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung	15
3.3.1	Gründe für eine Digitalisierung	15
3.3.2	Herausforderungen bei der Umsetzung von Digitalisierung	18
3.4	Digitalisierung der Dienstleistung Pferdebetreuung	21
4	Potenzialanalyse	22
4.1	Begriffsdefinition	22
4.2	Vorgehensweise der Potenzialanalyse.....	22
4.3	Methoden der Potenzialanalyse	23
4.4	Potenzialbeurteilung	25
5	Digitalisierungspotenziale	27
5.1	Identifikation von Digitalisierungspotenzialen.....	27
5.2	Digitalisierungspotenziale der Dienstleistung Pferdebetreuung	28
5.3	Bewertung von Digitalisierungspotenzialen.....	29
6	Entwicklung eines Vorgehensmodells.....	30
6.1	Definition und Arten von Vorgehensmodellen	30

6.1.1	Sequenzielle Vorgehensmodelle	31
6.1.2	Iterative Vorgehensmodelle	33
6.1.3	Parallele Vorgehensmodelle.....	34
6.1.4	Agile Vorgehensmodelle.....	34
6.2	Bewertung der bestehenden Vorgehensmodelle	35
6.3	Auswahl und Entwicklung eines Vorgehensmodells	36
6.4	Identifikation relevanter Phasen für das Vorgehensmodell	37
6.4.1	Phase 1: Vorbereitung und Rahmenbedingungen	39
6.4.1.1	Zielfestlegung	39
6.4.1.2	Zeitplan	39
6.4.1.3	Rahmenbedingungen	40
6.4.2	Phase 2: Beteiligte Personen und Sensibilisierung	40
6.4.2.1	Auswahl Personenkreis	40
6.4.2.2	Sensibilisierung auf das Thema Digitalisierung	41
6.4.3	Phase 3: Analyse Ist-Situation und Erhebung Kundenbedürfnisse.....	41
6.4.3.1	Erhebung und Darstellung des Ist-Zustandes	42
6.4.3.2	Ermittlung des Digitalisierungsgrads	43
6.4.3.3	Erhebung von Kundenanforderungen und -bedürfnissen	44
6.4.3.4	Bestehende digitale Lösungen	46
6.4.4	Phase 4: Identifikation und Bewertung von Digitalisierungspotenzialen	46
6.4.4.1	Problemfelder und Verbesserungsansätze identifizieren	48
6.4.4.2	Umsetzbarkeit der Digitalisierungspotenziale	48
6.4.5	Phase 5: Handlungsempfehlungen und Roadmap.....	49
6.4.5.1	Handlungsempfehlungen.....	49
6.4.5.2	Roadmap	49
7	Experteninterviews	52
7.1	Vorbereitung	52
7.1.1	Interviewleitfaden	52
7.1.2	Auswahl der Expert/innen	52
7.1.3	Beschreibung des Vorgehens.....	53
7.2	Zusammenfassung der Interviewergebnisse	53
7.3	Gewonnene Erkenntnisse aus den Experteninterviews	56
8	Unternehmensdarstellung HOLZER HOF	58
8.1	Unternehmensgeschichte	58
8.2	Leistungsangebot	58
8.3	Digitalisierung am HOLZER HOF.....	59
9	Anwendung des Vorgehensmodells am HOLZER HOF	60
9.1	Phase 1: Vorbereitung und Rahmenbedingungen	60
9.1.1	Zielfestlegung.....	60
9.1.2	Zeitplan	60
9.1.3	Rahmenbedingungen	61
9.2	Phase 2: Beteiligte Personen und Sensibilisierung	61

9.2.1	Auswahl Personenkreis	61
9.2.2	Sensibilisierung auf das Thema Digitalisierung.....	62
9.3	Phase 3: Analyse Ist-Situation und Erhebung Kundenbedürfnisse.....	62
9.3.1	Erhebung und Darstellung des Ist-Zustandes am HOLZER HOF.....	62
9.3.1.1	Stallmanagement.....	62
9.3.1.2	Pferdefütterung.....	64
9.3.1.3	Bewegungsmanagement.....	66
9.3.1.4	Aufgaben- und Arbeitsanweisungen	69
9.3.1.5	Zusammenfassung der Ist-Analyse.....	69
9.3.2	Ermittlung des Digitalisierungsgrads	70
9.3.3	Erhebung von Kundenanforderungen und -bedürfnissen	70
9.3.4	Produktrecherche von bestehenden Lösungen am Markt.....	78
9.4	Phase 4: Identifikation und Bewertung von Digitalisierungspotenzialen	81
9.4.1	Identifikation von Digitalisierungspotenzialen.....	81
9.4.2	Bewertung Umsetzbarkeit der Digitalisierungspotenziale	85
9.5	Phase 5: Handlungsempfehlungen und Roadmap.....	87
9.5.1	Handlungsempfehlungen für den HOLZER HOF	88
9.5.2	Roadmap	93
10	Evaluierung des Vorgehensmodells.....	96
10.1	Problemstellung und Ausgangslage der Masterarbeit.....	96
10.2	Evaluierung der einzelnen Phasen des Vorgehensmodells	97
10.3	Evaluierung des gesamten Vorgehensmodells	98
10.4	Weitere Anwendungsmöglichkeiten des Vorgehensmodells.....	99
11	Resümee und Ausblick.....	100
	Literaturverzeichnis	101
	Abbildungsverzeichnis.....	112
	Tabellenverzeichnis.....	114
	Abkürzungsverzeichnis.....	115
	Anhang 1: Leitfaden Experteninterviews.....	116
	Anhang 2: Transkript Experteninterviews.....	118

1 EINLEITUNG

1.1 Ausgangssituation

Pferdeeeinstellbetriebe sind serviceorientierte Einrichtungen, die als Hauptaufgabe die Beherbergung, Versorgung und Betreuung von Pferden und Ponys haben. Speziell im Bereich der Betreuung stehen Pferdeeeinstellbetriebe vor neuen Herausforderungen, da jedes Pferd bzw. die dazugehörigen Pferdebesitzer/innen individuelle Ansprüche und Bedürfnisse haben, die es zu befriedigen gilt. Daraus resultiert ein enormer Arbeits- und Koordinationsaufwand. Demzufolge ist es notwendig, neue Wege zu finden, mit deren Hilfe die Pferdebetreuung auf ein neues Level gehoben wird. Hierfür bietet sich die Möglichkeit der Digitalisierung an, die, aufgrund der hauptsächlich manuellen Tätigkeiten in der Pferdebetreuung, bis jetzt kaum eingesetzt wird.

1.2 Problemstellung

Die Pferdebetreuung hat unterschiedliche Facetten, da kaum ein Pferd dem anderen gleicht. Jedes Pferd hat unterschiedliche Bedürfnisse und benötigt daher eine individuelle Betreuung. Wie diese auszusehen hat, wird regelmäßig zwischen Pferdebesitzer/in und Stallbesitzer/in bzw. dem Stallpersonal abgestimmt. Die Abstimmung erfolgt größtenteils persönlich bzw. telefonisch und die für die Pferde relevanten Informationen werden mittels Stallbuch in Papierform oder auf den Pferdeboxen befindlichen Stalltafeln dokumentiert. Da einige Betreuungsänderungen nur temporär sind (zB kurzzeitiges Koppelverbot, vorübergehende Futterreduktion oder Medikamentengabe), kann es vorkommen, dass Teile der Betreuungsaufgaben nicht erfüllt werden. Die Gründe für diese Nichterfüllung können vielfältig sein und reichen von mangelnder, nicht ausreichender Dokumentation oder Information über in Vergessenheit geratene Information bis hin zur Nichtbeachtung der Stalltafeln oder des Stallbuches. Eine Versäumnis von Betreuungsmaßnahmen kann teils gravierende Auswirkungen auf die Gesundheit der Pferde haben.

Dies sind alles Gründe, die für eine Digitalisierung in der Pferdebetreuung sprechen. Allerdings steht man hier vor dem Problem, wie Pferdeeeinstellbetriebe sich auf neue Technologien vorbereiten können und wie sie im Vorhinein erkennen, welche Vorgänge und Prozesse überhaupt digitalisiert werden können und welche nicht. Eine überstürzte und unüberlegte Auswahl einer Software, die unterstützend auf die Pferdebetreuung wirkt, kann zur Folge haben, dass diese von den Anwender/innen kaum oder nicht genutzt wird. Des Weiteren ist nicht jede digitale Lösung für jeden Pferdebetrieb geeignet. Daher ist es für Pferdeeeinstellbetriebe wichtig, bereits im Vorfeld die individuellen Digitalisierungspotenziale zu ermitteln.

1.3 Forschungsfrage

Die in den vorherigen Kapiteln beschriebene Ausgangssituation und Problemstellung führen zu folgender forschungsleitender Fragestellung, die in dieser Masterarbeit beantwortet werden soll:

Wie kann ein Vorgehensmodell zur Identifikation von Digitalisierungspotenzialen im Bereich der Pferdebetreuung aussehen?

1.4 Ziele der Arbeit

Pferdeestellbetriebe und speziell die Pferdebetreuung sind kaum digitalisiert. Es gibt zwar Softwarelösungen am Markt, allerdings müssen Pferdeestellbetriebe sich vorab im Klaren sein, welche Anforderungen die digitale Lösung abdecken soll und wie sie die Pferdebetreuung unterstützen soll. Um dies herauszufinden, wird im Zuge dieser Masterarbeit ein Vorgehensmodell zur Identifikation von Digitalisierungspotenzialen im Bereich der Pferdebetreuung entwickelt. Ziel ist es, Pferdeestellbetrieben eine Methode zu bieten, um herauszufinden, in welchen Bereichen des jeweiligen Betriebs Digitalisierungspotenziale vorhanden sind und Digitalisierung möglich ist.

Da die beste Digitalisierungsmaßnahme nicht nachhaltig genutzt wird, wenn sich nicht alle Beteiligten einbringen können, wird das Vorgehensmodell so aufgebaut, dass alle Anwender/innen die Möglichkeit haben, ihre Sichtweise darzulegen. Durch die Interaktion mit Stallbesitzer/innen, Einsteller/innen und Stallpersonal wird eine Akzeptanzbasis geschaffen, die im Anschluss an die ermittelten Ergebnisse eine Auswahl der geeigneten Software, sofern am Markt vorhanden, erleichtert und auch die spätere Einführung unterstützt. Hier muss allerdings angemerkt werden, dass die Auswahl und Implementierung einer digitalen Lösung nicht Bestandteil dieser Masterarbeit sind.

1.5 Methodik und Aufbau

Diese Masterarbeit gliedert sich grundsätzlich in zwei Teile: dem Theorie- und dem Praxisteil. Im Theorieteil werden im Zuge der Einleitung die Problemstellung und die Ausgangssituation sowie die Forschungsfrage und die Ziele der Arbeit näher beschrieben. Im nächsten Schritt gibt es eine Übersicht über die Branche Pferdeestellbetriebe mit speziellem Fokus auf die Pferdebetreuung. Im Anschluss werden die Themen Digitalisierung, Methoden zur Potenzialerhebung und Digitalisierungspotenziale behandelt. Diese theoretischen gewonnenen Erkenntnisse sind für den letzten Schritt des Theorieteils notwendig, in dem bestehende Vorgehensmodelle analysiert und in Hinblick auf die Problemstellung der Masterarbeit bewertet werden. Als Theorieergebnis wird ein idealtypisches Vorgehensmodell entwickelt, das für die Identifikation von Digitalisierungspotenzialen im Bereich der Pferdebetreuung herangezogen wird.

Der Praxisteil wird mit Interviews von Expert/innen aus Betrieben, die eine Pferdebetreuung anbieten und bereits Digitalisierung einsetzen, gestartet. Ziel dieser Befragung ist es herauszufinden, wie diese Einrichtungen ihre Digitalisierungspotenziale erhoben haben. Im Anschluss wird das Unternehmen HOLZER HOF vorgestellt, mit dem im nächsten Schritt das in der Theorie entwickelte Vorgehensmodell überprüft wird. Die aus den Experteninterviews und aus der Modellanwendung gewonnenen Ergebnisse werden herangezogen, um etwaige Schwachstellen des Vorgehensmodells zu auszugleichen. Als letzten Schritt werden Handlungsempfehlungen in Form einer Roadmap für den HOLZER HOF und ein Ausblick für weitere Forschungsgebiete gegeben.

Der Aufbau der Masterarbeit spiegelt sich im grafischen Bezugsrahmen (siehe Abbildung 1) wieder. Dieser beinhaltet alle relevanten Punkte, die in dieser Arbeit bearbeitet werden.

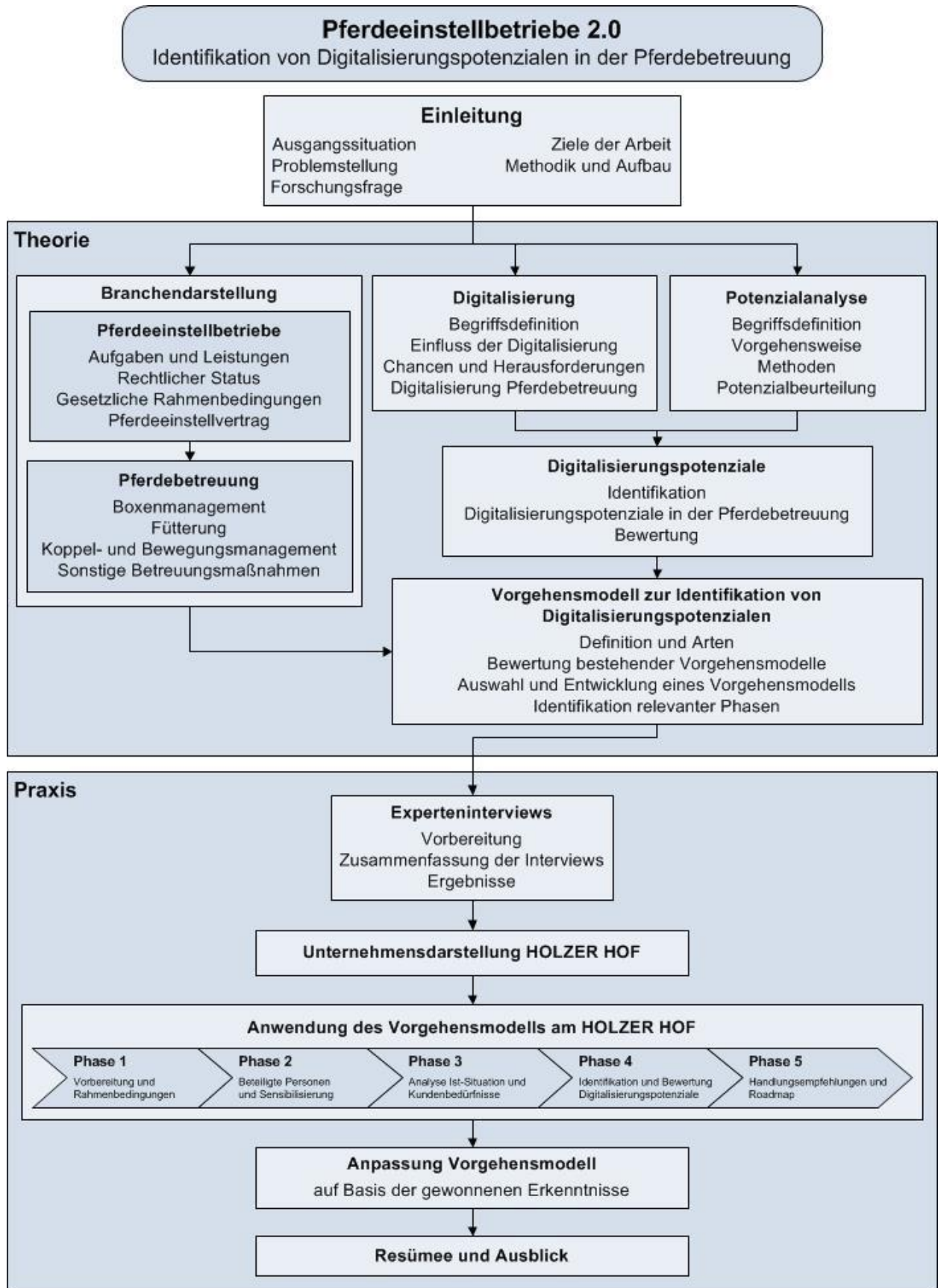


Abb. 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung.

2 PFERDEEINSTELLBETRIEBE UND PFERDEBETREUUNG

Pferdeeeinstellbetriebe sind service-orientierte Einrichtungen, die, neben der Vermietung von Einstellplätzen, für die Bereitstellung der Infrastruktur und für die Betreuung der eingestellten Pferde zuständig sind. Des Weiteren sind sie mit ihrem Angebot verpflichtet, die Gesunderhaltung der Tiere aufrecht zu erhalten und zu unterstützen.

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Themen Pferdeeeinstellbetriebe und Pferdebetreuung. Im ersten Schritt wird auf die Entwicklung von Pferdeeeinstellbetrieben eingegangen sowie ihr rechtlicher Status dargestellt. Des Weiteren wird kurz erläutert, was Zweck und Inhalt eines Pferdeeeinstellvertrags sind. Zusätzlich wird ein Überblick über die Aufgaben sowie Leistungen von Pferdebetrieben gegeben und es wird auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen der Pferdehaltung in Österreich eingegangen. Im Abschnitt Pferdebetreuung wird dargestellt, welche Maßnahmen und Aufgaben die Betreuung der Pferde beinhaltet.

2.1 Pferdeeeinstellbetriebe

Das Pferd, das zur Familie der Unpaarhufer gehört, ist seit über 5.000 Jahren domestiziert. Zuerst diente das Pferd als Nahrungsmittellieferant bis es später als Zug- und Tragtier und schließlich als Reittier eingesetzt wurde.¹ Das Pferd verlor mit Beginn der Industrialisierung im späten 18. Jahrhundert durch die Einführung von Maschinen als Transportmittel und Arbeitstier nach und nach an Bedeutung. Allerdings wurde es als Freizeitkamerad entdeckt und erfreut sich bis heute einer so großen Beliebtheit, dass mehrere Berufssparten, wie zB Hufschmied/innen, Tierarzt/innen, Sattler/innen, Futtermittel-, Reit- und Pferdeequipmenthersteller/innen, davon profitieren.²

Seitdem sich der Fokus der Pferde auf den Freizeit- und Turniersport verlagerte, spielen Pferdeeeinstellbetriebe eine wesentliche Rolle. Nicht alle Pferdebesitzer/innen haben die Möglichkeit und die Infrastruktur, ihre Pferde bei sich zuhause zu halten und zu versorgen.³ Im Gegensatz zu Haustieren, wie zB Hunde, Katzen oder Meerschweinchen, haben Pferde deutlich mehr Platzbedarf sowie aufwendigere Betreuungsanforderungen und sind aufgrund ihrer genetischen Disposition Herdentiere, die ein soziales Umfeld benötigen und somit nicht alleine gehalten werden dürfen.⁴

Pferdeeeinstellbetriebe sind heutzutage größtenteils in der Freizeitwirtschaft angesiedelt und haben aufgrund ihres Einflusses auf andere Berufs- und Wirtschaftsparten an wirtschaftlicher Bedeutung gewonnen. Außerdem sind sie in verschiedenen Betriebszweigen tätig. In den Rahmen der landwirtschaftlichen Urproduktion fällt die Pferdezucht und Pferdeaufzucht. Andere Gebiete der Pferdewirtschaft sind im Bereich der Dienstleistung angesiedelt. Aufgrund der Vielschichtigkeit betreiben Pferdeeeinstellbetriebe meist eine Mischform aus beiden Zweigen.⁵

¹ Vgl. Arnold (2010), S. 103.

² Vgl. Düngen (2007), S. 27.

³ Vgl. Zechner (2012), S. 119.

⁴ Vgl. Zechner (2012), S. 12.

⁵ Vgl. Zechner (2012), S. 180.

2.1.1 Aufgaben und Leistungen

Pferdeestellbetriebe stellen für die eingestellten Pferde und den/die Pferdebesitzer/innen neben der Box und der Versorgung eine Infrastruktur zur Verfügung, die von Stall zu Stall unterschiedlich ausfällt. Je nach Größe und Orientierung (Freizeit- oder Sportstall) bieten Pferdeestellbetriebe den Einsteller/innen, unter anderem, Koppeln und Weiden, Reit- und Longierplätze, Reithallen, Ausreitmöglichkeiten, Putz- und Waschplätze sowie Bewegungsmöglichkeiten (zB Führanlage, Laufband) an.⁶ Die Wartung und Pflege der Reitanlage sowie die Bereitstellung von Maschinen und Material wird durch die Stallbesitzer/innen selbst durchgeführt. Eine Grundeinstreu der Box, wie beispielsweise Stroh oder Späne, wird meist vom Pferdeestellbetrieb gestellt. Bei den Futtermitteln gibt es unterschiedliche Ausprägungen: Raufutter, wie Heu und Stroh, ist in dem Leistungsangebot vorwiegend inkludiert. Als Kraftfuttermittel werden oft Basisprodukte (zB Hafer, Pellets) angeboten. Gewünschte andere Futtermittel müssen von den Pferdebesitzer/innen selbst gestellt werden.

Zu den Leistungen bzw. zum Versorgungsangebot gehören beispielsweise das Ausmisten und Einstreuen der Box, das Füttern der Pferde, das Bewegungsmanagement (Koppel, Führanlage) und weitere Betreuungsmaßnahmen. Diese Punkte werden unter Kapitel 2.2 näher erläutert. Die Leistungen von Pferdebetrieben müssen laufend weiterentwickelt und angepasst werden, da die Ansprüche der Einsteller/innen permanent steigen. Dies beinhaltet sowohl die Ausstattung und Infrastruktur als auch die angebotenen Dienstleistungen. Es wird ersichtlich, dass das Thema Kundenzufriedenheit auch in Pferdebetrieben eine große Rolle spielt.⁷

2.1.2 Rechtlicher Status von Pferdeestellbetrieben

Bis zur am 18.07.2017 in Kraft getretenen Novelle der Gewerbeordnung (GewO), gab es in Österreich keine konkrete Abgrenzung zwischen landwirtschaftlicher und gewerblicher Einstellpferdehaltung. Diese Änderung hat zur Folge, dass Pferdeestellbetriebe entweder als landwirtschaftliche Urproduktion, als landwirtschaftliches Nebengewerbe oder als Gewerbe betrieben wird.⁸

Von landwirtschaftlicher Urproduktion der Pferdeestellung spricht man gemäß § 2 Abs. 3 Z 4 GewO, wenn es sich höchstens um 25 Einstellpferde handelt, pro Hektar genutzter Fläche höchstens zwei Einstellpferde gehalten werden und diese Flächen in der Region befindlich sind.⁹

Neben der landwirtschaftlichen Urproduktion kann das Einstellen von Pferden auch im Rahmen eines landwirtschaftlichen Nebengewerbes gemäß § 2 Abs. Z 6 GewO von statten gehen. Voraussetzung hierfür ist, dass eine organisatorische enge Verbundenheit mit der Urproduktion der Land- und Forstwirtschaft (ohne Pferdeestellung) besteht und das Einstellen der Pferde im landwirtschaftlichen Nebengewerbe wirtschaftlich der Urproduktion untergeordnet bleibt. Des Weiteren können bei entsprechend großer Urproduktion im landwirtschaftlichen Nebengewerbe mehr als 25 Pferde eingestellt werden. Wird die landwirtschaftliche Einstellpferdehaltung nicht als Nebengewerbe sondern als

⁶ Vgl. Binder (2017), S. 10.

⁷ Vgl. Zechner (2012), S. 186.

⁸ Vgl. Landwirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (11.04.2018), S. 4 f, Onlinequelle [05.06.2018].

⁹ Gewerbeordnung (GewO, 1994), BGBl. Nr. 194/1994 zul. geändert durch BGBl. Nr. 45/2018.

Urproduktion ausgeübt, ist nur das Einstellen anderer Reittiere (zB Esel) und nicht weiterer Pferde möglich.¹⁰

Ist eine Pferdeeeinstellung weder als landwirtschaftliche Urproduktion noch als landwirtschaftliches Nebengewerbe möglich, sind Pferdeeeinstellbetriebe als sogenanntes freies Gewerbe zu führen, für das kein Befähigungsnachweis notwendig ist.¹¹

2.1.3 Gesetzliche Rahmenbedingungen der Pferdehaltung in Österreich

Das Verhalten von Pferden und die Anforderungen an seine Lebensbedingungen haben sich seit der vor Millionen von Jahren stattgefundenen Evolution kaum geändert. Arttypische Kennzeichen sind beispielsweise das Leben in der Gruppe mit Artgenossen, der enorme Bewegungsbedarf und die Nahrungsaufnahme, die bis zu 16 Stunden andauert.¹² Damit diese artgerechten Anforderungen gegeben sind, unterliegen Pferdeeeinstellbetriebe in Österreich gesetzlichen Rahmenbedingungen, die den Schutz und die Haltung der Pferde regeln.

2.1.3.1 Bundesgesetz über den Schutz der Tiere

Das Bundesgesetz über den Schutz der Tiere (Tierschutzgesetz) regelt den Schutz des Lebens und des Wohlbefindens (§ 1 TSchG) aller Tiere (§ 3 Abs. 1 TSchG). In Bezug auf Pferdeeeinstellbetrieb und Pferdebetreuung gilt das Verbot der Tierquälerei (§ 5 TSchG), Verbot der ungerechtfertigten Tötung (§ 6 TSchG), Verbot von Eingriffen an Tieren (§ 7 TSchG) und Verbot der Weitergabe, Erwerb und Veräußerung von Tieren, deren Weiterleben an nicht behebbare Qualen gebunden ist (§ 8 TSchG). Zusätzlich regelt der § 9 TSchG die Hilfeleistungspflicht, die besagt, wenn ein Tier sich verletzt hat oder in Gefahr ist, eine entsprechende Hilfeleistung veranlasst oder bei Zumutbarkeit selbst durchzuführen ist. Weitere Rechtsbereiche betreffen gemäß 1. Abschnitt des 2. Hauptstücks TSchG die Tierhaltung (Anforderungen an den Halter, Betreuungspersonen, Versorgung bei Krankheit oder Verletzung, Bewegungsfreiheit, Füttern und Tränken sowie bauliche Ausstattung und Haltungsverfahren). Bei Verstößen gegen das TSchG gelten die Strafbestimmungen gemäß § 38, in denen bei Verwaltungsübertretung mit einer Geldstrafe bis zu EUR 15.000,- zu rechnen ist. Zusätzlich dazu kann nach § 39 TSchG vom Gericht ein Verbot der Tierhaltung angedroht oder ausgesprochen werden.¹³

2.1.3.2 Tierhaltungsverordnung

Die 1. Tierhaltungsverordnung des Bundesministeriums für Gesundheit und Frauen regelt „die Mindestanforderungen für die Haltung von Pferden und Pferdeartigen [...] sowie Art und Nachweis der Sachkunde von Betreuungspersonen und sonstigen sachkundigen Personen, die Eingriffe vornehmen dürfen“ (§ 1 Tierhaltungsverordnung).¹⁴

¹⁰ Gewerbeordnung (GewO, 1994), BGBl. Nr. 194/1994 zul. geändert durch BGBl. Nr. 45/2018; vgl. Landwirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (11.04.2018), S. 6, Onlinequelle [05.06.2018].

¹¹ Vgl. Landwirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (11.04.2018), S. 7, Onlinequelle [05.06.2018].

¹² Vgl. Zeitler-Feicht (2001), S. 16.

¹³ Bundesgesetz über den Schutz der Tiere (TSchG), BGBl. I Nr. 118/2004 zul. geändert durch BGBl. I Nr. 37/2018.

¹⁴ Verordnung der Bundesministerin für Gesundheit und Frauen über die Mindestanforderungen für die Haltung von Pferden und Pferdeartigen, Schweinen, Rindern, Schafen, Ziegen, Schalenwild, Lamas, Kaninchen, Hausgeflügel, Straußen und Nutzfischen (1. Tierhaltungsverordnung), BGBl. II Nr. 485/2004 zul. geändert durch BGBl. II Nr. 151/2017.

In der Anlage 1 der Tierhaltungsverordnung sind die Mindestanforderungen für die Pferdehaltung näher spezifiziert. Die allgemeinen Haltungsvorschriften regeln die Bereiche Gebäude und Stalleinrichtungen, Bewegungsfreiheit, Stallklima, Licht, Lärm, Ernährung, Betreuung, ganzjährige Haltung im Freien, Almwirtschaft, Absatzveranstaltungen, Tierschauen und sportliche Anlässe sowie tierärztliche Eingriffe.¹⁵

Der § 3 Tierhaltungsverordnung regelt außerdem die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten, um als Betreuungsperson von Tieren zu gelten. Als geeignet für die Pferdebetreuung sind Personen, die

- über eine einschlägige schulische oder akademische Ausbildung verfügen (Abs. 1),
- eine Ausbildung als Tierpfleger/in nachweisen können (Abs. 2),
- über eine außerschulisch-praktische Ausbildung sowie Unterweisung verfügen (Abs. 3),
- im Rahmen der europäischen Integration eine gleichwertige Ausbildung abgeschlossen haben (Abs. 5) oder
- aus der Tätigkeit und dem Werdegang glaubhaft machen können, dass die erforderliche Versorgung der Tiere sichergestellt wird.¹⁶

2.1.3.3 Tierhaltungs-Gewerbeverordnung

Neben dem Bundesgesetz über den Schutz der Tiere und der Tierhaltungsverordnung unterliegen gewerbetreibende Einstellbetriebe außerdem der Tierhaltungs-Gewerbeverordnung (TH-GewV). Sie verweist im 4. Abschnitt, dass die Mindestanforderungen der Haltung in Reit- und Fahrbetrieben gemäß der Tierhaltungsverordnung einzuhalten sind. Des Weiteren wird in den §§ 16 und 17 TH-GewV der Umgang mit Pferden in Bezug auf Ruhepausen und die Betreuungspersonen, die in ausreichender Anzahl zur Pflege und Betreuung der Pferde vorhanden sein müssen, geregelt.¹⁷

2.1.3.4 Haftung bei Schadensfällen

Der Umgang mit Pferden ist aufgrund ihrer Körpermasse und Größe sowie ihrer Eigenschaft als Fluchttier immer mit einem gewissen Risiko behaftet. Auf ungewohnte Situationen reagieren Pferde oftmals abwehrend oder ängstlich und sie können somit nicht nur sich selbst, sondern auch ihre Umgebung in Gefahr bringen.¹⁸

Die Verwahrungspflicht und daraus resultierende Haftung des Pferdehalters ist gesetzlich in § 1320 ABGB geregelt. Dieser besagt, dass im Falle eines Schadens durch ein Tier derjenige verantwortlich ist, der es angetrieben, gereizt oder die Verwahrung vernachlässigt hat. Die Beweispflicht obliegt daher dem/der Tierhalter/in, dass für eine erforderliche Beaufsichtigung und Verwahrung gesorgt worden ist.¹⁹ Tierhalter/innen sind demnach nicht nur Eigentümer/innen der Pferde, sondern alle Personen,

¹⁵ Verordnung der Bundesministerin für Gesundheit und Frauen über die Mindestanforderungen für die Haltung von Pferden und Pferdeartigen, Schweinen, Rindern, Schafen, Ziegen, Schalenwild, Lamas, Kaninchen, Hausgeflügel, Straußen und Nutzfischen (1. Tierhaltungsverordnung), BGBl. II Nr. 485/2004 zul. geändert durch BGBl. II Nr. 151/2017.

¹⁶ Verordnung der Bundesministerin für Gesundheit und Frauen über die Mindestanforderungen für die Haltung von Pferden und Pferdeartigen, Schweinen, Rindern, Schafen, Ziegen, Schalenwild, Lamas, Kaninchen, Hausgeflügel, Straußen und Nutzfischen (1. Tierhaltungsverordnung), BGBl. II Nr. 485/2004 zul. geändert durch BGBl. II Nr. 151/2017.

¹⁷ Verordnung der Bundesministerin für Gesundheit und Frauen über den Schutz und die Haltung von Tieren im Rahmen gewerblicher Tätigkeiten (TH-GewV), BGBl. II Nr. 487/2004 zul. geändert durch BGBl. II Nr. 139/2018.

¹⁸ Vgl. Bartmann/Gehlen (2017), S. 16.

¹⁹ Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch für die gesamten deutschen Erbländer der Oesterreichischen Monarchie (ABGB), JGS Nr. 946/1811 zul. geändert durch BGBl. I Nr. 58/2018.

Einstellbetreiber/innen miteingeschlossen, die darüber entscheiden, wie ein Tier verwendet oder betreut wird.²⁰ Der Haftungsbereich betrifft die Obsorge, Pflege, Verwahrung, Fütterung, den Koppelgang und die Umzäunung, sowie die unterlassene Hilfeleistung bei Verletzungen des Pferdes.²¹

Des Weiteren unterliegen Reitstallbetreiber/innen zusätzlich einer besonderen Haftungsbestimmung. Als Unternehmen, das Stallungen anbietet, greift eine Sonderform der im § 970 Abs. 2 ABGB geregelten Gastwirtheftung, die sich auf eingestellte Tiere und die im Stall oder in den Aufbewahrungsräumen befindlichen Ausrüstungsgegenstände von Einsteller/innen bezieht.²² Im Falle eines Schadens am Pferd bzw. am Pferdezubehör haftet der Einstellbetrieb, sofern dieser nicht beweisen kann, dass es nicht auf eigenes Verschulden oder das Verschulden durch den im Betrieb tätigen Personen zurückzuführen ist.²³ Eine weitere Haftungsmöglichkeit von Reitstallbetrieben besteht darin, dass, wie bei Gastwirten auch, fremde Personen die Stallungen und das Gelände betreten könnten. Pferdebetriebe haben deshalb Vorkehrungen zu treffen, um Schäden durch fremde Personen gegenüber den Einsteller/innen und den eingestellten Pferden abzuwenden.²⁴

Um die Haftung der Einstellbetreiber/innen einzuschränken, empfiehlt es sich, die Rechte und Pflichten im Rahmen des Einstellvertrages schriftlich zu dokumentieren und gegebenenfalls Haftungsausschlüsse zu vereinbaren.²⁵ Zwar ist es nicht möglich, sämtliche Haftungsfälle gemäß Konsumentenschutzgesetz auszuschließen, allerdings können dadurch Haftungen minimiert werden. Des Weiteren ist ein Abschluss einer Betriebshaftpflichtversicherung sinnvoll.²⁶ Da auch Pferdebesitzer/innen im Haftungsfall herangezogen werden können, ist es ratsam, neben dem Abschluss einer Pferdehaftpflichtversicherung, jede Person, die einen Umgang mit dem Pferd pflegt, über dessen Besonderheiten (zB Unarten) zu informieren.²⁷

2.1.4 Pferdeeinstellvertrag

Die geschäftliche Beziehung zwischen Betreiber/in eines Pferdeeinstellbetriebs und Pferdebesitzer/in wird durch einen Pferdeeinstellvertrag in schriftlicher, mündlicher oder konkludenter (schlüssiger) Form geregelt, der dazu dient, im Streitfall die Beweisführung zu gewährleisten. Da der Pferdeeinstellvertrag sich aus Elementen eines Mietvertrags und eines Verwahrungsvertrags zusammensetzt, wird er als gemischter Vertrag bezeichnet. Zu den Mindestinhalten des Vertrags zählen die Angaben zu den Vertragsparteien, Parameter des Pferdes (Rasse, Geschlecht, Farbe, Lebens- oder Pferdepasnummer),

²⁰ Vgl. Ollinger (2015), S. 53.

²¹ Vgl. Ollinger (2015), S. 75.

²² Vgl. Ollinger (2015), S. 53; Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch für die gesammten deutschen Erbländer der Oesterreichischen Monarchie (ABGB), JGS Nr. 946/1811 zul. geändert durch BGBl. I Nr. 58/2018.

²³ Vgl. Ollinger (2015), S. 56.

²⁴ Vgl. Ollinger (2015), S. 55.

²⁵ Vgl. Ollinger (2015), S. 76.

²⁶ Vgl. Ollinger (2015), S. 63.

²⁷ Vgl. Ollinger (2015), S. 33 f.

die Leistung des Pferdeestellbetriebs (Hauptpflichten), besondere Vereinbarungen (Zusatzleistungen, Stallordnung, medizinische Notfälle), die Estellgebühr, die Laufzeit und die Kündigungsfrist.²⁸

2.2 Pferdebetreuung

In diesem Kapitel wird speziell auf die Aufgaben und Inhalte der Pferdebetreuung eingegangen. Im Zuge der Pferdebetreuung wird individuell auf jedes Pferd, vertreten durch die jeweiligen Pferdebesitzer/innen, eingegangen. Die Betreuungsmaßnahmen können in Boxenmanagement, Fütterung, Koppel- und Bewegungsmanagement und sonstige Betreuung eingeteilt werden.

2.2.1 Boxenmanagement

Das Boxenmanagement ist im Allgemeinen von der Haltungsform der Pferde abhängig. Grundsätzlich werden Pferde einzeln oder in Gruppen gehalten. Die Haltungsform hängt vom Pferd selbst (Rasse, Alter, Geschlecht) und von der Nutzung des Pferdes durch den Menschen²⁹ ab.³⁰

Im Zuge der Einzelhaltung werden Pferde in sogenannten Boxen untergebracht. Jede Box muss so konzipiert sein, dass sie groß genug dimensioniert ist und kein Verletzungsrisiko darstellt. Im Allgemeinen unterscheidet man zwischen Innenboxen, Außenboxen und Boxen mit Paddock. Bei Innenboxen besteht kein direkter Kontakt zur Außenwelt. Sie werden nicht als unbedingt pferdegerecht eingestuft und sind nur als vorübergehende Lösung vertretbar. Außenboxen bieten den Pferden durch Fenster, die sich öffnen lassen, Außen- und Klimareize. Diese Haltungsart erlaubt den Pferden ihre Umwelt zu beobachten und gilt heutzutage als Mindeststandard. Unter Paddockboxen versteht man Boxen, an die direkt ein Auslauf ankoppelt. Das Pferd hat die Wahl, ob es sich in der Box oder auf dem Paddock aufhalten möchte und kann, neben ständiger Bewegungsmöglichkeit, so seine Außenwelt intensiv wahrnehmen.³¹

Wird eine Gruppe von Pferden gemeinsam in einem Stallgebäude mit oder ohne Auslauf gehalten, spricht man von einer Gruppenhaltung. Ställe mit einem permanenten Zugang nach draußen bezeichnet man als Offenstall. Generell verfügt diese Form der Haltung über unterschiedliche Funktionsbereiche, wie zB Ruhe-, Fress-, Trink- und Laufbereich. Dies hat zur Folge, dass für die Pferde ein Bewegungsanreiz geschaffen wird. Mit der Gruppenhaltung wird man den Ansprüchen des Pferdes als Herdentier am ehesten gerecht.³²

Die Böden von Boxen und Ruheflächen werden mit einer so genannten Einstreu bedeckt. Darunter versteht man Materialien, die ein Ausrutschen der Pferde verhindern.³³ Gängige Haupteinstreumittel sind Stroh und Sägespäne. Laut österreichischer Tierschutzverordnung ist eine einstreulose Haltung verboten. Außerdem sind weiche Liegestellen erforderlich, um Abschürfungen und Druckstellen, die durch zu wenig oder ungeeignete Einstreu entstehen, zu vermeiden. Zusätzlich ist eine Einstreu zu wählen, die den

²⁸ Vgl. Zappl (2010), S. 133; vgl. Zechner (2012), S. 168.

²⁹ Pferde werden im Freizeitbereich, zur Zucht, als Sportpartner oder als Arbeitstier eingesetzt.

³⁰ Vgl. Zechner (2012), S. 99.

³¹ Vgl. Zechner (2012), S. 105 f.

³² Vgl. Coenen/Meyer (2014), S. 152.

³³ Vgl. Zechner (2012), S. 100.

anfallenden Harn bindet. Zur Gesunderhaltung der Pferde ist es grundsätzlich notwendig, dass Pferdeboxen zumindest einmal täglich ausgemistet werden, wo Mist und nasse Einstreu entfernt und ausgetauscht werden.³⁴

Eine weitere Betreuungsaufgabe im Zuge des Boxenmanagement ist die tägliche Kontrolle der Tränkanlagen und Futtertröge. Diese müssen auf Funktionsfähigkeit überprüft und gereinigt werden. Vor allem Vogelmist ist in Reitbetrieben ein großes Problem, da dieser eine Gefährdung der Pferdegesundheit darstellt.³⁵

2.2.2 Fütterung

Die Fütterung hat einen enormen Einfluss auf die Entwicklung und die Leistungsfähigkeit des Pferdes. Der verhältnismäßig kleine Magen, der nur 15-20 Liter fasst, führt dazu, dass es bis zu 16 Stunden am Tag mit Fressen beschäftigt ist.³⁶

Pferdefuttermittel werden grundsätzlich in rohfaserreiche (strukturierte) und konzentrierte Futtermittel eingeteilt. Zu den rohfaserreichen Futtermitteln, auch Rau- oder Grobfutter genannt, gehören Stroh, Heu oder Heulage³⁷ sowie Weitefutter (Gras). Konzentrierte Futtermittel werden im Allgemeinen als Krafftutter bezeichnet und bestehen aus Getreidekörnern, fett- und eiweißreiche Samen sowie Mischfutter (Müslis, Pellets).³⁸

Eine Futterumstellung bei Pferden muss grundsätzlich in Etappen durchgeführt werden, damit sich die Bakterien der Darmflora des Pferdes langsam umstellen können.³⁹ Kommt es zu einer nicht pferdegerechten Fütterung durch unzureichendes, mangelhaftes oder verdorbenes Futter, besteht die Gefahr einer Stoffwechselstörung, die zu einer Schädigung des gesamten Pferdeorganismus führen kann.⁴⁰ Eine bedarfsgerechte Fütterung sorgt daher für eine lebenslange Gesunderhaltung der Tiere und muss daher individuell an Gewicht, Alter, Leistung, Rasse und aktuellen Fütterungszustand des Pferdes angepasst werden.⁴¹

Mit der Fütterung einher geht die Wasseraufnahme der Pferde. Sie bevorzugen generell sauberes, klares Süßwasser, das ihnen stets zur Verfügung stehen muss. Da Wasser für die Erhaltung der Lebensfunktionen und aller Stoffwechselvorgänge unabdingbar ist, ist es notwendig, die Wasserzufuhrstellen täglich zu kontrollieren und sauber zu halten. Leiden Pferde an Wassermangel, kommt es neben Leistungsrückgang und verminderter Futteraufnahme zu Verdauungsstörungen, die sich vor allem in Form von Koliken bemerkbar machen und für Pferde lebensbedrohlich sind.⁴²

³⁴ Vgl. Zechner (2012), S. 101 f.

³⁵ Vgl. Zechner (2012), S. 103.

³⁶ Vgl. Zechner (2012), S. 49; vgl. Zechner (2012), S. 52.

³⁷ Heulage verfügt im Gegensatz zur Silage über einen höheren Trockensubstanzgehalt und ist einfacher als Heu zu produzieren.

³⁸ Vgl. Coenen/Meyer (2014), S. 34.

³⁹ Vgl. Zechner (2012), S. 68 f.

⁴⁰ Vgl. Gerweck (2006), S. 12.

⁴¹ Vgl. Zechner (2012), S. 77.

⁴² Vgl. Zeitler-Feicht (2001), S. 68.

2.2.3 Koppel- und Bewegungsmanagement

Eine Koppel- oder Weidehaltung ist in der Pferdehaltung von großer Bedeutung. Als ehemalige Steppentiere sind sie auf diese Bewegungsmöglichkeit angewiesen. Neben der Aufnahme von Futter bringt die Koppelhaltung positive gesundheitliche Aspekte für das Pferd, wie zB Regeneration, Gesunderhaltung und Ausgeglichenheit, selbst wenn diese nur stundenweise durchgeführt wird.⁴³

Pferdeestellbetriebe sollten den Pferden ausreichend Koppeln und Weiden zur Verfügung stellen und diese mit einer entsprechenden Umzäunung ausstatten. Die Koppelzäune müssen für die Pferde gut sichtbar sein und über einen mechanischen Widerstand, wie beispielsweise durch Holzzäune oder Elektrobänder, verfügen. Zusätzlich ist darauf zu achten, dass die Höhe der Zäune hoch genug ist, dass die Pferde diese nicht überwinden können. Um der Verwahrungspflicht von Pferdeestellbetrieben nachzukommen, empfiehlt es sich vor jedem Koppelgang die Zäune zu kontrollieren und gegebenenfalls zu reparieren.⁴⁴

Aufgrund der intensiven Nutzung der Grünflächen als Koppeln und Weiden muss eine regelmäßige Weidepflege durchgeführt werden. Neben Nachsaat und Düngung ist es außerdem notwendig, auf Parasitenprophylaxe zu achten. Des Weiteren müssen Koppeln laufend auf Giftpflanzen überprüft werden, da diese von Vergiftungserscheinungen bis hin zum Tod des Pferdes führen können. Spätestens im Spätherbst, wenn der Grasbewuchs nachlässt, sind als Nahrungsalternative Heu, Mineral- und Salzlecksteine auf der Koppel anzubieten, um Krankheiten vorzubeugen. Sauberes Wasser hingegen muss auf der Weide das ganze Jahr über den Pferden zur Verfügung stehen.⁴⁵

Neben ausreichendem Koppelangebot ist es wichtig, speziell bei Pferden, die nur stundenweise auf die Weide kommen, zusätzliche Bewegungsanreize zu schaffen, um die Gesunderhaltung zu gewährleisten. Mangelnde Bewegung führt zu körperlichen Schäden im Bewegungsapparat und im Herzkreislaufsystem. Zusätzliche Bewegungsmaßnahmen sind, unter anderem, das Reiten und Longieren der Pferde, der Einsatz einer Fähranlage, auch Schrittmachine genannt, sowie die Haltung in Paddockboxen.⁴⁶

Pferdeestellbetriebe sind daher für ein ausreichendes Koppel- und Bewegungsangebot verantwortlich. Das Reiten und Arbeiten mit den Pferden obliegt meist den jeweiligen Pferdebesitzer/innen, allerdings gibt es Pferdebetriebe, die diese Möglichkeit als Service anbieten.

2.2.4 Sonstige Betreuungsmaßnahmen

Zu den sonstigen Betreuungsmaßnahmen gehören alle Tätigkeiten der Pferdebetreuung, die abseits der Fütterung, des Boxen-, Koppel- und Bewegungsmanagement anfallen.

Ein Beispiel hierfür ist die medizinische Betreuung. Es besteht immer die Gefahr, dass sich Pferde auf der Koppel oder in der Box verletzen. Reitstallbetreiber/innen unterliegen einer gewissen Haftung, wenn

⁴³ Vgl. Zechner (2012), S. 89.

⁴⁴ Vgl. Landwirtschaftskammer Oberösterreich (Hrsg.) (2018), S. 8.

⁴⁵ Vgl. Zechner (2012), S. 93.

⁴⁶ Vgl. Zeitler-Feicht (2001), S. 74 f.

sie ein Pferd im Anlassfall nicht angemessen medizinisch versorgen oder den Tierarzt nicht rechtzeitig verständigen. Daher ist es für Pferdebetriebe ratsam, eine rechtzeitige medizinische Erstversorgung durchzuführen.⁴⁷

Da für das Wohlbefinden und die Gesundheit der Pferde eine richtige Pflege von großer Bedeutung ist, wird in einigen Pferdeestellbetrieben gegen Entgelt angeboten, das jeweilige Pferd zu pflegen, wenn der/die Pferdebesitzer/in zeitlich und örtlich verhindert sein sollte. Zu den Pflegetätigkeiten gehört, vor allem, das Auskratzen der Hufe, das Putzen und Säubern des Fells und die Pflege von Mähne und Schweif.⁴⁸

Zusätzlich zu den bisher aufgezählten Betreuungsmaßnahmen gibt es noch weitere Leistungsmöglichkeiten, die je Pferdeestellbetrieb unterschiedlich ausfallen. Mögliche Beispiele hierfür sind ein Decken- und Gamaschenservice, eine individuelle Futterberatung sowie, im Krankheitsfall eines Pferdes, eine individuelle Medikamentengabe.

⁴⁷ Vgl. Ollinger, (2015), S. 75.

⁴⁸ Vgl. Zechner (2012), S. 42.

3 DIGITALISIERUNG

Digitalisierung ist heutzutage in nahezu allen Bereichen des Alltags und der Wirtschaft gegenwärtig und die digitale Transformation schreitet unaufhaltsam voran. Innovative Technologien und neue Entwicklungen nehmen Einfluss auf den Markt und dessen Umfeld. Daher müssen Unternehmen, um konkurrenzfähig zu bleiben, sich laufend an die veränderten Marktverhältnisse und Kundenbedürfnisse anpassen.⁴⁹

In den nächsten Abschnitten dieses Kapitels wird auf den Begriff der Digitalisierung und ihre Entstehung eingegangen. Des Weiteren wird der Einfluss der Digitalisierung auf die Gesellschaft näher erläutert und anschließend das Thema Digitalisierung in der Pferdebetreuung mit ihren Vorteilen sowie Herausforderungen behandelt.

3.1 Begriffsdefinition und Entstehung

Unter dem Begriff Digitalisierung versteht man die Erfassung, die Aufbereitung und die Überführung analoger Informationen in digitale Daten, um diese elektronisch zu speichern und zu verarbeiten.⁵⁰ Der Sammelbegriff digitale Transformation steht für einen Veränderungsprozess, der durch die zunehmende Digitalisierung von Daten und Informationen angestoßen wird.⁵¹

Erste Ansätze der Digitalisierung gab es in den 1990er-Jahren mit der Einführung des Internets, das eine digitale Kommunikation zwischen Unternehmen und ihren Partnern sowie Endkunden ermöglichte. Lag der Fokus früher auf der Unterstützung bestehender Prozesse, wie zB Logistik, Marketing, Einkauf und Verkauf, geht die heutige Digitalisierung einen wesentlichen Schritt weiter: Auf Basis von Informationstechnologien werden neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle entwickelt, die eine radikale Veränderung und Neugestaltung der Wertschöpfungsketten und Prozesse zur Folge haben.⁵²

Angetrieben von der technischen Entwicklung der letzten Jahre entwickelte sich eine einmalige Konstellation, in der vier technologische Trends zeitgleich aufeinandertreffen:⁵³

- Mobile: Das Internet wird mobil genutzt und die mobile Kommunikation steigt.
- Cloud: Daten und Anwendungen werden ins Internet verlagert.
- Social Collaboration: Soziale Netzwerke werden stärker genutzt.
- Big Data: Die steigenden, riesigen Datenmengen können bearbeitet und analysiert werden.

⁴⁹ Vgl. Echterhoff/Gausemeier/Koldewey/Mittag/Schneider/Seif (2017), S. 35; vgl. Gassmann/Sutter (2016), S. 4; vgl. Niehaus/Emrich (2016), S. 48.

⁵⁰ Vgl. Wallmüller (2017), S. 21.

⁵¹ Vgl. Rossmann/Tangemann (2015), S. 162.

⁵² Vgl. Châlons/Dufft (2016), S. 27.

⁵³ Vgl. Streibich (2015), S. 16.

Diese Trends zeigen, dass die Wichtigkeit der Daten und die Bedeutung der Datenverarbeitung zugenommen hat. Unternehmen erhalten durch digitale Lösungen Werkzeuge, die sie unterstützen, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben.⁵⁴

3.2 Einfluss der Digitalisierung

Die Digitalisierung ist ein intensiv diskutiertes Thema. Sie nimmt Einfluss auf die Gesellschaft, auf die Art und Weise der Kommunikation sowie auf Prozesse und Produkte von Unternehmen, unabhängig davon, ob diese aus dem Dienstleistungs- oder Produktionssektor stammen. Dienstleistungsunternehmen stehen zusätzlich vor der Herausforderung, sich intensiver mit dem Kundenservice zu beschäftigen. Dazu ist es notwendig, dass sich Organisationen frühzeitig auf Veränderungen einstellen und entsprechend positionieren, um die Chancen der Digitalisierung wahrnehmen zu können.⁵⁵

Die Beziehung Kund/innen – Lieferant/innen hat sich grundlegend verändert. Interaktionen werden immer schneller, transparenter und öffentlicher.⁵⁶ Die durch die Digitalisierung entstehende Transparenz hat zur Folge, dass Kund/innen in Echtzeit Informationen über Funktionalität, Qualität, Preise oder Alternativangebote erhalten und Kaufentscheidungen verstärkt auf Basis von Erfahrungen und Empfehlungen anderer Kund/innen treffen. Des Weiteren erwarten Kund/innen auf sie zugeschnittene personalisierte Angebote, wobei sich individuelle Kundenpräferenzen laufend ändern können. Unternehmen stehen hier vor der Aufgabe, in Echtzeit bzw. vorrausschauend auf veränderte Nachfragen und Kundenerwartungen zu reagieren.⁵⁷ Dazu kommt, dass sich Reaktionszeiten deutlich verkürzen und Kund/innen sich eine schnelle Rückmeldung auch erwarten. Um diese Servicequalität zu gewährleisten, müssen Unternehmen dafür sorgen, dass die internen Prozesse dafür ausgelegt sind.⁵⁸ Die Digitalisierung ist allerdings nicht nur auf Konsumentenmärkte (B2C) beschränkt, sondern betrifft auch B2B-Märkte, die ebenfalls eine personalisierte Interaktion sowie vernetzte und individualisierte Produkte oder Dienstleistungen erwarten.⁵⁹

Ein weiterer Einflussbereich der Digitalisierung betrifft Mitarbeiter/innen von Unternehmen. Arbeitsplätze werden immer digitaler. Gründe hierfür sind der Einsatz von Smartphones, mobilen Geräten (zB Tablets) und kollaborativen Werkzeugen (zB Chat, Videokonferenz).⁶⁰ Diese Werkzeuge sind einfach zu bedienen und verfügen ständig über aktuelle Informationen. Da sie teilweise ortsungebunden sind, können Nutzer/innen schnell, jederzeit und überall auf sie zurückgreifen. Dies bringt Unternehmen nicht nur die geforderte Agilität, sondern auch die für das Bestehen wichtige Wettbewerbsfähigkeit.⁶¹ Außerdem

⁵⁴ Vgl. Streibich (2015), S. 16.

⁵⁵ Vgl. Walter (2017), S. 227.

⁵⁶ Vgl. Walter (2017), S. 228.

⁵⁷ Vgl. Châlons/Dufft (2016), S. 29.

⁵⁸ Vgl. Walter (2017), S. 228.

⁵⁹ Vgl. Châlons/Dufft (2016), S. 28.

⁶⁰ Vgl. Châlons/Dufft (2016), S. 30.

⁶¹ Vgl. Teague (2016), S. 95.

verändert die Digitalisierung teilweise das Arbeitsgebiet der Mitarbeiter/innen und neue Berufsfelder entstehen. Dies führt dazu, dass die Dringlichkeit nach permanenter Aus- und Weiterbildung steigt.⁶²

3.3 Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung

Technische Potenziale, die eine Digitalisierung ermöglichen, veränderte Kundenanforderungen und Steigerung der Effizienz sind Gründe, die dafür sorgen, dass Unternehmen ihr Leistungsangebot an das digitale Zeitalter anpassen müssen.⁶³

Es gibt zahlreiche Gründe für eine Digitalisierung. Allerdings müssen für eine erfolgreiche Anwendung von digitalen Möglichkeiten einige Herausforderungen überwunden werden. Diese Chancen und Risiken werden in den nächsten Abschnitten diskutiert.

3.3.1 Gründe für eine Digitalisierung

Der Mehrwert, der durch Digitalisierung für Unternehmen geschaffen wird, ist von zwei Seiten zu betrachten:⁶⁴

- Mehrwert aus Sicht des Unternehmens aufgrund des Einsatzes neuer Technologien
- Kundenfokussierter Mehrwert aufgrund des Digitalisierungsangebots

Daraus resultieren Nutzendimensionen und Vorteile für Unternehmen und Kund/innen (siehe Abbildung 2), die in den nächsten Abschnitten näher beschrieben werden.



Abb. 2: Chancen der Digitalisierung, Quelle: Eigene Darstellung.

⁶² Vgl. Schildhauer/Flum/Voss (2018), S. 284.

⁶³ Vgl. Schallmo/Rusnjak (2017), S. 2.

⁶⁴ Vgl. Elste (2016), S. 9.

Informationsvorsprung durch Vernetzung

Mit der Digitalisierung geht die Vernetzung von Individuen, Organisationen oder Gesellschaften einher. Die dadurch steigende Nutzung von Informationstechnologien im beruflichen und privaten Kontext führt dazu, dass Unternehmen einen stärkeren Fokus auf ein Informationsmanagement legen müssen.⁶⁵ Durch die Digitalisierung können Informationen gesammelt, gespeichert und weitergegeben werden. Unternehmen und Mitarbeiter/innen sowie Kund/innen können durch einen digitalen wechselseitigen Informationsaustausch schnell, überall und tagesaktuell auf Daten und Informationen zurückgreifen.⁶⁶ Dies hat den Vorteil, dass zeitnah sowie flexibel auf Informationen zurückgegriffen werden kann und vorhandene Ressourcen besser eingeteilt werden können.⁶⁷

Verbesserung der Dokumentation und Kommunikation

Durch Verwendung von digitalen Geräten können Informationen in Echtzeit dokumentiert und abgefragt werden. Der Einsatz von neuen Technologien ermöglicht, dass geänderte Rahmenbedingungen nicht mehr vor Ort oder telefonisch bekannt gegeben werden müssen, sondern durch elektronische Übermittlung der Informationen (zB via App) gemeldet werden können.⁶⁸ Hier sind vor allem mobile IT-Lösungen (zB Smartphone, Tablet) von Vorteil. Anwender/innen können somit Informationen nicht nur in Echtzeit weitergeben oder empfangen, sondern ortsunabhängig kommunizieren und erreichbar sein.⁶⁹

Verringerung der Fehlerhäufigkeit

Manuelle Datenübertragungen führen dazu, dass die Fehlerhäufigkeit steigt.⁷⁰ Dieses Problem kann mit Hilfe von digitalen Lösungen behoben werden, da es durch die Digitalisierung zur Reduktion der Schwachstellen analoger Prozesse kommt.⁷¹ Neben der Senkung der Fehlerquote steigt automatisch die Qualität der Produkte und Dienstleistungen, indem die Abläufe sicherer und schneller werden.⁷²

Reduktion der Prozesskomplexität

Herzstück jedes Unternehmens sind Prozesse, die zur direkten oder indirekten Wertschöpfung beitragen. Werden Prozesse von digitalen Systemen und Lösungen unterstützt, spricht man von digitalisierten Prozessen. Diese ermöglichen es, die Effizienz innerhalb des Unternehmens zu steigern.⁷³ Die Digitalisierung führt zu einer Vereinfachung der Prozessschritte und reduziert gleichzeitig die Gefahr von Doppelarbeiten.⁷⁴

⁶⁵ Vgl. Wallmüller (2017), S. 22.

⁶⁶ Vgl. Wallmüller (2017), S. 61.

⁶⁷ Vgl. Wallmüller (2017), S. 30.

⁶⁸ Vgl. Haas/Bowen (2016), S. 32.

⁶⁹ Vgl. Wallmüller (2017), S. 34.

⁷⁰ Vgl. Appelfeller/Feldmann (2018), S. 30.

⁷¹ Vgl. Weber (2016), S. 32.

⁷² Vgl. Wallmüller (2017), S. 30.

⁷³ Vgl. Appelfeller/Feldmann (2018), S. 5.

⁷⁴ Vgl. Elste (2016), S. 12.

Verbesserung der Kundenbetreuung und Kundenbindung

Kund/innen sind bei allen Digitalisierungsprojekten von zentraler Bedeutung.⁷⁵ Die durch den Treiber Digitalisierung entstandenen geänderten Kundenerwartungen führen dazu, dass Unternehmen sich anpassen und verändern müssen.⁷⁶ Kund/innen haben durch die Digitalisierung die Möglichkeit, an sie individuell angepasste Lösungen zu erhalten. Dies führt einerseits zu einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit und unterstützt andererseits Unternehmen in der Interaktion mit Kund/innen.⁷⁷ Des Weiteren führt der Zugang zu mobilen Endgeräten, wie Tablets oder Smartphones dazu, dass digitale Kundenerlebnisse generiert werden, die wiederum die Kundenbindung erhöhen und somit für mehr Gewinn und Umsatz sorgen.⁷⁸ Außerdem werden die Reaktions- und Bearbeitungszeiten von Kundenanforderungen verkürzt und können im besten Fall in Echtzeit behandelt werden.⁷⁹ Des Weiteren profitieren Kund/innen davon, dass, statt einzelner Leistungsangebote, die Möglichkeit eines Rundum-Sorglos-Pakets angeboten werden.⁸⁰

Optimierung des Images und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

Unternehmen, die vollkommen auf den Einsatz digitaler Möglichkeiten verzichten, sind nicht mehr wettbewerbsfähig und somit nicht überlebensfähig.⁸¹ Durch die positiven Auswirkungen des Einsatzes von neuen Technologien, steigt die Zufriedenheit der Kund/innen. Dies hat einen positiven Effekt auf das Image von Unternehmen, da es zu einer Erhöhung der Nachfrage kommt. Die steigende Attraktivität eines Unternehmens sichert seine Marktposition und macht ihn stark gegenüber der Konkurrenz.⁸²

Kostensenkung und Umsatzsteigerung

Zwar müssen Unternehmen im Zuge der Digitalisierung in eine für sie passende Technologie investieren, langfristig gesehen führt diese Investition allerdings zu enormen Kostensenkungspotenzialen, da Prozesse teilweise vereinfacht oder gänzlich aufgelöst werden. Zusätzlich können Kund/innen individueller und rascher betreut werden.⁸³ Des Weiteren kommt es durch Standardisierung und Automatisierung von internen Abläufen und durch Vereinheitlichung der IT-Struktur zu Kosteneinsparungseffekten.⁸⁴ Es wird ersichtlich, dass es neben der Minimierung der Kosten durch die Digitalisierung zu einer Steigerung des Wertbeitrags kommt, der sich wiederum positiv auf das Unternehmen auswirkt.⁸⁵

⁷⁵ Vgl. Gassmann/Sutter (2016), S. 5.

⁷⁶ Vgl. Kofler (2018), S. 74.

⁷⁷ Vgl. Hanschke (2018), S. 17.

⁷⁸ Vgl. Appelfeller/Feldmann (2018), S. 5 f; vgl. Gadatsch/Mangiapane (2017), S. 12.

⁷⁹ Vgl. Kykalová/Brucker-Kley/Näpflin (2018), S. 27.

⁸⁰ Vgl. Schallmo/Rusnjak (2017), S. 2.

⁸¹ Vgl. Foth (2016), S. 10.

⁸² Vgl. Elste (2016), S. 12.

⁸³ Vgl. Elste (2016), S. 12.

⁸⁴ Vgl. Hanschke (2018), S. 17.

⁸⁵ Vgl. Weber (2017), S. 72.

3.3.2 Herausforderungen bei der Umsetzung von Digitalisierung

Die Digitalisierung bringt zwar ausreichend Potenzial, allerdings müssen Unternehmen erhebliche Veränderungen akzeptieren und, vor allem, Vorbehalte überwinden.⁸⁶ Die Herausforderungen der Digitalisierung (siehe Abbildung 3) werden in den nächsten Abschnitten näher erläutert.



Abb. 3: Herausforderungen der Digitalisierung, Quelle: Eigene Darstellung.

Technologische Einschränkungen und Verfügbarkeit von IT-Systemen

Für Kund/innen ist eine jederzeit verfügbare und störungsfreie IT bereits eine Grundvoraussetzung. Jeder Ausfall und jede Störung führen dazu, dass das Vertrauensverhältnis zu den Kund/innen erschüttert wird.⁸⁷ Auch Mitarbeiter/innen erwarten eine ununterbrochene und reibungslose Verfügbarkeit von IT-Systemen, um ihren Tätigkeiten nachzugehen. Eine IT-Unterbrechung würde eine Arbeitsverzögerung bedeuten und die Leistung kann nicht fristgerecht erbracht werden.⁸⁸ Die Verfügbarkeit hängt allerdings nicht nur mit der Systemstabilität zusammen. Weitere Gefahren, die den laufenden Betrieb einschränken können, sind beispielsweise versehentliches Löschen der Daten, Hackerangriffe oder Diebstahl der Systemkomponenten.⁸⁹ Daher ist es notwendig, neben einer stabilen Lösung, Maßnahmen und Pläne vorzubereiten, die im Ernstfall zum Einsatz kommen.⁹⁰

⁸⁶ Vgl. Jung/Crisand (2017), S. 259.

⁸⁷ Vgl. Kasulke/Bensch (2017), S. 5.

⁸⁸ Vgl. Teague (2016), S. 94.

⁸⁹ Vgl. Knopper (2014), S. 241.

⁹⁰ Vgl. Kasulke/Bensch (2017), S. 131.

Fehlende finanzielle Mittel

Die Einführung von digitalen Lösungen bedeutet für Unternehmen Kosten, die nicht von jedem Betrieb gedeckt werden können.⁹¹ Speziell kleine und mittlere Unternehmen (KMU) verfügen über eingeschränkte finanzielle Mittel und können dem Trend Digitalisierung somit nicht vollkommen folgen. Eine aus Kostengründen nicht verwirklichte IT-Infrastruktur führt des Weiteren dazu, dass KMUs gar nicht erkennen, wie hoch die positive Wirkung von Digitalisierungsmaßnahmen auf die Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit tatsächlich ist.⁹² Gerade bei Unternehmen mit finanziellen Einschränkungen ist es daher notwendig, dass Investitionen in Digitalisierungsmaßnahmen gut durchdacht sind. Eine Digitalisierungsstrategie, die bloß den Ist-Zustand erhalten soll, läuft Gefahr, ein Misserfolg zu werden, da sie nicht auf die Zukunft ausgerichtet ist.⁹³

Datenschutz und Privatsphäre

Der Schutz der Daten und der Privatsphäre spielt im Zuge der Digitalisierung eine wesentliche Rolle.⁹⁴ Überall dort, wo personenbezogene Daten anfallen, gespeichert und verwendet werden, müssen die Vorgaben des Datenschutzes beachtet werden.⁹⁵ Eine große Menge an Daten führt zu einer Komplexität, die nur schwer sicherzustellen und zu schützen ist. Mithilfe der Datensicherheit muss gewährleistet sein, dass ein Zugriff auf sensible Daten nur für Personen, die im Vorfeld klar definiert werden, möglich ist.⁹⁶

Mit der ab 25.05.2018 geltenden EU-Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) kommt es, neben einer EU-weiten Vereinheitlichung der bisherigen Regeln, zu einer strengeren Auslegung der Behandlung von personenbezogenen Daten.⁹⁷ Wesentliche Punkte der DSGVO betreffen vor allem die Stärkung der Betroffenenrechte, verschärfte Regelungen der Datensicherheit, eine Erhöhung des Strafrahmens sowie die Pflicht, einen Datenschutzbeauftragten zu stellen. Die DSGVO hat in allen Mitgliedstaaten der EU unmittelbare Gültigkeit. Sie kann aber durch begleitende, innerstaatliche Gesetze ergänzt werden.⁹⁸

Angst um Arbeitsplatzverlust durch Digitalisierung

Digitalisierung hat zur Folge, dass sich Arbeitsinhalte und -aufgaben der Mitarbeiter/innen verändern bzw. teilweise komplett wegfallen können.⁹⁹ Vor allem Arbeitsplätze mit hohem Substituierbarkeitsrisiko, die leicht durch Automatisierung ersetzt werden können, sind davon betroffen. Ein Beispiel hierfür wäre der Bereich Produktion, in dem standardisierte Tätigkeiten und wenig komplexe Routinetätigkeiten bereits automatisiert abgewickelt werden. Auch der administrative Bereich unterliegt mittlerweile einem Wandel und Gebiete wie Kreditorenbuchhaltung oder Sachbearbeitung werden durch die Digitalisierung aktuell

⁹¹ Vgl. Elste (2016), S. 21.

⁹² Vgl. Schröder/Schlepphorst/Kay (2015), S. 6 f, Onlinequelle [25.11.2018].

⁹³ Vgl. Bonn (2018), S. 36.

⁹⁴ Vgl. Elste (2016), S. 22.

⁹⁵ Vgl. Schulz/Staben (2016), S. 148.

⁹⁶ Vgl. Schütt (2015), S. 74.

⁹⁷ Vgl. Mühlbauer (2018), S. 1.

⁹⁸ Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [12.11.2018].

⁹⁹ Vgl. Schütt (2015), S. 22.

bedroht.¹⁰⁰ Durch den Wegfall von einigen Arbeitsbereichen sind Erfahrungswissen und Qualifikationen nicht mehr relevant und es wird eine berufliche Veränderungsbereitschaft sowie ein Aufbau neuer Kompetenzen benötigt.¹⁰¹

Entgegen der Prognose, dass der technologische Wandel Arbeitsplätze komplett vernichtet, kam es bislang nur zu einer Verschiebung der Arbeitsverhältnisse und -inhalte. Aus den veränderten Anforderungs- und Aufgabenprofilen ergeben sich Qualifizierungsbedarfe, die durch die Digitalisierung ausgelöst werden.¹⁰² Es ergeben sich eine Vielzahl neuer Arbeitsplätze, die vor allem im Softwarebereich angesiedelt sind und sich mit der Thematik Daten näher auseinandersetzen.¹⁰³

Akzeptanz durch Mitarbeiter/innen und Kunden/innen

Der Erfolg der Digitalisierung ist davon abhängig, ob diejenigen, die die neue Technologie einsetzen sollen, diese auch akzeptieren. Die Entscheidung, welche Instrumente und digitalen Möglichkeiten eingesetzt werden, obliegt dem Unternehmen. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass Mitarbeiter/innen und Kund/innen das digitale Angebot ausreichend verwenden. Unternehmensintern bieten sich zur Steigerung der Akzeptanz Workshops und Trainings an, in denen die beteiligten Personen den Umgang mit den neuen Technologien geschult bekommen und dadurch Berührungängste vermindert werden.¹⁰⁴ Kontinuierliche Weiterbildungs- und Schulungsmaßnahmen speziell auf Seite der Mitarbeiter/innen sollten allerdings von Unternehmen initiiert werden, da diese ein deutlich größeres Interesse haben, dass ihr Personal qualifiziert genug dafür ist, um mit digitalen Technologien umzugehen.¹⁰⁵ Eine gut durchdachte Vorbereitung der Arbeitnehmer/innen auf den Einsatz digitaler Arbeitsmittel ist daher unerlässlich.¹⁰⁶ Für die Entstehung eines Mehrwerts für Kund/innen reicht es nicht aus, analoge Prozesse direkt in digitale Abläufe zu transferieren. Vielmehr müssen etablierte Prozesse hinterfragt werden. Damit die digitale Maßnahme zum Erfolg führt, ist es sinnvoll Anwender/innen und Abnehmer/innen in den Entwicklungsprozess miteinzubinden.¹⁰⁷

Informationsüberfluss und sinkende Datenqualität

Die Digitalisierung führt dazu, dass Datenmengen laufend steigen. Vor allem durch eine automatisierte Datenerfassung entstehen strukturierte, wie beispielsweise Messwerte einer Maschine, und unstrukturierte Daten, wie Bilder, Texte, Video- und Audiodaten.¹⁰⁸ Die Menge an leicht verfügbaren Informationen führt dazu, dass die Qualität der Daten sinkt. Ausschlaggebend hierfür sind der Überfluss an verfügbaren Informationen und die steigende Tendenz an Falsch- und Fehlinformationen.¹⁰⁹ Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, gesammelte Information hinsichtlich Relevanz,

¹⁰⁰ Vgl. Appelfeller/Feldmann (2018), S. 63 f.

¹⁰¹ Vgl. Georg/Guhle/Katenkamp (2018), S. 364.

¹⁰² Vgl. Krabel (2016), S. 101 f.

¹⁰³ Vgl. Appelfeller/Feldmann (2018), S. 64 f.

¹⁰⁴ Vgl. Elste (2016), S. 22.

¹⁰⁵ Vgl. Rürup/Jung (2017), S. 17.

¹⁰⁶ Vgl. Börkircher/Walleter (2018), S. 72.

¹⁰⁷ Vgl. Bär/Weiß/Seyd (2018), S. 13 f.

¹⁰⁸ Vgl. Göbel (2018), S. 74.

¹⁰⁹ Vgl. Elste (2016), S. 15 f.

Eindeutigkeit, Richtigkeit, Aktualität, Vollständigkeit und Konsistenz zu überprüfen und nützliche von unnützen Daten zu trennen. Erst dann ist eine Grundlage geschaffen, die durch einen gezielten Einsatz Wettbewerbsvorteile bringt.¹¹⁰

3.4 Digitalisierung der Dienstleistung Pferdebetreuung

Speziell im Dienstleistungssektor spielt Digitalisierung bereits eine wesentliche Rolle. Für bestehende Dienstleistungsprozesse werden digitale Lösungen nicht nur zur Nutzung von Automatisierung und Rationalisierung herangezogen, sondern auch zur Entwicklung von neuen Serviceangeboten. Neue Technologien ermöglichen eine Individualisierung von Leistungen, die an die Kund/innen angepasst werden. Sie tragen dazu bei, dass Unternehmen neue Dienstleistungsangebote entwickeln, um sich vom Wettbewerb abzugrenzen und bessere Lösungen als die der Konkurrenz anzubieten.¹¹¹ Weitere Vorteile für digitalisierte Dienstleistungsunternehmen sind, dass sich das Wissen über Kund/innen erweitert, direkte Interaktionsmöglichkeiten geschaffen und zusätzlich Möglichkeiten des Self-Services angeboten werden können.¹¹² Die durch die Digitalisierung gewonnenen und verarbeiteten Informationen können dazu beitragen, dass neue spezifische Kundenbedürfnisse und Prozessoptimierungen aufgedeckt werden.¹¹³

Allerdings ist zu beachten, dass nicht alle Dienstleistungen für eine Digitalisierung geeignet sind. Dies trifft speziell auf Bereiche und Tätigkeiten zu, die durch manuelle Prozesse durchgeführt werden und in nächster Zeit auch keiner Digitalisierung unterliegen. Das heißt allerdings nicht, dass manuelle Dienstleistungen nicht durch digitale Maßnahmen unterstützt werden können, wie beispielsweise auf dem Gebiet Administration.¹¹⁴

Die Betreuung von Pferden, die im Dienstleistungssektor angesiedelt ist, wird hauptsächlich manuell durchgeführt. Durch die Digitalisierung ergeben sich vor allem in den Bereichen Tierwohl und Haltung Möglichkeiten, die einen wesentlichen Fortschritt in der Tierbetreuung bedeuten.¹¹⁵ Pferdebetriebe, als landwirtschaftsnahe Einrichtungen, erkennen immer mehr das Potenzial der Digitalisierung. Allerdings bestehen zahlreiche Vorbehalte, die es zu überwinden gilt und die Einführung einer digitalen Lösung hat für die Stallbetreiber/innen eine wesentliche Veränderung in ihren Abläufen und Arbeitsweisen zur Folge.¹¹⁶ Der Vorteil ist, dass durch den richtigen Einsatz von digitalen Lösungen, Tierbetriebe effizienter geführt werden können, ohne die Anzahl der zu betreuenden Tiere erhöhen zu müssen. Von der Digitalisierung profitieren daher nicht nur große, sondern auch kleine und mittlere Tierhaltungsbetriebe.¹¹⁷

¹¹⁰ Vgl. Appelfeller/Feldmann (2018), S. 82 f; vgl. Brodersen/Pfüller (2013), S. 5.

¹¹¹ Vgl. Jung/Kraft (2017), S. VI; vgl. Weissenberger-Eibl (2014), S. 74.

¹¹² Vgl. Lusch/Vargo/Tanniru (2010), S. 23.

¹¹³ Vgl. Zolnowski/Böhmann (2013), S. 33.

¹¹⁴ Vgl. Werth/Greff/Scheer (2015), S. 58.

¹¹⁵ Vgl. Schmidt (2018), S. 403.

¹¹⁶ Vgl. Jung/Crisand (2017), S. 259.

¹¹⁷ Vgl. Schmidt (2018), S. 404.

4 POTENZIALANALYSE

Der aus dem Lateinischen stammende Begriff Potenzial wird als Leistungsfähigkeit, die noch nicht Leistung ist, definiert. Potenzial sind demnach Tendenzen, Fähigkeiten und Anlagen, die noch nicht in die Wirklichkeit umgesetzt wurden.¹¹⁸ Unternehmen verfügen oftmals über ungenutzte Potenziale, die nicht auf dem ersten Blick sichtbar sind. Allerdings sind diese für die Weiterentwicklung und Verbesserung einer Organisation wesentlich und dürfen nicht versteckt bleiben. Um zu erkennen, welches Potenzial im gesamten Unternehmen, in den einzelnen Abteilungen oder Produkt- und Serviceangeboten steckt, eignet sich die Durchführung einer Potenzialanalyse,¹¹⁹ deren Definition, Vorgehensweise, Methoden und Bewertung in diesem Kapitel näher beschrieben werden.

4.1 Begriffsdefinition

Eine Potenzialanalyse dient zur Erhebung von Potenzial und ist ein geeignetes Prognosemittel, das operative und strategische Chancen und Risiken eines Unternehmens ermittelt und aufdeckt.¹²⁰ Gerade neue Vorhaben werden von den betroffenen Interessensgruppen oft angezweifelt und die Notwendigkeit hinterfragt. Hier setzt die Potenzialanalyse an, die zur Schaffung einer Argumentationsbasis und so zur Akzeptanz für die notwendigen Veränderungen beiträgt. Des Weiteren dient die Potenzialanalyse als eine Informationsgrundlage, die in den nachfolgenden Projektschritten die notwendige Transparenz zur Umsetzung liefert.¹²¹

Grundsätzlich soll eine Potenzialanalyse folgende Erkenntnisse liefern:¹²²

- Identifizierung von Problembereichen
- Widerstände, die der Realisierung im Weg stehen
- Kurzfristige Sofortmaßnahmen, die umgehend wirksam werden
- Langfristige Umsetzungsmöglichkeiten
- Aufdecken neuer Potenziale durch die Veränderungsmaßnahmen

4.2 Vorgehensweise der Potenzialanalyse

Potenzialanalysen haben alle eine grundsätzliche Vorgehensweise, die, wie bereits ausgeführt, eines zum Ziel hat: die Aufdeckung von Potenzial.¹²³ Bevor eine Potenzialanalyse durchgeführt werden kann, müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Folgende Punkte sind für eine erfolgreiche Umsetzung notwendig:¹²⁴

¹¹⁸ Vgl. Voigt/Voigt/Voigt/Voigt (2005), S. 81.

¹¹⁹ Vgl. Erichsen (2011), S. 315.

¹²⁰ Vgl. Voigt/Voigt/Voigt/Voigt (2005), S. 81.

¹²¹ Vgl. Best/Weth (2010), S. 33.

¹²² Vgl. Gampenrieder (2004), S. 205 f.

¹²³ Vgl. Erichsen (2011), S. 315.

¹²⁴ Vgl. Erichsen (2011), S. 316 f.

- Ein Rückhalt durch die Unternehmensführung ist erforderlich, um die Notwendigkeit der Potenzialanalyse zu unterstreichen.
- Das Ermitteln von Potenzial ist Teamarbeit. Hier ist wichtig, alle relevanten Anspruchsgruppen miteinzubeziehen, um unterschiedliche Sichtweisen und Wissen einzufangen.
- Ein Zeitplan hilft, die Durchführung der Potenzialanalyse nicht unnötig zu verzögern.

Zu Beginn einer Potenzialanalyse ist es notwendig, den Ist-Zustand einer Organisation zu erheben, um so eine detaillierte Informationsgrundlage zu schaffen. Hier ist es erforderlich, das Unternehmen aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu durchleuchten. Diese Maßnahme trägt dazu bei, dass Kernkompetenzen identifiziert und Prozesse aufgezeigt werden.¹²⁵ Zusätzlich ist es unumgänglich, Kenntnis darüber zu erlangen, was die Kund/innen vom Unternehmen erwarten. Veränderungen, die durch die Potenzialanalyse angestoßen werden, sind nur sinnvoll, wenn aus Kundensicht ein Mehrwert generiert wird.¹²⁶ Im nächsten Schritt werden Potenziale aufgedeckt, die zusammen mit dem Ist-Zustand einen Soll-Zustand ergeben. Als Ergebnis erhält man durch die Potenzialanalyse Schlussfolgerungen über die Zukunft des Unternehmens.¹²⁷

Die Potenzialanalyse ist daher ein Instrument, das für sämtliche Unternehmensbereiche angewendet werden kann, das die Stärken und Schwächen eines Unternehmens aufzeigt und das ein Verbesserungspotenzial evaluiert.¹²⁸ Da sich Unternehmensparameter laufend ändern, empfiehlt es sich, die Potenzialanalyse zumindest einmal jährlich durchzuführen.¹²⁹

4.3 Methoden der Potenzialanalyse

Zur Ermittlung von Potenzial werden unterschiedliche Methoden und Instrumente eingesetzt. In Abbildung 4 wird eine Auswahl von möglichen Werkzeugen zur Potenzialanalyse dargestellt, die in den nächsten Abschnitten näher beschrieben werden.

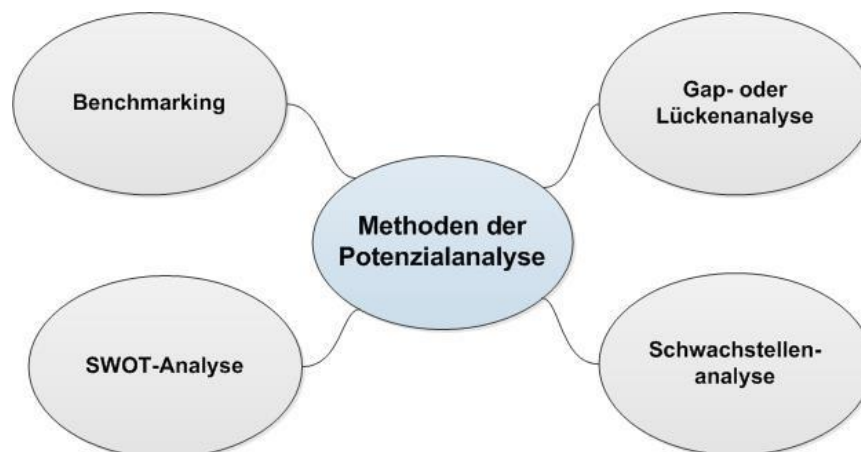


Abb. 4: Methoden der Potenzialanalyse, Quelle: Eigene Darstellung.

¹²⁵ Vgl. Best/Weth (2010), S. 33; vgl. Voigt/Voigt/Voigt/Voigt (2005), S. 82.

¹²⁶ Vgl. Best/Weth (2010), S. 39 f.

¹²⁷ Vgl. Best/Weth (2010), S. 33; vgl. Voigt/Voigt/Voigt/Voigt (2005), S. 82.

¹²⁸ Vgl. Amann/Petzold (2014), S. 66.

¹²⁹ Vgl. Erichsen (2011), S. 316.

Benchmarking

Das Benchmarking ist eine Konkurrenzanalyse, die durch die systematische Sammlung, Analyse und Bewertung von Informationen über Mitbewerber/innen Auskunft über Defizite und Verbesserungsansätze im eigenen Unternehmen gibt. Als Benchmarkingobjekte können Strukturen, Prozesse, Produkte, Dienstleistungen oder das gesamte Unternehmen herangezogen werden. Als Informationsquellen dienen beispielsweise Internetrecherchen, Jahresabschlüsse, Unternehmenspublikationen oder gezielte Befragungen. Durch die Vergleichsaktivität versucht man herauszufinden, welche Konkurrenzunternehmen den jeweils zu messenden Bereich am besten beherrschen (best practice), um im Anschluss daran Lücken zu identifizieren, die noch Potenzial für Verbesserung beinhalten.¹³⁰ Voraussetzung für ein erfolgreiches Benchmarking ist allerdings, dass vergleichbare Benchmarkingobjekte verfügbar und zugänglich sind.¹³¹

Gap- oder Lückenanalyse

Zur Erkennung von Schwachstellen eignet sich die Gap- oder Lückenanalyse. Sie gibt Auskunft darüber, wie sich das angestrebte Zielausmaß im Vergleich zum tatsächlich erwarteten Zielausmaß im Laufe der Zeit entwickelt (siehe Abbildung 5). Die Differenz zwischen angestrebtem und erwartetem Zielausmaß ergibt eine Ziellücke, die gleichzeitig das noch nicht genutzte Potenzial darstellt.¹³²

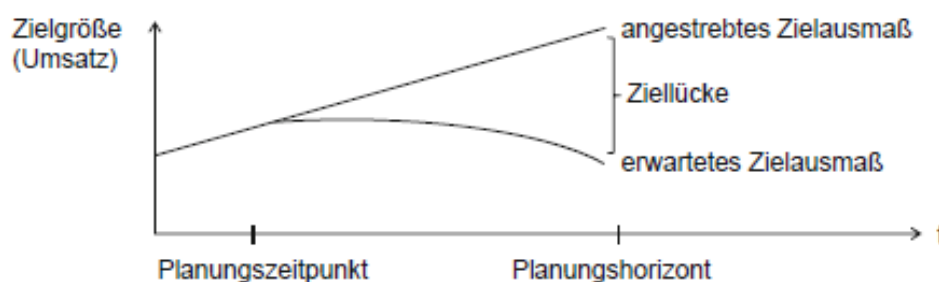


Abb. 5: Grundmodell der Gap-Analyse, Quelle: Amann/Petzold (2014), S. 74.

Um Potenziallücken zu erkennen, müssen im ersten Schritt die unternehmensinternen Angebote, wie Produkte oder Dienstleistungen, evaluiert und zur Diskussion gestellt werden. Des Weiteren werden Kundenaspekte miteingebunden, um herauszufinden, ob vermeintliche Kundenbedürfnisse überhaupt einen Kundennutzen stiften. Zusätzlich ist es notwendig, interne Ressourcen zu ermitteln und zu überlegen, wo Anpassungsbedarf auftritt. Diese Analysen dienen anschließend innerhalb des Unternehmens als Grundlage und werden für die Entwicklung eines gewünschten Soll-Zustandes herangezogen. Die Lücke, die sich daraus ergibt, ist das Potenzial, das geschlossen werden muss, um Wettbewerbsvorteile zu generieren.¹³³

¹³⁰ Vgl. Amann/Petzold (2014), S. 56 f.

¹³¹ Vgl. Rosemann/Schwegmann/Delfmann (2012), S. 55.

¹³² Vgl. Amann/Petzold (2014), S. 73 f.

¹³³ Vgl. Geissbauer/Griesmeier/Feldmann/Toepert (2012), S. 44 ff.

Schwachstellenanalyse

Mithilfe einer Schwachstellenanalyse werden Problembereiche in Abläufen und Prozessen erhoben. Im Zuge dessen wird von der Ist-Situation ausgegangen und Felder, die nicht dem Idealzustand entsprechen, identifiziert. Anschließend wird die Ursache der Schwachstelle ermittelt und der Änderungsbedarf durch einen Verbesserungsvorschlag angestoßen.¹³⁴ Folgende Bereiche werden in Bezug auf Probleme untersucht:¹³⁵

- Unternehmensstruktur und Abläufe
- Technologie
- Mitarbeiter/innen
- Organisationskultur

SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse (siehe Abbildung 6) ist ein strukturiertes Rahmeninstrument, das einen Überblick über die vorhandenen internen Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) sowie den externen Möglichkeiten (Opportunities) und Risiken (Threats) eines Unternehmens oder eines Unternehmensbereichs gibt. Mit diesem Instrument wird die Ausgangslage realistisch analysiert, die im Anschluss als Basis für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen und –strategien dient.¹³⁶

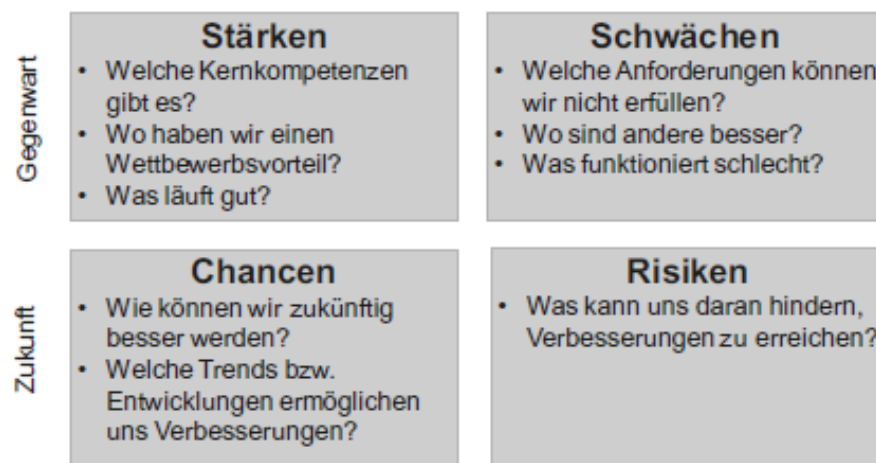


Abb. 6: SWOT-Analyse, Quelle: Foth (2016), S. 29.

4.4 Potenzialbeurteilung

In Unternehmen aufgedeckte Potenziale sind nicht immer direkt verwertbar und umsetzbar. Daher müssen die einzelnen Potenziale im Vorfeld auf ihre Machbarkeit hin beurteilt und überprüft werden. Abbildung 7 zeigt die Kriterien, die einer Prüfung der Machbarkeit unterliegen können.¹³⁷

¹³⁴ Vgl. Koch (2011), S. 75.

¹³⁵ Vgl. Best/Weth (2010), S. 84 f.

¹³⁶ Vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich (2017), S. 299.

¹³⁷ Vgl. Herrmann (2014), S. 66.

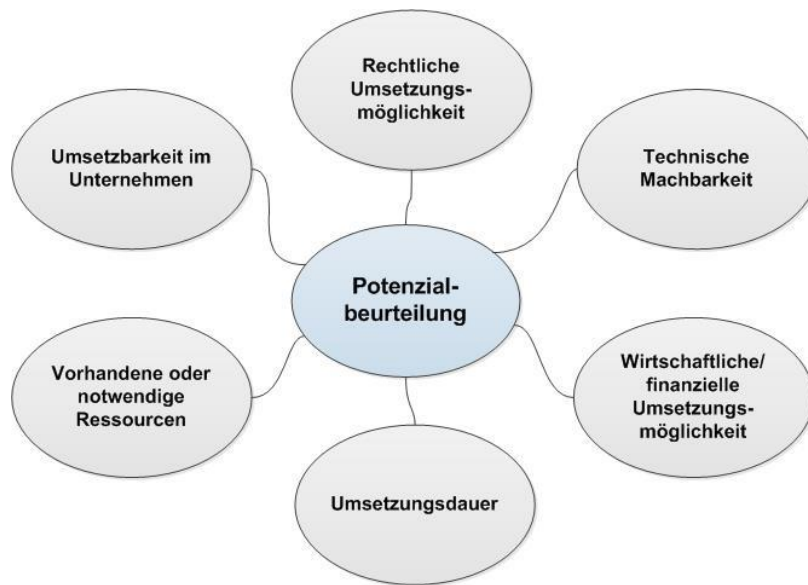


Abb. 7: Potenzialbeurteilung, Quelle: In Anlehnung an Herrmann (2014), S. 66.

Die Umsetzbarkeit eines Potenzials in Unternehmen ist von der Kultur und Struktur abhängig. Außerdem spielen Einflussgrößen, wie Mitarbeiter/innen und Entscheidungsträger/innen, eine wesentliche Rolle. Unter technischer Machbarkeit versteht man die technische Umsetzungsmöglichkeit, indem beispielsweise eine IT-Struktur eines Unternehmens vorhanden ist, um das Potenzial umzusetzen. Die Umsetzungsdauer gibt im Zuge der Machbarkeitsprüfung bekannt, bis wann eine Verbesserungsmaßnahme umgesetzt sein muss oder sein kann. Das beste Potenzial ist wertlos, wenn es nicht finanziert werden kann. Daher ist zu prüfen, ob das Projekt wirtschaftlich überhaupt durchführbar wäre. Ist eine Finanzierung möglich, ist zu klären, ob genügend Ressourcen vorhanden oder neue notwendig sind. Eine Prüfung der rechtlichen Umsetzbarkeit ist dann gegeben, wenn das Potenzial gesetzlichen Rahmenbedingungen unterliegt.¹³⁸

Nach Abschluss der Umsetzbarkeitsprüfung werden alle Potenziale herausgefiltert, die für ein Unternehmen durchführbar sind und einen Mehrwert bringen. Allerdings ist zu beachten, dass Betriebe meist nicht alle relevanten Potenziale umsetzen. Gründe hierfür sind beispielsweise eine andere strategische Ausrichtung oder eine bewusste Beobachtung der Entwicklung eines Potenzials. Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, genau abzuwägen, welche Potenziale sie umsetzen und welche nicht.¹³⁹

¹³⁸ Vgl. Herrmann (2014), S. 66.

¹³⁹ Vgl. Tomczak/Reinecke/Mühlmeier/Kaetzke (2007), S. 477 f.

5 DIGITALISIERUNGSPOTENZIALE

Da die Digitalisierung die Rahmenbedingungen vieler Lebensbereiche verändert, müssen Unternehmen sich anpassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dafür ist es notwendig, die im eigenen Unternehmen und am Markt vorhandenen Digitalisierungspotenziale zu identifizieren und zu nutzen.¹⁴⁰

In diesem Kapitel wird auf die Identifikation von Digitalisierungspotenzialen eingegangen. Des Weiteren wird erläutert, wie diese Potenziale bewertet werden können. Der nächste Punkt dieses Kapitels gibt einen Überblick über Digitalisierungspotenziale in der Pferdebetreuung. Im Anschluss daran wird ein Überblick über bestehende digitale Lösungen am Markt für den Bereich Pferdebetreuung gegeben.

5.1 Identifikation von Digitalisierungspotenzialen

Potenziale der Digitalisierung werden oftmals aufgrund fehlender Informationen über Prozesse und ungenügenden Prozessmanagements nicht erkannt und ausgeschöpft. Diese sind allerdings wesentlich, um digitale Aktivitäten voranzutreiben.¹⁴¹ Daher besteht für Unternehmen die Herausforderung, Digitalisierungspotenziale in ihren betrieblichen Abläufen systematisch zu erkennen. Um diese festzustellen, ist es notwendig eine Aufnahme des Ist-Standes durchzuführen.¹⁴² Im ersten Schritt müssen daher bestehende Ressourcen, wie zB Mitarbeiter/innen, Prozesse oder Produkte, in eine digitale Sprache übersetzt werden.¹⁴³ Anschließend ist es, bevor eine technische Lösung eingeführt werden kann, notwendig, die vorhandenen Digitalisierungspotenziale zu identifizieren. Die Erhebung die kann folgendermaßen durchgeführt werden:¹⁴⁴

- Ermittlung der Best Practices in der eigenen Sparte, um Auskunft darüber zu bekommen, welche Ausgangssituationen, Problemstellungen, Zielsetzungen, Vorgehensweisen und Ergebnisse bereits vorliegen
- Identifikation der Enabler (Ermöglicher) und Kategorisierung dieser in digitale Daten, Automatisierung, Vernetzung oder digitalen Kundenzugang
- Überlegung, wie das zukünftige digitale Konzept gestaltet werden kann

Je nach Digitalisierungsfokus (wertkettenabwärts oder wertkettenaufwärts), werden interne und externe Digitalisierungspotenziale ermittelt (siehe Abbildung 8). Wertkettenabwärts liegen die Digitalisierungspotenziale in der Dienstleistungsqualität und Kundeninteraktion, in der individuellen Kundenansprache und in der Transparenz. Wertkettenaufwärts findet man digitale Potenziale durch die Nutzung von Optimierungspotenzialen, in der Wertschöpfungskette und Steuerung sowie in der Möglichkeit, Informationen in Echtzeit aufzunehmen und in der Entscheidungsunterstützung.¹⁴⁵

¹⁴⁰ Vgl. Rittmeier/Engels/Teetz (2018), S. 215, Onlinequelle [24.04.2018].

¹⁴¹ Vgl. Wallmüller (2017), S. 202.

¹⁴² Vgl. Rittmeier/Engels/Teetz (2018), S. 216, Onlinequelle [24.04.2018].

¹⁴³ Vgl. Sauer/Dopfer/Schmeiss/Gassmann (2016), S. 24.

¹⁴⁴ Vgl. Schallmo/Rusnjak (2017), S. 18 f.

¹⁴⁵ Vgl. Sauer/Dopfer/Schmeiss/Gassmann (2016), S. 24.

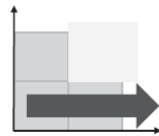
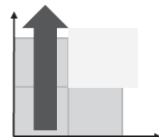
Digitalisierungsfokus	Potenziale
<p>... wertkettenabwärts</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Erhöhte Dienstleistungsqualität - Direkte Kundeninteraktion - Individuelle Kundenansprache - Transparenz zum und beim Kunden
<p>... wertkettenaufwärts</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilisierung der Wertschöpfungskette - Nutzung von Optimierungspotenzialen - Dezentrale Steuerung - Realtime-Informationen und Entscheidungsunterstützung

Abb. 8: Potenziale durch internen und externen Digitalisierungsfokus, Quelle: Sauer/Dopfer/Schmeiss/Gassmann (2016), S. 24.

5.2 Digitalisierungspotenziale der Dienstleistung Pferdebetreuung

Digitalisierungsmaßnahmen bieten für Dienstleistungsbetriebe viele Chancen, wie beispielsweise die Steigerung der Leistung, Optimierung der Prozesse und Verbesserung der Ergebnisse.¹⁴⁶ In der Pferdebetreuung lassen sich Digitalisierungspotenziale sowohl wertkettenabwärts, als auch wertkettenaufwärts identifizieren.

Wertkettenabwärts spielen Kund/innen für Pferdeinstellbetriebe eine wesentliche Rolle. Aufgrund geänderter und steigender Kundenbedürfnisse und -ansprüche ist in den Betrieben eine ständige Weiterentwicklung notwendig. Der Faktor Kundenzufriedenheit fordert eine dynamische Vorgehensweise, wobei vor allem eine pferdegerechte Betreuung im Vordergrund steht.¹⁴⁷ Hier kann die Digitalisierung ansetzen, die mit ihren Möglichkeiten Lösungen bietet, damit Pferdeinstellbetriebe den von Kund/innen gewünschten hohen Servicegrad erfüllen kann.

Betrachtet man Pferdebetriebe wertkettenaufwärts, wird ersichtlich, dass auch innerhalb der Wertkette Digitalisierungspotenziale vorhanden sind. Vor allem in den Prozessen, Abläufen, der Kommunikation und Dokumentation bestehen Optimierungsmöglichkeiten.¹⁴⁸

Insgesamt bietet Digitalisierung Pferdeinstellbetrieben große Chancen. Neben neuen Dienstleistungsangeboten ermöglichen es neue Technologien, bestehende Leistungen zu standardisieren und rationalisieren. Allerdings haben digitale Lösungen im Bereich der Pferdebetreuung auch ihre Grenzen. Die Serviceangebote leben von der sozialen Interaktion zwischen Stallbesitzer/in und Einsteller/innen. Zusätzlich können Pferdebetreuungsmaßnahmen aufgrund ihrer überwiegenden manuellen Tätigkeiten nur zu einem gewissen Grad digitalisiert werden. Mittlerweile ist es aber notwendig, Digitalisierungspotenziale zu realisieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben.¹⁴⁹

¹⁴⁶ Vgl. Schuh/Fabry (2014), S. 54.

¹⁴⁷ Vgl. Zechner (2012), S. 186.

¹⁴⁸ Vgl. Sauer/Dopfer/Schmeiss/Gassmann (2016), S. 24.

¹⁴⁹ Vgl. Weissenberger-Eibl (2014), S. 76.

5.3 Bewertung von Digitalisierungspotenzialen

Nach der Identifikation von Digitalisierungspotenzialen stellt sich die entscheidende Frage, ob diese in technischer oder profitabler Hinsicht umsetzbar sind. Daher ist es notwendig als nächsten Schritt eine Machbarkeitsanalyse durchzuführen, die eine Bewertung der Digitalisierungspotenziale hinsichtlich der Einsetzbarkeit durchführt.¹⁵⁰ Hierbei sind vor allem die Punkte technische Machbarkeit, Umsetzbarkeit im Unternehmen und Finanzierung der Umsetzung relevant.¹⁵¹

Das wichtigste Kriterium zur Bewertung von Digitalisierungspotenzialen ist die technische Machbarkeit. Hier wird geprüft, ob bereits digitale Lösungen auf dem Markt vorhanden sind. Ist dies nicht der Fall, muss überlegt werden, ob eine Herstellung des gewünschten Systems nach eigenen vordefinierten Anforderungen in Frage kommt bzw. technisch möglich ist. Werden beide Optionen ausgeschlossen, ist keine technische Umsetzbarkeit gegeben und das Digitalisierungspotenzial ist nicht verwertbar.¹⁵²

Ob Digitalisierungspotenziale in einem Betrieb umsetzbar sind, hängt oftmals nicht von der technischen Machbarkeit ab. Vielmehr sind oftmals schon fertige Lösungen vorhanden. Die Schwierigkeit besteht in der Umsetzbarkeit im Unternehmen selbst, da die Akzeptanz für eine digitale Lösung erst geschaffen werden muss.¹⁵³ Voraussetzung für eine erfolgreiche Einführung einer Digitalisierungsmaßnahme ist die Unterstützung durch die Unternehmensleitung. Auf dieser Ebene werden Rahmenbedingungen und Abläufe definiert, um den Mitarbeiter/innen einen Leitfaden als unterstützende Maßnahme zur Verfügung zu stellen. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass alle geplanten Veränderungsmaßnahmen in Bezug auf die Digitalisierung kommuniziert und transparent dargestellt werden. Somit wird eine Akzeptanzbasis geschaffen, die für die Realisierung notwendig ist. Wird keine strukturierte Vorgehensweise geschaffen, herrscht unter den Mitarbeiter/innen Verwirrung und die Umsetzung wird gefährdet.¹⁵⁴

Bei allen für Pferdebetriebe erdenklichen Digitalisierungsmöglichkeiten stellt sich allerdings die Frage der Finanzierung. Speziell wenn kein Eigenkapital verfügbar ist, ist abzuwägen, ob eine Investition mittels Fremdfinanzierung den gewünschten Nutzen bringt.¹⁵⁵ Um die finanzielle Machbarkeit zu überprüfen, ist die Erstellung eines Budgetplans erforderlich, in dem alle Ausgaben für den Zukauf von digitalen Lösungen erfasst werden und die Herkunft des notwendigen Kapitals angegeben wird. Somit kann abgeschätzt werden, ob die Investition in eine Digitalisierungsmaßnahme für den Betrieb wirtschaftlich möglich ist.¹⁵⁶

¹⁵⁰ Vgl. Gaida (2011), S. 124.

¹⁵¹ Vgl. Herrmann (2014), S. 66.

¹⁵² Vgl. Felkai/Beiderwieden (2015), S. 74.

¹⁵³ Vgl. Mayr (2018), S. 254.

¹⁵⁴ Vgl. Kofler (2018), S. 131.

¹⁵⁵ Vgl. Zechner (2012), S. 186 f.

¹⁵⁶ Vgl. Weber/Kabst/Baum (2018), S. 117.

6 ENTWICKLUNG EINES VORGEHENSMODELLS

Im Zuge der Digitalisierung stehen viele Unternehmen vor der Frage, wie sie Digitalisierung durchführen und die digitalen Potenziale ermitteln und umsetzen sollen.¹⁵⁷ Voraussetzungen für eine erfolgreiche digitale Transformation sind eine positive Einstellung der Mitwirkenden gegenüber dem Wandel und der Bau einer tragfähigen Brücke zwischen physischer und digitaler Welt. Ein entsprechendes Vorgehensmodell ist daher ein geeignetes Hilfsmittel, um Digitalisierung vorzubereiten und umzusetzen.¹⁵⁸

In diesem Kapitel wird zunächst auf bestehende Vorgehensmodelle eingegangen und diese werden hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit für die Masterarbeit bewertet. Anschließend wird aus den gewonnenen Erkenntnissen ein Vorgehensmodell abgeleitet und entwickelt, mit dem es möglich ist, Digitalisierungspotenziale in der Pferdebetreuung zu identifizieren. Im Zuge dessen werden die einzelnen Schritte des Vorgehensmodells beschrieben und die dafür notwendigen Methoden näher erläutert.

6.1 Definition und Arten von Vorgehensmodellen

Vorgehensmodelle sind Werkzeuge, die bei der Planung, Durchführung und Kontrolle von Projekten unterstützen sollen und ein generelles Vorgehen festlegen. Sie beantworten wesentliche Fragen und bestehen grundsätzlich aus mehreren, aufeinander aufbauenden und standardisierten Phasen.¹⁵⁹ Zusätzlich zu den Phasen beschreibt ein Vorgehensmodell alle integrierten Methoden, die im Zuge des Vorgehens angewendet werden. Die im Vorgehensmodell enthaltenen Strukturen, Festlegungen und Vorgaben betreffen die Aufbau- und Ablauforganisation (siehe Abbildung 9).¹⁶⁰

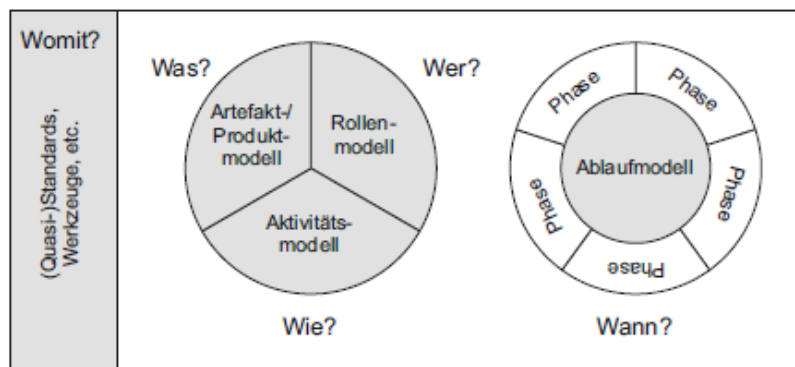


Abb. 9: Bestandteile eines Vorgehensmodells, Quelle: Broy/Kuhrmann (2013), S. 87.

In der Aufbauorganisation wird der Inhalt des Vorgehensmodells beschrieben, indem Artefakte (zB Projektplan, Modelle, Berichte), Rollen (zB Projektleiter/in, Tester/in) und Aktivitäten festgelegt werden.

¹⁵⁷ Vgl. Sauer/Dopfer/Schmeiss/Gassmann (2016), S. 16.

¹⁵⁸ Vgl. Wallmüller (2017), S. 185.

¹⁵⁹ Vgl. Aichele/Schönberger (2014), S. 29 f; vgl. Broy/Kuhrmann (2013), S. 85.

¹⁶⁰ Vgl. Broy/Kuhrmann (2013), S. 86.

Die Ablauforganisation beschreibt den grundsätzlichen Prozess in groben Phasen, indem der Zeitpunkt, wann eine Aktivität durchgeführt und ein Ergebnis erarbeitet wird, angegeben wird.¹⁶¹

Grundsätzlich unterliegen Vorgehensmodelle folgenden Kennzeichen:¹⁶²

- Vorgehensmodelle legen den Ablauf von Projekten gleicher Art fest.
- Im Vorgehensmodell werden Projektbeteiligte und deren Aufgaben definiert.
- Mit dem Vorgehensmodell erhält man Methoden, die für die Durchführung des Projekts notwendig sind.

Aus den Kennzeichen wird ersichtlich, dass Vorgehensmodelle, als modellhafte Darstellung, strukturiert zur Erfüllung eines Endergebnisses beitragen und Fortschritte nachvollziehbar werden. Zusätzlich entwickeln die beteiligten Personen ein gemeinsames Verständnis für das Vorhaben und können sich an den Abläufen der Modelle orientieren.¹⁶³

In der Praxis gibt es unterschiedliche Vorgehensmodelle, die aufgrund ihrer standardisierten Eigenschaften vor allem in der Softwareentwicklung eingesetzt werden.¹⁶⁴ Im Allgemeinen wird zwischen sequenziellen, iterativen, parallelen und agilen Vorgehensmodellen unterschieden (siehe Abbildung 10), die in den nächsten Abschnitten näher behandelt werden.

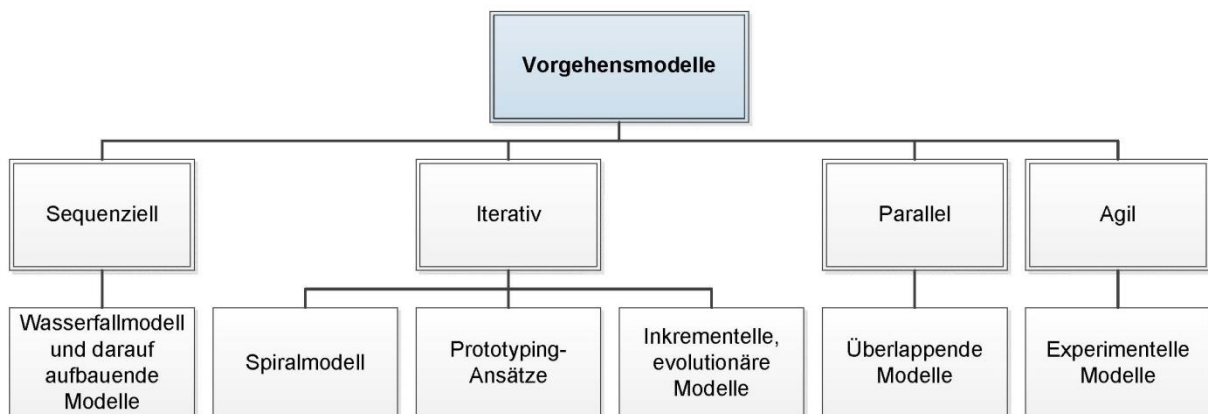


Abb. 10: Vorgehensmodelle, Quelle: Engstler (2009), S. 135 (leicht modifiziert).

6.1.1 Sequenzielle Vorgehensmodelle

Zu den sequenziellen Vorgehensmodellen (siehe Abbildung 11) zählen Phasenmodelle, die häufig zur Entwicklung von Software eingesetzt werden. Sie gliedern ein durchzuführendes Projekt in sequentielle Phasen, die hintereinander ablaufen. Diese Modelle stützen sich auf einen Top-Down-Ansatz mit klar definierten Phasen und Resultaten. Jede vorangegangene Phase muss abgeschlossen sein, bevor die nächste Phase durchgeführt werden kann.¹⁶⁵ Daraus resultiert, dass am Ende jeder Phase ein prüfbares

¹⁶¹ Vgl. Broy/Kuhrmann (2013), S. 87.

¹⁶² Vgl. Brandt-Pook/Kollmeier (2015), S. 3.

¹⁶³ Vgl. Appelfeller/Feldmann (2018), S. 16.

¹⁶⁴ Vgl. Schatten/Demolsky/Winkler/Biff/Gostischa-Franta/Östreicher (2010), S. 65.

¹⁶⁵ Vgl. Aichele/Schönberger (2014), S. 31; vgl. Bunse/von Knethen (2002), S. 3 f; vgl. Engstler (2009), S. 135.

Ergebnis vorhanden ist. Sequentielle Vorgehensmodelle eignen sich für Projekte mit relativ fixen Anforderungen, da sie durch ihre starre Struktur Änderungen kaum zulassen. Ein Nachteil, der aufgrund der Inflexibilität des Modells entsteht, ist ein möglicher langer Projektzeitraum zwischen Idee und Endergebnis.¹⁶⁶

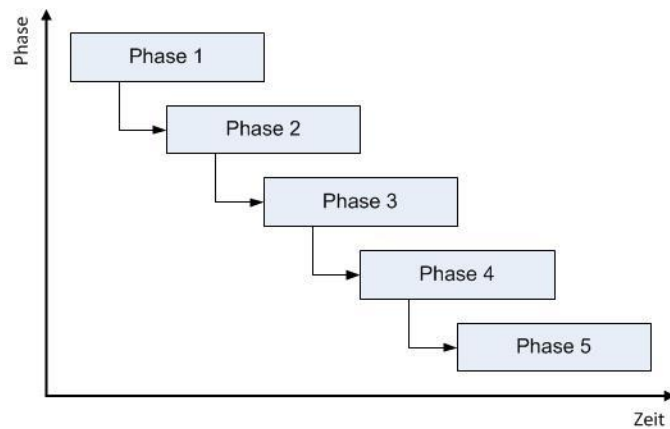


Abb. 11: Reines sequentielles Vorgehensmodell, Quelle: Ruf/Fittkau (2008), S. 30 (leicht modifiziert).

Ein Vertreter des sequentiellen Phasenmodells ist das Wasserfallmodell (siehe Abbildung 12). Es besitzt eine streng sequenzielle Abfolge mit abgegrenzten Phasen. In jeder Phase entsteht ein Ergebnis, auf das die nächste Phase aufbaut. Zwischen den einzelnen Phasen besteht die Möglichkeit einer eingeschränkten Rückkoppelung, auf die benachbarte vorgelagerte Phase. Dies ermöglicht eine einfache und klare Projektstruktur, sofern keine unerwarteten Schwierigkeiten zum Vorschein kommen.¹⁶⁷ Wasserfallmodelle sind für kleinere Projekte mit keinen oder wenigen Änderungen während der Durchführung gut anwendbar.¹⁶⁸

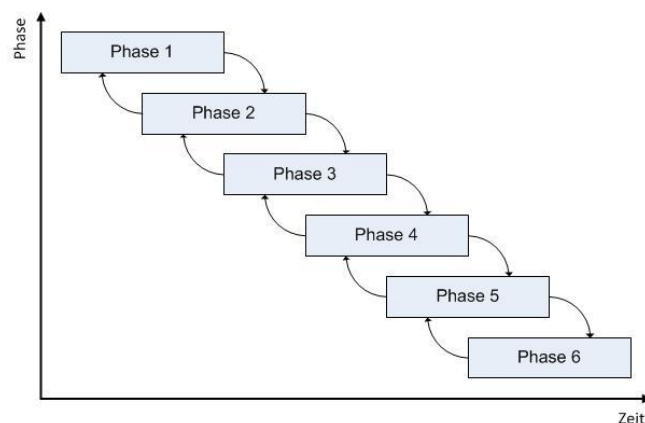


Abb. 12: Wasserfallmodell, Quelle: Ruf/Fittkau (2008), S. 31 (leicht modifiziert).

Ein weiteres sequentielles Vorgehensmodell ist das V-Modell. Als Basis der Entwicklung wurde das Wasserfallmodell herangezogen. Bei der Anwendung des V-Modells werden im ersten Schritt Ergebnisse definiert, die anschließend durch eine Folge von Aktivitäten erreicht werden sollen. Im Zuge dieses

¹⁶⁶ Vgl. Ruf/Fittkau (2008), S. 30 f.

¹⁶⁷ Vgl. Aichele/Schönberger (2014), S. 32.

¹⁶⁸ Vgl. Ruf/Fittkau (2008), S. 32.

Vorgehensmodell wird neben der Softwareerstellung auch auf das Projektmanagement, die Konfigurationsverwaltung und die Qualitätssicherung eingegangen.¹⁶⁹

Zusammenfassend liegen die Vorteile der sequentiellen Vorgehensmodelle in der einfachen und klaren Vorgehensweise und der erhöhten Transparenz. Sie eignen sich für konstante und bekannte Anforderungen und zeichnen sich durch eine gute Komplexitätsbeherrschung aus.¹⁷⁰ Nachteilig an klassischen Vorgehensmodellen sind der starre Ablauf, der Änderungen kaum zulässt, die späte Erkennung von Planungs- und Entwicklungsfehlern sowie die Ansammlung der Risiken erst am Ende des Prozesses.¹⁷¹

6.1.2 Iterative Vorgehensmodelle

Iterative Vorgehensmodelle kommen zur Anwendung, wenn die einzelnen Phasen nicht klar abgegrenzt werden können und somit ein sequentieller Durchlauf nicht geeignet ist. Im Zuge eines Projekts ist es bei iterativen Modellen möglich, bei Bedarf auf vorangegangene Arbeitsschritte zurückzuspringen. Dies hat den Vorteil, dass selbst bei weitem Projektfortschritt noch in Anfangsphasen angesetzt werden kann und Korrekturen vorgenommen werden können.¹⁷²

Ein Beispiel für ein iteratives Vorgehensmodell ist das Spiralmodell (siehe Abbildung 13). Es stellt eine Verfeinerung des Wasserfallmodells dar und zeigt den Gesamtaufwand eines Projekts sowie den Projektfortschritt in einzelnen Spiralzyklen. Während der Durchführung eines Projekts werden wiederholt die Phasen Entwicklung, Integration, Qualitätssicherung und Planung durchlaufen. Dies erlaubt eine kontinuierliche Prüfung und Evaluierung, um frühzeitig Risiken zu erkennen, auf die im Anschluss passend reagiert werden kann. Mit jeder Iteration werden die Ergebnisse der Zyklen verbessert und verfeinert, bis schlussendlich ein finales Ergebnis des Projekts vorhanden ist.¹⁷³

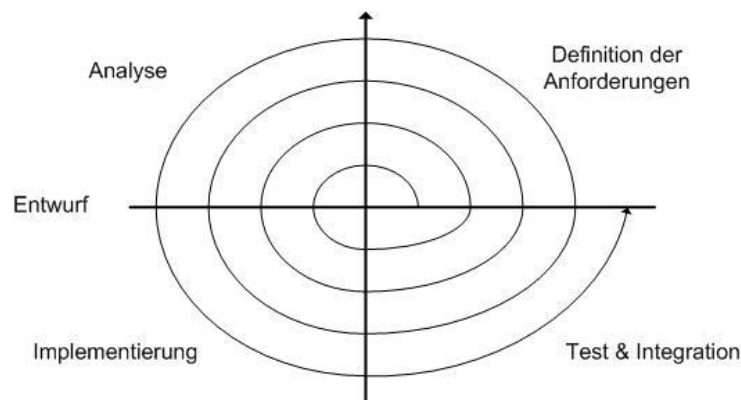


Abb. 13: Spiralmodell, Quelle: Goll/Hommel (2015), S. 71 (leicht modifiziert).

Als weiteres iteratives Vorgehen werden Prototyping-Ansätze gesehen. Sie sind im engeren Sinn keine eigenständigen Vorgehensmodelle, beschreiben aber die einzelnen Schritte bis zur Erreichung eines

¹⁶⁹ Vgl. Aichele (2006), S. 49.

¹⁷⁰ Vgl. Bunse/von Knethen (2002), S. 5 f.

¹⁷¹ Vgl. Broy/Kuhrmann (2013), 90 f.

¹⁷² Vgl. Krcmar (2015), S. 231.

¹⁷³ Vgl. Aichele/Schönberger (2014), S. 32 f; vgl. Broy/Kuhrmann (2013), 91 f.

Zieles. Prototyping wird angewendet, wenn die Anforderungen an das Zielsystem nicht feststehen. Durch die Anwendung dieser Methode ist es daher möglich, sich schrittweise an das Ergebnis mit Hilfe von Prototypen anzunähern und bereits früh eine Idee des Systems zu erhalten.¹⁷⁴

Zu den iterativen Vorgehensmodellen gehört außerdem das inkrementelle, evolutionäre Vorgehensmodell. Dieses wird eingesetzt, wenn Projekte möglichst früh ein erstes anwendbares Ergebnis liefern sollen. Die Anspruchsgruppen erhalten mit diesem Modell bereits nach kurzer Entwicklungszeit ein Teilsystem, das Teile der zuvor möglichst vollständig erhobenen Anforderungen abdeckt. Die Realisierung des Gesamtsystems erfolgt demnach nicht in einem Stück, sondern in Teilabschnitten.¹⁷⁵

6.1.3 Parallele Vorgehensmodelle

Aus Gründen der Wirtschaftlichkeit ist es notwendig, Entwicklungszeiten zu optimieren und zu reduzieren. Daher empfiehlt es sich, Abläufe zumindest teilweise zu parallelisieren oder überlappend durchzuführen.¹⁷⁶ Dafür eignen sich parallele Vorgehensmodelle, die bereits eine Umsetzung der nachfolgenden Phase erlauben, obwohl die vorherigen Phasen nicht vollständig abgeschlossen sind. Daraus resultieren Zeitvorteile, die eine schnellere Abhandlung des gesamten Vorgehensmodells gewährleisten.¹⁷⁷

Zu den parallelen Vorgehensmodellen gehört beispielsweise das nebenläufige Modell. Hier wird die Trennung zwischen den Phasen Planung, Gestaltung und Realisation aufgehoben, um eine Überlappung zu ermöglichen. Ziel des nebenläufigen Vorgehensmodells ist es, in möglichst kurzer Zeit anstelle von Teillösungen ein vollständiges Ergebnis zu liefern. Neben dem Vorteil Zeitgewinn ist allerdings zu beachten, dass eine aufwendige Planung und eine gut durchdachte Organisation notwendig sind, um Fehler zu vermeiden.¹⁷⁸

Ein weiteres paralleles Vorgehensmodell ist der Rational Unified Process. Dieser besteht aus so genannten Workflows, die nicht sequenziell, sondern parallel ablaufen und wird vor allem in den Bereichen Geschäftsprozessmodellierung, Projektmanagement, Anforderungsmanagement, Implementierung, Changemanagement und zur Analyse eingesetzt.¹⁷⁹

6.1.4 Agile Vorgehensmodelle

Agile Vorgehensmodelle werden eingesetzt, wenn Ergebnisse in relativ kurzen Zeitabständen geliefert werden müssen und das Vorhaben von kurzfristigen Veränderungen geprägt ist.¹⁸⁰ Ein Vertreter für diese Modelle ist Scrum. In diesem Vorgehen werden nur die Anforderungen definiert. Die Umsetzung selbst

¹⁷⁴ Vgl. Broy/Kuhrmann (2013), S. 94.

¹⁷⁵ Vgl. Wieczorrek/Mertens (2011), S. 67.

¹⁷⁶ Vgl. Engstler (2009), S. 146.

¹⁷⁷ Vgl. Engstler (2013), S. 101.

¹⁷⁸ Vgl. Engstler (2009), S. 147 f.

¹⁷⁹ Vgl. Versteegen (2000), S. 39 f.

¹⁸⁰ Vgl. Goll/Hommel (2015), S. 108.

wird nicht festgelegt.¹⁸¹ Scrum eignet sich vor allem für komplexe Projekte, die mit herkömmlichen Durchführungsmethoden nicht bewältigbar sind. Der Scrum-Prozess (siehe Abbildung 14) besteht aus bis zu 30-tägigen Iterationen (Sprints). Im Zuge eines Sprints wird aus einer Liste mit zu erledigenden Punkten (Produkt-Backlog) eine Aufgabe ausgewählt, die das Scrum-Team eigenverantwortlich durchführt. Da sich das Team vollkommen selbst organisiert, werden täglich kurze Scrum-Meetings abgehalten, in denen jeder Beteiligte seinen Fortschritt und weitere Maßnahmen skizziert. Damit alle Projektmitarbeiter/innen ungestört arbeiten können, hat der Scrum-Master die Aufgabe, keine Änderungen an der abzuarbeitenden Aufgabe zuzulassen und dem Team eine angenehme und motivierende Arbeitsatmosphäre einzuräumen. Am Ende jedes Sprints werden allen Stakeholdern die Ergebnisse präsentiert und der Produkt-Backlog aufgrund neuer Erkenntnisse angepasst.¹⁸²

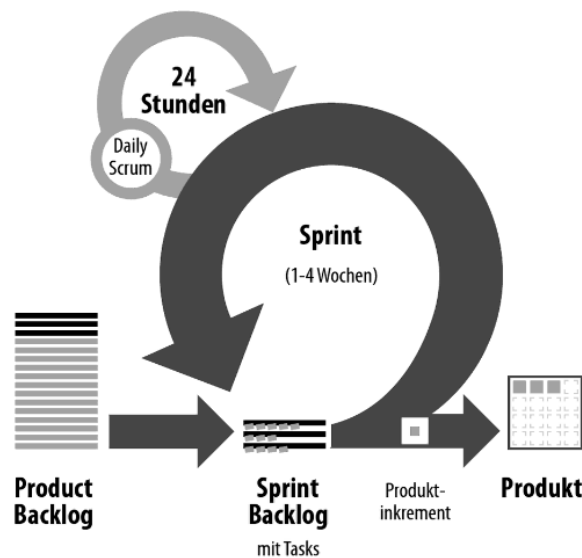


Abb. 14: Der Scrum-Prozess im Überblick, Quelle: Dräther/Koschek/Sahling (2013), S. 45.

6.2 Bewertung der bestehenden Vorgehensmodelle

Sequenzielle Vorgehensmodelle haben den Vorteil, dass sie bei relativ fixen Anforderungen, die sich im Zuge des Projekts auch nicht ändern, gut anwendbar sind. Nachteilig ist allerdings der daraus resultierende starre Projektablauf, der Änderungen kaum bis gar nicht zulässt.¹⁸³ Betrachtet man beispielsweise das Wasserfallmodell, wird ersichtlich, dass sein Vorteil in seiner klaren, einfachen Struktur liegt. Obwohl es scheinbar zu einer Vereinfachung der Planung, Organisation und Kontrolle führt, kann es zu inhaltlichen Problemen kommen. Durch die eingeschränkte Rückkoppelungsmöglichkeit ist es nicht möglich, flexibel auf Änderungen und Auswirkungen in frühen oder späten Phasen zu reagieren. Dies hat zur Folge, dass Risiken, Planungs- und Entwicklungsfehler zu spät erkannt werden und Änderungen in der Planung kostspielig und schwer durchzuführen sind. Allerdings kann das

¹⁸¹ Vgl. Goll/Hommel (2015), S. 83.

¹⁸² Vgl. Hruschka/Rupp/Starke (2009), S. 65.

¹⁸³ Vgl. Ruf/Fittkau (2008), S. 30 f.

Wasserfallmodell als Grundlage für strukturierte Vorgehensweisen herangezogen werden und eignet sich gut für risikoarme Verfahren.¹⁸⁴

Iterative Vorgehensmodelle, wie beispielsweise das Spiralmodell, sind aufgrund ihrer Flexibilität für Großprojekte ideal geeignet, da sie rasch auf Veränderungen von Rahmenbedingungen und Zielen reagieren können. Allerdings unterliegt die Planung bei diesen Vorgehensmodellen höheren Anforderungen als bei sequenziellen Modellen.¹⁸⁵

Parallele Vorgehensmodelle zeichnen sich dadurch aus, dass Phasen nebeneinander abgearbeitet werden. Voraussetzung hierfür ist die Erlaubtheit, eine neue Phase zu starten, obwohl die vorherige noch nicht abgeschlossen ist. Vorteile von parallelen Modellen entstehen in der schnelleren Durchführungszeit der Projekte und die gleichzeitige positive Auswirkung auf die Wirtschaftlichkeit.¹⁸⁶

Vorteile bei agilen Vorgehensmodellen, wie beispielsweise Scrum, sind, dass die Auslieferungen von Systemteilen in relativ kurzen Zeitabständen erfolgen und man schnell auf geänderte Anforderungen reagieren kann. Die täglichen Meetings des Scrum-Teams führen zu einer verbesserten Kommunikation und Transparenz und durch die Arbeit im Team wird zusätzlich die Motivation der Teammitglieder gefördert. Durch das regelmäßige Feedback von den Kund/innen werden mangelhafte Ergebnisse schnell erkannt und Fehler frühzeitig ausgebessert. Die Stakeholder haben so die Möglichkeit ihre wirklichen Anforderungen zu erkennen und Veränderungen können problemlos sowie kostenschonend durchgeführt werden. Nachteilig an Scrum ist, dass sich das Team rein auf funktionale Anforderungen fokussiert und daher nicht-funktionale Aspekte, wie die Erstellung eines Prototyps, vernachlässigt werden. Des Weiteren besteht die Gefahr der unzureichenden Visualisierung der Anforderungen.¹⁸⁷

6.3 Auswahl und Entwicklung eines Vorgehensmodells

Alle Vorgehensmodelle haben die Gemeinsamkeit, dass sie über einheitliche Projektphasen verfügen. Diese sorgen dafür, dass keine wesentlichen Schritte oder Aufgaben ausgelassen werden.¹⁸⁸ Allerdings haben Vorgehensmodelle die Eigenschaft, dass sie nicht immer unmittelbar für jede Anwendung geeignet sind, da jedes Projekt andere Zielsetzungen, Inhalte und Rahmenbedingungen verfolgt. Daher muss, je nach Projekt, eine Anpassung des Modells durchgeführt werden. Im Zuge dessen werden Elemente aus Standardmodellen herangezogen und spezifisch auf die Anforderungen hin angepasst.¹⁸⁹ Durch diese Vorgehensweise, auch Tailoring genannt, ist es möglich, bestehende Modelle in organisations-, domänen- oder projektspezifische Vorgehensmodelle weiterzuentwickeln.¹⁹⁰

Bevor ein geeignetes Vorgehensmodell ausgewählt und angepasst wird, ist es wichtig herauszufinden, welche Ansprüche an das Vorgehensmodell gestellt werden. Zur Identifikation von

¹⁸⁴ Vgl. Broy/Kuhrmann (2013), S. 90 f.

¹⁸⁵ Vgl. Jenny (2001), S. 222.

¹⁸⁶ Vgl. Engstler (2009), S. 146; vgl. Engstler (2013), S. 101.

¹⁸⁷ Vgl. Goll/Hommel (2015), S. 108 f.

¹⁸⁸ Vgl. Wieczorrek/Mertens (2011), S. 66.

¹⁸⁹ Vgl. Broy/Kuhrmann (2013), S. 111; vgl. Wieczorrek/Mertens (2011), S. 66.

¹⁹⁰ Vgl. Schatten/Demolsky/Winkler/Biffi/Gostischa-Franta/Östreicher (2010), S. 65.

Digitalisierungspotenzialen in der Pferdebetreuung muss das Vorgehensmodell folgende Anforderungen abdecken:¹⁹¹

- Das Modell muss eine allgemeine Gültigkeit aufweisen, damit es in den unterschiedlichen Ausprägungen von Pferdeeinstellbetrieben eingesetzt werden kann.
- Es muss flexibel konfigurierbar sein.
- Methoden, die eine Umsetzbarkeit des konkreten Vorhabens unterstützen, sind Teil des Vorgehensmodells.

Da die Identifikation von Digitalisierungspotenzialen keine agile Vorgehensweise benötigt, wird zu einer klassischen Methode zurückgegriffen. Es wird erwartet, dass das Projektergebnis einer Phase ausschlaggebend und notwendig für die folgende Phase ist. Rückkoppelungen scheinen nicht erforderlich zu sein. Für diese Masterarbeit wird daher ein sequentielles Vorgehensmodell herangezogen, da für die einzelnen Phasen fixe Anforderungen definiert werden und die einfache Struktur für die Anwender/innen überschaubar ist.

6.4 Identifikation relevanter Phasen für das Vorgehensmodell

Zur Erstellung des Vorgehensmodells ist es notwendig, alle relevanten Phasen und die jeweiligen Phasenziele zu bestimmen. Des Weiteren wird festgelegt, welche Personengruppe in welchen Phasen involviert wird, da nicht in jeder Phase der Input aller Anspruchsgruppen notwendig ist. Allerdings ist hier anzumerken, dass für die Projektleitung eine Person bestimmt werden muss, die jede Phase begleitet. In den einzelnen Phasen werden außerdem unterschiedliche Methoden eingesetzt, die zur Unterstützung des Projekts dienen und somit Teil des Vorgehensmodells sind.

Zur Identifikation von Digitalisierungspotenzialen in der Pferdebetreuung eignet sich, wie in Abbildung 15 ersichtlich, ein Vorgehensmodell mit insgesamt fünf Phasen. In der ersten Phase werden Vorbereitungstätigkeiten, wie Festlegung der Ziele und Rahmenbedingungen sowie die Erstellung eines Zeitplans, durchgeführt. Phase zwei beschäftigt sich mit der Auswahl der beteiligten Personen und der Sensibilisierung dieser in Hinblick auf das Thema Digitalisierung. Kernstücke der dritten Phase sind die Ist-Analyse der Abläufe und Prozesse im pferdebetreuenden Betrieb, die Ermittlung des Digitalisierungsgrads sowie die Erhebung von Kundenbedürfnissen und -anforderungen der Einsteller/innen. Des Weiteren wird in dieser Phase ein Einblick darüber gegeben, welche digitale Lösungen bereits am Markt sind. In der vierten Phase werden die Erkenntnisse der Phase drei herangezogen und in Hinblick auf Digitalisierungsmöglichkeiten analysiert. Daraus lassen sich Digitalisierungspotenziale ableiten, die wiederum gefiltert werden, indem eine Bewertung hinsichtlich der Umsetzbarkeit im Pferdebetrieb durchgeführt wird. Die daraus gewonnenen Ergebnisse werden in der letzten Phase durch Handlungsempfehlungen komplettiert, die im Anschluss in eine Roadmap überführt werden. In den nächsten Abschnitten werden die einzelnen Phasen für das Vorgehensmodell mit ihren einzelnen Schritten und angewendeten Methoden näher erläutert.

¹⁹¹ Vgl. Löffler (2011), S. 102.

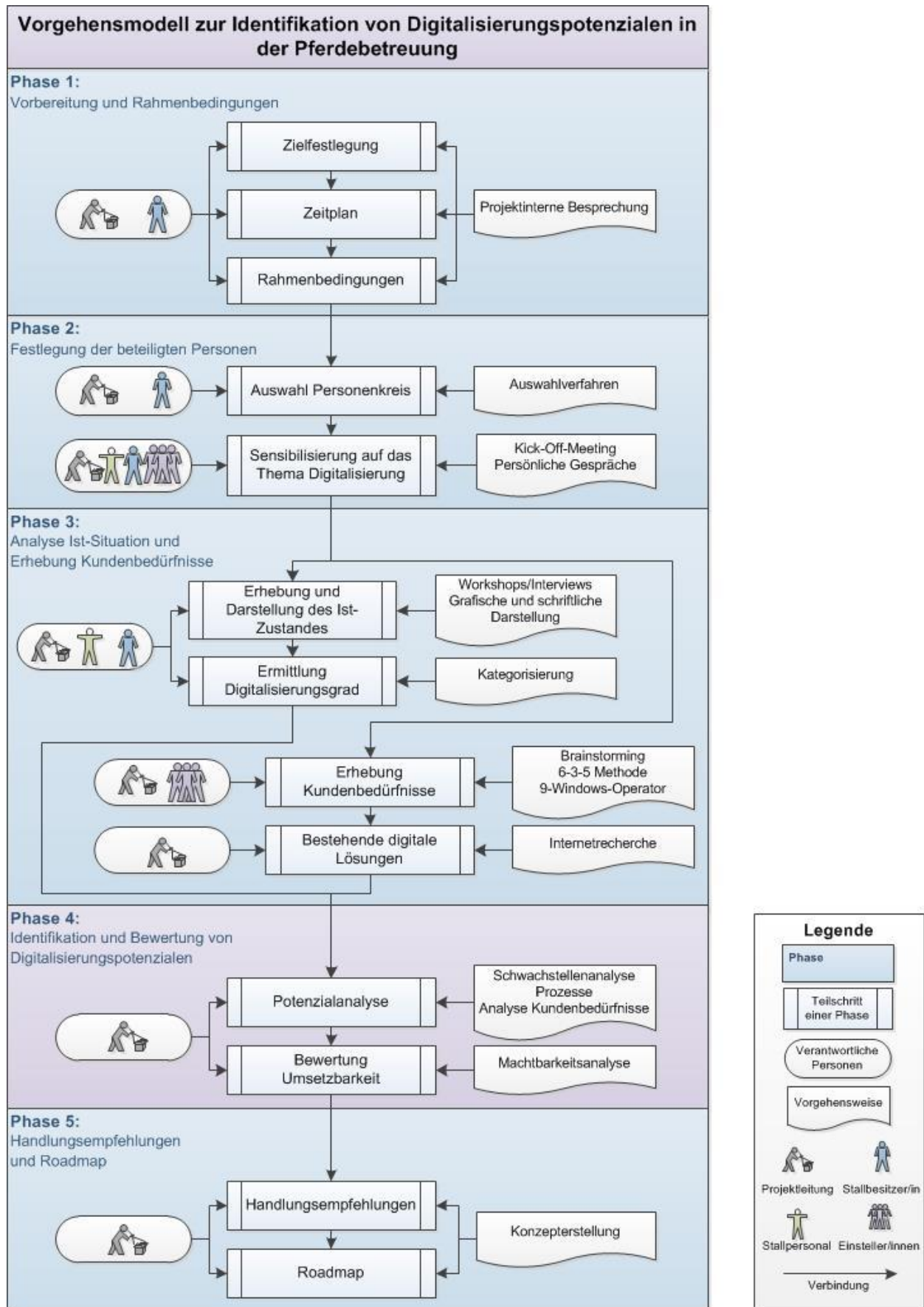


Abb. 15: Vorgehensmodell zur Identifikation von Digitalisierungspotenzialen in der Pferdebetreuung, Quelle: eigene Darstellung.

6.4.1 Phase 1: Vorbereitung und Rahmenbedingungen

In der ersten Phase werden Vorbereitungen durchgeführt und Rahmenbedingungen festgelegt (siehe Tabelle 1). Zu den Vorarbeiten gehören das Ausformulieren von Zielen und Rahmenbedingungen sowie die Planung des Zeitrahmens, in dem das Vorgehensmodell abgehandelt wird.

Phase 1	Phasenziele	Bezug Pferdebetreuung
Vorbereitung und Rahmenbedingungen	Zielfestlegung	Festlegung der zu erreichenden Ziele
	Zeitplan	Fixierung des Zeitrahmens, in dem das Projekt stattfindet
	Rahmenbedingungen	Bildung von Rahmenbedingungen, die für das gesamte Projekt Gültigkeit haben

Tab. 1: Phase 1 – Vorbereitung und Rahmenbedingungen, Quelle: Eigene Darstellung.

6.4.1.1 Zielfestlegung

Die Festlegung der Ziele ist in dieser Phase der erste Schritt. Grundsätzlich kann zwischen unternehmens- und kundenbezogenen Zielen unterschieden werden. Unternehmensbezogene Ziele sind beispielsweise Kosten- und Ertragsziele, Steigerung der Kundenzufriedenheit und Verbesserung bzw. Sicherung der Wettbewerbssituation. Zu den kundenbezogenen Zielen zählt man, unter anderem, die Nutzung des digitalen Angebots sowie die Steigerung der Qualität.¹⁹² Pferdeestellbetriebe müssen in Hinblick auf die Digitalisierung beide Zielrichtungen beachten, da sie nicht nur unternehmenseigene Ziele verfolgen, sondern auch die der Einsteller/innen beachten müssen.

Grundsätzlich müssen Ziele durchdacht sowie widerspruchsfrei formuliert und müssen an alle beteiligten Personengruppen kommuniziert werden. Daher ist es empfohlen, Ziele SMART zu formulieren, das heißt, spezifisch (specific), messbar (measurable), erreichbar (attainable), relevant (relevant) und zeitbezogen (time-bound). Somit gibt es für Interpretationen keinen Spielraum.¹⁹³ Für Pferdeestellbetriebe stellt sich zu Beginn die Frage, was sie mit der Digitalisierung erreichen möchten. Diese Überlegung ist deshalb von Bedeutung, da die erstellten Ziele eine Richtung vorgeben, wo die digitale Reise hin gehen soll. Aufgrund der unterschiedlichen Ausprägungsformen von Pferdebetrieben sind vordefinierte Ziele nicht sinnvoll und möglich.

6.4.1.2 Zeitplan

Erfolgreiche Projekte benötigen einen Zeitplan, der zu Projektstart festgelegt werden muss, um Verzögerungen zu vermeiden. Zur Kontrolle des Zeitplans eignen sich Meilensteine, die definieren, wann und welche Zwischenergebnisse erreicht werden müssen.¹⁹⁴ Als Darstellungsform eignet sich für einfache Projekte eine Tabelle, in der Start- und Endzeitpunkt sowie alle terminkritischen Ereignisse angegeben werden.¹⁹⁵

¹⁹² Vgl. Bruhn/Hadwich (2017), S. 26.

¹⁹³ Vgl. Doran (1981), S. 35 f, zitiert nach: Becker (2014), S. 19.

¹⁹⁴ Vgl. Aichele/Schönberger (2014), S. 19.

¹⁹⁵ Vgl. Bär/Fliege/Weiß (2017), S. 33.

6.4.1.3 Rahmenbedingungen

Im letzten Schritt der Phase eins werden Rahmenbedingungen festgelegt. Diese bilden ein auf den Projektinhalt zugeschnittenes organisatorisches Gerüst und zeigen, welche Projektteilnehmer/innen welche Projektaufgaben durchzuführen und zu erfüllen haben.¹⁹⁶ Des Weiteren geben Rahmenbedingungen die Richtung vor, in die sich ein Projekt oder Vorhaben bewegen soll und dienen somit als Leitlinie für alle beteiligten Personen, um nicht vom Weg abzukommen. Eine Nichtbeachtung der Rahmenbedingungen kann zur Folge haben, dass Probleme und Verzögerungen auftreten.¹⁹⁷

6.4.2 Phase 2: Beteiligte Personen und Sensibilisierung

Die zweite Phase beschäftigt sich, wie in Tabelle 2 ersichtlich, mit der Auswahl der beteiligten Personen, die im Anschluss mit dem Thema Digitalisierung vertraut gemacht werden.

Phase 2	Phasenziele	Bezug Pferdebetreuung
Beteiligte Personen und Sensibilisierung	Auswahl Personenkreis	Einbeziehung von allen Anspruchsgruppen (Stallbesitzer/in, Stallpersonal und Einsteller/innen)
	Sensibilisierung auf das Thema Digitalisierung	Sensibilisierung der beteiligten Personen in Hinblick auf die Digitalisierung

Tab. 2: Phase 2 – Beteiligte Personen und Kick-Off-Meeting, Quelle: Eigene Darstellung.

6.4.2.1 Auswahl Personenkreis

Im ersten Schritt muss überlegt werden, welcher Personenkreis für die weiteren Schritte des Vorgehensmodells ausgewählt wird. Im Bereich Pferdebetreuung können drei Anspruchsgruppen identifiziert werden, die sich in einem Anspruchsdreieck abbilden lassen (siehe Abbildung 16):¹⁹⁸

- Einsteller/innen, die eine pferdegerechte Betreuung erwarten
- Stalleitung, die Anspruch auf eine hohe Qualität ihrer Leistung hat und Fokus auf die Kundenzufriedenheit legt
- Stallpersonal, das geeignete Mittel benötigen, um ihre Arbeit zu erledigen

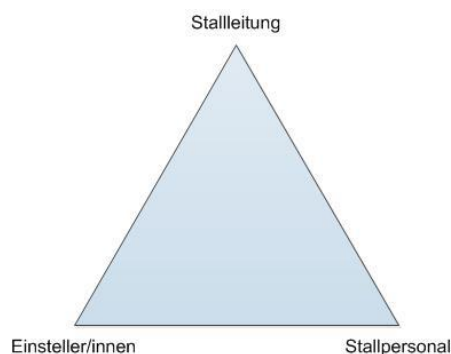


Abb. 16: Anspruchsdreieck, Quelle: Holzbaur/Bühr/Dorrer/Kropp/Walter-Barthle/Wenzel (2017), S. 101 (leicht modifiziert).

¹⁹⁶ Vgl. Bär/Fiege/Weiß (2017), S. 25.

¹⁹⁷ Vgl. Jenny (2005), S. 41 f.

¹⁹⁸ Vgl. Holzbaur/Bühr/Dorrer/Kropp/Walter-Barthle/Wenzel (2017), S. 100.

Da die Digitalisierung in der Pferdebetreuung nicht nur Stallbesitzer/innen und Stallpersonal einen Nutzen bringt, ist es ratsam die Kundenseite, in diesem Fall die Pferdebesitzer/innen, miteinzubinden. Die Einbeziehung von Kund/innen hat den Vorteil, dass die aktuellen Kundenbedürfnisse abgefragt und Kundenideen miteingebracht werden können. Des Weiteren wird durch die Einbeziehung der Pferdebesitzer/innen ein Gemeinschaftsgefühl entwickelt, das die Akzeptanz der späteren Digitalisierungslösung erhöht. Es entsteht somit eine Kooperation, durch die eine ganzheitliche Lösung geschaffen werden kann, die einen Mehrwert für alle Beteiligten bietet.¹⁹⁹ Die Auswahl des Personenkreises wird von der Projektleitung vorgenommen.

6.4.2.2 Sensibilisierung auf das Thema Digitalisierung

Bevor mit der eigentlichen Tätigkeit, der Identifikation von Digitalisierungspotenzialen, begonnen werden kann, müssen im nächsten Schritt alle betreffenden Personen zu dem Thema sensibilisiert werden. Dies kann mit Hilfe von Workshops, Seminaren und Veranstaltungen von statten gehen. Ziel dieser Sensibilisierung ist es, alle Anspruchsgruppen mit der Digitalisierung vertraut zu machen und ein notwendiges Bewusstsein zu schaffen. Einsteller/innen und Mitarbeiter/innen kann so die Angst vor der Digitalisierung genommen werden, denn nur eine ausreichende Information führt zu einem erfolgreichen Projekt.²⁰⁰

Für Pferdeeinstellbetriebe eignen sich hier entweder ein Kick-Off-Meeting oder persönliche Gespräche mit den beteiligten Personen, in denen alle Details zum Vorhaben näher erklärt sowie die in Phase eins definierten Ziele und Rahmenbedingungen kommuniziert werden. Ziel des Kick-Off-Meetings oder der Gespräche ist es, eine Einigkeit unter den beteiligten Personen zu erreichen und Vorbehalte bereits zu Beginn aus dem Weg zu räumen.²⁰¹

Grundsätzlich ist es notwendig, dass alle beteiligten Anspruchsgruppen an dieser Teilphase teilnehmen. Im Zuge der Sensibilisierung wird außerdem ersichtlich, wer sich bereits mit dem Thema Digitalisierung auseinandergesetzt hat und wer nicht. Dies hat den Vorteil, dass Personen, die noch keine oder kaum Erfahrung mit der Thematik haben, gezielt auf das neue Vorhaben vorbereitet werden können.

6.4.3 Phase 3: Analyse Ist-Situation und Erhebung Kundenbedürfnisse

Eine Analyse und die Aufnahme der Ist-Situation sind Aufgaben in der dritten Phase (siehe Tabelle 3). Im Zuge dessen werden alle Angebots- und Betreuungsleistungen und die dafür durchzuführenden Prozesse des Pferdeeinstellbetriebs erhoben und dokumentiert. Anschließend werden der bisherige Digitalisierungsgrad ermittelt und Kundenanforderungen erhoben. Im letzten Schritt der Phase drei werden Informationen über bestehende digitale Lösungen für den Bereich Pferdebetreuung am Markt eingeholt.

¹⁹⁹ Vgl. Strecker/Kellermann (2016), S. 79 f.

²⁰⁰ Vgl. Wallmüller (2017), S. 186.

²⁰¹ Vgl. Wiczorrek/Mertens (2011), S. 65.

Phase 3	Phasenziele	Bezug Pferdebetreuung
Analyse der Ist-Situation und Erhebung von Kundenbedürfnissen	Erhebung und Darstellung des Ist-Zustandes	Erhebung und schriftliche Darstellung aller Angebots- und Betreuungsleistungen durch den Pferdeeinstellbetrieb
	Ermittlung des Digitalisierungsgrads	Analyse Digitalisierungsgrad des Pferdeeinstellbetriebs
	Erhebung von Kundenanforderungen und –bedürfnissen	Anforderungsdarstellung der Einsteller/innen mithilfe von Brainstorming, der 6-3-5 Methode und des 9-Windows-Operators mit anschließender Strukturierung der Ideen
	Bestehende digitale Lösungen	Recherche über bestehende digitale Lösungen für die Pferdebetreuung am Markt

Tab. 3: Phase 3 - Analyse und Aufnahme der Ist-Situation, Quelle: Eigene Darstellung.

6.4.3.1 Erhebung und Darstellung des Ist-Zustandes

Zur Identifikation von Digitalisierungspotenzialen ist es notwendig, die Ist-Situation bzw. den Ist-Zustand des Pferdeeinstellbetriebs zu erheben. Dies ist eine grundlegende Voraussetzung, um in der nächsten Phase aufbauend auf die Ausgangssituation eine Potenzialerhebung durchführen zu können.²⁰² Im Zuge der Ist-Analyse werden mit den Mitarbeiter/innen interne bestehende Abläufe, Prozesse und Verantwortlichkeiten analysiert sowie bereits sichtbare Problemfelder und Schwachpunkte identifiziert.²⁰³

Für die Analyse der Abläufe und Prozesse eignen sich Workshops und Interviews mit Personen, die mit der Abwicklung und Durchführung der Tätigkeiten vertraut sind. Vorgesetzte eignen sich für die Befragung nur bedingt, da diese oft nicht über ausreichende Detailkenntnisse verfügen. Im Zuge der Erhebung der Ist-Situation ist außerdem zu beachten, dass es zu keiner Vermischung von Ist- und Soll-Zuständen kommen darf. Eine Diskussion darüber, wie ein Ablauf auszusehen hat, führt nur zu Missverständnissen und erschwert das Aufdecken von Optimierungspotenzialen.²⁰⁴

Im ersten Schritt der Ist-Analyse wird definiert, welche Abläufe untersucht werden. Im Bereich der Pferdebetreuung sind mögliche zu untersuchende Gebiete das Boxen-, Koppel- und Bewegungsmanagement, die Fütterung und die Kommunikation zwischen Stallpersonal und Einsteller/innen in Hinblick auf Betreuungsänderungen. Je nach Leistungsangebot kann die Ablaufanalyse erweitert oder eingeschränkt werden. Im Anschluss werden, unter anderem, folgende Punkte je Prozess untersucht:²⁰⁵

- Wesentliche Aufgaben
- Auslöser, die den Start eines Prozesses anstoßen
- Prozessteilschritte
- Prozessbeteiligte

²⁰² Vgl. Gierhake (2001), S. 116.

²⁰³ Vgl. Gampenrieder (2004), S. 208.

²⁰⁴ Vgl. Best/Weth (2010), S. 72 f.

²⁰⁵ Vgl. Becker (2018), S. 141.

Die Abläufe und Prozesse können grafisch oder beschreibend dargestellt werden. Hierfür eignet sich vor allem ein Flussdiagramm, in dem, wie in Abbildung 17 ersichtlich, Symbole zur besseren Darstellungsweise herangezogen werden.²⁰⁶

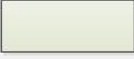



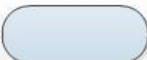
Symbol	Bezeichnung
	Aufgabe
	Teilaufgabe
	Entscheidungssituation
	Informationsfluss
	Start/Ende

Abb. 17: Symbole des Flussdiagramms, Quelle: Becker (2018), S. 143 (leicht modifiziert).

Ziele der Prozessabbildung und –dokumentation sind es, die Abläufe zu verstehen und Ansätze für Verbesserungspotenziale zu finden. Zwar ist die Erstdarstellung zeitaufwendig, allerdings können komplexe Zusammenhänge besser abgebildet und eindeutige Zustände beschrieben werden.²⁰⁷

6.4.3.2 Ermittlung des Digitalisierungsgrads

Ein Digitalisierungsgrad zeigt an, in welchem Ausmaß ein Unternehmen bereits digitalisiert ist. Werden alle Prozesse im Unternehmen IT-unterstützend durchgeführt und liegen Daten hauptsächlich digital vor, spricht man von Volldigitalisierung. Im Zuge der Teildigitalisierung werden nur ausgewählte Abläufe und Daten im Betrieb digital abgehandelt. Tritt der Fall ein, dass keine Aktivität einer Digitalisierungsmaßnahme ausgesetzt wird, handelt das Unternehmen rein analog.²⁰⁸ Ziel der Bestimmung des Digitalisierungsgrad ist es, herauszufinden, wo Weiterentwicklungspotenzial vorhanden ist, auf dem aufgebaut werden kann.²⁰⁹

Insgesamt kann der Digitalisierungsgrad einer Organisation in fünf Stufen eingeteilt werden (siehe Abbildung 18).

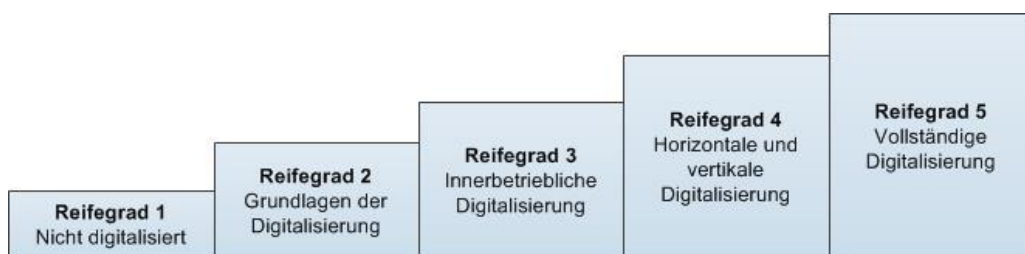


Abb. 18: Stufen Digitalisierungsgrad, Quelle: In Anlehnung an Simbeck/Bühler (2018), S. 197.

²⁰⁶ Vgl. Becker (2018), S. 143.

²⁰⁷ Vgl. Becker (2018), S. 136.

²⁰⁸ Vgl. Appelfeller/Feldmann (2018), S. 21 f.

²⁰⁹ Vgl. Timinger/Seel (2018), S. 162.

Reifegrad 1: Auf dieser Stufe ist das Unternehmen noch nicht digitalisiert und das Thema Digitalisierung wird nicht behandelt. Die einzige digitale Unterstützung sind Office-Anwendungen. Dokumentationen erfolgen hauptsächlich in Papierform. Gewählte Kommunikationsmittel sind Telefon, E-Mail oder Fax.²¹⁰

Reifegrad 2: Hier sind Grundlagen der Digitalisierung ersichtlich. Einzelne Teilbereiche, wie Planung, Vorbereitung, Ausführung und Dokumentation werden bereits digital erfasst und sämtliche Daten werden über einen Server zentral in einer Cloud gespeichert.²¹¹

Reifegrad 3: Unternehmen auf dieser Stufe verwenden innerbetrieblich digitale Systeme und beschäftigen sich mit dem Thema der Digitalisierung von Geschäftsprozessen.²¹²

Reifegrad 4: Innerhalb des Unternehmens wird Digitalisierung angewendet. Die Weitergabe von Information und jegliche Kommunikation erfolgt elektronisch. Außerdem besitzt die Organisation eine klare Digitalisierungsstrategie und ist innovationsfreudig.²¹³

Reifegrad 5: Auf dieser Stufe herrscht eine vollständige Digitalisierung des Unternehmens. Vor- und nachgelagerte Stellen der Wertschöpfungskette (Kund/innen und Lieferant/innen) sind in die digitalen Unternehmenssysteme eingegliedert und sämtlicher Austausch von Daten und Informationen werden durch Einsatz von einer vernetzten Software durchgeführt.²¹⁴

6.4.3.3 Erhebung von Kundenanforderungen und -bedürfnissen

Gerade in Dienstleistungsunternehmen ist es erforderlich, die Sicht der Kund/innen miteinzubeziehen. Im Zuge einer Erhebung von Kundenanforderungen und -bedürfnissen wird untersucht, welche Grundanforderungen erfüllt werden müssen, welche Leistungen die Kund/innen wirklich wollen und wofür sie bereit sind zu zahlen.²¹⁵

Da Pferdeeinstellbetriebe eine starke Beziehung zu ihren Kund/innen haben, ist es im Zuge der Digitalisierung notwendig, die Bedürfnisse und Anforderungen der Einsteller/innen zu identifizieren. Dies ist mithilfe eines Anforderungsprofils möglich und gibt Auskunft darüber, welche Dienstleistungen den Kund/innen noch fehlen.²¹⁶ Als Vorgehensweise eignen sich hier Workshops in kleineren Gruppen. Nachfolgend werden Methoden vorgestellt, die für die Erhebung von Kundenanforderungen und -bedürfnissen herangezogen und in Workshops angewendet werden können.

Brainstorming

Die Methode des Brainstormings ist flexibel auf unterschiedlichsten Gebieten einsetzbar. Beispiele für den Einsatz dieses Instruments sind Austausch von Erfahrungen und Wissen, Ideenfindung und Innovationsentwicklung sowie Lösungsgenerierung zu aufgedeckten Problemfeldern. Im Zuge des Brainstormings werden in kurzen Zeitspannen von den Teilnehmer/innen Beiträge und Ideen zu einem

²¹⁰ Vgl. Simbeck/Bühler (2018), S. 195.

²¹¹ Vgl. Simbeck/Bühler (2018), S. 195.

²¹² Vgl. Simbeck/Bühler (2018), S. 196.

²¹³ Vgl. Simbeck/Bühler (2018), S. 196.

²¹⁴ Vgl. Simbeck/Bühler (2018), S. 196.

²¹⁵ Vgl. Becker (2018), S. 26.

²¹⁶ Vgl. Widmer/Winter/Morf (2017), S. 654.

zuvor definierten Gegenstand geliefert und für alle sichtbar dokumentiert. Dabei ist es unerheblich, ob die Vorschläge verwertbar sind oder unsinnig erscheinen, da vor allem unerwartete Einfälle Weiterentwicklungspotenzial vorweisen. Als wichtigste Regel des Brainstormings gilt, dass im Zuge der Ideengewinnung von den Teilnehmer/innen keine Kritik ausgeübt werden darf.²¹⁷ Im Zuge der Bedürfniserhebung von Einsteller/innen eignet sich das Brainstorming vor allem als eine Auflockerungsmethode zu Beginn des Workshops, indem beispielsweise die Vor- und Nachteile der Digitalisierung in der Gruppe ermittelt und anschließend besprochen werden.

6-3-5 Methode

Eine weitere Vorgehensweise, um Kundenanforderungen zu identifizieren, ist die 6-3-5 Methode. Diese ist auch unter dem Namen Brainwriting bekannt, da sie sich an das Konzept des Brainstormings anlehnt. Ziel der 6-3-5 Methode ist es, innerhalb von 30 Minuten insgesamt 108 Ideen mit sechs Teilnehmer/innen zu generieren. Als Arbeitsmittel erhalten alle Beteiligten ein Blatt Papier, das mit sechs Reihen und drei Spalten (insgesamt 18 Kästchen) versehen ist. Die Teilnehmer/innen haben fünf Minuten Zeit, um in die erste Zeile je drei Ideen zur vorher definierten Problemstellung einzutragen. Anschließend werden die Blätter im Uhrzeigersinn weitergegeben und die nächste Zeile wird von den Beteiligten ausgefüllt, wobei diese die zuvor niedergeschriebenen Ideen aufgreifen und weiterentwickeln sollen. Die Vorgehensweise wiederholt sich so lange, bis alle Kästchen voll sind. Am Ende kommt es zu einer Bewertung der Ideen, die im idealsten Fall neue Kundenwünsche beinhalten. Vorteil dieser Methode ist es, dass für die Ideenfindung nur kleine Gruppen notwendig sind.²¹⁸ Gegenstand dieser Methode können beispielsweise Ideen sein, die im Zusammenhang mit der Digitalisierung und der Pferdebetreuung stehen.

9-Windows-Operator

Zur Analyse von möglichen Kundenanforderungen und -bedürfnissen eignet sich das TRIZ-Werkzeug 9-Windows-Operator. Vorteil dieses Modells ist, dass man sich im Zuge der Problemlösungssituation und Systembetrachtungen nicht nur auf Details oder übergeordnete Zusammenhänge konzentriert, sondern den Gesamtzusammenhang hinsichtlich Raum/Struktur und Zeit vollständig betrachtet. Wie in Abbildung 19 ersichtlich besteht der 9-Windows-Operator aus drei mal drei Feldern mit einer Raum/Struktur-Achse mit den Ebenen Subsystem, System und Supersystem sowie einer Zeit-Achse mit den Spalten Vergangenheit (vorher), Gegenwart (während) und Zukunft (nachher). Dieses 9-Fenster-Raster ermöglicht es, dass die ausgewählten Produkte oder Dienstleistungen unter neun verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden können.²¹⁹

Durch die Loslösung von der eigentlichen Leistung wird eine ganzheitliche Betrachtungsweise eingenommen, indem die Umgebung des Produkts oder der Dienstleistung sichtbar wird. Daraus lassen sich Lücken und Problemfelder identifizieren, die zur Entwicklung neuer Ideen beitragen.²²⁰

²¹⁷ Vgl. Ballod (2011), S. 68.

²¹⁸ Vgl. Leimeister (2012), S. 173.

²¹⁹ Vgl. Hentschel/Gundlach/Nähler (2010), S. 65.

²²⁰ Vgl. Kandolf (2016), S. 87.

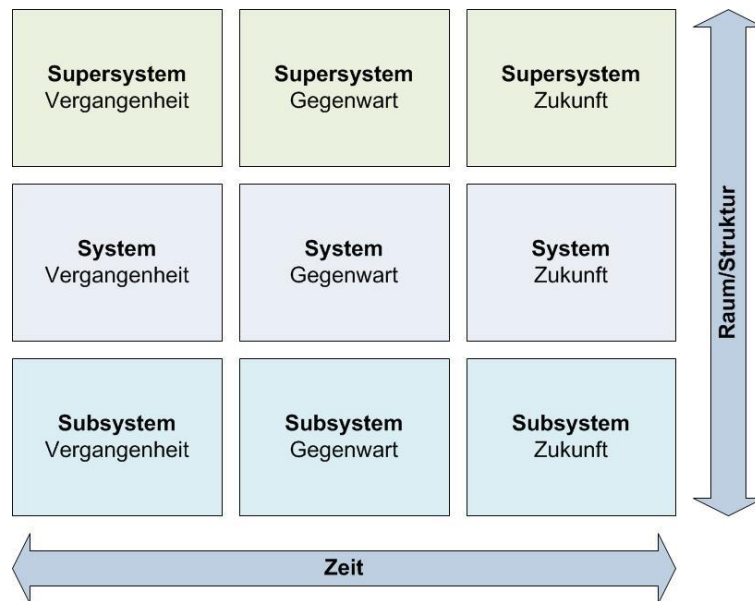


Abb. 19: 9-Window-Operator, Quelle: Hentschel/Gundlach/Nähler (2010), S. 66 (leicht modifiziert).

Potenzialstrukturierung

Im Zuge des Brainstormings, der 6-3-5 Methode und des 9-Window-Operators entsteht eine Vielzahl an Potenzialen, die für sich allein meist keine brauchbaren Ergebnisse liefern. Um einen besseren Überblick zu erhalten, empfiehlt es sich, die generierten Potenziale zu clustern, das heißt, diese in Gruppen je nach Thema oder Schwerpunkt zusammenzufassen. Des Weiteren kann die Menge an Verbesserungsmöglichkeiten reduziert werden, indem Überschneidungen und doppelte Einfälle zu einem Block zusammengestellt werden.²²¹

6.4.3.4 Bestehende digitale Lösungen

Um zu erkennen, welche digitalen Lösungen im Bereich Pferdebetreuung überhaupt existent sind, ist eine Erhebung von bestehenden Produkten notwendig. Hierfür eignet sich eine Internetrecherche mittels Suchmaschinen. Im Zuge dessen können Einblicke über Softwareprodukte gewonnen werden und, falls auf der Anbieterwebsite angegeben, Referenzkund/innen identifiziert werden.²²²

Suchbereiche für Digitalisierungsmaßnahmen in der Pferdebetreuung sind vor allem digitale Stallmanagementsysteme, Kommunikationsplattformen, computergesteuerte Fütterungssysteme und Softwareprodukte im Bereich Gesundheit sowie Verhaltensmonitoring. Trainingsunterstützende Systeme werden nicht direkt der Pferdebetreuung zugeordnet und unterliegen daher keiner aktiven Suche. Für eine bessere Übersicht und Vergleichbarkeit der Produkte eignet sich eine Darstellung in Tabellenform.

6.4.4 Phase 4: Identifikation und Bewertung von Digitalisierungspotenzialen

Die vierte Phase des Vorgehensmodells beschäftigt sich mit dem Kernstück des ganzen Vorhabens (siehe Tabelle 4). Hier findet die Identifikation von Digitalisierungspotenzialen statt. Im Zuge der

²²¹ Vgl. Blumenschein/Ehlers (2015), S. 119.

²²² Vgl. Becker/Knackstedt/Müller/Benölken/Schmitt/Thillainathan/Schulke (2010), S. 87.

Potenzialanalyse werden die internen Prozesse des Pferdeeinstellbetriebs auf Schwachstellen identifiziert, die mithilfe von Digitalisierungsmaßnahmen entschärft werden können. Da mit digitalen Lösungen Kundenbedürfnisse getroffen werden sollen, werden außerdem die Ergebnisse der ermittelten Kundenanforderungen miteinbezogen. Im Anschluss an die Identifikation der Digitalisierungspotenziale werden diese hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit überprüft.

Phase 4	Phasenziele	Bezug Pferdebetreuung
Identifikation und Bewertung von Digitalisierungspotenzialen	<ul style="list-style-type: none"> • Problemfelder und Verbesserungsansätze identifizieren • Kundenbedürfnisse hinsichtlich Digitalisierungspotenziale überprüfen 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwachstellenanalyse der internen Abläufe • Analyse der ermittelten Kundenbedürfnisse
	Umsetzbarkeit der Digitalisierungspotenziale	Bewertung und Prüfung der Digitalisierungspotenziale

Tab. 4: Phase 4 - Identifikation und Bewertung von Digitalisierungspotenzialen, Quelle: Eigene Darstellung.

Für die Identifikation von Digitalisierungspotenzialen sind in Pferdeeinstellbetrieben zwei Treiber verantwortlich. Zum einen verfügen bestehende Prozesse, die in Phase drei ermittelt werden, über Problemfelder und Schwachstellen, die mithilfe der Digitalisierung verbessert werden können. Zum anderen existiert eine Einflussgröße in Form von Einsteller/innen, die Bedürfnisse und Wünsche sowie Ideen kommunizieren. Wie in Abbildung 20 ersichtlich, werden diese beiden Untersuchungsfelder zusammengefasst, um einen Überblick über die identifizierten Digitalisierungspotenziale zu erhalten. Da nicht immer alle aufgedeckten Potenziale in Pferdebetrieben umsetzbar sind, werden diese hinsichtlich ihrer Machbarkeit überprüft und gefiltert. Als Endergebnis erhält man Digitalisierungspotenziale, die für den Pferdebetrieb in Frage kommen.

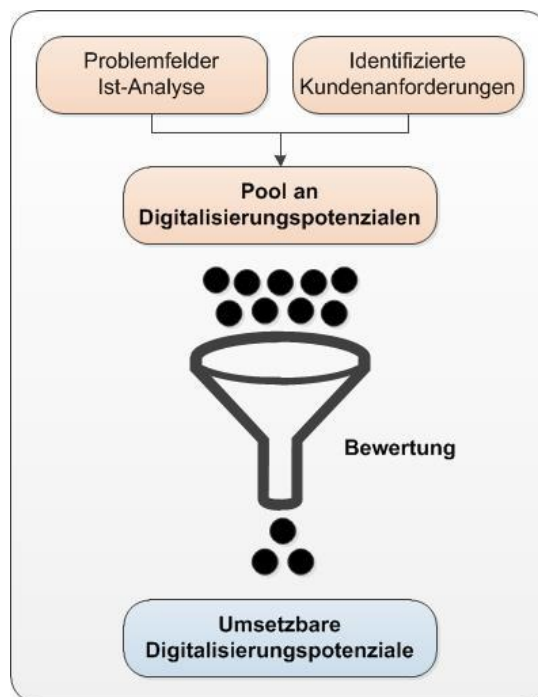


Abb. 20: Identifikation und Bewertung von Digitalisierungspotenzialen, Quelle: In Anlehnung an Aichele (2014), S. 49.

6.4.4.1 Problemfelder und Verbesserungsansätze identifizieren

Die in der dritten Phase ermittelten Ergebnisse dienen als Basis für die Identifikation von Problemfeldern und Verbesserungsansätzen, an denen mithilfe der Digitalisierung angesetzt werden kann.

Problemfelder und Schwachstellen der Ist-Analyse

Im ersten Schritt wird die durchgeführte Ist-Analyse der Abläufe und Prozesse hinsichtlich folgender Schwachstellen und Problemfelder überprüft:²²³

- Unzureichende oder fehlende Verwaltungsmöglichkeit von Daten
- Mehrfachaufzeichnungen von gleichen Informationen
- Dokumentations- und Kommunikationsschwächen und Papierflut
- Verwendung unterschiedlicher Kommunikationskanäle zur Aufgabenübertragung
- Überflüssige Prozessschritte und -schnittstellen
- Parallele Prozessabläufe und Doppelarbeiten
- Hierarchische Berichts- und Entscheidungswege
- Probleme in der Abstimmung
- Beschränkung durch Ressourcen

Diese werden im Anschluss systematisch erfasst, indem die Schwachstellen kurz beschrieben werden, die durch Digitalisierung behoben werden könnten. Hierfür eignet sich eine Darstellung in Tabellenform, die zugleich konkrete Lösungsalternativen beinhaltet.²²⁴

Identifizierte Kundenanforderungen

Die in der dritten Phase identifizierten Digitalisierungspotenziale aus Kundenanforderungen und die daraus resultierenden Mehrwerte werden ergänzend in Form einer Tabelle dargestellt. Hier ist es möglich, dass es Überschneidungen mit den aufgedeckten Potenzialen der Ist-Analyse gibt. Dies stärkt die Notwendigkeit des Digitalisierungspotenzials, da sowohl intern als auch von Kundenseite ein Bedarf entdeckt wurde.

6.4.4.2 Umsetzbarkeit der Digitalisierungspotenziale

Nach der Identifikation von Digitalisierungspotenzialen ist zu überprüfen, welche überhaupt im Betrieb umsetzbar sind.²²⁵ Jedes ermittelte Digitalisierungspotenzial wird mithilfe einer Checkliste hinsichtlich der technischen Machbarkeit, Umsetzbarkeit im Unternehmen und Finanzierungsmöglichkeit überprüft.

Als technisch machbar gilt eine Verbesserungsmaßnahme, wenn eine digitale Lösung bereits am Markt vorhanden ist bzw. eine Herstellung ohne viel Aufwand denkbar ist. Digitalisierungspotenziale, die als nicht realisierbar eingestuft werden, sind für das Vorhaben nicht verwertbar.²²⁶

²²³ Vgl. Schwegmann/Laske (2012), S. 183 f; vgl. Best/Weth (2010), S. 87 f.

²²⁴ Vgl. Schwegmann/Laske (2012), S. 190.

²²⁵ Vgl. Becker (2018), S. 281.

²²⁶ Vgl. Felkai/Beiderwieden (2015), S. 74.

Digitalisierungspotenziale gelten als im Unternehmen umsetzbar, wenn eine allgemeine Akzeptanz für die Einführung einer digitalen Lösung gegeben ist. Daher ist es notwendig, die Mitarbeiter/innen auf die geplanten Digitalisierungsmaßnahmen vorzubereiten und sie zu begleiten.²²⁷ Hier ist aber zu beachten, dass trotz der gegebenen Umsetzungsmöglichkeit meist nicht alle Digitalisierungspotenziale umgesetzt werden, da diese nicht mit der derzeitigen Unternehmensstrategie konform gehen.²²⁸

Sind die ermittelten Digitalisierungspotenziale technisch und im Unternehmen umsetzbar, muss im letzten Schritt geprüft werden, ob eine Finanzierbarkeit gegeben ist. Hier wird abgewogen, ob eine Investition in digitale Lösungen wirtschaftlich möglich ist und den erwarteten Nutzen bringt.²²⁹

6.4.5 Phase 5: Handlungsempfehlungen und Roadmap

Die fünfte Phase des Vorgehensmodells beschäftigt sich mit Handlungsempfehlungen für den Pferdebetrieb, die im Anschluss in eine Roadmap überführt werden (siehe Tabelle 5).

Phase 5	Phasenziele	Bezug Pferdebetreuung
Handlungsempfehlungen und Roadmap	Handlungsempfehlungen	Handlungsempfehlungen für die weitere Vorgehensweise
	Roadmap	Überführung der Handlungsempfehlungen in eine Roadmap

Tab. 5: Phase 5 – Handlungsempfehlungen und Roadmap, Quelle: Eigene Darstellung.

6.4.5.1 Handlungsempfehlungen

Die umsetzbaren Digitalisierungspotenziale aus Phase vier werden in Handlungsempfehlungen für den Pferdebetrieb konkretisiert. Handlungsempfehlungen sind Vorschläge, wie Unternehmen und Betriebe mit gewonnenen Erkenntnissen weiter vorgehen sollen. Im Zuge dessen werden Chancen und Risiken aufgezeigt, die es gilt wahrzunehmen oder zu meiden.²³⁰

Des Weiteren werden die identifizierten Digitalisierungspotenziale in einer Prioritätenliste kategorisiert, um zu erkennen, welche Potenziale unbedingt zu nutzen sind (Must-Have), welche aufgrund ihrer hohen Bedeutung wesentlich zu einer Verbesserung beitragen (Should-Have) und welche keinen wesentlichen Auswirkung auf das Unternehmen besitzen (Nice-to-have).²³¹ Zur besseren Übersicht wird hier eine Darstellung in Tabellenform empfohlen.

6.4.5.2 Roadmap

Digitalisierungsinitiativen haben Einfluss auf wesentliche Geschäftsprozesse eines Unternehmens. Daher ist es sinnvoll, eine Digitalisierungsroadmap aufzustellen, die zugleich Bestandteil eines langfristigen Planungsprozesses ist.²³² Die Roadmap schließt nahtlos an die Bewertung der Digitalisierungspotenziale

²²⁷ Vgl. Kofler (2018), S. 131.

²²⁸ Vgl. Tomczak/Reinecke/Mühlmeier/Kaetzke (2007), S. 477 f.

²²⁹ Vgl. Weber/Kabst/Baum (2018), S. 117.

²³⁰ Vgl. Bär/Weiß/Seyd (2018), S. 17.

²³¹ Vgl. Hartschen/Scherer/Brügger (2009), S. 79.

²³² Vgl. Winkelhake (2017), S. 139.

an und stellt die daraus abgeleiteten Schritte bis zur Implementierung einer digitalen Maßnahme zeitlich und übersichtlich dar.²³³

Somit dient sie im Rahmen der Implementierung als Orientierung der beteiligten Personen und gibt Rahmenbedingungen sowie konkrete Umsetzungsmaßnahmen vor. Die Digitalisierungsroadmap darf keinesfalls als starres Hilfsmittel angesehen werden, sondern muss flexibel an aktuelle Gegebenheiten und Veränderungen anpassbar sein.²³⁴ Die folgende Abbildung 21 zeigt eine bildliche Darstellung von möglichen Schritten einer Roadmap, die in den nächsten Abschnitten näher beschrieben werden.

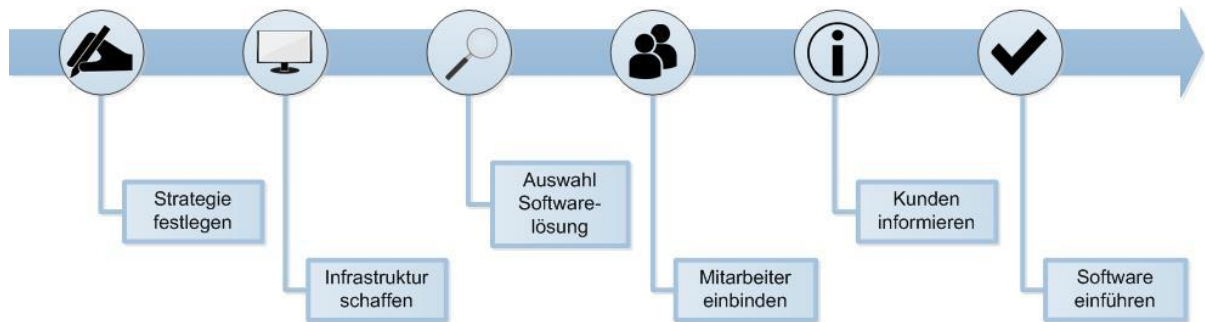


Abb. 21: Roadmap Digitalisierung, Quelle: Billomat GmbH & Co. KG (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [28.11.2018] (leicht modifiziert).

Strategie festlegen

Zur Nutzung von Digitalisierungspotenzialen und zur Vermeidung von Fehlinvestitionen ist es für Unternehmen unerlässlich, eine Digitalisierungsstrategie festzulegen. Die Inhalte der Strategie sollten von Führungskräften mit den Mitarbeiter/innen gemeinsam erarbeitet werden. Diese Maßnahme sorgt dafür, dass eine größtmögliche Akzeptanz der Veränderung erreicht wird, da die Mitarbeiter/innen durch die Beteiligung nicht nur informiert, sondern auch früh genug an die Thematik herangeführt werden. Des Weiteren ist es notwendig, verantwortliche Personen, die für die Implementierung der Digitalisierungsstrategie zuständig sind, zu definieren und einen Zeitrahmen festzulegen.²³⁵

Infrastruktur schaffen

Gerade bei wenig digitalisierten Unternehmen ist es notwendig, eine IT-Infrastruktur zu schaffen. Dazu gehören sämtliche Hard- und Softwarekomponenten, wie PCs, Tablets, Laptops, Datenbank- oder Kommunikationssysteme. Hier muss sich genau überlegt werden, welche Maßnahmen für die Digitalisierungsumsetzung angeschafft werden, da diese Kosten verursachen.²³⁶

Auswahl Softwarelösung

Bevor eine Auswahl einer Softwarelösung durchgeführt werden kann, ist es notwendig, funktionale Anforderungen, die an die Software gestellt werden, zu spezifizieren. Des Weiteren müssen sämtliche

²³³ Vgl. Johanning (2014), S. 31.

²³⁴ Vgl. Hanschke (2018), S. 33.

²³⁵ Vgl. Frost/Terstegen/Altun/Adenauer/Jeske (2018), S. 164.

²³⁶ Vgl. Buchta/Eul/Schulte-Croonenberg (2009), S. 156.

technische Voraussetzungen evaluiert werden. Durch diese Schritte wird sichergestellt, dass eine für den Pferdebetrieb passende Software ausgewählt wird.²³⁷

Mitarbeiter/innen einbinden

Der Erfolg einer Digitalisierungsmaßnahme ist davon abhängig, wie intensiv sie nach der Einführung genutzt wird. Da gerade Mitarbeiter/innen mit neuen digitalen Lösungen arbeiten dürfen, ist es notwendig eine Akzeptanzbasis aufzubauen. Hierfür eignen sich Workshops und Trainings, in denen die Notwendigkeit und Vorteile der Digitalisierung erklärt und alle Mitarbeiter/innen mit den Systemen geschult werden. In Folge dessen werden Berührungängste minimiert und eine laufende Anwendung gewährleistet.²³⁸

Kund/innen informieren

Digitalisierungsmaßnahmen von Unternehmen betreffen nicht nur interne Prozesse, sondern haben auch eine Veränderung der Angebote und Dienstleistungen zur Folge. Demzufolge kommen Kund/innen mit Digitalisierungsstrategien aktiv oder passiv in Berührung. Unternehmen stehen vor der Aufgabe, vor allem Bestandskund/innen über Änderungen zu informieren, Vorteile zu erklären und somit eine Akzeptanz zu schaffen.²³⁹

Werden Kund/innen direkt in die Nutzung einer digitalen Lösung eingebunden, ist es wichtig, diese frühzeitig darauf vorzubereiten und auf eine einfache Bedienbarkeit sowie ein ansprechendes Design zu achten, um ein optimales Kundenerlebnis zu generieren. Diese Maßnahmen sichern die Kundenzufriedenheit und des Weiteren die regelmäßige Verwendung von digitalen Services.²⁴⁰

Software einführen

Grundsätzlich gibt es für die Einführung einer Software zwei Möglichkeiten. Zum einem kann eine digitale Lösung Schritt-für-Schritt im Unternehmen implementiert werden, indem Bereiche nacheinander vom bisherigen Vorgehen auf einen neuen Ablauf umgestellt werden. Dies hat den Vorteil, dass Erfahrungen hinsichtlich der Einführung gesammelt und diese für die folgenden Umstellungen genutzt werden können. Die in der frühen Einführungsphase mitwirkenden Mitarbeiter/innen und Kund/innen können ihr Wissen mit allen weiteren beteiligten Personen teilen und dienen somit als Hilfe bei der Einarbeitung. Wesentlich radikaler als stufenweise Einführung ist der Big-Bang. Im Zuge dessen wird eine Softwarelösung in allen Bereichen gleichzeitig eingeführt. Dies hat eine kürzere Einarbeitungszeit zur Folge und das System ist sofort produktiv im Einsatz. Ein Nachteil dieser Vorgehensweise ist, dass keine Erprobungsphase erfolgt und somit eine Stabilität von Beginn an erforderlich ist.²⁴¹

²³⁷ Vgl. Hansmann/Neumann (2012), S. 336.

²³⁸ Vgl. Elste (2016), S. 22.

²³⁹ Vgl. Billomat GmbH & Co. KG (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [28.11.2018].

²⁴⁰ Vgl. Châlons/Dufft (2016), S. 30.

²⁴¹ Vgl. Hansmann/Laske/Luxem (2012), S. 280 f.

7 EXPERTENINTERVIEWS

Unter qualitativen Experteninterviews versteht man empirische Untersuchungen, in denen spezifisches Wissen zu einem Fach- und Themengebiet mithilfe von relevanten Experten erhoben wird.²⁴² Im Zuge dieser Masterarbeit wird diese Methode herangezogen, um herauszufinden, wie Pferdeeinstellbetriebe, die bereits digitale Lösungen eingeführt haben, sich auf das Thema Digitalisierung vorbereitet haben. In den nächsten Abschnitten werden die Planung, das Vorgehen und die Durchführung der Interviews beschrieben sowie die Interviewergebnisse zusammengefasst.

Ziel der Experteninterviews ist es, Methoden und Ansätze der Digitalisierung von Pferdeeinstellbetrieben, vor allem in Hinblick auf die Pferdebetreuung, zu erhalten. Außerdem soll Erkenntnis darüber gewonnen werden, wo Schwierigkeiten im Zuge der digitalen Transformation, speziell im Bereich der Identifikation von Digitalisierungspotenzialen, auftreten können.

7.1 Vorbereitung

Vor der Durchführung der Experteninterviews ist es erforderlich, sich als Interviewer/in auf das Themengebiet vorzubereiten und einen konkreten Interviewleitfaden zu erstellen. Anschließend ist eine gezielte Auswahl der Interviewpartner/innen notwendig, die für eine entsprechende Qualität der Ergebnisse sorgen. Abschließend dient für einen erfolgreichen Ablauf der Experteninterviews eine Beschreibung des Vorgehens als Stütze.

7.1.1 Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden dient als Basis der Experteninterviews. Die vordefinierten Fragen decken die Forschungsthemen ab und dienen als Orientierungsrahmen, um eine Vergleichbarkeit der Interviews zu ermöglichen. Den Interviewpartner/innen werden offene Fragen gestellt. Somit wird sichergestellt, dass viele brauchbare Informationen gewonnen werden.²⁴³

Der Interviewleitfaden enthält im ersten Schritt Fragen zu soziografischen Daten der Interviewpartner/innen selbst und zu den Pferdebetrieben. Der nächste Fragenblock beschäftigt sich mit dem Thema Digitalisierung im Allgemeinen. Der dritte Abschnitt des Interviewleitfadens beschäftigt sich mit der Vorgehensweise der Auswahl einer digitalen Lösung im Pferdebetrieb. Im Anschluss daran wird die Einführung einer digitalen Lösung im Betrieb erarbeitet. Die letzten beiden Fragenblöcke behandeln den laufenden Betrieb der digitalen Lösung und weitere Planungen für die Zukunft des jeweiligen Pferdebetriebs. Der gesamte Interviewleitfaden ist im Anhang ersichtlich.

7.1.2 Auswahl der Expert/innen

Für die Qualität der Ergebnisse ist die Auswahl von geeigneten Interviewpartner/innen ausschlaggebend. Im Zuge dieser Masterarbeit wurden Expert/innen aus dem Bereich Pferdebetreuung ausgewählt, die in

²⁴² Vgl. Bogner/Menz (2002), S. 7.

²⁴³ Vgl. Becker (2018), S. 115.

ihren Betrieben bereits eine digitale Lösung eingeführt haben. Im Zuge dessen wurde darauf geachtet, dass in den Einstellbetrieben unterschiedliche digitale Systeme vorhanden sind, um einen möglichst großen Erkenntnisgewinn zu generieren. Der Kontakt zu den Interviewpartner/innen wurde entweder persönlich oder aufgrund von Empfehlungen hergestellt. Die folgende Tabelle 6 gibt einen Überblick über alle befragten Expert/innen.

Nr.	Betrieb	Rolle im Betrieb
1	Stall Griessenauer, Gratwein, Österreich	Stallbesitzer und Leiter des Betriebs
2	Finzgut Aktivpferdestall, Söding, Österreich	Betriebsführung
3	Hof Lüttgesheide, Mettmann, Deutschland	Stallbesitzer und Leiter des Betriebs
4	Equimotion GmbH, Sandberg, Österreich	Management des Betriebs
5	Reithof Staud, Blaustein-Bermaringen, Deutschland	Leiterin des Betriebs

Tab. 6: Übersicht Interviewpartner/innen, Quelle: Eigene Darstellung.

7.1.3 Beschreibung des Vorgehens

Die Durchführung aller Interviews ist in ähnlicher Form abgelaufen. Die Experteninterviews wurden auf Basis des Interviewleitfadens durchgeführt, auf Tonband aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Zu Beginn wurden von den Interviewpartner/innen allgemeine Daten und Informationen abgefragt. Im Anschluss gab es als Einstieg zum Thema allgemeine Fragen zur Digitalisierung. Des Weiteren wurde ermittelt, wie der Pferdebetrieb seine digitale Lösung auswählte, einführte und wie das System im laufenden Betrieb funktioniert. Als Abschluss wurde erfragt, ob noch weitere Planungen in Hinsicht auf die Digitalisierung angedacht sind.

7.2 Zusammenfassung der Interviewergebnisse

Insgesamt wurden fünf Interviews durchgeführt. Die Befragungen wurden telefonisch oder persönlich mit den Expert/innen durchgeführt. Jedes Gespräch hatte den im Anhang befindlichen Interviewleitfaden zur Basis. Somit wurde gewährleistet, dass die Inhalte fokussiert blieben und keine Unstimmigkeiten vorhanden waren. Die Interviews wurden in sechs Themenblöcke gegliedert, um eine strukturierte Vorgehensweise und eine anschließende Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Die Ergebnisse der Befragungen je Themengebiet werden in den nächsten Abschnitten näher erläutert.

Allgemeine Daten

Zu Beginn der Interviews wurden allgemeine Daten zu den Interviewpartner/innen und den dahinter befindlichen Pferdebetrieb erhoben. Alle befragten Expert/innen sind entweder Stallbesitzer/innen oder mit der Stallleitung betraut, wobei alle ursprünglich keine Ausbildung im Pferdebereich abgeschlossen haben, sondern ihr Hobby zum Beruf machten. Der kleinste Pferdebetrieb beherbergt sieben, der größte Stall umfasst insgesamt 70 Pferde. Auf den Pferdehöfen sind jeweils maximal zwei Personen angestellt. Daraus resultiert, dass die Stallbesitzer/innen selbst in ihren Betrieben mitarbeiten und diese nicht nur leiten. Die Reitbetriebe können in die Kategorie Freizeitställe mit Turnierambitionen eingeordnet werden. Auf die Frage nach bestehenden digitalen Lösungen wurde ersichtlich, dass kommerzielle und selbst programmierte Lösungen verwendet werden. Es werden vor allem computergesteuerte

Fütterungssysteme für Heu und Kraftfutter, Stallmanagementdatenbanken und Kommunikationsplattformen genutzt. Alle befragten Expert/innen sind gut mit ihren digitalen Systemen vertraut und benützen diese täglich. Durch ihre Erfahrungen weisen die Interviews eine repräsentative Aussagekraft vor.

Digitalisierung

Alle befragten Interviewpartner/innen sind mit dem Thema Digitalisierung vertraut. Zwar haben nicht alle Programmierkenntnisse, allerdings kann man sie als gehobene Anwender/innen bezeichnen, die eine gewisse Affinität zu IT und EDV vorweisen. Auf die Frage, welche Vorteile die Digitalisierung bringt, wurden folgende Antworten gegeben:

- Zeitersparnis und Gewinn von Zeitressourcen, die anderweitig eingesetzt werden können
- Keine Notwendigkeit permanenter Anwesenheit
- Vereinfachte, verschlankte und fehlerfreie Arbeitsabläufe
- Einsparung von Personalressourcen und -kosten
- Pferdegerechtere und individuelle Betreuungs- und Fütterungsmöglichkeit
- Wiederverwendbarkeit und Vernetzung von digitalen Kunden- und Pferdedaten
- Bessere Kommunikation und Dokumentation von Kundenbedürfnissen

Als Nachteile der Digitalisierung wurden folgende Aussagen getätigt:

- Angst vor Hackerangriffen
- Vereinnahmung des Menschen durch die Digitalisierung und daraus resultierender Verlust von sozialer Interaktion
- Komplikationen durch Systemausfälle
- Datenschutzproblematik
- Hohe Anschaffungskosten

Die Expert/innen hatten unterschiedliche Beweggründe, die dazu führten, eine digitale Lösung im Betrieb einzuführen. Oft waren ein Stallneubau und eine artgerechte Pferdefütterungsmöglichkeit ausschlaggebend dafür, dass Digitalisierungsmaßnahmen angestrebt wurden. Als weitere Gründe wurden außerdem noch die Freiheit, nicht permanent im Betrieb anwesend sein zu müssen, die Ersparnis von Arbeitszeit und Personalressourcen sowie die latente Unzufriedenheit der Einsteller/innen aufgrund nicht durchgeführter Betreuungsanforderungen genannt.

Auswahl einer digitalen Lösung

Das Auswahlverfahren von digitalen Lösungen fand unterschiedlich statt. Die Überlegung, Digitalisierungsmaßnahmen durchzuführen, wurde oftmals durch einen Besuch bei (teil-)digitalisierten Pferdeställen angestoßen. Betriebe, die selbst eine Digitalisierungslösung initiiert haben, wollten ursprünglich eine System zukaufen, bemerkten aber im Zuge der Recherche, dass für sie keine passende Software am Markt ist, die alle Anforderungen deckte. Außerdem waren hohe Kosten und zu komplexe Produkte Gründe dafür, dass ein Kauf nicht in Frage kam.

Die befragten Expert/innen erkannten einen Digitalisierungsbedarf in ihren Betrieben, indem sie bemerkten, dass immer mehr digitale Lösungen am Markt verfügbar sind. Außerdem bemerkten sie, dass

durch Digitalisierungsmaßnahmen eine pferdegerechte Haltung möglich ist, Ressourcen in Form von Zeit, Personal und finanzielle Mittel sowie Arbeitsaufwand und Fehler reduziert werden können und die Kundenzufriedenheit gesteigert werden kann. Digitalisierungspotenziale wurden teils zufällig, teils bewusst erkannt. Es wurde im Vorfeld nur von Betrieben, die selbst eine digitale Lösung programmierten, Analysen der Ist-Situation durchgeführt, um zu erkennen, in welchen Prozessen und Abläufen Verbesserungspotenzial durch Digitalisierung gegeben ist.

Die Entscheidung, eine Digitalisierungsmaßnahme durchzuführen, und die anschließende Auswahl wurden hauptsächlich von den Besitzer/innen bzw. Leiter/innen der Pferdebetriebe getroffen. Einsteller/innen oder das Stallpersonal wurden nicht involviert und es wurden auch kaum Bedürfnisse der Kund/innen oder Mitarbeiter/innen erfragt. Gründe hierfür waren, dass Wünsche auftreten könnten, die zusätzliche Kosten verursachen, das Programm zu komplex gestalten würden oder grundsätzlich nicht realisierbar wären.

Im Zuge der Auswahl wurden von allen Interviewpartner/innen Anforderungen erstellt, in denen spezifiziert wurde, welche Parameter die digitale Lösung vorweisen muss. Zusätzlich wird überprüft, ob die geplante digitale Maßnahme im Betrieb überhaupt umsetzbar ist. Dies ist vor allem der Fall, wenn neue Softwarekomponenten inkludiert werden sollen.

Hinsichtlich des Themas Digitalisierung werden speziell Einsteller/innen sensibilisiert. Potenzielle Kunden/innen werden vor Vertragsabschluss über die bestehenden Gegebenheiten und Systeme im Stall informiert. Sie können sich somit bewusst mit der Thematik auseinandersetzen und bei Bedarf Rückfragen tätigen. Bestehende Einsteller/innen werden im Zuge von Besprechungen oder in persönlichen Gesprächen auf die Implementierung von Softwarelösungen vorbereitet.

Einführung einer digitalen Lösung

Die meisten Interviewpartner/innen hatten für die Einführung von digitalen Lösungen keinen wirklichen Zeitplan. Gründe hierfür waren, dass die vorgesehene Digitalisierungsmaßnahme noch nicht passend für den Betrieb erschien und Nachbesserungen erforderlich wurden bzw. neue Anforderungen auftraten. Der Faktor Zeit spielte hierbei nur eine nebensächliche Rolle. Im Vordergrund stand hauptsächlich ein funktionierendes, rundlaufendes System.

Bei kommerziellen Lösungen war die Einführungszeit vom Kauf bis zur Inbetriebnahme relativ kurz. Die Wartezeit auf die Lieferung betrug in den meisten Fällen einen Monat. Selbst entwickelte Softwareprogramme benötigten mehr Vorlaufzeit im Zuge der Programmieraktivitäten, konnten aber nach Fertigstellung sofort in Betrieb genommen werden.

Die Einführungen von zugekauften Digitalisierungssystemen wurden durchgängig von den Lieferant/innen begleitet. Einschulungen gab es in zweierlei Hinsicht. Zum einen wurden sämtliche Anwender/innen geschult. Zum anderen gab es bei Produkten, die direkt mit dem Tier interagieren, Schulungen mit den Pferden selbst. Dies betraf vor allem Lösungen, die im Bereich Fütterung eingesetzt werden, wie beispielsweise eine computergesteuerte Heuraufe oder Kraffütterungssysteme. Vor allem anfangs war es schwierig, den Pferden beizubringen, wie sie vorgehen mussten, um an ihr Heu bzw. an ihr Kraffutter zu kommen. Mittlerweile hat sich die Einschulungszeit der Pferde reduziert, da neue Einstellpferde die Vorgehensweise von bestehenden Tieren erlernen.

Im Endeffekt sind die erwarteten Erleichterungen durch die Einführung einer digitalen Lösung, wie beispielsweise Zeit- und Ressourcenersparnis, Arbeiterleichterung, geringerer Koordinationsaufwand sowie Verbesserung der Kommunikation und dadurch resultierende erhöhte Servicequalität, eingetreten. Alle befragten Expert/innen sind der Meinung, dass die Implementierung einfach und rasch durchgeführt werden konnte. Auch, falls vorhanden, die Betreuung seitens Lieferant/innen war zufriedenstellend.

Laufender Betrieb der digitalen Lösung

Bis auf eine Ausnahme sind die bestehenden digitalen Lösungen seit 2016 in Betrieb. Die Digitalisierungsmaßnahmen werden täglich von Pferden, Stallbetreiber/innen, Mitarbeiter/innen und teilweise von Einsteller/innen genutzt. Insgesamt wurden die erwarteten Anforderungen erfüllt und laufen stabil. Positiv lässt sich verzeichnen, dass die Kundenzufriedenheit gestiegen ist und vor allem bei Fütterungssystemen die Pferde davon profitieren, dass sie keinen zu langen Fresspausen ausgesetzt sind. Die Tiere sind dadurch entspannter und weniger schreckhaft.

Selten treten Probleme im Echtzeitbetrieb auf, die sich auf Steuerungsausfälle aufgrund defekter Technik zurückführen lassen (zB beschädigter Trafo durch Blitzschaden, Fehler in der Pferdeerkennung). Bei reinen Softwareprodukten entstehen Ausfälle oder Fehlfunktionen vorzugsweise bei Programmupdates. Ein Totalausfall der Systeme konnte bisher noch nicht verzeichnet werden.

Aufgrund der vielen positiven Aspekte können die Interviewpartner/innen ihre verwendeten Softwareprodukte anderen Pferdebetrieben nur empfehlen.

Weitere Planungen

Der Großteil der befragten Expert/innen wird sich auch in Zukunft mit dem Thema Digitalisierung auseinandersetzen und plant weitere Produkte zuzukaufen bzw. ihre Software weiterzuentwickeln. Sie haben erkannt, dass eine gesteigerte Leistung im Betrieb nicht nur den Pferden zugutekommt, sondern auch den Einsteller/innen. Der Grund, der weitere Planungen verhindern könnte, sind teils nicht unwesentliche Kosten.

Den Einsatz eines Vorgehensmodells zur Identifikation von Digitalisierungspotenzialen in der Pferdebetreuung sehen die meisten Interviewpartner/innen als sinnvolles Werkzeug für Pferdebetriebe, die mit dem Thema Digitalisierung noch keine Berührungspunkte hatten. Kritisch wird hingegen gesehen, dass ein Großteil der Einstellbetriebe sich nicht aus ihrer Komfortzone herausbewegt und für Neuerungen nicht offen ist. Gerade bei alteingesessenen Betrieben ist der Grundgedanke einer Verbesserung kaum gegeben und Einsteller/innen werden eher als Mittel zum Zweck gesehen. Die Expert/innen sind der Meinung, dass sich die Digitalisierung von Pferdebetrieben noch in den Anfängen befindet. Möglicherweise steht die jüngere Generation, die gerade jetzt Reitställe aufbauen oder übernehmen, der Thematik wohlwollender entgegen. Überzeugungsarbeit ist hier noch zu leisten.

7.3 Gewonnene Erkenntnisse aus den Experteninterviews

In diesem Abschnitt werden alle wesentlichen Ergebnisse und Erkenntnisse, die vor, während und nach der Durchführung der Interviews aufkamen, zusammengefasst.

Im Zuge der Vorbereitungen der Interviews wurde ersichtlich, dass es nicht einfach ist, geeignete Interviewpartner/innen zu erhalten. Die Anzahl an Pferdebetrieben, die sich tatsächlich mit der Thematik Digitalisierung auseinandersetzen, ist gering und im Zuge der Recherche zeigte sich, dass viele Stallbetreiber/innen bisher nicht wussten, dass digitale Lösungen im Pferdebereich überhaupt existent sind. Eine weitere Problematik entstand dadurch, dass Pferdebetriebe in der Weitergabe von Informationen eher zurückhaltend agieren. Die Interviewpartner/innen, die schlussendlich gefunden wurden, haben eine andere Einstellung zum Thema Digitalisierung. Die befragten Personen waren sehr auskunftsfreudig und es zeigte sich, dass sie sich intensiv mit ihren digitalen Lösungen beschäftigen. Auch das Thema Kundenorientierung war spürbar vorhanden, wobei hier als Kund/innen zum einen die Pferde selbst und zum anderen die Einsteller/innen gesehen werden. Eine weitere Erkenntnis war, dass die Größe des Pferdestalls und die Anzahl der Pferde nicht ausschlaggebend für die Einführung einer digitalen Lösung sind.

Gründe für die Einführung einer Digitalisierungsmaßnahme waren vielfältig. Der Großteil der befragten Stallbetreiber/innen erkannte einen Optimierungsbedarf hinsichtlich ihrer Prozesse. Dies war vor allem dann der Fall, wenn fehlende Personalressourcen vorhanden waren, Abläufe dadurch nicht rund liefen, die Servicequalität zu sinken und die Fehlerquote zu steigen begann. Daraus resultierte ein gewisser Druck, die Situation zu verändern.

Die Recherche nach geeigneten Lösungen gestaltete sich bei den Interviewpartner/innen als schwierig. Stallbetreiber/innen, die ihre Fütterung optimieren wollten, hatten einen leichten Zugang zu vorhandenen Produkten, da diese einfach konstruiert, programmiert und bereits mehrfach im Einsatz sind. Hier sind ein gewisser Erfahrungswert sowie eine Stabilität vorhanden und bis auf kleine Systemausfälle gab es bei Pferdebetrieben, die eine computergesteuerte Fütterung anbieten, auch kaum Probleme. Stallleiter/innen, die auf Basis einer Datenbank ihre Kunden/innen-, Mitarbeiter/innen- und Pferdeverwaltung durchführen wollten, haben aufgrund mangelnder und nicht ausgereifter Angebote am Markt, die zusätzlich als zu komplex und zu kostenintensiv eingestuft wurden, sich für eine Selbstprogrammierung entschieden. Diese Insellösungen werden oftmals an den eigenen Pferdestall angepasst und sind für andere Betriebe eher schwer zugänglich bzw. aufgrund anderer vorhandener Parameter und Anforderungen nicht geeignet. Nach Entscheidung der Expert/innen, welche digitale Maßnahme in den Pferdebetrieben eingeführt wird, erfolgte die Implementierung meist sehr rasch. Je nach Bedarf wurden Einschulungen durchgeführt, die sowohl das Stallpersonal, die Einsteller/innen und die Pferde selbst betrafen. Die erwünschten Anforderungen, wie Zeitersparnis und Arbeitserleichterung traten ein. Aufgrund der positiven Erfahrungen denken die meisten Interviewpartner/innen nach, weitere digitale Lösungen in ihren Betrieben zu integrieren. Einziger Punkt, der dagegenspricht, ist der Kostenfaktor.

Ein Vorgehensmodell zur Identifikation von Digitalisierungspotenzialen in der Pferdebetreuung wird als positive Möglichkeit angesehen. Die Interviewpartner/innen sind der Meinung, dass dieses Werkzeug vor allem Pferdeinstellbetrieben nützlich sein kann, die bisher noch keine Schritte in Richtung Digitalisierung unternommen haben. Allerdings wird vermutet, dass die Annahme dieses Modells nicht vollkommen gegeben sein wird. Gründe hierfür sind der fehlende Weitblick und die fehlende Bereitschaft, Verbesserungsmaßnahmen überhaupt durchführen zu wollen. Als Fazit der interviewten Expert/innen lässt sich sagen, dass Pferdebetriebe keine starke Tendenz zu Digitalisierung vorweisen.

8 UNTERNEHMENS DARSTELLUNG HOLZER HOF

Das im Theorieteil entwickelte Vorgehensmodell zur Identifikation von Digitalisierungspotenzialen wird anhand des Pferdeeinstellbetriebs HOLZER HOF angewendet und geprüft. In diesem Abschnitt folgt ein kurzer Überblick über den in Frohnleiten ansässigen HOLZER HOF und dessen Betreuungsleistungen.

8.1 Unternehmensgeschichte

Pferdekontakt hatte der HOLZER HOF erstmals im Jahr 1995, wo der vormals rein landwirtschaftliche Betrieb von Anna und Friedrich Holzer zu einem Pferdeeinstellbetrieb umgewandelt wurde. Seitdem wurde der Betrieb laufend weiterentwickelt und die Infrastruktur ausgebaut. 2015 übernahm die Tochter des Hofes, Stefanie Holzer, den Reitstall, in dem heute rund 40 Pferde beherbergt, versorgt und betreut werden.²⁴⁴

8.2 Leistungsangebot

Als Einstellplätze stehen am HOLZER HOF zwei Varianten zur Auswahl. Die klassischen Außenboxen haben eine Größe von 12 m² und verfügen über einen Futtertrog, eine beheizte Tränke und ein Heunetz. Die Paddockboxen bestehen aus den Komponenten Box (12 m²) und zusätzlichem Paddock (24 m²). Sie sind mit einem Futtertrog, einer beheizten Tränke und Heuboxen ausgestattet. Diese Einstellform ermöglicht es den Pferden zu wählen, ob sie sich im Stall oder draußen aufhalten möchten. Die Betreuung der Pferde ist individuell und erfolgt sieben Tage die Woche. Sie inkludiert eine tägliche Fütterung an Raufutter aus eigener Produktion, eine dreimalige Fütterung von Kraftfutter nach Bedarf pro Tag, täglich geführte Koppelgänge (Einzel- oder Herdenkoppel) und auf Wunsch bzw. bei Schlechtwetter den Gang in die Führanlage.²⁴⁵

Neben den großzügigen und pferdefreundlichen Boxen bietet der HOLZER HOF seinen Einsteller/innen eine Reithalle, einen Reit- und Springplatz sowie ein Dressurviereck. Alle Reitplätze sind mit einem staubbindenden Boden aus Quarzsand mit speziellem Flies-Fasergemisch ausgestattet. Die Böden sind somit für Pferde besonders elastisch sowie gelenkschonend und bieten eine optimale Trainingsgrundlage.²⁴⁶

Für die Versorgung und Betreuung der Pferde sind am HOLZER HOF mit Stand Oktober 2018 sechs Mitarbeiter/innen, davon zwei Lehrlinge, zuständig. Ihr Aufgabenbereich umfasst die Pferdefütterung (Heu, Kraftfutter), die Stall- und Boxenreinigung (ausmisten und einstreuen), die geführten Koppel- und Führanlagengänge, die tägliche Kontrolle der Pferde auf Verletzungen und die Pflege und Wartung der Anlage (Plätze abziehen, kleinere Reparaturarbeiten). Bei Bedarf werden vom Stallpersonal für die Einsteller/innen zusätzliche Tätigkeiten übernommen (zB medizinische Versorgung, Deckeneindeckservice).

²⁴⁴ Vgl. HOLZERHOF (Hrsg.) (o.J.a), Onlinequelle [24.04.2018].

²⁴⁵ Vgl. HOLZERHOF (Hrsg.) (o.J.b), Onlinequelle [24.04.2018].

²⁴⁶ Vgl. HOLZERHOF (Hrsg.) (o.J.a), Onlinequelle [24.04.2018].

8.3 Digitalisierung am HOLZER HOF

Da am HOLZER HOF vorrangig manuelle Tätigkeiten durchgeführt werden, wurde sich bis jetzt mit dem Thema Digitalisierung in Bezug auf die Pferdebetreuung kaum auseinandergesetzt. Das Stallpersonal arbeitet rein mit nicht digital-gesteuerten Maschinen (zB Traktor) und einfachen Werkzeugen (zB Heu- und Mistgabel, Schubkarre). Arbeitsaufträge werden mittels Stallbuch oder mündlich kommuniziert. Aufgrund dieser Voraussetzungen kann man am HOLZER HOF von analogen Mitarbeiter/innen sprechen.²⁴⁷

Mittlerweile ist der Einfluss der Digitalisierung auch am HOLZER HOF spürbar und erste Ansätze in eine digitale Zukunft sind vorhanden. Seit 2017 gibt es im Betrieb eine Alarm- und Brandmeldeanlage, die im Ernstfall an vordefinierte Handys eine Meldung abgibt. Des Weiteren wurde eine Überwachungskamera installiert, deren Aufnahmen mittels Smartphones jederzeit abrufbar sind. Zusätzlich wurde am gesamten Gelände ein WLAN installiert, das alle Einsteller/innen kostenfrei nutzen können.

²⁴⁷ Vgl. Appelfeller/Feldmann (2018), S. 67.

9 ANWENDUNG DES VORGEHENSMODELLS AM HOLZER HOF

Im Zuge dieser Masterarbeit wird das im theoretischen Teil ausgearbeitete Vorgehensmodell mithilfe des Pferdebetriebs HOLZER HOF getestet. Dazu werden die einzelnen Phasen des Modells durchgearbeitet und die Ergebnisse mithilfe von bildlichen Darstellungen und Beschreibungen dokumentiert. Die Abbildung 22 dient als Übersicht für die einzelnen Phasen.

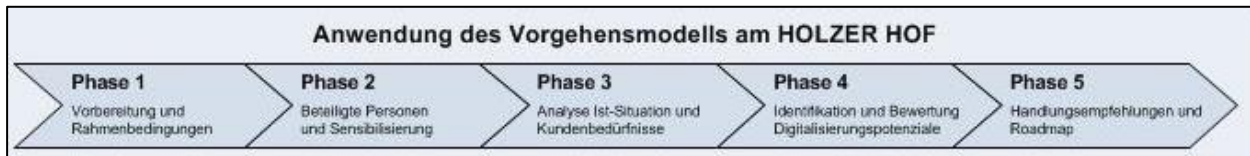


Abb. 22: Phasen des Vorgehensmodells, Quelle: Eigene Darstellung.

9.1 Phase 1: Vorbereitung und Rahmenbedingungen

Die Phase eins beschäftigt sich mit der Zielfestlegung, der Definition des Zeithorizonts und der Bildung von Rahmenbedingungen. Diese Vorbereitungstätigkeiten werden im Zuge einer internen Projektabstimmung am HOLZER HOF durch die Projektleitung und die Stallbesitzerin durchgeführt.

9.1.1 Zielfestlegung

Die Formulierung der Ziele dient dazu, die gewünschten Ergebnisse bereits zu Projektbeginn zu dokumentieren. Folgende Ziele wurden im Zuge der internen Projektabstimmung definiert:

- Im Zuge des Projekts werden alle bestehenden pferdebetreuenden Maßnahmen auf dem HOLZER HOF mit ihren Prozessen recherchiert und dokumentiert.
- Es werden sämtliche Digitalisierungspotenziale der Pferdebetreuung für den HOLZER HOF identifiziert.
- Die ermittelnden Digitalisierungspotenziale werden im Hinblick auf ihre Machbarkeit und Realisierung überprüft.
- Als Ergebnis erhält der HOLZER HOF Digitalisierungspotenziale in Form von Handlungsempfehlungen, die für den Betrieb selbst und die Einsteller/innen von Bedeutung sind und für sich für eine Implementierung eignen. Als richtungsweisender Plan wird eine Roadmap für das weitere Vorgehen zur Verfügung gestellt.

9.1.2 Zeitplan

Ein Zeitplan wird im Vorhinein festgelegt, um eine Orientierung zu geben, wann welche Punkte erledigt werden. Für den HOLZER HOF wird ein Zeitrahmen von sieben Wochen veranschlagt, in dem die einzelnen Phasen zeitlich zugeordnet werden. Wie in Abbildung 23 ersichtlich, sind in jeder Woche Aktivitäten geplant.

	Woche	1	2	3	4	5	6	7
Phase 1 - Vorbereitung und Rahmenbedingungen								
Zielfestlegung	1							
Zeitplan	1							
Rahmenbedingungen	1							
Phase 2 - Beteiligte Personen und Sensibilisierung								
Auswahl Personenkreis	2							
Sensibilisierung	2-3							
Phase 3 - Ist-Situation und Kundenbedürfnisse								
Erhebung und Darstellung des Ist-Zustandes	4							
Ermittlung Digitalisierungsgrad	4-5							
Erhebung von Kundenanforderungen und -bedürfnissen	4							
Bestehende digitale Lösungen	4-5							
Phase 4 - Digitalisierungspotenziale								
Potenzialanalyse	5							
Bewertung Umsetzbarkeit	6							
Phase 5 - Handlungsempfehlungen und Roadmap								
Ergebnisse und Handlungsempfehlungen	7							
Roadmap	7							
Projektende								

Abb. 23: Zeitplan, Quelle: Eigene Darstellung.

9.1.3 Rahmenbedingungen

Der letzte Schritt der ersten Phase beinhaltet die Formulierung von Rahmenbedingungen für die Projektteilnehmer/innen. Dies geschieht, um zu gewährleisten, dass der Hauptkern des Projekts nicht aus dem Fokus gerät. Die Projektmitglieder erhalten somit eine richtungsweisende Leitlinie und können sich an dieser orientieren. Folgende Rahmenbedingungen werden festgelegt:

- Trainingsunterstützende Digitalisierungsmaßnahmen sind nicht Kern des Projekts.
- Vor- und nachgelagerte Stufen der Wertschöpfungskette (zB Lieferung von Pferdefuttermitteln, Beschaffung von Arbeitsmaterialien oder Entsorgung) sind nicht Teil des Vorgehensmodells.
- Es werden die Anforderungen und Bedürfnisse von allen Anspruchsgruppen (Stalleitung, Stallpersonal und Einsteller/innen) erhoben.
- Fokus des Projekts liegt in der Aufdeckung von Digitalisierungspotenzialen in der Pferdebetreuung für den HOLZER HOF. Die Auswahl und Einführung einer konkreten digitalen Lösung selbst sind nicht Teil des Projekts.

9.2 Phase 2: Beteiligte Personen und Sensibilisierung

In der zweiten Phase des Vorgehensmodells werden die beteiligten Personen für Befragungen und Workshops ausgewählt und es findet eine Sensibilisierung zum Thema Digitalisierung statt.

9.2.1 Auswahl Personenkreis

Neben der Unternehmensleitung betrifft das Thema Digitalisierung auch die Mitarbeiter/innen und Kund/innen des HOLZER HOFs gleichermaßen. Daher ist es notwendig, alle Anspruchsgruppen miteinzubinden, um eine geeignete Lösung zu finden. Im Zuge der Identifikation der Ist-Abläufe werden neben der Unternehmensleitung vor allem die Mitarbeiter/innen des HOLZER HOFs befragt. Diese sind täglich mit den Prozessen konfrontiert und wissen genau über die Vorgänge Bescheid. Auf Kundenseite wird bei der Auswahl der Personen darauf geachtet, eine gute Mischung aus Freizeit- und Turnierreiter/innen zusammenzustellen, da diese unterschiedliche Bedürfnisse und Wünsche vorweisen und somit eine breite Ideenpalette miteinbringen können.

9.2.2 Sensibilisierung auf das Thema Digitalisierung

Für die Sensibilisierung werden persönliche Gespräche herangezogen, da es schwer möglich ist, alle beteiligten Personen gleichzeitig für ein Kick-Off-Meeting zu organisieren. Im Zuge der Gespräche wird seitens der Projektleitung aktiv auf die Einsteller/innen und Mitarbeiter/innen zugegangen und es wird das Vorgehensmodell sowie der Sinn und Zweck einer Digitalisierung kommuniziert.

Es wurde ersichtlich, dass der Großteil der Einsteller/innen sich mit dem Thema Digitalisierung im Bereich Pferdebetreuung bereits auseinandergesetzt hat. Informationen über digitale Lösungen werden vor allem auf Pferdmesse, Produkt-Webseiten und auf Social-Media-Plattformen eingeholt. Von den Pferdebesitzer/innen wurden in dieser Phase bereits potenzielle Problemfelder bekannt gegeben. Vor allem bei Änderungen von Betreuungsanforderungen gibt es im Bereich der Kommunikation und Informationsweitergabe Schwierigkeiten.

Die Mitarbeiter/innen des HOLZER HOFs selbst haben sich mit Digitalisierung nicht aktiv auseinandergesetzt. Mithilfe von praktischen Beispielen konnte eine positive Grundstimmung geschaffen werden, da sie erkannt haben, dass digitale Lösungen ihren Arbeitsalltag erleichtern können, aber ihren Arbeitsplatz nicht gefährden. Die Gespräche lieferten außerdem das Ergebnis, dass gerade bei Arbeitnehmer/innen mit besonderen Bedürfnissen die Digitalisierung unterstützend wirken kann, da diese eine sehr genaue Arbeitsanleitung benötigen, die mithilfe von digitalen Maßnahmen gegeben ist.

9.3 Phase 3: Analyse Ist-Situation und Erhebung Kundenbedürfnisse

Im Zuge der Phase drei wird der Status quo der Abläufe am HOLZER HOF und der vorhandene Digitalisierungsgrad des Betriebes erhoben. Des Weiteren werden die Kundenbedürfnisse und -wünsche abgefragt sowie eine Produktrecherche hinsichtlich bestehender digitaler Lösungen durchgeführt.

9.3.1 Erhebung und Darstellung des Ist-Zustandes am HOLZER HOF

Zur Erhebung des Ist-Zustandes wird das Wissen des Stallpersonals herangezogen. In persönlichen Gesprächen wurden alle Abläufe und Prozesse des HOLZER HOFs abgefragt und im Anschluss grafisch sowie beschreibend dargestellt. Die Analyse der derzeitigen Prozesse wurde in den Bereichen Stall-, Fütterungs- und Bewegungsmanagement durchgeführt. Des Weiteren wurde die Vorgehensweise von Aufgaben- und Arbeitsanweisungen am HOLZER HOF erhoben.

9.3.1.1 Stallmanagement

Die Aufgaben des Stallmanagements sind das Ausmisten und Einstreuen der Boxen sowie die Kontrolle der Tränken und der Boxen selbst in Hinblick auf Verunreinigungen und Beschädigungen. Dies wird einmal täglich von der diensthabenden Person durchgeführt. Wie in Abbildung 24 ersichtlich werden im ersten Schritt die Arbeitsutensilien, wie Mistgabel und Einstreu, vorbereitet. Anschließend wird anhand des Stallbuches überprüft, ob es Änderungen bezüglich Einstreu der Boxen gegeben hat. Ist eine Anpassung der Einstreu notwendig, wird aus der betreffenden Box die bisherige Einstreu komplett entfernt. Bleibt die gleiche Einstreu bestehen, werden die Boxen gründlich von Mist und nassen Stellen befreit. Zusätzlich wird jeder Futtertrog auf Unreinheiten kontrolliert und gegebenenfalls gesäubert. Des Weiteren wird jede Tränke hinsichtlich Funktionalität und Sauberkeit überprüft, da ein Ausfall eines

Wasserzugangs zu gesundheitlichen Problemen der Pferde führen kann. Ist der Reinigungsvorgang der Boxen beendet, wird der entstandene Mist mittels Schubkarre auf den Misthaufen gebracht. Im Anschluss daran wird frische Einstreu, wie beispielsweise Stroh, Feinstroh oder Späne, vom Lagerplatz geholt und die Boxen werden demensprechend eingestreut. Nach dem Misten der Boxen wird kontrolliert, ob noch genügend Einstreu vorhanden ist. Ist dies nicht der Fall, wird eine Bestellung getätigt, da der HOLZER HOF die Einstreu nicht selbst herstellt. Abschließend werden die Stallgassen gereinigt und sämtliche Arbeitsutensilien verstaut.

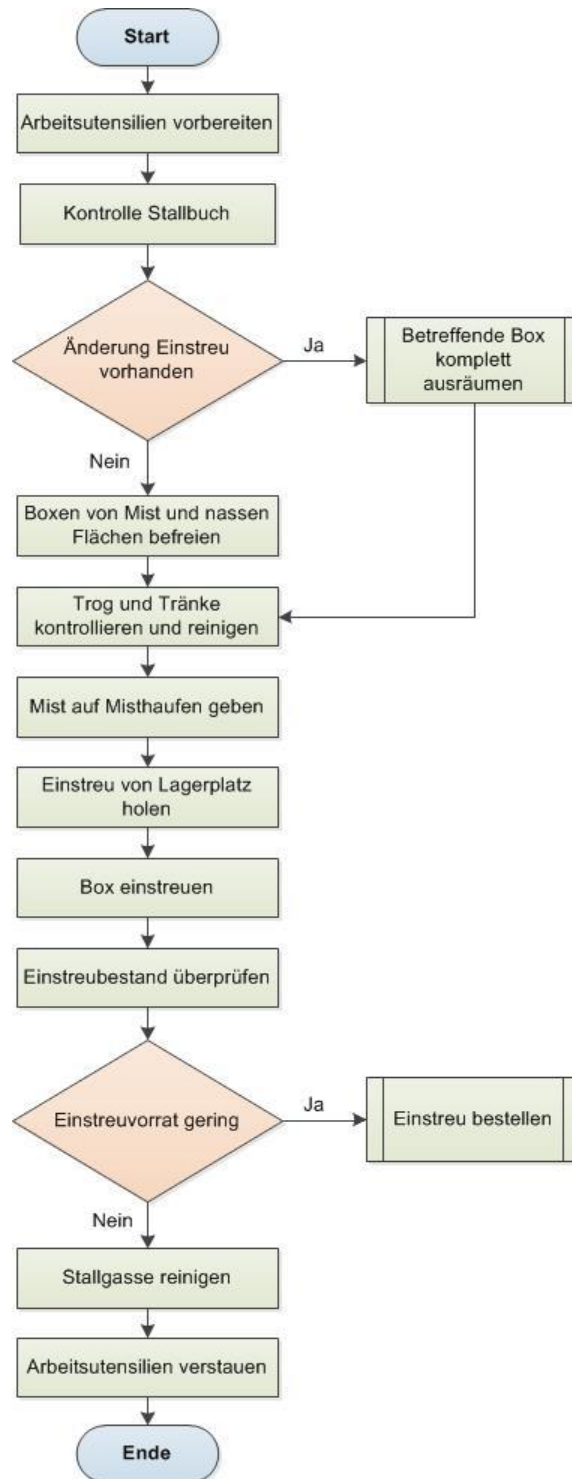


Abb. 24: Prozess Stallmanagement, Quelle: Eigene Darstellung.

9.3.1.2 Pferdefütterung

Die Pferdefütterung am HOLZER HOF gliedert sich in Fütterung von Kraftfutter und Heufütterung. Daraus resultieren zwei separate Prozesse, die zeitlich voneinander getrennt durchgeführt werden, allerdings Ähnlichkeiten in ihrem Ablauf aufweisen.

Kraftfutterfütterung

Die Fütterung des Kraftfutters findet dreimal täglich von der diensthabenden Person statt. Als Grundfutter stehen Hafer und Pellets zur Verfügung, die zugekauft werden. Zu Beginn der Futterausgabe wird im ersten Schritt das Stallbuch auf Futterveränderungen kontrolliert. Änderungen können sich in der Menge sowie in der Art des Kraftfutters ergeben. Ist eine Fütterungsanpassung notwendig, wird dies auf der Stalltafel des jeweiligen Pferdes manuell dokumentiert. Nach Durchführung der Prüfung wird der Futterwagen aus der Futterkammer geholt. Anschließend werden die Pferde gefüttert, wobei eine abgemessene Futtermenge in den Futtertrog des jeweiligen Tieres verabreicht wird. Nach der Kraftfuttergabe wird geprüft, ob genug Futtermittel vorhanden ist. Ist dies nicht der Fall, wird eine Bestellung ausgelöst. Im Zuge der letzten beiden Schritte des Prozesses wird der Futterwagen für die nächste Fütterung vorbereitet und pferdesicher verwahrt. Eine bildliche Darstellung des Ablaufs der Kraftfutterfütterung ist in der folgenden Abbildung 25 ersichtlich.

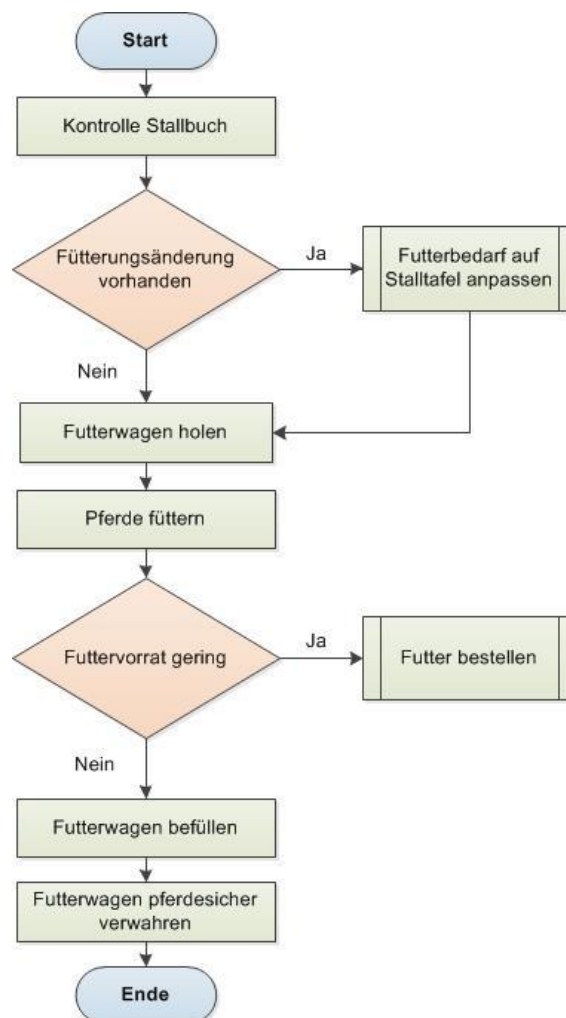


Abb. 25: Prozess Fütterung des Kraftfutters, Quelle: Eigene Darstellung.

Heufütterung

Am HOLZERHOF wird Heu einmal täglich gefüttert. Da eine optimale Versorgung mit Raufutter angestrebt wird, wird die Menge des Heus individuell an jedes Pferd angepasst. Da nicht jeden Tag dieselbe Person mit der Heufütterung betraut ist, steht eine Liste mit dem Pferdenamen und der Menge an Heu in kg bereit, die gegeben falls manuell ausgebessert wird.

Das Heu wird ausschließlich in Heunetzen ausgegeben, um einerseits die Menge wiegen zu können und andererseits den Streuverlust zu minimieren. Jedes Pferd verfügt über sein eigenes Heunetz mit personalisierter Größe und Maschenweite. Um eine Zuordnung zu gewährleisten, ist jedes Netz mit dem jeweiligen Pferdenamen versehen. Ein Vorteil dieser Fütterungsart besteht darin, dass die Pferde durch das Netz erschwert an das Heu herankommen und daher mehr Zeit für das Fressen aufwenden müssen. Grundsätzlich wird vom HOLZER HOF das Heu selbst produziert. Wird eine zusätzliche Menge notwendig, kommt es zu einem Zukauf des Heus.

Wie in Abbildung 26 ersichtlich, wird zu Beginn des Prozesses Heufütterung analog zur Kraftfutterfütterung im Stallbuch überprüft, ob sich eine Veränderung in der Heumenge ergeben hat. Ist dies der Fall, wird dies in der Heuliste händisch vermerkt. Im Anschluss daran werden alle in den Boxen befindlichen Heunetze eingesammelt und die Heuboxen, wenn vorhanden, gesäubert.

Im nächsten Schritt wird das personalisierte Heunetz mit der gewünschten Menge an Heu, die im Zuge dessen mithilfe einer analogen Futterwaage abgewogen wird, befüllt. Für diesen Vorgang wird eine Ausgabemaschine benützt. Die vollen Netze werden des Weiteren an die Pferde verteilt und damit die Tiere sich nicht an den Heunetzen verletzen können, werden diese in den Heuboxen oder an den Boxentüren mittels Karabiner verankert.

Im Anschluss daran wird geprüft, ob noch genügend Heu auf der Ausgabemaschine vorhanden ist. Ist dies nicht der Fall, wird mittels Hoftraktor ein neuer Heuballen vom Heuboden geholt. Bevor der Ballen verwendet wird, ist dieser auf Verunreinigungen (zB Schimmel) zu überprüfen, da kontaminiertes Heu sich negativ auf die Gesundheit der Pferde auswirken kann. Ist die Qualität des Heus ansprechend, wird der Ballen auf die Ausgabemaschine platziert. Abschließend wird der Bereich um den Heuausgabeplatz gereinigt.

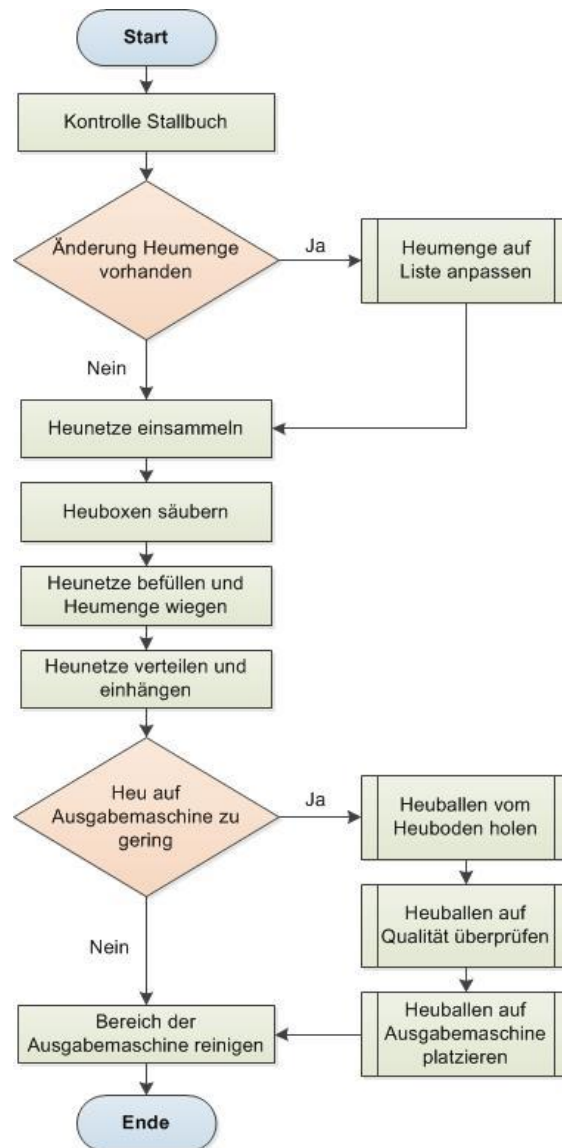


Abb. 26: Prozess Heufütterung, Quelle: Eigene Darstellung.

9.3.1.3 Bewegungsmanagement

Das Bewegungsmanagement betrifft das Koppelmanagement und die Benützung der Schrittmaschine. Insgesamt verfügt der HOLZER HOF über neun Koppeln, die teilweise befestigt sind, damit die Pferde auch bei mäßigem Schlechtwetter und im Winter einen Auslauf haben. Je nach Wunsch der Einsteller/innen kommen die Pferde einzeln oder in der Gruppe auf die Weide. Die Schrittmaschine kann insgesamt sechs Pferde gleichzeitig bewegen und kommt vor allem bei Dauerregen zum Einsatz. Zusätzlich besteht für die Einsteller/innen die Möglichkeit, dass sie ihre Pferde zu Trainingszwecken tageweise in die Schrittmaschine stellen. Durchschnittlich befinden sich die Tiere 45 Minuten in dieser Bewegungsanlage, wobei sich alle zehn Minuten die Laufrichtung automatisch ändert.

Koppelmanagement

Das Koppelmanagement gliedert sich in drei Phasen. In der ersten Phase werden die Pferde, sofern die Begebenheiten es zulassen, auf die Koppel gebracht. Während der zweiten Phase befinden sich die

Pferde auf der Koppel. Hierfür sind keine zusätzlichen Tätigkeiten seitens des Stallpersonals notwendig. Im Zuge der letzten Phase werden die Pferde wieder von der Koppel geholt und in die Boxen gebracht.

Die Abbildung 27 bildet die erste Phase ab. Zu Beginn wird im Stallbuch kontrolliert, ob ein Koppelverbot für gewisse Pferde vorherrscht. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn Pferde sich verletzt haben, krank sind oder aufgrund eines Hufschmied- oder Tierarzttermins nicht auf die Weide dürfen. Ist ein Gang auf die Koppel nicht erlaubt wird im nächsten Schritt überprüft, ob das jeweilige Pferd in die Schrittmachine darf. Ist dies nicht erlaubt, verbleibt das Pferd in der Box, andernfalls wird das Pferd in die Schrittmachine geführt. Anschließend wird abgewogen, ob es aufgrund des Wetters überhaupt möglich ist, die Pferde auf die Koppel zu lassen. Ist Schlechtwetter vorhanden, wird wie bereits beim Koppelverbot erhoben, ob das Pferd in die Schrittmachine darf oder nicht. Bestehen ausreichend gute Wetterbedingungen, werden zuerst die Zäune auf Vollständigkeit kontrolliert und, falls notwendig, die Heuraufen befüllt. Anschließend wird jedes Pferd einzeln auf die Koppel geführt. Im letzten Schritt wird der Koppelzaun bzw. das Gatter geschlossen und der Strom für die bei den Koppelzäunen vorhandenen Strombändern, die Ausbruchsversuche eines Pferdes verhindern, aktiviert.

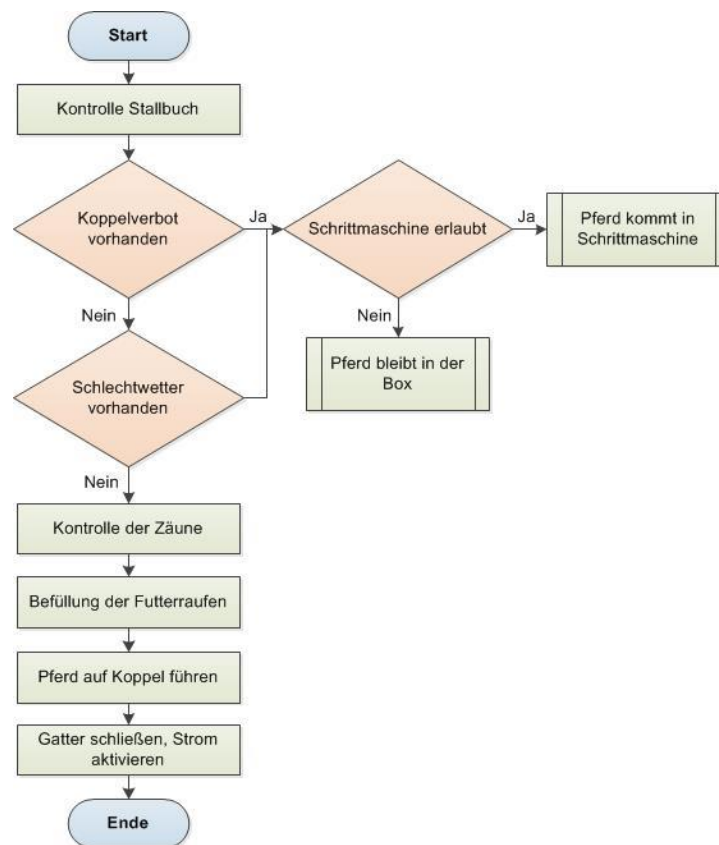


Abb. 27: Prozess Koppelmanagement - Phase 1, Quelle: Eigene Darstellung.

Die dritte Phase des Koppelmanagement, wie in Abbildung 28 ersichtlich, startet damit, dass der Strom ausgeschaltet wird, damit es für den Menschen zu keinem Stromschlag kommt. Im Anschluss daran, werden die Pferde einzeln von der Koppel geholt. Jedes Pferd wird grob auf Verletzungen kontrolliert. Sind Wunden oder tiefere Kratzer vorhanden, werden diese vom Stallpersonal erstversorgt. Bei wesentlichen Verletzungen wird ein tierärztlicher Rat hinzugezogen. Des Weiteren wird der/die

Pferdebesitzer/in kontaktiert, damit diese/r über den Gesundheitszustand des Pferdes Bescheid bekommt. Als abschließende Handlung wird das Pferd in die zugewiesene Box gestellt.

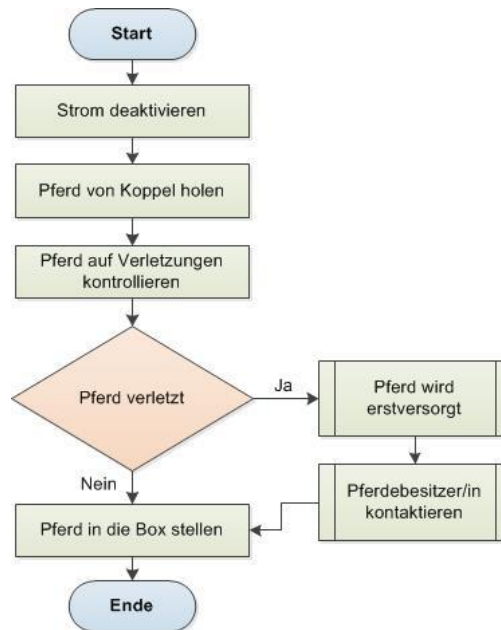


Abb. 28: Koppelmanagement - Phase 3, Quelle: Eigene Darstellung.

Schrittmaschine

Der Prozess Schrittmaschine gliedert sich, ebenfalls wie das Koppelmanagement in drei Phasen. Wie die Abbildung 29 zeigt, wird im ersten Schritt von der diensthabenden Person im Stallbuch kontrolliert, ob es Änderungen bezüglich der Schrittmaschinengänge gegeben hat. Ist es dem Pferd nicht erlaubt, die Führanlage zu benutzen, verbleibt es in der Box. Darf das Pferd in die Schrittmaschine, wird es in die Schrittmaschine geführt. Im Anschluss daran wird diese gestartet.

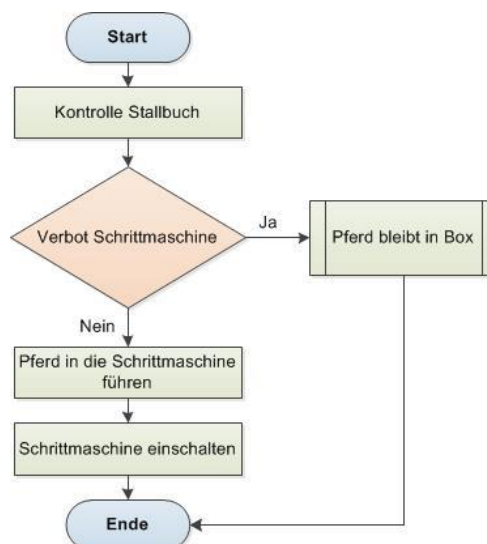


Abb. 29: Schrittmaschine - Phase 1, Quelle: Eigene Darstellung.

Im Zuge der zweiten Phase befinden sich die Pferde in der Schrittmaschine, wo keine aktiven Tätigkeiten vom Stallpersonal erforderlich sind. Allerdings sind die Mitarbeiter/innen des HOLZER HOFs angehalten, sich zumindest in der Nähe aufzuhalten, um in unvorhergesehenen Fällen, wie Sturz eines Pferdes,

eingreifen zu können. Grundsätzlich hält die Schrittmaschine, wenn sie durch etwas blockiert wird, automatisch an.

In der dritten Phase (siehe Abbildung 30) wird die Schrittmaschine gestoppt und jedes einzelne Pferd wird zurück in die Box geführt. Sind alle Pferde versorgt, erfolgt im letzten Schritt eine Reinigung des Bodens der Schrittmaschine, indem der Mist entfernt wird. Im Anschluss daran kann sie von anderen Pferden benützt werden.

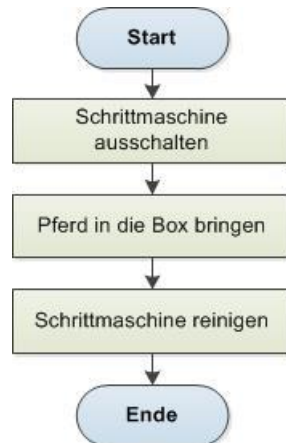


Abb. 30: Schrittmaschine - Phase 3, Quelle: Eigene Darstellung.

9.3.1.4 Aufgaben- und Arbeitsanweisungen

Die Mitarbeiter/innen des HOLZER HOFs erhalten Arbeitsaufträge grundsätzlich von der Stallleitung, die im Zuge dessen Wünsche, Änderungen und Bedürfnisse der Einsteller/innen bekannt gibt. Eine direkte Informationsweitergabe von den Einsteller/innen an das Stallpersonal ist nicht vorgesehen, da Angaben zu Betreuungsänderungen über die Stallleitung durchzuführen sind. Die Kommunikationskanäle zwischen Stallleitung und Stallpersonal beschränken sich auf persönliche Gespräche, Telefonate sowie schriftliche Übermittlung per Stallbuch, WhatsApp oder SMS. Dokumentationen von Betreuungsanforderungen der Pferde finden mittels Listen, Stallbuch oder den vor den Boxen befindlichen Stalltafeln statt.

9.3.1.5 Zusammenfassung der Ist-Analyse

Im Zuge der Erhebung des Ist-Zustandes wurde ersichtlich, dass sich die täglichen Aufgaben in Routinearbeiten, die sich jeden Tag wiederholen, und Aktivitäten, die meist spontan und temporär bzw. eine dauerhafte Änderung der Pferdebetreuung mit sich ziehen, gliedern. Zu den zeitlich begrenzten Fällen gehören von der Norm abweichende, nicht immer vorhersehbare Ereignisse, die jedes Pferd individuell betreffen können. Beispiele hierfür sind ein Koppelverbot für ein verletztes Pferd, spezielle Fütterungsanforderungen aufgrund Krankheit oder verändertem Trainingsausmaß, Abwesenheit des Pferdes aufgrund Turnierteilnahme oder eine Medikamentengabe von kurzer Dauer. Dauerhafte Abänderungen betreffen zumeist die Änderung der Einstreu, eine komplette Abwandlung der Fütterung oder Umstellung des Pferdes in eine andere Box oder auf eine andere Koppel.

Des Weiteren zeigt der Ist-Zustand des HOLZER HOFs, dass die Dokumentation von Pferde- und Einstellerdaten hauptsächlich handschriftlich mittels Listen, Stallbuch und Stalltafeln durchgeführt wird. Eine digitale Erfassung der Betreuungsanforderungen ist nicht vorhanden. Eine Informationsweitergabe erfolgt streng hierarchisch, indem Einsteller/innen ihre Änderungen an die Stallleitung kommunizieren und

diese anschließend die neue Vorgehensweise an das Stallpersonal weitergibt. Eine Rückmeldung an die Pferdebesitzer/innen, dass Betreuungsänderungen an die Mitarbeiter/innen des HOLZER HOFs weitergegeben und erledigt wurden, wird nicht durchgeführt.

Grundsätzlich wird durch die Ist-Analyse ersichtlich, dass einige Tätigkeiten am Pferd oder mit dem Pferd durchgeführt werden. Allerdings sind zur ganzheitlichen Pferdebetreuung viele Aufgaben zu erledigen, die nicht direkt mit dem Pferd zu tun haben. Beispiele hierfür sind die Vorbereitung der Heunetze, die Kontrolle der Koppelzäune oder die Reinigung von Stallgassen, Koppeln und der Schrittmachine. Außerdem ist ein hoher administrativer Aufwand in der Koordination und Informationseinholung vorhanden, da nicht auf dem ersten Blick ersichtlich ist, bei welchem Pferd sich welche Betreuungsanforderungen geändert haben.

9.3.2 Ermittlung des Digitalisierungsgrads

Vergleicht man die Vorgehensweise und den Ist-Zustand mit der Kategorisierung des Digitalisierungsgrads aus Kapitel 6.4.3.2, wird ersichtlich, dass der HOLZER HOF als nicht digitalisiert einzuordnen ist und somit den Digitalisierungsgrad 1 vorweist. Diese Einteilung resultiert aus den hauptsächlich manuellen Tätigkeiten der Mitarbeiter/innen im Zuge der Pferdebetreuung, der analogen Dokumentation mittels Stallbuch, Stalltafel oder Liste sowie der hauptsächlich persönlichen oder telefonischen Informationsweitergabe von Betreuungsänderungen und Arbeitsanweisungen. Des Weiteren beschränken sich die Kommunikationskanäle zwischen Einsteller/innen und Stallleitung auf persönliche Gespräche, Telefonate oder Kurznachrichten via SMS oder WhatsApp. Informationsweitergaben durch E-Mails werden nur selten angewendet.

9.3.3 Erhebung von Kundenanforderungen und -bedürfnissen

Zur Ermittlung der Kundenbedürfnisse wurde am 15.10.2018 auf der Anlage des HOLZER HOFs ein Workshop mit sechs Einsteller/innen durchgeführt. Die teilnehmenden Pferdebesitzer/innen gliedern sich in Freizeit- und Turnierreiter/innen.

Zu Beginn wurden durch die Projektleitung die Inhalte des Workshops präsentiert, damit die Teilnehmer/innen sich einen Überblick über den Ablauf verschaffen konnten. Im nächsten Schritt wurden theoretische Begriffe in Bezug auf die Digitalisierung abgehandelt, um einen gleichen Wissensstand zu gewinnen. Hier wurde bereits ersichtlich, dass sich die Teilnehmer/innen teilweise intensiv mit dem Thema Digitalisierung auseinandergesetzt haben. Im Anschluss wurden den Teilnehmer/innen im Vorfeld definierte Aufgaben gestellt, die mithilfe von Brainstorming, der 6-3-5 Methode und des 9-Windows-Operators gelöst wurden. Im letzten Schritt wurden durch die Projektleitung die Ergebnisse strukturiert zusammengefasst, um einen besseren Überblick zu erhalten.

Aufgabe 1: Ermittlung der Vor- und Nachteile der Digitalisierung (Brainstorming)

Als erste Aufgabe des Workshops wurde ein Brainstorming im Team durchgeführt, in denen die Vorteile und Nachteile der Digitalisierung aus Kundensicht erarbeitet wurden. Die Ergebnisse sind in Tabelle 7 ersichtlich.

Vorteile	Nachteile
Klare Anweisungsmöglichkeiten	Möglicher Systemausfall
Leichte Bedienbarkeit	Zu komplexe Systeme
Entlastung des Stallpersonals	System funktioniert falsch/lückenhaft
Möglichkeit zur Selbstverwaltung	Menschliche Fehler der Bedienung
Direkte Ansprache (Informationen landen direkt bei der richtigen Anlaufstelle)	Bedrohung durch Hackerangriffe
Schnelle Bearbeitungsmöglichkeit	Bediener/innen schlecht geschult
Zugriff jederzeit und überall	Angst vor Überwachung
Mit anderen Systemen kombinierbar	Hohe Investitionskosten
Immer aktuelle Daten/Informationen	Schlechte Nutzungsfrequenz

Tab. 7: Vor- und Nachteile der Digitalisierung, Quelle: Eigene Darstellung.

Nach der Ermittlung der Vor- und Nachteile wurden die einzelnen Punkte genauer besprochen. Die Leistungsqualität von Pferdeeinstellbetrieben ist nicht nur von ihrem Angebot, sondern vor allem von ihren Mitarbeiter/innen abhängig. Daher ist es vor allem beim Informationszugang notwendig, dass die digitalen Lösungen leicht bedienbar sind und klare Anweisungen liefern. Daraus resultiert eine Entlastung des Stallpersonals, das sich somit besser auf seine manuellen Kernaufgaben konzentrieren kann, und die Gefahr von Betreuungsfehlern wird reduziert. Des Weiteren gelangen durch die Digitalisierung Informationen gleich immer zu den richtigen Ansprechpersonen und Betreuungsänderungen an den Pferden können schnell umgesetzt werden. Außerdem besteht durch die Digitalisierung die Möglichkeit, mehrere Systeme miteinander zu kombinieren.

Zusätzlich zur Entlastung des Stallpersonals ist auch die Selbstverwaltung ein Thema. Die Workshopteilnehmer/innen wünschen sich ein System, in dem sie ihre Daten selbst verwalten können und dies jederzeit sowie überall. Somit wird Aktualität der Informationen garantiert und Änderungen müssen nicht zwingend über eine Person des Pferdebetriebs abgehandelt werden. Hier wird von den Einsteller/innen aber angemerkt, dass Änderungsmitteilungen im digitalen System klar gekennzeichnet werden müssen, damit die im Anschluss betreffende Person diese registriert und umsetzt.

Dies alles sind Punkte, die Vorteile für die Einsteller/innen bedeuten und somit die Kundenzufriedenheit steigern. Demgegenüber stehen allerdings auch Vorbehalte, die die Vorzüge einer Digitalisierung schmälern können. Problematisch sieht das Workshopteam die Gefahr eines Systemausfalls (zB bei Stromausfall) oder ein falsch bzw. lückenhaft funktionierendes Systems. Es muss daher immer einen Ausweichplan geben, um eine passable Pferdebetreuung auch für die Zeit ohne digitale Lösung zu gewährleisten. Sollten die digitalen Maßnahmen hinsichtlich der Bedienbarkeit zu komplex gestaltet sein, würde sich keine Erleichterung ergeben und die Fehlerhäufigkeit könnte steigen. Außerdem kann dies dazu führen, dass die Nutzungsbereitschaft des Systems sinkt und nicht mehr verwendet wird. Auch schlecht geschulte Mitarbeiter/innen und Einsteller/innen können zu Problemen führen. Weitere Punkte, die für die Teilnehmer/innen des Workshops von Bedeutung sind, sind die Bedrohung durch Hackerangriffe, die Angst durch Überwachung sowie eventuell hohe Investitionskosten der digitalen Lösung, die sich auf die Einstellgebühr niederschlagen könnten.

Trotz der doch teilweise ungewissen Nachteile ist bei den Workshopteilnehmer/innen eine deutliche positive Tendenz zur Digitalisierung gegeben. Vor allem die Reduktion der Fehlerhäufigkeit durch aktuelle Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten ist gegeben. Auch die Datenverwaltung ortsunabhängig, jederzeit und schnell durchzuführen sind Punkte, die zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit führen.

Aufgabe 2: Ideenfindung zum Thema Digitalisierung in der Pferdebetreuung (6-3-5 Methode)

Im nächsten Schritt des Workshops wurde die 6-3-5 Methode, auch bekannt als Brainwriting, angewendet. Ziel war es, eine Vielzahl an Ideen im Zusammenhang mit der Digitalisierung sowie der Pferdebetreuung zu generieren und so einen Überblick über die Wünsche und Bedürfnisse der Einsteller/innen des HOLZER HOFs zu erhalten.

Im Anschluss an das Brainwriting wurden die formulierten Ideen einzelnen Themenblöcken zugeordnet, um herauszufinden, in welchen Bereichen die meisten Vorschläge abgegeben wurden. Durch dieses Clustering lässt sich ableiten, in welchen Feldern die Workshopteilnehmer/innen das größte Potenzial in Hinblick auf Optimierung und Digitalisierung sehen, das zugleich auch den Kundenbedürfnissen entspricht. Trainingsunterstützende Ideen wurden vorab ausgeschlossen, da es rein um pferdebetreuende Maßnahmen geht. Die Ergebnisse sind in Abbildung 31 dargestellt.



Abb. 31: Ergebnisse 6-3-5 Methode, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Ergebnisse der 6-3-5 Methode zeigen, dass die Einsteller/innen sich im Zuge der Ideenfindung stark auf die Themen Dokumentation und Kommunikation fokussieren. Durch die Einführung von digitalen Maßnahmen erwarten sie sich die Möglichkeit, jederzeit und ortsungebunden Betreuungsänderungen ihrer Pferde bekannt geben zu können. Außerdem fordern Pferdebesitzer/innen eine Rückmeldung, ob geänderte Betreuungsanforderungen zur Kenntnis gelangt sind und wann sie durchgeführt wurden. Als Vorschlag wurde eine online verfügbare Checkliste genannt, die nach Ausführung der jeweiligen Tätigkeit vom Stallpersonal abgehakt wird. Somit wird ersichtlich, dass die Aufgaben erledigt wurden. Der Vorteil einer Checkliste ist außerdem, dass eine digitale Übermittlung von Arbeitsanweisungen an das Stallpersonal integriert werden kann. Mit dieser Methode ist es der Stalleitung möglich, Aufgaben zeitunabhängig zu delegieren und ein Vergessen einer Tätigkeit ist ausgeschlossen.

Weitere Wünsche der Pferdebesitzer/innen sind eine Terminverwaltungsmöglichkeit, ein direkter telefonischer Verbindungsaufbau im Falle eines Notfalls, ein gut sichtbares Signal in Form eines Ampelsystems, damit Pferde, die Boxenruhe haben, nicht aus Versehen aus der Box geholt werden, sowie ein Informationsportal für gebuchte Zusatzleistungen, notwendige Medikamentengaben, Bekanntgaben von Allergien der Pferde und Koppelpläne.

Ein weiteres Bedürfnis der Workshopteilnehmer/innen ist die sichere Verwahrung ihrer Pferde. Es wird von der Stallleitung erwartet, dass alle möglichen Vorkehrungen getroffen werden, die einen Ausbruch aus der Box und aus der Koppel verhindern. Hier wird als Idee ein Alarmsystem, das automatisch bei offenen Türen oder Toren die diensthabende Person informiert, genannt. Ein weiterer Vorschlag sind Sensoren an den Koppelzäunen, die bei Defekt eine Meldung abgeben und so vor einer potenziellen Gefahr warnen.

Zu dem Themengebiet Pferdeverwaltung brachten die Workshopteilnehmer/innen Ideen ein, die vor allem im Bereich Pferdegesundheit angesiedelt sind. Ein Bedürfnis ist es, das Pferd permanent zu überwachen. Sensoren sollen den Zustand des Pferdes aufzeichnen und im Falle einer Veränderung eine Meldung abgeben. Somit können gefährliche Krankheiten, wie beispielsweise eine Kolik, frühzeitig erkannt werden. Zusätzlich wird eine Videoüberwachung des Pferdes gewünscht, auf die die Pferdebesitzer/innen jederzeit online zugreifen können.

Zur Arbeitserleichterung und Verringerung von Personalkosten wurden als Ideen der Einsatz eines Ausmistroboters, die Anschaffung einer selbstfahrenden Kehrmachine und selbstreinigende Tränken genannt. Im Bereich Fütterung gab es Vorschläge hinsichtlich einer automatischen und computergesteuerten Fütterungsanlage sowie eines Sensors im Futtertrog, um zu überprüfen, ob das Futter vom Pferd gefressen wurde.

Für die am HOLZER HOF befindliche Schrittmaschine wurden Vorschläge hinsichtlich der Verwendung getätigt. Damit ein Pferd nicht übermäßig lange in der Schrittmaschine bleibt, entwickelte sich die Idee eines Zeitsensors, der nach Beendigung der Einheit eine Meldung an das Stallpersonal abgibt. Zusätzlich besteht durch die Benützung der Schrittmaschine die Gefahr, dass ein Pferd, in dem es beispielsweise stolpert, zu Boden stürzt. Hier soll ein sofortiger Stopp eingeleitet und ein Alarm abgegeben werden, damit das gestürzte Pferd nicht durch andere verletzt werden kann.

Weitere Ideen wurden im Bereich Reitplatzverwaltung generiert. Da die Verwendung des Reitplatzes vom Zustand und von der Witterung abhängt, war ein Vorschlag der Zukauf eines selbstfahrenden Traktors zur Bodenpflege, um Personalressourcen zu sparen. Außerdem soll mithilfe eines Wettersensors überprüft werden, ob eine Bewässerung des Reitplatzbodens notwendig ist. Hierfür eignet sich der Einsatz einer selbstgesteuerten Bewässerungsanlage. Damit die Reitplätze auch im Winter bereitbar sind, war eine Idee der Workshopteilnehmer/innen die Einführung eines automatischen Enteisungssystems.

Zusammenfassend kann man sagen, dass durch die 6-3-5 Methode Ideen aus unterschiedlichen Bereichen generiert wurden. Ganz klar im Vordergrund stehen Maßnahmen, die zur Gesundheit der Pferde beitragen sowie eine Vereinfachung der Dokumentation und der Kommunikation zwischen Einsteller/innen, Stallleitung und Stallpersonal bedeuten. Vorschläge für die Bereiche Pferdefütterung,

Stallverwaltung oder Bewegungsmanagement waren hinsichtlich ihrer Menge deutlich weniger. Daraus kann geschlossen werden, dass Einsteller/innen sich mit Tätigkeiten, die sie nicht direkt betreffen, weniger auseinandersetzen.

Aufgabe 3: 9-Windows-Operator

Als dritte und letzte Aufgabe im Zuge des Workshops wurde gemeinsam mit den Teilnehmer/innen das Instrument 9-Windows-Operator angewendet. Ziel dieser Analyse ist es, herauszufinden, welche Aufgaben vor, während und nach einer Dienstleistung auf den Ebenen der Pferdebesitzer/innen, des Pferdeeinstellbetriebs und des Stallpersonals zu erledigen sind. Im Workshop wurden die Pferdebetreuung und die Kraftfutterfütterung durchleuchtet.

Im Zuge der Pferdebetreuung (siehe Abbildung 32) erwarten sich Einsteller/innen auf der Super-System-Ebene als Oberziel eine optimale Pferdebetreuung. Bevor eine Pferdebetreuung durchgeführt werden kann, werden von den Pferdebesitzer/innen im ersten Schritt die Bedürfnisse ihrer Pferde erhoben. Diese betreffen die Bereiche Fütterung, Einstreu, Koppelzeiten und -dauer, Gang in die Schrittmachine sowie sonstige Betreuungsanforderungen, wie Medikamentengabe. Anschließend wird der Betreuungsbedarf festgelegt, der zur Trainingsunterstützung und Gesunderhaltung der Pferde beiträgt. In der Gegenwart wird der Betreuungsbedarf an die Stallleitung entweder persönlich, telefonisch oder per Nachricht kommuniziert, damit eine für das Pferd angemessene Betreuung durchgeführt werden kann. Die Bezahlung erfolgt entweder als Pauschale oder wird pro Betreuungsausführung bezahlt. In der Zukunft evaluieren die Einsteller/innen den Betreuungsbedarf ihrer Pferde und geben bei Bedarf eine Änderung bekannt.

Auf der Systemebene nehmen Pferdeeinstellbetriebe im ersten Schritt die gewünschten Betreuungsanforderungen der Einsteller/innen entweder mündlich, schriftlich oder telefonisch entgegen. Da Pferdeeinstellbetriebe über beschränkte Kapazitäten und Ressourcen verfügen, ist es möglich, dass Kundenwünsche nicht immer beachtet oder umgesetzt werden können. Daher ist von der Stallleitung zu prüfen, ob die angefragte Pferdebetreuung möglich ist. Im Anschluss daran werden die Betreuungsanforderungen der Pferde mittels Stalltafel oder -buch dokumentiert sowie an das Stallpersonal kommuniziert. Zur Durchführung der Betreuung wird in der Gegenwart zuerst das Pferd identifiziert, um in weiterer Folge die an das Pferd angepassten Betreuungsmaßnahmen durchzuführen. Hier ist anzumerken, dass Betreuungsanforderungen einmaliger, zeitlich begrenzter oder dauerhafter Natur sind. Nach der Pferdebetreuung überlegen Pferdebetriebe, wie sie ihr Betreuungsangebot verbessern oder weiterentwickeln können. Mögliche neue Angebote sind ein Decken- oder Gamaschenservice, die Übernahme der Pferdepflege sowie eine regelmäßige Entwurmung der Pferde. Die neuen Dienstleistungen können an die Einsteller/innen entweder persönlich, telefonisch, per Nachricht oder Newsletter mitgeteilt werden.

Das Stallpersonal prüft auf Sub-System-Ebene, ob Änderungen in Betreuungsanforderungen vorliegen. Im Anschluss daran werden Vorbereitungstätigkeiten, die die jeweilige Betreuungsmaßnahme betreffen, durchgeführt. In der Gegenwart wird der Betreuungsbedarf jedes Pferdes von der Stalltafel abgelesen und es kommt zur Realisierung der Pferdebetreuung. In der Nachbereitung werden verwendete Utensilien wieder verstaut.

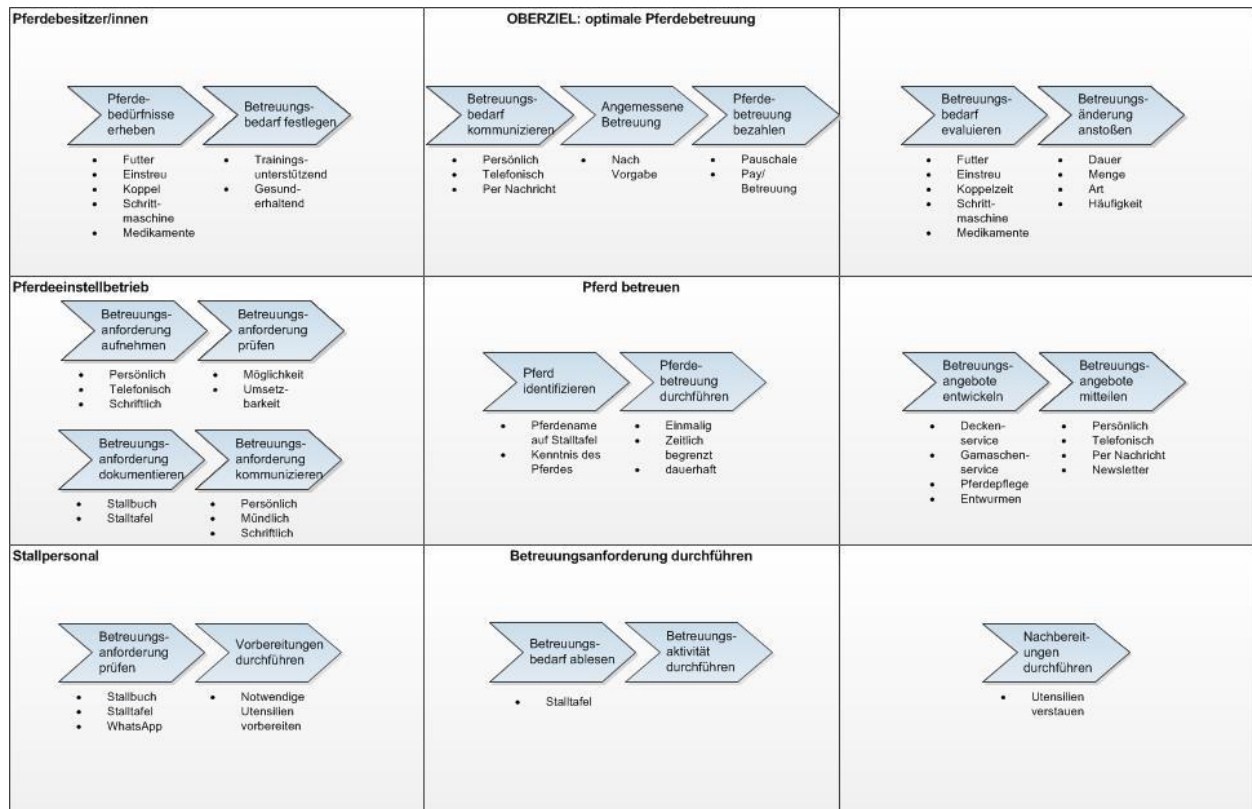


Abb. 32: 9-Windows-Operator: Pferdebetreuung, Quelle: Eigene Darstellung.

Betrachtet man die Fenster des Super-Systems, Systems oder Sub-Systems vor, während und nach der Pferdebetreuung, werden folgende Punkte identifiziert, die zu einer Unzufriedenheit der Einsteller/innen führen:

- Die Pferdebesitzer/innen können nicht abschätzen, welche Betreuungsmaßnahmen ihre Pferde benötigen.
- Die kommunizierte Betreuungsanforderung wird vom Pferdeeinstellbetrieb nicht sofort oder gar nicht realisiert.
- Es können nicht alle geforderten Betreuungsanforderungen umgesetzt werden.
- Geänderte Betreuungsanforderungen werden schlecht/gar nicht dokumentiert.
- Die Kommunikation neuer Betreuungsanforderungen wird an das Stallpersonal zeitverzögert mitgeteilt.
- Die Einsteller/innen erhalten keine Rückmeldung, ob die Pferdebetreuung durchgeführt wurde.
- Es findet keine Erweiterung der Betreuungsangebote statt.

Betrachtet man die Kraftfutterfütterung (siehe Abbildung 33) auf der Super-System-Ebene haben Pferdebesitzer/innen eine ausgewogene, gesunde und bedarfsgerechte Pferdefütterung zum Oberziel. Bevor das Pferd Kraftfutter bekommt, müssen zuvor Informationen über unterschiedliche Futtermittel eingeholt werden. Dies geschieht hauptsächlich durch eine Recherche im Internet, durch Besuch eines Futtermittelgeschäfts oder durch einen Besuch von Pferdefachmessen. Ist das entsprechende Futter ausgewählt, legen die Pferdebesitzer/innen den Futterbedarf fest. In der Gegenwart wird der Futterbedarf hinsichtlich Menge, Art und Häufigkeit an den Pferdeeinstellbetrieb kommuniziert, mit dem Ziel, dem Pferd eine angemessene und ausreichende Fütterung zu gewähren. Gleichzeitig wird das Futter, falls

nicht selbst organisiert, bezahlt. Nach der Fütterung wird von den Pferdebesitzer/innen der Futterbedarf evaluiert und bei Bedarf angepasst.

Auf der System-Ebene des Pferdeinstellbetriebs wird vor der Krafffutterfütterung das Pferdefutter ausgewählt. Dieses wird anschließend telefonisch, schriftlich oder online bestellt. Nach Eintreffen der Lieferung werden die Menge und die Qualität des Futters überprüft und demensprechend verstaubt. Des Weiteren erfolgt die Bezahlung des Pferdefutters. Während der Fütterung wird vom Pferdebetrieb das jeweilige Pferd identifiziert und die Pferdefütterung durchgeführt. Nach der Fütterung müssen die Futterverpackungen entsorgt, der Futterbestand überprüft werden und, falls notwendig, eine Nachbestellung des Futters eingeleitet werden.

Vor der Fütterung wird auf der Sub-System-Ebene vom Stallpersonal die Futteranforderung gemäß Stalltafel oder -buch überprüft und das entsprechende Futter aus der Futterkammer geholt. Im Zuge der Durchführung der Pferdefütterung wird die entsprechende Futtermenge von der Stalltafel abgelesen, das Futter portioniert und in den Futtertrog gegeben. Nach der Fütterung wird der Futterwagen neu befüllt und pferdeeinbruchsicher verwahrt.

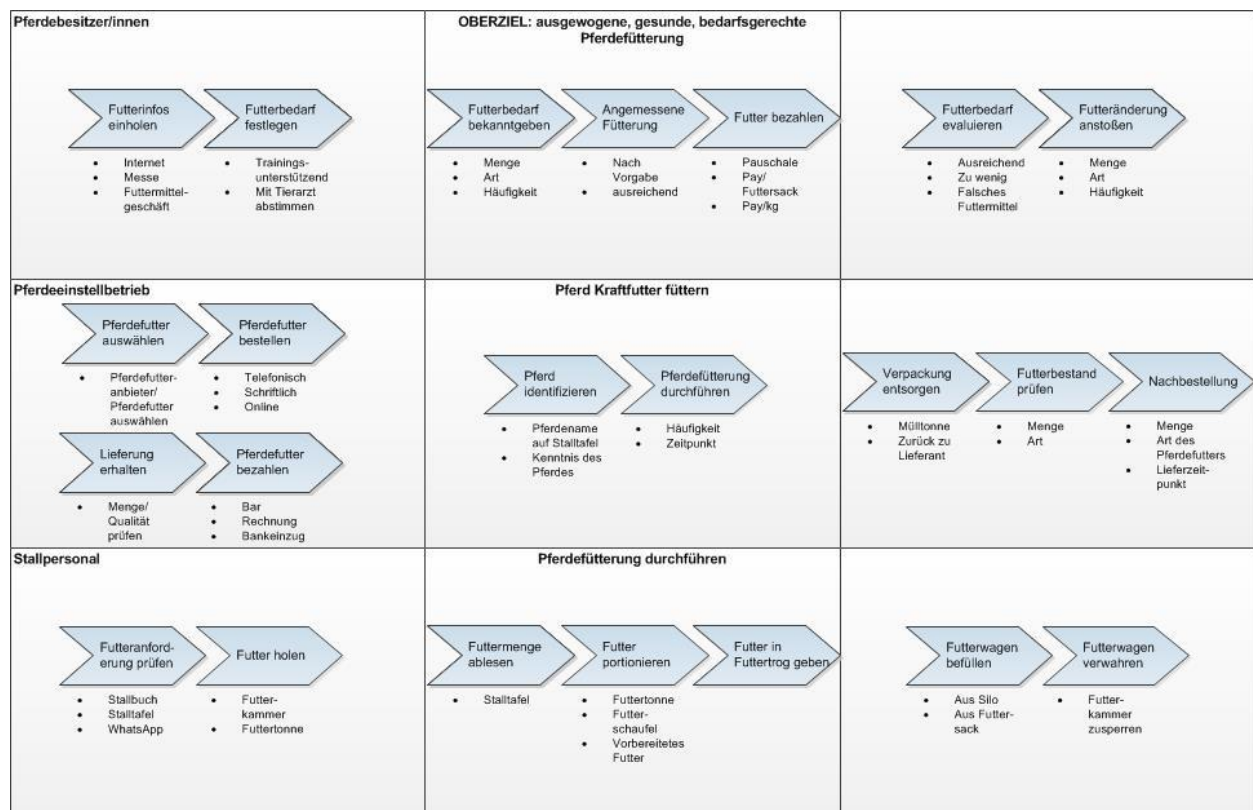


Abb. 33: 9-Windows-Operator: Pferdefütterung, Quelle: Eigene Darstellung.

Untersucht man die einzelnen Fenster der Krafffutterfütterung hinsichtlich unbefriedigter Kundenbedürfnisse, neuer Ideen oder Kompromisse, die von den Einsteller/innen eingegangen werden müssen, werden folgende Punkte aufgedeckt:

- Die benötigte Menge und Art des Krafffutters ist für die Pferdebesitzer/innen schwer abschätzbar.
- Das gewünschte Krafffutter wird vom Pferdeinstellbetrieb nicht angeboten. Die Pferdebesitzer/innen müssen das Futter selbst zukaufen.

- Wird das Kraftfutter vom Pferdebetrieb zu spät nachbestellt, muss auf eine Futteralternative zurückgegriffen werden.
- Eine Kraftfutteränderung wurde nicht an alle diensthabenden Mitarbeiter/innen kommuniziert bzw. nicht sofort dokumentiert.
- Es gibt keine Überprüfungsmöglichkeit, ob das Pferd gefüttert wurde.
- Die Qualität des Kraftfutters ist nicht gegeben (zB Schimmel).
- Es wurde vom Stallpersonal aus Versehen das falsche Kraftfutter oder zu viel/zu wenig gefüttert.

Potenzialstrukturierung

Im Zuge der Potenzialstrukturierung werden alle Ergebnisse, Ideen und Problemfelder aus dem Brainstorming, der 6-3-5 Methode und dem 9-Windows-Operator zu Themengebieten zusammengefasst. Ziel dieser Vorgehensweise ist es, komprimiert die Bedürfnisse der Einsteller/innen des HOLZER HOFs darzustellen. Insgesamt wurden im Zuge des Workshops sechs Potenzialfelder aufgedeckt (siehe Abbildung 34).

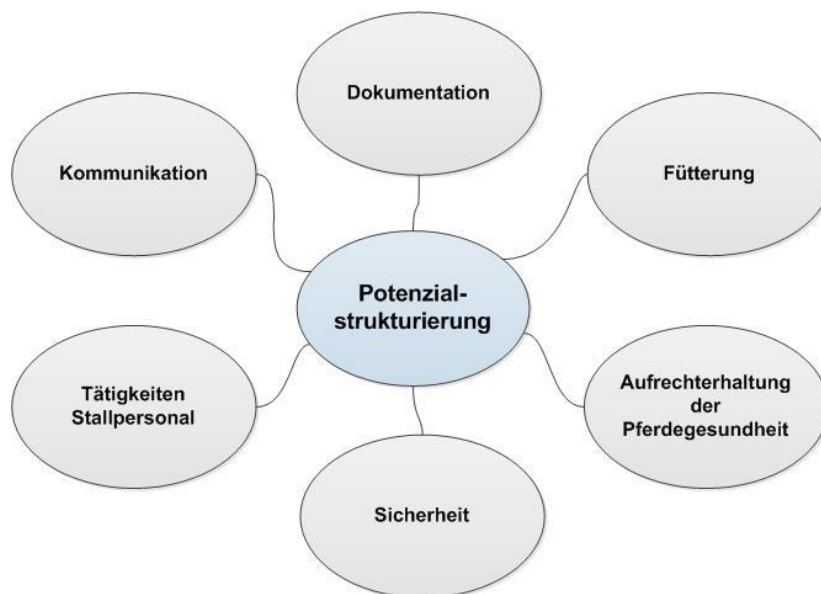


Abb. 34: Strukturierung der Potenzialfelder, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Einsteller/innen bemerkten einen großen Verbesserungsbedarf in der Dokumentation und Kommunikation von Betreuungsanforderungen. Zurzeit werden am HOLZER HOF Informationsweitergaben und Datenspeicherungen kaum elektronisch durchgeführt. Dies führt dazu, dass speziell bei Betreuungsänderungen Probleme, wie verzögerte Umsetzung oder Nichtausführung, auftreten können, die eine Unzufriedenheit der Pferdebesitzer/innen hervorrufen können. Kund/innen von Pferdebetrieben erwarten eine Lösung, mit der sie jederzeit und ortsungebunden auf ihre Daten zugreifen und diese verändern können.

Am HOLZER HOF werden die zu erledigenden Aufgaben nicht direkt von den Einsteller/innen, sondern der Stalleitung übermittelt. Diese erfolgt persönlich, telefonisch oder per Nachricht. Daraus resultiert, dass nicht alle Mitarbeiter/innen gleichzeitig informiert werden. Des Weiteren besteht die Gefahr, dass das Stallpersonal durch ständig ändernde Anweisungen verwirrt wird und nicht mehr weiß, welche Betreuungsanforderung für welches Pferd gilt. Außerdem werden die Aufgaben der Pferdebetreuung

hauptsächlich händisch durchgeführt und beanspruchen viel Arbeitszeit. Es wird ersichtlich, dass in diesem Bereich ein großes Optimierungspotenzial besteht, dessen Umsetzung nicht nur die Pferdebesitzer/innen zufrieden stellt, sondern auch für die Stallleitung von Vorteil ist.



Ein weiteres Potenzialfeld ist im Bereich Sicherheit vorzufinden. Einsteller/innen erwarten eine sichere Verwahrung ihrer Pferde. Dazu gehören alle Maßnahmen, die einen Ausbruch verhindern. In der Realität kommt es vor, dass Koppeltore oder Boxentüren aus Versehen nicht immer vollständig verschlossen werden. Problematisch sind außerdem Koppelzäune. Diese sind sehr wartungsintensiv, da sie ständig der Witterung ausgesetzt sind und auch von den Pferden zerstört werden können.

Die Pferdegesundheit steht bei Pferdebesitzer/innen an oberster Stelle. Pferdeeinstellbetriebe müssen sämtliche Vorkehrungen treffen, damit sich die Pferde nicht verletzen oder erkranken. Neben der gewissenhaften Betreuung ist für die frühzeitige Erkennung von Krankheiten eine Anwesenheit der Stallleitung und des Stallpersonals notwendig, die nicht immer möglich ist. Dieses Problem kann mithilfe der Digitalisierung gelöst werden, indem Systeme die Tiere permanent überwachen und Veränderungen im Verhalten unverzüglich melden.

Weitere Potenziale sind in der Fütterung erkennbar. Einsteller/innen haben die Befürchtung, dass die Menge an Kraftfutter und Heu nicht ausreichend ist. Außerdem können sie nicht überprüfen, ob eine Fütterung durchgeführt wurde und das Pferd das Futter gefressen hat. Da eine falsche Fütterung einen Leistungsabfall zur Folge haben kann oder zu einer Krankheit führt, sind durch den Pferdeeinstellbetrieb Maßnahmen notwendig, die zur Problemlösung beitragen.

9.3.4 Produktrecherche von bestehenden Lösungen am Markt

Obwohl Digitalisierung in anderen Bereichen bereits Einzug gehalten hat, erfolgt der Einsatz von neuen Technologien in Pferdeeinstellbetrieben und in der Pferdebetreuung eher langsam. Bei einer Internetrecherche konnten allerdings einige digitale Lösungen aufgedeckt werden, die über mehr oder weniger Zukunftspotenzial verfügen. Um einen besseren Überblick zu verschaffen, werden die für den deutschsprachigen Markt angebotenen Systeme alphabetisch in Tabelle 8 dargestellt.

Produktbeschreibung	Kategorie	Preismodell
 <p>Acclaro PS Modular aufgebautes System. Verwaltung und Erfassung von Pferden, Boxen, Hallen, Außenplätzen, Kontakten, Verträgen, Controlling, Leistungserfahrung und Abrechnung im Grundpaket. Weitere Module sind Stallbuch, Unterricht, Geräten, Weiden, DATEV und Outlook-Schnittstelle, Futterplan und Medikation sowie Lager.²⁴⁸</p>	Stallmanagementsoftware	Miete: EUR/Monat je Modul Kauf: EUR/Modul ²⁴⁹
 <p>der Stall Verwaltung von Kund/innen, Pferden und Mitarbeiter/innen für eine effiziente und erfolgreiche Pferdehaltung.²⁵⁰</p>	Stallmanagementsoftware	Nicht verfügbar

²⁴⁸ Vgl. Acclaro Rossmayer Consulting (Hrsg.) (o.J.a), Onlinequelle [23.11.2018].

²⁴⁹ Vgl. Acclaro Rossmayer Consulting (Hrsg.) (o.J.b), Onlinequelle [23.11.2018].

²⁵⁰ Vgl. EkwoTECH GmbH (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [23.11.2018].

	<p>Webbasierende Cloudsoftware zur ortsunabhängigen Verwaltung von Kalendern, Reitbüchern, Kurse und Dienstleistungen, Pferde- und Stallmanagement sowie Kund/innen.²⁵¹</p>	<p>Stallmanagement- software</p>	<p>EUR/Monat je Modul²⁵²</p>
	<p>Verwaltungssoftware zur Optimierung des Informationsflusses zwischen Pferdebesitzer/innen und Pferdebetriebe. Einfache Bedienbarkeit und strukturierte Übersichten zur Erleichterung der Arbeitsabläufe. Zu den Kernfunktionen zählen Kontakt-, Termin-, Ressourcen- und Aufgabenverwaltung, Pferde- und Boxenverwaltung sowie buchhalterische Aufgaben.²⁵³</p>	<p>Stallmanagement- software</p>	<p>EUR/Lizenz²⁵⁴</p>
	<p>Transponder- und zeitgesteuerte Futterautomaten für Kraft- und Raufutter, die über einen benutzerfreundlichen Fütterungscomputer via Touchscreen steuerbar sind. Vernetzung mit PC oder Smartphone für externen Zugriff möglich. Jedes Pferd erhält individuelle Futtermenge, die auf mehrere Portionen pro Tag verteilt ausgegeben werden.²⁵⁵</p>	<p>Fütterungssystem</p>	<p>EUR/Modul²⁵⁶</p>
	<p>Computer- und transpondergesteuerte Futterautomaten für Kraft- und Raufutter. Individuell auf das Pferd abgestimmte Fütterung, das mehrere Portionen am Tag erhält.²⁵⁷</p> <p>Pferde- und Stallmanagementprogramm für Tablets, PC oder Smartphone für die Verwaltung von Aufgaben, Boxen oder Gesundheitskontrolle. Daten werden für eine externe Zugriffsmöglichkeit in einer Cloud gespeichert.²⁵⁸</p>	<p>Fütterungssystem Pferdemangement- programm</p>	<p>Nicht verfügbar</p>
	<p>Automatisiertes und bedarfsgerechtes Pferdefütterungssystem von Müsli, Pellets und Getreide. Steuerung über elektronisches Bedienterminal. Einstellungen per Internet steuerbar.²⁵⁹</p>	<p>Fütterungssystem</p>	<p>Nicht verfügbar</p>

²⁵¹ Vgl. Fotano GmbH (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [23.11.2018].

²⁵² Vgl. Fotano GmbH (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [23.11.2018].

²⁵³ Vgl. Völlinger (Hrsg.) (o.J.a), Onlinequelle [23.11.2018].

²⁵⁴ Vgl. Völlinger (Hrsg.) (o.J.b), Onlinequelle [23.11.2018].

²⁵⁵ Vgl. HIT Hinrichs Innovation + Technik GmbH (Hrsg.) (o.J.a), Onlinequelle [01.12.2018].

²⁵⁶ Vgl. HIT Hinrichs Innovation + Technik GmbH (Hrsg.) (o.J.b), Onlinequelle [01.12.2018].

²⁵⁷ Vgl. MapleTec GmbH (Hrsg.) (o.J.a), Onlinequelle [01.12.2018].

²⁵⁸ Vgl. MapleTec GmbH (Hrsg.) (o.J.b), Onlinequelle [01.12.2018].

²⁵⁹ Vgl.alcona Automation GmbH (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [23.11.2018].

 <p>pro-equi digital horse management</p>	<p>Modular aufgebautes System, das mit Hilfe von internetfähigen Geräten (zB Smartphones, Tablets oder PC) Informationen und Daten eines Einstellbetriebs erfasst.²⁶⁰</p> <p>Erweiterung in Form einer digitalen Stalltafel für die Stallgasse, die mit Touch-Monitor vor Ort bedient werden kann.²⁶¹</p> <p>Direkt vor der Box montierbares digitales und batteriebetriebenes Boxenschild mit Informationen über das jeweilige Pferd und Hervorhebungsmöglichkeiten von Warnhinweisen.²⁶²</p>	<p>Stallmanagement- software</p>	<p>EUR/Modul²⁶³</p>
 <p>Requindo</p>	<p>Webbasierte Stallmanagement-Software und Kommunikationsplattform für Stallbetreiber/innen, Stallpersonal und Einsteller/innen. Jederzeit und überall via Smartphone bedienbar. Mitarbeiterbenachrichtigung bei Änderungen von Pferdebetreuungsanforderungen.²⁶⁴</p>	<p>Stallmanagement- software</p>	<p>EUR/Monat²⁶⁵</p>
 <p>SCHAUER PERFECT FARMING SYSTEMS</p>	<p>Automatische und zeitgesteuerte Heu- oder Kraffütterungsstationen zur Optimierung der Abläufe und Verkürzung der Arbeitszeiten, die per Computer bedient werden.²⁶⁶</p> <p>Individuelle Versorgungsmöglichkeit der Pferde durch mehrmals tägliche Futterausgabe in kleinen Mengen.²⁶⁷</p>	<p>Fütterungssystem</p>	<p>Nicht verfügbar</p>
 <p>Stall-Manager</p>	<p>Ist auf internetfähigen Geräten, wie Tablet, Handy oder PC für Kund/innen und Mitarbeiter/innen jederzeit verfügbar. Erleichterung der Kommunikation und Stallorganisation. Speicherung aller Daten online.²⁶⁸</p>	<p>Stallmanagement- software</p>	<p>Nicht verfügbar</p>
 <p>Zentaur</p>	<p>Modular aufgebautes Pferdemanagementsystem für die Verwaltung von Pferde-, Leistungs- und Personendaten, Termin-, Futter-, Boxen- und Weideplanung sowie Finanzbuchhaltung und Verrechnung.²⁶⁹</p>	<p>Pferdemanagement</p>	<p>EUR/Modul²⁷⁰</p>

Tab. 8: Bestehende digitale Lösungen am Markt, Quelle: Eigene Darstellung.

²⁶⁰ Vgl. pro-equi GmbH & Co. KG (Hrsg.) (o.J.a), Onlinequelle [15.06.2018].

²⁶¹ Vgl. pro-equi GmbH & Co. KG (Hrsg.) (o.J.b), Onlinequelle [15.06.2018].

²⁶² Vgl. pro-equi GmbH & Co. KG (Hrsg.) (o.J.c), Onlinequelle [15.06.2018].

²⁶³ Vgl. pro-equi GmbH & Co. KG (Hrsg.) (o.J.d), Onlinequelle [23.11.2018].

²⁶⁴ Vgl. Staud (Hrsg.) (o.J.a), Onlinequelle [29.11.2018].

²⁶⁵ Vgl. Staud (Hrsg.) (o.J.b), Onlinequelle [29.11.2018].

²⁶⁶ Vgl. Schauer Agrotronic GmbH (Hrsg.) (o.J.a), Onlinequelle [26.11.2018].

²⁶⁷ Vgl. Schauer Agrotronic GmbH (Hrsg.) (o.J.b), Onlinequelle [26.11.2018].

²⁶⁸ Vgl. Haas (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [29.11.2018].

²⁶⁹ Vgl. Dr. Jürgen Töpfer Datentechnik (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [01.12.2018].

²⁷⁰ Vgl. Dr. Jürgen Töpfer Datentechnik (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [01.12.2018].

Betrachtet man die Ergebnisse aus der Internetrecherche, wird ersichtlich, dass vor allem Stallmanagementsysteme angeboten werden. Sie zeigen alle einen ähnlichen Aufbau und sind einsetzbar für die Verwaltung von Pferde- sowie Stalldaten, interagieren aber kaum mit dem Stallpersonal oder Kund/innen. Des Weiteren dominieren computergesteuerte Fütterungssysteme, mit denen Heu und Kraftfutter automatisiert und individuell an das Pferd angepasst ausgegeben werden. Diese Maßnahme erleichtert den Arbeitsaufwand und es können Personalressourcen gespart werden, allerdings haben auch hier die Pferdebesitzer/innen keine direkte Möglichkeit, Veränderungen durchzuführen.

Wesentlich interessanter für Einsteller/innen sind digitale Kommunikationsplattformen, in der sie aktiv Betreuungsparameter ihrer Pferde jederzeit und von überall ändern können und nicht auf Anwesenheitszeiten der Stallleitung und des Stallpersonals angewiesen sind. Außerdem können Anweisungen nicht verloren gehen und die Pferdebesitzer/innen haben die Gewissheit, dass ihre Pferde gut betreut sind.

Die Auswahl an gebotenen digitalen Lösungen ist noch begrenzt. Eine aktive Bewerbung der Produkte wird seitens der Hersteller/innen nicht gänzlich betrieben. Daher ist ein Rechercheaufwand notwendig, indem gezielt nach Stichworten, wie *Pferd* oder *Pferdebetreuung plus digital, Stallmanagement, Software*, gesucht werden muss. Mittlerweile ist spürbar, dass die Digitalisierung auch im Bereich Pferdebetreuung thematisiert wird und Anbieter/innen von digitalen Lösungen vermehrt auf Pferdemesen unterwegs sind.

9.4 Phase 4: Identifikation und Bewertung von Digitalisierungspotenzialen

Ausgehend von der Ist-Analyse, die eine Dokumentation der Ist-Abläufe am HOLZERHOF, den Digitalisierungsgrad des Betriebs, eine Erhebung der Kundenbedürfnisse und -anforderungen sowie eine Produktrecherche von bestehenden Lösungen am Markt beinhaltet, können Digitalisierungspotenziale ermittelt werden. Im Zuge dessen werden alle untersuchten Bereiche einzeln betrachtet und hinsichtlich möglicher Potenziale überprüft.

9.4.1 Identifikation von Digitalisierungspotenzialen

Als Basis zur Ermittlung von Digitalisierungspotenzialen werden die Ist-Abläufe des HOLZER HOFs und die im Workshop identifizierten Kundenbedürfnisse und -probleme herangezogen. Im Anschluss an die Aufstellungen werden die Ergebnisse zusammengeführt, um einen besseren Überblick über die Digitalisierungspotenziale für den HOLZER HOF zu erhalten.

Identifizierte Digitalisierungspotenziale der Ist-Analyse

Die Ist-Analyse der Abläufe am HOLZER HOF gibt Aufschluss darüber, wo Problemfelder vorhanden sind. Identifizierte Schwachstellen und dazu ermittelte Digitalisierungspotenziale werden in der Tabelle 9 dargestellt.

Nr.	Probleme/Schwachstelle	Digitalisierungspotenzial
1	<p>Durch mündliche Weitergabe von Arbeitsanweisungen oder Betreuungsänderungen an das Stallpersonal resultieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zeitverzögerung • Informationsverlust • Falschinterpretation der Informationen • Keine vollständige Informationsweitergabe • Nicht alle beteiligten Personen werden erreicht 	<p>Weiter- und Wiedergabe von Informationen über eine digitale Kommunikationsplattform, die jederzeit via Smartphone oder Tablet abrufbar sind</p>
2	<p>Schriftliche Informationsübergaben über Stallbuch oder Nachrichten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • werden nur einmal aktiv gelesen • geraten in Vergessenheit • werden nicht von allen beteiligten Personen gesehen • sind problematisch bei Verlust des Stallbuchs oder Smartphones 	<p>Digitale Dokumentationsplattform auf der extern zugegriffen werden kann</p>
3	<p>Informationsweitergabe von Einsteller/innen nur über Vermittlungsperson (Stalleitung) möglich. Daraus folgt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gefahr, dass Informationen nicht bei der richtigen Person ankommen • Gefahr, dass Informationen gar nicht weitergegeben werden (zB aufgrund Abwesenheit der Stalleitung) • Zeitverzögerung • Einsteller/innen wissen nicht, ob Inhalte der Informationen durchgeführt wurden 	<p>Direkte Interaktion mithilfe einer digitalen Aufgabenübertragung, Checkliste</p>
4	<p>Dokumentation von Pferdebetreuungsanforderungen auf Stalltafel. Problematik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veraltete Informationen • Nicht lesbare Informationen • Neue Betreuungsanforderungen nicht sofort ersichtlich 	<p>Digitale Stalltafel mit Hinweisabbildung bei Änderungen</p>
5	<p>Ausfall Wassertränke</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wasserleitung defekt • Leitung eingefroren • Druckzunge blockiert 	<p>Sensormeldung bei Ausfall der Wassertränke auf Smartphone/Tablet</p>
6	<p>Defekter Koppelzaun</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stromschwankungen und -ausfall • Beschädigter Balken • Ausbruchsmöglichkeit gegeben (Gefahr von Sach- und Personenschaden) 	<p>Sensoren, die einen Defekt an Koppelzäunen melden</p>
7	<p>Nicht geschlossenes Koppeltor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pferde nicht sicher verwahrt (Ausbruchsgefahr) 	<p>Koppeltorwarner Anzeigeterminal für Koppeln (rot = offen, grün = geschlossen)</p>
8	<p>Pferd wird auf falsche Koppel gebracht</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veraltete vorhandene Daten 	<p>Interaktiver digitaler Koppelplan, Koppelplaner</p>
9	<p>Unkoordinierte Planung für die Schrittmaschine</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falsche Uhrzeit • Keine vollständige Auslastung und somit unwirtschaftlich • Pferd vergessen in Schrittmaschine zu geben 	<p>Digitaler Belegungsplan für Schrittmaschine</p>

10	Unverschlossene Boxentüre <ul style="list-style-type: none"> • Ausbruchsmöglichkeit (Gefahr von Sach- und Personenschäden) 	Boxentürwarner Anzeigeterminal der Boxen (rot = offen, grün = geschlossen)
11	Krafftuterausgabe <ul style="list-style-type: none"> • Falsche Menge • Falsches Futter • Bei Fütterung Box vergessen 	Über PC steuerbarer Krafftutterautomat
12	Heuportionierung <ul style="list-style-type: none"> • Falsche Menge aufgrund veralteter Information auf Heuliste • Umständliches Wiegen des Heus 	Digitale Heuliste, integrierte Waage bei Befüllung der Heunetze
13	Heuraufen auf Koppel <ul style="list-style-type: none"> • Unkontrollierbarer Zugang zu Heu 	Über PC steuerbarer Heufütterungsautomat
14	Futternachbestellung <ul style="list-style-type: none"> • Niedriger Futterbestand wird nicht erkannt • Futter wird zu spät bestellt 	Automatische Futterbestellung bei Unterschreitung eines Schwellenwerts

Tab. 9: Identifizierte Digitalisierungspotenziale der Ist-Analyse, Quelle: Eigene Darstellung.

Identifizierte Digitalisierungspotenziale durch Kundenanforderungen

Im Zuge des in Phase drei durchgeführten Workshops mit Einsteller/innen vom HOLZER HOF wurden Kundenanforderungen und -probleme aufgedeckt, die Digitalisierungspotenziale beinhalten. Diese werden in der folgenden Tabelle 10 dargestellt und durch einen daraus resultierenden Mehrwert ergänzt.

Nr.	Digitalisierungspotenzial	Mehrwert
1	Digitale Kommunikationsplattform	Direkte Interaktionsmöglichkeit zwischen Stallleitung, Stallpersonal Betreuungsänderungen können jederzeit und von überall bekannt gegeben werden
2	Digitale Dokumentationsplattform	Digitale Erfassung von Pferdedaten, für jederzeit abrufbare aktuelle Informationen
3	Ampelsystem auf den Boxentüren	Rot = Pferd muss in Box bleiben Grün = Pferd darf Box verlassen
4	Terminverwaltungsprogramm	Verwaltung von Terminen, wie Impfen oder Hufschmied, inklusive Erinnerungsfunktion
5	Digitale Checkliste	Überprüfung, ob geforderte Tätigkeiten durchgeführt wurden
6	Ausmistroboter	Ausmisten wird durch einen Roboter durchgeführt. Stallpersonal überprüft Durchführung
7	Selbstfahrende, intelligente Kehrmachine	Automatisches Erkennen von Schmutz und anschließende Reinigung der Stallgassen
8	Alarmsystem bei offenen Türen/Boxen	Meldung auf Smartphone oder Tablet mit Anzeige des Orts der offenen Tür/Box
9	Sensorenüberwachte Tränken	Sensoren, die eine Verschmutzung der Tränken ermitteln und anschließend eine Reinigung anstoßen
10	Futtertrogsensor	Sensor, der detektiert, ob das Krafftutter vom Pferd gefressen wurde

11	Digitale Erfassung des Futterbestands und automatische Futterbestellung	Digitale Erfassung der noch vorhandenen Futtermenge; bei Unterschreitung eines Schwellenwerts wird automatisch eine Futterbestellung eingeleitet
12	Elektronische Aufgabenübertragung	Aufgaben werden über ein digitales System an das Stallpersonal übertragen
13	Selbstfahrender Traktor zur Bodenpflege	Gleichziehen der Reitplätze ohne Mitarbeiterressourcen zu benötigen
14	Selbststeuernde Bewässerungsanlage der Reitplätze	Bewässerungsanlage, die mittels Sensoren die Trockenheit im Boden misst und bei Bedarf eine optimale Menge an Wasser hinzufügt
15	Kolikwarnsystem	Sensor, der im Falle einer Kolik direkt die Pferdebesitzer/innen und die Stalleitung informiert
16	Gesundheits- und Zustandsüberwachung am Pferd	Permanente Überwachung der Pferdeparameter (Herzfrequenz, Puls, Atmung, Temperatur), um im Ernstfall eingreifen zu können
17	Kameraüberwachung	Pferdebesitzer/innen haben jederzeit online die Möglichkeit, ihr Pferd in der Box zu überwachen
18	Warnsystem bei Ausbrüchen	Ausbruchssensoren an Koppelzäunen, die fix montiert sind, um im Falle eines Ausbruchs zu melden
19	Sturzsensoren für die Schrittmaschine	Sensoren in der Schrittmaschine melden im Falle eines Sturzes des Pferdes an das diensthabende Stallpersonal und stoppen die Schrittmaschine sofort
20	Zeitwarnung für die Schrittmaschine	Nach überschrittener Zeit in der Schrittmaschine, wird das diensthabende Stallpersonal aktiv darauf aufmerksam gemacht; ein Vergessen eines Pferdes in der Schrittmaschine ist so nicht möglich

Tab. 10: Digitalisierungspotenziale durch Kundenbedürfnisse, Quelle: Eigene Darstellung.

Zusammenfassung der identifizierten Digitalisierungspotenziale

Die aufgedeckten Digitalisierungspotenziale des HOLZER HOFs, ermittelt aus der Ist-Analyse und den Kundenanforderungen, werden gegenübergestellt und auf Überschneidungen hin überprüft. Zur übersichtlichen Darstellung werden die Digitalisierungspotenziale den in Kapitel 9.3.3 identifizierten Potenzialfeldern zugeordnet. Die Größe der Ellipsen hat keine Bedeutung. Grün abgebildete Potenziale bedeuten, dass diese sowohl in den Abläufen als auch als Bedürfnisse der Einsteller/innen erkennbar waren. Daraus resultiert, dass diese Digitalisierungspotenziale für den HOLZER HOF eine große Bedeutung haben, da sie für den Betrieb und den Kund/innen gleichermaßen wichtig sind.

Wie in Abbildung 35 ersichtlich, wurden für den HOLZER HOF insgesamt 28 Digitalisierungspotenziale aufgeteilt in sechs Potenzialfelder identifiziert. Für die Einsteller/innen und den Pferdebetrieb gleichermaßen wichtig sind die Punkte digitale Checkliste, digitale Kommunikationsplattform, digitale Dokumentationsplattform, automatische Futterbestellung, sensorüberwachte Wassertränken, elektronische Aufgabenübertragung und Boxentür- sowie Torwarner.

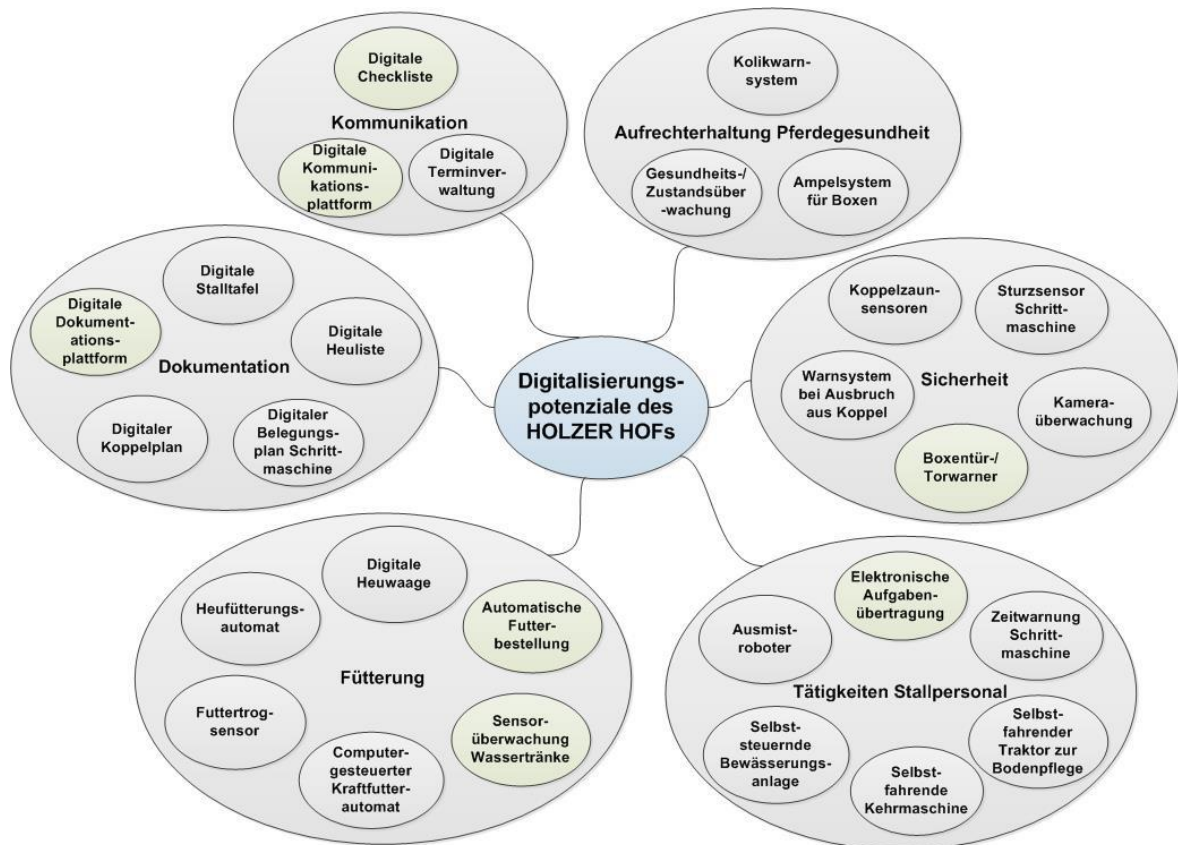


Abb. 35: Digitalisierungspotenziale des HOLZER HOFs, Quelle: Eigene Darstellung.

9.4.2 Bewertung Umsetzbarkeit der Digitalisierungspotenziale

Die Umsetzungen von digitalen Lösungen am HOLZER HOF sind durch die Faktoren Nutzen und Kosten stark geprägt. Die in Phase vier identifizierten Digitalisierungspotenziale werden mithilfe einer Einschätzung hinsichtlich ihrer Machbarkeit überprüft. Die Auswertung in Tabelle 11 zeigt auf, welche Potenzialfelder am HOLZER HOF hinsichtlich technischer Machbarkeit, Finanzierung und Umsetzbarkeit im Unternehmen in Frage kommen.

Als technisch umsetzbar wird ein Digitalisierungspotenzial angesehen, wenn bekannt ist, dass hierfür digitale Lösungen existieren. Die Erstellung und Programmierung eines digitalen Systems ist für den HOLZER HOF aufgrund des fehlenden Know-hows nicht möglich.

Umsetzbar im Betrieb sind Potenziale, die am HOLZER HOF ohne viel Aufwand in die Betriebsstruktur integrierbar sind und eine positive Auswirkung haben. Diese Mehrwerte entstehen beispielsweise durch eine Arbeitserleichterung, Verringerung des Koordinationsaufwands sowie einen Anstieg der Kundenzufriedenheit.

Als finanzierbar gelten folgende Digitalisierungspotenziale, die durch ihren Einsatz eine gleichwertige Kostensenkung zur Folge haben. Diese resultiert hauptsächlich aus der Ersparnis an Personalressourcen. Eine realistische Überprüfung, ob eine Digitalisierungsmaßnahme für den HOLZER HOF finanziell umsetzbar ist, kann erst im Zuge der Auswahl einer Softwarelösung erfolgen.

Digitalisierungspotenzial	Technisch umsetzbar	Umsetzbar im Betrieb	Finanzierbar
<i>Aufrechterhaltung Pferdegesundheit</i>			
Ampelsystem für Pferdeboxen	Nein	Ja	Nein
Gesundheits-/Zustandsüberwachung des Pferdes	Ja	Nein	Nein
Kolikwarnsystem	Ja	Ja	Ja
<i>Dokumentation</i>			
Digitale Dokumentationsplattform	Ja	Ja	Ja
Digitale Heuliste	Ja	Ja	Ja
Digitale Stalltafel	Ja	Ja	Ja
Digitaler Belegungsplan für die Schrittmachine	Ja	Ja	Ja
Digitaler Koppelplan	Ja	Ja	Ja
<i>Fütterung</i>			
Automatische Futterbestellung	Ja	Ja	Nein
Computergesteuerter Heufütterungsautomat	Ja	Nein	Ja
Computergesteuerter Kraffutterautomat	Ja	Nein	Nein
Digitale Heuwaage	Ja	Ja	Ja
Futtertrogsensor	Nein	Ja	Nein
Sensorüberwachte Wassertränke	Nein	Ja	Nein
<i>Kommunikation</i>			
Digitale Checkliste	Ja	Ja	Ja
Digitale Kommunikationsplattform	Ja	Ja	Ja
Digitale Terminverwaltung	Ja	Ja	Ja
<i>Sicherheit</i>			
Boxentür-/Torwarner	Ja	Ja	Nein
Kameraüberwachung	Ja	Ja	Nein
Koppelzaunsensoren	Ja	Nein	Nein
Sturzsensoren Schrittmachine	Nein	Nein	Nein
Warnsystem bei Ausbruch aus Koppel	Nein	Nein	Nein
<i>Tätigkeiten Stallpersonal</i>			
Ausmistroboter	Ja	Nein	Nein
Elektronische Aufgabenübertragung	Ja	Ja	Ja
Selbstfahrende Kehrmaschine	Ja	Nein	Nein
Selbstfahrender Traktor zur Bodenpflege	Ja	Nein	Nein
Selbststeuernde Bewässerungsanlage	Ja	Nein	Nein
Zeitwarnung Schrittmachine	Ja	Ja	Ja

Tab. 11: Bewertung Digitalisierungspotenziale des HOLZER HOFs, Quelle: Eigene Darstellung.

Digitalisierungspotenziale, die drei Mal positiv bewertet wurden, sind für eine Umsetzung am HOLZER HOF geeignet. Vor allem auf den Gebieten Administration, Dokumentation und Kommunikation sind

Optimierungsmöglichkeiten vorhanden. Die Gründe, warum einige Digitalisierungspotenziale von einem Einsatz am Pferdebetrieb ausgeschlossen werden, sind unterschiedlich. Einige Digitalisierungsideen sind technisch nicht möglich, weil es dazu noch keine passenden Lösungen gibt. Andere sind wiederum technisch noch nicht ausgereift, nicht für das Leistungsangebot des Pferdebetriebs geeignet oder ihre Kosten übersteigen den erwarteten Nutzen.

Für den HOLZER HOF nicht umsetzbar sind Punkte, deren Implementierung einen hohen Aufwand bedeuten würden. Betrachtet man beispielsweise die computergesteuerte Fütterung, ist ersichtlich, dass zwar ein Nutzen vorhanden wäre, es technisch einen Umbau des Stalles bedeuten würde. Die vorhandene Boxenaufteilung würde eine automatische Kraftfutterfütterung nicht erlauben, weil für die Installation des Systems zusätzliche Elemente an den Boxen angebracht werden müssten. Dies würde den Kostenfaktor erhöhen und eine Verringerung der Größe der Stallgassen bedeuten. Eine automatische Heufütterung auf der Koppel ist zwar denkbar, aber nicht zielführend, weil diese für das Offenstallkonzept entwickelt wurde. Am HOLZER HOF wird diese Art der Haltung aber nicht angeboten. Ein weiteres negativ bewertetes Beispiel ist der Ausmistroboter. Dieser ist dazu konzipiert, dass der gesamte Boxenbereich ohne Zutun des Stallpersonals ausgemistet wird. Da Pferde in der Regel ihre Mistbereiche haben, ist es nicht notwendig, die gesamte Einstreu jeden Tag zu wechseln. Durch den Einsatz des Ausmistroboters würde unnötig Material entsorgt werden, das eigentlich noch verwendbar gewesen wäre.

Der finanzielle Aspekt spielt auch eine wesentliche Rolle. Ein Beispiel hierfür ist die Kameraüberwachung. Darunter ist gemeint, dass in jeder Pferdebox eine Kamera installiert wird und die Pferdebesitzer/innen jederzeit online auf die Bilder zugreifen können. Diese Einführung wäre mit großen Kosten verbunden und bringt für den HOLZER HOF keine spürbare Senkung von Personalkosten.

Es wird ersichtlich, dass es schwierig ist, Bereiche, die direkt mit der Pferdebetreuung zu tun haben, zu digitalisieren. Sämtliche Digitalisierungspotenziale können im Pferdebetrieb nur implementiert werden, wenn eine geeignete Infrastruktur geschaffen wird. Dies hat nicht nur einen Eingriff in den Aufbau des HOLZER HOFs zur Folge, sondern gestaltet sich außerdem als sehr kostenintensiv. Des Weiteren besteht die Gefahr, dass die angebotenen Leistungen mit den möglichen Digitalisierungsmaßnahmen nicht korrelieren. Es muss daher abgewogen werden, ob die Einführung von digitalen Lösungen die strategische Ausrichtung des Pferdebetriebs trifft und einen verwertbaren Nutzen stiftet.

9.5 Phase 5: Handlungsempfehlungen und Roadmap

Die letzte Phase des Vorgehensmodells bildet den Abschluss, indem für den HOLZER HOF Handlungsempfehlungen formuliert werden. Hierbei werden alle gewonnenen Erkenntnisse aus den vorangegangenen Phasen zusammengefasst und reflektiert. Im Anschluss daran gibt es konkrete Umsetzungsvorschläge, die für den HOLZER HOF und alle Anspruchsgruppen eine wesentliche Steigerung der Servicequalität zur Folge hätten.

Die Handlungsempfehlungen allein reichen nicht aus, um Maßnahmen zur Realisierung zu setzen. Daher wird für den HOLZER HOF eine Roadmap konzipiert und beschrieben, die eine schrittweise Anleitung für die weitere Vorgehensweise darstellt.

9.5.1 Handlungsempfehlungen für den HOLZER HOF

Im Zuge dieses Kapitels werden auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse Handlungsempfehlungen für den HOLZER HOF gegeben. Jede Handlungsempfehlung enthält eine kurze Beschreibung des Ist-Standes und eine anschließende Beschreibung einer möglichen Vorgehensweise, sowie die Darstellung des daraus entspringenden Mehrwerts.

Im Abschluss der Handlungsempfehlungen wird eine Prioritätenliste erstellt, in der sämtliche für den HOLZER HOF in Frage kommenden Digitalisierungspotenziale hinsichtlich ihres Verbesserungsbeitrags kategorisiert werden.

Handlungsempfehlung 1: Erhöhung des Digitalisierungsgrads

Die Durchführung des Vorgehensmodells zeigte, dass der HOLZER HOF bisher mit dem Thema Digitalisierung nicht aktiv in Verbindung gekommen ist. Dies zeigt der niedrige Digitalisierungsgrad, der anhand der internen Abläufe ersichtlich wird. Es wird daher empfohlen, dass sich der Pferdebetrieb mit dem Thema Digitalisierung auseinandersetzen muss, da einige Digitalisierungspotenziale vorhanden sind, die zur Unterstützung und Verbesserung der täglichen Abläufe und Tätigkeiten beitragen. In weiterer Folge kommt es zu einer Senkung der Fehlerquote durch das Stallpersonal und daraus resultiert eine steigende Zufriedenheit der Einsteller/innen.

Im Gegensatz zu (teil-)digitalisierten Pferdebetrieben hat der niedrige Digitalisierungsgrad am HOLZER HOF allerdings den Vorteil, dass die Anschaffung von digitalen Lösungen durchdacht und strukturiert durchgeführt werden kann. Im Idealfall sind die in Frage kommenden Digitalisierungsmaßnahmen vernetzbar, um eine optimale Nutzung der Pferde- und Einstellerdaten zu gewährleisten.

Handlungsempfehlung 2: Erleichterung der Administration durch Digitalisierung

Administrative Belange unterliegen am HOLZER HOF kaum einer Digitalisierung. Es wird meist mit handschriftlichen Notizzetteln oder dem Stallbuch gearbeitet. Sämtliche Listen, wie Heumengenliste, Mitarbeiterinsatzplanung oder Listen für die Schrittmaschinenbelegung werden nur teilweise elektronisch erfasst. Eine Änderung wird meist händisch ausgebessert und eine digitale Nacherfassung findet gar nicht oder nicht regelmäßig statt.

Die derzeitige Durchführung von administrativen Tätigkeiten zeigt, dass ein hoher Koordinationsaufwand vorhanden ist. Für den Pferdebetrieb stehen Daten nicht vernetzt zur Verfügung und es müssen unterschiedliche Quellen zur Informationseinholung herangezogen werden. Dies gestaltet sich als sehr zeitintensiv und ein ganzheitlicher Überblick von Pferde- und Einstellerdaten ist nicht vorhanden.

Eine Handlungsempfehlung für den HOLZER HOF ist die Einführung eines Stallmanagementsystems, in dem sämtliche Daten des Pferdebetriebs, der Pferde und der Pferdebesitzer/innen eingetragen werden können. Die Stallleitung hat außerdem die Möglichkeit Dienstpläne und Listen zu integrieren, auf die einfach und schnell zugegriffen werden kann. Das Stallpersonal hat dadurch den Vorteil, dass Informationen ohne großen Aufwand beschaffbar sind. Idealerweise werden die Mitarbeiter/innen des Pferdebetriebs mit einem Smartphone bzw. Tablet ausgestattet, damit jederzeit auf die Daten zugegriffen werden kann. Es wird daher ersichtlich, dass der HOLZER HOF auf dem Gebiet Administration von der Digitalisierung profitieren wird.

Handlungsempfehlung 3: Verbesserung der Kommunikation

Die Kommunikation am HOLZER HOF wird vorrangig telefonisch, persönlich oder per Nachricht durchgeführt. Des Weiteren werden geänderte Betreuungsanforderungen von den Einsteller/innen an die Stalleitung und nicht direkt an die diensthabende Person kommuniziert. Dies hat zur Folge, dass Informationsweitergaben nicht immer zeitnah durchgeführt werden. Das führt zur Problematik, dass Betreuungsänderungen noch gar nicht bekannt sind und durchgeführt werden, obwohl sie von großer Bedeutung sind und eine Nichtdurchführung möglicherweise zur Gefährdung der Pferdegesundheit führt. Einsteller/innen des HOLZER HOFs vermissen außerdem im Leistungsangebot die Möglichkeit zu überprüfen, ob und wann an die Stalleitung gestellte Aufgaben vom Stallpersonal durchgeführt wurden. Daraus resultiert ein Gefühl der Ungewissheit bei den Pferdebesitzer/innen, das sich negativ auf die Kundenzufriedenheit auswirkt.

Es wird daher empfohlen, dass am HOLZER HOF Digitalisierungsmaßnahmen, die zur Verbesserung der Kommunikation beitragen, eingeführt werden sollen. Es ist wichtig, dass die Anliegen der Pferdebesitzer/innen schnell und vollständig an den Pferdebetrieb weitertransportiert werden. Dies wäre mithilfe einer digitalen Kommunikationsplattform möglich. Einsteller/innen können ihre Betreuungsänderungen jederzeit und ortsungebunden online mitteilen, ohne dass sie auf die Erreichbarkeitszeiten der Stalleitung achten müssen. Für die Betriebsführung entsteht der Vorteil, dass diese nicht ständig auf Abruf bereit sein muss, da die jeweilige diensthabende Person den Eingang einer neuen Betreuungsanforderung digital abrufen kann. Außerdem wird dadurch der starre hierarchische Kommunikationsweg eingespart. Des Weiteren kann mithilfe einer Checkliste an die Pferdebesitzer/innen rückgemeldet werden, ob die gewünschte Pferdebetreuung durchgeführt wurde. Somit werden nicht nur die Pferde, sondern auch die Einsteller/innen ausreichend betreut und der Kommunikationsfluss generell verbessert.

Handlungsempfehlung 4: Vernetzung der Dokumentation

Durch die Angabe von Betreuungsanforderungen durch Einsteller/innen entstehen Pferdedaten, die verwaltet werden müssen. Zurzeit werden Informationen handschriftlich auf der Stalltafel oder im Stallbuch dokumentiert. Die Dokumentation erfolgt oftmals verzögert, da die Stalleitung nicht immer vor Ort ist, um die erhaltene Information einzutragen. Das Eintragen von Daten durch die Pferdebesitzer/innen ist nicht vorgesehen. Das Stallpersonal muss zu Arbeitsbeginn das Stallbuch durchsehen und sich die geänderten Betreuungsaufgaben merken. Dies gestaltet sich insofern als schwierig, da die Menge an neuen Anforderungen von Tag zu Tag variiert. Außerdem besteht die Gefahr, dass Informationen überlesen werden.

Teile von Betreuungsanforderungen, wie beispielsweise Futterart und -menge sowie Koppelzuteilung, werden auf der Stalltafel, die direkt vor der Pferdebox hängt, dokumentiert. Für das Stallpersonal ist nicht auf den ersten Blick ersichtlich, wenn sich Pferdedaten ändern. Es muss daher an jedem Arbeitstag jede Stalltafel auf Änderungen überprüfen.

Es wird ersichtlich, dass die Pferde- und Einstellerdaten nicht digital erfasst sind und dadurch keiner Vernetzung unterliegen. Daher wird dem HOLZER HOF empfohlen, dass er eine Dokumentationsplattform in Erwägung zieht. Sämtliche Informationen und Betreuungsanforderungen

können online verwaltet und jederzeit abgerufen werden. Eine mehrfache Dokumentation von Daten, wie es jetzt der Fall ist, entfällt. Betreuungsanforderungen können nicht nur von der Stallleitung, sondern auch vom Stallpersonal und von den Einsteller/innen verändert werden. Dies hat den Vorteil, dass geänderte Pferdebedürfnisse für jede Anspruchsperson ersichtlich sind und die Gefahr, dass Pferdedaten nicht mehr aktuell sind, wird reduziert. Außerdem hat eine digitale Dokumentationsplattform den Vorteil, dass das Stallpersonal jederzeit auf die Inhalte zurückgreifen kann und somit einen gesamten Überblick über das jeweilige zu betreuende Pferd erhält. Durch die Vernetzung können Daten zusätzlich einfach und schnell anderweitig verwendet werden, wie beispielsweise zur Erstellung einer Heuliste oder eines Schrittmaschinenbelegungsplans.

Handlungsempfehlung 5: Einbindung der Mitarbeiter/innen

Die Mitarbeiter/innen des HOLZER HOFs sind für eine tägliche Durchführung der Pferdebetreuung verantwortlich. Ihre Tätigkeiten werden hauptsächlich manuell durchgeführt. Im Zuge der Sensibilisierung wurde ersichtlich, dass das Stallpersonal bisher kaum Erfahrungen mit dem Thema Digitalisierung hat. Des Weiteren gab es keine Kenntnis darüber, dass digitale Lösungen, die den Bereich Pferdebetreuung vereinfachen, existent sind. Daher besteht eine gewisse Skepsis, ob die Einführung einer Digitalisierungsmaßnahme überhaupt sinnvoll ist.

Aufgrund dieser Ausgangslage wird dem HOLZER HOF empfohlen, dass er im Zuge seiner Digitalisierungsstrategie die Mitarbeiter/innen frühzeitig einbindet. Durch diese Vorgehensweise können Vorbehalte abgebaut werden und die Gefahr, dass digitale Lösungen nicht verwendet werden, wird minimiert. Es ist wichtig, dass man dem Stallpersonal alle Vorteile der Digitalisierung aufzeigt, indem es Einschulungen für das System erhält und die Stallleitung gerade zu Beginn unterstützend zur Seite steht. Es ist daher notwendig, den Mitarbeiter/innen eine gewisse Dringlichkeit zu vermitteln, dass durch die Verwendung von digitalen Lösungen die Servicequalität des Pferdebetriebs steigt und daraus eine positive Auswirkung auf die Zufriedenheit der Einsteller/innen resultiert. Des Weiteren muss durch die Stallleitung kommuniziert werden, dass Digitalisierung in Pferdebetrieben nicht bedeutet, Arbeitsplätze abzubauen, sondern eine Vereinfachung der Administration, Dokumentation und Kommunikation mit sich bringt.

Handlungsempfehlung 6: Den Einsteller/innen zuhören

Im Gegensatz zu den Mitarbeiter/innen des HOLZER HOFs beschäftigen sich die Einsteller/innen weit mehr mit dem Thema Digitalisierung. Diese Tatsache wurde durch den durchgeführten Workshop erkannt. Gründe hierfür sind, dass sie sich meist beruflich mit der Thematik beschäftigen und sich regelmäßig über digitale Lösungen im Bereich des Pferdesports informieren.

Dem HOLZER HOF wird daher empfohlen, sich mit den Einsteller/innen zusammen zu überlegen, wie die digitale Zukunft des Pferdebetriebs aussehen könnte. Durch das Wissen der Pferdebesitzer/innen erhält die Stallleitung nicht nur Informationen über digitale Lösungen, sondern erfährt außerdem, welche Bedürfnisse und Wünsche ihre Kund/innen haben. Der Pferdebetrieb hat somit den Vorteil, dass er auf die Kundenanforderungen angepasste Leistungen entwickeln kann und die Einsteller/innen das Gefühl erhalten, dass ihre Anliegen ernst genommen werden.

Die Gefahr, dass eine digitale Maßnahme von den Pferdebesitzer/innen nicht angenommen wird, ist gering. Allerdings sind sie, wie die Mitarbeiter/innen, frühzeitig einzubinden und einzuschulen, wenn sie Zugriff auf das digitale System erhalten. Mit dieser Vorgehensweise wird gesichert, dass es durch die Einsteller/innen zu keiner fehlerhaften oder falschen Eingabe von Pferdedaten kommt.

Handlungsempfehlung 7: Keine zwanghafte Digitalisierung aller Abläufe

Die Hauptaufgaben des HOLZER HOFs beinhalten die Beherbergung und die Betreuung der Pferde. Im Zuge dessen erhalten die Pferde eine Box, die täglich gemistet wird, werden gefüttert und erhalten Zugang zu Koppeln und Schrittmaschine. Diese Tätigkeiten werden bisher händisch durchgeführt und werden auch in Zukunft nur schwer durch digitale Maßnahmen ersetzt werden können.

Der HOLZER HOF soll daher seinen Fokus hinsichtlich der Digitalisierung auf den Bereich Administration, Dokumentation und Kommunikation legen. Diese Gebiete sind unterversorgt und die Einführung einer digitalen Lösung führt hier zu einer Arbeitsvereinfachung und Zeitersparnis. Es ist daher wichtig, dass nicht zwanghaft versucht wird, den gesamten Pferdebetrieb zu digitalisieren, da dies zum bisherigen Zeitpunkt unmöglich erscheint und außerdem der Kostenfaktor eine wesentliche Rolle spielt.

Handlungsempfehlung 8: Kein Verlust der direkten Ansprache

Am HOLZER HOF werden bisher sämtliche Belange persönlich, telefonisch oder per Nachricht abgehandelt. Vor allem die Möglichkeit einer persönlichen Ansprache wird viel genutzt, da Entscheidungen über pferdebetreuende Maßnahmen oftmals besprochen werden.

Diese direkte Ansprache darf am HOLZER HOF auch in Zukunft nicht verloren gehen. Einfache Pferdebetreuungsänderungen, wie beispielsweise die Anpassung der Futtermenge, können und sollen durch digitale Lösungen abgehandelt werden. Aufwendigere Betreuungsanforderungen bedürfen meist einer Rücksprache mit der Stalleitung und sollen weiterhin ermöglicht werden. Außerdem ist es wichtig, mit den Einsteller/innen regelmäßig Gespräche abzuhalten, um als Pferdebetrieb zu erfahren, ob alles zur Zufriedenheit abläuft oder Probleme vorhanden sind. Des Weiteren profitieren die Pferdebesitzer/innen durch den persönlichen Austausch vom Fachwissen der Stalleitung.

Handlungsempfehlung 9: Prioritätenliste für den HOLZER HOF

In der Phase vier des Vorgehensmodells wurden für den HOLZER HOF Digitalisierungspotenziale ermittelt und einer Bewertung unterzogen. Daraus entstanden Digitalisierungsideen, die am Pferdebetrieb technisch, im Betrieb und finanziell umgesetzt werden können. Diese werden in der folgenden Tabelle 12 dargestellt und priorisiert. Außerdem erfolgt eine Begründung der Priorisierung. Ziel dieser Vorgehensweise ist es, herauszufinden, welche Potenziale unbedingt umzusetzen sind (Must-have), welche aufgrund ihrer hohen Bedeutung wesentlich zu einer Verbesserung beitragen (Should-have) und welche für den HOLZER HOF nicht so wichtig erscheinen (Nice-to-have).²⁷¹ Die Prioritätenliste dient somit als Entscheidungsgrundlage für die Einführung einer digitalen Lösung, die die Pferdebetreuung erleichtern soll.

²⁷¹ Vgl. Hartschen/Scherer/Brügger (2009), S. 79.

Digitalisierungspotenzial	Priorität	Begründung
Digitale Checkliste	Must-have	Durch die Einführung einer digitalen Checkliste ist es den Einsteller/innen möglich, Informationen darüber zu erhalten, ob ihre gewünschte Betreuungsanfrage vom Stallpersonal durchgeführt wurde. Die Pferdebesitzer/innen haben somit die Gewissheit, dass ihre Pferde am HOLZER HOF optimal betreut werden.
Digitale Dokumentationsplattform	Must-have	Zur Optimierung der Administration von Pferde- und Einstellerdaten ist es für den HOLZER HOF unerlässlich, die Dokumentation digital zu verwalten.
Digitale Heuliste	Must-have	Eine digitale Heuliste trägt dazu bei, dass geänderte Heumengen sofort erkennbar sind und das Pferd die richtige Menge an Raufutter erhält.
Digitale Heuwaage	Must-have	Am HOLZER HOF wird die Menge an Heu vor der Fütterung individuell für jedes Pferd abgewogen. Zur besseren Überprüfung der Heumenge wird eine digitale Heuwaage empfohlen.
Digitale Kommunikationsplattform	Must-have	Zur Optimierung der Kommunikationswege ist am HOLZER HOF eine digitale Kommunikationsplattform einzuführen, zu der die Stalleitung, das Stallpersonal und die Einsteller/innen Zugriff haben.
Digitaler Belegungsplan für die Schrittmachine	Must-have	Zur besseren Koordination der Belegung der Schrittmachine eignet sich für den HOLZER HOF eine digitale Planung. Somit kann neben einer zeitlichen Taktung drauf abgezielt werden, dass die Schrittmachine immer voll belegt ist.
Digitaler Koppelplan	Must-have	Gerade bei einer großen Anzahl an Koppeln ist es schwierig zu wissen, welches Pferd wann auf welche Koppel kommt. Durch einen digitalen Koppelplan hat das Stallpersonal die Möglichkeit, online nachzusehen und das Pferd der richtigen Koppel zuzuweisen.
Elektronische Aufgabenübertragung	Must-have	Zur Aufgabenübertragung der Betreuungstätigkeiten an das Stallpersonal eignet sich für die Stalleitung eine digitale Lösung. Damit wird der Koordinationsaufwand verringert und die Aufgabendurchführung wird vom Stallpersonal nicht vergessen.
Digitale Stalltafel	Should-have	Durch eine digitale Stalltafel können Betreuungsanforderungen direkt auf der Pferdebox abgelesen werden. Eine digitale Stalltafel ist nicht notwendig, wenn das Stallpersonal mithilfe von Tablets oder Smartphones arbeitet.
Zeitwarnung Schrittmachine	Should-have	Durch eine digitale Warnung an das Stallpersonal kann sichergestellt werden, dass die Pferde nicht zu lange in der Schrittmachine verbleiben.
Digitale Terminverwaltung	Nice-to-have	Mithilfe einer digitalen Terminverwaltung können Impfpäne und Hufschmiedtermine besser verwaltet werden. Die Einführung dieser digitalen Maßnahme ist für die Pferdebetreuung nicht unbedingt von Bedeutung, erleichtert allerdings die Terminkoordination der Einsteller/innen.
Kolikwarnsystem	Nice-to-have	Ein Kolikwarnsystem trägt nicht unmittelbar zur Verbesserung der Pferdebetreuung bei, ist aber als Hilfsmittel, um eine Kolik früh genug zu erkennen, sinnvoll.

Tab. 12: Prioritätenliste für den HOLZER HOF, Quelle: Eigene Darstellung.

9.5.2 Roadmap

Die für den HOLZER HOF gestaltete Roadmap stellt die einzelnen Schritte bis hin zur Implementierung von Digitalisierungsmaßnahmen bildlich dar (siehe Abbildung 35). Allen beteiligten Personen wird mit der Roadmap eine Orientierung mit konkreten Umsetzungsmaßnahmen gegeben.²⁷²

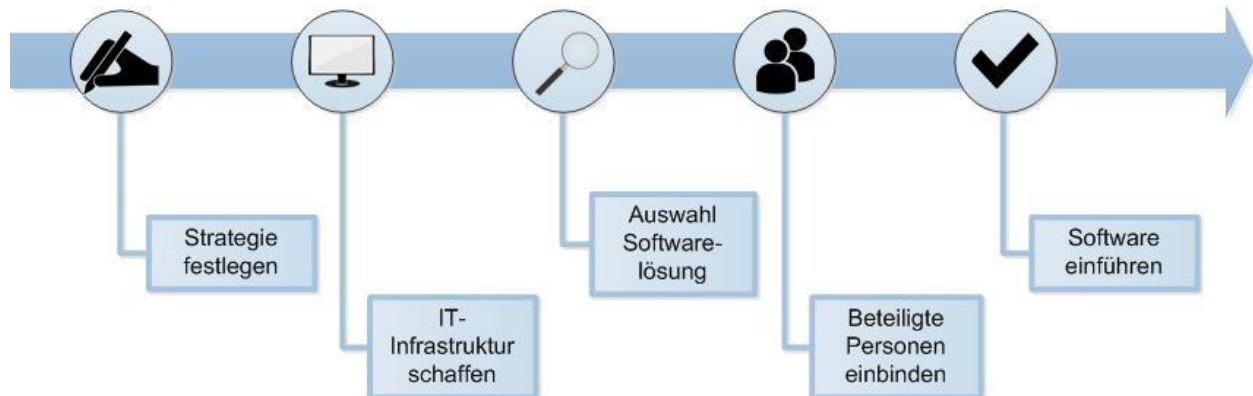


Abb. 36: Roadmap Digitalisierung für den HOLZER HOF, Quelle: Billomat GmbH & Co. KG (o.J.), Onlinequelle [28.11.2018] (leicht modifiziert).

Strategie festlegen

Bevor Digitalisierungsmaßnahmen umgesetzt werden, muss durch die Stalleitung des HOLZER HOFs eine Digitalisierungsstrategie festgelegt werden. Um zu erkennen, in welche Richtung sich der Pferdebetrieb entwickeln wird, werden die in Kapitel 9.5.1 formulierten Handlungsempfehlungen herangezogen. Diese besagen, dass für den HOLZER HOF eine Digitalisierung in den Bereichen Administration, Dokumentation und Kommunikation in Frage kommt.

Im Zuge der Festlegung der Digitalisierungsstrategie am HOLZER HOF werden alle Personen, die in Berührung mit den Digitalisierungsmaßnahmen kommen, über das geplante Vorhaben informiert. Speziell das Stallpersonal wird aktiv in den Strategieprozess eingebunden, da dieses mit den zukünftigen digitalen Lösungen arbeiten muss. Ziel dieser offenen Kommunikationsweise ist es, bei den Mitarbeiter/innen eine Akzeptanz zu schaffen und eine gewisse Dringlichkeit zu vermitteln. Ein Vorteil, Einsteller/innen in die Festlegung der Strategie einzubinden, ist es, dass diese oftmals mit dem Thema Digitalisierung vertraut sind und Informationen liefern, wie eine Umsetzung erfolgen könnte.

Der HOLZER HOF legt im Zuge der Digitalisierungsstrategie fest, welche Schritte wann durchzuführen sind. Es wird empfohlen, dass ein Stichtag definiert wird, wann die Einführung der Digitalisierungsmaßnahmen stattfindet. Somit wird gewährleistet, dass das Vorhaben auch umgesetzt wird.²⁷³

IT-Infrastruktur schaffen

Aufgrund des geringen Digitalisierungsgrades am HOLZER HOF ist bis auf WLAN noch keine IT-Infrastruktur vorhanden. Daher muss im ersten Schritt überlegt werden, welche Arbeitsmittel angeschafft

²⁷² Vgl. Hanschke (2018), S. 33.

²⁷³ Vgl. Aichele/Schönberger (2014), S. 19.

werden müssen. Da die meisten Softwarelösungen bereits eine Datenbank mitliefern begrenzt sich der Zukauf hauptsächlich auf die Hardware, wie PCs, Tablets oder Smartphone.

Die zukünftigen Arbeitsmittel des Stallpersonals sollen über ausreichend Leistung verfügen, da ein Arbeiten mit minderwertiger Hardware dazu führen kann, dass die Mitarbeiter/innen sich von den digitalen Lösungen wieder abwenden.

Auswahl Softwarelösung

Die Auswahl einer Softwarelösung für den HOLZER HOF muss gut überlegt sein. Im ersten Schritt wird festgelegt, welche Bereiche die Software abdecken soll. Hier kann die Prioritätenliste aus den Handlungsempfehlungen herangezogen werden, da diese zur Entscheidung, welche aufgedeckten Digitalisierungspotenziale tatsächlich umgesetzt werden, beitragen.

Für den HOLZER HOF kommen Softwarelösungen in Frage, die die Gebiete Administration, Dokumentation und Kommunikation unterstützen. Daher muss im Vorhinein ein Anforderungskatalog erstellt werden, der alle Punkte enthält, die für den Pferdebetrieb wesentlich sind. Im Anschluss erfolgt eine Recherche über bestehende Softwarelösungen, um herauszufinden, welche Systeme bereits am Markt verfügbar sind. Im nächsten Schritt wird evaluiert, ob die Anforderungen des HOLZER HOFs von den angebotenen digitalen Lösungen abgedeckt werden. Es ist möglich, dass eine Software nicht alle Ansprüche abdecken kann. Hier ist abzuwägen, ob die gewünschten Punkte unbedingt vorhanden sein müssen oder ein Kompromiss eingegangen werden kann.

Im Zuge der Auswahl muss von der Stallleitung außerdem überprüft werden, ob die gewünschte Software finanzierbar ist. Sind mehrere Digitalisierungsmaßnahmen geplant und übersteigen diese das vorhandene Budget, muss überlegt werden, welche Digitalisierungspotenziale des HOLZER HOFs dringend umzusetzen sind.

Bei der Auswahl der Software muss die Stallleitung des HOLZER HOFs darauf achten, dass diese die Einführung einer anderen digitalen Lösung, nicht ausschließt. Im optimalen Fall lassen sich die Daten, die durch die Software gesammelt werden, einfach exportieren, damit diese im Anschluss in ein anderes System integriert werden können. Außerdem sollte darauf Wert gelegt werden, dass das zugekaufte Programm ständig weiterentwickelt wird, um auszuschließen, dass durch die Einführung eines neuen Betriebssystems die Software nicht mehr verwendbar ist.

Beteiligte Personen einbinden

Die Mitarbeiter/innen des HOLZER HOF werden mit neuen digitalen Lösungen konfrontiert, die für sie zu Beginn fremd sein werden. Daher ist es notwendig, ihnen die Vorteile verständlich zu ermitteln. Des Weiteren soll mithilfe von Schulungen ein Einblick in ihr neues Arbeitsmittel gegeben werden, damit ihnen die Angst genommen wird. Dies fördert außerdem die zukünftige Nutzung.

Sofern Kund/innen nicht direkt mit der Digitalisierungsmaßnahme in Kontakt geraten, reicht eine Information über das neue System. Ist es erwünscht, dass Einsteller/innen auch mit den digitalen Lösungen arbeiten, werden auch hier Einschulungen empfohlen.

Es wird empfohlen, dass Einschulungen durch die jeweiligen Softwareanbieter/innen begleitet werden und dass dafür von der Stalleitung ausreichend Zeit zur Verfügung gestellt wird, damit alle Fragen, die im Zuge der Schulung auftreten, auch beantwortet werden können.

Software einführen

Bevor die ausgewählte Software am HOLZER HOF eingeführt und ein Betrieb gestartet wird, ist es sinnvoll, das System zu testen. Dafür werden von jeder Anspruchsgruppe zwei Personen ausgewählt, die vorab die digitale Lösung anwenden. So wird erkannt, wo Probleme hinsichtlich Bedienung durch das Stallpersonal oder den Einsteller/innen auftreten und welche Funktionen einen Nachbesserungsbedarf haben.

Wird der Test der Software positiv abgeschlossen, ist anschließend eine Personal- und Einstellerversammlung ratsam, in der alle beteiligten Personen über die Einführung der Softwaremaßnahme informiert werden. Es wird dabei erklärt, wann mit dem neuen System gestartet wird und wer welche Zugriffe erhält. Im Zuge des Echtzeitbetriebs wird ersichtlich, ob die ausgewählte digitale Lösung für den HOLZER HOF stabil läuft bzw. welche Probleme auftreten. Hier kann es vorkommen, dass Anpassungen durchgeführt werden müssen.

Grundsätzlich soll in regelmäßigen Abständen evaluiert werden, ob die Funktionen der eingeführten Softwarelösung für den HOLZER HOF noch ausreichend sind oder ob weitere Anschaffungen von digitalen Lösungen erforderlich sind.

10 EVALUIERUNG DES VORGEHENSMODELLS

Bevor das Vorgehensmodell hinsichtlich der Anwendbarkeit analysiert werden kann, wird ein kurzer Rückblick auf die Ausgangslage und Problemstellung gegeben. Im Anschluss daran werden die einzelnen Phasen auf Optimierungspotenziale hin reflektiert. Zum Abschluss wird das Vorgehensmodell als gesamte Einheit betrachtet und es werden etwaige Veränderungsmöglichkeiten dargelegt sowie weitere Anwendungsmöglichkeiten präsentiert.

10.1 Problemstellung und Ausgangslage der Masterarbeit

Pferdeestellbetriebe stehen vor der Herausforderung, geänderte Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Einsteller/innen erwarten eine individuelle Betreuung ihrer Pferde, die sich laufend ändern können. Außerdem erwarten sie eine solide Basisversorgung sowie eine artgerechte Beherbergung der Tiere. Des Weiteren ist das Thema Sicherheit nicht außer Acht zu lassen, da bei Fehlern die Gesundheit der Pferde und der Menschen gefährdet sein kann. Die Stallleitung steht daher unter dem permanenten Druck, Betreuungsleistungen einwandfrei durchzuführen. Dazu ist ein hoher Koordinations- und Arbeitsaufwand erforderlich, der viel Zeit und Personalressourcen in Anspruch nimmt. Diese Problematik führt dazu, dass Pferdebetriebe sich überlegen müssen, wie sie in Zukunft alle geforderten Leistungen durchführen können.

Die Lösung der Probleme könnte ein Einsatz von Digitalisierungsmaßnahmen in Pferdeestellbetrieben sein. Doch diese sind im Pferdebereich noch nicht etabliert und werden daher kaum eingesetzt. Des Weiteren wissen Pferdebetriebe oftmals nicht, wie sie das Thema Digitalisierung angehen sollen und welche Möglichkeiten für ihren Betrieb überhaupt sinnvoll und wirtschaftlich sind. Daher ist es wichtig, dass sie erkennen, wo ihre Digitalisierungspotenziale in ihren Abläufen und Prozessen liegen und welche Anforderungen von Einsteller/innen vorhanden sind.

Diese Ausgangslage und daraus resultierende Problemstellung führen zu folgender Forschungsfrage:

**Wie kann ein Vorgehensmodell zur Identifikation von Digitalisierungspotenzialen
im Bereich der Pferdebetreuung aussehen?**

Digitalisierungspotenziale zu erkennen, ist ohne methodische Vorgehensweise nicht sinnvoll. Daher wurde im Zuge dieser Masterarbeit ein Vorgehensmodell für Pferdebetriebe entwickelt, das zur Ermittlung von Digitalisierungspotenzialen herangezogen werden kann. Als theoretisches Ergebnis entstand ein 5-Phasen-Modell, das alle relevanten Punkte und Methoden beinhaltet. Dieses Vorgehensmodell wurde anhand des Pferdebetriebs HOLZER HOF getestet.

Ziel dieses Tests war es, das Vorgehensmodell hinsichtlich seiner Anwendbarkeit zu überprüfen. Des Weiteren diente die Anwendung dazu, etwaige Schwachstellen und Optimierungspotenziale aufzudecken, die im Anschluss zu einer Anpassung des Vorgehensmodells führen.

10.2 Evaluierung der einzelnen Phasen des Vorgehensmodells

Das entwickelte Vorgehensmodell besteht aus fünf Phasen. Im Zuge der ersten Phase werden die Ziele und Rahmenbedingungen formuliert und ein Zeitplan erstellt. Für die Durchführung dieser Schritte ist keine Optimierung notwendig.

In der zweiten Phase werden die beteiligten Personen festgelegt und diese werden im Hinblick auf das Thema Digitalisierung sensibilisiert. Die Auswahl der Teilnehmer/innen erfolgt vor allem im Bereich der Kund/innen subjektiv. Hier ist es notwendig, darauf zu achten, dass ein Mix aus Freizeit- und Turnierreiter/innen ausgewählt wird, da diese unterschiedliche Anforderungen aufweisen. Um ein Gleichgewicht herzustellen, sollte der Anteil an Freizeit- und Turnierreiter/innen jeweils 50 Prozent betragen. Diese Feststellung fehlt bei der Beschreibung und wäre noch zu integrieren. Im Bereich der Sensibilisierung wurden im Zuge der Durchführung keine Schwachstellen identifiziert.

Die dritte Phase enthält vier Teilphasen. Im ersten Schritt wird der Ist-Zustand des Pferdebetriebs erhoben und grafisch sowie schriftlich dargestellt. Die praktische Durchführung dieser Phase zeigte, dass sie sehr aufwendig ist und die meiste Zeit in Anspruch nimmt. Außerdem sind die Abläufe genau zu hinterfragen, damit alle Schritte erfasst werden. Es empfiehlt sich hier mit allen Personen, die die Prozesse durchlaufen zu sprechen. Diese Tatsache ist in der theoretischen Beschreibung mehr hervorzuheben. Die Teilphasen Ermittlung des Digitalisierungsgrad und Recherche über bestehende Lösungen haben keinen Anpassungsbedarf.

Der Teilbereich Erhebung der Kundenbedürfnisse könnte noch optimiert werden. Es stehen in der Literatur einige Methoden zur Auswahl, um Kundenwünsche zu erheben. So könnte beispielsweise eine der vorgeschlagenen Instrumente durch eine Customer Journey ersetzt werden, in der festgestellt wird, welche Schritte Kund/innen durchführen müssen, um mit Unternehmen zu interagieren. Die Kund/innen durchlaufen im Zuge der Customer Journey mehrere Prozessstufen. Diese gliedern sich in die Phasen Entdeckung der Marke ohne Kaufinteresse, Untersuchung des Produkts- und Dienstleistungsangebots (Informationseinholung und Vergleich), Entscheidung über den Kauf sowie die Phase nach dem Kauf, indem zufriedene Kund/innen eine Empfehlung der Marke aussprechen sowie einen Wiederkauf anstreben und unzufriedene Kund/innen die Marke ausschließen und negativ bewerten. Unternehmen erhalten durch die Customer Journey Auskünfte über aktive und passive Kontaktpunkte mit den Kund/innen.²⁷⁴ Der Kundenfokus steht bei Pferdeeinstellbetrieben noch im Hintergrund, da sie oftmals die betreuten Pferde als ihre Kund/innen ansehen. Hier ist in der theoretischen Ausführung noch zu ergänzen, dass die Pferdebesitzer/innen mehr beachtet werden müssen, damit diese eine Zufriedenheit erfahren. Dies führt gleichzeitig zu einer höheren Kundenbindung und einer gesteigerten Loyalität zum Pferdeeinstellbetrieb.

In der vierten Phase findet die Identifikation und Bewertung von Digitalisierungspotenzialen statt. Hier sind im Zuge der praktischen Durchführung keine Schwachstellen identifiziert worden.

Die fünfte Phase beinhaltet Handlungsempfehlungen für den Pferdebetrieb sowie eine Roadmap, die zur Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen herangezogen werden kann. Je nach Ergebnis aus der

²⁷⁴ Vgl. Fett/Küller (2017), S. 567 f.

vierten Phase, müssen maßgeschneidert für den Betrieb Handlungsempfehlungen formuliert werden. Hier besteht die Schwierigkeit, dass immer wieder neu überlegt werden muss, welche Durchführungen empfohlen werden. Dies ist aber nicht als Schwachstelle des Vorgehensmodells anzusehen, sondern erfordert eine genaue Betrachtung der Projektleitung, um für den Pferdeeinstellbetrieb verständliche und verwertbare Empfehlungen abzugeben. Da die daraus resultierende Roadmap einen Vorschlag beinhaltet, wie eine Digitalisierungsmaßnahme im Betrieb eingeführt werden kann, ist auch hier kein Anpassungsbedarf gegeben.

10.3 Evaluierung des gesamten Vorgehensmodells

Betrachtet man die sich dauernden verändernden Kundenbedürfnisse und die sich dauernd ändernden Technologien und neuen Digitalisierungsangebote am Markt, wird ersichtlich, dass das entwickelte Vorgehensmodell nicht einmalig, sondern laufend oder nach Bedarf zur Überprüfung der Digitalisierungspotenziale herangezogen werden kann.

Da die Durchführung aller Phasen eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt, kann es durchaus sein, dass nach Beendigung der fünften Phase wieder mit der ersten Phase begonnen wird, um alle neuen Digitalisierungsmöglichkeiten auszuschöpfen. Somit wäre es denkbar, das Vorgehensmodell, das zurzeit eine sequenzielle Aufbaustruktur aufweist, in ein iteratives Modell umzuwandeln. Allerdings ist zu beachten, dass man durch mehrmaliges Wiederholen des Modells nicht nur Digitalisierungspotenziale aufdeckt, sondern diese im Anschluss auch verwertet, indem digitale Maßnahmen realisiert werden.

Das theoretische Vorgehensmodell weist einen klaren Ablauf auf. Erst wenn eine Phase abgeschlossen ist, wird die nächste Phase begonnen. Im Zuge der praktischen Durchführung am Pferdeeinstellbetrieb HOLZER HOF wurde ersichtlich, dass nicht alle Phasen streng nacheinander durchgeführt werden müssen und eine Überlappung einzelner Phasen denkbar ist. Dies betrifft vor allem die Phasen 1 und 2, in denen die Vorbereitung und Rahmenbedingungen sowie die Festlegung der beteiligten Personen stattfinden. In diesen beiden Phasen finden inhaltlich keine Überschneidungen statt. Die Phasen können unabhängig voneinander durchgeführt werden, ohne dass das Ergebnis einer Phase vom Ergebnis der anderen Phase abhängig ist. Eine parallele Abarbeitung dieser Phasen würde eine zeitliche Verkürzung des gesamten Vorgehensmodells bedeuten.

Die Phasen 3, 4 und 5, die für die Analyse der Ist-Situation und Erhebung der Kundenbedürfnisse, der Identifikation und Bewertung von Digitalisierungspotenzialen sowie den Handlungsempfehlungen und der Roadmap zuständig sind, können kaum parallel abgearbeitet werden. Grundsätzlich sind diese drei Phasen von den Ergebnissen der vorherigen Phasen abhängig und es macht inhaltlich keinen Sinn, diese zu parallelisieren. Allerdings ist es möglich, speziell Teile aus Phase 3, wie die Ermittlung des Digitalisierungsgrads oder die Recherche nach bestehenden digitalen Lösungen, auf die Phase 4 auszuweiten, da die Erkenntnisse aus diesen Teilphasen für die nächsten Phasen rein informativen Charakter haben.

Zusammenfassend kann man sagen, dass das theoretisch erarbeitete Vorgehensmodell dieser Masterarbeit funktioniert. Die Phasen sind verständlich aufgebaut und können durch die beschriebenen Werkzeuge und Hilfsmittel von den Pferdebetrieben selbstständig durchgeführt werden. Allerdings empfiehlt es sich immer, eine Projektleitung zu bestimmen, die dafür sorgt, dass alle Phasen im zeitlichen

Rahmen mit den vorgegebenen Rahmenbedingungen und Zielsetzungen absolviert werden. Dies stellt sicher, dass ein verwertbares Ergebnis für den Pferdebetrieb entsteht.

10.4 Weitere Anwendungsmöglichkeiten des Vorgehensmodells

Das in dieser Masterarbeit erstellte Vorgehensmodell wurde für Pferdeeinstellbetriebe entwickelt, die ihre Digitalisierungspotenziale in der Pferdebetreuung identifizieren wollen. Es wäre denkbar, dass dieses Modell ohne Anpassungen für sämtliche tierbetreuende Einrichtungen, wie Tierpensionen, Tierarztpraxen oder Tierheime, anwendbar ist. Diese Institutionen sind ähnlich wie Pferdeeinstellbetriebe aufgebaut und ihre Haupttätigkeit umfasst die Beherbergung und Betreuung von Tieren. Bei Tierheimen besteht die Besonderheit, dass Kund/innen nicht gleich Besitzer/innen der Tiere sind. Speziell bei der Ermittlung von Kundenbedürfnissen werden hier andere Personengruppen, nämlich die der potenziellen neuen Besitzer/innen, involviert. Dies hat aber keinen Einfluss auf die Anwendbarkeit des Vorgehensmodells, da die draus entstehenden Ergebnisse, wie bei anderen tierbetreuenden Organisationen, für die Steigerung der Kundenzufriedenheit herangezogen werden können.

Das Vorgehensmodell zielt auf die internen Begebenheiten von Pferdeeinstellbetrieben ab und umfasst außerdem die Kundenseite. Weitere vor- und nachgelagerte Prozesse der Wertschöpfung werden nicht vollständig betrachtet und sind im Modell nicht integriert. Allerdings bestehen auch hier Möglichkeiten, Digitalisierungspotenziale aufzuspüren. Um dies zu bewerkstelligen, ist eine leichte Anpassung bzw. Erweiterung des Vorgehensmodells notwendig, indem beispielsweise die Interaktion mit Lieferanten und die Durchführung von Bestellungen näher betrachtet werden. Das ist vor allem sinnvoll, wenn eine Vernetzung des gesamten Betriebs angedacht ist. Die Schwierigkeit besteht allerdings darin, dass die Betreuung der Tiere nur schwer digitalisierbar ist und von Kundenseite auch nicht erwünscht ist.

Bleibt man im Pferdebereich gibt es für das Vorgehensmodell einen weiteren Anwendungsbereich. Das Training der Pferde hat für Pferdebesitzer/innen einen hohen Stellenwert, da es maßgeblich zur Gesunderhaltung beiträgt. Durch gezielte Übungen wird die Muskulatur der Tiere aufgebaut, um Verletzungen vorzubeugen und durch Fehlhaltung verursachte Schmerzen zu minimieren.²⁷⁵ Mittlerweile gibt es einige unterstützende digitale Lösungen, die zur Optimierung des Pferdetrainings beitragen und sämtliche Parameter, wie Gangbild oder Herzfrequenzen, messen und bewerten. Damit der Trainingsbereich im Vorgehensmodell integriert werden kann, ist eine größere Anpassung notwendig, da Teilphasen, wie Analyse der Ist-Situation und Ermittlung des Digitalisierungsgrads, wegfallen würden. Dafür müssten zusätzliche Bereiche eingebaut werden, wie beispielsweise Trainingsanforderungen oder der Ablauf des bisherigen Trainings.

Es zeigt sich, dass das erstellte Vorgehensmodell durchaus Potenzial für eine Weiterentwicklung aufweist und sich somit der Anwendungsbereich ausdehnen kann.

²⁷⁵ Vgl. Obst (2018), S. 7 f.

11 RESÜMEE UND AUSBLICK

Im Zuge dieser Masterarbeit wurde ersichtlich, dass das Thema Digitalisierung einen großen Einfluss auf die heutige Gesellschaft hat. Legt man diese Tatsache auf Pferdeeinstellbetriebe um, wird ersichtlich, dass diese Aussage nicht für alle Bereiche Geltung hat. In Pferdeställen werden bisher kaum digitale Maßnahmen eingesetzt und die derzeitigen Softwarelösungen am Markt sind überschaubar.

Es stellt sich demnach die Frage, warum Pferdebetriebe sich mit dem Thema Digitalisierung kaum auseinandersetzen. Gründe hierfür sind unterschiedlicher Natur. Zum einen sind Einstellbetriebe stark fokussiert auf die Pferdebetreuung, die hauptsächlich manuell durchgeführt wird. Dieser Punkt führt dazu, dass Stallbetreiber/innen Digitalisierung für sich oftmals ausschließen. Des Weiteren fehlt der Grundgedanke einer Weiterentwicklung, Verbesserung oder Kundenorientierung. Ohne diese Treiber werden Ist-Zustände nicht überprüft, reflektiert oder sogar verändert. Auch der Weitblick, dass sämtliche Agenden rund um die Pferdebetreuung, wie beispielsweise Kommunikation und Dokumentation, durch digitale Maßnahmen unterstützt werden können, ist kaum vorhanden. Zusätzlich spielt der Kostenfaktor eine wesentliche Rolle, da für Digitalisierungsmaßnahmen Investitionen notwendig sind, die für Pferdebetriebe nicht immer finanziell abdeckbar sind.

Zu guter Letzt wissen Stallbetreiber/innen oftmals gar nicht, wie sie das Thema Digitalisierung angehen sollen bzw. welche Digitalisierungspotenziale in ihren Betrieben existieren. Hier setzt das in der Arbeit erstellte Vorgehensmodell an, das für Pferdebetriebe eine unterstützende Methode sein kann, um zu prüfen, welche Digitalisierungspotenziale vorherrschen. Durch die Einbindung von Stallleitung, Stallpersonal und Einsteller/innen ergibt sich durch die unterschiedlichen Sichtweisen ein Nutzenpotenzial, das von Vorteil für alle Parteien sein kann. Außerdem entsteht ein gemeinsames Verständnis, das für eine erfolgreiche Einführung einer Digitalisierungsmaßnahme maßgeblich ist.

Das Vorgehensmodell wurde rein für den Bereich Pferdebetreuung erstellt. Es ist denkbar, dass dies ohne größere Anpassungen auf den Bereich Tierbetreuung umgelegt werden kann und somit Einrichtungen, wie Tierheime, Tierpensionen oder auch Tierarztpraxen davon profitieren können. Da vor- oder nachgelagerte Prozesse der Wertschöpfung im bestehenden Modell nicht integriert sind, ist es zweckmäßig zu überlegen, ob durch leichte Anpassungen der Anwendungsbereich erweitert werden soll, um ein höheres Ergebnisspektrum an Digitalisierungspotenzialen zu erreichen. Dies macht durchaus Sinn, wenn eine komplette Vernetzung eines Betriebes angedacht wird. Die Herausforderung wird allerdings darin liegen, dass speziell in der Tierbetreuung Tätigkeiten, wie Pflege und Interaktion, auch in Zukunft schwer digitalisierbar sein werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das erstellte Vorgehensmodell als Unterstützung zur Identifikation von Digitalisierungspotenzialen in der Pferdebetreuung dient, um bereits im Vorhinein zu erkennen, welche Digitalisierungsmaßnahme für den jeweiligen Pferdebetrieb denkbar ist. Ob der Trend zur Digitalisierung in Pferdeeinstellbetrieben in Zukunft weiter steigt, hängt stark von der zukünftigen generellen Entwicklung des Reitsports, der Weitsicht und der Veränderungsbereitschaft von Stallbesitzer/innen und den noch kommenden digitalen Lösungen am Markt ab.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

- Aichele, Christian (2006): *Intelligentes Projektmanagement*, W. Kohlhammer GmbH + Co. KG, Stuttgart
- Aichele, Christian (2014): *Strategien und Geschäftsmodelle für mobile Applikationen*, in: Aichele, Christian; Schönberger, Marius (Hrsg.): *App4U. Mehrwerte durch Apps im B2B und B2C*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Aichele, Christian; Schönberger, Marius (2014): *IT-Projektmanagement. Effiziente Einführung in das Management von Projekten*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Amann, Klaus; Petzold, Jürgen (2014): *Management und Controlling. Instrumente – Organisation – Ziele*, 2. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Appelfeller, Wieland; Feldmann, Carsten (2018): *Die digitale Transformation des Unternehmens. Systematischer Leitfaden mit zehn Elementen zur Strukturierung und Reifegradmessung*, Springer-Verlag GmbH Deutschland, Berlin
- Arnold, Dietbert (2010): *Pferdewirtprüfung [Bd. 3]. Faustzahlen & Formeln*, Books on Demand, Norderstedt
- Ballod, Matthias (2011): *Informationen und Wissen im Griff. Effektiv informieren und effizient kommunizieren*, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld
- Bär, Christian; Fiege, Jens; Weiß, Markus (2017): *Anwendungsbezogenes Projektmanagement. Praxis und Theorie für Projektleiter*, Springer-Verlag GmbH Deutschland, Berlin
- Bär, Christian; Weiß, Markus; Seyd, Sandra (2018): *Der digitale Change*, in Bär, Christian; Grädler, Thomas; Mayr, Robert (Hrsg.): *Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht*, 1. Band: Politik und Wirtschaft, Springer-Verlag GmbH, Berlin
- Bartmann, Claus Peter; Gehlen, Heidrun (2017): *Klinische Untersuchung*, in: Brehm, Walter; Gehlen, Heidrun; Ohnesorge, Bernhard; Wehrend, Axel (Hrsg.): *Handbuch Pferdepraxis*, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Enke Verlag in Georg Thieme Verlag KG, Stuttgart
- Becker, Jörg; Knackstedt, Ralf; Müller, Oliver; Benölken, Alexander; Schmitt, Oliver; Thillainathan, Mayooran; Schulke, André (2010): *Online-Produktkonfiguration – Status quo und Entwicklungsperspektiven*, in: Becker, Jörg; Knackstedt, Ralf; Müller, Oliver; Winkelmann, Axel (Hrsg.): *Vertriebsinformationssysteme. Standardisierung, Individualisierung, Hybridisierung und Internetisierung*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg
- Becker, Thomas (2014): *Medienmanagement und öffentliche Kommunikation. Der Einsatz von Medien in Unternehmensführung und Marketing*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Becker, Torsten (2018): *Prozesse in Produktion und Supply Chain optimieren*, 3. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Springer-Verlag GmbH Deutschland, Berlin

- Best, Eva; Weth, Martin (2010): *Process Excellence. Praxisleitfaden für erfolgreiches Prozessmanagement*, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag | Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden
- Binder, Sibylle Luise (2017): *Welches Pferd passt zu mir? Pferderassen und ihre Besonderheiten*, Franckh-Kosmos Verlags-GmbH & Co. KG, Stuttgart
- Blumenschein, Annette; Ehlers, Ingrid Ute (2015): *Ideen managen. Eine verlässliche Navigation im Kreativprozess*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang (2002): *Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten*, in: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.): *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Bonn, Heinz-Paul (2018): *Die vier Geschwindigkeiten des digitalen Wandels*, in: Bär, Christian; Grädler, Thomas; Mayr, Robert (Hrsg.): *Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht, 1. Band: Politik und Wirtschaft*, Springer-Verlag GmbH, Berlin
- Börkircher, Mikko; Walleter, Reinhard (2018): *Digitalisierung, Industrie und Arbeit 4.0 aus Sicht der Verbände der Metall- und Elektroindustrie*, in: Cernavin, Oleg; Schröter, Welf; Stowasser, Sascha (Hrsg.): *Prävention 4.0. Analysen und Handlungsempfehlungen für eine produktive und gesunde Arbeit 4.0*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Brandt-Pook, Hans; Kollmeier, Rainer (2015): *Softwareentwicklung kompakt und verständlich. Wie Softwaresysteme entstehen*, 2. Auflage, Springer-Fachmedien, Wiesbaden
- Brodersen, Jens; Pfüller, Kenneth (2013): *Information und Wissen als Wettbewerbsfaktoren. Analysen und Managementansätze*, Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH, München
- Broy, Manfred; Kuhrmann, Marco (2013): *Projektorganisation und Management im Software Engineering*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg
- Bruhn, Manfred; Hadwich, Karsten (2017): *Dienstleistungen 4.0. Geschäftsmodelle – Wertschöpfung – Transformation, Band 2, Forum Dienstleistungsmanagement*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Buchta, Dirk; Eul, Marcus; Schulte-Croonenberg, Helmut (2009): *Strategisches IT-Management. Wert steigern, Leistung steuern, Kosten senken*, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Bunse, Christian; von Knethen, Antje (2002): *Vorgehensmodelle kompakt*, Spektrum Akademischer Verlag GmbH, Heidelberg Berlin
- Châlons, Christophe; Dufft, Nicole (2016): *Die Rolle der IT als Enabler für Digitalisierung*, in: Abolhassan, Ferri (Hrsg.): *Was treibt die Digitalisierung? Warum an der Cloud kein Weg vorbeiführt*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Coenen, Manfred; Meyer, Helmut (2014): *Pferdefütterung*, 5., vollständig überarbeitete Auflage, Enke Verlag in MVS Medizinverlage Stuttgart GmbH & Co. KG, Stuttgart

- Doran, George T. (1981): *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*, in Management Review (AMA FORUM), 70 (11), S. 35 – 36
- Dräther, Rolf; Koschek, Holger; Sahling, Carsten (2013): *Scrum kurz & gut*, O'Reilly Verlag GmbH & Co. KG, Köln
- Düngen, Dina (2007): *Entwicklung der sozialen Kompetenz in der offenen Kinderarbeit. Begegnung mit Tieren auf dem Ingenhammshof in Duisburg-Meiderich*, LIT Verlag Dr. W. Hopf, Hamburg
- Echterhoff, Benedikt; Gausemeier, Jürgen; Koldewey, Christian; Mittag, Tobias; Schneider, Marcel; Seif, Heiko (2017): *Geschäftsmodelle für die Industrie 4.0*, in: Jung, Hans H.; Kraft, Patricia (Hrsg.): *Digital vernetzt. Transformation der Wertschöpfung. Szenarien, Optionen und Erfolgsmodelle für smarte Geschäftsmodelle, Produkte und Services*, Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München
- Elste, Rainer (2016): *Paradigmenwechsel im Vertrieb – Konsequenzen neuer Technologien für das Kundenmanagement*, in: Binckebanck, Lars; Elste, Rainer (Hrsg.): *Digitalisierung im Vertrieb. Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Engstler, Martin (2009): *Organisatorische Implementierung von Informationssystemen an Bankarbeitsplätzen*, in: Corsten, Hans; Reiß, Michael; Steinle, Claus; Zelewski, Stephan (Hrsg.): *Information – Organisation – Produktion*, Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Engstler, Martin (2013): *Das Projektergebnis abnehmen lassen*, in: Wagner, Reinhard; Grau, Nino (Hrsg.): *Basiswissen Projektmanagement – Projekte steuern und erfolgreich beenden*, Symposium Publishing GmbH, Düsseldorf
- Erichsen, Jörg (2011): *Controlling-Instrumente von A-Z*, 8. Auflage, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg
- Felkai, Roland; Beiderwieden, Arndt (2015): *Projektmanagement für technische Projekte. Ein Leitfaden für Studium und Beruf*, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Fett, Perry; Küller, Philipp (2017): *Kundenfokus: Startpunkt für die digitale Transformation bei Stadtwerken*, in: Doleski, Oliver D. (Hrsg.): *Herausforderung Utility 4.0. Wie sich die Energiewirtschaft im Zeitalter der Digitalisierung verändert*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Foth, Egmont (2016): *Erfolgsfaktoren für eine digitale Zukunft. IT-Management in Zeiten der Digitalisierung und Industrie 4.0*, Springer-Verlag GmbH, Berlin
- Frost, Martina; Terstegen, Sebastian; Altun, Ufuk; Adenauer, Sibylle; Jeske, Tim (2018): *Führung und Organisation in der Arbeitswelt 4.0*, in: Cernavin, Oleg; Schröter, Welf; Stowasser, Sascha (Hrsg.): *Prävention 4.0. Analysen und Handlungsempfehlungen für eine produktive und gesunde Arbeit 4.0*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Gadatsch, Andreas; Mangiapane, Markus (2017): *IT-Sicherheit. Digitalisierung der Geschäftsprozesse und Informationssicherheit*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Gaida, Klemens (2011): *Gründen 2.0. Erfolgreiche Business-Inkubation mit neuen Internet-Tools*, Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden

- Gampenrieder, Erich L. (2004): *Potenzialanalyse – von den internen Hausaufgaben zum E-SCM am Beispiel Elexis AG*, in: Beckmann, Holger (Hrsg.): *Supply Chain Management. Strategien und Entwicklungstendenzen in Spitzenunternehmen*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg
- Gassmann, Oliver; Sutter, Philipp (2016): *Digitale Transformation im Unternehmen gestalten. Geschäftsmodelle – Erfolgsfaktoren – Handlungsanweisungen – Fallstudien*, Carl Hanser Verlag, München
- Geissbauer, Reinhard; Griesmeier, Alexander; Feldmann, Sebastian; Toepert, Matthias (2012): *Serviceinnovationen. Potenziale industrieller Dienstleistungen erkennen und erfolgreich implementieren*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg
- Georg, Arno; Guhlemann, Kerstin; Katenkamp, Olaf (2018): *Interessensvertretungen und Beschäftigte in der digitalen Transformation*, in: Cernavin, Oleg; Schröter, Welf; Stowasser, Sascha (Hrsg.): *Prävention 4.0. Analysen und Handlungsempfehlungen für eine produktive und gesunde Arbeit 4.0*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Gerweck, Gerhart (2006): *Pferde homöopathisch behandeln*, Sonntag Verlag in MVS Medizinverlage Stuttgart GmbH & Co. KG, Stuttgart
- Gierhake, Olaf (2001): *Integriertes Geschäftsprozessmanagement. Gestaltungsrahmen, Vorgehensmodelle, Integrationsansätze zum effizienten Einsatz von Prozessunterstützungstechnologien*, Friedr. Vieweg & Sohn Verlagsgesellschaft mbH, Braunschweig/Wiesbaden
- Göbel, Richard (2018): *Big Data*, in: Wolff, Dietmar; Göbel, Richard (Hrsg.): *Digitalisierung: Segen oder Fluch? Wie die Digitalisierung unsere Lebens- und Arbeitswelt verändert*, Springer-Verlag GmbH Deutschland, Berlin
- Goll, Joachim; Hommel, Daniel (2015): *Mit Scrum zum gewünschten System*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Haas, Alexander; Bowen, Melanie (2016): *Neue Medien im Vertrieb – State of the Art und Potenziale*, in: Binckebanck, Lars; Elste, Rainer (Hrsg.): *Digitalisierung im Vertrieb. Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Hanschke, Inge (2018): *Digitalisierung und Industrie 4.0 – einfach und effektiv. Systematisch und lean die Digitale Transformation meistern*, Carl Hanser Verlag, München
- Hansmann, Holger; Laske, Michael; Luxem, Redmer (2012): *Einführung der Prozesse – Prozess-Roll-out*, in: Becker, Jörg; Kugeler, Martin; Rosemann, Michael (Hrsg.): *Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*, 7., korrigierte und erweiterte Auflage, Springer Verlag, Berlin Heidelberg
- Hansmann, Holger; Neumann, Stefan (2012): *Prozessorientierte Einführung von ERP-Systemen*, in: Becker, Jörg; Kugeler, Martin; Rosemann, Michael (Hrsg.): *Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*, 7., korrigierte und erweiterte Auflage, Springer Verlag, Berlin Heidelberg

- Hartschen, Michael; Scherer, Jiri; Brügger, Chris (2009): *Innovationsmanagement. Die 6 Phasen von der Idee zur Umsetzung*, GABAL Verlag GmbH, Offenbach
- Hentschel, Claudia; Gundlach, Carsten; Nähler, Horst Thomas (2010): *TRIZ – Innovation mit System*, Carl Hanser Verlag, München
- Herrmann, Antje (2014): *Innovationsprozesse meistern – Was Personalverantwortliche wissen müssen*, in: Graf, Nele (Hrsg.): *Innovationen im Personalmanagement. Die spannendsten Entwicklungen aus der HR-Szene und ihr Nutzen für Unternehmen*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Holzbaur, Ulrich; Bühr, Monika; Dorrer, Daniela; Kropp, Ariane; Walter-Barthle, Evamaria; Wenzel, Talea (2017): *Die Projekt-Methode. Leitfaden zum erfolgreichen Einsatz von Projekten in der innovativen Hochschullehre*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Hruschka, Peter; Rupp, Chris; Starke, Gernot (2009): *Agility kompakt. Tipps für erfolgreiche Systementwicklung*, 2. Auflage, Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg
- Jenny, Bruno (2001): *Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik*, 5., unveränderte Auflage, vdf Hochschulverlag AG an der ETH, Zürich
- Johanning, Volker (2014): *IT-Strategie. Optimale Ausrichtung der IT an das Business in 7 Schritten*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Jung, Hans H.; Crisand, Marcel (2017): *Digitalisierung der landwirtschaftlichen Wertschöpfung*, in: Jung, Hans H.; Kraft, Patricia (Hrsg.): *Digital vernetzt. Transformation der Wertschöpfung. Szenarien, Optionen und Erfolgsmodelle für smarte Geschäftsmodelle, Produkte und Services*, Carl Hanser Verlag GmbH & Co.KG, München
- Jung, Hans H.; Kraft, Patricia (2017): *Digital vernetzt. Transformation der Wertschöpfung. Szenarien, Optionen und Erfolgsmodelle für smarte Geschäftsmodelle, Produkte und Services*, Carl Hanser Verlag GmbH & Co.KG, München
- Kandolf, Thomas (2016): *Geschäftsmodellentwicklung für Start-up Unternehmen*, in: Granig, Peter; Hartlieb, Erich; Lingenhel, Doris (Hrsg.): *Geschäftsmodellinnovationen. Vom Trend zum Geschäftsmodell*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Kasulke, Stephan; Bensch, Jasmin (2017): *Zero Outage. Kompromisslose Qualität in der IT im Zeitalter der Digitalisierung*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Knopper, Klaus (2014): *Mobile Security*, in: Aichele, Christian; Schönberger, Marius (Hrsg.): *App4U. Mehrwerte durch Apps im B2B und B2C*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Koch, Susanne (2011): *Einführung in das Management von Geschäftsprozessen. Six Sigma, Kaizen und TQM*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg
- Kofler, Thomas (2018): *Das digitale Unternehmen. Systematische Vorgehensweise zur zielgerichteten Digitalisierung*, Springer-Verlag GmbH Deutschland, Berlin
- Krabel, Stefan (2016): *Arbeitsmarkt und Digitalisierung – Wie man benötigte digitale Fähigkeiten am Arbeitsmarkt messen kann*, in: Wittpahl, Volker (Hrsg.): *Digitalisierung. Bildung – Technik – Innovation*, Springer, Berlin

- Krcmar, Helmut (2015): *Informationsmanagement*, 6., überarbeitete Auflage, Springer Verlag GmbH, Berlin Heidelberg
- Kykalová, Denisa; Brucker-Kley, Elke; Näpflin, Simon (2018): *Die Quantitative Studie – Status quo*, in: Brucker-Kley, Elke; Kykalová, Denisa; Keller, Thomas (Hrsg.): *Kundennutzen durch digitale Transformation. Business-Process-Management-Studie – Status quo und Erfolgsmuster*, Springer Gabler, Berlin
- Landwirtschaftskammer Oberösterreich (Hrsg.) (2018): *Pferdewirtschaft. Rechtliche Rahmenbedingungen in Österreich*, 10. Auflage, Juni 2018, Linz
- Leimeister, Jan Marco (2012): *Dienstleistungsengineering und –management*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg
- Löffler, Carolin (2011): *Service-Externalisierung. Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Management IT-basierter Dienstleistungen*, Gabler Verlag | Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Lusch, Robert F.; Vargo, Stephen L.; Tanniru, Mohan (2010): *Service, value networks and learning*, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 38, Issue 1, S. 19 - 31
- Mayr, Robert (2018): *Neue Horizonte*, in: Bär, Christian; Grädler, Thomas; Mayr, Robert (Hrsg.): *Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht. 1. Band: Politik und Wirtschaft*, Springer-Verlag GmbH, Berlin
- Mühlbauer, Holger (2018): *EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Praxiswissen für die Umsetzung im Unternehmen – Schnellübersichten, 2.*, durchgesehene Auflage 2018, Beuth Verlag GmbH, Berlin Wien Zürich
- Niehaus, Antje; Emrich, Katrin (2016): *Ansätze und Erfolgsfaktoren für die Digitalisierung von Vertriebsstrategien*, in: Binckebanck, Lars; Elste, Rainer (Hrsg.): *Digitalisierung im Vertrieb: Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Obst, Katrin (2018): *Fitnessstudio für mein Pferd: Faszientraining, Muskelaufbau, Balance, Koordination*, Franckh Kosmos Verlags-GmbH & Co. KG, Stuttgart
- Ollinger, Nina (2015): *Haftungsfälle Pferd. Zentrale Rechtsfragen rund ums Pferd praktisch dargestellt*, NWV Neuer Wissenschaftlicher Verlag, Wien Graz
- Rosemann, Michael; Schwegmann, Ansgar; Delfmann, Patrick (2012): *Vorbereitung der Prozessmodellierung*, in: Becker, Jörg; Kugeler, Martin; Rosemann, Michael (Hrsg.): *Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*, 7., korrigierte und erweiterte Auflage, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg
- Rossmann, Alexander; Tangemann, Michael (2015): *Kundenservice 2.0: Kundenverhalten und Serviceleistungen in der digitalen Transformation*, in: Linnhoff-Popien, Claudia; Zaddach, Michael; Grahl, Andreas (Hrsg.): *Marktplätze im Umbruch. Digitale Strategien für Services im Mobil Internet*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg
- Ruf, Walter; Fittkau, Thomas (2008): *Ganzheitliches IT-Projektmanagement*, Oldenburg Wissensverlag GmbH, München

- Rürup, Bert; Jung, Sven (2017): *Digitalisierung: Chancen auf neues Wachstum*, in: Hildebrandt, Alexandra; Landhäußer, Werner (Hrsg.): *CSR und Digitalisierung. Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*, Springer-Verlag GmbH Deutschland, Berlin
- Sauer, Roman; Dopfer, Martina; Schmeiss, Jessica; Gassmann, Oliver (2016): *Geschäftsmodell als Grad der Digitalisierung*, in: Gassmann, Oliver; Sutter, Phillip (Hrsg.): *Digitale Transformation im Unternehmen gestalten. Geschäftsmodelle – Erfolgsfaktoren – Handlungsanweisungen – Fallstudien*, Carl Hanser Verlag, München
- Schallmo, Daniel; Rusnjak, Andreas (2017): *Roadmap zur Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen*, in: Schallmo, Daniel; Rusnjak, Andreas; Anzengruber, Johanna; Werani, Thomas; Jünger, Michael (Hrsg.): *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen. Grundlagen, Instrumente und Best Practices*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Schatten, Alexander; Demolsky, Markus; Winkler, Dietmar; Biffel, Stefan; Gostischa-Franta, Erik; Östreicher, Thomas (2010): *Best Practice Software Engineering. Eine praxisorientierte Zusammenstellung von komponentenorientierten Konzepten, Methoden und Werkzeugen*, Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg
- Schildhauer, Thomas; Flum, Thomas; Voss, Hilger (2018): „Weiterbildung 4.0“ für die Wirtschaft 4.0, in: Bär, Christian; Grädler, Thomas; Mayr, Robert (Hrsg.): *Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht*, 2. Band: Wissenschaft und Recht, Springer-Verlag GmbH Deutschland, Berlin
- Schmidt, Christian (2018): *Landwirtschaft 4.0 – Digitalisierung als Chance für eine nachhaltige Landwirtschaft*, in: Bär, Christian; Grädler, Thomas; Mayr, Robert (Hrsg.): *Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht*, 1. Band: Politik und Wirtschaft, Springer-Verlag GmbH Deutschland, Berlin
- Schuh, Günther; Fabry, Christian (2014): *Digitalisierung von Dienstleistungen – Potenziale und Herausforderungen*, in: Boes, Andreas (Hrsg.): *Dienstleistung in der digitalen Gesellschaft. Beiträge zur Dienstleistungstagung des BMBF im Wissenschaftsjahr 2014*, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
- Schulz, Wolfgang; Staben, Julian (2016): *Regulierungsradar: Recht und Internet*, in: Gassmann, Oliver; Sutter, Phillip (Hrsg.): *Digitale Transformation im Unternehmen gestalten. Geschäftsmodelle – Erfolgsfaktoren – Handlungsanweisungen – Fallstudien*, Carl Hanser Verlag, München
- Schütt, Peter (2015): *Der Weg zum Digitalen Unternehmen. Social Business Methoden erfolgreich einsetzen*, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg
- Schwegmann, Ansgar; Laske, Michael (2012): *Istmodellierung und Istanalyse*, in: Becker, Jörg; Kugeler, Martin; Rosemann, Michael (Hrsg.): *Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*, 7., korrigierte und erweiterte Auflage, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg
- Simbeck, Katharina; Bühler, Markus (2018): *Digitalisierung in der Bauleistik*, in: Khare, Anshuman; Kessler, Dagmar; Wirsam, Jan (Hrsg.): *Marktorientiertes Produkt- und Produktionsmanagement in digitalen Umwelten. Festgabe für Klaus Bellmann zum 75. Geburtstag*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden

- Strecker, Frank; Kellermann, Jörn (2016): *Die Cloud in der Praxis*, in: Abolhassan, Ferri (Hrsg.): *Was treibt die Digitalisierung? Warum an der Cloud kein Weg vorbeiführt*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Streibich, Karl-Heinz (2015): *Softwareindustrie im Umbruch: Das digitale Unternehmen der Zukunft*, in: Linnhoff-Popien, Claudia; Zaddach, Michael; Grahl, Andreas (Hrsg.): *Marktplätze im Umbruch. Digitale Strategien für Services im Mobilen Internet*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg
- Teague, Anne (2016): *Ohne Qualität keine Innovation*, in: Abolhassan, Ferri (Hrsg.): *Was treibt die Digitalisierung? Warum an der Cloud kein Weg vorbeiführt*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Timinger, Holger; Seel, Christian (2018): *Vision und Reifegradmodell für digitalisiertes Projektmanagement*, in: Barton, Thomas; Müller, Christian; Seel, Christian (Hrsg.): *Digitalisierung in Unternehmen. Von den theoretischen Ansätzen zur praktischen Umsetzung*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Tomczak, Torsten; Reinecke, Sven; Mühlmeier, Silke; Kaetzke, Philomela (2007): *Konzept zur Gestaltung und zum Controlling existierender Leistungen*, in: Albers, Sönke; Herrmann, Andreas (Hrsg.): *Handbuch Produktmanagement*, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Versteegen, Gerhard (2000): *Projektmanagement mit dem Rational Unified Process*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg
- Voigt, Christoph; Voigt, Jan; Voigt, Jörn F.; Voigt, Rolf (2005): *Unternehmensbewertung. Erfolgsfaktoren von Unternehmen professionell analysieren und bewerten*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Wallmüller, Ernest (2017): *Praxiswissen Digitale Transformation. Den Wandel verstehen, Lösungen entwickeln, Wertschöpfung steigern*, Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München
- Walter, Wolfram, M. (2017): *Der Einfluss der Digitalisierung auf die Organisation eines Unternehmens*, in: Doleski, Oliver D. (Hrsg.): *Herausforderungen Utility 4.0. Wie sich die Energiewirtschaft im Zeitalter der Digitalisierung verändert*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Weber, Herbert (2017): *Informations- und Kommunikationstechnologien für die Unternehmens-IT*, in: Weber, Herbert; Viehmann, Johannes (Hrsg.): *Unternehmens-IT für die Digitalisierung 4.0. Herausforderungen, Lösungsansätze und Leitfäden*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Weber, Stefan G. (2016): *IT-Sicherheit und Nutzer: Chancen und Risiken in der Digitalisierung*, in: Wittpahl, Volker (Hrsg.): *Digitalisierung. Bildung – Technik – Innovation*, Springer, Berlin
- Weber, Wolfgang; Kabst, Rüdiger; Baum, Matthias (2018): *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, 10., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Weissenberger-Eibl, Marion A. (2014): *Chancen und Herausforderungen der Dienstleistungsforschung*, in: Boes, Andreas (Hrsg.): *Dienstleistung in der digitalen Gesellschaft. Beiträge zur Dienstleistungstagung des BMBF im Wissenschaftsjahr 2014*, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas; Eulerich, Marc (2017): *Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung*, 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Werth, Dirk; Greff, Tobias; Scheer, August-Wilhelm (2016): *Consulting 4.0 – Die Digitalisierung der Unternehmensberatung*, in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, Band 53, Heft 1/2016, S. 55 - 70

Widmer, Marc; Winter, Malte; Morf, Pascal (2017): Digitalisierung im gehobenen stationären Handel, in: Schallmo, Daniel; Rusnjak, Andreas; Anzengruber, Johanna; Werani, Thomas; Jünger, Michael (Hrsg.): *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen. Grundlagen, Instrumente und Best Practices*, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Wieczorrek, Hans W.; Mertens, Peter (2011): *Management von IT-Projekten. Von der Planung zu Realisierung*, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg

Winkelhake, Uwe (2017): *Die digitale Transformation der Automobilindustrie. Treiber – Roadmap – Praxis*, Springer-Verlag GmbH Deutschland, Berlin

Zappl, Nina (2010): *Praxishandbuch Pferderecht*, LexisNexis Verlag ARD Orac GmbH & Co KG, Wien

Zechner, Peter (2012): *Alles für Pferdehalter*, Leopold Stocker Verlag, Graz

Zeitler-Feicht, Margit H. (2001): *Handbuch Pferdeverhalten. Ursache, Therapie und Prophylaxe von Problemverhalten*, Eugen Ulmer GmbH & Co, Stuttgart (Hohenheim)

Zolnowski, Andreas, Böhmann, Tilo (2013): *Veränderungstreiber service-orientierter Geschäftsmodelle*, in: Böhmann, Tilo; Warg, Markus; Weiß, Peter (Hrsg.): *Service-orientierte Geschäftsmodelle. Erfolgreich umsetzen*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg

Online-Quellen

Acclaro Rossmayer Consulting (Hrsg.) (o.J.a): *Acclaro PS Modulbeschreibung*
<https://www.acclarops.de/uploads/ModulbeschreibungAcclaroPS.pdf> [Stand: 23.11.2018]

Acclaro Rossmayer Consulting (Hrsg.) (o.J.b): *Bestellschein*
<https://www.acclarops.de/uploads/PreislisteundBestellschein.pdf> [Stand: 23.11.2018]

alcona Automation GmbH (Hrsg.) (o.J.): *MAX HorseFeeder*
http://www.alcona.info/product_max_horsefeeder.php [Stand: 23.11.2018]

Billomat GmbH & Co. KG (Hrsg.) (o.J.): *Step-by-Step Anleitung: In 6 Schritten zur Buchhaltung 4.0*
<https://www.billomat.com/wp-content/uploads/2018/06/16-04-18-Roadmap.pdf> [Stand: 28.11.2018]

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (Hrsg.) (o.J.): *Datenschutz-Grundverordnung*
<https://www.digitales.oesterreich.gv.at/datenschutz-grundverordnung> [Stand: 11.11.2018]

Dr. Jürgen Töpfer Datentechnik (Hrsg.) (o.J.): *Preise und Konditionen*
<http://www.zentaur.de/default.htm> [Stand 01.12.2018]

EkwoTECH GmbH (Hrsg.) (o.J.): *derStall – Software*
<http://ekwotech.com/> [Stand: 23.11.2018]

- Fotano GmbH (Hrsg.) (o.J.): *Die Equitano Reitanlagen-Software im Überblick*
<https://www.horseoffice.de/stallmanagement-uebersicht/> [Stand: 23.11.2018]
- Haas, Andreas (Hrsg.) (o.J.): *Stall-Manager.de. Stallmanagement einfach überall*
<https://www.stall-manager.de/> [Stand: 29.11.2018]
- HIT Hinrichs Innovation + Technik GmbH (Hrsg.) (o.J.a): *HIT-Futterautomaten und -raufen*
<https://aktivstall.de/de/hit-fuetterungstechnik/> [Stand: 01.12.2018]
- HIT Hinrichs Innovation + Technik GmbH (Hrsg.) (o.J.b): *Je pferdegerechter die Gruppenhaltung desto besser die Preise*
<https://aktivstall.de/de/preise/> [Stand: 01.12.2018]
- HOLZERHOF (Hrsg.) (o.J.a): *Stall und Reitsportanlage*
<http://holzerhof.st/p/stall-und-reitsportanlage/> [Stand: 24.04.2018]
- HOLZERHOF (Hrsg.) (o.J.b): *Unsere Leistungen*
<http://holzerhof.st/p/leistungen/> [Stand: 24.04.2018]
- Landwirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (11.04.2018): *Pferdeeinstellung Landwirtschaft/Gewerbe. Neuerungen aufgrund der Gewerberechtsnovelle 2017*
<https://www.lko.at/volltextsuche+2500++1352767+3277?env=ZG9jX3R5cGU9ZG93bmxvYWQmZnVsbHRleHRfc2VhcmNoPWld2VyYmVvcmludW5nK2VpbmN0ZWxscGZlcmRIJm5wZl9jYWNoZT1ubyZvcmlRlcj0xJnBhZ2U9MSZzZXRFc2l6ZT0xMA> [Stand: 05.06.2018]
- MapleTec GmbH (Hrsg.) (o.J.a): *Futterautomaten*
<https://guckelsberger.wordpress.com/futterautomaten/> [Stand: 01.12.2018]
- MapleTec GmbH (Hrsg.) (o.J.b): *Horse Diary*
<https://guckelsberger.wordpress.com/software/horse-diary/> [Stand: 01.12.2018]
- pro-equi GmbH & Co. KG (Hrsg.) (o.J.a): *Willkommen bei pro-equi*
<https://www.pro-equi.com/> [Stand: 15.06.2018]
- pro-equi GmbH & Co. KG (Hrsg.) (o.J.b): *dip – digital information panel. stalltafel der zukunft*
<https://www.pro-equi.com/de/pro-equi-dip/pro-equi-dip.html> [Stand: 15.06.2018]
- pro-equi GmbH & Co. KG (Hrsg.) (o.J.c): *esl – electronic stable label 2.0. das digitale boxenschild*
<https://www.pro-equi.com/de/pro-equi-esl/pro-equi-esl.html> [Stand: 15.06.2018]
- pro-equi GmbH & Co. KG (Hrsg.) (o.J.d): *esl – unsere versionen in der übersicht*
<https://www.pro-equi.com/de/preise/> [Stand: 23.11.2018]
- Rittmeier, Florian; Engels, Gregor; Teetz, Alexander (2018): *Digitalisierungspotenziale in Geschäftsprozessen effizient und effektiv erkennen*, in: Schaefer, Ina; Cleophas, Loek; Felderer, Michael (Eds.): *Workshop at Modellierung 2018*, Braunschweig
<http://ceur-ws.org/Vol-2060/rebpm2.pdf> [Stand: 24.04.2018]
- Schauer Agrotronic GmbH (Hrsg.) (o.J.a): *Pferdefütterung im Aktivstall*
<https://www.active-horse.com/pferdestallsysteme/pferdefuetterung-im-aktivstall/> [Stand: 26.11.2018]

Schauer Agrotronic GmbH (Hrsg.) (o.J.b): *Computerfütterung*

<https://www.active-horse.com/pferdestallsysteme/pferdefuetterung-im-aktivstall/computerfuetterung/>

[Stand: 26.11.2018]

Schröder, Christian; Schlepphorst, Susanne; Kay, Rosemarie (2015): *Bedeutung der Digitalisierung im Mittelstand*, IfM-Materialien Nr. 244

https://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-244_2015_01.pdf [Stand: 25.11.2018]

Staud, Martin (Hrsg.) (o.J.a): *Willkommen bei Requindo*

<https://www.requindo.de/> [Stand: 29.11.2018]

Staud, Martin (Hrsg.) (o.J.b): *Preismodelle nach Maß*

<https://www.requindo.de/stallbetreiber#preismodelle> [Stand: 29.11.2018]

Völlinger, Marco (Hrsg.) (o.J.a): *Stallmanagement einfach und übersichtlich*

<http://www.soft-arts.de/> [Stand: 23.11.2018]

Völlinger, Marco (Hrsg.) (o.J.b): *Preise*

<http://www.soft-arts.de/preise/> [Stand: 23.11.2018]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung.	3
Abb. 2: Chancen der Digitalisierung, Quelle: Eigene Darstellung.	15
Abb. 3: Herausforderungen der Digitalisierung, Quelle: Eigene Darstellung.	18
Abb. 4: Methoden der Potenzialanalyse, Quelle: Eigene Darstellung.	23
Abb. 5: Grundmodell der Gap-Analyse, Quelle: Amann/Petzold (2014), S. 74.	24
Abb. 6: SWOT-Analyse, Quelle: Foth (2016), S. 29.	25
Abb. 7: Potenzialbeurteilung, Quelle: In Anlehnung an Herrmann (2014), S. 66.	26
Abb. 8: Potenziale durch internen und externen Digitalisierungsfokus, Quelle: Sauer/Dopfer/Schmeiss/Gassmann (2016), S. 24.	28
Abb. 9: Bestandteile eines Vorgehensmodells, Quelle: Broy/Kuhrmann (2013), S. 87.	30
Abb. 10: Vorgehensmodelle, Quelle: Engstler (2009), S. 135 (leicht modifiziert).	31
Abb. 11: Reines sequentielles Vorgehensmodell, Quelle: Ruf/Fittkau (2008), S. 30 (leicht modifiziert). ..	32
Abb. 12: Wasserfallmodell, Quelle: Ruf/Fittkau (2008), S. 31 (leicht modifiziert).	32
Abb. 13: Spiralmodell, Quelle: Goll/Hommel (2015), S. 71 (leicht modifiziert).	33
Abb. 14: Der Scrum-Prozess im Überblick, Quelle: Dräther/Koschek/Sahling (2013), S. 45.	35
Abb. 15: Vorgehensmodell zur Identifikation von Digitalisierungspotenzialen in der Pferdebetreuung, Quelle: eigene Darstellung.	38
Abb. 16: Anspruchsdreieck, Quelle: Holzbaur/Bühr/Dorrer/Kropp/Walter-Barthle/Wenzel (2017), S. 101 (leicht modifiziert).	40
Abb. 17: Symbole des Flussdiagramms, Quelle: Becker (2018), S. 143 (leicht modifiziert).	43
Abb. 18: Stufen Digitalisierungsgrad, Quelle: In Anlehnung an Simbeck/Bühler (2018), S. 197.	43
Abb. 19: 9-Windows-Operator, Quelle: Hentschel/Gundlach/Nähler (2010), S. 66 (leicht modifiziert).	46
Abb. 20: Identifikation und Bewertung von Digitalisierungspotenzialen, Quelle: In Anlehnung an Aichele (2014), S. 49.	47
Abb. 21: Roadmap Digitalisierung, Quelle: Billomat GmbH & Co. KG (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [28.11.2018] (leicht modifiziert).	50
Abb. 22: Phasen des Vorgehensmodells, Quelle: Eigene Darstellung.	60
Abb. 23: Zeitplan, Quelle: Eigene Darstellung.	61
Abb. 24: Prozess Stallmanagement, Quelle: Eigene Darstellung.	63
Abb. 25: Prozess Fütterung des Kraftfutters, Quelle: Eigene Darstellung.	64

Abb. 26: Prozess Heufütterung, Quelle: Eigene Darstellung.	66
Abb. 27: Prozess Koppelmanagement - Phase 1, Quelle: Eigene Darstellung.	67
Abb. 28: Koppelmanagement - Phase 3, Quelle: Eigene Darstellung.	68
Abb. 29: Schrittmachine - Phase 1, Quelle: Eigene Darstellung.	68
Abb. 30: Schrittmachine - Phase 3, Quelle: Eigene Darstellung.	69
Abb. 31: Ergebnisse 6-3-5 Methode, Quelle: Eigene Darstellung.	72
Abb. 32: 9-Windows-Operator: Pferdebetreuung, Quelle: Eigene Darstellung.	75
Abb. 33: 9-Windows-Operator: Pferdefütterung, Quelle: Eigene Darstellung.	76
Abb. 34: Strukturierung der Potenzialfelder, Quelle: Eigene Darstellung.	77
Abb. 35: Digitalisierungspotenziale des HOLZER HOFs, Quelle: Eigene Darstellung.	85
Abb. 36: Roadmap Digitalisierung für den HOLZER HOF, Quelle: Billomat GmbH & Co. KG (o.J.), Onlinequelle [28.11.2018] (leicht modifiziert).	93

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Phase 1 – Vorbereitung und Rahmenbedingungen, Quelle: Eigene Darstellung.....	39
Tab. 2: Phase 2 – Beteiligte Personen und Kick-Off-Meeting, Quelle: Eigene Darstellung.....	40
Tab. 3: Phase 3 - Analyse und Aufnahme der Ist-Situation, Quelle: Eigene Darstellung.	42
Tab. 4: Phase 4 - Identifikation und Bewertung von Digitalisierungspotenzialen, Quelle: Eigene Darstellung.	47
Tab. 5: Phase 5 – Handlungsempfehlungen und Roadmap, Quelle: Eigene Darstellung.	49
Tab. 6: Übersicht Interviewpartner/innen, Quelle: Eigene Darstellung.	53
Tab. 7: Vor- und Nachteile der Digitalisierung, Quelle: Eigene Darstellung.	71
Tab. 8: Bestehende digitale Lösungen am Markt, Quelle: Eigene Darstellung.....	80
Tab. 9: Identifizierte Digitalisierungspotenziale der Ist-Analyse, Quelle: Eigene Darstellung.....	83
Tab. 10: Digitalisierungspotenziale durch Kundenbedürfnisse, Quelle: Eigene Darstellung.	84
Tab. 11: Bewertung Digitalisierungspotenziale des HOLZER HOFs, Quelle: Eigene Darstellung.	86
Tab. 12: Prioritätenliste für den HOLZER HOF, Quelle: Eigene Darstellung.	92

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
ABGB	Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch
Abs.	Absatz
BSc.	Bachelor of Science
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
EU	Europäische Union
EUR	Euro
f.	folgend
ff.	fortfolgend
GewO	Gewerbeordnung
Hrsg.	Herausgeber/in
IT	Informationstechnik
kg	Kilogramm
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MSc.	Master of Science
Nr.	Nummer
o.J.	ohne Jahr
PC	Personal Computer
S	Seite
SMS	Short Message Service
Tab.	Tabelle
TH-GewV	Tierhaltungs-Gewerbeordnung
TschG	Bundesgesetz über den Schutz der Tiere (Tierschutzgesetz)
Vgl.	Vergleiche
WLAN	Wireless Local Area Network
Z	Ziffer

ANHANG 1: LEITFADEN EXPERTENINTERVIEWS

Allgemeine Daten

Dieser Teil umfasst sämtliche soziodemografische Daten, die anschließend eine differenzierte Auswertung zulässt. Folgende Punkte werden abgefragt:

- Name
- Ausbildung
- Aktuelle Tätigkeit
- Name des Betriebs
- Anzahl der Pferde und Einsteller/innen
- Anzahl der Beschäftigten im Betrieb
- Freizeit- oder Sportstall
- Bestehende digitale Lösungen

Digitalisierung

Hier werden allgemeine Fragen zum Thema Digitalisierung gestellt.

- Was bedeutet für Sie Digitalisierung?
- Beschäftigen Sie sich mit dem Thema Digitalisierung im Allgemeinen?
- Welche Vorteile sehen Sie durch die Digitalisierung?
- Welche Nachteile bringt Ihrer Meinung nach die Digitalisierung?
- Welche Beweggründe gab es, die dazu führten, eine digitale Lösung in Ihrem Betrieb einzuführen?

Auswahl einer digitalen Lösung

In diesem Abschnitt wird die Auswahl einer digitalen Lösung näher nachgefragt.

- Wie fand das Auswahlverfahren insgesamt statt (grob skizziert)?
- Wer hat den Wunsch einer digitalen Lösung initiiert (Stallbesitzer/in, Einsteller/in, Stallpersonal)?
- Welche Personengruppen wurden in die Auswahl miteinbezogen?
- Wurden die betroffenen Personen im Hinblick auf das Thema Digitalisierung sensibilisiert?
- Wie wurde ein Digitalisierungsbedarf im Betrieb erkannt?
- Wurden die Bedürfnisse und Anforderungen der Einsteller/innen und des Stallpersonal erhoben? Wenn ja, wie? Wenn nein, warum nicht?
- Wie wurden Sie auf digitale Lösungen aufmerksam?
- Wie wurde bzw. wurde überhaupt nach weiteren digitalen Lösungen recherchiert?
- Wurde gezielt nach Digitalisierungspotenzialen im Betrieb gesucht? Wenn ja, wie?
- Wie wurden die Anforderungen, die die digitale Lösung bieten musste, spezifiziert?
- Wurde die ausgewählte digitale Lösung hinsichtlich ihrer Machbarkeit im Betrieb hinterfragt?

Einführung einer digitalen Lösung

In diesem Teil wird genauer auf die Einführung einer digitalen Lösung im Pferdebetrieb eingegangen.

- Welche Erleichterungen wurden durch die digitale Maßnahme erwartet?
- Wie wurde die geplante Einführung der digitalen Lösung an alle beteiligten Personen kommuniziert?
- Gab es einen Zeitplan bezüglich der Einführung?
- Wie lange dauerte die Einführungszeit (vom Kauf bis zur Erstinbetriebnahme)?
- Wer hat die Einführung der digitalen Lösung begleitet?
- Welche Personengruppen arbeiten mit der digitalen Lösung?
- Gab es Schulungen?
- Wie wurde die digitale Lösung von den beteiligten Personen aufgenommen? Gab es Widerstände?
- Wie wurde die Einführung der Digitalisierungsmaßnahme insgesamt empfunden (schwierig, schleppend, einfach)?
- Was hätte bei der Einführung besser gemacht werden können?

Laufender Betrieb der digitalen Lösung

- Wie lange ist die digitale Lösung seit Anschaffung in Betrieb?
- Wie wird die gegenwärtige Digitalisierungsmaßnahme von den beteiligten Personen genutzt?
- Wurden die erwarteten Anforderungen an die digitale Lösung untererfüllt/erfüllt/übererfüllt (Begründung)?
- Welche Vorteile sind Ihnen durch den Einsatz der digitalen Lösung entstanden (zB Zeitersparnis, Kostenersparnis)?
- Sind Probleme im Echtzeitbetrieb mit der Digitalisierungsmaßnahme aufgetreten? Wenn ja, welche? Wie wurden sie gelöst?
- Wie gehen Personen mit der digitalen Lösung um, die neu in den Betrieb kommen? Wie werden sie darauf vorbereitet?
- Wie sieht Ihr Gesamtfazit zur digitalen Lösung aus (zufrieden/unzufrieden)?
- Würden Sie Ihre digitalen Lösungen anderen Betrieben weiterempfehlen?

Weitere Planungen

Hier wird abgefragt, ob noch weitere Planungen bezüglich Digitalisierung angedacht sind.

- Was sind Gründe, um weitere Digitalisierungsmaßnahmen im Betrieb anzustreben?
- Was spricht gegen die Einführung weiterer Digitalisierungsmaßnahmen im Betrieb?
- Was würden Sie am Auswahlverfahren verbessern?
- Würde Sie ein Vorgehensmodell als Tool zur Identifikation von Digitalisierungspotenzialen Ihres Betriebes bei Ihrer Auswahl unterstützen?
- Sind aktuell weitere Digitalisierungsmaßnahmen im Betrieb geplant? Wenn ja, in welchem Ausmaß? Wenn nein, warum?

ANHANG 2: TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEWS

Experteninterview 1: Stall Griessenauer

Allgemeine Daten	
<i>Datum und Zeitrahmen</i>	20.10.2018; 16:30 bis 18:00 Uhr
<i>Name des Betriebs</i>	Stall Griessenauer
<i>Rolle im Betrieb</i>	Stallbesitzer und Stallleitung
<i>Ausbildung</i>	Landwirtschaftsschule, Lehre (Maurer), diverse Ausbildungen im Bereich Pferdehaltung und Pferdebetreuung
<i>Aktuelle Tätigkeit</i>	Hauptberuflich: Industrie-Mitarbeiter Nebenberuflich: Pferdehofbesitzer und Landwirt
<i>Anzahl der Pferde und Einsteller/innen</i>	7 Pferde 5 Einsteller/innen
<i>Anzahl der Beschäftigten im Betrieb</i>	2
<i>Freizeit- oder Sportstall</i>	Freizeitstall mit leichten Turnier- und Zuchtambitionen
<i>Bestehende digitale Lösungen</i>	HIT-Aktivstall: <ul style="list-style-type: none"> • Zeitgesteuerte Heufütterungsanlage • Transpondergesteuerte Kraffütterungsanlage
Digitalisierung	
<i>Was bedeutet für Sie Digitalisierung?</i>	Es bedeutet für mich eine Ersparnis der Zeit.
<i>Beschäftigen Sie sich mit dem Thema Digitalisierung im Allgemeinen?</i>	Nicht unbedingt mehr, als der Durchschnitt.
<i>Welche Vorteile sehen Sie durch die Digitalisierung?</i>	So wie es am Betrieb habe, sehe ich einen großen Vorteil in der alleinigen Versorgung, da ich nicht unbedingt auf einen Partner angewiesen bin und verschaffe mir dadurch auch Freizeit. Ich muss keine Zeit dafür verschwenden, um Kraftfutter nachzulegen und kann die Zeit dafür nutzen, um mehr auf die Pferde selbst zu schauen. Es bleibt mehr Zeit, zu beobachten. Man ist weniger mit der Grundarbeit beschäftigt, mit dem Vorteil natürlich, dass die Tiere dadurch besser versorgt sind. Meine Meinung ist, dass die Pferde durch laufende kleinen Futterportionen besser versorgt sind, als wenn sie nur alle paar Stunden einen riesen Haufen an Futter erhalten.
<i>Welche Nachteile bringt Ihrer Meinung nach die Digitalisierung?</i>	Meine Lösung macht mir nicht so viel Angst, wie beispielsweise eine Telefonüberwachung. Das macht mir mehr Sorgen. Oder auch Hacker, die in ein System eingreifen, finde ich bedenklich. Ein weiterer Nachteil ist, dass sich die Menschheit zu sehr von der Digitalisierung vereinnahmen lässt. Vor allem Smartphones nehmen mehr Aufmerksamkeit in Anspruch, als es für jeden gut ist.

<p><i>Welche Beweggründe gab es, die dazu führten, eine digitale Lösung in Ihrem Betrieb einzuführen?</i></p>	<p>Nachdem ich mir zwei Jahre lang Stallungen angesehen habe und die Probleme der meisten Einsteller/innen darin liegen, dass es zu wenig oder zu viel gefüttert wird und die Fütterungszeiten nicht passen, habe ich erkannt, dass es immer um die Fütterung geht. Durch die Technisierung wird das Problem behoben und die Einsteller/innen können jederzeit kommen und sehen, dass bis auf der Zeit, wo die Heuraufe geputzt und neu befüllt wird, immer Heu zur Verfügung steht. Außerdem erhalten die Pferde durch das System immer einen geregelten Ablauf und haben daher auch weniger Stress, weil sie wissen, dass genügend Heu zur Verfügung ist.</p> <p>Kurz gesagt, liegen die Vorteile darin, dass weniger Konfliktpotenzial bezüglich Fütterung mit Einsteller/innen herrscht, eine bessere Versorgung für die Pferde selbst gegeben ist und für mich ein überschaubares Zeitmanagement möglich ist, da ich mir die Zeit besser einteilen kann, vor allem wenn man auswärts arbeiten geht. Außerdem hat man die Möglichkeit, es alleine als Ein-Mann-Betrieb es auch zu schaffen und man nicht unbedingt von einem Helfer abhängig sein muss. Auch der durch das System geschaffene Bewegungsanreiz durch den Abstand der Fütterungsanlagen, ist für die Pferde von Vorteil.</p> <p>Die Entscheidung für die jetzige Lösung war das Ergebnis von langen Überlegungen.</p>
<p>Auswahl einer digitalen Lösung</p>	
<p><i>Wie fand das Auswahlverfahren insgesamt statt (grob skizziert)?</i></p>	<p>Ich habe eine bestehende Anlage in Österreich angeschaut, von einer Firma, von der ich auch eine Grundberatung in Anspruch genommen habe, die allerdings schlecht war und die quasi ihre Lösung nur von der Originalfirma abkupfern.</p> <p>Mit der Originalfirma, mit der ich im Endeffekt gebaut habe, war die Grundberatung besser. Die Dame, die das Vorhaben begleitet hat, war insgesamt sieben Stunden auf der Wirtschaft und hat mir ihr neuestes Know-how zur Verfügung gestellt. Sie hat mir erklärt, was für die Größe meines Stalls notwendig ist und auch in mein Budget passt. Herausgekommen sind dabei die Heufütterungsstation und die Kraffutterstation, die in einem Abstand voneinander aufgebaut wurden, um die Pferde in Bewegung zu halten.</p> <p>Ich habe mir das Ganze im Anschluss durchgerechnet, was ich mir im Jahr an Arbeitszeit erspare und was ich für meinen Platz verlangen kann. Durch die Zeitersparnis brauchte ich natürlich einen weniger hohen Tierbesatz und man kann sich mehr um eine kleinere Gruppe kümmern, als wie um eine Riesengroße. Es entsteht weniger Stress für mich und für die Einsteller/innen selbst und es bleibt alles überschaubar. Weniger ist in dem Fall ein bisschen mehr.</p>
<p><i>Wer hat den Wunsch einer digitalen Lösung initiiert (Stallbesitzer/in, Einsteller/in, Stallpersonal)?</i></p>	<p>Da die digitale Lösung im Zuge des Stallbaus eingeführt wurde, war in der Auswahl nur ich selbst involviert. Der Wunsch ist aus einer Logik heraus entstanden. Es hätte keinen Sinn gehabt, wenn ich das nicht gemacht hätte.</p>
<p><i>Welche Personengruppen wurden in die Auswahl miteinbezogen?</i></p>	<p>In die Auswahl wurde eigentlich keinen anderen Personen miteinbezogen.</p>
<p><i>Wurden die betroffenen Personen im Hinblick auf das Thema Digitalisierung sensibilisiert?</i></p>	<p>Mein Vater war dem eher kritisch eingestellt. Nachdem ich meinem Vater alles vorgerechnet habe, konnte er umgestellt werden. Mein Gedanke war halt, wie Pferdehaltung in Zukunft aussehen wird.</p> <p>Grundsätzlich entscheiden sich die Einsteller/innen im Vorhinein schon bewusst für diese Art von Pferdehaltung. Vorbehalte sind eher ausgeschlossen.</p>

<i>Wie wurde ein Digitalisierungsbedarf im Betrieb erkannt?</i>	Wir sind von Deutschland immer noch hinten nach. Deutschland, als Vorreiter, zeigt, dass die Pferdehaltung nicht so bleiben wird, wie sie jetzt noch ist. Es werden immer mehr digitale Systeme in den Betrieben integriert.
<i>Wurden die Bedürfnisse und Anforderungen der Einsteller/innen und des Stallpersonals erhoben? Wenn ja, wie? Wenn nein, warum nicht?</i>	Da noch keine Einsteller/innen vorhanden waren und auch kein Stallpersonal, wurden keine Bedürfnisse und Anforderungen erhoben.
<i>Wie wurden Sie auf digitale Lösungen aufmerksam?</i>	Durch die Landwirtschaftskammer. Ich war in der Planung eines Offenstalls und hab mir daher einige Offenställe angesehen. Während meiner Planungszeit ist ein Stall mit einer automatisierten Lösung fertig geworden. Diesen habe ich mir genauer angesehen und anschließend meine Pläne dahingehend angepasst.
<i>Wie wurde bzw. wurde überhaupt nach weiteren digitalen Lösungen recherchiert?</i>	Für meine Bedürfnisse standen die Lösung von der Firma Schauer und die von HIT Aktivstall zur Verfügung. Der Unterschied zwischen den beiden Firmen ist, dass die Firma Schauer Produkte für Tierhaltung allgemein (Rinder, Schweine, Geflügel) anbietet und HIT speziell auf Pferdebetriebe ausgelegt ist. Jeder HIT-Berater muss selbst einen Pferdestall besitzen und Pferdehalter sein. Da das Unternehmen Schauer eher auf Gewinn ausgerichtet ist und das Wohl der Tiere subjektiv gefühlt hintenanstellt, habe ich mich für HIT entschieden.
<i>Wurde gezielt nach Digitalisierungspotenzialen im Betrieb gesucht? Wenn ja, wie?</i>	Nein, nicht wirklich, weil ich eher durch Zufall auf die Systeme gestoßen bin.
<i>Wie wurden die Anforderungen, die die digitale Lösung bieten musste, spezifiziert?</i>	Ich habe mir einen Stall, der eine Lösung der Firma Schauer betreibt, angesehen. Da habe ich beschlossen, dass ich auch diese Form von Systemen in meinem Stall einbauen möchte.
<i>Wurde die ausgewählte digitale Lösung hinsichtlich ihrer Machbarkeit im Betrieb hinterfragt?</i>	Ich habe keine Bedenken gehabt, dass die Lösung nicht funktionieren könnte und konnte viel selbst herstellen.
Einführung einer digitalen Lösung	
<i>Welche Erleichterungen wurden durch die digitale Maßnahme erwartet?</i>	Man hat mehr Zeit für die Pferde und man kann Kleinigkeiten übernehmen, wenn der Besitzer mal längere Zeit nicht anwesend sein kann.
<i>Wie wurde die geplante Einführung der digitalen Lösung an alle beteiligten Personen kommuniziert?</i>	Da im Prinzip nur ich mit der Lösung konfrontiert war, gab es in diesem Sinne keine Verbreiterung an andere Personen, bis auf meinen Vater.
<i>Gab es einen Zeitplan bezüglich der Einführung?</i>	Ja, dieser wurde allerdings um zwei Jahre überschritten. Es hat einen groben Zeitplan gegeben, aber dadurch, dass ich alles schöner haben wollte, als ursprünglich geplant, hat es länger gedauert und irgendwann ist man an dem Punkt angelangt, wo man nicht zwingend einen Zeitplan einhalten muss. Da nur überschaubare Kosten im Leerlauf entstanden sind, war es kein Problem, dass sich der Zeitplan verzögert hat.
<i>Wie lange dauerte die Einführungszeit (vom Kauf bis zur Erstinbetriebnahme)?</i>	Nach der Fertigstellung der Fütterungsstationen ging es sehr rasch.

<i>Wer hat die Einführung der digitalen Lösung begleitet?</i>	Von der Firma HIT kam eine Dame, die die ersten Pferde auf die Anlage eingeschult hat.
<i>Welche Personengruppen arbeiten mit der digitalen Lösung?</i>	Mein Vater und ich selbst.
<i>Gab es Einschulungen?</i>	Es gab eine Einschulung für mich selbst und natürlich auch für die Pferde, da diese sich erst an die Systeme gewöhnen mussten. Neue Pferde kommen auf eine Art Integrationskoppel in der Mitte, damit sie sich die Lösungen vorab ansehen können und den anderen Pferden zusehen können.
<i>Wie wurde die digitale Lösung von den beteiligten Personen aufgenommen? Gab es Widerstände?</i>	Nein, es gab keine Widerstände.
<i>Wie wurde die Einführung der Digitalisierungsmaßnahme insgesamt empfunden (schwierig, schleppend, einfach)?</i>	Anfangs dauerte die Einschulung der Pferde länger, aber mittlerweile funktioniert das schon ganz gut.
<i>Was hätte bei der Einführung besser gemacht werden können?</i>	Eigentlich nichts. Die Betreuung durch die Firma HIT war sehr gut.
Laufender Betrieb der digitalen Lösung	
<i>Wie lange ist die digitale Lösung seit Anschaffung in Betrieb?</i>	Die Anlage ist seit August 2016 in Betrieb.
<i>Wie wird die gegenwärtige Digitalisierungsmaßnahme von den beteiligten Personen genutzt?</i>	Grundsätzlich wird sie täglich von den Pferden genutzt und bei Bedarf werden die Anforderungen (Futtermenge, Zeitsteuerung) angepasst.
<i>Wurden die erwarteten Anforderungen an die digitale Lösung untererfüllt/erfüllt/übererfüllt (Begründung)?</i>	Die Anforderungen wurden erfüllt. Die ersten Schritte habe ich mir leichter vorgestellt.
<i>Welche Vorteile sind Ihnen durch den Einsatz der digitalen Lösung entstanden (zB Zeitersparnis, Kostenersparnis)?</i>	Es stand eine Zeitersparnis. Die gewonnene Zeit kann ich in die Betreuung der Pferde investieren.
<i>Sind Probleme im Echtzeitbetrieb mit der Digitalisierungsmaßnahme aufgetreten? Wenn ja, welche? Wie wurden sie gelöst?</i>	Einmal wurde ein Trafo durch Blitzschaden beschädigt und wir mussten die Heuraufe manuell steuern. Ein Techniker hat den Trafo ausgetauscht. Ein anderes Mal wurde die Amateurfunkanlage meines Nachbarn durch die Kraftfutterstation gestört, da diese dauerhaft einen Impuls abgibt und die Chips in den Halsbändern der Pferde reflektiert. Die Abschirmung der Hauptplatine war nicht ausreichend und so kam es zur Störung der Amateurfunkanlage. Die Herstellerfirma hat es nach etwas hin und her ausgebessert und die Abschirmung nachgerüstet.
<i>Wie gehen Personen mit der digitalen Lösung um, die neu in den Betrieb kommen? Wie werden sie darauf vorbereitet?</i>	Da die Einsteller/innen keinen direkten Kontakt mit dem System hinter den Anlagen hat, müssen sie nicht speziell darauf vorbereitet werden.

<i>Wie sieht Ihr Gesamtfazit zur digitalen Lösung aus (zufrieden/unzufrieden)?</i>	Ich bin zufrieden.
<i>Würden Sie Ihre digitale Lösung anderen Betrieben weiterempfehlen?</i>	Ja. Ich habe meine Lösung auch schon weiterempfohlen.
Weitere Planungen	
<i>Was sind Gründe, um weitere Digitalisierungsmaßnahmen im Betrieb anzustreben?</i>	Ich werde den noch bestehenden Kuhstall zu einem zweiten Pferdestall umbauen, um eine kleine Zucht aufzubauen. Es wird ein Bewegungssystem mit einer Kraffutterstation integriert. Des Weiteren werden Kameras eingebaut, die die Pferde vor allem im Zeitraum des Abfohlens überwachen.
<i>Was spricht gegen die Einführung weiterer Digitalisierungsmaßnahmen im Betrieb?</i>	In meinem Fall gäbe es die Möglichkeit, dass der Fütterungscomputer durch eine Internetanbindung bei Störungen direkt an die Servicefirma in Niederösterreich meldet. Diese Variante wurde damals nicht gewählt, weil es eben eine Kostenfrage war, warum ich es nicht gemacht habe und weil ich es nicht als unbedingt notwendig gesehen habe.
<i>Was würden Sie am Auswahlverfahren verbessern?</i>	Grundsätzlich muss man der Auswahl bereits wissen, was man wirklich möchte.
<i>Würde Sie ein Vorgehensmodell als Tool zur Identifikation von Digitalisierungspotenzialen Ihres Betriebes bei Ihrer Auswahl unterstützen?</i>	Ein Vorgehensmodell ist sicher sinnvoll, damit Ställe überhaupt erkennen, was sie digitalisieren sollen.
<i>Sind aktuell weitere Digitalisierungsmaßnahmen im Betrieb geplant? Wenn ja, in welchem Ausmaß? Wenn nein, warum nicht?</i>	Wie eben genannt, werde ich im neuen Stall noch eine Kraffutterstation miteinbauen und Überwachungskameras installieren.

Experteninterview 2: Finzgut Aktivpferdestall

Allgemeine Daten	
<i>Datum und Zeitrahmen</i>	23.10.2018; 18:00 bis 19:00 Uhr
<i>Name des Betriebs</i>	Finzgut Aktivpferdestall
<i>Rolle im Betrieb</i>	Stallbesitzerin und Teil der Stalleitung
<i>Ausbildung</i>	Sozialpädagogin
<i>Aktuelle Tätigkeit</i>	Hauptberuflich: Sozialpädagogin Nebenberuflich: Betriebsführung gemeinsam mit meinem Mann (Landwirtschaftlicher Facharbeiter), meiner Schwägerin (Landwirtschaftliche Facharbeiterin) und meinem Schwager (IT-Bereich).
<i>Anzahl der Pferde und Einsteller/innen</i>	36 Pferde 30 Einsteller/innen
<i>Anzahl der Beschäftigten im Betrieb</i>	Neben der Betriebsleitung unterstützt der Schwiegervater noch den Betrieb und zwischendurch noch Praktikant/innen.
<i>Freizeit- oder Sportstall</i>	Freizeitstall
<i>Bestehende digitale Lösungen</i>	Zeitgesteuertes Kraftfutter- und Heuraufensystem von der Firma Schauer WLAN Datenbank (zB zur Nachverfolgbarkeit des Fressverhaltens der Pferde) Alarmbenachrichtigung bei Systemausfall
Digitalisierung	
<i>Was bedeutet für Sie Digitalisierung?</i>	Vereinfachung der Arbeitsabläufe.
<i>Beschäftigen Sie sich mit dem Thema Digitalisierung im Allgemeinen?</i>	Ich persönlich beschäftige mich mit der Digitalisierung eher weniger. Mein Mann hat sich aber im Vorfeld viel damit auseinandergesetzt, da er sich gut mit der Technik auskennt. Ich kann digitale Lösungen bedienen und bin daher reine Anwenderin.
<i>Welche Vorteile sehen Sie durch die Digitalisierung?</i>	Dass in alltäglichen Arbeiten Vereinfachungen vorhanden sind, weil man dadurch nicht täglich angebunden ist, drei Mal am Tag vor Ort sein zu müssen, um beispielsweise zu füttern. Außerdem können die Pferde individuell behandelt werden, was ein großer Vorteil gegenüber einem reinen Offenstall ist.
<i>Welche Nachteile bringt Ihrer Meinung nach die Digitalisierung?</i>	Technik ist eben Technik. Es können immer wieder Komplikationen auftreten und es können Ausfälle passieren.
<i>Welche Beweggründe gab es, die dazu führten, eine digitale Lösung in Ihrem Betrieb einzuführen?</i>	Wir wollten auf jeden Fall was mit Tieren machen, aber wir wollten nicht sieben Tage die Woche den ganzen Tag angebunden sein. Des Weiteren hat es sich relativ schnell herauskristallisiert, was die Nachteile einer Boxenhaltung sind und auch, was die Probleme eines Offenstalls sein können. Beispielsweise, dass die ranghohen Pferde ständig zur Futterstelle kommen und die rangniedrigen Tiere eben nicht. Auch die unausgewogene Futteraufteilung war ein Problem. Dies waren Gründe für die Einführung einer digitalen Lösung.

Auswahl einer digitalen Lösung	
<i>Wie fand das Auswahlverfahren insgesamt statt (grob skizziert)?</i>	Mein Mann hat sich im Vorfeld viele Aktivställe in Deutschland, in Tirol und in der Obersteiermark angesehen und hat beschlossen, dass er die Lösung selbst gestaltet. Er hat im Kopf einen Plan entwickelt und anschließend umgesetzt. Es wurden ganz genau die Unterschiede zwischen der Firma Schauer und HIT angeschaut und im Endeffekt wurde die Technik aufgrund der Ausführung von der Firma Schauer zugekauft. Wichtig war, dass die Arbeitsdurchführung logisch und einfach gestaltet wird.
<i>Wer hat den Wunsch einer digitalen Lösung initiiert (Stallbesitzer/in, Einsteller/in, Stallpersonal)?</i>	Das war mein Mann. Er hat die Idee eingebracht und sie wurde von allen gut aufgenommen.
<i>Welche Personengruppen wurden in die Auswahl miteinbezogen?</i>	Wir wurden von meinem Mann in die Auswahl miteinbezogen, damit wir uns ansehen konnten, worum es überhaupt geht. Wirklich realisiert, wie das Ganze funktioniert, wurde von uns erst, als die gesamte Anlage in Betrieb genommen wurde.
<i>Wurden die betroffenen Personen im Hinblick auf das Thema Digitalisierung sensibilisiert?</i>	Die Einsteller/innen, die zu unserem Hof gekommen sind, hatten unterschiedliche Voraussetzungen. Es waren Personen dabei, die sowas noch nie gesehen haben, dann wiederum welche, die sich die Homepage angesehen haben und gemeint haben, dass das für ihr Pferd was wäre. Es sind auch Pferde auf unseren Hof gekommen, die aus Problemsituationen heraus den Stall auf eine andere Haltungsart wechseln mussten, wie beispielsweise Pferde mit Arthrosen, Rücken- und Lungenproblemen. Viele Pferdebesitzer/innen dachten zuerst nicht, dass ihr Pferd mit dieser Haltungsart zurechtkommen könnte. In 90 Prozent der Fälle ist allerdings das Gegenteil eingetreten. Es gibt zwar Pferde, die sich mit diesem System schwertun, aber der Großteil der Pferde findet sich extrem schnell und gut zurecht.
<i>Wie wurde ein Digitalisierungsbedarf im Betrieb erkannt?</i>	Siehe Punkt Beweggründe.
<i>Wurden die Bedürfnisse und Anforderungen der Einsteller/innen und des Stallpersonals erhoben? Wenn ja, wie? Wenn nein, warum nicht?</i>	Da der Stall von Grund auf mit dem System aufgebaut wurde, wurden keine Bedürfnisse von Einsteller/innen erhoben.
<i>Wie wurden Sie auf digitale Lösungen aufmerksam?</i>	Durch den Besuch von Aktivställen.
<i>Wie wurde bzw. wurde überhaupt nach weiteren digitalen Lösungen recherchiert?</i>	Es wurde sehr viel nach weiteren digitalen Lösungen recherchiert. Wir möchten in Zukunft eine artgerechte Haltungsform für Hengste entwickeln und eine Art Paddock- und Laufstall kreieren, wo die Hengste auch einen kleinen Aktivbereich und Zugang zu einer automatisierten Heufütterungsanlage erhalten. Es weiteren ist eine Art Chill-out-Box in Planung, wo die Pferde sich zurückziehen können und sich ausrasten können, wenn sie mal alleine sein wollen.
<i>Wurde gezielt nach Digitalisierungspotenzialen im Betrieb gesucht? Wenn ja, wie?</i>	Aufgrund der Bedürfnisse, die sich mit der Zeit entwickelt haben, haben wir erkannt, was von Vorteil wäre.

<i>Wie wurden die Anforderungen, die die digitale Lösung bieten musste, spezifiziert?</i>	Es wurde im Vorfeld erhoben, was wir brauchen, was wir gerne hätten, was vorhanden sein sollte und wie das Ganze ungefähr ablaufen sollte.
<i>Wurde die ausgewählte digitale Lösung hinsichtlich ihrer Machbarkeit im Betrieb hinterfragt?</i>	Der Hof des Schwiegervaters konnte baulich entsprechend adaptiert werden, die neuen Systeme wurden, nach Prüfung auf Umsetzbarkeit, natürlich zugebaut.
Einführung einer digitalen Lösung	
<i>Welche Erleichterungen wurden durch die digitale Maßnahme erwartet?</i>	Arbeitserleichterung und Zeitersparnis.
<i>Wie wurde die geplante Einführung der digitalen Lösung an alle beteiligten Personen kommuniziert?</i>	Der Vorschlag kam von meinem Mann, der die Vorteile der Systeme klar und verständlich kommuniziert hat.
<i>Gab es einen Zeitplan bezüglich der Einführung?</i>	Es gab keinen wirklichen Zeitplan. Wir haben sozusagen aufgebaut und losgelegt.
<i>Wie lange dauerte die Einführungszeit (vom Kauf bis zur Erstinbetriebnahme)?</i>	Mitte April 2016 wurde die Baugenehmigung erteilt und Anfang Juni 2016 war der Bau fertiggestellt.
<i>Wer hat die Einführung der digitalen Lösung begleitet?</i>	Es war von der Firma Schauer ein Mitarbeiter vor Ort, der uns und die ersten Pferde eingeschult hat und der auch erklärt hat, worauf wir achten sollen.
<i>Welche Personengruppen arbeiten mit der digitalen Lösung?</i>	Grundsätzlich nur wir selbst. Änderungen im System werden zurzeit von uns selbst durchgeführt.
<i>Gab es Einschulungen?</i>	Die Einschulung betraf uns Stallbesitzer/innen selbst und vor allem die Pferde, wobei hier auch die Einsteller/innen involviert waren, da die Pferde den Besitzer/innen natürlich besser vertrauen.
<i>Wie wurde die digitale Lösung von den beteiligten Personen aufgenommen? Gab es Widerstände?</i>	Ist gut aufgenommen worden und funktioniert gut.
<i>Wie wurde die Einführung der Digitalisierungsmaßnahme insgesamt empfunden (schwierig, schleppend, einfach)?</i>	Die Einführung war einfach.
<i>Was hätte bei der Einführung besser gemacht werden können?</i>	Eigentlich nichts. Es hat alles gut funktioniert.
Laufender Betrieb der digitalen Lösung	
<i>Wie lange ist die digitale Lösung seit Anschaffung in Betrieb?</i>	Seit Juni 2016.
<i>Wie wird die gegenwärtige Digitalisierungsmaßnahme von den beteiligten Personen genutzt?</i>	Die Lösung wird von allen Pferden genutzt. Es gibt keine Ausnahmen. Die Eingaben am System machen wir selbst und wir nutzen es regelmäßig.

<i>Wurden die erwarteten Anforderungen an die digitale Lösung untererfüllt/erfüllt/übererfüllt (Begründung)?</i>	Erfüllt.
<i>Welche Vorteile sind Ihnen durch den Einsatz der digitalen Lösung entstanden (zB Zeitersparnis, Kostenersparnis)?</i>	Durch das eingesetzte System sind die Pferdeherden viel ruhiger und gelassener, viel weniger schreckhaft und panisch, dafür sehr neugierig und können sich Dinge selbst wählen (zB ob sie Futter möchten oder nicht). Das steht einfach für die Lösung. Dadurch, dass keine Personalkosten vorhanden sind, ist nicht wirklich eine Kostenersparnis eingetreten.
<i>Sind Probleme im Echtzeitbetrieb mit der Digitalisierungsmaßnahme aufgetreten? Wenn ja, welche? Wie wurden sie gelöst?</i>	Hin und wieder kommt es zu Ausfällen der Systeme (zB Pferd wurde nicht erkannt oder Station funktioniert nicht). Wir haben es so gelöst, dass wir einen Alarm aufs Handy bekommen, wenn irgendetwas nicht funktioniert. Dies wurde von meinem Mann selbst ins System eingebaut. Wir erkennen damit sofort: „Da und dort gibt es ein Problem“. Ein Vorteil ist, dass immer genügend Personen am Hof sind, die sofort eingreifen können. Im ersten Schritt wird versucht, das Problem selbst zu lösen, wenn dies nicht der Fall ist, wird ein Techniker von der Firma Schauer angefordert. Die Betreuung seitens Schauer könnte allerdings besser sein, weil es schon mal ein bis zwei Wochen dauern kann, bis ein Techniker vorbeikommt.
<i>Wie gehen Personen mit der digitalen Lösung um, die neu in den Betrieb kommen? Wie werden sie darauf vorbereitet?</i>	Es gibt eine gemeinsame Einführung in das System.
<i>Wie sieht Ihr Gesamtfazit zur digitalen Lösung aus (zufrieden/unzufrieden)?</i>	Zufrieden.
<i>Würden Sie Ihre digitale Lösung anderen Betrieben weiterempfehlen?</i>	Ja, auf jeden Fall.
Weitere Planungen	
<i>Was sind Gründe, um weitere Digitalisierungsmaßnahmen im Betrieb anzustreben?</i>	Um den Betrieb noch zu verbessern.
<i>Was spricht gegen die Einführung weiterer Digitalisierungsmaßnahmen im Betrieb?</i>	Die Kosten.
<i>Was würden Sie am Auswahlverfahren verbessern?</i>	
<i>Würde Sie ein Vorgehensmodell als Tool zur Identifikation von Digitalisierungspotenzialen Ihres Betriebes bei Ihrer Auswahl unterstützen?</i>	Ich denke schon. Es wäre interessant, alle Beteiligten zu involvieren.
<i>Sind aktuell weitere Digitalisierungsmaßnahmen im Betrieb geplant? Wenn ja, in welchem Ausmaß? Wenn nein, warum nicht?</i>	Es ist eben die eine neue Haltungsart von Hengsten geplant. Eventuell ein elektrischer Heuschieber.

Experteninterview 3: Hof Lüttgesheide

Allgemeine Daten	
<i>Datum und Zeitrahmen</i>	01.11.2018; 10 bis 11 Uhr
<i>Name des Betriebs</i>	Hof Lüttgesheide
<i>Rolle im Betrieb</i>	Stallbesitzer und Stallleitung
<i>Ausbildung</i>	Diplomingenieur im Bereich Bergbau
<i>Aktuelle Tätigkeit</i>	Leitung des Hofes gemeinsam mit meiner Frau
<i>Anzahl der Pferde und Einsteller/innen</i>	37 Pferde 35 Einsteller/innen
<i>Anzahl der Beschäftigten im Betrieb</i>	Wir haben zwei weitere Mitarbeiter.
<i>Freizeit- oder Sportstall</i>	Wir sehen uns eher als Freizeitstall, wobei auch kleinere Turniere besucht werden.
<i>Bestehende digitale Lösungen</i>	Wir haben eine selbst programmierte Datenbank zur Verwaltung unserer Kund/innen, die auch auf unserer Homepage kostenlos downloadbar ist und von etwa 100 bis 200 Pferdebetrieben Deutschlandweit genutzt wird. Die Datenbank scheint den Bedarf eines kleineren Pensionsstalles abzudecken. Die Datenbank wurde erstellt, weil die bestehenden Lösungen für Ställe meiner Größe schlicht unbezahlbar sind und außerdem zu komplex sind. Ein kommerzielles Interesse an meiner Datenbank habe ich nicht.
Digitalisierung	
<i>Was bedeutet für Sie Digitalisierung?</i>	Eine richtige Definition gibt es ja nicht. Laut Wikipedia und Co. versteht man darunter das Überführen von analogen Daten in Digitale.
<i>Beschäftigen Sie sich mit dem Thema Digitalisierung im Allgemeinen?</i>	Ich beschäftige mich damit mehr als die meisten. Bis vor einem Jahr war ich noch berufstätig und war im Bereich EDV unterwegs. Man kann mich über IT-Belangen ziemlich viel Fragen, bevor ich nicht mehr weiterweiß.
<i>Welche Vorteile sehen Sie durch die Digitalisierung?</i>	Zeitersparnis und im geringen Maße auch eine Kostenersparnis, aber die ist nicht wirklich hoch. Ein weiterer Vorteil ist, dass einmal erfasste Daten immer wieder neu verwendbar sind und in neue Zusammenhänge gebracht werden können. Beispielsweise kann man die erfassten Daten von Personen in ein Smartphone einspielen und direkt die Personen anrufen ohne, dass sie speziell ins Smartphone eingepflegt wurden. Des Weiteren kann ich aus den Kundendaten einen Serienbrief generieren und ich kann Boxenschilder drucken, ohne dass ich die Daten neu eingeben muss. Alles, was einmal eingepflegt wurde, kann wiederverwendet werden.
<i>Welche Nachteile bringt Ihrer Meinung nach die Digitalisierung?</i>	Im Augenblick ist das Thema Datenschutz ein großes Problem und es gibt einige Bereiche, wo man sich in der Grauzone bewegt. Unsere Einstellverträge beinhalten beispielsweise Abschnitte, die sich damit auseinandersetzen und im Zuge dessen wird das grundsätzliche Einverständnis der Einsteller/innen geholt, dass die von ihnen bereitgestellten Daten von mir verwendet werden dürfen.
<i>Welche Beweggründe gab es, die dazu führten, eine digitale Lösung in Ihrem Betrieb einzuführen?</i>	Wenn man im Softwarebereich unterwegs ist, sieht man ganz schnell die Vorteile, wie die Ersparnis von Arbeitszeit usw.

Auswahl einer digitalen Lösung	
<i>Wie fand das Auswahlverfahren insgesamt statt (grob skizziert)?</i>	Ich habe mir diverse Lösungen angesehen und habe aufgrund der Preise und der vorhandenen Komplexität für mich ausgeschlossen, eine kommerzielle Software zu kaufen.
<i>Wer hat den Wunsch einer digitalen Lösung initiiert (Stallbesitzer/in, Einsteller/in, Stallpersonal)?</i>	Meine Frau und ich wollten dahingehend eine Lösung finden.
<i>Welche Personengruppen wurden in die Auswahl miteinbezogen?</i>	Hauptsächlich ich.
<i>Wurden die betroffenen Personen im Hinblick auf das Thema Digitalisierung sensibilisiert?</i>	Neue Kund/innen müssen bei uns einen Vertrag unterschreiben. Es wird mit ihnen der Vertrag durchgegangen und es gibt zwei Abschnitte, die sich damit beschäftigen, was wir datenverarbeitungsmäßig durchführen. Mithilfe der Datenbank gibt es die Möglichkeit einen Fragebogen auszudrucken, auf dem alle Felder abgefragt werden, die später gefüllt werden können. Diesen bekommen die neuen Kund/innen immer bei Vertragsabschluss ausgehändigt mit der Bitte, diesen bis zum Einzug des Pferdes auszufüllen. Die Daten werden anschließend von uns in die Datenbank eingepflegt. Durch die Erklärung, warum diese Daten benötigt werden, gab es dahingehend auch noch nie Probleme bei der Akzeptanz durch die Einsteller/innen.
<i>Wie wurde ein Digitalisierungsbedarf im Betrieb erkannt?</i>	Durch Überlegungen, wie man den Betrieb zeiteffizienter gestalten könnte.
<i>Wurden die Bedürfnisse und Anforderungen der Einsteller/innen und des Stallpersonals erhoben? Wenn ja, wie? Wenn nein, warum nicht?</i>	Es werden die Bedürfnisse und Anforderungen nicht erhoben. Das hat den Grund, dass durch eine Einbindung selbstverständlich Wünsche geäußert werden, die die Software enthalten soll. Dann kommt man in einen Bereich, von dem ich eigentlich weg möchte, da im Endeffekt ich die Datenbank aufsetzen muss und mehr Programmierarbeit schlussendlich wieder mehr Kosten und Zeit bedeuten würden.
<i>Wie wurden Sie auf digitale Lösungen aufmerksam?</i>	Entfällt, da selbst programmiert.
<i>Wie wurde bzw. wurde überhaupt nach weiteren digitalen Lösungen recherchiert?</i>	Es wurde zwar recherchiert, aber aufgrund der Kosten und Komplexität wurde beschlossen, die Lösung selbst zu programmieren.
<i>Wurde gezielt nach Digitalisierungspotenzialen im Betrieb gesucht? Wenn ja, wie?</i>	Ja, weil es noch einige Punkte gibt, die ich in nächster Zeit umsetzen möchte. Wir haben beispielsweise ein Solarium, das nicht mehr mit Geldmünzen bezahlt werden, sondern berührungslos mit einer RFID-Karte, indem man Guthaben aufbucht oder ähnliches. Hier kommt man zum Thema Verbindung einer Datenbank, sprich Digitalisierung, mit einer Automatisierung. Es gibt auf einem Pferdehof, wobei ich hier nur für mich sprechen kann, Dinge, die beispielsweise mehr Geld bringen, wenn man sie realisiert. Der Klassiker ist Energiemanagement, wo beispielsweise in der Reithalle das Licht nur angehen kann, wenn draußen eine bestimmte Dunkelheit oder Helligkeit vorhanden ist. Das hat aber weniger mit Digitalisierung zu tun, sondern eher mit Automatisierung. Solche Maßnahmen haben aber Priorität, weil sie Geldeffekte bringen.

<i>Wie wurden die Anforderungen, die die digitale Lösung bieten musste, spezifiziert?</i>	Es gab einen gewissen Bedarf. Der erste Wunsch war beispielsweise eine Übertragung der Telefonnummern auf das Handy. Die Anfänge meiner Datenbank liegen so um 2003 und durch den Echtzeitbetrieb zeigten sich weitere Ideen, die man noch wollte. So kam alles laufend dazu und manche Umsetzungen wurden nicht weiter verfolgt, weil sie irrelevant wurden.
<i>Wurde die ausgewählte digitale Lösung hinsichtlich ihrer Machbarkeit im Betrieb hinterfragt?</i>	Ja schon. Ich überlege mir anfangs immer, ob das Gewünschte überhaupt umsetzbar werden kann. Ich hatte beispielsweise die Idee, eine Futterrationberechnung in die Software zu integrieren, wie es in den kommerziellen Produkten auch inkludiert ist. Ich habe eine gewisse Zeit lang daran entwickelt, bin aber im Endeffekt auf den Schluss gekommen, dass diese Idee sich nichts bringt.
Einführung einer digitalen Lösung	
<i>Welche Erleichterungen wurden durch die digitale Maßnahme erwartet?</i>	Vor allem Zeitersparnis.
<i>Wie wurde die geplante Einführung der digitalen Lösung an alle beteiligten Personen kommuniziert?</i>	Ich habe mich im Zuge der Entwicklung mit meiner Frau abgesprochen.
<i>Gab es einen Zeitplan bezüglich der Einführung?</i>	Es gab keinen wirklichen Zeitplan. Ich habe mir für die Programmierung Zeit gelassen, da es keinen Zeitdruck gab. Wenn man schnell mit einer digitalen Lösung arbeiten möchte, muss man diese kaufen und das wollte ich nicht. Selbstentwicklung bedeutet immer Unvorhersehbarkeiten und Prioritäten verschieben sich ja auch.
<i>Wie lange dauerte die Einführungszeit (vom Kauf bis zur Erstinbetriebnahme)?</i>	Nach der Fertigstellung der Programmierung war das System sofort einsetzbar. Prinzipiell ist man mit dem Aufsetzen einer Datenbank in zwei bis drei Stunden fertig. Wir haben mit dem System gestartet und im Anschluss folgte die Evaluierungsphase, in der wir dann überlegt haben, was zur bestehenden Lösung noch dazukommen sollte. Fertig ist eine digitale Lösung eigentlich nie, weil man immer wieder neue Ideen hat.
<i>Wer hat die Einführung der digitalen Lösung begleitet?</i>	Ich selbst.
<i>Welche Personengruppen arbeiten mit der digitalen Lösung?</i>	Nur zwei Personen, ich und meine Frau.
<i>Gab es Einschulungen?</i>	Ja natürlich. Das war insofern einfach, da meine Frau auch EDV-affin ist.
<i>Wie wurde die digitale Lösung von den beteiligten Personen aufgenommen? Gab es Widerstände?</i>	Nein, es gab keine Widerstände.
<i>Wie wurde die Einführung der Digitalisierungsmaßnahme insgesamt empfunden (schwierig, schleppend, einfach)?</i>	Es war ganz einfach. Bevor ich angefangen habe zu programmieren, haben wir uns Gedanken gemacht, was wir von den Einsteller/innen als Informationen benötigen und haben die natürlich weit im Vorfeld begonnen abzufragen.
<i>Was hätte bei der Einführung besser gemacht werden können?</i>	Wir waren mit der Einführung sehr zufrieden.

Laufender Betrieb der digitalen Lösung	
<i>Wie lange ist die digitale Lösung seit Anschaffung in Betrieb?</i>	Die Datenbank ist seit 2007 im Betrieb.
<i>Wie wird die gegenwärtige Digitalisierungsmaßnahme von den beteiligten Personen genutzt?</i>	Die Datenbank wird von uns laufend genutzt. Änderungen werden sofort eingepflegt.
<i>Wurden die erwarteten Anforderungen an die digitale Lösung untererfüllt/erfüllt/übererfüllt (Begründung)?</i>	Übererfüllt, weil wir Möglichkeiten inkludiert haben, die man im Endeffekt gar nicht braucht.
<i>Welche Vorteile sind Ihnen durch den Einsatz der digitalen Lösung entstanden (zB Zeitersparnis, Kostenersparnis)?</i>	Vorrangig Zeitersparnis.
<i>Sind Probleme im Echtzeitbetrieb mit der Digitalisierungsmaßnahme aufgetreten? Wenn ja, welche? Wie wurden sie gelöst?</i>	Wir hatten immer dann Probleme, wenn Microsoft eine neue Version von Access herausgebracht hat. Das klassische Update-Thema. Hier entsteht sozusagen ein Programmieraufwand, um die Datenbank lauffähig zu halten. Dieses Problem wird dir, wenn du eine kommerzielle Lösung hast, abgenommen, wobei bei dieser auch Updateprobleme entstehen können.
<i>Wie gehen Personen mit der digitalen Lösung um, die neu in den Betrieb kommen? Wie werden sie darauf vorbereitet?</i>	Entfällt.
<i>Wie sieht Ihr Gesamtfazit zur digitalen Lösung aus (zufrieden/unzufrieden)?</i>	Ich bin zufrieden. Ich würde jederzeit wieder eine Datenbank programmieren, mit dem Unterschied, dass ich gleich Open-Source-Möglichkeiten nütze.
<i>Würden Sie Ihre digitale Lösung anderen Betrieben weiterempfehlen?</i>	Ja natürlich. Ich schätze, dass um die 100 Ställe mit meiner Lösung arbeiten. Das Feedback der User ist grundsätzlich positiv. Manche Betriebe benötigen allerdings noch zusätzliche Features, da, weil die Datenbank ja auf meinen Stallanforderungen hin konfiguriert wurde, nicht alles abdeckt.
Weitere Planungen	
<i>Was sind Gründe, um weitere Digitalisierungsmaßnahmen im Betrieb anzustreben?</i>	Um sich weiterzuentwickeln.
<i>Was spricht gegen die Einführung weiterer Digitalisierungsmaßnahmen im Betrieb?</i>	Entfällt.
<i>Was würden Sie am Auswahlverfahren verbessern?</i>	Entfällt, da selbst programmiert.
<i>Würde Sie ein Vorgehensmodell als Tool zur Identifikation von Digitalisierungspotenzialen Ihres Betriebes bei Ihrer Auswahl unterstützen?</i>	Mir persönlich würde es zwar nicht weiterhelfen, weil ich grundsätzlich eine solche Denkweise im Zuge meines Berufes verinnerlicht habe. Aber so generell könnte ich es mir für Betriebe, die nicht so IT-affin sind, als Handlungsleitfaden vorstellen. Man muss nicht digitalisierten Ställen die Angst vor der Digitalisierung nehmen.

<p><i>Sind aktuell weitere Digitalisierungsmaßnahmen im Betrieb geplant? Wenn ja, in welchem Ausmaß? Wenn nein, warum nicht?</i></p>	<p>Da die bestehende Software schon seit Jahren läuft und dadurch natürlich auch Teile enthält, die nicht wirklich nützlich sind, möchte ich die Software neu programmieren und versuchen sie noch einfacher zu machen. Sie soll nur die klassischen Dinge enthalten, die wir immer wieder brauchen. Speziell sind das die Funktionen Telefonnummernübernahme auf Smartphones, Boxenschilddruck und weitere Druckfunktionen, wie beispielsweise Adresslistendruck. Auch eine Schnittstelle, damit Kund/innen selbst Parameter in der Datenbank ändern können, wäre ein Wunsch von mir. Dies soll mit Open-Source-Möglichkeiten durchgeführt werden, damit die Software wirklich kostenlos bleibt.</p> <p>Außerdem möchte ich mir einen Futterautomaten zulegen, um die Fütterung zu automatisieren.</p>
--	---

Experteninterview 4: Equimotion GmbH

Allgemeine Daten	
<i>Datum und Zeitrahmen</i>	12.11.2018; 18:15 bis 19:00 Uhr
<i>Name des Betriebs</i>	Equimotion GmbH
<i>Rolle im Betrieb</i>	Verwaltung
<i>Ausbildung</i>	Psychotherapeutin
<i>Aktuelle Tätigkeit</i>	Management des Pferdehofs
<i>Anzahl der Pferde und Einsteller/innen</i>	48 Pferde 44 Einsteller/innen
<i>Anzahl der Beschäftigten im Betrieb</i>	2 Stallarbeiter (Teilzeit)
<i>Freizeit- oder Sportstall</i>	Freizeitstall
<i>Bestehende digitale Lösungen</i>	Computer- und zeitgesteuerte Heuraufen von HIT Aktivstall Computer- und zeitgesteuerte Kraftfutterspender bei den Boxen und im Offenstall von HIT Aktivstall
Digitalisierung	
<i>Was bedeutet für Sie Digitalisierung?</i>	Den Einsatz von IT und digitalen Medien im Betrieb.
<i>Beschäftigen Sie sich mit dem Thema Digitalisierung im Allgemeinen?</i>	Ich habe 15 Jahre in IT-Konzernen gearbeitet und bin sehr Computer-affin. Daher habe ich mich immer mit dem Thema Digitalisierung auseinandergesetzt.
<i>Welche Vorteile sehen Sie durch die Digitalisierung?</i>	Durch die Digitalisierung kann ich pferdegerechter handeln, da ich diese Fütterungsform mit Personalressourcen nie leisten könnte. Außerdem bringt es eine Zeitersparnis und ich spare mir Personalkosten ein.
<i>Welche Nachteile bringt Ihrer Meinung nach die Digitalisierung?</i>	Die Investition eine computergesteuerte Anlage ist in der Anschaffung natürlich teuer. Problematisch sind Ausfälle des Systems, wobei hier zu erwähnen ist, dass es sich um kein komplexes Programm handelt und Fehler einfacher zu beheben sind.
<i>Welche Beweggründe gab es, die dazu führten, eine digitale Lösung in Ihrem Betrieb einzuführen?</i>	Pferdegerechte Fütterung und Ressourcenersparnis.
Auswahl einer digitalen Lösung	
<i>Wie fand das Auswahlverfahren insgesamt statt (grob skizziert)?</i>	Wir haben uns viele Ställe angesehen und bin so auf die digitale Lösung gestoßen. Aufgrund der besseren Beratung fiel die Auswahl auf die Systeme von HIT.
<i>Wer hat den Wunsch einer digitalen Lösung initiiert (Stallbesitzer/in, Einsteller/in, Stallpersonal)?</i>	Da wir den Stall neu gebaut haben, haben wir den Wunsch nach einer digitalen Lösung entwickelt.
<i>Welche Personengruppen wurden in die Auswahl miteinbezogen?</i>	Nur die Eigentümer. Wir sind zwei Familien, die den Stall gemeinsam betreiben.
<i>Wurden die betroffenen Personen im Hinblick auf das Thema Digitalisierung sensibilisiert?</i>	Dadurch, dass wir alle sehr computer- und IT-affin sind, war eine Sensibilisierung nicht notwendig.

<i>Wie wurde ein Digitalisierungsbedarf im Betrieb erkannt?</i>	Gerade wenn man neu baut, möchte man möglichst artgerechte Lösungen miteinbauen. Außerdem wollten wir uns von anderen Ställen unterscheiden.
<i>Wurden die Bedürfnisse und Anforderungen der Einsteller/innen und des Stallpersonals erhoben? Wenn ja, wie? Wenn nein, warum nicht?</i>	Sie sind nicht erhoben worden, weil der Stall neu gebaut wurde und wir zu dem Zeitpunkt noch keine Einsteller/innen hatten. Wir haben uns aber viele Ställe angesehen und haben dort mit Einsteller/innen gesprochen. Das größte Thema war immer die artgerechte Fütterung, die mit computergesteuerten Lösungen gewährleistet werden können und des Weiteren entsteht durch die Abstände der Futterstationen für die Pferde ein Bewegungsanreiz und sie werden ruhiger und ausgeglichener.
<i>Wie wurden Sie auf digitale Lösungen aufmerksam?</i>	Wir haben uns Ställe angesehen und die Fütterungssysteme von HIT entdeckt und daraufhin im Internet recherchiert.
<i>Wie wurde bzw. wurde überhaupt nach weiteren digitalen Lösungen recherchiert?</i>	Nein, es wurde nicht nach weiteren digitalen Lösungen recherchiert.
<i>Wurde gezielt nach Digitalisierungspotenzialen im Betrieb gesucht? Wenn ja, wie?</i>	Nein, nicht aktiv.
<i>Wie wurden die Anforderungen, die die digitale Lösung bieten musste, spezifiziert?</i>	Ich habe im Vorfeld einen Anforderungskatalog erstellt, aber die Lösung kann das, was sie kann. Es ist kein allzu aufwendiger Programmieraufwand dahinter und sie wird deswegen auch nicht ständig weiterentwickelt. Der Wunsch nach mehr wäre da. Beispielsweise möchte ich die Daten besser auswerten können, um zu sehen, wieviel Futter sich das Pferd über einen längeren Zeitraum abgeholt hat. Bisher geht dies nur für die letzten drei Tage, die nicht besonders aussagekräftig sind.
<i>Wurde die ausgewählte digitale Lösung hinsichtlich ihrer Machbarkeit im Betrieb hinterfragt?</i>	Nein.
Einführung einer digitalen Lösung	
<i>Welche Erleichterungen wurden durch die digitale Maßnahme erwartet?</i>	Die digitale Lösung ist in Betrieb. Die Erleichterung besteht darin, dass ich weniger Personal benötige und weniger Organisieren muss.
<i>Wie wurde die geplante Einführung der digitalen Lösung an alle beteiligten Personen kommuniziert?</i>	Während des Baus haben wir auf Facebook bereits Werbung für unseren Stall betrieben und unser Vorhaben präsentiert. Außerdem haben wir in Gesprächen genau erklärt, was auf die Einsteller/innen zukommt. Das bescherte uns einen guten Start, indem am ersten Produktivtag bereits 35 Pferde eingezogen sind.
<i>Gab es einen Zeitplan bezüglich der Einführung?</i>	Vor fünf Jahren haben wir mit der Planung angefangen. Einen wirklichen Zeitplan hatten wir nicht.
<i>Wie lange dauerte die Einführungszeit (vom Kauf bis zur Erstinbetriebnahme)?</i>	Das erfolgte relativ rasch. Von der Bestellung bis zur Erstinbetriebnahme dauerte es etwa einen Monat.
<i>Wer hat die Einführung der digitalen Lösung begleitet?</i>	Bei der Einführung war der Techniker, der das System programmiert hat, dabei. Er hat uns das System gezeigt. Zur Einschulung der Pferde war jemand von der Firma HIT anwesend.
<i>Welche Personengruppen arbeiten mit der digitalen Lösung?</i>	Von der Stalleitung sind zwei Personen inklusive mir damit vertraut.

<i>Gab es Einschulungen?</i>	Es gab Einschulungen für die Pferde selbst. Diese erfolgte über Tage hinweg und war bei den ersten Pferden sehr aufwendig. Mittlerweile hat sich der Aufwand reduziert, weil die neuen Pferde sich die Vorgehensweise von den erfahrenen Pferden absehen.
<i>Wie wurde die digitale Lösung von den beteiligten Personen aufgenommen? Gab es Widerstände?</i>	Sie wurde von allen beteiligten Personen gut angenommen. Widerstände gab es keine.
<i>Wie wurde die Einführung der Digitalisierungsmaßnahme insgesamt empfunden (schwierig, schleppend, einfach)?</i>	Das war einfach. Im Vergleich zu dem, was sonst so anfällt, wenn man einen Stall aufbaut, war die Einführung der Digitalisierungsmaßnahme das kleinste Übel.
<i>Was hätte bei der Einführung besser gemacht werden können?</i>	Die Benutzeroberfläche ist nicht allzu selbsterklärend, aber es hat gut funktioniert und es war jemand da, der uns das System erklärt hat. Es gibt auch ein Handbuch und mehr benötigt man eigentlich auch nicht.
Laufender Betrieb der digitalen Lösung	
<i>Wie lange ist die digitale Lösung seit Anschaffung in Betrieb?</i>	Seit zwei Jahren.
<i>Wie wird die gegenwärtige Digitalisierungsmaßnahme von den beteiligten Personen genutzt?</i>	Das System wird von allen Pferden täglich genutzt.
<i>Wurden die erwarteten Anforderungen an die digitale Lösung untererfüllt/erfüllt/übererfüllt (Begründung)?</i>	Sie sind erfüllt worden. Ich habe mich lange vorab mit dem System beschäftigt und es ist so, wie es beschrieben ist.
<i>Welche Vorteile sind Ihnen durch den Einsatz der digitalen Lösung entstanden (zB Zeitersparnis, Kostenersparnis)?</i>	Zeitersparnis und Kostenersparnis in Hinblick auf Personalressourcen.
<i>Sind Probleme im Echtzeitbetrieb mit der Digitalisierungsmaßnahme aufgetreten? Wenn ja, welche? Wie wurden sie gelöst?</i>	Ja, das kommt schon vor. Erst kürzlich ist ein Motor einer Kraftfutterstation ausgefallen. Des Weiteren kam es schon vor, dass Pferde die Nachlassperretür, so eine Art Flügeltür bei der Kraftfutterstation, die zugeht, wenn die Pferde hineingehen, verbogen haben, weil sie versuchten, sich zusätzlich hineinzudrängen. Die Firma HIT arbeitet gerade daran, eine neue Türe zu entwickeln. Bei den computergesteuerten Heuraufen kam es schon vor, dass das Heu eingezwickelt wird und dann steckt die Heuraufe. Man muss daher ziemlich aufpassen beim Heuvorlegen. Probleme melde ich immer an die Firma HIT weiter, die das zum Anlass nehmen, ihr System ständig weiterzuentwickeln.
<i>Wie gehen Personen mit der digitalen Lösung um, die neu in den Betrieb kommen? Wie werden sie darauf vorbereitet?</i>	Grundsätzlich erkläre ich potenziellen Einsteller/innen das neue System und im Zuge einer Besichtigung wird sich alles genau angesehen. Wenn das neue Pferd kommt, werden die Einschulungen mit Pferd von uns durchgeführt. Die Pferdebesitzer/innen dürfen zwar dabei sein, aber die Stationen selbst nicht betreten, da dies zu gefährlich ist.

<i>Wie sieht Ihr Gesamtfazit zur digitalen Lösung aus (zufrieden/unzufrieden)?</i>	Wir sind zufrieden.
<i>Würden Sie Ihre digitale Lösung anderen Betrieben weiterempfehlen?</i>	Ja, es kommen immer wieder andere Stallbetreiber/innen, die sich das System ansehen und ich kann die Firma HIT nur empfehlen, weil die Beratung so gut ist.
Weitere Planungen	
<i>Was sind Gründe, um weitere Digitalisierungsmaßnahmen im Betrieb anzustreben?</i>	Einstweilen nicht. Wir denken allerdings immer wieder darüber nach, etwas Neues einzuführen. Wenn käme nur eine kommerzielle Lösung in Frage, weil ich nicht programmieren kann. Allerdings sehe ich zurzeit keinen Bedarf und es wird auch von den Einsteller/innen nicht nachgefragt.
<i>Was spricht gegen die Einführung weiterer Digitalisierungsmaßnahmen im Betrieb?</i>	Der Kostenfaktor.
<i>Was würden Sie am Auswahlverfahren verbessern?</i>	Nichts.
<i>Würde Sie ein Vorgehensmodell als Tool zur Identifikation von Digitalisierungspotenzialen Ihres Betriebes bei Ihrer Auswahl unterstützen?</i>	Wenn ich als Stall mich noch nie mit dem Thema Digitalisierung beschäftigt habe, ist so ein Tool sicherlich interessant.
<i>Sind aktuell weitere Digitalisierungsmaßnahmen im Betrieb geplant? Wenn ja, in welchem Ausmaß? Wenn nein, warum nicht?</i>	Nein, zurzeit nicht.

Experteninterview 5: Reiterhof Staud

Allgemeine Daten	
<i>Datum und Zeitrahmen</i>	17.11.2018; 18:00 bis 18:45 Uhr
<i>Name des Betriebs</i>	Reiterhof Staud
<i>Rolle im Betrieb</i>	Leitung des Betriebs
<i>Ausbildung</i>	Universitätsabschluss in Betriebswirtschaftslehre, Master in Business Administration
<i>Aktuelle Tätigkeit</i>	Ich erledige alle, was im Betrieb gerade anfällt.
<i>Anzahl der Pferde und Einsteller/innen</i>	70 Pferde, davon 30 Schulpferde 40 Einsteller/innen
<i>Anzahl der Beschäftigten im Betrieb</i>	2 Beschäftigte
<i>Freizeit- oder Sportstall</i>	Freizeitstall mit Turnierambitionen
<i>Bestehende digitale Lösungen</i>	Requindo (gemeinsam mit einem Softwareentwickler entwickeltes Programm). Es ist eine Kommunikationsplattform zwischen Stallbetreiber/innen und Einsteller/innen.
Digitalisierung	
<i>Was bedeutet für Sie Digitalisierung?</i>	Digitalisierung würde ich immer als Mittel zum Zweck benutzen und bedeutet für mich bestehende Abläufe, mit denen ich in irgendeiner Art und Weise unzufrieden bin, in eine geschicktere Art und Weise umzumünzen, anders zu organisieren, anders abzubilden, damit Mehrwert entsteht.
<i>Beschäftigen Sie sich mit dem Thema Digitalisierung im Allgemeinen?</i>	Mit dem Thema Digitalisierung beschäftige ich mich im Hintergrund nicht. Ich bin eher Anwenderin.
<i>Welche Vorteile sehen Sie durch die Digitalisierung?</i>	Im Prinzip irgendwelche Betriebsabläufe effektiver, fehlerunanfälliger und schlanker zu gestalten.
<i>Welche Nachteile bringt Ihrer Meinung nach die Digitalisierung?</i>	Dass man nicht vergessen darf, dass für viele Personen der menschliche Kontakt wichtig ist. Man darf nicht sagen, dass ich mich aufgrund von Digitalisierungsmaßnahmen zeitmäßig zurückziehe und als Ansprechpartner/in nicht mehr zur Verfügung stehe.

<p><i>Welche Beweggründe gab es, die dazu führten, eine digitale Lösung in Ihrem Betrieb einzuführen?</i></p>	<p>Eigentlich ein Problem, das klassisch für einen Pferdebetrieb ist. Der/die Pferdebesitzer/in ruft dem/der Stallbetreiberin zu „Bitte bring heute Morgen mein Pony nicht auf die Koppel, weil der Hufschmied kommt!“ Der nächste sagt: „Wenn es kalt ist, bitte eindecken!“ Der Dritte sagt „Bitte die nächsten drei Tage ein Zusatzfuttermittel füttern!“ Jedes einzelne, was jemand zu einem sagt, hat ganz klar seine Berechtigung, aber bei mir als Stallbetreiberin kommt einfach so viel an, dass ich es nicht mehr geregelt bekomme, alles auf die Reihe zu bekommen. Dazu kommt, dass Nachrichten per WhatsApp, per Telefon, per E-Mail und über Zuruf kommen bzw. über Zettel auf der Stallbox übermittelt werden. Das alles zu bewerkstelligen, war uns einfach zu fehleranfällig.</p> <p>Das sind lauter Kleinigkeiten, wo ich aus Sicht des/der Pferdebesitzer/in sage, „Ich habe es doch gesagt!“ und aus Sicht der Stallleitung nicht in Frage gestellt wird, dass für den/die Pferdebesitzer/in nicht wichtig ist, aber es kommt so eine Vielzahl an Informationen an, dass man teilweise nicht mehr weiß, für welchen Zeitraum welche Anforderung gestellt wird. Wirklich schwerwiegende Vorfälle, wie Krankheit oder Unfall hat man auf dem Schirm, aber die ganze Vielzahl an Kleinigkeiten machen es schwierig und daraus resultiert eine latente Unzufriedenheit der Einsteller/innen.</p>
<p>Auswahl einer digitalen Lösung</p>	
<p><i>Wie fand das Auswahlverfahren insgesamt statt (grob skizziert)?</i></p>	<p>Wir haben bei uns die Notwendigkeit gesehen, haben angefangen im Internet zu recherchieren, was es auf dem Markt gibt und haben nichts gefunden, was unseren Ansprüchen gereicht hätte. Daher haben wir beschlossen, es selbst zu machen.</p>
<p><i>Wer hat den Wunsch einer digitalen Lösung initiiert (Stallbesitzer/in, Einsteller/in, Stallpersonal)?</i></p>	<p>Wir selbst.</p>
<p><i>Welche Personengruppen wurden in die Auswahl miteinbezogen?</i></p>	<p>Anfangs haben wir nicht genau gewusst, wohin die Reise geht. Im ersten Moment waren mein Mann und ich involviert. Wir haben dann Rücksprache mit befreundeten Reitstallbetreiber/innen gehalten und diskutiert. Dann haben wir unsere Einsteller/innen ins Boot geholt, allerdings nicht in aller Konsequenz.</p>
<p><i>Wurden die betroffenen Personen im Hinblick auf das Thema Digitalisierung sensibilisiert?</i></p>	<p>Das haben wir im Prinzip schon gemacht. Wir haben im Frühjahr angefangen, uns mit dem Softwareentwickler zu treffen. Im selben Jahr zur Weihnachtsfeier haben wir unsere Einsteller/innen informiert, dass wir an einer Lösung dran sind. Es gab anschließend weitere Gespräche und im Endeffekt dauerte das nochmal ein ganzes Jahr, bis wir Requindo letztendlich eingeführt haben. Wir haben den Einsteller/innen relativ viel Vorlaufzeit gegeben.</p>
<p><i>Wie wurde ein Digitalisierungsbedarf im Betrieb erkannt?</i></p>	<p>Wir waren also mit der Ist-Situation nicht glücklich. Wir wollten servicefreundlich sein und hatten immer das Gefühl, dass wir dies ohne einen unglaublich hohen Aufwand nicht schaffen.</p>
<p><i>Wurden die Bedürfnisse und Anforderungen der Einsteller/innen und des Stallpersonals erhoben? Wenn ja, wie? Wenn nein, warum nicht?</i></p>	<p>Ja, die der Einsteller/innen, aber nicht zu groß ins Detail.</p>
<p><i>Wie wurden Sie auf digitale Lösungen aufmerksam?</i></p>	<p>Entfällt, da mit einem Softwareprogrammierer gemeinsam entwickelt.</p>

<i>Wie wurde bzw. wurde überhaupt nach weiteren digitalen Lösungen recherchiert?</i>	Entfällt.
<i>Wurde gezielt nach Digitalisierungspotenzialen im Betrieb gesucht? Wenn ja, wie?</i>	Wir haben in vielen Treffen die Ist-Situation skizziert und Felder gesucht, die man in einen Prozess überführen könnte, um für beide Seiten einen Mehrwert zu generieren.
<i>Wie wurden die Anforderungen, die die digitale Lösung bieten musste, spezifiziert?</i>	Mit ganz vielen Überlegungen und Diskussionen.
<i>Wurde die ausgewählte digitale Lösung hinsichtlich ihrer Machbarkeit im Betrieb hinterfragt?</i>	Die Lösung wurde maßgeschneidert auf unseren Stall konzipiert. Wir sind der Meinung, damit es ein Stallbetreiber wirklich leisten kann, muss alles an den eigentlichen Arbeiten am Pferd hängen, sprich, ich habe die Möglichkeit, Serviceleistungen zu bieten, die die Fütterung und die Bewegung, also Koppelgang, betreffen oder Koordinationsmöglichkeiten mittels Listen zu gewährleisten.
Einführung einer digitalen Lösung	
<i>Welche Erleichterungen wurden durch die digitale Maßnahme erwartet?</i>	Unser Hauptziel war, dass die Kommunikation in geregelten Bahnen verläuft.
<i>Wie wurde die geplante Einführung der digitalen Lösung an alle beteiligten Personen kommuniziert?</i>	Bei der Weihnachtsfeier und anschließend in Gesprächen.
<i>Gab es einen Zeitplan bezüglich der Einführung?</i>	Es hat sich abgezeichnet, dass wir eine schöne, runde Lösung haben wollten. Somit haben wir uns Zeit gelassen.
<i>Wie lange dauerte die Einführungszeit (vom Kauf bis zur Erstinbetriebnahme)?</i>	Vom ersten Treffen mit dem Entwickler bis zur Erstinbetriebnahme dauerte es zweieinhalb Jahre.
<i>Wer hat die Einführung der digitalen Lösung begleitet?</i>	Wir haben einen Schulungstermin angeboten, wo wir das Ganze vorgestellt haben und wo wir den Einsteller/innen gezeigt haben, wo sie was eintragen können. Da war der Programmierer dabei.
<i>Welche Personengruppen arbeiten mit der digitalen Lösung?</i>	Alle Einsteller/innen und immer der, der gerade zuständig für die Pferdebetreuung ist sowie ich als Stallbetreiberin.
<i>Gab es Einschulungen?</i>	Ja.
<i>Wie wurde die digitale Lösung von den beteiligten Personen aufgenommen? Gab es Widerstände?</i>	Es hat keine Widerstände gegeben. Es gibt natürlich Einsteller/innen, die von der Softwarelösung komplett begeistert sind und wir haben welche, die sie nicht wirklich brauchen. Das sind vor allem Personen, die nie einen Sonderwunsch haben und nie etwas außerhalb des Normalbetriebs benötigen.
<i>Wie wurde die Einführung der Digitalisierungsmaßnahme insgesamt empfunden (schwierig, schleppend, einfach)?</i>	Ich fand es sehr einfach.
<i>Was hätte bei der Einführung besser gemacht werden können?</i>	Eigentlich nichts. Es hat alles so funktioniert, wie wir es haben wollten.

Laufender Betrieb der digitalen Lösung	
<i>Wie lange ist die digitale Lösung seit Anschaffung in Betrieb?</i>	Seit zwei Jahren.
<i>Wie wird die gegenwärtige Digitalisierungsmaßnahme von den beteiligten Personen genutzt?</i>	Regelmäßig.
<i>Wurden die erwarteten Anforderungen an die digitale Lösung untererfüllt/erfüllt/übererfüllt (Begründung)?</i>	Ich würde sagen erfüllt.
<i>Welche Vorteile sind Ihnen durch den Einsatz der digitalen Lösung entstanden (zB Zeitersparnis, Kostenersparnis)?</i>	<p>Es gibt in dem Sinne eine Kostenersparnis, das Geldleistungen nicht mehr vergessen werden. Bei uns ist es so, dass Sonderleistungen, wie zB Eindecken, bei uns bepreist sind und mithilfe der Softwarelösung bei Erledigung der Tätigkeit sofort im Hintergrund verbucht werden. So werden Kleinbeträge nicht vergessen und ich muss nicht unzählige Listen führen, um zu meinem Geld zu kommen.</p> <p>In dem Sinne habe ich auch Zeit gespart, weil ich eben nicht so viel nachfragen muss und zusätzlich fällt ein Koordinationsaufwand weg, der ohne Requiendo vorhanden ist.</p> <p>Der größte Vorteil an der Softwarelösung ist allerdings diese Sicherheit und diese Zufriedenheit auf beiden Seiten. Wenn ein/e Pferdebesitzer/in einen Wunsch hat, kann er/sie sehr sicher sein, dass sein/ihr Wunsch bei mir ankommt, und dass er nicht verloren geht und dass ich es auch mache. Über das System muss er/sie den Wunsch sehr deutlich formulieren, zB Eindecken: ja/nein, kann ich im Prinzip auch nichts mehr falsch machen. Dadurch, dass ich nichts mehr falsch machen kann, können die Pferdebesitzer/innen nur zufrieden sein, denn sie geben ja die Marschrichtung vor. Die latente Angst wird somit verhindert.</p>
<i>Sind Probleme im Echtzeitbetrieb mit der Digitalisierungsmaßnahme aufgetreten? Wenn ja, welche? Wie wurden sie gelöst?</i>	Dadurch wir das Programm laufend weiterentwickeln und in weiterer Folge immer an unserem Stall getestet wird, ist es nur logisch, dass hin und wieder etwas nicht funktioniert. Ich kündige Updates immer vorher an, damit die Einsteller/innen sich nicht wundern, wenn etwas komisch oder anders läuft. Es gibt keine Software, die nach Updates sofort rund läuft. Man muss aber auch dazu sagen, dass noch keine Softwarefehler aufgetreten sind, die zur vollkommenen Katastrophe geführt haben.
<i>Wie gehen Personen mit der digitalen Lösung um, die neu in den Betrieb kommen? Wie werden sie darauf vorbereitet?</i>	Wenn ich jemanden, der Interesse hat, unseren Stall zeige, dann erzähle ich von unserer Kommunikationsplattform. Grundsätzlich wird dies sehr positiv aufgenommen.
<i>Wie sieht Ihr Gesamtfazit zur digitalen Lösung aus (zufrieden/unzufrieden)?</i>	Zufrieden.
<i>Würden Sie Ihre digitale Lösung anderen Betrieben weiterempfehlen?</i>	Ja, auf alle Fälle. Mittlerweile wird unsere Softwarelösung von weiteren 10 Betrieben genutzt. Klingt erstmal nicht nach viel, aber wir sind erst relativ neu auf dem Markt.
Weitere Planungen	
<i>Was sind Gründe, um weitere Digitalisierungsmaßnahmen im Betrieb anzustreben?</i>	Um noch effizienter arbeiten zu können.

<p><i>Was spricht gegen die Einführung weiterer Digitalisierungsmaßnahmen im Betrieb?</i></p>	<p>Eigentlich nichts.</p>
<p><i>Was würden Sie am Auswahlverfahren verbessern?</i></p>	<p>Entfällt, weil selbst programmiert.</p>
<p><i>Würde Sie ein Vorgehensmodell als Tool zur Identifikation von Digitalisierungspotenzialen Ihres Betriebes bei Ihrer Auswahl unterstützen?</i></p>	<p>Ich sehe es insofern kritisch, weil ich das Gefühl habe, dass es relativ viele Stallbetreiber/innen gibt, die nicht offen für Neuerungen und schon gar nicht für die Digitalisierung sind. Speziell das Problem der teils verhärteten Fronten zwischen Stalleitung und Einsteller/innen könnte hier zum Problem werden.</p> <p>Vielleicht hilft es, wenn die Stallbesitzer/innen Prozesse erkennen, in denen es nicht rund läuft und aufgrund dessen sich entscheiden etwas zu ändern. Dann kommt man relativ schnell zu Lösungen, wie man die Situation verbessern könnte. Aber wenn ich diese Grundgedanken nicht habe und mich selbst nicht reflektieren kann, was in meinem Stall gut läuft und was nicht, und wenn ich diese Innovationsfreude nicht habe, hilft das beste Tool nichts.</p> <p>Vielleicht braucht es noch ein bisschen Zeit, bis sich die Stallbetreiber/innen mit dem Thema Digitalisierung mehr auseinandersetzen. Ich bin mir ziemlich sicher, dass die nächste Generation an Stallbesitzer/innen anders denken werden.</p>
<p><i>Sind aktuell weitere Digitalisierungsmaßnahmen im Betrieb geplant? Wenn ja, in welchem Ausmaß? Wenn nein, warum nicht?</i></p>	<p>Wir sind laufend am Weiterentwickeln. Wir möchten für unsere Reitschule einen Reitstundenplaner integrieren. Es gibt schon einen auf dem Markt und wir wollten uns diesen Zukaufen. Allerdings möchte der Anbieter uns die Softwarelösung nicht geben, weil er Bedenken hat, dass wir in Kürze ein Reitstuentool in Requindo einbauen könnten. Wir dachten uns, dass wir Lösungen, die es bereits gibt, vielleicht wirklich zukaufen könnten, damit wir uns die Programmierarbeit ersparen. Aber dadurch, dass der Anbieter uns die Lösung nur unter Vertragsbedingungen, die für uns nicht in Frage kommen, gegeben hätte, haben wir beschlossen, den Reitstundenplaner nun selbst zu entwickeln.</p>