

K o n z e p t F i n i T o - B W L

Querschnittstelle Betriebswirtschaft

Zielgruppe:

Primäre Zielgruppe für die betriebswirtschaftlichen Fachinformationen sind die Entscheidungstragenden (Unternehmensleitung, Betriebsleitung, Führungskräfte) in Gartenbauunternehmen, die Einkauf, Verkauf, Arbeitsorganisation, Produktionsplanung, Controlling und Unternehmensführung verantworten.

An sie richten sich die fachlichen Inhalte in erster Linie, wobei davon auszugehen ist, dass es sich bei der Zielgruppe um eine sehr heterogene Gruppe an Informationsempfängenden handeln wird (je nach Betriebsgröße, Torfminderungs-Status, Sparte, betriebswirtschaftliches Interesse, etc.).

Die Heterogenität der Zielgruppe wird sich dementsprechend auch in der Unterschiedlichkeit und Vielfaltigkeit der zu bearbeitenden Themen und anzufertigenden Materialien niederschlagen.

Betriebswirtschaftliche Fachinformationen:

Grundsätzlich sind betriebswirtschaftliche Bearbeitungen dadurch gekennzeichnet, dass sie

1. Entscheidungstatbestände in Betrieb und Unternehmen identifizieren, Entscheidungsprozesse strukturieren, die Entscheidungsfindung und Umsetzung von Entscheidungen unterstützen;
2. Kennwerte für betriebliche Fragestellungen und Herausforderungen zur Gestaltung und Kontrolle von Regelungs-, Steuerungs- und Anpassungsmaßnahmen bereitstellen;
3. dabei vorrangig, aber nicht ausschließlich, die finanziellen Konsequenzen des betrieblichen Handelns betrachten; und somit
4. einen Beitrag zur Lebensfähigkeit und zu einer gesunden Betriebs- und Unternehmensentwicklung leisten.

Insofern ist es wichtig sich zu vergegenwärtigen, dass die Betriebswirtschaftslehre weder allgemeingültige Antworten auf betriebsindividuelle Fragestellungen noch generell passende Lösungen für unternehmensspezifische Herausforderungen liefern will (oder kann), und auch nicht primär das Ziel verfolgt, Empfehlungen für die (Wirtschafts-)Politik zu entwickeln.

Vielmehr ist es im Kern ihre Aufgabe, Informationen, Methoden und Werkzeuge zur Verfügung zu stellen, die die individuellen Entscheidungstragenden befähigen, richtige und angemessene Entscheidungen zu treffen. Und zwar richtig und angemessen in dem Sinne, dass die Entscheidungen sich an den vom individuellen Unternehmen definierten Zwecken und Zielen ausrichten und den Gegebenheiten, in dem sich das Unternehmen vorfindet, entsprechend Rechnung tragen.

Diese grundsätzlichen Aspekte wird FiniTo-BWL in den Kontext der Torfreduzierung stellen, das heißt, sich mit allen erdenklichen Fragestellungen beschäftigen, an denen es Berührungspunkte zwischen der Thematik der Torfminderung und der, so definierten, betriebswirtschaftlichen Perspektive gibt.

Inhaltliche Struktur:

Die betriebswirtschaftlichen Fachinformationen werden in drei Ebenen gegliedert sein:

1. Darstellung **grundsätzlicher Erkenntnisse und Schlussfolgerungen**, abgeleitet aus allgemein verfügbaren Daten und Informationen;
2. Thematisierung spezieller **betrieblicher Entscheidungstatbestände**, aufbauend auf dem Modell der sechs typischen betrieblichen Funktionen (*Beschaffung, Produktion, Arbeit, Information, Finanzierung, Absatz*);
3. Bearbeitung der Felder der **Unternehmensführung** in der operativen, strategischen und normativen Dimension.

Ad 1.: Auf dieser Ebene sind aktuell die folgenden Themenfelder in Bearbeitung:

- a) *Sichtung und Analyse der Literatur, die Bezüge von Torfminderung zur betriebswirtschaftlichen Perspektive hergestellt hat.*

Diese Bearbeitung soll die folgende Frage beantworten:

„Welche Erkenntnisse zu den betriebswirtschaftlichen Auswirkungen des Einsatzes von torf reduzierten und torffreien Kultursubstraten beziehungsweise einer Umstellung auf torf reduzierte und torffreie Kultursubstrate liefert die aktuelle Fachliteratur?“

- b) *Analyse der Aufwandsstrukturen unterschiedlicher Sparten des Gartenbaus auf Grundlage von Jahresabschlussdaten (dokumentiert im Betriebsvergleich des ZBG).*

Diese Bearbeitung soll die folgende Frage beantworten:

„Was wissen wir über die Aufwandsstruktur von gartenbaulichen Betrieben im Allgemeinen und welchen Stellenwert haben die unterschiedlichen Aufwandspositionen, die in direktem Zusammenhang mit dem Einsatz von torf reduzierten und torffreien Kultursubstraten beziehungsweise der Umstellung auf torf reduzierte und torffreie Kultursubstrate stehen (zum Beispiel im Spezialaufwand (Substrate) oder beim Personalaufwand)?“

- c) *Analyse der Kostenstrukturen unterschiedlicher Kulturen auf Grundlage von allgemein zugänglichen Kalkulationsdatenbanken (dokumentiert zum Beispiel durch die Datensammlungen des KTBL).*

Diese Bearbeitung soll die folgende Frage beantworten:

„Welche Bedeutung haben welche Kostenpositionen in der Kulturkostenkalkulation im Allgemeinen und welchen Stellenwert haben die unterschiedlichen Kostenpositionen, die in direktem Zusammenhang mit dem Einsatz von torf reduzierten und torffreien Kultursubstraten beziehungsweise der Umstellung auf torf reduzierte und torffreie Kultursubstrate stehen (zum Beispiel Substratkosten, Arbeitskosten, Energiekosten)?“

- d) *Veränderung von Einflussgrößen bei Standardkulturkostenkalkulationen und Ableitung der Bedeutsamkeit der vorgenommenen Veränderungen.*

Diese Bearbeitung soll die folgende Frage beantworten:

„Welchen grundsätzlichen Einfluss haben unterschiedliche Kalkulationspositionen in der Kulturkostenkalkulation auf die wesentlichen Ergebnisgrößen (Kultur-Flächenproduktivität, Kultur-Arbeitsproduktivität, Netto-Beitragskoeffizient, Preisuntergrenzen)?“

Ad 2.: Auf dieser Ebene sind aktuell Themenfelder in Planung, die für betriebsindividuelle Entscheidungen von besonderer Bedeutung sind.

Die notwendigen Informationen, Methoden und Werkzeuge zu diesen Themen werden in allgemeingültiger Form durch FiniTo-BWL beschrieben und zur Verfügung gestellt. Ziel ist es, dass diese dann eigenständig von den Entscheidungstragenden betriebsindividuell mit Inhalten gefüllt und genutzt werden.

Um eine möglichst vollständige Abdeckung einer Vielzahl an betriebswirtschaftlichen Fragestellungen zu erreichen, wird das Modell der sechs betrieblichen Funktionen (*Beschaffung, Produktion, Arbeit, Information, Finanzierung, Absatz*) den Orientierungsrahmen für die Bearbeitungen liefern.

Vorgesehen ist, sich jeden dieser sechs Bereiche daraufhin anzuschauen, welche Berührungspunkte es zwischen Überlegungen zur Torfminderung und der betriebswirtschaftlichen Perspektive in den genannten Funktionsbereichen jeweils gibt.

Zwei Beispiele:

a) Funktion *Information*:

Im Funktionsbereich *Information* stellen sich alle Fragen rund um die Kostenrechnung. Geplant sind daher die weitere Vervollständigung von K.basic, die Erweiterung von K.basic für Kulturen, bei denen nicht die einzelne Pflanze, sondern der Ertrag einer bestimmten Flächeneinheit die Bezugsgröße der Berechnung darstellt (Flächenertragskulturkalkulation im Vergleich zur Stückertragskulturkalkulation), sowie der Aufbau einer Zielkostenrechnung für gartenbauliche Kulturen. Bei dieser bestimmen kalkulatorisch nicht die Kosten der Kultur den erforderlichen Preis, sondern der als vorgegeben angenommene Preis bestimmt kalkulatorisch die Struktur der Kosten.

b) Funktion *Arbeit*:

Im Funktionsbereich *Arbeit* stellen sich alle Fragen rund um den Einsatz des Faktors Arbeit in der Produktion. In diesem Zusammenhang ist auf die verschiedenen Möglichkeiten der Arbeitserfassung einzugehen (mit welchen Mitteln und Werkzeugen lassen sich Arbeitszeiten wie erfassen?), aber auch über Möglichkeiten der Verbesserung von Arbeitsprozessen nachzudenken, sowohl im organisatorischen als auch im ergonomischen Bereich – und zwar vorrangig bei solchen Arbeitsprozessen, die im direkten Bezug zur Torfminderung stehen, also zum Beispiel beim Topfen oder der Bewässerung.

Ad 3.: Auf dieser Ebene sind Themenfelder zu bearbeiten, die für Regelung, Steuerung und Anpassung des Unternehmens als Ganzes von besonderer Bedeutung sind und die der allgemeinen Sicherung der Entwicklung und Lebensfähigkeit der Unternehmen im Kontext der aktuellen Herausforderungen dienen.

Dafür sind für die operative, die strategische und die normative Dimension Fachinformationen zu erarbeiten, die die Unternehmensleitung dabei unterstützen, das Unternehmen nachhaltig lebensfähig zu erhalten und weiter zu entwickeln.

An welchen Methoden und Werkzeugen FiniTo-BWL auf dieser Ebene konkret arbeiten wird, ist zurzeit noch in der Diskussion.

Bereitstellung:

FiniTo-BWL wird die fachlichen Inhalte systematisch bearbeiten, diese in unterschiedlichen Formaten (Texte, Videos, Screencasts, Interviews, etc.) aufbereiten und sie über die Plattform des digitalen Wissenstransfers (QS Wissenstransfer), sowie über andere geeignete Wege (Vortragsveranstaltungen, Fachzeitschriften, etc.) verteilen.

Um die primäre Zielgruppe über die Verfügbarkeit der Fachinformationen auf dem Laufenden zu halten, wird darüber hinaus der regelmäßige Austausch mit den Fachstellenmitarbeitenden von besonderer Bedeutung sein, damit immer bekannt ist, an welchen Themen FiniTo-BWL gerade arbeitet, welche Themen bereits bearbeitet sind und welche Themen in der Zukunft aufgegriffen werden oder aufgegriffen werden sollten.

Ebenso wird ein intensiver Austausch mit den Beratenden im Gartenbau, vor allem den betriebswirtschaftlich Beratenden, an allen Einrichtungen in Deutschland angestrebt, damit auch durch diese eine entsprechende Diffusion der Informationen in die Betriebe unterstützt und weiterführende Fragestellungen identifiziert werden können.

Ansatz und Vorgehensweise bei der Bearbeitung:

Der Ansatz von FiniTo-BWL ist dadurch geprägt, dass Inhalte produziert werden, die als relevant für die Thematik im Sinne des Projektauftrags erachtet werden, unabhängig davon, ob es bezüglich einer Thematik bereits eine spezielle Anfrage aus der adressierten Zielgruppe gegeben hat oder nicht. Im Laufe des Projekts wird so ein immer größer werdender Fundus an zur Verfügung stehenden Materialien entstehen, an dem sich Interessierte bedienen können.

Hinter dieser Bereitstellungsidee steht die Vermutung, dass unterschiedliche Personen aus der Zielgruppe unterschiedliche Fragestellungen haben können und daher die Fachinformationen allgemein genug aufbereitet sein müssen, um allen Entscheidungstragenden eine für den jeweils individuellen Kontext nützliche, betriebsspezifische Antwort geben zu können.

Ausgangspunkt jeder Bearbeitung stellt immer eine konkrete Fragestellung dar, wie zum Beispiel: „Wie verändern sich meine Ergebnisgrößen, wenn sich meine Faktorkosten (zum Beispiel die Kosten für die Beschaffung von Substrat) um xy Prozent erhöhen?“

Diese Frage deutet auf den Themenbereich der Kostenrechnung hin, konkret auf die Frage der Berechnung von Kultur-Produktivitäten. Die entsprechende Fachinformation dafür wird dementsprechend auf der betrieblichen Ebene zu suchen sein und findet sich textlich aufbereitet zum Beispiel in den Erläuterungen zur Kostenrechnung wieder (Funktion *Information*) und kann konkret mit betriebsindividuellen Daten im Tool K.basic für den jeweiligen Einzelfall bearbeitet werden.

Prof. Dr. Stefan Krusche, Anette Stadler, Nils Fey
Hochschule Weihenstephan Triesdorf
Projektteam FiniTo-BWL