



Kulturprogramm - Analyse

anhand von Kultur-Produktivitäten

Für die Betriebsleitung spielen neben den Preisuntergrenzenⁱ die Kultur-Produktivitäten eine bedeutende Rolle, denn diese geben wichtige Informationen zur Beurteilung der betriebswirtschaftlichen Kulturergebnisse und wertvolle Ansatzpunkte zur Nutzung und zur Steuerung der betriebsindividuellen Ressourcen. Besonders interessant wird der eingehende Blick auf die Kultur-Produktivitäten - sowohl auf Kulturebene, als auch für die Betrachtung des gesamten Kulturprogramms im eigenen Betrieb und des daraus resultierenden Betriebsergebnisses - bei der Umstellung auf torf reduzierte und torffreie Kultursubstrate. Denn das unternehmerische Ziel muss immer lauten, auch im Falle der Torf reduzierung die eigene Lebens- und Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten oder sogar auszubauen.

Ermittlung und Relevanz von Kultur-Produktivitäten

Grundsätzlich handelt es sich bei Kultur-Produktivitäten um Relative Deckungsbeiträge, das heißt der berechnete Deckungsbeitrag einer Kultur wird ins Verhältnis zu der jeweils knappsten Ressource - im Erwerbsgartenbau vornehmlich Fläche oder Arbeit - gesetzt. Der so ermittelte Relative Deckungsbeitrag stellt daraus resultierend die jeweilige Kultur-Flächenproduktivität (Kultur-FP) oder Kultur-Arbeitsproduktivität (Kultur-AP) darⁱⁱ.

In der Praxis hat sich zur Berechnung der betriebsindividuellen Kultur-Produktivitäten das Kulturkosten-Kalkulations-Tool **K.basic** bewährt, das für die Sparten Topfpflanzen, Topfkräuter, Stauden und Container-Baumschule auf der FiniTo-Homepage im Bereich Betriebswirtschaft kostenlos zur Verfügung steht. Zusätzlich finden sich im Themenblock *FiniTo-BWL I* auch ein Handbuch, eine Checkliste, Videos zur technischen Handhabung, spartenspezifische Kalkulationsbeispiele sowie weiter-führende Fachinformationen rund um die Kulturkalkulation, die kontinuierlich ergänzt werden.

Das Wissen um die betriebsindividuellen Kultur-Produktivitäten

Gerade im Kontext der Torf reduzierung bietet das Wissen um die Flächen- und Arbeitsproduktivitäten wenigstens der Hauptkulturen einen äußerst wertvollen praktischen Nutzen: Zur Bildung von Rangfolgen des wirtschaftlichen Erfolges ausgewählter oder aller Kulturen oder auch Kulturengruppen im eigenen Betrieb; zur Ableitung von Zielwerten der vollen Kostendeckung; zur Verwendung als Entscheidungskriterium, wenn es aus wirtschaftlicher Sicht um die Vorzüglichkeit von Kulturen, Kulturvarianten oder -verfahren gehtⁱⁱ.

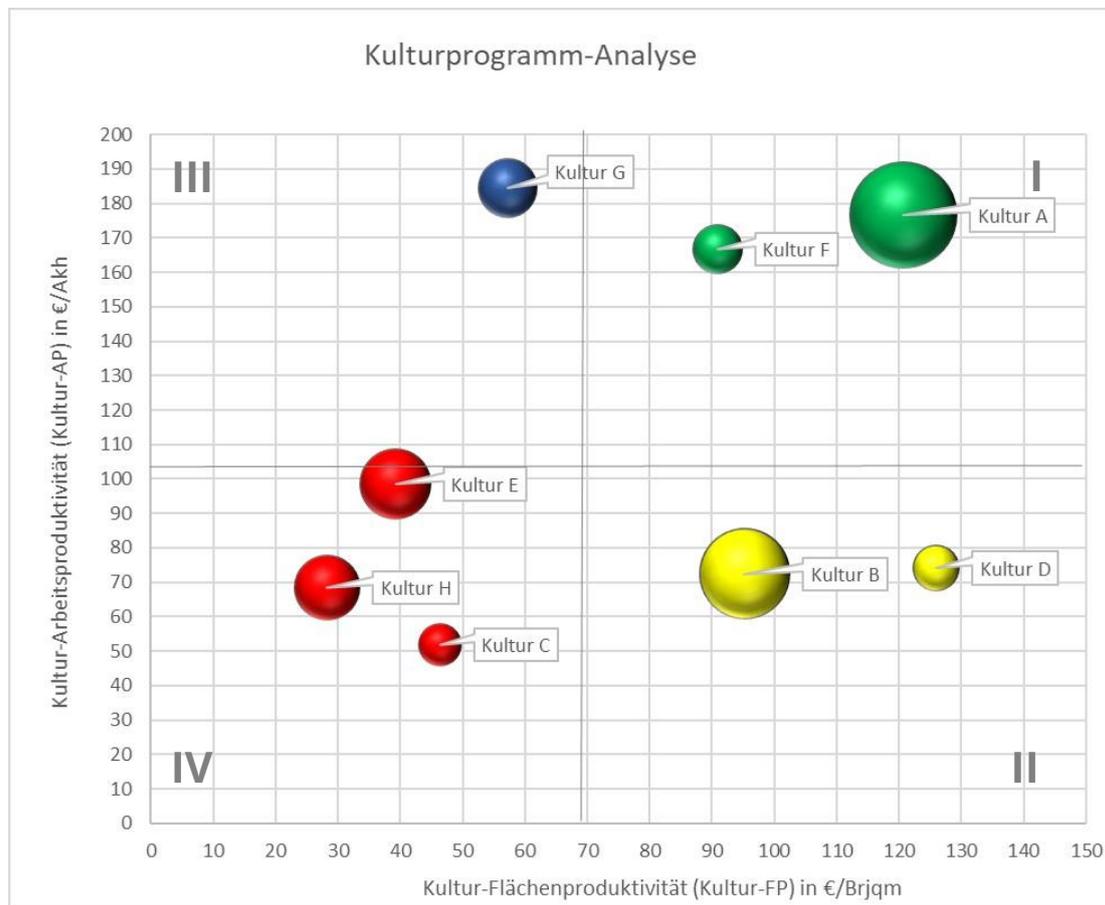
Darüber hinaus können die Kultur-Produktivitäten als Grundlage einer Kulturprogramm-Analyse dienen und dadurch ein betriebswirtschaftliches Gesamtabbild aller im Betrieb produzierten Kulturen oder Kulturengruppen zeichnen. Denn nur detaillierte Kenntnisse über das betriebswirtschaftliche Ergebnis der Gesamtheit aller produzierten Kulturen bilden mittel- bis langfristig die Voraussetzung für einen gesunden und zukunftsfähigen Betrieb.

ⁱ Die Preisuntergrenzen Sonderangebotspreis und Voller Preis dienen zur Einschätzung der Kostendeckung auf Kulturebene und zur Gestaltung der betriebseigenen Preispolitik (s. FiniTo-BWL-Fachinformation "[Berechnung und Bedeutung von Preisuntergrenzen](#)").

ⁱⁱ Weiterführende Erläuterungen hierzu finden sich in der FiniTo-BWL-Fachinformation "[Bedeutung und Berechnung von Kultur-Produktivitäten](#)".

Die Kulturprogramm-Analyse in der Praxis

Für eine einfache Kulturprogramm-Analyse bietet sich insbesondere die gemeinsame Betrachtung von Kultur-FP und Kultur-AP sowie der jeweiligen Marktleistungⁱⁱⁱ an. Aus diesen Ergebnisgrößen lässt sich eine Einstufung der betrachteten Kulturen in drei sinnvolle Kategorien ableiten, wie nachfolgendes Beispiel anschaulich verdeutlicht: Kulturen mit hervorragender Leistung (Grün), Kulturen mit Verbesserungsbedarf (Gelb, Blau) und Kulturen mit unbefriedigender Leistung (Rot).



Kulturprogramm-Analyse am Beispiel von 8 Kulturen (A bis H): Gleichzeitige Darstellung von Kultur-FP (x-Achse) und Kultur-AP (y-Achse) sowie der jeweilige, durch die entsprechende Punktgröße veranschaulichte Anteil an der Gesamt-Marktleistung.

Bei der oben abgebildeten Kulturprogramm-Analyse befindet sich auf der x-Achse die Kultur-FP, auf der y-Achse ist die Kultur-AP aufgetragen. Jeder Punkt entspricht einer Kultur (A-H), wobei die Größe der Punkte die gesamte Marktleistungⁱⁱⁱ der jeweiligen Kultur symbolisiert. Je größer der Punkt, desto höher ist der Anteil dieser Kultur an der Gesamt-Marktleistung des Betriebes. Die Referenzlinien entsprechen den durchschnittlichen Kultur-Produktivitäten des betrachteten Kulturprogramms.

Gleichermaßen können mit Hilfe der Kulturprogramm-Analyse auch Kulturengruppen abgebildet werden wie beispielsweise in einem Topfpflanzenbetrieb (Beet- und Balkonpflanzen, Frühjahrsblüher, Sommertopfpflanzen etc.), in einer Container-Baumschule (Rosen, Heckenpflanzen, Obstbäume etc.) oder in einem Staudenbetrieb (Stauden im 9er Viereck, Gräser, Bodendecker etc.).

ⁱⁱⁱ Marktleistung = Anzahl der verkauften Stück * den durchschnittlichen Verkaufserlös je Stück.



Interpretation der dargestellten Kulturprogramm-Analyse

- **Quadrant I** = Kulturen mit hervorragender Leistung (Grün), also gleichzeitig hoher Flächen- und hoher Arbeitsproduktivität. Diese Kulturen gilt es gut am Markt weiterzuentwickeln, eventuell nach Wegen zu suchen, wie sie - unter den gegebenen Bedingungen - in noch stärkerem Umfang ins Kultur- und Absatzprogramm aufgenommen werden können. Letztlich werden es die Kulturen in diesem Sektor sein, die in hohem Maße für das insgesamt positive Ergebnis des Betriebes verantwortlich sind und die dafür sorgen, dass schwächere Ergebnisse anderer Kulturen ausgeglichen werden. Speziell bei Kultur A handelt es sich auf Grundlage des Umsatzvolumens offensichtlich um eine echte Hauptkultur des Betriebes.
- **Quadrant II und III** = Kulturen mit Verbesserungsbedarf (Gelb, Blau), also solche Kulturen, die zwar entweder im Bereich der Kultur-FP (Quadrant II, Kulturen B und D) oder im Bereich der Kultur-AP (Quadrant III, Kultur G) überdurchschnittliche Resultate erbringen, jedoch gleichzeitig entweder im Bereich der Kultur-FP (Quadrant III, Kultur G) oder der Kultur-AP (Quadrant II, Kulturen B und G) unterdurchschnittliche Ergebnisse aufweisen.

Im **Quadrant II** könnte es sich zum Beispiel um Kulturen (Gelb: B und D) handeln, die zwar in vergleichsweise kurzer Zeit und auf wenig Fläche gute Umsätze erzielen, die aber relativ viel Handarbeit, zum Beispiel bei Kulturarbeiten oder in der Marktaufbereitung, benötigen. Speziell bei Kultur B (zweitgrößte Gesamt-Marktleistung) gilt es daher zu überlegen, ob beispielsweise durch eine bessere Organisation von Arbeitsprozessen (bei sonst gleichen Marktleistungen, Direktkosten und Kulturverfahren), eine bessere Nutzung der begrenzenden Kapazität Arbeit (aktuell niedrige Arbeitsproduktivität) erreicht werden kann.

Im **Quadrant III** könnte es sich um eine Kultur (Blau: G) handeln, die zwar wenig Arbeit erfordert, die aber die vorhandene Fläche lange belegt und somit die Nutzung der Kapazität Fläche für andere Kulturen beschränkt. Es gilt daher zu überlegen, ob zum Beispiel durch eine Verkürzung der Standdauer oder eine Verringerung des Platzbedarfs (bei sonst gleichen Marktleistungen, Direktkosten und Kulturverfahren), eine bessere Nutzung der begrenzenden Kapazität Fläche (aktuell niedrige Flächenproduktivität) erreicht werden kann.

- **Quadrant IV** = Kulturen mit unbefriedigender Leistung (Rot), also unterdurchschnittliche Flächen- und unterdurchschnittliche Arbeitsproduktivität. Solange es sich bei diesen Kulturen um Randkulturen handelt und solange diese die Quadranten definierenden Referenzlinien der durchschnittlichen Kultur-Produktivitäten weit über den Werten der Ziel-Kultur-Produktivitäten liegen, mag ihr vergleichsweise schwaches Ergebnis nicht beunruhigend sein. Im obigen Beispiel ist dies jedoch nicht der Fall, rechnerisch stellen diese Kulturen durchaus einen bedeutenden Anteil am Kulturprogramm dar. Daher gilt es, diese besonders kritisch unter die Lupe zu nehmen und nach Wegen zu suchen, wie ihr Ergebnis verbessert werden kann. Aktuell ist zu erwarten, dass sich die schwachen Resultate dieser Kulturen in besonderem Maße negativ auf das Ergebnis des ganzen Betriebes auswirken. Sollten Sie daher weiterhin fester Bestandteil des Kulturprogramms bleiben, ist eine bessere Nutzung der begrenzenden Kapazitäten von großer Bedeutung. Sind die Möglichkeiten einer besseren Nutzung ausgeschöpft, ist zu überlegen, ob es Alternativen gibt, die bessere Ergebnisse erbringen und diese Kulturen mittelfristig ersetzen könnten.

Sinn und Nutzen der Kulturprogramm-Analyse

Um die einzelbetriebliche Bedeutung der Kulturprogramm-Analyse zu unterstreichen, lassen sich zusammenfassend drei zentrale Fragen ableiten:

1. Ist es möglich, das Volumen der erfolgreichen Kulturen/Kulturrengruppen (Grün) noch zu erhöhen?
2. Können die ergebnisschwachen Kulturen/Kulturrengruppen (Rot) im Gegenzug im Volumen verringert, im Ergebnis verbessert oder durch Alternativen ersetzt werden?
3. Gibt es Möglichkeiten des Eingreifens in Arbeitsprozesse und Flächennutzung, speziell bei Kulturen/Kulturrengruppen mit spezifischem Verbesserungsbedarf (Gelb, Blau)?

Detaillierte Kenntnisse über die Produktivitäten von Kulturen oder Kulturrengruppen im eigenen Betrieb spielen - wie aufgezeigt - für die Betriebsleitung eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, betriebswirtschaftliche Kulturergebnisse zu beurteilen und gesamtbetrieblich einzuordnen sowie gegebenenfalls entsprechende Maßnahmen zur Regulierung und Steuerung einzuleiten.

In Entstehung befindet sich ein Werkzeug, mit dem jeder Betrieb individuell eigene Kulturprogramm-Analysen durchführen kann. Dieses wird auf die mit **K.basic** berechneten Kultur-Produktivitäten zurückgreifen und perspektivisch ebenfalls bei den FiniTo-Fachinformationen im Bereich Betriebswirtschaft zu finden sein.

Es lohnt daher, sich im ersten Schritt mit der Kultur-Kalkulation vertraut zu machen und für erste (Haupt-)Kulturen oder Kulturrengruppen die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse im eigenen Betrieb zu berechnen, mit denen dann weiterführend eine Kulturprogramm-Analyse durchgeführt werden soll.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

