

Die Marktleistung

Zentrale Ausgangsgröße für die wirtschaftliche Beurteilung von torfreduzierten und torffreien Kulturen

Einführung

Die Marktleistung ist allgemein definiert als das Produkt von der Menge der tatsächlich verkauften Einheiten mal dem erzielten Preis pro Einheitⁱ.

$$\text{Marktleistung} = \text{tatsächliche verkaufte Einheiten} \times \text{Preis/Einheit}$$

Sie ist vor dem Hintergrund der Torfreduzierung eine maßgeblich erfolgsentscheidende Größe, denn von der Marktleistung ausgehend werden alle weiteren [Leistungsstufen](#) durch Abzug der jeweiligen Kostenstufen errechnet (s. Abb. 1). Die Höhe der Marktleistung steht also in direkter Verbindung mit der Höhe anderer Leistungsstufen – verändert sich die Marktleistung, werden diese Größen sich ebenso verändern. Verändert sich die Marktleistung eines Produkts, so hat diese Veränderung die stärksten Auswirkungen, verglichen mit anderen Positionen in der Kulturkosten-Kalkulation.

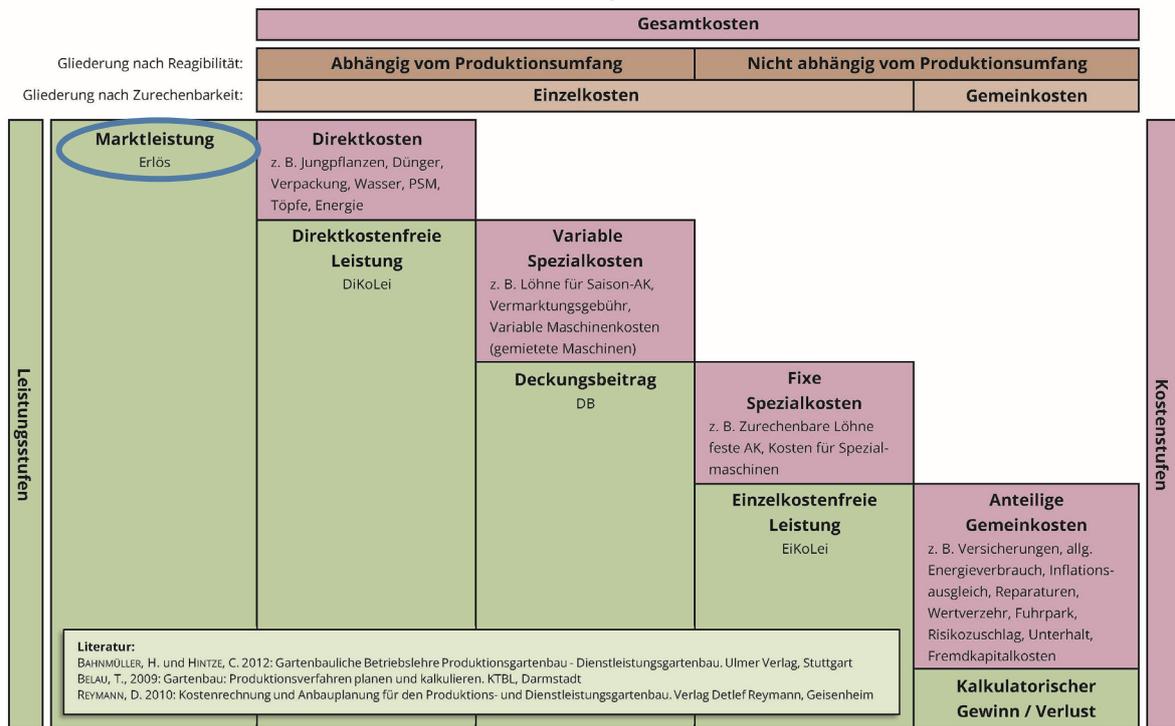


Abbildung 1 Übersicht der Leistungs- und Kostenstufen.

Deshalb lohnt sich, wann immer es möglich ist, ein Versuch, die Marktleistung seiner Produkte zu steigern, um so ein besseres Ergebnis in Form von Gewinn zu erzielen. Die Marktleistung kann

ⁱ BAHNMÜLLER H, HINTZE C. 2012, S. 134; BELAU T. 2009, S. 25

allgemein durch folgende Maßnahmen gesteigert werden, wobei die Möglichkeiten hierbei begrenzt sind:

- Erhöhung des Anteils verkaufsfähiger Ware
- Versuch, den Preis je Einheit zu erhöhen.

Veränderungen der Marktleistung in torf reduzierten oder torffreien Szenarien

Reduziert man den Torfanteil bzw. verwendet komplett torffreies Substrat, kann sich das sowohl im Positiven als auch im Negativen auf die Marktleistung auswirken:

Gerade in Umstellungsphasen kann es zu **Veränderungen in der Ausfallrate** während der Kultur kommen, wodurch sich die Marktleistung durch davon betroffenen Verkaufsmengen ändert. Dies kann sowohl in eine positive als auch eine negative Richtung passieren, also ein Vorkommen von mehr oder weniger Ausfällen. Die Höhe des Kulturausfalls bestimmt am Ende die Menge der verkauften Ware, was wiederum die Marktleistung positiv oder negativ beeinflusst.

Die erzielte Qualität und die Auswirkungen einer Qualitätsveränderung beeinflussen ebenso die Marktleistung: Für mindere Qualitäten werden Kunden in der Regel einen niedrigeren Preis bezahlen, das Angebot von hochwertigeren Produkten kann durchaus honoriert werden und die Marktleistung dadurch positiv beeinflussen.

Einerseits erhalten Kunden im Vergleich ein durch die Torf reduzierung nachhaltigeres Produkt, wofür sie eher bereit sind, einen höheren Preis zu zahlen. Andererseits kann es durch die Torf reduzierung oder den Torfverzicht im Substrat zu (anfangs noch) nicht beherrschbaren Qualitätseinbußen kommen, wodurch die Zahlungsbereitschaft sinken kann. Im Großkundenbereich wird es mittlerweile immer häufiger standardmäßig gefordert, die beauftragte Lieferung mit einem mehr oder weniger hohen Anteil an Torfersatz zu produzieren, sodass der Betrieb hier wenig alternative Möglichkeiten besitzt. Die Spielräume, die zur Verfügung stehen, hängen also stark vom Absatzweg des Betriebs ab. Je nachdem, wie sich die Situation gestaltet, wirkt sich dies jeweils positiv oder negativ auf die Zahlungsbereitschaft und somit auf den Preis pro Einheit aus.

Einfluss auf den Gewinn

Das Ausmaß von Auswirkungen einer veränderten Marktleistung auf den Gewinn ist davon abhängig, wie groß der Gewinn- (bzw. Verlust-) Anteil einer Kultur ist: Je höher der Gewinnanteil, desto mehr muss sich etwas an der Marktleistung verändern, damit es sich auf den Gewinn in entsprechender Größenordnung auswirkt. Je niedriger der Gewinnanteil, desto schneller sorgen Veränderungen der Marktleistung für bemerkbare Effekte beim Gewinn. Dies lässt sich ebenso auf Positionen aus den fixen und variablen Kosten übertragen. Dennoch hat die Marktleistung als Ausgangsgröße bei der Kulturkalkulation auch den größten Einfluss auf den Gewinn.

Zur Illustration soll folgendes Zahlenbeispiel dienen, dass in der Abb. 2 dargestellt ist: Die Ausgangssituation ist jeweils eine Kultur mit einer Marktleistung von 100.000 € und gleichbleibenden Gesamtkosten von 60.000 (Fall A) bzw. 90.000 € (Fall B). In Fall A liegt ein höherer Gewinnanteil von 40.000 € vor, was 40 % der Marktleistung entspricht. In Fall B ist der prozentuale Gewinnanteil nur bei 10 %, also 10.000 €.

Erhöht sich nun die Marktleistung in beiden Fällen um 10 %, also auf 110.000 €, so bleibt in **Fall A** ein Gewinn von 50.000 €, was im Vergleich zum vorigen Gewinn eine Erhöhung um 25 % entspricht. In **Fall B** entsteht dann ein Gewinn von 20.000 €, was einer Verdoppelung des Gewinns entspricht.

Sinkt die Marktleistung in beiden um 10.000 € bzw. 10 % auf 90.000 €, so bedeutet das in **Fall A**, dass der Gewinn sich im Vergleich zur Ausgangssituation auf 30.000 € verringert. In **Fall B** decken sich Marktleistung und Gesamtkosten, wodurch gar kein Gewinn entsteht.

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass Kulturen mit einem kleineren Gewinnanteil stärker auf Veränderungen der Marktleistung reagieren als solche mit einem größeren Gewinnanteil. Häufig ist es aber so, dass sich nicht nur die Marktleistung, sondern auch verschiedene Kostenpositionen verändern, wodurch sich die Zusammenhänge dann komplexer gestalten, als in diesem Beispiel dargestellt. Eine Fachinformation zur Illustration der Gesamtzusammenhänge, die sowohl auf Veränderungen der Marktleistung als auch auf gleichzeitige Veränderungen bei weiteren Kostenpositionen eingeht, ist in Vorbereitung.

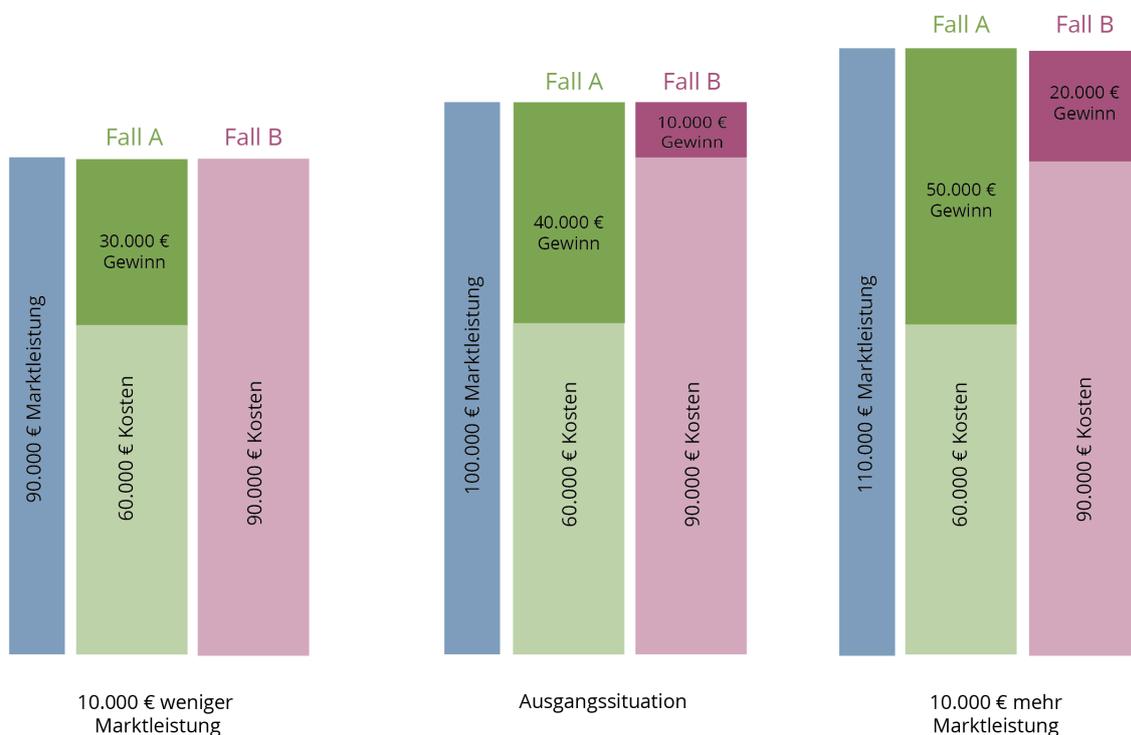


Abbildung 2 Zahlenbeispiel zum Zusammenhang von Marktleistungsveränderungen und Gewinnanteilen (Fall A: Situation mit hohem Gewinnanteil; Fall B: Situation mit niedrigerem Gewinnanteil)

Kulturspezifische Bewertung

Wenn man Kulturen, bei denen man Torf reduzieren oder ganz darauf verzichten will, hinsichtlich ihrer Marktleistung betrachten will, sollten diese Fragen durchdacht werden:

- Ist eine preisliche Honorierung der torf reduzierten oder torffreien Produktion bei diesem Produkt zu erwarten? Oder ist zu erwarten, dass diese Honorierung nicht stattfinden und der Stückpreis sinken wird? Kann eine erhöhte Ausfallrate in der Kultur aufgrund der Substratumstellung zu niedrigeren Verkaufszahlen führen? Oder kann es sein, dass sinkende Ausfallraten zu höheren Verkaufsmengen führen?

Je nachdem, wie diese Fragen beantwortet werden, gestaltet sich das wirtschaftliche Risiko bei der Torfreduzierung oder dem Torfverzicht bei einer Kultur.

Sollte sich die Marktleistung einer Kultur verbessern, kann sich die Umsetzung der Torfreduzierung aus betriebswirtschaftlicher Sicht einfacher und mit geringerem Risiko stattfinden. Einzelnen Faktorkostenveränderungen, wie z. B. ein teureres Kultursubstrat, kann besser begegnet werden, da diese in der Relation keine so große Wirkung auf den Gewinn haben dürften, wie eine verbesserte Marktleistung. Würde die Marktleistung einer Kultur insgesamt abnehmen, lassen sich diese Veränderungen betriebswirtschaftlich eher schwerer auffangen, da sie durch Einsparungen bei den Faktorkosten nicht so einfach ausgeglichen werden können.

Steht ein Betrieb vor der Frage, mit welchen Kulturen die Torfreduzierung am besten umzusetzen ist, lohnt es sich, zunächst die Kulturen zu wählen, bei denen eine torf reduzierte Produktion mit einem weniger großen kulturtechnischen und damit auch wirtschaftlichen Risiko einhergeht, und in einem späteren Schritt in den wirtschaftlich riskanteren Kulturen die Umstellung einzuleiten. Entweder riskant oder chancenreich wird die Umstellung immer dann in besonderem Maße sein, wenn mit der Umstellung Effekte auf die Marktleistung gegeben oder zu erwarten sind.

Literatur

BAHNMÜLLER, H. und C. HINTZE: Gartenbauliche Betriebslehre. Produktionsgartenbau, Dienstleistungsgartenbau. 6. Auflage. Ulmer Verlag, Heidelberg, 2012.

BELAU, T.: Gartenbau. Produktionsverfahren planen und kalkulieren. 1. Auflage. KTBL, Darmstadt, 2009.

REYMANN, D.: Kostenrechnung und Anbauplanung für den Produktions- und Dienstleistungsgartenbau. Verlag Detlev Reymann, Geisenheim, 2010.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

