

Der Faktor ARBEIT

Ergebnis- und Liquiditätswirksamkeit

Im Kontext der Torfreduzierung ist es wichtig, potenzielle [Faktorkostenveränderungen](#) so detailliert wie möglich im Blick zu haben, um im Fall von sich ungünstig entwickelnden betriebswirtschaftlichen Ergebnissen rechtzeitig und wirksam gegensteuern zu können.

Dies betrifft auf Kulturbene die [Kulturproduktivitäten](#) und/oder [Preisuntergrenzen](#), die über eine Kulturkostenberechnung mit dem Kalkulations-Tool [K.basic](#) in der Praxis relativ einfach zu ermitteln und weiterführend mit Hilfe der [Kulturprogramm-Analyse](#) und den ergänzenden Fachinformationen analysiert und interpretiert werden können.

Eine Umstellung auf torffreie und torf reduzierte Kultursubstrate hat neben den wirtschaftlichen Auswirkungen auf Kulturbene nicht selten auch Auswirkungen auf gesamtbetrieblicher Ebene und hier vor allem auf das Betriebsergebnisⁱ und die Liquiditätⁱⁱ des Betriebs.

Für einen Betrieb, der sein Kulturverfahren umstellt, ist es also unumgänglich, sowohl auf Kulturbene als auch auf gesamtbetrieblicher Ebene detaillierte Kenntnisse über potenzielle Faktorkostenveränderungen zu gewinnen und auch perspektivisch im Blick zu behalten, um die Substratumstellung jederzeit wirtschaftlich erfolgreich zu meistern.

Auswirkungen durch Veränderungen beim Faktor ARBEIT

Bei Betrachtung der gesamtbetrieblichen Auswirkungen ist es primär relevant, ob es sich bei den genutzten Arbeitskräften um festangestellte oder nicht festangestellte Arbeitskräfte (AK) handelt.

Titel:	Prunus lauroc. Co. 3L KW14 (ind.)	
Bezeichnung	ⓘ Ausgangssubstrat Torfanteil 75%	Torf reduziert 50% TE
Getopfte Pflanzen	ⓘ 12.000 Pflanzen/Satz	12.000 Pflanzen/Satz
Durchschnittlicher VK-Preis	ⓘ 2,53 €/Pflanze	2,53 €/Pflanze
Ausfallquote	ⓘ 6,04 %	6,04 %
Vermarktungsgebühren	ⓘ 2,65 %	2,65 %
Direktkosten	ⓘ 12.169,60 €/Satz	12.169,60 €/Satz
Variable Spezialkosten	ⓘ 2.560,00 €/Satz	2.240,00 €/Satz
		-25 Akh (12,5%)
Marktleistung	ⓘ 28.508,75 €/Satz	28.508,75 €
Deckungsbeitrag	ⓘ 13.023,94 €/Satz	13.343,94 €/Satz
Arbeitskraftstunden	ⓘ 196,40 Akh/Satz	196,40 Akh/Satz
Betriebsdurchschnittslohn	ⓘ 20,05 €/Akh	20,05 €/Akh
Flächenzeitwert	ⓘ 764,38 Netjmq/Satz	764,38 Netjmq/Satz
Wegefläche	ⓘ 25,00 %	25,00 %
Gemeinkostenansatz	ⓘ 7,52 €/Brjmq	7,52 €/Brjmq
Flächenproduktivität	ⓘ 12,78 €/Brjmq	13,09 €/Brjmq
Arbeitsproduktivität	ⓘ 66,31 €/Akh	67,94 €/Akh
Sonderangebotspreis	ⓘ 1,70 €/Pflanze	1,67 €/Pflanze
Voller Preis	ⓘ 2,40 €/Pflanze	2,37 €/Pflanze

Abbildung 1: Beispiel für die Auswirkungen einer verminderten Inanspruchnahme des Faktors ARBEIT in Form von Saison-AK (Variable Spezialkosten)

ⁱ Das Betriebsergebnis stellt den Erfolg eines Betriebs als betrieblichen Gewinn oder Verlust dar. Zur Ermittlung werden die Betriebserträge den betrieblichen Aufwendungen gegenübergestellt.

ⁱⁱ Ein Betrieb ist dann liquide, wenn er seinen fälligen und kurzfristig vorgesehenen Zahlungsverpflichtungen jederzeit und fristgerecht nachkommen kann. Es muss also gewährleistet sein, dass er zu jeder Zeit über ausreichend Liquidität verfügt, um laufende Zahlungsverpflichtungen wie z. B. die Gehälter oder die Lieferanten zu bedienen.

Im Fall von nicht festangestellten AK, also Saisonarbeitskräften oder Aushilfsarbeitskräften (zusammengefasst: Saison-AK), die tatsächlich in größerer oder geringerer Anzahl in Anspruch genommen werden könnten oder müssten, wird eine zusätzliche oder verminderte Inanspruchnahme des Faktors ARBEIT stets und unmittelbar liquiditätswirksam. Die Veränderungen bei dieser Faktorkostenposition – den [Variablen Spezialkosten](#) – zeigen sich direkt im Deckungsbeitrag (s. Abb. 1) und sind daher wie andere variable Kosten (z. B. die Direktkosten) zu interpretieren.

Im Kontext der Torfreduzierung ist erfahrungsgemäß jedoch davon auszugehen, dass es in den allermeisten Fällen gegebenenfalls zu einer zusätzlichen Be- und Entlastung der vorhandenen Arbeitskräfte (Fest-AK) kommen kann. Die nachfolgend dargelegte Argumentationsreihe beschreibt, ob und wenn ja, welche Auswirkungen auf das Betriebsergebnis oder die Liquidität des Betriebs unter diesen Umständen zu erwarten sind.

1. Neutrale Auswirkung auf Betriebsergebnis und Liquidität

Entweder: Zusätzliche Arbeit kann von der vorhandenen Belegschaft erledigt werden, ohne dass dies dazu führt, dass an anderen Stellen im Betrieb die erforderliche Arbeit nicht geleistet werden kann.

Oder: Eingesparte Arbeit kann und/oder wird nicht an anderer Stelle wertschöpfend eingesetzt.

In beiden Fällen verändert sich zwar die Belastung der AK und es verändern sich die auf Kulturebene kalkulierten Arbeitskosten. Für den Betrieb als Ganzes jedoch entstehen keine zusätzlichen Ausgaben oder Einnahmen, sodass sich – unter ansonsten gleichen Bedingungen – weder das Betriebsergebnis noch die Liquidität des Betriebs als Folge der zusätzlichen oder verminderten Inanspruchnahme des Faktors ARBEIT verändern.

2. Schwer quantifizierbare Auswirkungen auf Betriebsergebnis und Liquidität

Entweder: Zusätzliche Arbeit kann zwar mit der vorhandenen Belegschaft erledigt werden, dies führt aber zu Problemen an anderen Stellen im Betrieb, weil für bestimmte Tätigkeiten – zum Beispiel bei anderen Kulturen – keine oder nicht genügend Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Bestimmte Tätigkeiten können daher nicht oder nicht im gewünschten Umfang ausgeführt werden, wodurch mit negativen Folgen bei diesen „vernachlässigten“ Kulturen zu rechnen ist.

Oder: Eingesparte Arbeit kann produktiv genutzt werden und führt an anderen Stellen im Betrieb zu positiven Auswirkungen, zum Beispiel einer größeren Verkaufsmenge oder einer besseren Qualität und infolgedessen idealerweise zu einem höheren Verkaufspreis.

Insofern schlagen sich die Veränderungen der Inanspruchnahme des Faktors ARBEIT zwar nicht direkt über höhere oder niedrigere Personalkosten des Betriebs nieder, wohl aber indirekt für den Gesamtbetrieb, wie beispielsweise über die [Marktleistung](#). Es ist also in diesem Fall davon auszugehen, dass es für den Betrieb als Ganzes – unter ansonsten gleichen Bedingungen – gewisse Ergebnis- und Liquiditätswirkungen gibt, die allerdings nur sehr schwer zu quantifizieren sind.

3. Deutliche Auswirkungen auf Betriebsergebnis und Liquidität

Entweder: Zusätzliche Arbeit kann nicht mit der vorhandenen Belegschaft bzw. dem gegebenen Stundenkontingent erledigt werden und es müssen beispielsweise die Arbeitszeiten der Mitarbeiter erhöht werden oder es ist sogar die Einstellung von zusätzlichem Personal erforderlich.

Oder: Eingesparte Arbeit gibt dem Betrieb die Möglichkeit, die Stundenkontingente der Mitarbeiter zu reduzieren oder eventuell sogar Personalabbau vorzunehmen.

In diesem Fall sind – unter ansonsten geichen Bedingungen – erhebliche Ergebnis- und Liquiditätswirkungen für den Betrieb als Ganzes zu erwarten, die im Einzelfall sehr genau hinsichtlich der angemessenen Maßnahmen analysiert werden sollten.

Wirksamkeit des Faktors ARBEIT auf den Gesamtbetrieb

Grundsätzlich ist es daher entscheidend sich zu vergegenwärtigen, dass Veränderungen in der Kulturkalkulation – als Folge von Veränderungen beim Einsatz der Ressource ARBEIT auf Kulturbene – in jedem Fall rechnerisch sichtbar werden. Wie in der Fachinformation „[Faktor ARBEIT - Kostenrechnerische Gesetzmäßigkeiten](#)“ beschrieben, wirken sich ein verminderter oder ein erhöhter Arbeitszeitbedarf direkt auf die Kulturproduktivitäten und Preisuntergrenzen aus.

Mit Blick auf den Gesamtbetrieb jedoch sind mögliche Veränderungen im Arbeitszeitbedarf – wie oben aufgezeigt - nicht notwendigerweise auch ergebnis- und liquiditätswirksam, was allgemeine Einschätzungen der Veränderungen im Zuge einer Substratumstellung erheblich erschwert.

Während die Effekte auf die Berechnung der Kosten auf Kulturbene - also bei der Kulturkalkulation - eindeutig sind, sind die tatsächlichen Konsequenzen für das Betriebsergebnis und die Liquidität des Betriebs sehr stark vom Einzelfall abhängig. Mithilfe einer Kulturkostenkalkulation werden diese Effekte zunächst rechnerisch sichtbar, die Frage der daraus resultierenden Konsequenzen für den Betrieb hängt hingegen in hohem Maße davon ab,

- wie gut die aktuelle Auslastung der AK bereits ist,
- ob durch den veränderten Arbeitszeitbedarf tatsächlich ergebniswirksam mehr oder weniger produziert werden kann,
- oder ob sich lediglich der Auslastungsgrad der AK nach oben oder nach unten verändert ohne liquiditätswirksam zu sein.

Grundsätzlich gilt es festzuhalten: Je höher die aktuelle Auslastung der AK ist und je stärker das Kulturprogramm aufgrund möglicher Arbeitszeitveränderungen im Kontext der Substratumstellung ergebnis- und liquiditätswirksam verändert werden könnte, desto mehr Gewicht wird in der Einschätzung des Umstellungsrisikos den Veränderungen beim Faktor ARBEIT zukommen.

Quellen- und Literaturangaben

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

MEGGENDORFER, L.: Controlling im Gartenbau und GaLaBau, Ulmer Verlag, Stuttgart, 2012

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

