

Der Faktor ARBEIT

im Kontext der Torfreduzierung

Wenn über die Veränderung von Kulturverfahren als Folge einer Umstellung auf torffreie oder torfreduzierte Substrate diskutiert wird, kommt häufig auch das Thema Arbeitszeitbedarf zur Sprache. In diesem Zusammenhang stellt sich dann die Frage, welche Auswirkungen die Veränderungen in der Kulturführung auf den Faktor ARBEIT haben können und welche Konsequenzen sich dementsprechend für die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse der Kulturen erwarten lassen.

Praxiserfahrungen zeigen, dass die Veränderungen oftmals ohne nennenswerte Auswirkungen auf den Arbeitszeitbedarf verlaufen. Gleichwohl gibt es betriebliche Situationen mit vermindertem oder auch erhöhtem Arbeitsaufwand, die eine kulturspezifische und betriebsindividuelle Betrachtung erfordern.

Darüber hinaus ist die Frage eines effizienten Einsatzes des Faktors ARBEIT immer auch von ganz grundsätzlicher Bedeutung – gerade für Betriebe, die bereits in hohem Maße torfreduziert oder torffrei kultivieren. Hier spielen Überlegungen zum Einsatz des Faktors ARBEIT eine wesentliche Rolle, um die Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Produktion jederzeit im Blick zu haben und gegebenenfalls steuernd eingreifen zu können.

Arbeitszeiten, Betriebsdurchschnittslohn, Arbeitskosten

Um die Auswirkungen des Faktors ARBEIT auf die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse der Kulturen fundiert beurteilen zu können, ist es sinnvoll, sich zunächst nachfolgende Ausgangsfragen zu vergegenwärtigen:

- Welche Kultur benötigt welche Arbeitszeit durch welche Arbeitsgänge von welcher Arbeitskraft bei welcher Produktionsmenge?

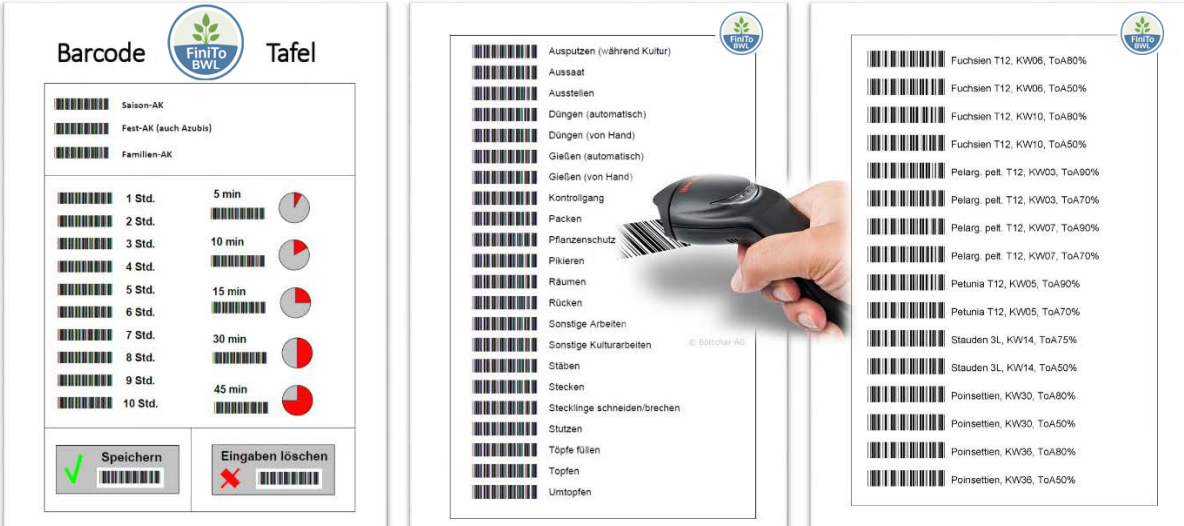


Abbildung 1: Beispiel einer Arbeitszeiterfassung mit dem Betriebs-Tagebuch BeTa7

Diese Fragestellung kann im Rahmen der Torfreduzierung nur kulturspezifisch durch eine entsprechende Arbeitszeiterfassung im eigenen Betrieb beantwortet werden. Die Ansätze der Zeitwirtschaft reichen von manuellen Aufzeichnungen über stationäre (z. B. Betriebstagebuch

BeTa) oder mobile Erfassungsmöglichkeiten bis hin zu vollautomatisierten Erfassungs- und Auswertungssystemen.

Hiermit beschäftigt sich die Fachinformation „[Arbeitszeiterfassung – Allgemeine Aspekte](#)“, die Fragestellungen rund um die Arbeitszeiterfassung sowie grundlegend über die Struktur der Beschäftigungsverhältnisse im Betrieb und der Zurechenbarkeit von Arbeitskraftstunden (Akh) zur Produktion eingehend behandelt.

Darüber hinaus existiert ein ausführliches [Handbuch](#) für das Betriebstagebuch **BeTa7**, mit dem die Arbeitszeiten sehr einfach und unkompliziert aufgezeichnet und anschließend zur Weiterbearbeitung exportiert werden kann.

➤ **Welche Kosten verursacht eine Zeiteinheit eingesetzter Arbeit?**

Weiterhin stellt sich die Frage nach der monetären Bewertung einer eingesetzten Arbeitszeiteinheit im Betrieb. In der Regel wird für die gartenbauliche Produktion mit einem Betriebsdurchschnittslohn (BDL) kalkuliert. Diese Größe beinhaltet den Durchschnitt der Personalkosten aller am Produktionsprozess beteiligten Mitarbeitenden.



Bild: Colorbox.com/# 30670154

Je nach Gestaltung der Beschäftigungsverhältnisse im Betrieb kann das Berechnungsverfahren für den BDL vom einfachen Ansatz bis zu unterschiedlichen Differenzierungsgraden reichen. Hierbei gilt: Je höher der Differenzierungsgrad ist und je genauer die einzelnen Angaben der Realität im eigenen Betrieb entsprechen, desto präziser fallen die Ergebnisse der Kulturkalkulation aus. Detaillierte Ausführungen dazu finden sich in der Fachinformation „[Der Betriebsdurchschnittslohn – Berechnungsansätze](#)“.

Unter Verwendung des BDL-Rechners im Kalkulations-Tool [K.basic](#) können verschiedene Ansätze mit unterschiedlichen Differenzierungsgraden bei der Berechnung des BDL mit den jeweils betriebsindividuellen Daten aus dem Betriebsvergleich BV 4.0 des Zentrums für Betriebswirtschaft (ZBG) abgebildet werden. Das praktische Vorgehen wird in der [Anleitung](#) zum „**K.basic**-BDL-Rechner“ detailliert beschrieben.

➤ **Welche Arbeitskosten ergeben sich insgesamt daraus?**

Mit den Informationen zum kulturspezifischen Arbeitszeitbedarf und dem betriebsindividuellen Durchschnittslohn lassen sich die jeweils einer Kultur direkt zurechenbaren Arbeitskosten ermitteln. Diese bilden eine der zentralen Kostenpositionen in der gesamten Kulturkalkulation ab, da sich Kostenveränderungen zumeist deutlich auf die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse einzelner Kulturen auswirken. Die tatsächlichen wirtschaftlichen Folgen und ggf. mögliche Handlungsspielräume zur Gegensteuerung jedoch können nur betriebsindividuell und kulturspezifisch identifiziert werden.

Kostenrechnerische Gesetzmäßigkeiten

Potenzielle Veränderungen bei den Produktionsfaktoren – beispielsweise aufgrund einer Substratumstellung – können mehr oder weniger deutliche positive oder auch negative Ergebnisveränderungen verursachen, wobei diese beim Faktor ARBEIT erheblichen Einfluss auf die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse auf Kulturebene sowie auf die Kulturprogrammplanung auf Betriebsebene haben können.

So lässt sich zum Beispiel erkennen, ob und in welchem Umfang sich bei einer Substratumstellung die Arbeitskosten der Kulturvariante im Ausgangssubstrat im Gegensatz zur torffreien oder torfreduzierten Kulturvariante erhöhen oder vermindern, und wie sich dies gegebenenfalls auf die [Preisuntergrenzen](#) und auf den kalkulatorischen Gewinn oder Verlust auswirkt.

Zum anderen dient der Einsatz der Ressource ARBEIT als Bezugsgröße für den Relativen Deckungsbeitrag zur Berechnung der Kultur-Arbeitsproduktivität (Kultur-AP) und infolgedessen zur Beurteilung der betriebswirtschaftlichen Vorzüglichkeit einer Kultur. Die Kultur-AP kann im Rahmen einer [Kulturprogrammplanung](#) neben der Kultur-Flächenproduktivität (Kultur-FP) als Hauptentscheidungskriterium für die betriebswirtschaftliche Optimierung des Anbauplans dienen.

Grundsätzlich erzeugen unterschiedliche kostenrechnerische Positionen unterschiedliche Effekte in unterschiedlicher Stärke. Hier greifen bestimmte kostenrechnerischen Gesetzmäßigkeiten, die in der Fachinformation „[Faktor ARBEIT – Kostenrechnerische Gesetzmäßigkeiten](#)“ detailliert dargestellt und erläutert werden.

Die Ergebnis- und Liquiditätswirksamkeit des Faktors ARBEIT

Mögliche Veränderungen beim Faktor ARBEIT können unter Umständen Einfluss auf das Gesamtergebnis und auch auf die Liquidität des Betriebs haben, es müssen sich aber nicht notwendigerweise gesamtbetriebliche Konsequenzen ergeben. Abgesehen davon, dass dies grundsätzlich sehr stark vom einzelnen Betrieb abhängt, ist zuvorderst zu betrachten, ob es sich hierbei um festangestellte (Fest-AK) oder nicht festangestellte Arbeitskräfte (Saison-AK) handelt.

Im eher unwahrscheinlichen Fall, dass es im Rahmen der Torfreduzierung zu einer zusätzlichen oder verminderten Inanspruchnahme des Faktors ARBEIT in Form von Saison-AK kommt, würde sich dies unmittelbar auf die Liquidität des Betriebs auswirken.

Kommt es – wie bei der Substratumstellung in der Praxis wahrscheinlicher – gegebenenfalls zu einer zusätzlichen Be- oder Entlastung der Fest-AK, ergeben sich je nach Ausmaß unterschiedliche Szenarien, die sich in jedem Fall auf Kulturebene in der Kalkulation rein rechnerisch bemerkbar machen. Ob diese jedoch auch für den Gesamtbetrieb ergebnis- und liquiditätswirksam werden, hängt vom jeweiligen Einzelfall ab und wird in der Fachinformation „[Faktor ARBEIT – Ergebnis- und Liquiditätswirksamkeit](#)“ ausführlich untersucht und erläutert.

Arbeitswirtschaftliche Optimierungen

Wie bereits dargelegt, lassen sich Veränderungen im Kontext des Faktors ARBEIT hinsichtlich seiner Auswirkungen nur mit belastbaren Zahlen verlässlich untersuchen. In der Folge können nur dann auch entsprechende Steuerungsmaßnahmen implementiert und hinsichtlich Ihrer Wirksamkeit zufriedenstellend analysiert werden.

In einer geplanten weiteren Fachinformation wird es infolgedessen um arbeitswirtschaftliche Optimierungen gehen, die sich beispielsweise mit folgenden Fragestellungen beschäftigt:

- Wie wirkt sich eine Veränderung der AK-Struktur auf die Ergebnisgrößen in der Kulturkalkulation aus?
- Welche Möglichkeiten bieten sich durch eine Verbesserung von Arbeitsprozessen, um die wirtschaftlichen Ergebnisse von Kultur und Betrieb zu verbessern?
- Wie ist grundsätzlich der Einsatz des Faktors ARBEIT im eigenen Betrieb einzuschätzen und an welchen Stellschrauben könnte und sollte eingegriffen werden?