

Direktkostenstrukturen

Auseinandersetzung mit Veränderungen

Nachdem in den vorangehenden Fachinformationen bereits die [Direktkostenstrukturen in den Fachsparten](#) anhand von Standard-Datensätzen analysiert wurden, stellt sich die Frage, wie Veränderungen in den Direktkostenstrukturen - insbesondere mit Kostenerhöhungen - einzuschätzen und zu behandeln sind. Im Zuge der Umstellung auf torffreie und torf reduzierte Kultursubstrate kann sich insbesondere die Direktkostenposition Substrat verändern. Unabhängig von der Torfreduzierung ist die Marktsituation verschiedener Substratausgangsstoffe oder auch Düngemittel von fortlaufenden Veränderungen geprägt, was sich entsprechend auf die Substratkosten auswirken kann.

Neben der Auseinandersetzung mit den Direktkostenstrukturen der Kulturen im eigenen Betrieb, ist die Kenntnis der Direktkostenstrukturen von Kulturen aber auch ganz allgemein von Bedeutung. Sie bietet einen denkbaren Ansatzpunkt, um das mit einer Umstellung auf torffreie oder torf reduzierte Substrate verbundene wirtschaftliche Risiko einzuschätzen. Bei bestimmten Direktkostenstrukturen ist das Umstellungsrisiko geringer als bei anderen. Warum manche Betriebe daher eher zur Umstellung bereit sind als andere, kann (nicht ausschließlich, aber doch zu einem nennenswerten Teil) durch die jeweiligen betrieblichen Direktkostenstrukturen der Kulturen erklärt werden. In der Folge soll dies durch einige Beispielsberechnungen illustriert werden.

Risikobewertung bei Veränderungen in den Direktkosten

Möchte ein Gartenbaubetrieb abschätzen, welches Risiko eine mit Mehrkosten verbundene Substratumstellung mit sich bringt und ob er mit diesen Veränderungen in seiner Situation umgehen kann, kommt es auf die **Direktkostenanteile des Substrats**, die Höhe der Kostenveränderung sowie den **Kultur-Nettobeitragskoeffizienten**ⁱ (Kultur-NBK) an.

Für Kulturen mit grundsätzlich höheren Anteilen des Substrats an den Direktkosten sowie einem eher niedrigen Kultur-NBK ist das Umstellungsrisiko eher höher. Hier führt eine Erhöhung der Substratkosten zu vergleichsweise höheren Direktkosten, diese wiederum wirken dann negativ auf den Deckungsbeitrag. Die stärkere Verminderung des Deckungsbeitrags hat ihrerseits zudem eine starke Wirkung auf den im Vorhinein schon geringeren Kultur-NBK. Ein Beispiel für eine solche Situation befindet sich rechts in **Abb. 1** (*Pelargonium Zonale*-Gruppe, in Anlehnung an KTBL 2014).

Bei Kulturen, die einen geringen Anteil des Substrats an den Direktkosten sowie einen höheren Kultur-NBK aufweisen, ist das Risiko, das mit einer Umstellung verbunden ist, geringer. Eine Erhöhung der Substratkosten fällt bei einem anfangs geringeren Direktkostenanteil weniger stark ins Gewicht und wirkt sich auf einen anfangs höheren Kultur-NBK auch weniger stark aus. Bei diesen Kulturen ist die Umstellung auf torffreie und torf reduzierte Kultursubstrate mit einem geringeren Risiko verbunden, sodass sich Betriebe in solchen Situationen aufgrund des geringeren Risikos potentiell eher dazu entscheiden werden. Links in **Abb. 1** wird anhand der Kultur *Bellis perennis* ein Beispiel für dieses Szenario gezeigt (in Anlehnung an KTBL 2014).

ⁱ Der Kultur-Nettobeitragskoeffizient beschreibt die Netto-Wertschöpfung einer Kultur je Euro Erlös und berechnet sich aus dem Verhältnis von Deckungsbeitrag zu Marktleistung. Er kann daher Werte zwischen 0 und 1 annehmen. Je näher der Wert an 1 ist, desto höher ist die Wertschöpfung einer Kultur. Weiterführende Informationen finden sich [hier](#).

Die Bedeutung verschiedener Ausgangssituationen

Je nachdem, wie sich die Ausgangssituation bezüglich des Kultur-NBKs und des Anteils der sich verändernden Position an den Direktkosten gestaltet, verhalten sich die Auswirkungen von Kostenveränderungen auf die Ergebnisse der Kulturen auch unterschiedlich.

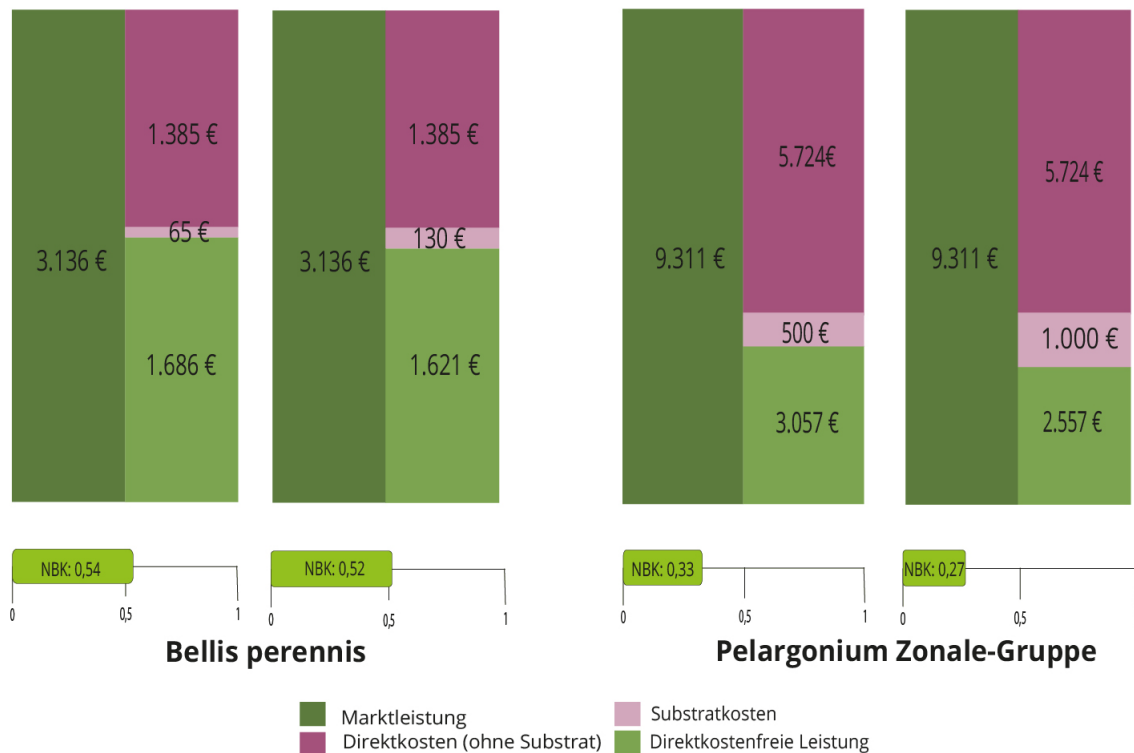


Abbildung 1: Beeinflussung des Ergebnisses einer Veränderung in den Substratkosten in verschiedenen Ausgangssituationen in Bezug auf Direktkostenstruktur und Kultur-Nettobeitragskoeffizient (Beispiel verändert nach KTBL 2014)

Kostenerhöhungen haben immer dann eine starke negative Auswirkung auf das Ergebnis einer Kultur, wenn in der Ausgangssituation ein niedriger Kultur-NBK und ein hoher Anteil der entsprechenden Direktkostenposition an den gesamten Direktkosten vorliegen. Dieser Fall wird in der **Abb. 1** im rechten Bereich anhand der Kultur *Pelargonium Zonale-Gruppe* illustriert. Wenn sich hier die Substratkosten um 100 % erhöhen (von 500.- auf 1.000.- €), dann sinkt die Direktkostenfreie Leistungⁱⁱ um 500.- €. Außerdem geht der Kultur-NBK um 0,05 zurück, was einer prozentualen Veränderung von -16 % entspricht.

Geringere Auswirkungen haben Kostenerhöhungen bei Direktkostenpositionen, wenn in der Ausgangssituation der Kultur-NBK hoch und der Anteil der Direktkostenposition an den gesamten Direktkosten gering sind. Dieses Szenario wird in der **Abb. 1** auf der linken Seite anhand des Beispiels *Bellis perennis* veranschaulicht: Hier verdoppeln sich die Substratkosten von 65.- auf 130.- €, wodurch die direktkostenfreie Leistung um 65.- € sinkt und der Kultur-NBK sich um 0,02 verschlechtert, was einer prozentualen Veränderung von -4 % entspricht.

ⁱⁱ Die Direktkostenfreie Leistung ist die Leistungsgröße, die sich aus der Differenz von Marktleistung minus Direktkosten ergibt. Zu den Direktkosten zählen Positionen wie Jungpflanzen, Dünger, Verpackung, Wasser, Pflanzenschutzmittel, Substrate, Verpackung oder Energie.



Grundsätzlich gilt: Je größer der Anteil einer Kostenposition an den Direktkosten, desto stärker sind die Ergebnisauswirkungen bei sich verringernden oder erhöhenden Kosten an dieser Position. Meist gestalten sich die Direktkostenpositionen vieler Kulturen so, dass das Ausgangsmaterial in Form der Jungpflanze einen großen Anteil einnimmt, während die Positionen Dünger, Wasser und Pflanzenschutzmittel den kleinsten Anteil einnehmen. Zwischen diesen beiden Positionen befinden sich kulturabhängig alle weiteren Positionen wie Kulturgefäße, Energie oder Substrat in verschiedenen Aufteilungen.

Jedoch spielt auch die Netto-Wertschöpfung eine Rolle. Ist diese von Anfang an eher niedrig, reagiert sie auf Kostenerhöhungen jeder Form stark ausgeprägt. Ein ohnehin geringer Deckungsbeitrag wird in dem Fall durch erhöhte Direktkosten weiter verringert. Dadurch wird er im Verhältnis zur Marktleistung noch kleiner als zuvor. In Konsequenz wird der Kultur-NBK verhältnismäßig (prozentual) stark abnehmen. Wenn demgegenüber der Kultur-NBK vor Eintreten der Kostenerhöhungen vergleichsweise groß ist, werden bei gleicher Kostenveränderung sowohl die relativen als auch die absoluten Veränderungen des Kultur-NBK bei weitem nicht so stark sein.

Anders gestaltet sich die Situation, wenn der Kultur-NBK ausgangs noch größer ist. Bei gleicher Kostenveränderung ist hier die relative und auch absolute Veränderung des Kultur-NBK nicht so stark.

Reaktionsmöglichkeiten bei Veränderungen in den Direktkosten

Sollte es bei der Umstellung auf torffreie und torfreduzierte Kultursubstrate zu Kostenerhöhungen bei der Beschaffung der Substrate kommen, stellt sich die Frage, welche Reaktionsmöglichkeiten ein Betrieb hat. Je mehr Optionen existieren, um einer Kostenerhöhung auf der einen Seite durch Kosteneinsparungen auf der anderen Seite zu begegnen, desto besser ist dies für den Betrieb. Denn die Umstellung wird in diesem Fall umso risikoärmer ausfallen. Die jeweilige Menge der zur Verfügung stehenden Optionen lässt sich aus den Kostenstrukturen der Kulturen ablesen.

Im konkreten Einzelfall stellt sich demnach die Frage, ob erwarteten Kostenerhöhungen beim Substrat an anderen Positionen Einsparpotentiale gegenüberstehen und wenn ja, inwiefern diese die erwarteten Mehrkosten durch das Substrat realistisch kompensieren können.

So kann untersucht werden, ob erwarteten Kostenerhöhungen beim Substrat bei anderen Positionen Einsparpotentiale gegenüberstehen und wenn ja, inwiefern diese die erwarteten Mehrkosten durch das Substrat realistisch kompensieren können. Besonders günstig ist es in diesem Fall, wenn es mehrere andere Direktkostenpositionen mit einem hohen Anteil gibt. Dies deutet auf ein Einsparpotential mit größerer Wirkung auf die Direktkosten hin, als wenn die Positionen nur geringe Anteile an den Direktkosten einnehmen. Zudem kann das Einsparpotential neben den Direktkosten auch bei den Arbeitskosten sowie den der Kultur zuzuordnenden Gemeinkostenanteilen geprüft werden.

Die nachfolgende **Abb. 2** zeigt eine Darstellung der Gesamtkostenⁱⁱⁱ bei der Beispielskultur *Bellis perennis*: Links befindet sich die Kostenstruktur in der Ausgangssituation, rechts wird die Situation nach einer hypothetischen Verdopplung der Substratkosten gezeigt.

Bei *Bellis* nimmt das Substrat anfangs nur 4 % der Direktkosten ein, nach der Substratumstellung sind es 9 %. In der veränderten Situation beträgt der Anteil der Direktkosten an den Gesamtkosten 39 %, der Anteil der Arbeitskosten 20 % und der Teil der Gemeinkosten 41 %.

Würde man hier nach einer Möglichkeit suchen, die Mehrkosten von 65.- € mit Einsparungen bei den Arbeitskosten durch Optimierung von Arbeitsabläufen in der Kultur zu kompensieren,

ⁱⁱⁱ Wie die Arbeits- und Gemeinkosten im Beispiel ermittelt wurden, kann in [dieser Fachinformation](#) nachgelesen werden.

müssten bei Anwendung eines Betriebsdurchschnittslohns von 19,60 €/Akh^{iv} circa 3,3 Akh eingespart werden. Diese Stunden entsprechen circa 10 % der gesamten Arbeitszeit, die für die Kultur in Anspruch genommen wird.

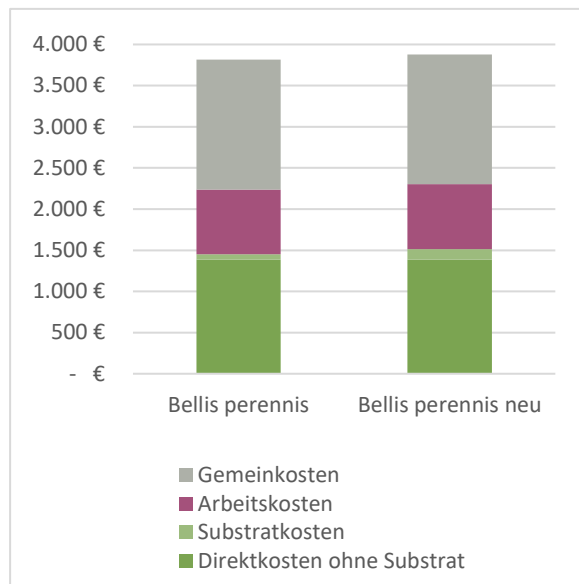


Abbildung 2: Gesamtkostenzusammensetzung am Beispiel von *Bellis perennis* (Satzgröße: 10.000 Stück) mit Darstellung der Anteile Direktkosten (ohne Substrat), Substratkosten, Arbeitskosten und anteilige Gemeinkosten (verändert nach KTBL 2014)

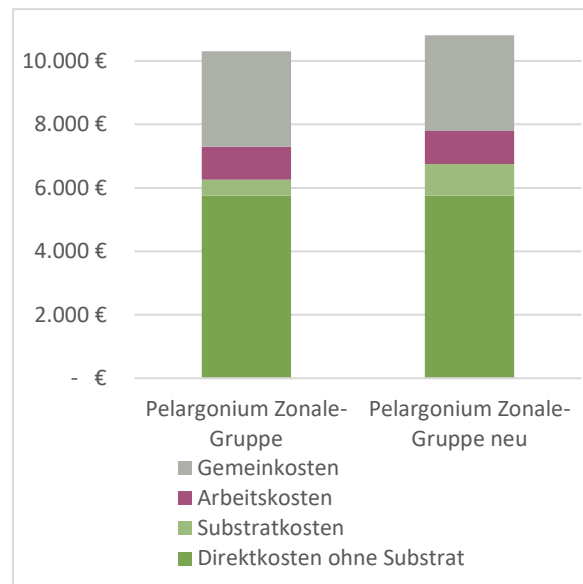


Abbildung 3: Gesamtkostenzusammensetzung am Beispiel von *Pelargonium Zonale*-Gruppe (Satzgröße: 9.900 Stück) mit Darstellung der Anteile Direktkosten (ohne Substrat), Substratkosten, Arbeitskosten und anteilige Gemeinkosten (verändert nach KTBL 2014)

Die **Abb. 3** stellt die Gesamtkosten der Kultur *Pelargonium Zonale*-Gruppe vor und nach einer hypothetischen Erhöhung der Substratkosten um 100 % dar. Hier beträgt der Direktkostenanteil des Substrats anfangs mit 8 % mehr als bei *Bellis*. Nach der Umstellung nimmt es 15 % an den gesamten Direktkosten ein. Bei der veränderten Variante nehmen die gesamten Direktkosten einen Gesamtkostenanteil von 61 % und die Arbeitskosten einen Anteil von 10 % ein, während die Gemeinkosten 41 % der Gesamtkosten beanspruchen.

Wird hier das Einsparpotential über die Arbeitskosten untersucht, ist festzustellen, dass für die Mehrkosten in Höhe von 500.- € mehr als 25 Akh eingespart werden müssten, um diese auszugleichen. Diese Anzahl entspricht 39 % der gesamten Arbeitszeit im Kulturbeispiel, was wesentlich unrealistischer umzusetzen ist als beim Beispiel *Bellis*.

Das Beispiel verdeutlicht somit, dass unterschiedliche Kostenstrukturen unterschiedliche Einsparpotenziale besitzen. Je größer die Einsparmöglichkeiten an anderer Stelle in der Kostenstruktur sind, um so risikoärmer ist eine Umstellung und umgekehrt.

Bei vielen Kulturen stellen die Direktkosten die anteilig größte Gruppe dar, weshalb hier als Erstes Ausgleichspotentiale geprüft werden sollten.

^{iv} Dieser Wert ist ein Orientierungswert im Jahr 2025 für den Zierpflanzenbau, basierend auf Daten aus dem Betriebsvergleichs BV 4.0 des Zentrums für Betriebswirtschaft im Gartenbau (ZBG). Näheres zur Entstehung der Orientierungswerte ist [hier](#) nachzulesen.



Eine weitere effektive Maßnahme bildet die Auseinandersetzung mit den Kosten für den Faktor Arbeit. Hier sollte geprüft werden, ob betriebsindividuell Optimierungen in den Arbeitsabläufen vorgenommen werden können. Ist dies im eigenen Betrieb praktikabel und zu bewerkstelligen, sollte untersucht werden, ob die Einsparung an dieser Stelle die Mehrkosten durch die veränderten Direktkosten kompensieren kann.

Abschließend kann eine Auseinandersetzung mit dem Gemeinkostenanteil erfolgen. In dem Zusammenhang ist zu prüfen, ob es nicht auch im Bereich der allgemeinen Betriebskosten Einsparmöglichkeiten gibt. Bezogen auf eine einzelne Kultur werden die Gemeinkosten über den jeweiligen Flächenzeitwert auf die Kulturen umgerechnet. Möchte man den Gemeinkostenanteil senken, liegt eine Senkung des Flächenzeitwerts nahe. Der Betrieb kann in diesem Fall versuchen, entweder die Kulturzeit zu verkürzen oder den Bestand in einer erhöhten Pflanzendichte mit mehr Pflanzen pro m² (ohne Qualitätsverlust) zu kultivieren.

Literatur

KURATORIUM FÜR TECHNIK UND BAUWESEN IN DER LANDWIRTSCHAFT E. V. (Hrsg.): Topfpflanzenbau. Betriebswirtschaftliche und produktionstechnische Kalkulationen, Darmstadt 2014, URL: <https://www.ktbl.de/webanwendungen/topfpflanzenbau>

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

