



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

DUSYS
Department of
Environmental Systems Science



Agricultural Economics and Policy

Management für Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft I – Fallbeispiel Käserei Hans Muster (reloaded)

Vorlesungsunterlagen für das Frühjahrssemester 2024

Dr. Michael Weber

Pfäffikon SZ, 2024

- **Emmentaler Käserei** → Milchkäufer, inkl. eigene Schweinemast
- **Einzelfirma**
- **Umfeld**
 - Marktvolumen Emmentaler stagnierend bis rückläufig; Grenzschutz ist weg; Bauern als Lieferanten sind wirtschaftlich ebenfalls unter Druck.
 - Starker Wettbewerb, viele Konkurrenten, vergleichbare Leistungen, starker Preisdruck.
 - Neue Methoden der Käseherstellung, die in etwa einem Jahr verfügbar sein könnten, versprechen eine wesentlich höhere Produktivität in der Käseherstellung, wären aber mit grösseren Investitionen verbunden.
- Entwicklung der wichtigsten **Finanzkennzahlen**

	2021	2022	2023	Tendenz ↑→↓	Beurteilung Stärke (++) / Schwäche (--)			
					++	+	-	--
Umsatz (1'000 CHF)	1'000	980	950	→				
Gewinn (1'000 CHF)	10	90	-4	→				
Flüssige Mittel	Genügend	Genügend	Knapp	↓				
Eigenkapital	Gut	Gut	Gut	→				

➤ **Marketing / Absatz**

- Kein Marketingplan; hie & da ein Inserat in der Lokalzeitung oder im Katalog für die jährliche regionale Viehausstellung.
- Käse wurde bisher immer von einer der grössten Schweizer Molkereien aufgekauft und vertrieben. Perspektiven für den künftigen Absatz noch nicht klar (Vertrag läuft noch zwei Jahre). Schweinefleisch wird je nach Marktlage an Grossschlachtereien verkauft.
- Die Firma ist in der Region bekannt als guter, seriöser Gewerbebetrieb.

➤ **Gebäude**

- Eigenes Käsereigebäude mit angebautem Maststall; Neubau vor 7 Jahren; relativ hohe Hypothek.

➤ **Führung**

- Hans Muster hat seine Firma fest im Griff. Er weiss über alles Bescheid. Wenn er ausfallen würde, gäbe es schnell grössere Probleme. Er ist ein hervorragender Käsermeister.
- Hans Muster ist 62 jährig. Seine zwei Söhne Fritz und Willi arbeiten (neben 2 weiteren Käsern) in der Firma mit.

➤ **Buchhaltung / Finanzen**

- Ausschliesslich Finanzbuchhaltung; wird von einem Steuerberater erstellt.
- Kein Budget und kein Finanzplan.
- Viele stille Reserven in der Bilanz (Gebäude, Käselager etc.).
- Fakturierung & Debitorenbuchhaltung werden von Frau Annemarie Muster erledigt (10-20% Arbeitspensum pro Woche).
- Die Telefonrechnung für das letzte Jahr ist im Vergleich zum Vorjahr um 30% gestiegen.
- Die Bank hat angedeutet, dass sie evtl. die Zinskosten für die Hypotheken und den Betriebskredit erhöhen müsse (risikogerechte Preise).

➤ **Besonderes**

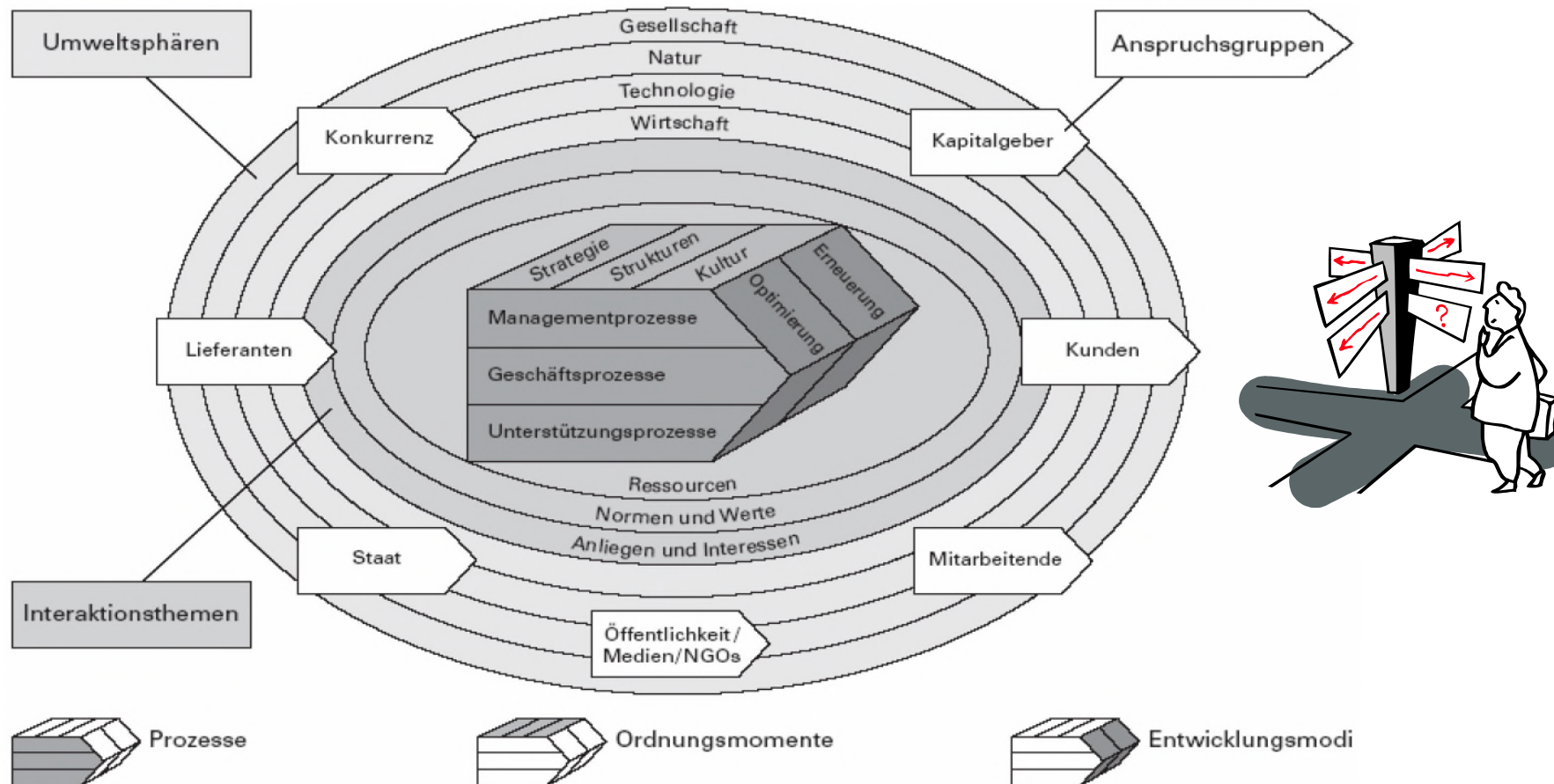
- Die Käserei Hans Muster stand früher ganz am Rande eines Dorfes, das in den vergangenen 10 Jahren stark gewachsen ist. Nun haben einige Einwohner damit begonnen, Unterschriften gegen die Käserei und insbesondere den Gestank der Schweinemast zu sammeln. Hans Muster hat gehört, dass sie bei der Unterschriftensammlung ziemlich erfolgreich seien.

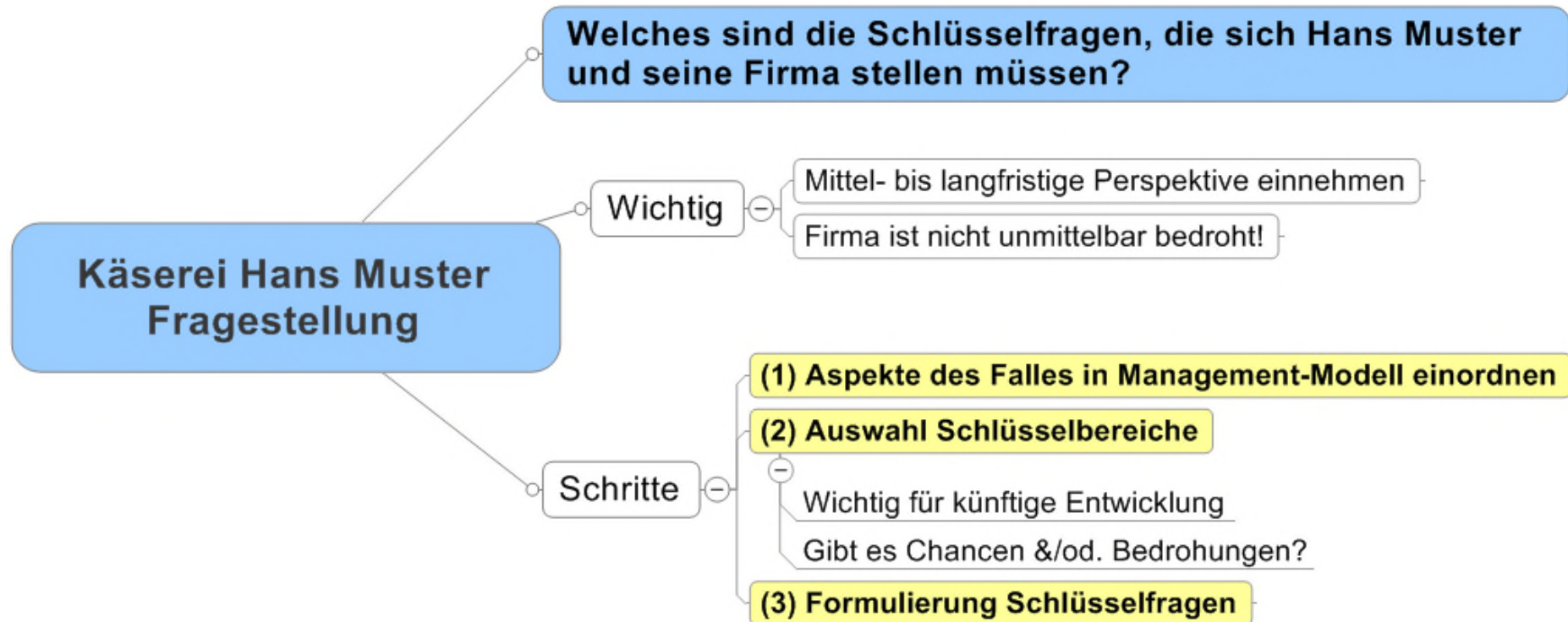
- **Welches** sind die **Schlüsselfragen**, die sich für Hans Muster und seine Firma stellen und warum?

Ihre Antworten am 20. Februar 2024 (vevox):

strategie?
molke verkaufen
schweinegestank? abtischen direktvermarktung?
schweinemast weg finanzplan?
nachfolgeregelung? umbau schweinegestank
standort? absatzmarkt?
was nach pension? investieren ja/nein
schulungen
reduktion gestank? absatz der produkte
flüssige mittel schaukäserei
nachfolgeregelung
lohn familienmitglie neue technologie?

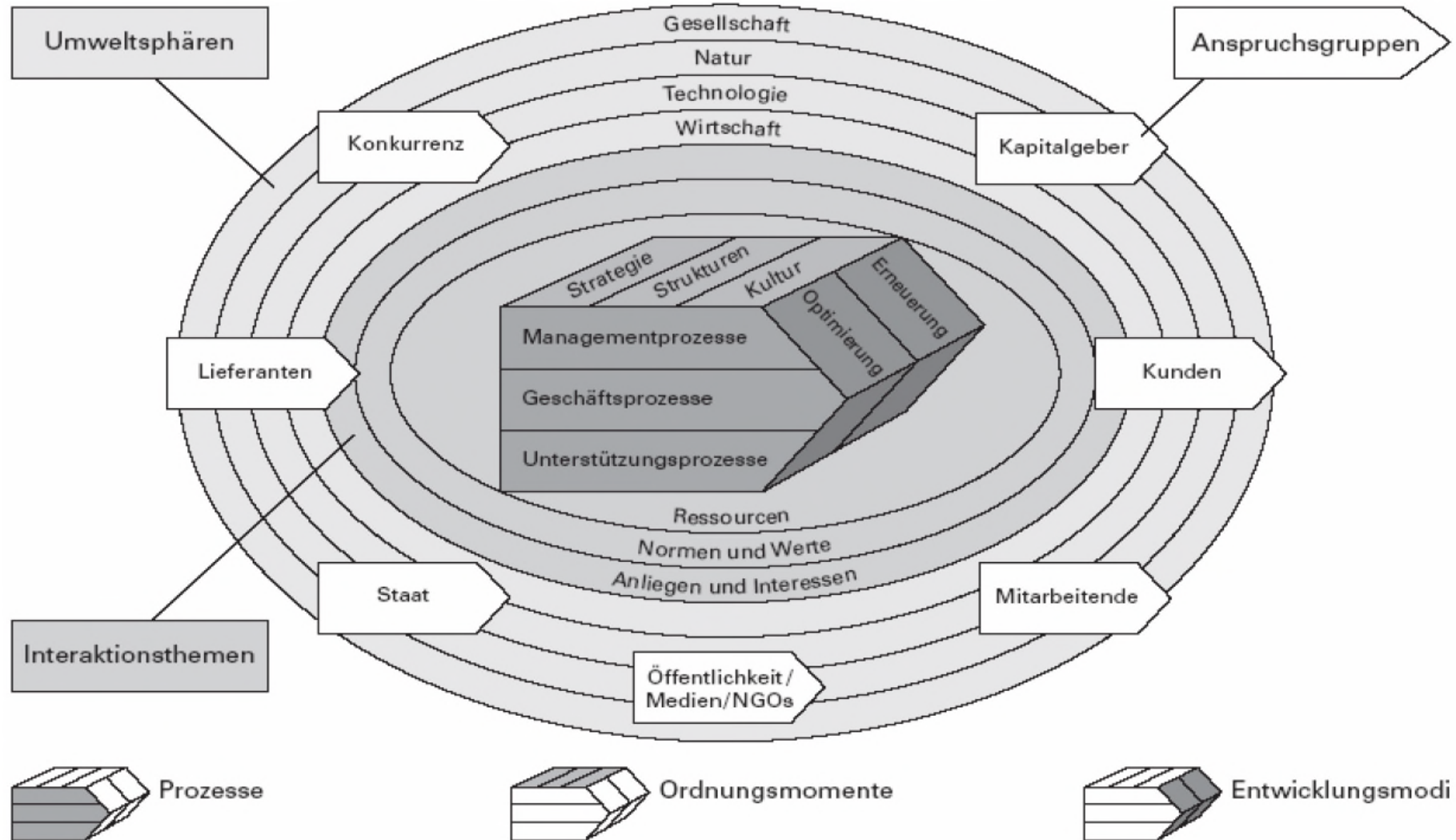
- **Welches** sind die **Schlüsselfragen**, die sich für Hans Muster und seine Firma stellen und warum?
 - Beurteilen Sie diese Frage erneut – anhand des mittlerweile bekannten „Neuen St. Galler Management-Modells“.







Versuchen Sie, die Aspekte des Falls Hans Muster hier einzuordnen:



Fallbeispiel Hans Muster

Eisenhowermatrix

Eine andere Möglichkeit zur Beurteilung ist die Einordnung in die Eisenhowermatrix. Dabei handelt es sich um ein häufig eingesetztes Tool, das eine Beurteilung von Aufgaben, z.B. im Management erlaubt.



Fallbeispiel Hans Muster

Eisenhowermatrix

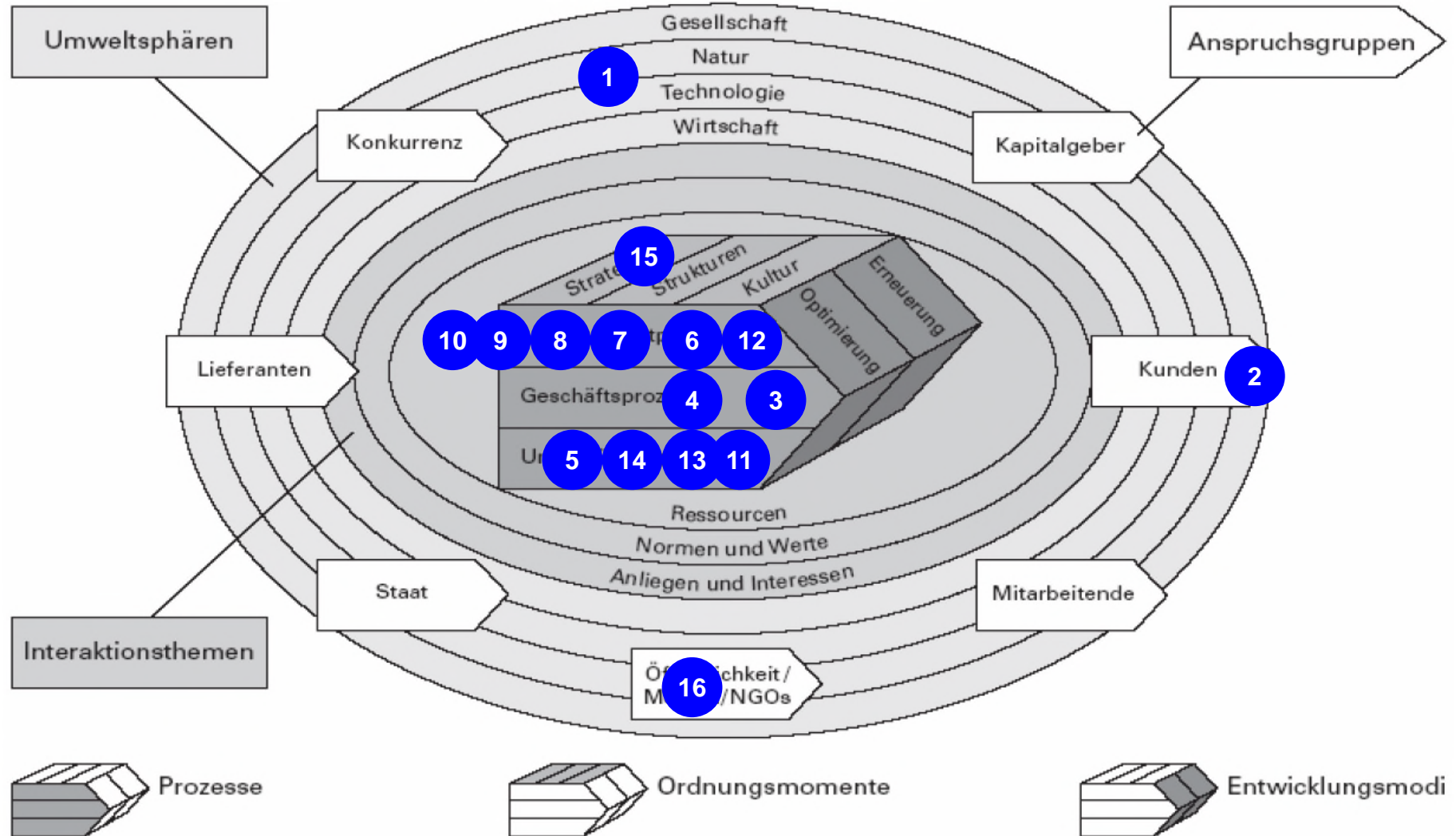
Versuchen Sie, die Aspekte des Falls Hans Muster hier einzuordnen:

Wichtigkeit	Hoch	B-Aufgaben	A-Aufgaben
	Niedrig		C-Aufgaben
		Niedrig	Hoch
		Dringlichkeit	

1	Umfeld/Marktentwicklung
2	Absatz
3	Technologie Käseherst.
4	Marketingplan
5	Hypoth. Belastung
6	Schmale Führungsbasis
7	Nachfolgeregelung
8	Fin. Liquidität
9	Gewinn
10	Umsatz
11	Buchhaltung
12	Budget/Finanzplan
13	Telefonrechnung
14	Arbeitspensum Fr. Muster
15	Bank
16	Nachbarn
17	Weitere?

Qualitative Positionierung aufgrund eigener Beurteilung!

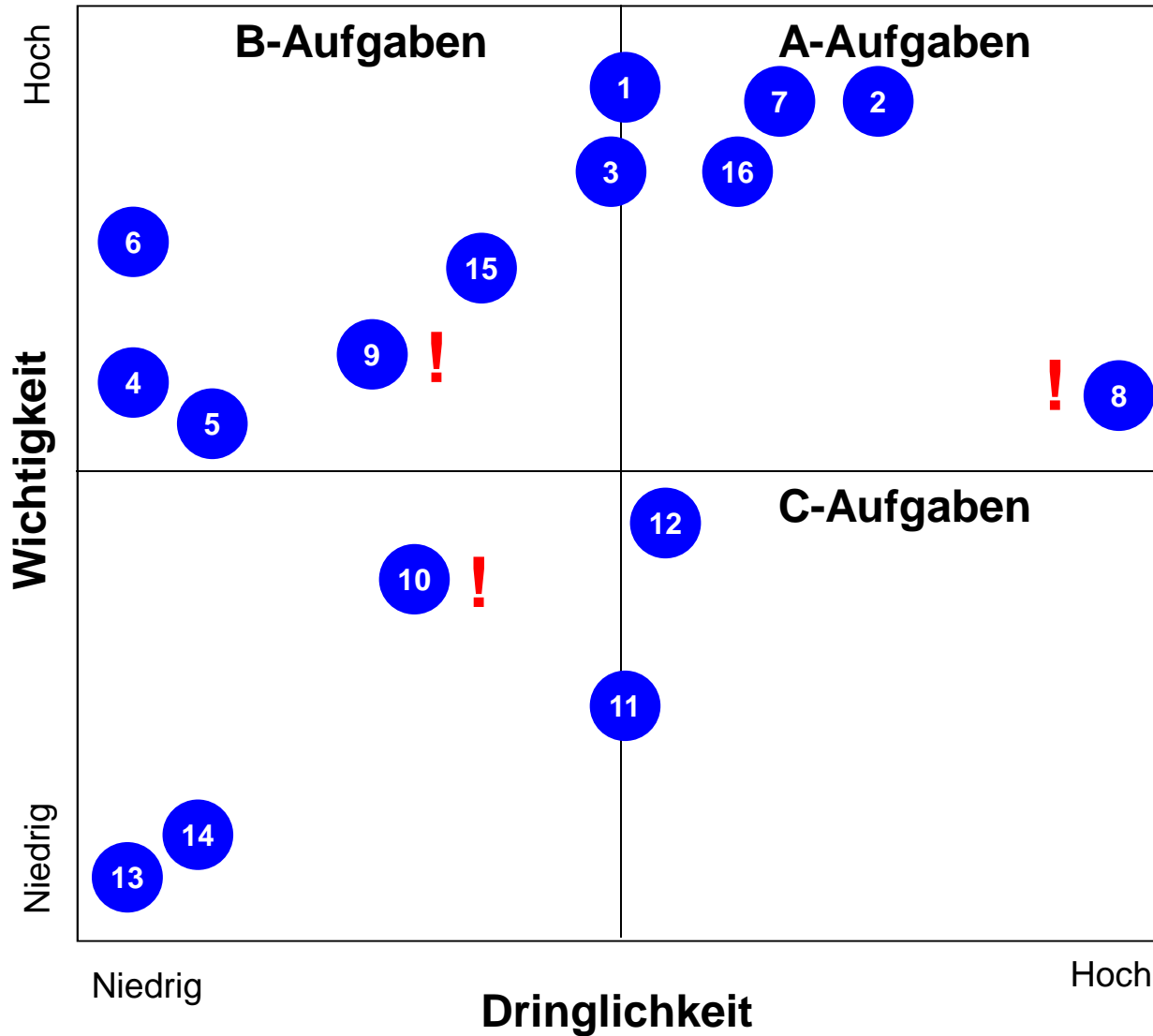
Diskutabel!



Z.T. nicht eindeutig möglich! Z.T. wäre Einordnung auf tieferer Detaillierungsstufe nötig (vgl. z.B. Managementprozesse: normativ – strategisch – operativ)!

Fallbeispiel Hans Muster

Qualitative Positionierung aufgrund eigener Beurteilung!



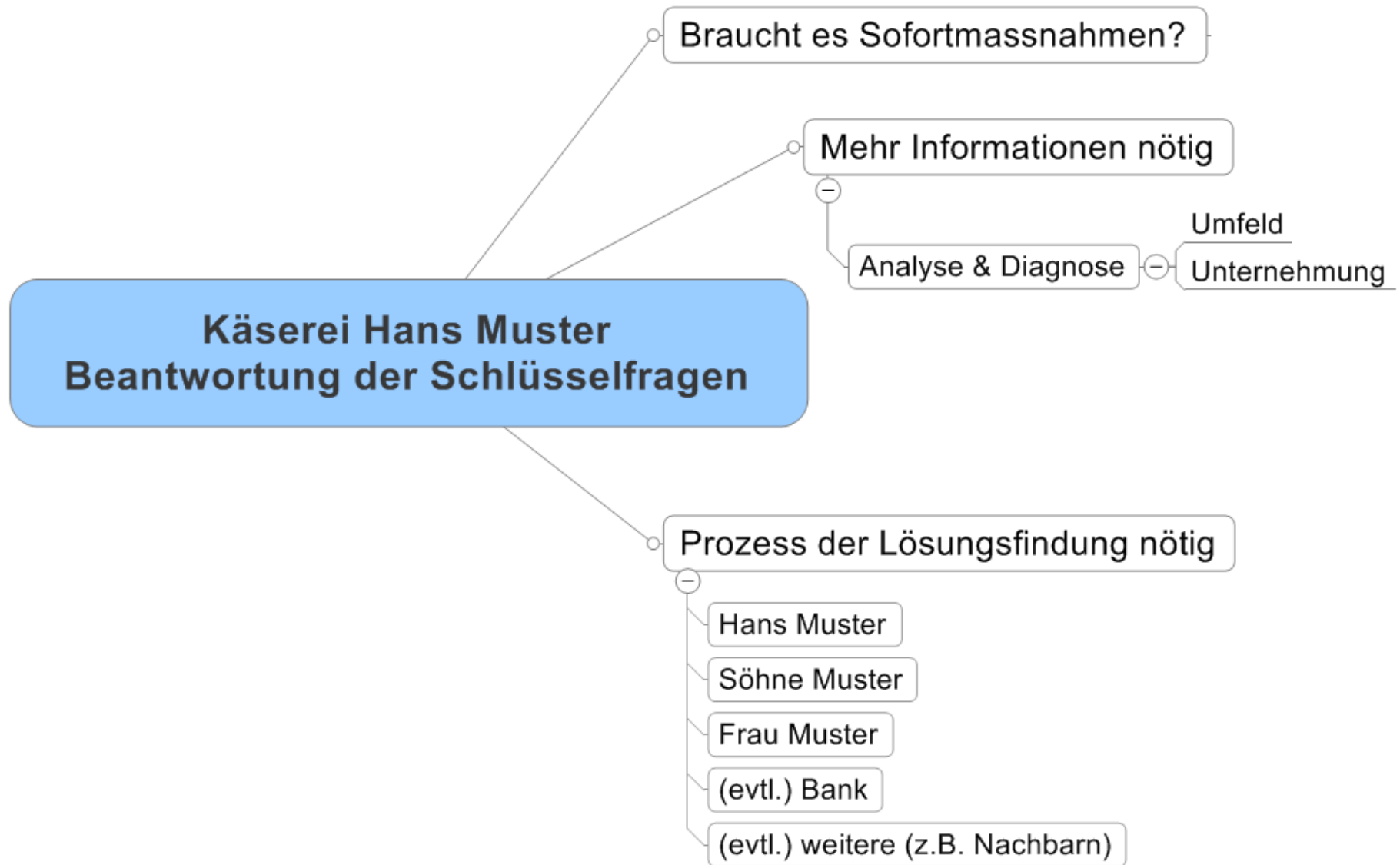
! := Abgeleitet aus anderen Faktoren

Vorschlag Einordnung

Diskutabel!

1	Umfeld/Marktentwicklung
2	Absatz
3	Technologie Käseherst.
4	Marketingplan
5	Hypoth. Belastung
6	Schmale Führungsbasis
7	Nachfolgeregelung
8	Fin. Liquidität
9	Gewinn
10	Umsatz
11	Buchhaltung
12	Budget/Finanzplan
13	Telefonrechnung
14	Arbeitspensum Fr. Muster
15	Bank
16	Nachbarn
17	Weitere?





Fallbeispiel Hans Muster **Antworten der Studierenden in einem früheren Jahr**

Diskutabel!

So haben Vorgänger/innen von Ihnen während einer Vorlesung die Schlüssel Fragen zum Fall eingestuft.

Welches sind die Schlüssel Fragen, die sich Hans Muster und seine Firma stellen müssen?

