

Businessplan

Grundlagen & Anwendungen

**Unterlagen für die Vorlesung
BWL-Anwendungen vom 7. November 2006**

Dr. Michael Weber

Pfäffikon SZ, 19. Oktober 2006

⇒ Erreichbarkeit



Agri-food and
Agri- environmental
Economics Group

Institut für Agrarwirtschaft IAW
ETH-Zentrum, SOL D7
CH-8092 Zürich

E-Mail: miweber@ethz.ch
Tel: 044 632 07 20



BERATEN BEGLEITEN UMSETZEN

Rosenhof 14
CH - 8808 Pfäffikon SZ

info@webermanagement.ch
www.webermanagement.ch

Tel: +41 (0)55 420 41 68
Fax: +41 (0)55 420 41 69

⇒ Vorlesungsunterlagen

www.webermanagement.ch

1. Einleitung

1. Einleitung

Zielsetzungen der Vorlesung

Die Teilnehmenden ...

- ⇒ erkennen den **Nutzen** von Businessplänen im landwirtschaftlichen Bereich (inkl. Agribusiness),
- ⇒ wissen, für welche **Zwecke** Businesspläne angewendet werden können,
- ⇒ kennen **Inhalt, Aufbau** und **Vorgehensmethodik** und
- ⇒ kennen die wichtigsten **Hürden** bei der Erarbeitung von Businessplänen.



- (1) **Einleitung**
- (2) **Was ist ein Businessplan?**
- (3) **Anwendungsmöglichkeiten**
- (4) **Aufbau eines Businessplans**
- (5) **Vorgehensmethodik**
- (6) **Typische Fehler**
- (7) **Produkt- & Marktkonzept**
- (8) **Organisation & Herstellung**
- (9) **Finanzen**
- (10) **Fazit & Literatur**



Unterlage = Dokumentation
In Vorlesung werden Teile behandelt!

Umfeldentwicklung **Entwicklungen im landwirtschaftlichen Bereich**



Das Umfeld der Landwirtschaft & vor- bzw. nachgelagerter Bereiche befindet sich seit einigen Jahren in einem grundlegenden **Wandel!**

⇒ **Stichworte** (vgl. oben)

- Agrarpolitik 2011, WTO, Bilaterale Verträge mit der EU, Agrarfreihandel mit EU etc.
- Der Staat zieht sich immer stärker aus der „operativen Leitung“ der schweizerischen Agrarmärkte zurück.



⇒ **Folgen**

- Marktkräfte gewinnen in immer mehr Produktbereichen an Bedeutung (Absatz & Preise sind nicht mehr gesichert.).
- Staatliche Marktstützungen werden abgebaut (tw. Kompensation via DZ).
- Marktzutritt gegen innen (Importe) & gegen aussen (Exporte) wird erleichtert.
- Wettbewerb wird intensiver.
- „Teures Umfeld“ der Landwirtschaft bleibt vorderhand tendenziell erhalten.
- Einkommen stagnieren oder nehmen ab (trotz DZ).

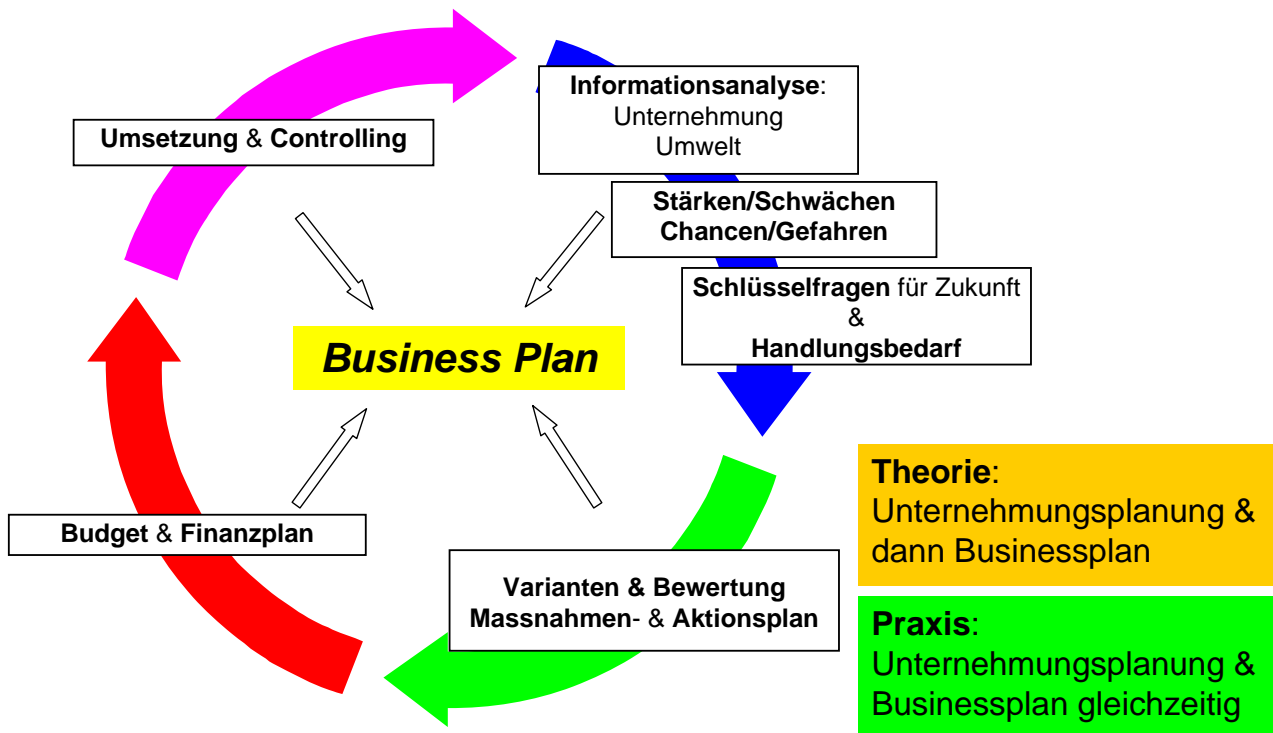
Für die Zukunftsplanung in Landwirtschaftsbetrieben gibt es **keine allgemeinen Patentrezepte** mehr!

Häufige **Managementdefizite** in kleinen und mittleren Unternehmungen (KMU)

- ⇒ Fehlen einer expliziten **Unternehmungspolitik** (Strategie).
- ⇒ Auswirkungen von **Umfeldveränderungen** werden sehr spät erkannt.
- ⇒ Fehlende **Marktbeobachtung** vor Lancierung eines Produktes.
- ⇒ Zukunftsorientierte **Planungen** werden vernachlässigt.
- ⇒ **Rechnungswesen** ist oft einseitig vergangenheitsorientiert.
- ⇒ **Controlling** ist unzureichend.
- ⇒ Unverhältnismässig hohe **Investitionen**.
- ⇒ Fehler und Probleme bei der **Finanzierung** (Kapitalbedarf, Form der Finanzierung)

Planung wird aufgrund der erwähnten Umfeldveränderungen **immer schwieriger** aber auch **immer wichtiger!**

Der **Businessplan** ist ein ausgezeichnetes Werkzeug zur Unterstützung der Betriebsführung



**Planung ersetzt
den Zufall durch
den Irrtum!**



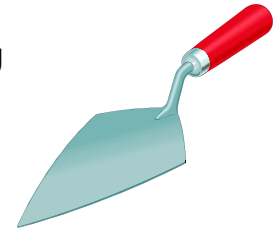
**Planning means
changing minds,
not making plans!**

A. de Geus



2. Was ist ein Businessplan?

- ⇒ **Businessplan** = Geschäftsplan, Unternehmensplan
- ⇒ **Keine Weissagung** über die Zukunft der Unternehmung
- ⇒ Betriebswirtschaftliches **Werkzeug**
 - Nicht etwas grundsätzlich Neues!
- ⇒ Darstellung von
 - **aktueller Ausgangslage** und **Problemen/Herausforderungen** sowie
 - **geplanter künftiger Entwicklung**
- ⇒ Darstellung der **unternehmerischen Aufgaben** für die nächsten 3 bis 5 Jahre
- ⇒ Richtschnur in der **Umsetzungs- / Realisierungsphase**

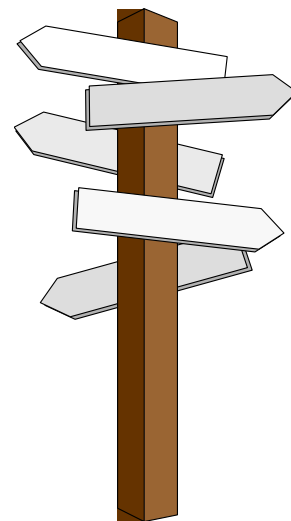


Systematische Gesamtdarstellung betriebswirtschaftlich wichtiger Faktoren für eine Unternehmung oder ein Projekt.

Ein Businessplan kann **alle wichtigen Schritte** im „Leben“ einer Unternehmung begleiten.

Beispiele:

- ⇒ **Gründung & Aufbau** einer Unternehmung
- ⇒ Aktuelle **Standortbestimmung**
- ⇒ **Strategische Neuausrichtung**
- ⇒ Realisierung grösserer **Investitionsprojekte**
- ⇒ Einführung neuer **Produkte** und **Dienstleistungen**
- ⇒ Bearbeitung neuer **Märkte** und **Marktsegmente**
- ⇒ **Kauf & Verkauf** von Unternehmungen
- ⇒ Etc.



Ein Businessplan kann kann **internen** und **externen Zwecken** dienen!

Der Businessplan gibt über folgende Fragen Auskunft:

⇒ **Wo stehen wir heute?**

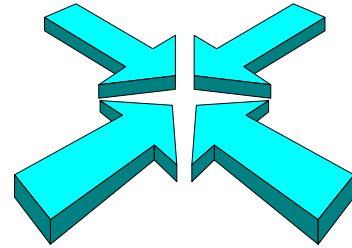
- Ausgangslage
- Herausforderungen

⇒ **Welche Ziele wollen wir erreichen?**

⇒ **Mit was wollen wir die Ziele erreichen?**

- Was wollen wir verändern?
- Was ist der Kundennutzen?

⇒ **Wie wollen wir die Organisation führen, damit wir die Ziele erreichen?**



Somit ist ein Businessplan eine **Richtschnur** für das **unternehmerische Handeln** in den nächsten 3 bis 5 Jahren!

3. Anwendungsmöglichkeiten

Bezug des Businesspl.	Unternehmung	Gründung & Aufbau einer Firma Aktuelle Standortbestimmung Mfr.-lfr. Ausrichtung der Firma (interne Strategiefindung) Einbezug Kader in U'gsführung Nachfolgeregelung Kauf einer Firma etc.	Unternehmungsfinanzierung (Egen- & Fremdkapital) Partnersuche Kadersuche Verkauf einer Firma etc.
	Projekt	Machbarkeit & eigene Beurteilung eines Projekts Investitionsentscheid etc.	Projektfinanzierung (Egen- & Fremdkapital) Partnersuche etc.
		Intern	Extern

Ausrichtung des Businessplans

Darstellung: BHP – Hanser & Partner AG

BWL-Anwendungen, 7. November 2006

⇒ Businessplan kann persönliches **Gespräch** nie ersetzen!

⇒ **Ausrichtung auf Adressat!**

⇒ Schwerpunkte auf **Informationsbedürfnisse** des Adressaten ausrichten:

- **Wer ist Adressat?**
- **Was ist für ihn wichtig?**
- **Was will er wissen?**
- **Welche Fragen sind zu beantworten?**

17

⇒ **Markseitige Neuausrichtung**

- Einstieg in Direktvermarktung, Beteiligung an Vermarktungsprojekt (reg.)
- Lancierung eines neuen Produktes (bzw. Dienstleistung): z.B. Hofbäckerei
- Abnahmevertrag mit Grossabnehmer
- Etc.

⇒ **Umstellung des Betriebskonzeptes**

- Bio, Labelproduktion etc.
- Aufgabe der Milchproduktion (Verkauf Kontingent etc.)
- Nebenerwerb

⇒ **Realisierung eines grossen Investitionsprojektes**

- Gebäude, Land, Maschinen etc.

⇒ **Übernahme Pacht, Hofübergabe, Nachfolgeregelung, Verkauf Betrieb**

⇒ **Kooperation mehrerer Betriebe**

- Vermarktung / Vertrieb; Betriebs- /Betriebszweiggemeinschaften etc.

⇒ **Kreditbeschaffung**

- Investitionskredit, Starthilfe, Betriebskredit etc.



BWL-Anwendungen, 7. November 2006

18

- ⇒ Lancierung von **Produkten** einer Region oder mehrerer Betriebe
 - Z.B. Geschenkkorb „Glücktricka“ (LaNaTour-Projekt Oberwallis)
- ⇒ Kooperation / Zusammenlegung von **Käsereigenossenschaften**
 - Z.B. Anleitung im Käsehandbuch der Zentralschweizer Milchproduzenten (ZMP)
- ⇒ Kooperation / Zusammenlegung von **landw. Genossenschaften** (Landi's)
- ⇒ Projekte für die Zusammenarbeit zwischen **Landwirtschaft** und **Tourismus**
 - Z.B. Museum / Erlebnislandschaft
 - Z.B. Schaukäserei
- ⇒ Projekte für die **Bewirtschaftung** bestimmter Gebiete (z.B. bestimmte Landschaften; BP z.B. als Grundlage für die Bemessung von Entschädigungen)
- ⇒ **Maschinenringe**
- ⇒ **Etc.**



- ⇒ Exemplarisches Beispiel für Anwendung eines Businessplans (**pragmatisch!**)
- ⇒ **Zweck:** Projekte zur Zusammenlegung von Käsereigenossenschaften im Gebiet des ZMP
- ⇒ Businessplan als Dokument, das den einzelnen Genossenschaften zur **Entscheidungsfindung** vorgelegt werden kann.
- ⇒ Umfang: **10-15 Seiten & Beilagen**



4. Aufbau eines Businessplans

4. Aufbau

Überblick

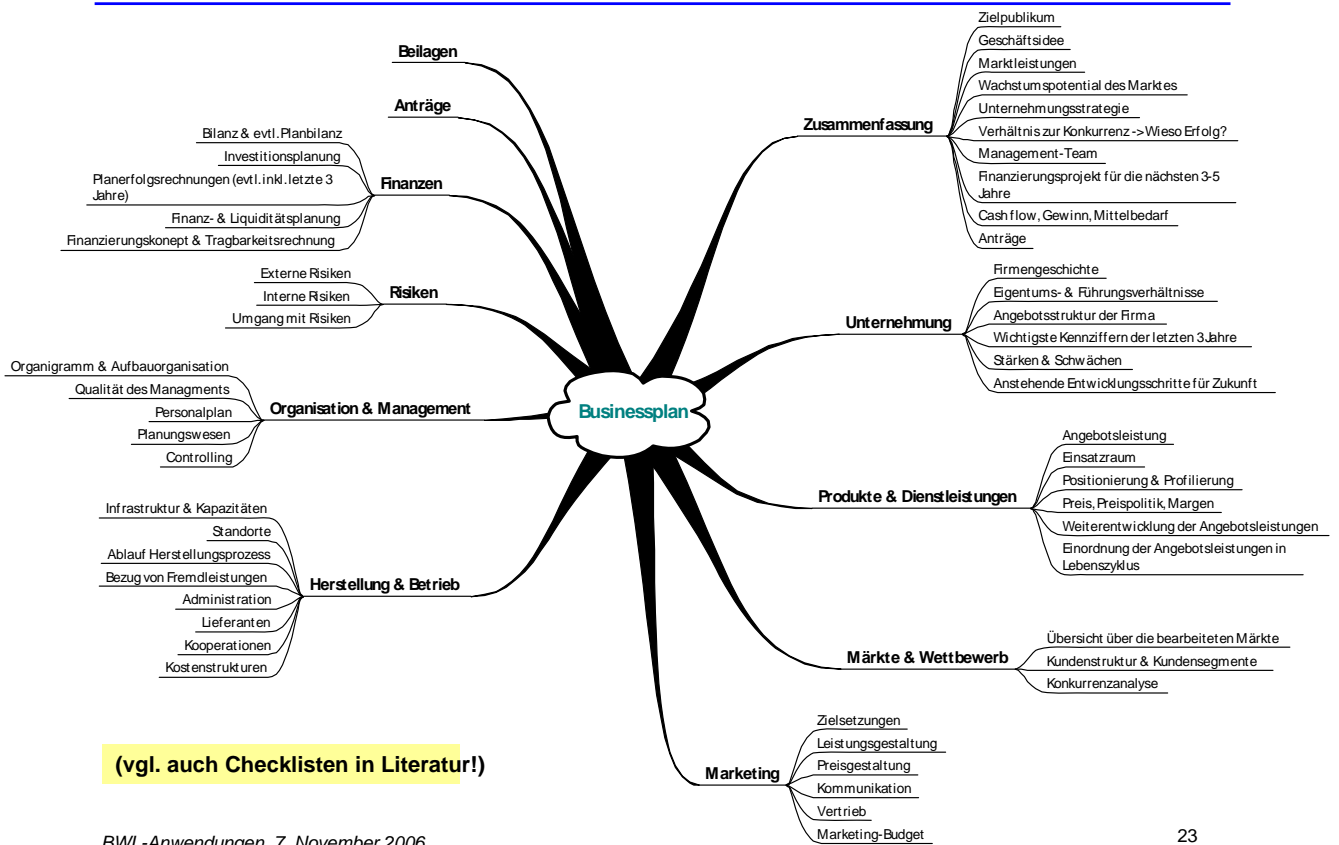
- ✓ **Zusammenfassung** (1-3 Seiten)
- ✓ **Unternehmung** (1-3 Seiten)
- ✓ **Produkte & Dienstleistungen** (1-7 Seiten)
- ✓ **Märkte & Wettbewerb** (1-7 Seiten)
- ✓ **Marketing** (1-6 Seiten)
- ✓ **Herstellung & Betrieb** (1-7 Seiten)
- ✓ **Organisation & Management** (1-6 Seiten)
- ✓ **Risiken** (1-3 Seiten)
- ✓ **Finanzen** (2-8 Seiten)
- ✓ **Anträge** (1 Seite)
- ✓ **Beilagen**

⇒ **Gliederung** eines Businessplans häufig mit dieser Struktur

⇒ Entspricht weitverbreitetem **Standard**

⇒ **Alternative Strukturen** möglich (vgl. z.B. S. 23)

⇒ Wichtig: **Gewichtung & Umfang** der Kapitel **je nach Zweck** anpassen!



- ✓ **Executive Summary**
 - ✓ **Produktidee**
 - ✓ **Unternehmerteam**
 - ✓ **Marketing**
 - Markt & Wettbewerb
 - Zielmarkt
 - Marketingstrategie
 - ✓ **Geschäftssystem & Organisation**
 - ✓ **Realisierungsfahrplan**
 - ✓ **Risiken**
 - ✓ **Finanzierung**
 - ✓ **Beilagen**
- Quelle: McKinsey&Comany 1998

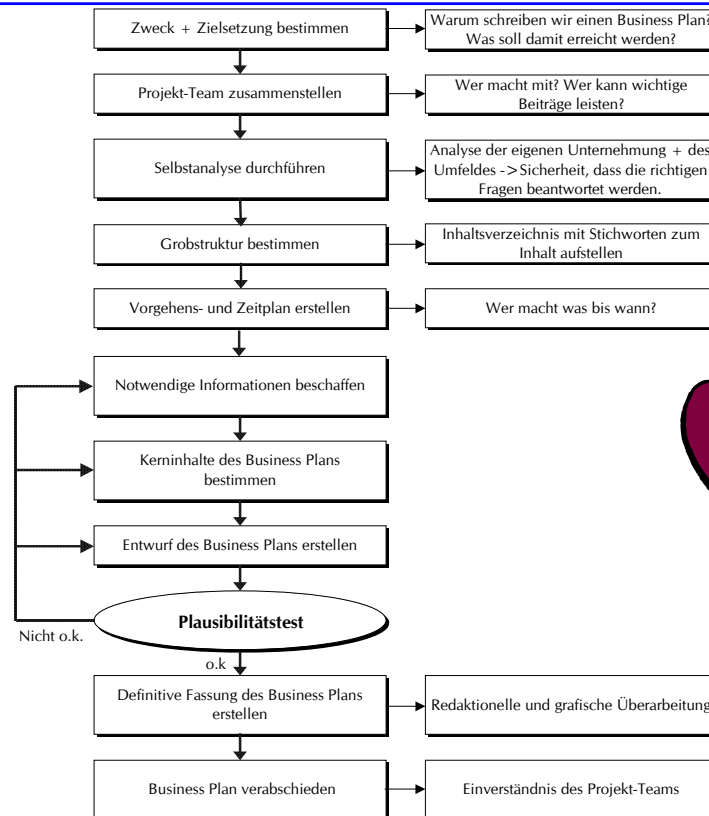
5. Vorgehensmethodik

5. Vorgehen

Grundsätzliches

- ⇒ Die Erarbeitung eines Businessplans ist ein **eigenes Projekt** (planungsmässig).
- ⇒ **Dialog** ist bei der Erarbeitung wichtig!
 - Auch im Kleinbetrieb!
 - Einbringen verschiedener Sichtweisen
 - Teamarbeit
- ⇒ Vom **Allgemeinen** zum **Speziellen**
 - Zuerst den Wald sehen und dann die Bäume suchen!
- ⇒ Arbeit mit **Varianten** und **Szenarien**
 - Vor allem dort, wo Unsicherheit unvermeidbar ist!
 - Z.B. „Bester Fall“, „Realistischer Fall“, „Schlechtester Fall“, evtl. Ausstiegskriterien
- ⇒ **Plausibilitätsprüfungen sind wichtig**
 - Gibt es im Businessplan einen roten Faden?
 - Steht das geplante Konzept in einem realistischen Verhältnis zu den vorhandenen personellen Ressourcen sowie zu Sach- und Finanzmitteln?





BWL-Anwendungen, 7. November 2006

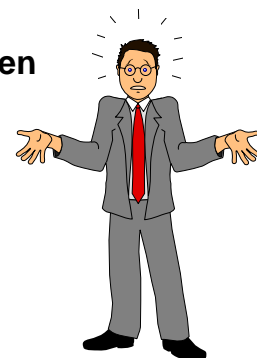
Darstellung: BHP – Hanser & Partner AG

27

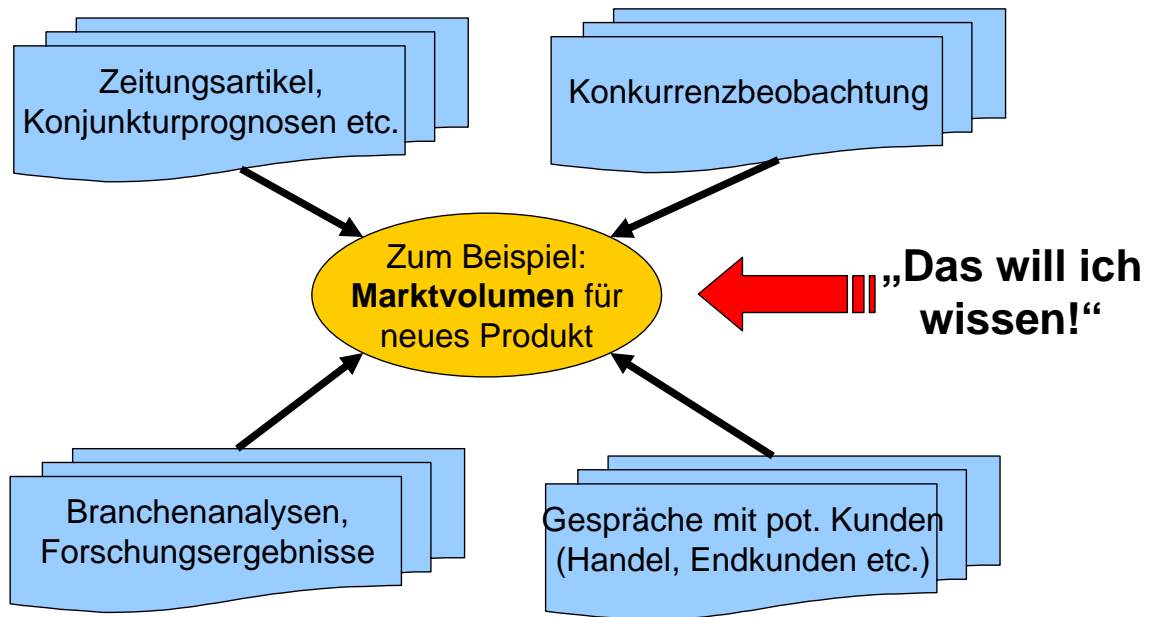
- ⇒ **Textform**
- ⇒ Einfache, anschauliche **Sprache** verwenden!
- ⇒ Interessante, kreative & nachvollziehbare **Argumentation**
- ⇒ Klare Unterscheidung zwischen **Tatsachen** (mit Quellen belegen), **Annahmen** und **Interpretationen**
- ⇒ Ehrliches Aufzeigen von **Chancen & Risiken**
- ⇒ **Kürze & Übersichtlichkeit** (4 – 50 Seiten plus Beilagen)
- ⇒ Gute **Strukturierung**
- ⇒ Saubere **Darstellung** und gute **Visualisierung**

„Wer's nicht einfach und klar sagen kann, der soll schweigen und weiterarbeiten, bis er's klar sagen kann.“

Karl Popper, Philosoph



Ein Businessplan ist immer auch eine Visitenkarte!



Darstellung: BHP – Hanser & Partner AG

6. Typische Fehler

- ⇒ **Nicht empfängerorientiert**
- ⇒ **Absichten** der Autoren nicht klar ersichtlich (z.B. keine Anträge)
- ⇒ **Zu umfangreich**
 - Viele technische Details, aber wenig zum Markt, viele unwesentliche Inhalte
 - Zu viele Zahlen, die nicht relevant sind (Zahlenfriedhöfe)
- ⇒ **Unvollständig** – wichtige Teile fehlen
 - Belege für Aussagen („Hard facts“) fehlen oft; Nachprüfbarkeit fraglich
 - Häufige Mängel: Marktgrösse, -entwicklung, Konkurrenz, Preise, Finanzen
- ⇒ **Innere Widersprüche**
 - Verschiedene Autoren
 - Vorgeschlagene Konzepte stimmen nicht mit vorhandenen Ressourcen überein (Know-how, Finanzen etc.)
 - Formale Mängel: Struktur, Darstellung, Rechtschreibung etc.
- ⇒ Kein oder unzureichendes **Marketingkonzept**
 - Markt- bzw. Zielsegmente
 - Angewendete Instrumente und Argumentarien
- ⇒ **Hoffnung** und **Realität** vermischt
 - Nachfrage nach neuen Leistungen wird als gesichert erachtet, Marktakzeptanz bleibt ungeklärt
 - Häufig bei neuen, innovativen Leistungen

- ⇒ **Definition Adressat**
 - Verstehen, was für die Adressaten **wirklich wichtig** ist.
⇒ Hier sind die Schwergewichte im Businessplan zu legen (z.T. inkl. Wortwahl)!
 - Verstehen, welche die wichtigen, heiklen Fragen sind, die im Businessplan darzustellen sind (Branchenkenntnis, Projektverständnis).
- ⇒ **Gewichtung der Themen**
 - Zu viel bei Themen, die einem liegen
 - Zu wenig bei Themen, bei denen man sich nicht sicher fühlt
- ⇒ **Zeitbedarf unterschätzt**
- ⇒ **Anwendung von Checklisten**
 - Unumstössliche Vorgabe versus pragmatisches Anwenden
- ⇒ **Businessplan mit konkreten Inhalten „füllen“**
 - Ideen mit plausiblen, nachvollziehbaren Argumenten belegen
 - Formulierung von Texten

7. Produkt- / Marktkonzept

7. Produkt/Markt

Produkt & Dienstleistung

- ✓ Beschreibung der künftigen **Angebotsleistung** der Unternehmung.
- ✓ Die Themen „Produkt / Dienstleistung“, „Markt“ und „Konkurrenz“ sind nicht immer vollständig trennbar.
- ✓ Wichtig ist einzig die **konsistente Argumentation** mit einem **roten Faden!**

⇒ **Angebotsleistung**

- Produkte: Milch, Fleisch, Obst, Gemüse etc.
- Andere Leistungen: Ferien auf dem Bauernhof, Streichelzoo etc.
- Umsätze & Margen

⇒ **Positionierung, Profilierung** der angebotenen Leistungen

- Für welche Kundensegmente?
- Was ist der angebotene Nutzen?

⇒ Geplante **Weiterentwicklung** der Angebotsleistungen

⇒ Einordnung der Angebotsleistungen im **Lebenszyklus**

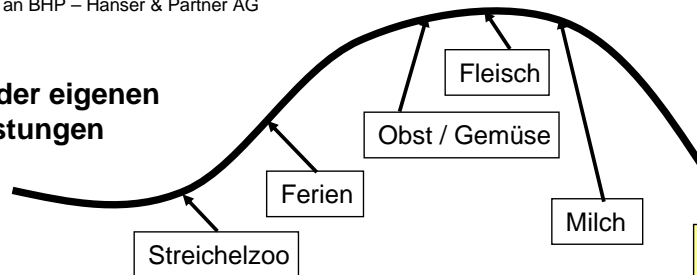


Phase	Einführung	Wachstum	Reife	Rückgang
Nachfrage	Klein	Schnell zunehmend	Stagnierend	Abnehmend
Umsatz	Niedrig	Schnell zunehmend	Max. langsam wachsend	Abnehmend
Gewinn	Negativ	Steigend, hoch	Absinkend	Niedrig
Cash-flow	Negativ	Mässig	Hoch	Niedrig
Kunden	Innovativ	Massenmarkt	Massenmarkt	Nachzügler
Konkurrenten	Wenige	Mehr	Viele	Weniger

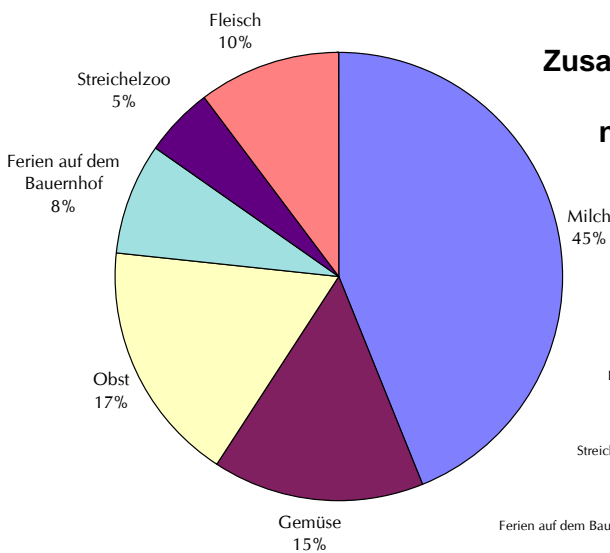
Kombination der verschiedenen Produkte sollte eine **ausgeglichene Mischung** ergeben.

Quelle: In Anlehnung an BHP – Hanser & Partner AG

Einordnung der eigenen Angebotsleistungen

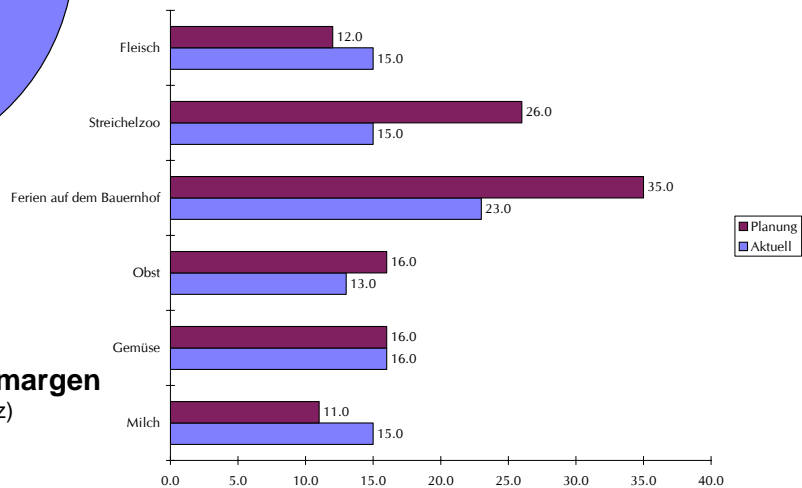


Schematisches Beispiel (betriebsindividuell)!



Zusammensetzung des Umsatzes 2000 nach Angebotsleistungen (in % des Umsatzes)

Deckungsbeitragsmargen (in % vom Umsatz)



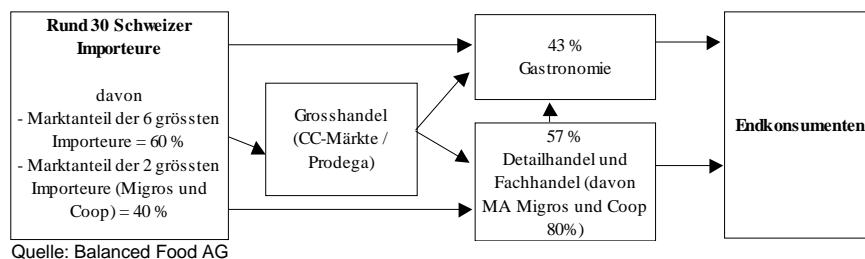
- ✓ **Marktorientierung** statt **Produktorientierung!**
 - Deshalb: Kein Unternehmen kann ohne Kenntnisse des eigenen Marktes auskommen!
- ✓ Dem Zielpublikum klar machen, dass man **Markt** und **Wettbewerb** versteht. Deshalb sind Sie in der Lage, die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen.
- ✓ Ziel I: Eigenes Angebot in Markt & Wettbewerb **einordnen**.
- ✓ Ziel II: Wichtigste **Erfolgsfaktoren** für Anbieter im Markt aufzeigen.

⇒ **Übersicht** über die bearbeiteten **Märkte**

⇒ **Kundenstruktur & Kundensegmente**

⇒ **Konkurrenzanalyse**

„If there is no competition, there is probably no market.“
Brian Wood



- ⇒ In welchen **Märkten** ist die Unternehmung aktiv?
 - Pflanzenbau, Tierproduktion, Dienstleistungen, Vermarktung etc.
- ⇒ Wie werden sich die einzelnen Märkte künftig **verändern**?
 - Menge der Nachfrage (z.B. mittels Triangulation)
 - Wichtige Marktstufen → Anzahl Anbieter & Wettbewerb
 - Art der Nachfrage (z.B. Poolung des Einkaufs bei Abnehmern -> Category?)
 - Gesetzliche Bestimmungen etc.
- ⇒ Auf welche Teilmärkte (**Kundensegmente**) konzentriert sich das eigene Angebot heute und in Zukunft (**Zielmärkte**)?
- ⇒ Welche eigene **Marktstellung** soll erreicht werden (Marktanteile)?
Oder: **Plausibilität** für geplante Umsätze aufzeigen!

- ⇒ Wer sind die Kunden in den wichtigsten **Teilmärkten** (Kundensegmente)?
- ⇒ Welche **Bedürfnisse** haben die Kunden? Was ist für sie **wichtig**?
- ⇒ Gibt es **neue Kundengruppen**, welche noch nicht bedient werden?
- ⇒ Welche **Vertriebswege** werden gewählt (Direktvermarktung, Handel)?

Produkt-/Markt-Tabelle (Nachfrage / Marktvolumen in 1'000 CHF p.a.)

Produkte	Marktsegmente im eigenen Absatzgebiet			Summe
	Segment 1: Konsumenten	Segment 2: Lokaler Detailhandel	Segment 3: Verarbeiter	
Milch	100	1'000	2'000	3'100
Fleisch	10	200	700	910
Gemüse	20	500	100	620
Obst	30	100	900	1'030
Ferien auf dem Bauernhof	100	-	-	100
Streichelzoo	14	-	-	15
Total	275	1'800	3'700	5'775

- ⇒ **Wer** sind die Kunden (Endkonsumenten, Handel, Verarbeiter etc.)?
- ⇒ **Wie** erklären wir den Kunden, was unsere Leistungen sind?
- ⇒ Welche **Kunden** werden mit welchen **Leistungen** zu welchem **Preis** über welchen **Vertriebskanal** mit welchen **Argumenten** angesprochen?
- ⇒ Welche Zielmärkte wollen wir mit welchen **Massnahmen** erreichen?
 - Pflege von Stammkunden
 - Mailings
 - Werbung
 - Tag der offenen Tür
 - Tafel an der Strasse etc.
- ⇒ Wie viel wollen wir mit den einzelnen Kundenkategorien **umsetzen**?
- ⇒ Wie viel **kosten** die vorgesehenen Marketingmassnahmen? Sind genügend finanzielle Mittel dafür vorhanden? (**Marketing-Budget**)
- ⇒ Wie werden die Preise für die einzelnen Produkte und Dienstleistungen festgelegt (**Kalkulation**)?



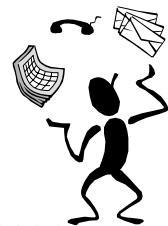
8. Organisation & Herstellung

8. Organisation/Herstellung

Organisation & Management

- ✓ Eine gute **Führung** und eine gute **Organisation** gehören heute zu den wichtigsten Faktoren, die über den Erfolg einer Unternehmung entscheiden!
- ✓ Erläutern:
Welche Gründe sprechen dafür, dass die Unternehmung erfolgreich geführt werden kann?

- ⇒ Wer sind die **Schlüsselpersonen**, die für den Erfolg der Unternehmung massgebend sind?
- ⇒ Wer ist für was **verantwortlich** (Aufgabenbeschreibung)?
- ⇒ Wie ist die **Stellvertretung** geregelt?
- ⇒ Verfügt die Führung der Firma über genügend **Managementwissen** (Kenntnisse betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge und Instrumente)?
- ⇒ Wird das Management bei der Führung des Betriebes von **externen Personen** unterstützt?



- ✓ Welche **Infrastrukturen** und **organisatorischen Massnahmen** sind notwendig, damit die gewünschten Leistungen angeboten werden können?

⇒ **Infrastruktur & Kapazitäten**

- Beispiele: Boden, Gebäude, Maschinen etc.
- Gibt es Teile, die nicht betriebsnotwendig sind?

⇒ **Ablauf Herstellungsprozess**

- Spezielle Anforderungen?

⇒ **Bezug von Fremdleistungen?**

- Bedeutung des Outsourcing?

⇒ **Administration**

⇒ **Lieferanten**

⇒ **Kooperationen**

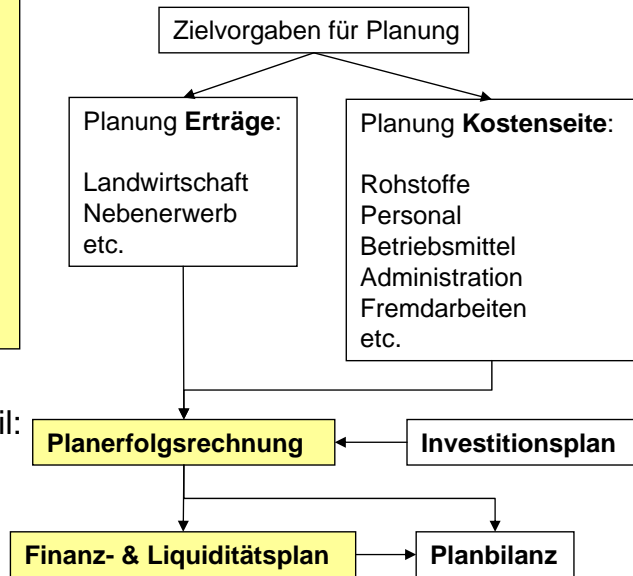
- Marktseite, Kostenseite etc.

⇒ **Kostenstrukturen**



9. Finanzen

- ✓ **Umsetzung** der Ziele, Annahmen & Massnahmen in Finanzzahlen
- ✓ Voraussichtliche **finanzielle Entwicklung**
- ✓ Gesamter **Finanzbedarf**
- ✓ **Deckung** des allfällige zusätzlichen Finanzbedarfs



Notwendige Angaben im Finanzteil:

- Aktuelle **Bilanz** & evtl. Planbilanz
- **Investitionsplanung**
- **Planerfolgsrechnung**
- **Finanz- & Liquiditätsplanung**
- **Finanzierungsvorschlag & Tragbarkeitsrechnung**

	(in 1'000 CHF)	2007	2008	2009
	Nettoverkaufserlös			
+	Bestandesänderungen			
+	Eigenleistungen			
=	Gesamtleistung			
./.	Warenaufwand			
=	Bruttogewinn			
./.	Personalaufwand			
./.	Raufwand			
./.	Werbe- & Marketingaufwand			
./.	Verwaltungsaufwand			
./.	Abschreibungen			
./.	Zinsaufwand			
./.	Übr. Aufwand			
=	Betriebsertrag			
+/-	Neutraler Erfolg			
=	Gewinn vor Steuern			
./.	Steuern			
=	Gewinn			

	2006 <small>(in 1'000 CHF)</small>	2007 <small>(in 1'000 CHF)</small>	2008 <small>(in 1'000 CHF)</small>	2009 <small>(in 1'000 CHF)</small>	2010 <small>(in 1'000 CHF)</small>	Total <small>(in 1'000 CHF)</small>
Investitionskosten ^{a)}						
- Projekt 1:						
- Projekt 1:						
- Projekt 1:						
Total Investitionen						
Kapitalkosten pro Jahr ^{b)}						
- Projekt 1:						
- Projekt 1:						
- Projekt 1:						
Total Kapitalkosten pro Jahr						
Betriebskosten pro Jahr ^{c)}						
- Projekt 1:						
- Projekt 1:						
- Projekt 1:						
Total Betriebskosten pro Jahr						

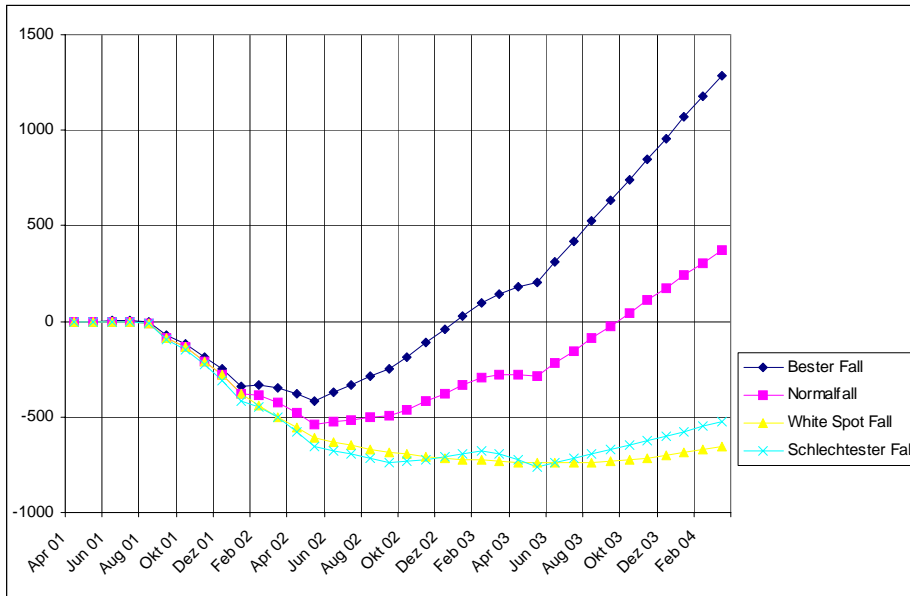
a) Basis: Offerten, Kostenschätzungen etc.

Quelle: In Anlehnung an BHP – Hanser & Partner AG

b) Positionen: Abschreibungen & Zinsen

c) Positionen: Lohnkosten, Waren- & DL-Aufwand, Unterhaltskosten, sonstige Betriebskosten

	Okt. 2006	Nov. 2006	Dez. 2006	...
Umsatztätigkeit				
+ Debitorenzahlungen				
./. Kreditorenzahlungen				
./. Zahlungen Personal (inkl. Soz.leistungen)				
./. Zahlungen Zinsen				
./. Zahlungen Steuern				
./. Übrige Zahlungen				
= Geldfluss aus Umsatztätigkeit				
Investitionstätigkeit				
./. Kauf Mobilien				
./. Kauf Immobilien				
+ Verkauf Mobilien				
+ Verkauf Immobilien				
= Geldfluss aus Investitionstätigkeit				
Finanzierungstätigkeit				
./. Rückzahlungen Fremdkapital				
+ Kreditaufnahme				
+ Eigenkapitalerhöhung				
= Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit				
= Zu- bzw. Abnahme in Planperiode				
Bestand flüssige Mittel Vorperiode				
= Bestand/ Bedarf flüssige Mittel				



Quelle: Balanced Food AG

- ⇒ Ursachen für Kapitalbedarf (Umlauf- & Anlagevermögen)?
- ⇒ Umfang des Kapitalbedarfs?
- ⇒ Zeitlicher Verlauf des Kapitalbedarfs?

Gegenüberstellung von zusätzlichem Kapitalbedarf & geplanter Finanzierung

	2007 <small>(in 1'000 CHF)</small>	2008 <small>(in 1'000 CHF)</small>	2009 <small>(in 1'000 CHF)</small>	Total <small>(in 1'000 CHF)</small>
Total Kapitalbedarf				
Finanzierung				
Kontokorrentkredite				
Langfristige Kredite der Bank				
Darlehen Dritter				
Aktienkapital				
Anderes:				
= Total Finanzierung				

Quelle: In Anlehnung an Credit Suisse

- ⇒ **Finanzierungsregeln einhalten!**
- ⇒ **Tragbarkeitsrechnungen**
 - Verzinsung, Amortisation, Reserve
 - Tragbarkeit für Firma: Ist es möglich, sämtliche Zins- und Amortisationszahlungen vollumfänglich und termingerecht zu leisten?

10. Fazit

10. Fazit

Abschliessende Bemerkungen

- ⇒ Der Businessplan ist ein **sehr gutes Werkzeug**, das hilft, ein Projekt oder eine Unternehmung umfassend und konsistent nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten darzustellen.
- ⇒ Das Abfassen eines konsistenten Businessplans zwingt die AutorInnen, die Inhalte betriebswirtschaftlich **konsequent durchzudenken**.
- ⇒ Die Erarbeitung eines Businessplans kann relativ aufwendig sein. Durch gezielte Ausrichtung auf das Zielpublikum und den festgelegten Zweck kann der **Aufwand** jedoch deutlich **vermindert** werden.
- ⇒ Das Werkzeug Businessplan kann für Unternehmungen im Landwirtschaftssektor einen wichtigen Beitrag leisten, um sich im rasant verändernden Umfeld besser zu orientieren (**Orientierungsrahmen**).

Verfasser	Titel	Kommentar	Bezugsquelle
Credit Suisse	Der Business-Plan. Eine praxisorientierte Wegleitung (2004)	Sehr gut, detailliert, ausführlich.	www.credit-suisse.com
BDO-Visura	Business Plan – Leitfaden für die Praxis	Gut, gibt schnell guten Überblick zu den wichtigen Punkten.	BDO Visura, Solothurn 032 624 66 66
McKinsey & Company	Planen, gründen, wachsen – Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg (2002)	Sehr gut, ausgerichtet auf Wachstums bereiche, enthält für div. Branchen Kennzahlen, enthält Beispieldokus.	Jede Buchhandlung
Aventic	Business Plan für Klein- und Mittelbetriebe (Internet)	Gut, kurze und pragmatische Anleitung mit vielen Fragen	www.aventic.com
Hanser, Weber, Fahrländer	Business Plan – Der Blick in die Zukunft (Kursunterlagen für die Seminare des Schweizerischen Baumeisterverbandes, 1998)	Ausgerichtet auf KMU, pragmatisch, einfache Anleitungen für Analyse und Planung.	BHP – Hanser & Partner AG 01 299 95 11
Hanser, Jenal, Weber	Business Plan – Der Blick in die Zukunft: Anleitung für die Erstellung eines Business Plans für Hotelbetriebe (1998)	Ausgerichtet auf KMU, pragmatisch, einfache Anleitungen für Analyse und Planung.	Wirtschaftsforum Graubünden 081 253 34 34 wiforum@bluewin.ch
Hanser, Jenal, Keiser, Meier	Business Plan – Der Blick in die Zukunft: Anleitung für die Erstellung eines Businessplans für Betriebe der Bauwirtschaft (2000)	Ausgerichtet auf KMU, pragmatisch, einfache Anleitungen für Analyse und Planung.	Wirtschaftsforum Graubünden 081 253 34 34 wiforum@bluewin.ch