



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

**DUSYS**  
Department of  
Environmental Systems Science



Agricultural Economics and Policy

# Advanced Management in the Agri-Food Chain

Vorlesung ETHZ, Herbstsemester 2019  
(Teil 3)

Dr. Michael Weber

Wilen SZ, 2019

# Semesterprogramm 2019

Aktualisiert am 18. November 2019

Nr.	Datum	Inhalt
(1)	23.9.19	<b>Einführung:</b> Übersicht, Ziele, Programm, konzeptionelles Framework, Begriffe, Definitionen
(2)	30.9.19	<b>Einführung:</b> Konzeptionelles Framework für eine Integrale Management-Praxis Start: Überblick Modelle, <u>Themen für Gruppenarbeiten, Gruppenbildung</u>
(3)	7.10.19	<b>Input:</b> Alternative Strategiefindungsmethoden
(4)	14.10.19	<b>Teams: autonome Arbeit</b>
(5)	21.10.19	<b>Input:</b> Die Musterbrecher – Der Film
(6)	28.10.19	<b>Coaching / Fragen der Teams (auf «Anmeldung») oder autonome Teamarbeit</b>
(7)	4.11.19	<b>Teams: autonome Arbeit</b>
(8)	11.11.19	<b>Präsentationen</b> (5-h-Revolution & Innovator's Dilemma)
(9)	18.11.19	<b>Gastvortrag Maya Bentele:</b> Lernende Organisationen
(10)	25.11.19	<b>Input:</b> Bussinessplan ( <b>neu</b> )
(11)	2.12.19	<b>Präsentationen</b> (Holokratie & Business Model Creation)
(12)	9.12.19	<b>Präsentationen</b> (Helfen & PIMS)
(13)	16.12.19	<b>Input:</b> Change management & Abschluss

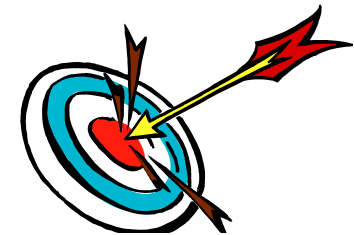
Montag, 8-10, ETHZ\_LFW C1

# **Businessplan**

## **Grundlagen & Anwendungen**

**Die Teilnehmenden ...**

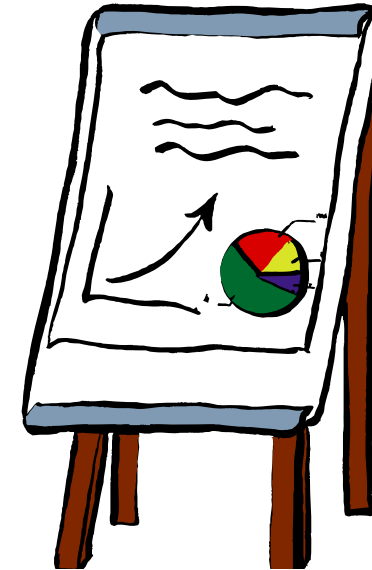
- erkennen den **Nutzen** von Businessplänen – auch für Unternehmen der Agrar- und Lebensmittelbranche,
- wissen, für welche **Zwecke** Businesspläne angewendet werden können,
- kennen **Inhalt, Aufbau** und **Vorgehensmethodik** und
- kennen die wichtigsten **Hürden** bei der Erarbeitung von Businessplänen.



## 1. Einleitung

- (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**

## Inhalt der Vorlesung



**Unterlage = Dokumentation  
In Vorlesung werden Teile behandelt!**

## 1. Einleitung

# Landwirtschaft & Agribusiness im Umbruch

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



- **Stichworte**

- Klimawandel wird in der landwirtschaftlichen Produktion immer spürbarer.
- AP22+, Agrarfreihandelsdiskussionen (z.B. Mercosur, USA), Klimadebatte, Pflanzenschutzdebatte, Agrarinitiativen 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 & neuen Vorschriften).
- Marktzutritt gegen innen (Importe) & gegen aussen (Exporte) wird erleichtert.
- Wettbewerb wird intensiver.
- „Teures Umfeld“ der Landwirtschaft bleibt vorderhand tendenziell erhalten.
- Einkommen stagnieren oder sind volatiler als in der Vergangenheit (trotz DZ).
- Mehr Volatilität.

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

## 1. Einleitung **Viele Betriebe im Agrar-/Ernährungsbereich als typische KMU**

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

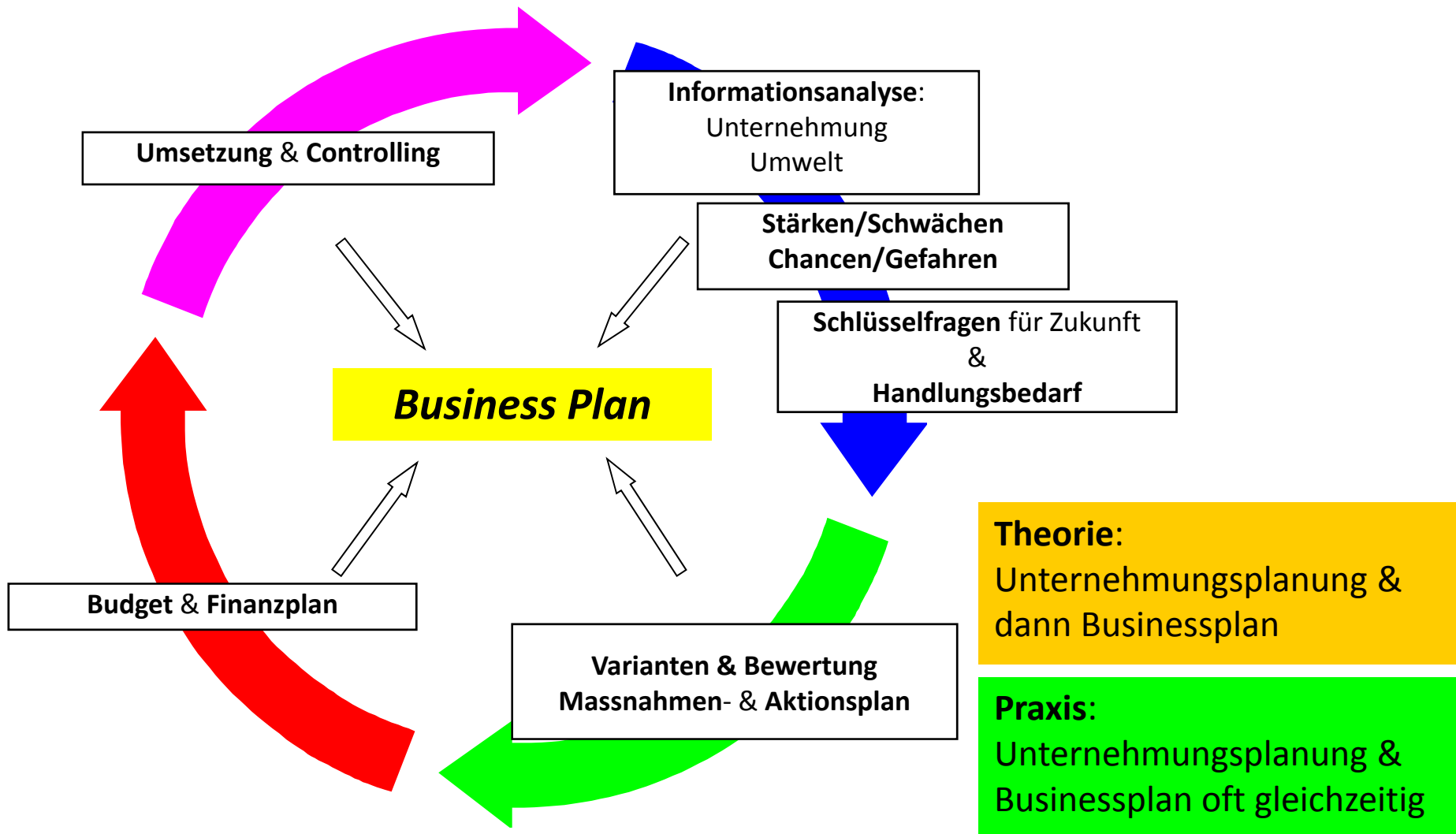
- Fehlen einer expliziten **Unternehmungspolitik** (Strategie).
- Auswirkungen von **Umfeldveränderungen** werden sehr spät erkannt.
- Fehlende **Marktbeobachtung** vor Lancierung eines Produktes.
- Zukunftsorientierte **Planungen** werden vernachlässigt.
- **Rechnungswesen** ist oft einseitig vergangenheitsorientiert.
- **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.

1. Einleitung

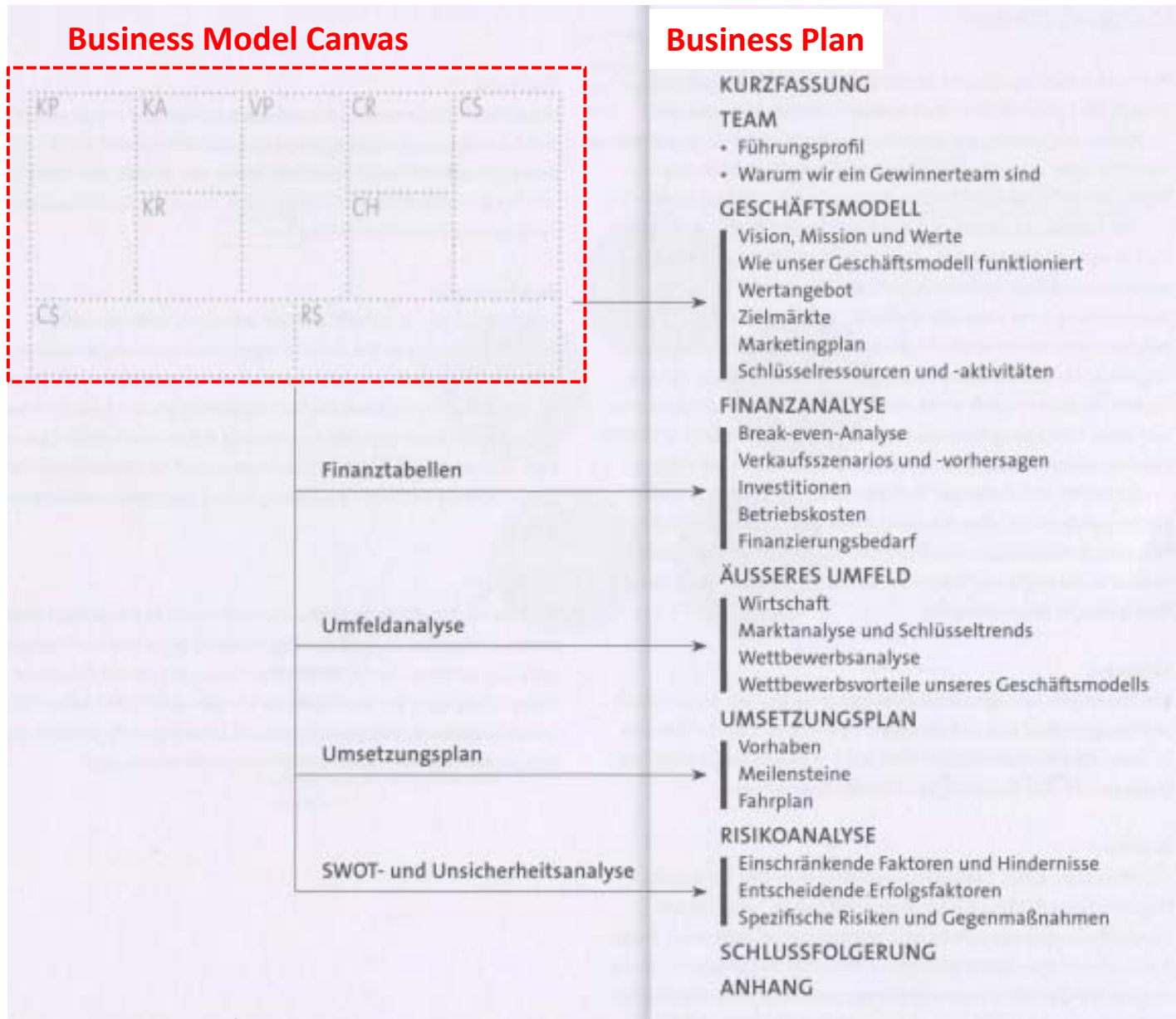
# Methodik der Unternehmensplanung





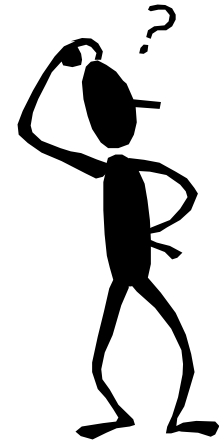
# 1. Einleitung

# Business Modell & Businessplan



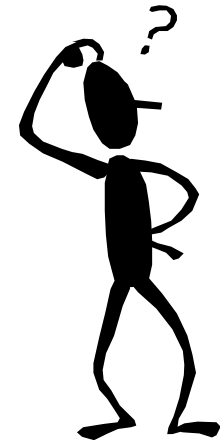
According to: Osterwalder/Pigneur (2011)

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



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

A. de Geus

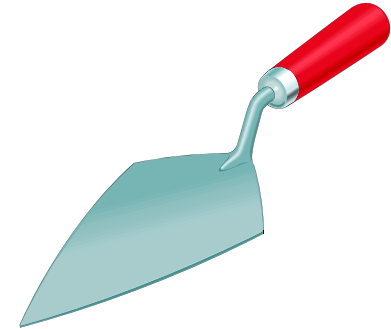


## **2. Was ist ein Businessplan?**

## 2. Was ist ein BP?

## Definition

- **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**



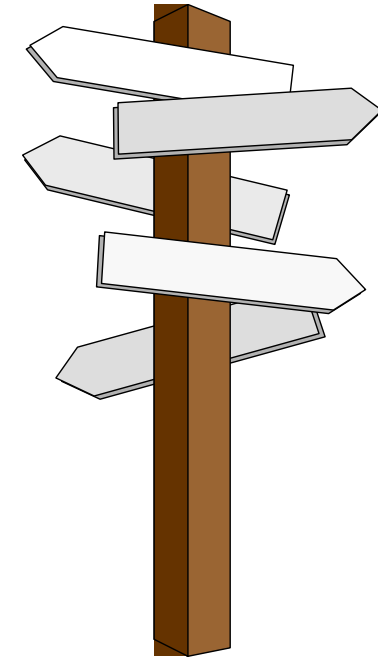
**Systematische Gesamtdarstellung betriebswirtschaftlich wichtiger Faktoren für eine Unternehmung oder ein Projekt.**

## 2. Was ist ein BP? **Einsatzmöglichkeiten**

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
- ⇒ **Finanzierungsverhandlungen** mit einem Geldgeber (z.B. Bank, Aktionär)
- ⇒ Etc.



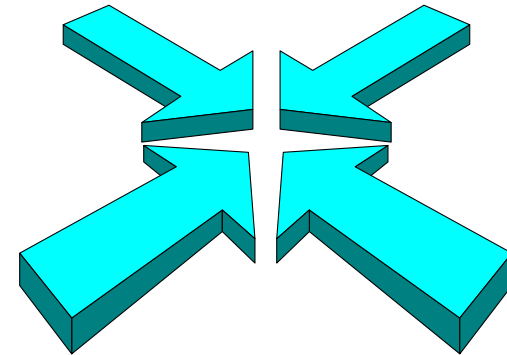
Ein Businessplan kann kann **internen** und **externen Zwecken** dienen!

## 2. Was ist ein BP?

## Inhalte eines Businessplans

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**



### 3. Anwendung

<b>Bezug des Businesspl.</b>	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 (Eigen- & Fremdkapital)  Partnersuche Kadersuche Verkauf einer Firma etc.
	Projekt	Machbarkeit & eigene Beurteilung eines Projekts  Investitionsentscheid  etc.	Projektfinanzierung (Eigen- & Fremdkapital)  Partnersuche  etc.
		Intern	Extern

**Ausrichtung des Businessplans**

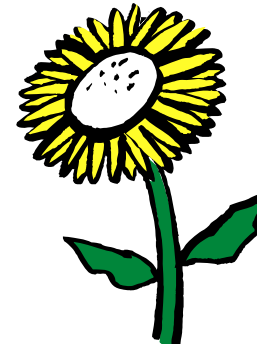
### Überblick

- 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?**

### 3. Anwendung

## Businesspläne in der Land-/Ernährungswirtschaft

- **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.



### 3. Anwendung

## Businesspläne für andere Bereiche

- Lancierung von **Produkten** einer Region oder mehrerer Betriebe
  - Z.B. Geschenkkorb für regionale Produkte
- Kooperation / Zusammenlegung von **Käsereigenossenschaften**
  - Z.B. Anleitung im Käseriehandbuch 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. Milchmanufaktur Einsiedeln
- Projekte für die **Bewirtschaftung** bestimmter Gebiete (z.B. bestimmte Landschaften; BP z.B. als Grundlage für die Bemessung von Entschädigungen)
- **Maschinenringe**
- **Etc.**



### 3. Anwendung

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

## Businessplan für Käseereigenossenschaften



## **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

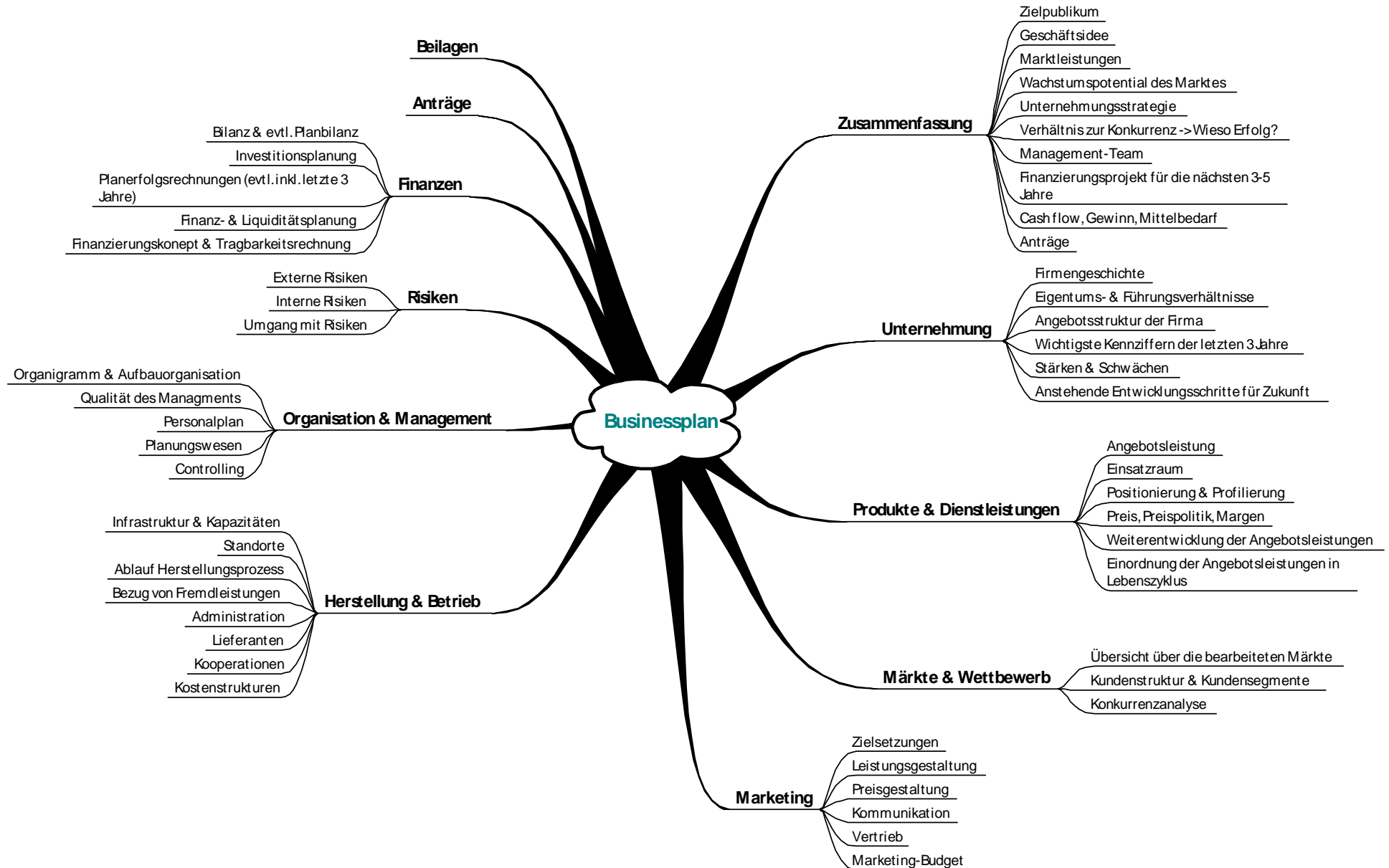
⇒ Entspricht weitverbreitetem **Standard**

⇒ **Alternative Strukturen** möglich (vgl. hinten)

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

# 4. Aufbau

# Checkliste Businessplan



- ✓ **Executive Summary**
- ✓ **Produktidee**
- ✓ **Unternehmerteam**
- ✓ **Marketing**
  - Markt & Wettbewerb
  - Zielmarkt
  - Marketingstrategie
- ✓ **Geschäftssystem & Organisation**
- ✓ **Realisierungsfahrplan**
- ✓ **Risiken**
- ✓ **Finanzierung**
- ✓ **Beilagen**

Quelle: McKinsey&Comany 1998



# **5. Vorgehensmethodik**

## 5. Vorgehen

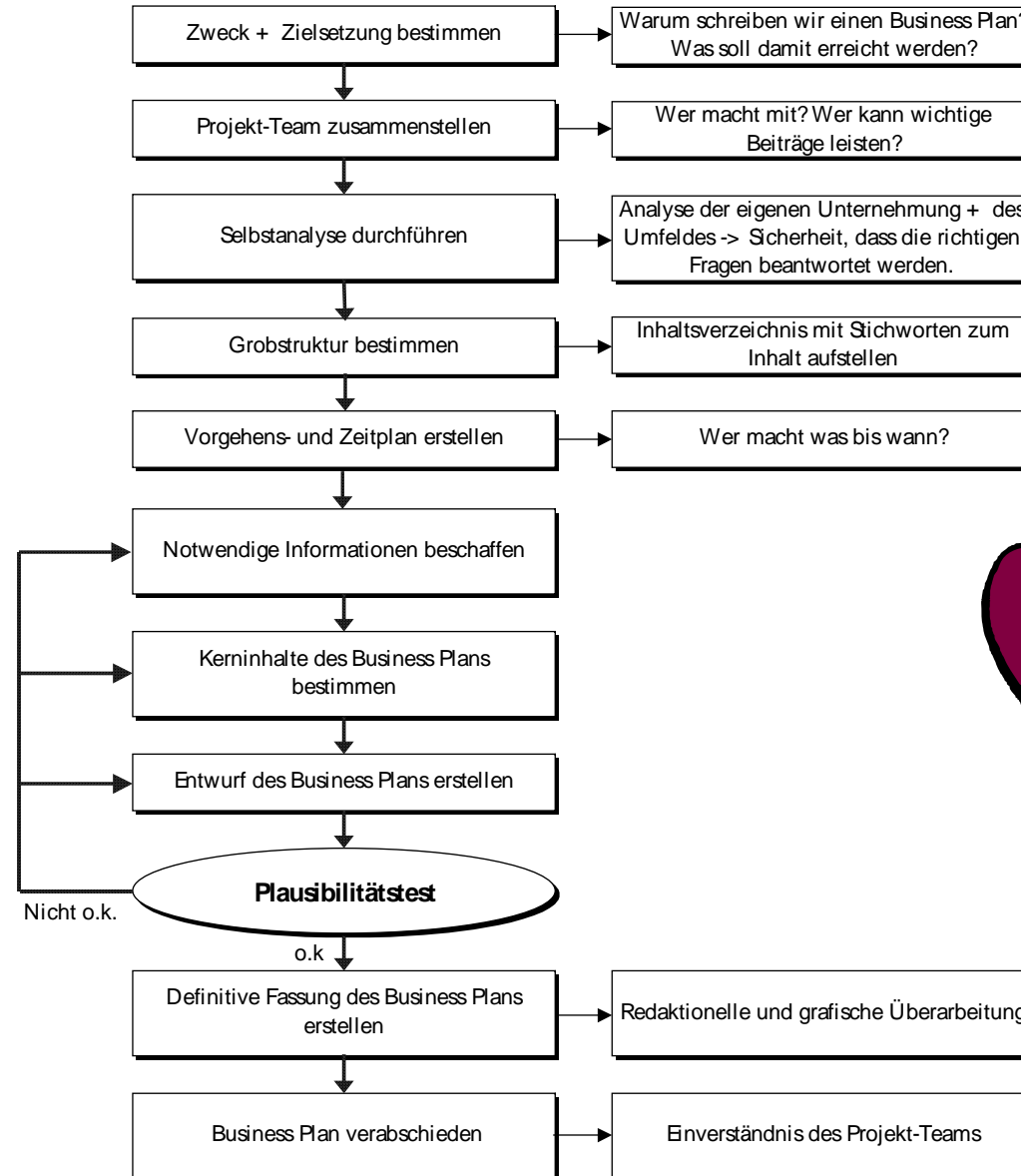
## Grundsätzliches

- 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?



# 5. Vorgehen

## Arbeitsschritte



Darstellung: BHP – Hanser & Partner AG

## 5. Vorgehen

- **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**

## Form & Umfang

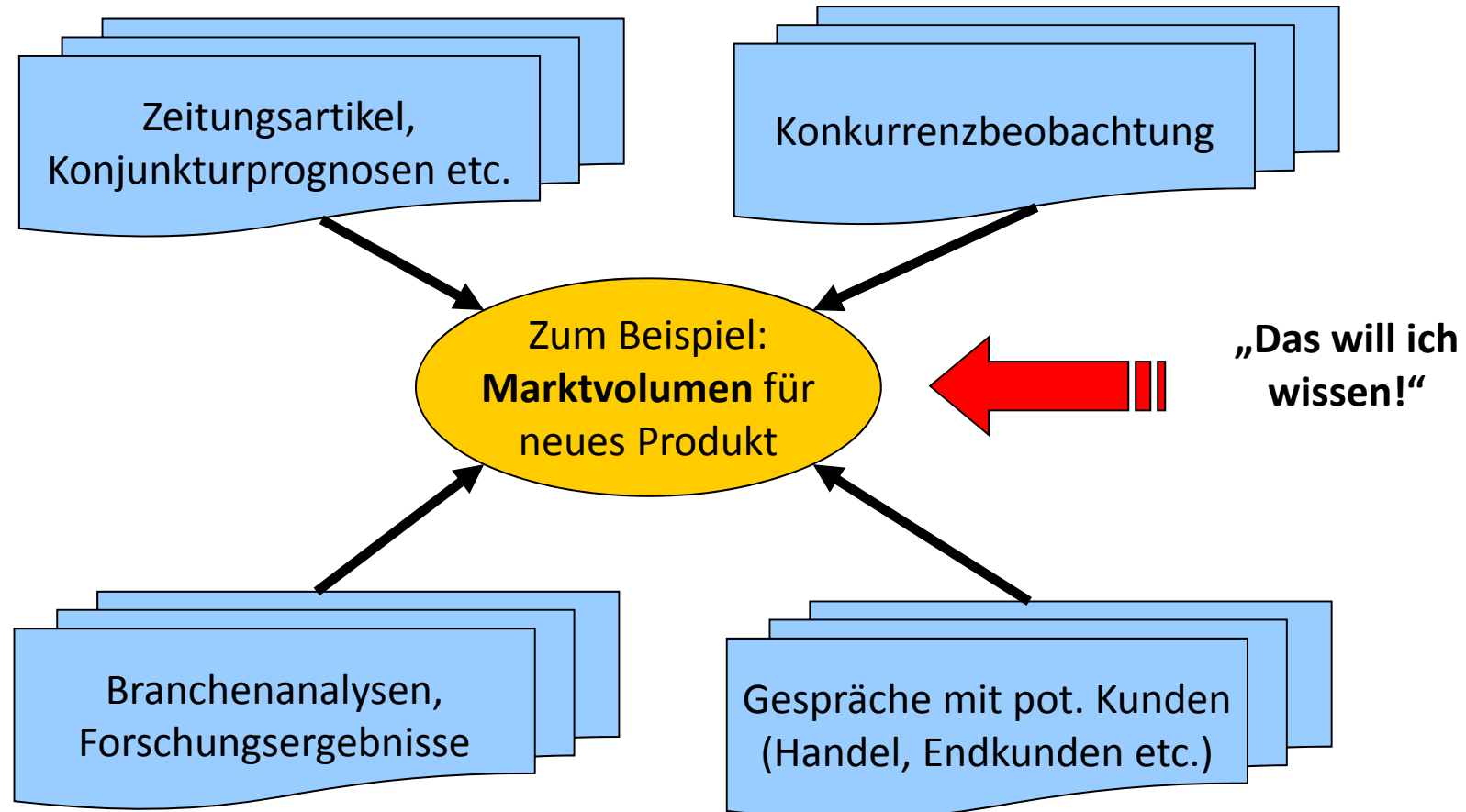
„Wer's nicht einfach und klar sagen kann, der soll schweigen und weiterarbeiten, bis er's klar sagen kann.“  
Karl Popper, Philosoph



**Ein Businessplan ist immer auch eine Visitenkarte!**

## 5. Vorgehen

## Triangulation



Darstellung: BHP – Hanser & Partner AG

## **6. Typische Fehler**

## 6. Typische Fehler

## Inhaltliche Schwachstellen

- **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, welches 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**

- ✓ 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**



## 7. Produkt/Markt

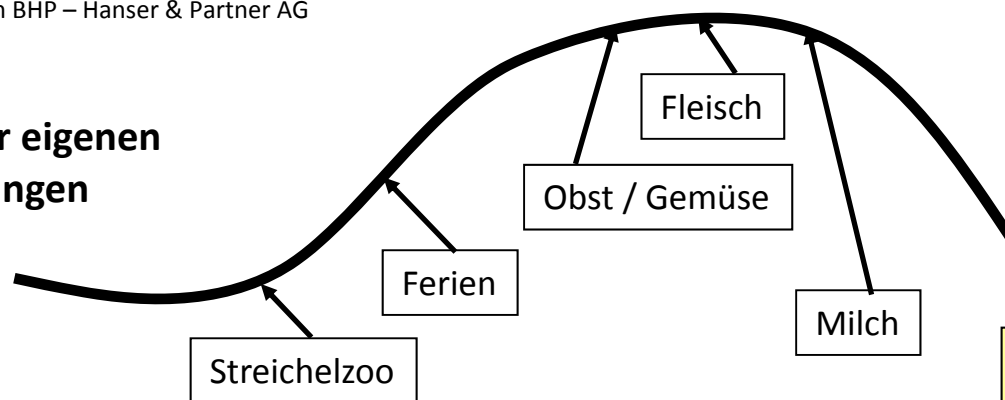
## Lebenszyklus von Produkten

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

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

Quelle: In Anlehnung an BHP – Hanser & Partner AG

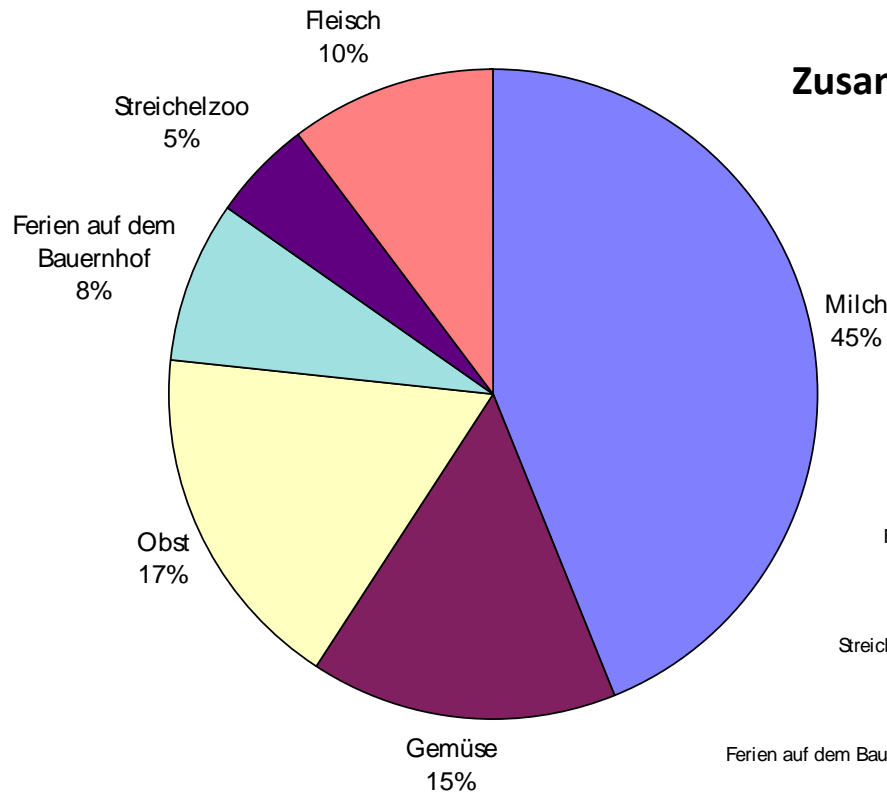
**Einordnung der eigenen  
Angebotsleistungen**



Schematisches Beispiel  
(betriebsindividuell)!

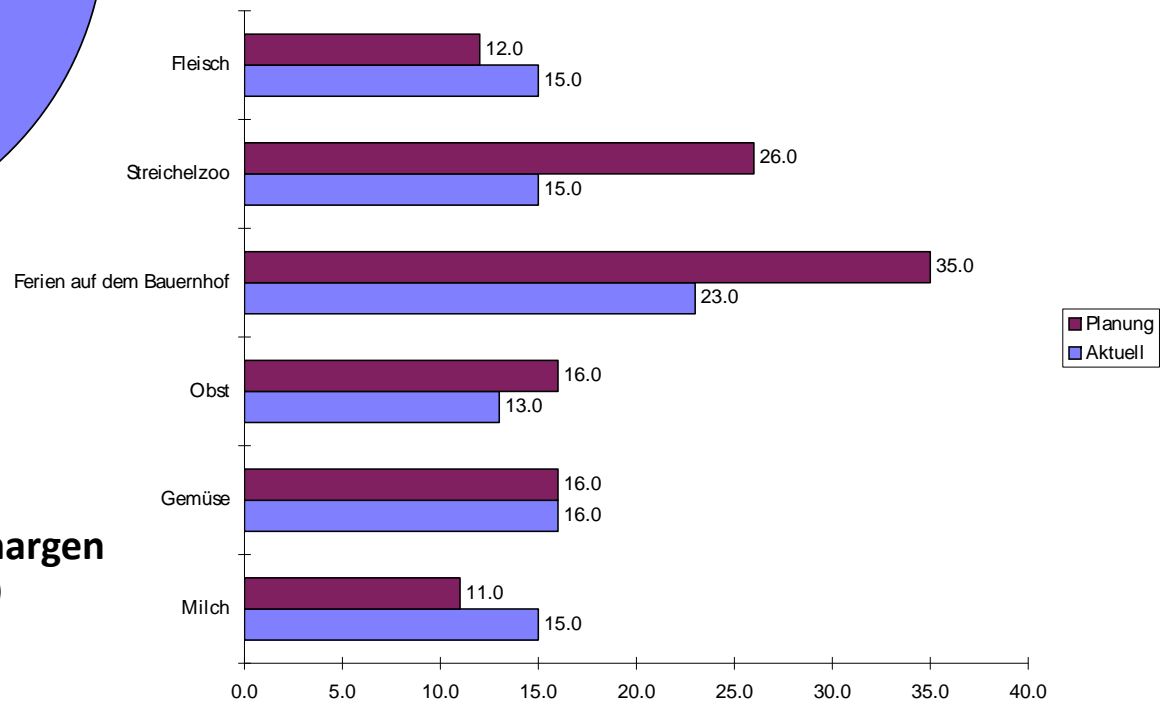
# 7. Produkt/Markt

# Umsätze & Margen



**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.

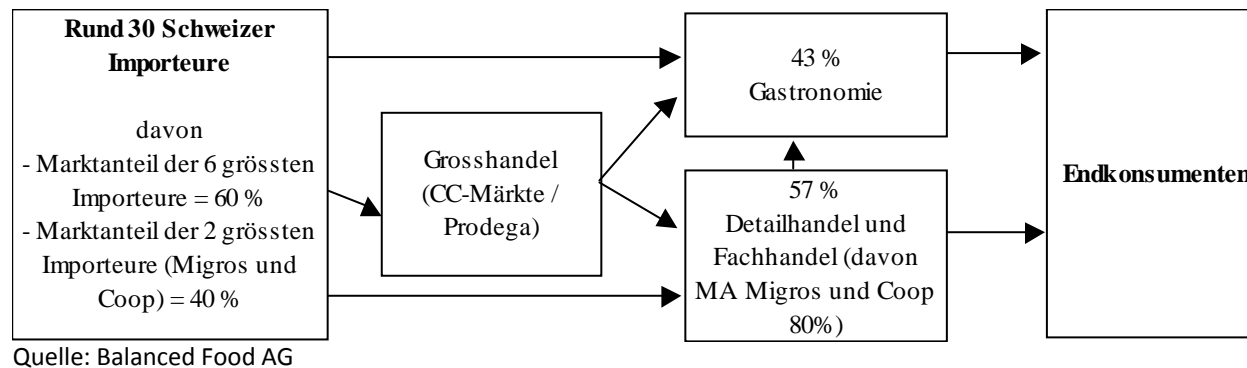
- **Übersicht** über die bearbeiteten **Märkte**
- **Kundenstruktur & Kundensegmente**
- **Konkurrenzanalyse**

**„If there is no  
competition, there is  
probably no market.“**

Brian Wood

## 7. Produkt/Markt

## Übersicht Märkte



- 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 (**Kundensegemente**) konzentriert sich das eigene Angebot heute und in Zukunft (**Zielmärkte**)?
- Welche eigene **Marktstellung** soll erreicht werden (Marktanteile)? Oder: **Plausibilität** für geplante Umsätze aufzeigen!

## 7. Produkt/Markt

## Kundenstruktur

- ⇒ 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	<b>3'100</b>
Fleisch	10	200	700	<b>910</b>
Gemüse	20	500	100	<b>620</b>
Obst	30	100	900	<b>1'030</b>
Ferien auf dem Bauernhof	100	-	-	<b>100</b>
Streichelzoo	14	-	-	<b>15</b>
<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>1'800</b>	<b>3'700</b>	<b>5'775</b>

- **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**)?

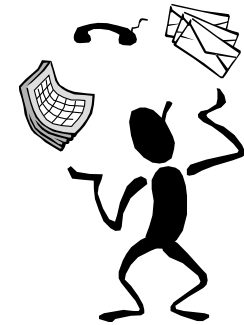




## **8. Organisation & Herstellung**

- ✓ 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

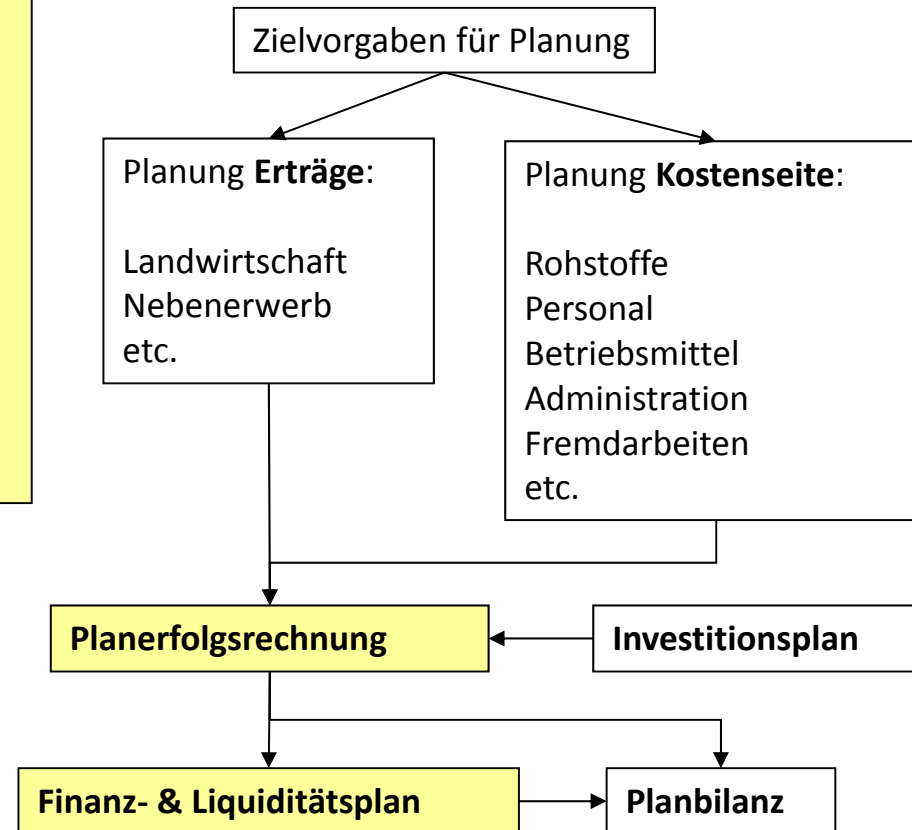
## 9. Finanzen

## Überblick

- ✓ **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**



## 9. Finanzen

## Planerfolgsrechnung

	(in 1'000 CHF)	2018	2019	2020
	Nettoverkaufserlös			
+	Bestandesänderungen			
+	Eigenleistungen			
=	<b>Gesamtleistung</b>			
./.	Warenaufwand			
=	<b>Bruttogewinn</b>			
./.	Personalaufwand			
./.	Raumaufwand			
./.	Werbe- & Marketingaufwand			
./.	Verwaltungsaufwand			
./.	Abschreibungen			
./.	Zinsaufwand			
./.	Übr. Aufwand			
=	<b>Betriebsertrag</b>			
+/-	Neutraler Erfolg			
=	<b>Gewinn vor Steuern</b>			
./.	Steuern			
=	<b>Gewinn</b>			

## 9. Finanzen

## Investitionsplanung

	2019 (in 1'000 CHF)	2020 (in 1'000 CHF)	2021 (in 1'000 CHF)	2022 (in 1'000 CHF)	2023 (in 1'000 CHF)	Total (in 1'000 CHF)
<b>Investitionskosten a)</b>						
- Projekt 1: .....						
- Projekt 1: .....						
- Projekt 1: .....						
<b>Total Investitionen</b>						
<b>Kapitalkosten pro Jahr b)</b>						
- Projekt 1: .....						
- Projekt 1: .....						
- Projekt 1: .....						
<b>Total Kapitalkosten pro Jahr</b>						
<b>Betriebskosten pro Jahr c)</b>						
- Projekt 1: .....						
- Projekt 1: .....						
- Projekt 1: .....						
<b>Total Betriebskosten pro Jahr</b>						

Quelle: In Anlehnung an BHP – Hanser & Partner AG

a) Basis: Offerten, Kostenschätzungen etc.

b) Positionen: Abschreibungen & Zinsen

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

## 9. Finanzen

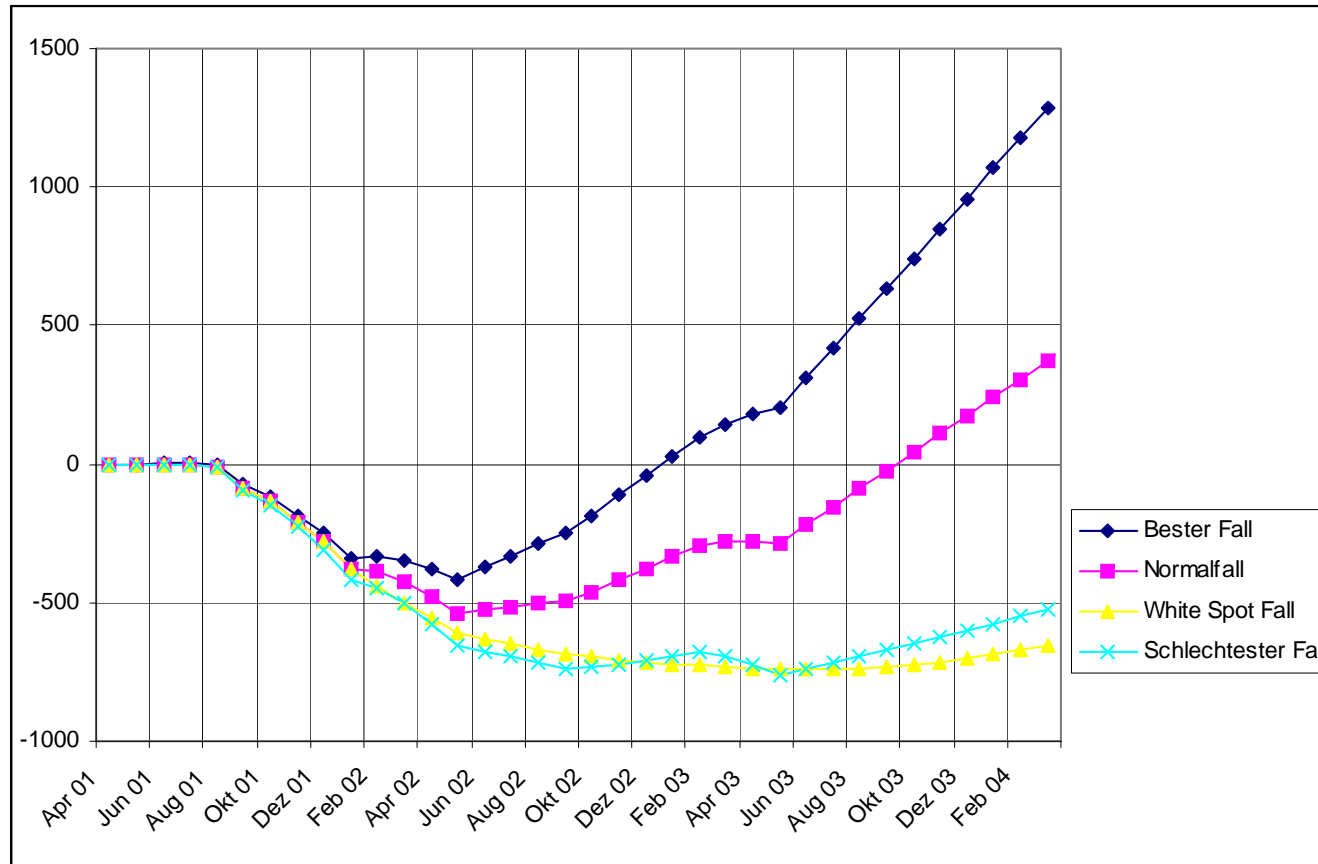
## Finanz- & Liquiditätsplanung

	Okt. 2019	Nov. 2019	Dez. 2019	...
<b>Umsatzstätigkeit</b>				
+ Debitorenzahlungen				
./. Kreditorenzahlungen				
./. Zahlungen Personal (inkl. Soz.leistungen)				
./. Zahlungen Zinsen				
./. Zahlungen Steuern				
./. Übrige Zahlungen				
= <b>Geldfluss aus Umsatzstätigkeit</b>				
<b>Investitionstätigkeit</b>				
./. Kauf Mobilien				
./. Kauf Immobilien				
+ Verkauf Mobilien				
+ Verkauf Immobilien				
= <b>Geldfluss aus Investitionstätigkeit</b>				
<b>Finanzierungstätigkeit</b>				
./. Rückzahlungen Fremdkapital				
+ Kreditaufnahme				
+ Eigenkapitalerhöhung				
= <b>Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>				
= Zu- bzw. Abnahme in Planperiode				
Bestand flüssige Mittel Vorperiode				
= <b>Bestand/ Bedarf flüssige Mittel</b>				



## 9. Finanzen

## „Hockey-Stick-Effekt“



Quelle: Balanced Food AG

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

## 9. Finanzen

# Finanzierungskonzept & Tragbarkeitsrechnung

## Gegenüberstellung von zusätzlichem Kapitalbedarf & geplanter Finanzierung

	<b>2019</b> (in 1'000 CHF)	<b>2020</b> (in 1'000 CHF)	<b>2021</b> (in 1'000 CHF)	<b>Total</b> (in 1'000 CHF)
<b>Total Kapitalbedarf</b>				
<b>Finanzierung</b>				
Kontokorrentkredite				
Langfristige Kredite der Bank				
Darlehen Dritter				
Aktienkapital				
Anderes: ....				
<b>= Total Finanzierung</b>				

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

- 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 Autor/innen, 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 auch für Unternehmungen in der Land- und Ernährungswirtschaft einen wichtigen Beitrag leisten, um sich im rasant verändernden Umfeld besser zu orientieren (**Orientierungsrahmen**).