

Siegfried Pöchtrager • Walter Wagner

# **Von der Idee zum Businessplan**

Geschäftsideen in der Agrar- und  
Ernährungswirtschaft erfolgreich  
umsetzen mit Beispielen aus Österreich

**4<sup>^</sup> Springer Gabler**

# Inhaltsverzeichnis

## Teil 1 Die Einzelteile des Businessplans im Detail

<b>1</b>	<b>Management Summary</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Geschäftsidee und Geschäftsmodell</b> .....	<b>5</b>
2.1	Die Geschäftsidee.....	5
2.1.1	Start with „Why“ - Warum machen wir, was wir machen? . .	6
2.1.2	Marktlücken .....	6
2.1.3	Drei Grundfragen zur Geschäftsidee.....	7
2.1.4	Den Kundennutzen im Fokus.....	7
2.1.5	Startpunkt eines innovativen Entwicklungsprozesses.....	8
2.1.6	Kreativität als Schlüssel zu erfolgreichem Innovieren.....	9
2.2	Das Geschäftsmodell .....	12
2.2.1	Drei Punkte als Basis eines Geschäftsmodells.....	12
2.2.2	Entwicklung eines Geschäftsmodells mittels Business Model Canvas.....	13
	Literatur.....	20
<b>3</b>	<b>Markt und Wettbewerb</b> .....	<b>21</b>
3.1	Recherche ist wichtig.....	21
3.2	In welcher Branche spielen wir? Die Analyse der Branche.....	23
3.3	Wer spielt mit? Die Analyse der Konkurrenz.....	25
3.4	Der Weg zum Zielmarkt .....	27
3.5	Überblick über die Gesamtlage: Die SWOT-Analyse.....	36
	Literatur.....	38
<b>4</b>	<b>Produkt und Dienstleistung</b> .....	<b>39</b>
4.1	Beschreibung des Produktes bzw. der Dienstleistung.....	39
4.1.1	Qualität aus Kundensicht.....	39
4.1.2	Alleinstellungsmerkmal/Unique-Selling-Proposition (USP) .	40
4.1.3	Das Aussehen und das Kleingedruckte.....	40

4.1.4	Das Image als wichtiger Teil des Produktes bzw. der Dienstleistung.....	42
4.1.5	Zusatzleistungen.....	42
4.2	Beschreibung der Wertkette - Outsourcen oder selbst machen? . . . .	43
4.3	Kooperationen eingehen und sich auf die eigenen Kernkompetenzen konzentrieren.....	44
4.4	Last but not least: Markt- und Produkttests.....	45
	Literatur.....	46
5	Marketing und Vertrieb.....	47
5.1	Der Unterschied macht's!.....	48
5.1.1	Das Besondere am Konsumgütermarketing.....	48
5.1.2	Das Besondere am Dienstleistungsmarketing.....	49
5.2	Das erste P: Die Produktpolitik.....	49
5.3	Das zweite P: Die Preispolitik.....	49
5.3.1	Die Selbstkosten als Grundlage der Preisfindung.....	50
5.3.2	Welche Preisstrategie will ich verfolgen?.....	51
5.3.3	Immer derselbe Preis oder doch auf das Kundensegment abgestimmt? .....	52
5.4	Das dritte P: Die Distributionspolitik.....	54
5.4.1	Die Wahl der richtigen Vertriebsform und des geeigneten Vertriebskanals.....	54
5.4.2	Die Marketinglogistik als weiteres großes Thema der Distributionspolitik .....	56
5.5	Das vierte und letzte P: Die Kommunikationspolitik.....	57
	Literatur.....	61
6	Unternehmen und Management.....	63
6.1	Das Team .....	64
6.2	Die organisatorische Personalplanung.....	66
6.3	Die Organisationsform.....	67
6.4	Mögliche Rechtsformen .....	70
6.4.1	Einzelunternehmen.....	71
6.4.2	Personengesellschaften.....	74
6.4.3	Kapitalgesellschaften.....	78
6.4.4	Mischformen.....	83
6.4.5	Offene Personenvereinigungen mit eigener Rechtspersönlichkeit.....	85
	Literatur.....	90
7	Chancen und Risiken.....	93
7.1	Die Chancen, die sich bieten.....	93
7.2	Die Risiken, die lauem.....	94

7.2.1	Wie Sie die Risiken richtig bewerten.....	95
7.2.2	Wie Sie mit der Risikobewertung umgehen.....	97
	Literatur.....	97
8	Finanzen und Wirtschaftlichkeit .....	99
8.1	Die Investitionsplanung - Worin wird investiert?.....	103
8.2	Die Umsatzplanung - Mit welchen Erlösen kann gerechnet werden? ..	107
8.3	Liquiditätsplanung - Wann werden wir wie viel Geld benötigen? ...	110
8.4	Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV) - Was bleibt unter dem Strich übrig?.....	114
8.5	Personalplanung - Wann brauchen wir wie viel Personal?.....	119
8.6	Bilanz - Woher kommen die Mittel und wie werden sie verwendet? ..	122
8.7	Cashflow - Wie hoch ist der Zu-und Abfluss liquider Mittel?.....	125
8.8	Finanzierung - Woher kommt das nötige Geld?.....	127
8.9	Überblick und Zusammenhänge der Finanzpläne.....	129
8.10	Gewerberecht: Über Grenzen springen?.....	130
8.11	Steuerrecht für den Businessplan.....	149
8.11.1	Einkommensteuer.....	149
8.11.2	Gewinnermittlung durch eine ordnungsgemäße Buchführung nach unternehmensrechtlichen Grundsätzen.....	150
8.11.3	Gewinnermittlung durch Betriebsvermögensvergleich nur im Sinne des Steuerrechtes (Buchführungspflicht der Land- und Forstwirte) .....	151
8.11.4	Gewinnermittlung durch Einnahmen-Ausgaben-Rechnung ..	155
8.11.5	Steuerrecht versus Betriebswirtschaft - Abschreibungen im Businessplan versus steuerliche Abschreibung.....	156
8.12	Pauschalierung in der Landwirtschaft.....	158
8.12.1	Vollpauschalierung.....	159
8.12.2	Teilpauschalierung .....	160
8.13	Sozialversicherung: Landwirtschaft, Gewerbe oder beides?.....	165
8.13.1	Pflichtversicherung nach dem Allgemeinen Sozialversicherungsgesetz (ASVG).....	166
8.13.2	Pflichtversicherung nach dem Gewerblichen Sozialversicherungsgesetz (GSVG).....	167
8.13.3	Pflichtversicherung nach dem Bauem-Sozialversicherungsgesetz (BSVG).....	171
8.13.4	Mehrfach Versicherung.....	174
	Literatur.....	176
9	Umsetzungsplanung .....	181
	Literatur.....	184

<b>10</b>	<b>Stimmen aus der Praxis</b> .....	185
10.1	Interview mit Renate Steger, Geschäftsführerin der evasis edibles GmbH .....	185
10.2	Interview mit Antonia Krenn, Mitbegründerin von Mandl's Ziegenhof 187	
10.3	Interview mit Günter Hansinger, Gründer und Geschäftsführer Hofmolkerei Hansinger.....	188
10.4	Interview mit Marcus Schweinzger, Co-Gründer und Geschäftsführer der Wuggl GmbH .....	190
10.5	Interview mit Johann Lehner, Steuerberater und Geschäftsführer von „Die Wirtschaftstreuhand“ .....	194
10.6	Interview mit Erwin Nolz, Gründer und Geschäftsführer der „Seedose“, Restaurant in St. Pölten.....	196
	Literatur.....	199

## Teil 2 Businessplanung - Fallbeispiele

<b>11</b>	<b>Der Businessplan eines Elfjährigen</b> .....	203
<b>12</b>	<b>Biobüffelprodukte aus der Region Lungau</b> .....	213
12.1	Management Summary.....	214
12.2	Geschäftsidee und Geschäftsmodell.....	216
12.2.1	Geschäftsidee.....	216
12.2.2	Wertschöpfung.....	217
12.2.3	Ertragsmodell .....	218
12.3	Markt und Wettbewerb.....	218
12.3.1	Marktentwicklung.....	218
12.3.2	Konkurrenzanalyse.....	219
12.4	Produkt/Dienstleistung.....	221
12.4.1	Mozzarella.....	221
12.4.2	Frischkäse.....	222
12.4.3	Büffelfleisch.....	222
12.4.4	Produktion .....	223
12.5	Marketing und Vertrieb.....	224
12.5.1	Vertrieb.....	224
12.5.2	Preis.....	224
12.5.3	Kommunikation.....	225
12.6	Unternehmen und Management.....	225
12.6.1	Landwirtschaftlicher Hauptbetrieb.....	227
12.6.2	Betriebsspiegel und weitere Entwicklung.....	228

12.6.3	Rechtliche Grundlagen.....	230
12.7	Chancen und Risiken.....	232
12.8	Finanzen und Wirtschaftlichkeit.....	234
12.8.1	Investitionsplanung jährlich.....	234
12.8.2	Investitionsplanung monatlich .....	236
12.8.3	Finanzierung.....	238
12.8.4	Planung der Büffelmilchproduktion.....	239
12.8.5	Umsatzplanung monatlich: Landwirtschaft, pauschalierter Betrieb.....	241
12.8.6	Gewinn-und-Verlust-Rechnung 1. Jahr: Landwirtschaft, pauschalierter Betrieb.....	242
12.8.7	Gewinn-und-Verlust-Rechnung jährlich: Landwirtschaft, pauschalierter Betrieb.....	244
12.8.8	Liquiditätsplanung monatlich: Landwirtschaft, pauschalierter Betrieb.....	245
12.8.9	Liquiditätsplanung jährlich: Landwirtschaft, pauschalierter Betrieb.....	247
12.8.10	Umsatzplanung jährlich: Gewerbebetrieb.....	248
12.8.11	Gewinn-und-Verlust-Rechnung jährlich: Gewerbebetrieb . . .	249
12.8.12	Liquiditätsplanung jährlich: Gewerbebetrieb.....	250
12.9	Umsetzungsplanung.....	251
<b>13</b>	<b>Bau einer Fernwärmanlage mit einer zusätzlichen Getreidetrocknungsanlage .....</b>	<b>255</b>
13.1	Management Summary.....	257.
13.2	Geschäftsidee und Geschäftsmodell.....	258
13.3	Markt und Wettbewerb.....	260
13.3.1	Branchenanalyse Fernwärme.....	260
13.3.2	Branchenanalyse Getreidetrocknung .....	261
13.3.3	SWOT-Analyse.....	262
13.4	Produkt/Dienstleistung.....	263
13.4.1	Holzanlieferung.....	263
13.4.2	Ankauf des Hackgutes.....	263
13.4.3	Lagerung.....	263
13.4.4	Verwertung und Lieferung.....	264
13.4.5	Getreidetrocknung.....	264
13.4.6	Grundriss Bauplan.....	265
13.5	Marketing und Vertrieb.....	267
13.5.1	Produkt bzw. Dienstleistung.....	267
13.5.2	Preis.....	267

13.5.3	Distribution.....	268
13.5.4	Kommunikation.....	268
13.6	Unternehmen und Management.....	269
13.6.1	Name, Anschrift und Logo des Unternehmens .....	269
13.6.2	Das Gründerteam.....	270
13.7	Chancen und Risiken.....	273
13.7.1	Marktrisiken.....	273
13.7.2	Finanzierungsrisiken.....	273
13.7.3	Strategische Risiken.....	274
13.8	Finanzen und Wirtschaftlichkeit.....	275
13.8.1	Investitionsplan monatlich im 1. Jahr (2018).....	275
13.8.2	Investitionsplan jährlich.....	277
13.8.3	Finanzierung.....	278
13.8.4	Umsatzplanung .....	279
13.8.5	Gesamtumsatz.....	282
13.8.6	Umsatzentwicklung im 1. Jahr(monatlich) .....	283
13.8.7	Gewinn-und-Verlust-Rechnung.....	284
13.8.8	Liquiditätsplan.....	287
13.8.9	Cashflow-Rechnung.....	289
13.8.10	Planbilanz.....	289
13.9	Umsetzungsplanung.....	290
13.10	Szenarioplanung.....	291
A	Anhang.....	295
14	Showready.....	297
14.1	Management Summary.....	298
14.2	Geschäftsidee und Geschäftsmodell.....	299
14.2.1	Geschäftsidee.....	299
14.2.2	Geschäftsmodell.....	300
14.3	Markt und Wettbewerb.....	301
14.3.1	Marktbeschreibung und Ausblick.....	301
14.3.2	Segmentierung.....	303
14.3.3	Branchenanalyse.....	305
14.3.4	Konkurrenzanalyse.....	306
14.3.5	SWOT-Analyse .....	308
14.4	Produkt/Dienstleistung - Geschäftsfelder.....	309
14.4.1	Beschreibung der Dienstleistungen .....	309
14.5	Marketing und Vertrieb.....	311
14.5.1	Produkt bzw. Dienstleistung.....	311
14.5.2	Preis.....	312
14.5.3	Kommunikation.....	312

14.5.4	Distribution.....	313
14.6	Unternehmen und Management.....	313
14.6.1	Gesellschaft und Rechtsform.....	313
14.6.2	Gründungsteam.....	314
14.6.3	Organigramm.....	316
14.7	Chancen und Risiken.....	316
14.7.1	Chancen.....	316
14.7.2	Risiken.....	316
14.8	Finanzen und Wirtschaftlichkeit.....	317
14.8.1	Investitionsplanung.....	317
14.8.2	Umsatzplanung .....	320
14.8.3	Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung.....	321
14.8.4	Liquiditätsplan.....	325
14.8.5	Finanzierung.....	327
14.9	Umsetzungsplanung.....	328
15	Trial-Power beim Trial-Bauern.....	331
15.1	Management Summary.....	332
15.2	Geschäftsidee und Geschäftsmodell.....	334
15.3	Markt und Wettbewerb.....	335
15.3.1	Marktbeschreibung und Ausblick .....	335
15.3.2	Zielgruppen.....	336
15.3.3	Wettbewerbsvergleich .....	338
15.3.4	Erkenntnisse aus dem Wettbewerbsvergleich .....	339
15.4	Produkt/Dienstleistung.....	340.
15.4.1	Beschreibung des Produkts.....	340
15.4.2	Ausrüstung.....	341
15.5	Marketing und Vertrieb.....	343
15.5.1	Preise .....	343
15.5.2	Distribution.....	344
15.5.3	Kommunikation.....	344
15.5.4	Marketingkooperation mit Sponsoren und Partnern .....	344
15.6	Unternehmen und Management.....	345
15.6.1	Eigentümer.....	345
15.6.2	Organigramm von „Trial Power beim Trial Bauern“.....	347
15.6.3	Rechtliche Grundlagen.....	347
15.6.4	Überblick über die Genehmigungen.....	350
15.7	Chancen und Risiken.....	351
15.7.1	SWOT-Analyse .....	351
15.7.2	Erkenntnisse aus der SWOT-Analyse.....	351
15.8	Finanzen und Wirtschaftlichkeit.....	352
15.8.1	Investitionsplanung monatlich .....	354



15.8.2	Investitionsplanung jährlich.....	355
15.8.3	Umsatzplanung .....	357
15.8.4	Gewinn-und-Verlust-Rechnung monatlich.....	359
15.8.5	Gewinn-und-Verlust-Rechnung jährlich.....	360
15.8.6	Liquiditätsplanung monatlich.....	364
15.8.7	Liquiditätsplanung jährlich .....	365
15.9	Umsetzungsplanung.....	366
16	F(r)isch vom Land.....	369
16.1	Management Summary.....	370
16.2	Geschäftsidee und Geschäftsmodell.....	371
16.2.1	Geschäftsidee.....	371
16.2.2	Geschäftsmodell.....	372
16.3	Markt und Wettbewerb.....	374
16.3.1	Marktbeschreibung und Ausblick.....	374
16.3.2	Marktsegmentierung.....	375
16.3.3	Wettbewerb.....	375
16.4	Produkt/Dienstleistung.....	377
16.4.1	Produkte.....	377
16.4.2	Konkurrenzprodukte.....	377
16.4.3	Produktion .....	378
16.5	Marketing und Vertrieb.....	380
16.5.1	Produkt .....	380
16.5.2	Distribution.....	380
16.5.3	Kommunikation.....	381
16.5.4	Preis.....	382
16.6	Unternehmen und Management.....	382
16.7	Chancen und Risiken.....	385
16.8	Finanzen und Wirtschaftlichkeit.....	387
16.8.1	Investitionsplanung monatlich (2018).....	387
16.8.2	Investitionsplanung jährlich.....	389
16.8.3	Umsatzplanung monatlich (2019).....	389
16.8.4	Umsatzplanung jährlich .....	390
16.8.5	Liquiditätsplan monatlich (2018).....	391
16.8.6	Liquiditätsplanung jährlich.....	393
16.8.7	Gewinn-und-Verlust-Rechnung monatlich (2018) .....	394
16.8.8	Gewinn-und-Verlust-Rechnung jährlich.....	397
16.8.9	Finanzierung.....	398
16.9	Umsetzungsplanung.....	399
16.9.1	Jahr 1 (2018).....	399
16.9.2	Jahr 2 (2019).....	401
A	Anhang.....	401

<b>17 Helga - Be Part of the Re-Generation.....</b>	<b>405</b>
17.1 Executive Summary.....	406
17.2 Produkt-und Untemehmensidee.....	411
17.2.1 Produktbeschreibung.....	412
17.2.2 Der Inhaltsstoff Algen.....	412
17.2.3 Untemehmensbeschreibung.....	415
17.2.4 Alleinstellungsmerkmale.....	415
17.2.5 Wertschöpfungskette.....	416
17.3 Unternehmen.....	418
17.3.1 Untemehmensform und Geschäftsmodell .....	418
17.3.2 Managementteam.....	418
17.3.3 Ziele.....	419
17.3.4 Untemehmensstatus.....	420
17.4 Markt und Wettbewerb.....	421
17.4.1 Branchenanalyse.....	421
17.4.2 Konkurrenzanalyse.....	422
17.4.3 Kundenanalyse und Zielgruppe.....	424
17.5 Marketing.....	424
17.5.1 Produkt (Flasche).....	424
17.5.2 Vertrieb.....	425
17.5.3 Preis.....	426
17.5.4 Absatzförderung.....	427
17.6 SWOT-Analyse.....	428
17.7 Finanzplanung .....	430
17.7.1 Bilanz.....	430
17.7.2 Gewinn-und-Verlust-Rechnung.....	431
17.7.3 Kapitalbedarf und Mittelverwendung.....	435
Literatur.....	438
<b>Internetadressen, die Ihnen behilflich sein können.....</b>	<b>439</b>