

Das Betriebskonzept – Wegweiser für die Zukunft Ihres Betriebes! eine Anleitung

Ziele eines Betriebskonzeptes

Ein Betriebskonzept zeigt:

- a) die bisherige Entwicklung und die heutige Situation des Betriebes und der Betriebsleiterfamilie.
- b) die Stärken und Schwächen des Betriebes sowie die Chancen und Gefahren des Umfeldes.
- c) die Ziele der Betriebsleiterfamilie für die Zukunft. Die geplante Entwicklung des Betriebes in den nächsten 5-10 Jahren, die angestrebt wird, um die genannten Ziele zu erreichen.
- d) die Auswirkungen der Veränderungen auf die wirtschaftliche Lage des Betriebes in Zukunft und die Tragbarkeit der geplanten Investitionen.

Ein Betriebskonzept dient:

- e) als Checkliste, damit über alle wesentlichen Aspekte einer Investition systematisch nachgedacht wird. Fehlinvestitionen sollen vermieden werden.
- f) der Betriebsleiterfamilie als Dokumentation und Entscheidungshilfe für die Wahl Ihrer zukünftigen Entwicklungsstrategie.
- g) den Behörden als Entscheidungsgrundlage in den Bereichen Raumplanung, Bewilligungsverfahren, Beitragsgewährung und Kreditfinanzierung.

Ein Betriebskonzept wird erstellt:

- h) im Wesentlichen vom Betriebsleiter selber, in der Regel mit Unterstützung eines Betriebsberaters, v. a. im Bereich der Planung und Tragbarkeit.

Legende zur Anleitung für das Betriebskonzept:

Hier in der rechten Randspalte finden Sie auf jeder Seite nützliche Hinweise, Erklärungen, Tipps.

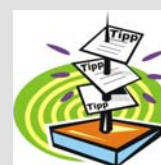
So ist diese Anleitung aufgebaut:

Alle Vorbemerkungen und Erläuterungen sind blau markiert.

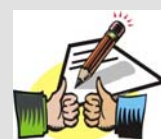
Alle Schritte, die zu einem Betriebskonzept gehören, sind grün gestreift markiert.



Unter diesem Zeichen finden Sie **nützliche Adressen**



Dieses Zeichen markiert einen **Tipp** bzw. **so wird's gemacht!**



Das Symbol heisst: Hierbei **gemeinsam mit der Beratung** vorgehen.

- i) in einer selber gewählten übersichtlich gegliederten Darstellungsform; kurz, aber doch so ausführlich, dass alle wesentlichen Aussagen enthalten sind.

Aufbau eines Betriebskonzeptes

Das nachfolgende Inhaltsverzeichnis stellt ein bewährtes Gerüst für die Darstellung eines Betriebskonzeptes dar. Je nach Situation und Fragestellung sind die einzelnen Punkte mehr oder weniger ausführlich zu behandeln. Entscheidend ist eine intensive, gedankliche Auseinandersetzung aller beteiligten Personen mit der Situation des Betriebes und seinen Stärken und Schwächen. Ebenso bedeutend sind die zukünftigen Entwicklungen im Umfeld des Betriebes mit den entsprechenden Chancen und Gefahren, welche sich daraus für den Betrieb ergeben.

Eine zukunftssträchtige Strategie für ein Unternehmen basiert immer auf einer Chance im Umfeld, welche kombiniert mit den Stärken eines Betriebes geschickt genutzt wird.

Inhaltsverzeichnis

1. IST-Situation des Betriebes
2. Beurteilung der IST-Situation
3. Voraussichtliche Betriebsentwicklung (Strategie)
4. Geplantes Projekt
5. Betriebsvoranschlag und Tragbarkeitsnachweis
6. Beurteilung des Projektes
7. Ablauf und Termine



Wichtig:
Diese 7 Schwerpunkte gehören inhaltlich zu Ihrem Betriebskonzept und sie werden nachfolgend schrittweise erläutert.

1. IST-Situation des Betriebes

Ist mit dem **Gesuchsformular für Investitionshilfen** in der Regel schon erfasst. Für andere Fälle kann ein Zusatzblatt für die Darstellung der Betriebsdaten bei der Weiterbildung und Beratung Liebegg oder bei der Aarg. Landw. Kredit- und Bürgschaftskasse angefordert werden.



Gesuchsformular oder Zusatzblatt erhalten Sie bei einer der beiden Adressen im Kapitel 8.

2. Beurteilung der IST-Situation (Stärken-Schwächen und Chancen-Gefahren-Analyse)

2.1 Stärken-Schwächen Analyse

Welche besonderen **Stärken** oder **Vorteile** erkennen Sie in Ihrer heutigen Situation, welche Sie auch in Zukunft für die weitere Entwicklung des Betriebes nutzen können?

Sehen Sie **Schwächen** oder **Nachteile**, welche Sie in der weiteren Entwicklung behindern?

Bei der **Stärken und Schwächen-Analyse** richten wir den Blick nach **innen** auf den **eigenen Betrieb** und fragen uns:

- Welche Umstände, Fähigkeiten etc. sind förderlich, vorteilhaft für die weitere Entwicklung des Betriebes, was hilft uns bei der Bewältigung der Zukunft, wo sind wir besser als die anderen?
→ **Stärken**
- Was ist hinderlich, nachteilig, erschwert die weitere Entwicklung, wo sind die anderen besser als wir? → **Schwächen**

Diese Tabelle ist als Grundgerüst gedacht. Erstellen Sie sie auf einem separaten Blatt in der für Sie notwendigen Grösse. Dies gilt für alle Tabellen.

Bereich	Stärken	Schwächen
persönliche, familiäre Situation		
persönliche Neigungen, Fähigkeiten und Kenntnisse		
Arbeitswirtschaft		
betriebliche Voraussetzungen (natürliche Bedingungen, Verkehrslage)		
Betriebsausstattung (Mechanisierung, Gebäude, Kontingente etc.)		
Betriebszweige, Produktionstechnik, Absatzverhältnisse		
wirtschaftliche Situation		
weitere		



Gliedern Sie Ihre Antworten nach den Bereichen in der ersten Spalte und formulieren Sie für **Stärken** und **Schwächen** jeweils **1-2 Aussagen**.

Die **wirtschaftliche Situation** wird in Kapitel 5.1 noch detailliert analysiert.

2.2 Chancen-Gefahren Analyse

Gibt es Besonderheiten oder Entwicklungen in Ihrem Umfeld, welche Sie in Zukunft für Ihre unternehmerischen Zwecke nutzen könnten? (**Chancen**)

Gibt es Besonderheiten oder Entwicklungen, welche Ihren Betrieb in Zukunft negativ beeinflussen, gefährden? (**Gefahren**)

Bei der **Chancen** und **Gefahren-Analyse** richten wir den Blick nach **ausen** auf unser **Umfeld**, und beurteilen, was um uns herum vorhanden ist und welche Entwicklungen sich dort abspielen. Wir fragen uns:

- Welche zusätzlichen Möglichkeiten und positiven Einflüsse ergeben sich für den Betrieb aus der heutigen Situation des wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Umfeldes und den dort zu erwartenden Veränderungen in den nächsten Jahren? → **Chancen**
- Welche Verschlechterungen, Probleme und negativen Einflüsse sind für den Betrieb zu erwarten? → **Gefahren**

Bereich	Chancen	Gefahren
Situation in der Nachbarschaft, im Dorf, in der Region		
Veränderungen bei Nachbarbetrieben, in der Landwirtschaft der Region		
Einstellungen, Verhalten, Wünsche der Konsumenten und der Gesellschaft		
Entwicklung der Marktverhältnisse (Kunden, Lieferanten, Konkurrenz etc.)		
Entwicklung der Agrarpolitik		
Biologisch-technischer Fortschritt in der Produktion		
weitere		



Gliedern Sie Ihre Antworten nach den Bereichen in der ersten Spalte und formulieren Sie für **Chancen** und **Gefahren** jeweils 1-2 Aussagen.

2.3 Ziele für die nächsten Jahre

Welche **Ziele** möchten Sie und Ihre Familie in den nächsten 5-7 Jahren erreichen? Beantworten Sie diese Frage durch Stichworte in der Tabelle.

Bereiche	Ziele
persönlich + familiär	
beruflich	
betrieblich	
finanziell	



Formulieren Sie Ihre Ziele eher strategisch, d.h. Ihren Idealen entsprechend. Sagen Sie trotzdem ganz konkret, **was** Sie erreichen möchten.

Formulieren Sie aus der Tabelle ein Fazit in einigen Sätzen.

3. Voraussichtliche Betriebsentwicklung

(Strategie)

3.1 Entwicklung

- Wie sehen Sie die **Entwicklung Ihres Betriebes in den nächsten 5-7 Jahren?**

Bereich	Entwicklung
Veränderungen Eigen- und Pachtlandflächen	
Produktionsrechte/Kontingente (wann, wieviel / wie sicher sind diese Annahmen)	
Überbetriebliche Zusammenarbeit (wie weit sind allfällige Verhandlungen)	
Arbeit für Dritte, Vermietung von Gebäuden	
Persönliche und familiäre Entwicklungen, Aus- und Weiterbildung	
Neben- und Zuerwerb von Betriebsleiter/in und Partner/in (auf dem Hof und ausserhalb, Art, Umfang, Einkommenserwartungen)	



Wichtig:
Konzentrieren Sie sich in jedem Bereich dieses Kapitels auf die wichtigsten Punkte für Ihren Betrieb.

3.2 Bewirtschaftung

- Wie werden Sie die **Bewirtschaftung des Betriebes in den nächsten 5-7 Jahren** ausrichten?

Bereich	Bewirtschaftung
Ackerbau und Futterbau	
Tierhaltung	
Spezialkulturen	
übrige Bereiche	



Geben Sie in den einzelnen Bereichen **Betriebszweige, vorgesehene Produktionsarten** und möglichst genaue **Produktionsmengen** an.

3.3 Vermarktung

- Wie werden in Zukunft die (oben genannten) **Produkte und Dienstleistungen vermarktet?**

Bereich	Art der Vermarktung
Verkauf an Grosshandel (Produkte, Mengen)	
Vertragsproduktion (Produkte, Mengen)	
Direktverkauf (Produkte, Mengen, Ort)	
andere Absatzkanäle (Produkte, Mengen, Kanal)	

Bei neuen, innovativen Produkten und bei grossem Anteil von Direktvermarktung ist ein **Marketingkonzept** einzureichen. Gutes Hilfsmittel: **Agridea Ordner Betriebsplanung**.



Den Ordner Betriebsplanung gibt's bei der Agridea, 8315 Lindau, ☎ 052 354 97 00, e-mail: kontakt@agridea.ch oder unter www.agridea.ch.

3.4 Investitionen

Hier geht es darum, eine **Gesamtübersicht über alle Investitionsvorhaben** in den nächsten Jahren zu gewinnen. Das zentrale Projekt, das Sie als nächstes realisieren wollen, wird in Kapitel 4 genauer beschrieben.

- Welche **Investitionen sind in den nächsten 5-7 Jahren** nötig, wie gross ist der voraussichtliche Investitionsbedarf?

Bereich	Investitionen und geschätzte Summen
Wohnhaus	
Mechanisierung, Einrichtungen	
Ökonomiegebäude	
Land-, Kontingentskäufe	
Privatbereich	



Geben Sie in den einzelnen Bereichen **die notwendigen Investitionen**, wie von Ihnen **grob geschätzt**, an.

4. Geplantes Projekt

In Kapitel 4 beschreiben Sie Ihr Projekt konkret. Ausführliche Pläne und Unterlagen, wie sie in ein Baugesuch gehören, sind hier noch nicht notwendig.

4.1 Beschreibung

- Charakterisieren Sie in wenigen Sätzen das Projekt, welches Sie als nächstes realisieren werden. Beschreiben Sie Ihr Vorhaben so konkret wie möglich, an Hand erster Eckdaten.

Beispiel: "Wir planen einen neuen Laufstall für 35 Milchkühe und 10 Stück Jungvieh. Der vorhandene Heuraum ist ausreichend. Neu erstellt wird ein Futtersilo für 200 m³ und eine Jauchegrube für 500 m³. Lageplan, Bauanordnung und Abmessungen sowie eine Kostenschätzung liegen bei."

- **Liefern Sie dazu** (sofern vorhanden) entweder
 1. **Planunterlagen** und einen **Kostenvoranschlag** oder
 2. ausgearbeitete Skizzen und eine **Kostenschätzung, wie z. B. unter 3.4 gemacht.**

4.2 Welche Ziele und Nutzen

- Was wird genau mit der Realisierung des Vorhabens für das landwirtschaftliche Unternehmen erreicht?

Beispiel: "... Kosten-Nutzen-Verhältnis der Produktion verbessern, die Bedingungen für Labelproduktion und Anforderungen für Biomilch erfüllen, eine AK im Stall pro Jahr einsparen, Arbeitsbedingungen erleichtern,etc."



Bringen Sie, falls schon vorhanden, so viele genaue Zahlen und Fakten mit ein, wie es Ihnen möglich ist.



Schreiben Sie konkret, was Sie mit dem Projekt erreichen, verbessern, verändern wollen.

4.3 Investitions- und Finanzierungsplan

Zeigen Sie auf: Wofür wieviel Kapital investiert werden soll und wie Sie es beschaffen wollen.



1. Teilen Sie hier die Kostenschätzung aus 4.1 in alle Teilposten auf:
 - Gebäude und Gebäudeeinrichtungen
 - Umgebung und Erschliessung
 - Folgeinvestitionen (Tierkäufe, Maschinen, etc.)

2. Legen Sie dar, welche eigenen und fremden Mittel zur Verfügung stehen oder beschafft werden sollen.

Bezogen auf die Gesamtsumme aus 4.1 sehen Sie z. B. folgende Anteile vor:

 - Eigenleistungen und eigene Mittel
 - Darlehen
 - Hypotheken etc.



Hierbei mit Architekten, Stallbauern, Kreditgebern und Beratung zusammen arbeiten.

5. Betriebsvoranschlag und Tragbarkeitsnachweis



Dieses Kapitel wird am besten gemeinsam mit der Beratung erarbeitet. Ein Betriebsberater kann Sie im Bereich Betriebsplanung und Tragbarkeitsrechnung wirkungsvoll unterstützen. Er kennt die Methoden und das Vorgehen für die Bearbeitung der Schritte 5.1 bis 6.2.



5.1 Darstellung der Buchhaltungsergebnisse



Listen Sie **mindestens die folgenden Werte der letzten 3 Jahre** auf:

Landw. Einkommen + Nebeneinkommen	Total Aktiven
<hr/>	Total Fremdkapital
= Gesamteinkommen	
- Privatverbrauch	
= Eigenkapitalbildung	
+ Abschreibungen Gebäude	
+ Abschreibungen Maschinen	
= Cash Flow	

Beurteilen Sie aufgrund dieser Zahlen die bisherige wirtschaftliche Situation Ihres Betriebes (Stärken, Schwächen, Ursachen).

Schreiben Sie ein kurzes Fazit in 1-2 Sätzen.



Nutzen Sie die Zusammenfassung in Ihrer Buchhaltung oder arbeiten Sie mit der Treuhandstelle zusammen.

5.2 Wirtschaftliche Situation nach der Investition

Für die Beurteilung der langfristigen Tragbarkeit Ihres Vorhabens benötigen Sie einen Betriebsvoranschlag inkl. Finanzplan für die nächsten 5-7 Jahre, welcher die Einkommenssituation nach der Realisierung der Investition und mit den zukünftigen Preis-/Kostenverhältnissen darstellt.

5.2.1 Beim **Betriebsvoranschlag** sind die Deckungsbeiträge der Betriebszweige in Hinblick auf weitere Preissenkungen angemessen zu reduzieren (1-3 % pro Jahr). Die Kosten sind der neuen Situation anzupassen (Abschreibungen, Zinsen, Maschinen, Arbeitskosten etc.). Allfällige Veränderungen im Nebenerwerb und im Familienverbrauch können ebenfalls von Bedeutung sein. Die Details der Planung sind im Anhang zu dokumentieren.

5.2.2 Anschliessend ist die **Tragbarkeit** mit Hilfe eines **Finanzplanes** für die nächsten 5-7 Jahre oder mit einem anderen geeigneten Vorgehen nachzuweisen.

Ein Projekt ist tragbar, wenn nach dessen Realisierung in Zukunft die Liquidität (Zahlungsfähigkeit) des Betriebes erhalten bleibt. Dafür muss sichergestellt sein, dass unter den zukünftigen Preis-/Kostenverhältnissen genügend Einnahmen erwirtschaften werden, damit:

- alle betrieblichen und privaten Ausgaben, inkl. Verzinsung des gesamten Fremdkapitals, gedeckt und
- alle Schulden im geforderten Ausmass getilgt sowie
- genügend finanzielle Reserven für künftige Investitionen gebildet werden können.

Für eine Investition ist die Tragbarkeit eine absolut zwingende Voraussetzung. Fehlende Liquidität kann den Betrieb und die Betriebsleiterfamilie innerhalb kurzer Zeit in grosse Schwierigkeiten stürzen.

Überlegen Sie sich, ob Sie alle Möglichkeiten zur Verbesserung der Tragbarkeit Ihres Projektes ausgeschöpft haben (z. B. kostengünstiges Projekt, günstige Finanzierung, etc.).



Als Hilfsmittel für diese beiden Schritte kann zum Beispiel der **Betriebsvoranschlag** der Agridea (Ordner Betriebsplanung der Agridea) und/oder das PC-Programm **Betvor** der Agridea eingesetzt werden.



Die beiden oben genannten Fachmedien erhalten Sie bei der Landwirtschaftlichen Beratungszentrale Lindau (Agridea), 8315 Lindau,
☎ 052 354 97 00,
e-mail: kontakt@agridea.ch
oder unter www.agridea.ch.

6. Beurteilung des Projektes

6.1. Tragbarkeit Ihrer Investition beurteilen

 **Beantworten Sie die folgenden Fragen in wenigen Sätzen (Grundlage dazu bieten die Zahlen aus Kap. 5.2.):**

- Wie entwickelt sich die Liquidität (Zahlungsfähigkeit) des Betriebes?
- Ist die Existenzfähigkeit Ihres Betriebes gesichert?
- Ist das Projekt tragbar?

6.2 Die Risiken Ihres Vorhabens beurteilen

 **Beantworten Sie die folgenden Fragen in wenigen Sätzen:**

- Welche Daten/Annahmen in der Betriebsplanung sind unsicher? Wie verändern sich die Ergebnisse und die Beurteilung bei unterschiedlichen Daten/Annahmen (z.B. Preise, Mengen etc.)?
- Welche internen und externen Faktoren können den Erfolg Ihres Vorhabens gefährden?

6.3 Zusammenfassung

 **Ziehen Sie nun ein Fazit, in dem Sie kurze Antworten auf die 3 Fragen aneinanderreihen:**

- Wie beurteilen Sie Ihr Vorhaben insgesamt, unter Berücksichtigung der oben genannten Risiken?
- Welches sind die Chancen des Projektes?
- Inwieweit können Sie Ihre unter 2.3 beschriebenen Ziele erreichen?



Bringen Sie Ihre Aussagen mit einfachen Feststellungen auf den Punkt.



Interne Faktoren beziehen sich auf den Betrieb, externe auf das Umfeld (Markt, Agrarpolitik).



*Die Zusammenfassung der Beurteilung sollte die **Visitenkarte** Ihres **Betriebskonzeptes** werden! Unterstreichen Sie, dass das avisierte Projekt tragbar ist, die Erfolgsaussichten gut sind und Sie bereit sind, die Risiken zu tragen.*

7. Ablauf und Termine

- Legen Sie fest: In welchen Schritten und bis wann Ihr Projekt realisiert werden soll.

Beispiel:

- | | |
|--|-----------|
| 1. Abklärungen, Vorbereitungen, Anfrage Investitionshilfe | bis |
| 2. Planung gemäss Anleitung zum Betriebskonzept | bis |
| 3. Detailkonzept, mit Betriebsberatung, Architekten, etc. | bis |
| 4. Baugesuch einreichen | bis |
| 5. Bewilligung / Zusage Finanzierung (Hypothek, Investitionshilfe) | bis |
| 6. Baubeginn | bis..... |



Diese verschiedenen Schritte können auch gleichzeitig oder in anderer Reihenfolge bearbeitet werden.

8. Kontaktadressen

Diese Anleitung sowie Gesuchsformulare für Investitionshilfen erhalten Sie bei den folgenden Adressen. Dort bekommen Sie gerne auch weitere Informationen.

Aarg. Landw. Kreditkasse
Telli-Hochhaus
5004 Aarau

☎ 062 835 28 05
e-mail: kreditkasse_alk@ag.ch
Internet: www.alkaargau.ch

Fachstellen Landwirtschaft
Agrarwirtschaft
Liebegg
5722 Gränichen

☎ 062 855 86 55
e-mail: info@liebegg.ch
www.liebegg.ch

Impressum

Herausgeber: Amt für Landschaft und Natur ALN sowie
Zürcher Landwirtschaftliche Kreditkasse ZLK

Autor: Beat Looser, ZLK

Fachredaktion: Dietrich Bögli, Strickhof Lindau;
Bettina Springer, Abteilung Landwirtschaft, ALN

Realisierung,
Didaktik: Gruppe Information und Verlag, Agridea

Druck: Agridea, 8315 Lindau, 1. Auflage 2003

Notizen:

A large yellow rectangular area with horizontal dotted lines, serving as a space for notes.