



# Mein Plan, mein Erfolg

Jeder Junglandwirt hat schon davon gehört. Aber was beinhaltet der so genannte Businessplan, und wozu brauche ich ihn eigentlich? Schweinezüchter Johannes Müller verrät, warum und wie er einen Geschäftsplan erstellt hat, und gibt Tipps, worauf Landwirte achten sollten.

**J**unglandwirt Johannes Müller (25) hatte während seiner Ausbildung (2002-2005) zum Landwirt die Idee, in die Schweinezucht einzusteigen. Der Wunsch entstand auf seinem ersten Lehrbetrieb, einem Zuchtsauenbetrieb. Damals führte er den eigenen Ackerbaubetrieb mit 10 ha nur im Nebenerwerb. Im Bereich Tierhaltung startete er damit von 0 auf 100.

Dabei tauchten natürlich auch einige Fragen auf wie: Soll er bauen oder besser nicht? Kann er sich das Vorhaben leisten? Rentiert es sich überhaupt? Antworten darauf lieferte ihm der Businessplan, auch Geschäftsplan genannt. Dieser wird bei Existenzgründungen, Betriebsumstellungen und Investitionen in bestehende Unternehmen angewendet.

## Nutzen für den Landwirt

Mit dem Geschäftsplan werden das Unternehmenskonzept und seine ökonomischen Auswirkungen dargestellt. Dadurch können Landwirte das Vorhaben besser beurteilen. Der Businessplan (siehe Tabelle *Businessplan: So setzt er sich inhaltlich zusammen*) sollte 10 bis 25 Seiten umfassen und bietet folgenden Nutzen:

- Das Vorhaben wird in seinen ökonomischen und arbeitswirtschaftlichen Auswirkungen dargestellt.
- Der Landwirt erhält Zahlensicherheit, wenn er sich mit ihnen intensiv auseinander setzt.

## TIPPS: Businessplan



### Johannes Müllers Erfahrung und Tipps an seine landwirtschaftlichen Berufskollegen:

- 01 //** Die Planungsphase ausreichend lang gestalten. Der Businessplan steht am Anfang der Investition als Entscheidungsgrundlage: Baut man oder nicht?
- 02 //** Das Hinzuziehen von Beratern und Experten verringert die Schwierigkeiten.
- 03 //** Bei neuen Betriebszweigen maximal mit Durchschnittssätzen kalkulieren.
- 04 //** Punkte im Businessplan hervorheben, auf die die Bank Wert legt (z. B. Rentabilität, Liquidität, Besicherung): Das ermöglicht häufig eine bessere Bonitierung.
- 05 //** Puffer einkalkulieren: Es könnte teurer werden und/oder Dinge auftauchen, die man in der Kostenaufstellung noch gar nicht berücksichtigt hat.
- 06 //** Der Zusammenhalt in der Familie bestärkt einen im Vorgehen auf ein gemeinsames Ziel.

- Er benötigt die Zahlen als Grundlage für Kreditverhandlungen bei der Bank und natürlich für eine Investitionsförderung sowieso.
- Der Businessplan hilft dem Landwirt, sich zu entscheiden, ob er das geplante Vorhaben in die Tat umsetzen soll.

### Erster Schritt: Semesterarbeit

In der Landwirtschaftsschule Fürstfeldbruck fing Johannes Müller an, seinen Plan von der Zuchtsauenhaltung in die Tat umzusetzen. In seiner Semesterarbeit 2007 verglich er den Neubau eines Zuchtsauenstalls für 150 Zuchtsauen konventionell und 100 Zuchtsauen biologisch. Im selben Jahr stellte Müller eine Bau-Voranfrage für den geplanten Zuchtsauenstall und erhielt einen positiven Bescheid. Die Kalkulation der Bio-Variante stellte sich als schwierig heraus. „Für Bio-Schweine gab es keine Datensammlungen, und es war nicht einfach, an gesicherte Zahlen heranzukommen. Zudem lagen für die Zuchtsauenkalkulation noch keine eigenen betrieblichen Daten vor, da ich bis dahin lediglich einen viehlosen Ackerbaubetrieb bewirtschaftete“, sagt Johannes Müller. Um Erfahrungen zu sammeln, pachtete er für drei Jahre einen Stall und hielt dort 20 Zuchtsauen.

### Bestandsgröße erhöht

Eine weitere Schwierigkeit bestand darin, zu erwartende Kosten anzunehmen,

für die es keine Angebotserstellung gibt (z. B. Elektroinstallation). Müller rückte im Laufe seiner Planung wieder davon ab, Bioferkel erzeugen zu wollen. Stattdessen erhöhte er die Bestandsgröße von 150 auf 250 Zuchtsauen. „Da ich den Betrieb als Einzelunternehmen führen wollte, habe ich mich aus arbeitswirtschaftlichen Gründen für die konventionelle Variante entschieden. Ich muss einfach nur halb so viel Arbeitszeit investieren wie in die Biovariante.“

Für spezielle Arbeitsspitzen kalkulierte er Aushilfskräfte mit ein. „Auch meine Eltern und Geschwister rechnete ich hierbei mit ein. Einen Lehrling einzustellen, wäre anfangs finanziell einfach nicht möglich.“ Zudem will er mit dem Betrieb seines Onkels mit Schwerpunkt Kartoffelanbau und Schweinemast kooperieren und sich gegenseitig mit Arbeitskräften unterstützen.

„Der Businessplan hat mir geholfen, ein Gefühl für die Zahlen zu bekommen.“

Der Zuchtsauenbetrieb soll zudem im Vierwochenrhythmus gefahren werden. Dies erfordert ein striktes Management, bietet aber auch in einer der vier Produktionswochen Freiräume, da hier weniger Arbeiten anfallen.

### Zweiter Schritt: Meisterarbeit

Müller erstellte in seiner Meisterarbeit 2008 mit einem Betriebsplanungsprogramm (Übersicht unter [www.dlz-agrarmagazin.de/next](http://www.dlz-agrarmagazin.de/next)) einen Businessplan für den Stallneubau mit 250 Zuchtsauen konventionell.

„Zuerst habe ich unseren Ist-Betrieb berechnet, aber bei 10 ha Fläche war da nicht viel zu berechnen. Danach habe ich den Ziel-Betrieb kalkuliert.“

Ein wesentliches Kernstück des Businessplans war die Rentabilitäts- und Liquiditätsrechnung. Diese halfen ihm, sich zu entscheiden, ob sein Plan vom Zuchtsauenbetrieb umsetzbar war:

- Wird damit ein angemessener Gewinn (unter Einbezug der Lebenshaltungskosten, der Betriebsgröße und des investierten Kapitals) erzielt?
- Ist der Kapaldienst (auch bei Marktschwankungen) tragbar?

## ANSPRECHPARTNER Wer hilft wobei?

Fragestellung	Wer kann hierzu unterstützen?
Baugenehmigung	Landratsamt
Bauplanung	Bauberater, Architekt
Investitionskosten	Bauberater, Betreuer, Architekt
Erlössituation	Berater, Marktexperten, Betreuer
Steuerliche Auswirkungen	Buchführungsdienst, Steuerberater
Produktionstechnische Fragen	Kontrollverbände, Besamungsstationen, Bauernverbände

Quelle: Schmid, LfL Bayern, 2010

## BUSINESSPLAN So setzt er sich inhaltlich zusammen

Rubriken	Erläuterung
Persönliche Angaben	Name, Adresse, Ausbildung des Betriebsleiters
Analyse Ist-Betrieb/Branche/Markt	Situation des bestehenden Betriebs; Lage der Branche, in der der Betrieb wirtschaftet; Perspektiven des Markts
Produkt- und Dienstleistungsangebot	Welche Produkte/welche Dienstleistungen bedient der Betrieb? Wie sind sie differenziert (z. B. zu Kunden/Mitbewerbern)?
Investition und Finanzierung	Welche Geldmittel werden benötigt? Werden sie eigen- oder fremdfinanziert?
Berechnung der Erfolgskennzahlen	Deckungsbeitrag, Betriebseinkommen, Gewinn, Cashflow, Eigenkapitalbildung, Kapaldienstreserven
Arbeitswirtschaft	Welche Arbeitskräfte sind auf dem Betrieb vorhanden? Reichen die vorhandenen Kräfte für die anfallenden Arbeiten?
Liquiditätsvorschau	Entwicklung der Liquidität (im nächsten Jahr, in den nächsten Quartalen)
Kommentierung der Berechnungen	Erläuterung und Begründung der der Kalkulation zugrunde liegenden Annahmen

Quelle: Schmid, angelehnt an Winkler/York, 2000

### WEB-KLICK

Eine Tabelle mit Betriebsplanungsprogrammen gibt es im Internet unter [www.dlz-agrarmagazin.de/next](http://www.dlz-agrarmagazin.de/next) zum Herunterladen!



- Wird die Eigenkapitalbildung des Betriebs dadurch nachhaltig gesteigert?

### Zeit lassen für Planung

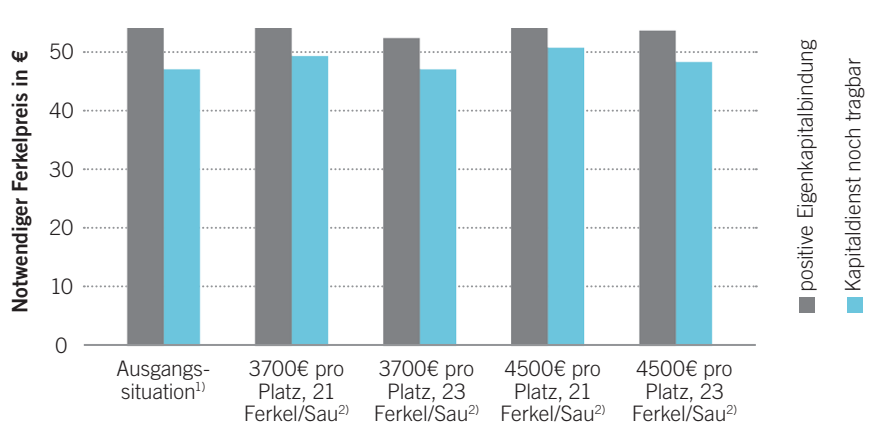
Für die ausführliche Planung ließ er sich Zeit. Müller besuchte Kurse und hörte mehrere Experten (siehe Kasten *Ansprechpartner: Wer hilft wobei?*). „Denn auf die kann man einfach nicht verzichten.“ Er holte Firmenangebote für den Zuchtsauenstall ein. Anschließend rechnete er verschiedene Szenarien durch



Drei Jahre von der Idee bis zur Umsetzung.

(siehe Grafik *Zukunftsszenarien: So hoch muss der Ferkelpreis ...*) „Ich habe mal geschaut, welche Kosten ich wie ansetzen muss. Bei den Zuchtsauen bin ich schließlich von einem Einkaufspreis von 300 Euro ausgegangen und bei den Ferkeln habe ich einen Verkaufspreis von 56 Euro angesetzt.“ Zudem benötigte er noch eine Ausgleichsfläche für die 250 Zuchtsauen. Zu den bereits bestehenden 10 ha Ackerfläche pachtete er noch weitere 21 ha hinzu. „Der Businessplan hat mir geholfen, ein Gefühl für die Zahlen zu bekommen. Das war auch bei den Kreditgesprächen mit der Bank von Vorteil, denn größere Investitionen lassen sich ohne Aufnahme von Fremdkapital kaum noch bewerkstelligen.“

### ZUKUNFTSSZENARIO: So hoch muss der Ferkelpreis mindestens liegen



1) 100 Zuchtsauen, 40 ha, 45.000 € Gewinn, Eigenkapitalbildung 14.000 € 2) um 100 Zuchtsauen erweitert Quelle: Eigene Berechnung mit Ökonometrie

#### Gute Vorarbeit hilft

Bei größeren Investitionsvorhaben, die mit Investitionsförderung gefördert werden, ist eine so genannte Betreuungsgesellschaft eingebunden, die die Erstellung des Businessplans wesentlich unterstützt und zeitlich beschleunigt, je nach Vorarbeit auf ein bis vier Wochen. 2009 stellte Müller den Antrag auf Investitionsförderung von 250 Zuchtsauen und bekam ihn bewilligt.

Nachdem er die Baugenehmigung erhalten hatte, begann er im November 2009 mit dem Bau. Im Mai 2010 war er bereits fertig und Ende Mai stellte Müller die erste Gruppe Jungsaunen ein. Ende September war der Zuchtsauenstall bereits belegt. Mitte

November werden die Tiere der ersten Gruppe, von insgesamt fünf, bereits abferkelt.

Ab 2011 plant Müller einen Lehrling einzustellen. Von der ersten Planung des Stalls und dem sich daraus ergebenden Geschäftsplan bis zum Baubeginn hat er insgesamt drei Jahre investiert. „Für den Businessplan selbst habe ich nach der ganzen Vorarbeit mit Semester- und Meisterarbeit nur noch so rund zwei bis drei Wochen benötigt.“



**AUTOR:** Wilfried Schmid, Landesanstalt für Landwirtschaft (LfL) Bayern

#### VITA: Johannes Müller



2002 bis 2005 landwirtschaftliche Ausbildung, mit zwei Fremdlehrbetrieben. Abschluss: Landwirt.  
 2006 viermonatiges Auslandspraktikum in Kanada  
 2006 bis 2008 Landwirtschaftsschule Fürstfeldbruck, Abschluss: Wirtschaftler für Landbau  
 2008 bis 2009 Weiterbildung zum Landwirtschaftsmeister, mehrere Praktika auf verschiedenen Schweinebetrieben.

