



URBAN GRreen Education for ENTteRprising Agricultural INnovation

Urban Green Train
Module und Ressourcen (102)

Modul 5: Urbane Agrikultur als Business unter Beachtung der städtischen Ansprüche



With the support of the Erasmus+ programme of the European Union

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 2.5 Generic License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/>



This project has been funded with support from the European Commission and the Italian National Agency of the Erasmus+ Programme. This publication reflects the views only of the authors, and the funding organisations cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



MODUL 5 “Urbane Agrikultur als Business unter Beachtung der städtischen Ansprüche”

Koordination: W. Lorleberg (South-Westphalia University of Applied Sciences, DE)

AUTOREN

Kapitel 5.1	W. Lorleberg, Marcus Mergenthaler (FH Südwestfalen), T. Coisson (Agrocampus Ovest Angers / Agreenium, FR)
Kapitel 5.2	W. Lorleberg, B. Pölling, F. Kerkhof, J. Braun (FH Südwestfalen); B. Plottu (Agrocampus Ovest Angers / Agreenium, FR)
Kapitel 5.3	W. Lorleberg, M. Mergenthaler, R. Morgenstern (FH Südwestfalen)

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	4
MODUL 5 “Urbane Agrikultur als Business unter Beachtung der städtischen Ansprüche”	5
Ziele	5
Struktur	5
Lernziele.....	6
Wesentliche Inhalte und Ressourcen	7
5.1 – Unternehmertum und städtische Ansprüche	7
5.2 – Businessplanung.....	16
5.3 – Laufender Geschäftsbetrieb	41
5.4 – Praktische Arbeit	45

EINLEITUNG

Dieses Modul und die dazugehörigen Lehrinhalte und Ressourcen wurden im Rahmen des Projektes “URBAN GREEN TRAIN (URBAN Green Education for ENTteRprising Agricultural INnovation)” erstellt. Das Projekt ist gefördert von der Europäischen Union und der italienischen Vertretung des ERASMUS+ Programms. Ziel des URBAN GREEN TRAIN ERASMUS+ Projektes (2014-1-IT02-KA200-003689) ist es, neues Unternehmertum in der urbanen Agrikultur durch Wissensaustausch und gemeinsames Lernen unterschiedlicher Akteursgruppen zu fördern. Dies unterstützt die weltweite Nachfrage nach Innovationen zum grünen Unternehmertum in Stadtregionen.

Eines der Hauptergebnisse von URBAN GREEN TRAIN ist ein Set von Modulen und Ressourcen (IO2) zur Weiterbildung für Interessierte an urbaner Agrikultur. Dieses Set umfasst insgesamt **5 Module von insgesamt 150 Lehrstunden, welche sowohl für Präsenzangebote als auch für distance learning** geeignet sind. Die Struktur und Inhalte der Module orientiert sich an einer ausführlichen Nachfrageanalyse für Weiterbildungen der relevanten Akteursgruppen in der urbanen Agrikultur. Diese Analyse ist in der Publikation “[URBAN AGRICULTURE INITIATIVES TOWARD A MINDSET CHANGE](#)” ausführlich dargestellt. Die fünf UGT Module sind:

Modul 1: Einleitung: Konzepte, Definitionen und Typen urbaner Agrikultur

Modul 2: Ressourcennutzung als wichtige Herausforderung

Modul 3: Typen, Produktionssysteme und kurze Wertschöpfungsketten urbaner Agrikultur

Modul 4: Netzwerkarbeit und Steuerung

Modul 5: Urbane Agrikultur als Business unter Beachtung der städtischen Ansprüche

Die UGT Module, Lehrinhalte und Ressourcen (IO2) wurden in einem internationalen Pilotkurs sowohl als vollständiges online-Angebot als auch als kombinierter online-/Präsenzkurs von August 2016 bis Januar 2017 getestet. Die Teilnehmer des Pilotkurses haben verschiedene Nationalitäten und (beruflichen) Hintergründe. Das Feedback der Studierenden und Lehrenden aus dem Pilotkurs sowie auch weiterer Experten wurde genutzt, um die Kursinhalte anpassen, zu verbessern und in der hier vorliegenden Form sowohl Hochschuleinrichtungen als auch der breiten Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen.

URBAN GREEN TRAIN wird koordiniert von der Universität Bologna, Alma Mater Studiorum, Fachbereich Agrarwissenschaften. Die weiteren Projektpartner sind:

- Agreenium / Agrocampus Ouest, Paris, Frankreich
- Vegepolys, Angers, Frankreich
- Fachhochschule Südwestfalen, Soest, Deutschland
- Hei-tro GmbH, Dortmund, Deutschland
- Horticity srl, Bologna, Italien
- STePS srl, Bologna, Italien
- Mammut Film srl, Bologna, Italien
- Grow the Planet, Italien
- RUAF Foundation, Niederlande

Mehr unter: www.urbangreentrain.eu

MODUL 5 “Urbane Agrikultur als Business unter Beachtung der städtischen Ansprüche”

Ziele

Das Hauptziel von Modul 5 “Urbane Agrikultur als Business unter Beachtung der städtischen Ansprüche” ist das Schreiben eines eigenen Businessplans für Ihre eigene Geschäftsidee/ Ihr eigenes Projekt in der urbanen Agrikultur.

Der Inhalt zielt darauf ab, Informationen über die städtische Markttheorie, die Verbrauchieranforderungen und die (qualitative) Marktforschung zu liefern, die alle drei von entscheidender Bedeutung sind, um Ihre Geschäftsideen auf der Grundlage der Anforderungen Ihrer (potenziellen) Kunden zu führen. Modul 5 bietet auch eine Klassifizierung der städtischen Landwirtschaft in Form von Geschäftsmodellen sowie die strategischen Management-Vorlagen Business Model Canvas und Value Proposition Canvas. Diese Vorlagen unterstützen Sie bei der Entwicklung Ihrer eigenen Geschäftsidee - basierend auf einem Überblick über bereits etablierte Geschäftsmodelle. Ein starker Fokus liegt auf der Schaffung eines Business-Plans, um Banken oder andere Kreditgeber zu adressieren. Zusätzliche Informationen Wertschöpfungsketten schließen Modul 5.

Struktur

Modul 5 weist folgende Struktur auf:

- **5.1 Unternehmertum und städtische Ansprüche**
 - 5.1.1 Einleitung und Überblick
 - 5.1.2 Städtische Markttheorie und Konsumentenbedürfnisse
 - 5.1.3 Qualitative Marktforschung
- **5.2 Businessplanung**
 - 5.2.1 Geschäftsmodelle urbaner Agrikultur
 - 5.2.2 Business Model Canvas und Value Proposition Canvas
 - 5.2.3 Grundlagen eines Businessplans
 - 5.2.4 Finanzierung
 - 5.2.5 Detaillierter Businessplan
- **5.3 Laufender Geschäftsbetrieb**
 - 5.3.1 Marketing
 - 5.3.2 Wertschöpfungsketten und Logistik
- **5.4 Praktische Arbeit**

Lernziele

Die Hauptlernziele des Moduls 5 sind folgende:

Kapitel	Zeit	Lernziele	Konsequenzen
5.1 Unternehmertum und städtische Ansprüche	10	Um die Kunden in den Mittelpunkt Ihrer Stadtwirtschaft Geschäftsidee zu stellen Sich bewusst sein über städtische Nahrungsmittel und deren Märkte Um die Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Verbraucher berücksichtigen zu können Wissen über (qualitative) Marktforschung kennenlernen und Wissen darüber, wie man die Forschung durchführt	Die Teilnehmer sind in der Lage: - für die Geschäftsidee relevante Kundengruppen zu erkennen - ihre Forderungen und Verhaltensweisen zu analysieren - den richtigen Marktforschungsansatz zu wählen, um Einblicke in das Denken und Entscheiden der Kunden zu erhalten
5.2 Businessplanung	24	Um die landwirtschaftlichen Geschäftsmodelle vorzustellen Um strategisches Management Business Model Canvas und Value Proposition Canvas zu erklären Um eine eigene Geschäftsidee in der städtischen Landwirtschaft zu schaffen Um die benötigten Hintergrundinformationen zu erhalten, um einen eigenen Businessplan zu schreiben (s. 5.4)	Die Teilnehmer sind in der Lage: - Geschäftsmodelle zu differenzieren und Fallstudien in die dargestellte Klassifizierung von UA Geschäftsmodellen zu klassifizieren - um Business Model Canvas und Value Proposition Canvas zu verwenden, um Unternehmen sowie ihre eigene Geschäftsidee zu beschreiben - einen Businessplan zu schreiben (s. 5.4)
5.3 Laufender Geschäftsbetrieb	10	Die Vermarktung als wichtiges Element der Wirtschaft, vor allem in der städtischen Landwirtschaft zu präsentieren Einen Überblick über Lieferketten erhalten	Die Teilnehmer sind in der Lage - eine eigene Marketingstrategie für ihre Geschäftsidee zu entwickeln - zwischen den Lieferketten zu unterscheiden und die für ihre Idee passende anzuwenden
5.4 Practical work	16	Einen eigenen Geschäftsplan für die Geschäftsidee / Projekt zu schreiben, das Sie gründen möchten	Die Teilnehmer sind in der Lage, einen Business-Plan für ihr städtische Landwirtschaft-Geschäftsidee / Projekt zu schreiben.

Wesentliche Inhalte und Ressourcen

5.1 – Unternehmertum und städtische Ansprüche

5.1.1 – Einleitung und Überblick

Modul 5 „Urbane Agrikultur als Business unter Beachtung der städtischen Ansprüche“ konzentriert sich auf unternehmerische Initiativen, wirtschaftliche und geschäftliche Fragen im Zusammenhang mit der städtischen Landwirtschaft (UA). Bereits die ersten vier Module bieten einige Verbindungen zur Geschäftswelt, die auf unternehmerische landwirtschaftliche Innovationen abzielen.

Das erste Unterkapitel "Unternehmertum und städtische Ansprüche " gibt Hintergrundinformationen über die städtische Markttheorie und die Verbrauchieranforderungen sowie die qualitative Marktforschung. Dieses einleitende Unterkapitel stellt ein wesentliches Rückgrat für die folgenden Unterkapitel "Businessplanung" und "Laufender Geschäftsbetrieb" dar. Für jene Studenten und Lernenden ohne jegliche Hintergründe in der Wirtschaft, bieten wir ein optionales Einführungsdokument über die Grundlagen des Unternehmertums.

Bei der Durchführung von Unterkapitel "Businessplanung" entwickeln Sie Ihre eigene Geschäftsidee. Hier werden Sie gebeten, an eine eigene Geschäftsidee zu denken, die auf den Kursmaterialien und Ihrem eigenen Interesse basiert. Innerhalb dieses zweiten Unterkapitels stellen wir Ihnen einige Werkzeuge zur Verfügung, die Sie verwenden sollten, um Ihre Geschäftsidee zu strukturieren, zu überdenken und anzupassen. Wenn Ihre eigene Geschäftsidee eingerichtet ist, bietet dieses Modul wichtige Material- und Schlüsselinstrumente, um einen eigenen Businessplan zu entwickeln. Dieser Businessplan, den Sie in diesem Modul schreiben werden - basierend auf Ihrer anfänglichen Geschäftsidee - erlaubt Ihnen, die Wirtschaftlichkeit Ihres Unternehmens zu bewerten. Darüber hinaus können Sie Kosten und Einkommensströme Ihres Unternehmens für die Wirtschaftlichkeit anpassen.

Das dritte Unterkapitel "Laufender Geschäftsbetrieb" bietet zusätzliche Informationen über Wertschöpfungsketten und Logistik.

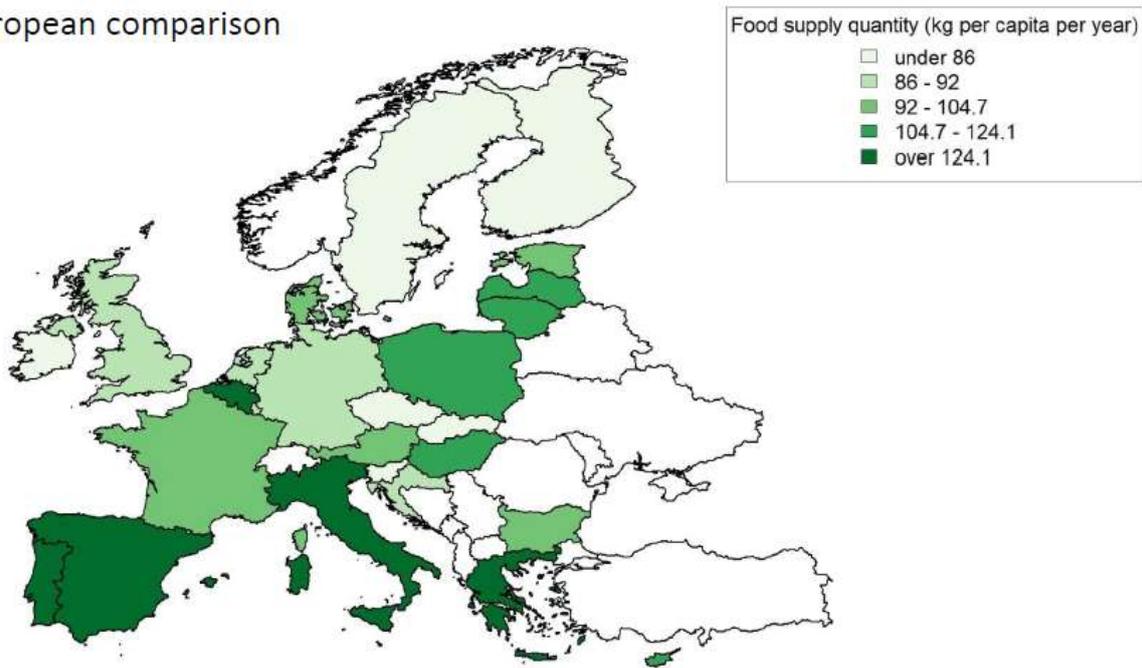
5.1.2 – Städtische Markttheorie und Konsumentenbedürfnisse

In diesem Unterkapitel stellen wir die Besonderheiten der Lebensmittelmärkte durch eine Analyse spezifischer Trends in der Nachfrage und der Merkmale der Nahrungsmittelversorgung in städtischen Gebieten vor.

Faktoren der Nachfrage nach Nahrungsmitteln

Trends und Verhalten von Obst- und Gemüsekonsum sind räumlich heterogen und unterscheiden sich zwischen Kontinenten, Ländern und Regionen. Der höchste Verbrauch von Gemüse liegt in Nordafrika (154 kg / Kopf und Jahr) und Europa (119 kg / Kopf und Jahr), während der Obstkonsum für Amerika, Australien und Neuseeland am höchsten ist (FAO, 2011). Innerhalb Europas ist der Gemüseverbrauch pro Kopf in den Mittelmeerländern im Vergleich zu den nördlichen Ländern höher. Im Gegensatz dazu ist das europäische Raummuster des Obstkonsums eher unklar. Der Obstkonsum pro Kopf ist in Osteuropa relativ niedrig, aber höher im Mittelmeerraum und teilweise im Norden (Schweden, Niederlande, Dänemark).

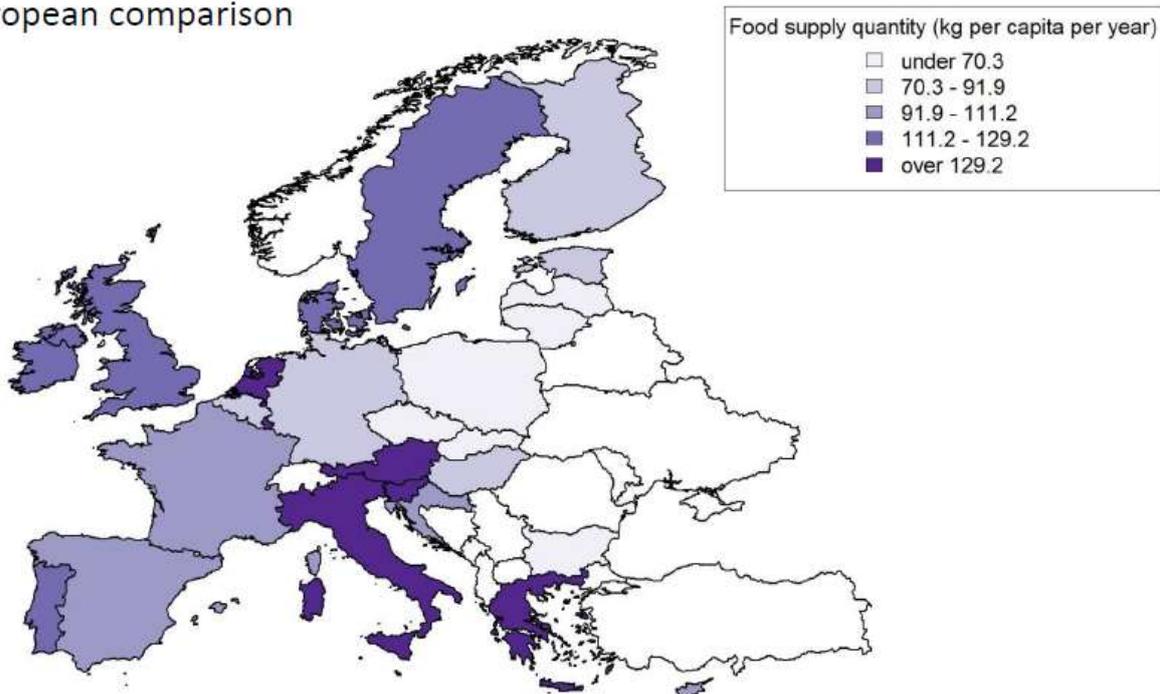
European comparison



Consumption of vegetables in European countries (mean 2000-2011)

Author: T. Coisnon 2016 - Data source: FAOstats Food Balance 2011

European comparison



Consumption of fruits in European countries (mean 2000-2011)

Author: T. Coisson 2016 - Data source: FAOstats Food Balance 2011

In den vergangenen Jahrzehnten hat sich der Obst- und Gemüsekonsum in europäischen Ländern wie Frankreich, Italien und Deutschland leicht erhöht. Allerdings sank der Anteil von Obst und Gemüse in den durchschnittlichen Einkaufskörben zugunsten von Fertiggerichten. Dies zeugt von sich verändernden Lebensgewohnheiten.

Die Mehrheit der Menschen kauft einmal wöchentlich Obst und Gemüse. Dieses Verhalten gewinnt noch mehr an Bedeutung, während häufigere Obst- und Gemüse-Einkäufe, z. B. ein- oder zweimal pro Woche, ein weniger wichtiges und noch weiter schrumpfendes Verhalten darstellen. Hyper- und Supermärkte sind der erste Ort, an dem die Haushalte ihre Früchte und Gemüse kaufen. Obwohl sie vor allem in diesen Hyper- und Supermärkten kaufen, bevorzugen sie es, Lebensmittel auf dem Wochenmarkt oder in kleinen Fachgeschäften zu kaufen.

Die geographische Herkunft ist vor allem für Griechen und Italiener von hoher Bedeutung, während niederländische und britische Haushalte weniger empfindlich auf die geographische Herkunft sind.

Die europäischen Haushalte verbrauchen im Vergleich zu anderen Weltregionen viel Obst und Gemüse zusammen mit steigender Nachfrage, aber die Haushaltskosten für Nahrungsmittel sind (sehr) gering. Die Haushalte widmen den Nahrungsmitteln nur einen kleinen Teil ihres Budgets mit Vorliebe für Fertiggerichte und verarbeitete Lebensmittel. Der Marktanteil von Obst und Gemüse wird von Supermärkten dominiert, aber die Menschen sind sensibel in Bezug auf die geographische Herkunft und eine insgesamt positive Meinung über lokale Nahrungsmittelsysteme existiert. Allerdings variieren Trends und Konsummuster in Ländern und Regionen, die eine gezielte Marktforschung fordern.

Die Gesamtkosten für Lebensmittel haben sich in ganz Europa verringert. In den meisten europäischen Ländern liegt der Anteil der Nahrungsmittel in den Haushalten insgesamt unter 20%, teils nur knapp über zehn Prozent, wie in Deutschland. Während die Haushalte die Gewohnheit und die Bereitschaft entwickeln, weniger für den täglichen Nahrungsmittelkonsum auszugeben, kann dieser Trend nicht für Obst und Gemüse bestätigt werden. Stadtbewohner verwenden noch weniger von ihrem Gesamtbudget für Nahrung als Menschen, die auf dem Land leben. Die insgesamt schrumpfende Relevanz von Lebensmitteln in den Haushalten ist mit dem Wirtschaftswachstum verbunden.

Neben dem verfügbaren Einkommen der Haushalte kann der Obst- und Gemüseverbrauch von einer Vielzahl anderer Faktoren abhängen. Hier müssen wir an demografische und individuelle Faktoren des Konsums, die wirtschaftlichen und auch andere Faktoren denken, die den Obst- und Gemüseverbrauch beeinflussen können:

Urbanisierung findet auf der ganzen Welt mit höchsten Anteilen in den reichsten Staaten des globalen Nordens und einigen Stadtstaaten wie Singapur statt. So findet der Großteil des Bevölkerungswachstums - zusammen mit größeren Lebensbedürfnissen - in städtischen Gebieten statt. Neben der Urbanisierung haben auch Alter und Geschlecht Auswirkungen auf das Obst- und Gemüsekonsumverhalten. Der Verbrauch von frischen Früchten steigt mit dem Alter bis zu einem Maximum für die 50- bis 60-Jährigen. In Bezug auf die ökonomischen Faktoren implizieren höhere Preise niedrigeren Verbrauch und höhere Einkommen implizieren in den meisten Fällen höhere Verbräuche. Das Konsumverhalten im Hinblick auf die Veränderung der Lebensmittelpreise kann je nach Merkmalen wie individuellen Präferenzen, Existenz von Substitutionsprodukten, Einkommensniveau, Bildungsniveau, Lebensgewohnheiten usw. von einem Haushalt zum anderen variieren. Weitere Faktoren, auf die in verschiedenen Studien hingewiesen werden, sind:

- Qualitätswahrnehmung des Produktes
 - o Geschmack
 - o Ästhetischer Aspekt
 - o Ernährungsqualität
 - o Modetrends
- Labels
 - o Qualität
 - o Geographische Herkunft
- Öffentliche Politiken und Sensibilisierungskampagnen

Lokale Nahrungsmittelversorgung: Zwänge und Chancen

Nach unserer Analyse der Nachfragemerkmale analysieren wir nun die Versorgungsseite. In diesem zweiten Abschnitt analysieren wir die Fragen der Lebensmittelproduktion im städtischen und suburbanen Kontext. Wir berücksichtigen:

- Spezifikationen der Nahrungsmittelversorgung,
- Flächenmarkt und Wettbewerb um Landnutzung und
- Urbane Externalitäten und Externalitäten der Produktion.

Spezifikationen der Nahrungsmittelversorgung

Die Nahrungsmittelproduktion ist aufgrund der Abhängigkeit von klimatischen und biologischen Faktoren spezifisch. So gibt es in der Landwirtschaft höhere Unsicherheiten im Vergleich zu anderen Produktionsanlagen. Darüber hinaus ist die Saisonalität eine Spezifikation der Landwirtschaft. Merkmale sind, dass Produzenten:

- nicht in der Lage sind, ihre Produktionsstrategie kurzfristig zu ändern,
- geringes Anpassungsvermögen des Angebots an Veränderungen der Nachfrage herrscht und

- potenziell hohe Preisschwankungen auftreten können.

In der Ökonomie wird die Versorgungskurve als starr oder unelastisch bezeichnet, so dass sie sich nicht leicht an exogene Chancen/Veränderungen anpasst. Diese Spezifikation führt zu einer hohen Preisvolatilität. Auf der Grundlage des Gesetzes von König kann eine Zunahme der landwirtschaftlichen Produktion zu einem Rückgang der Einkommen der Landwirte führen, da die Preise schneller sinken werden als die Produktion zunehmen kann.

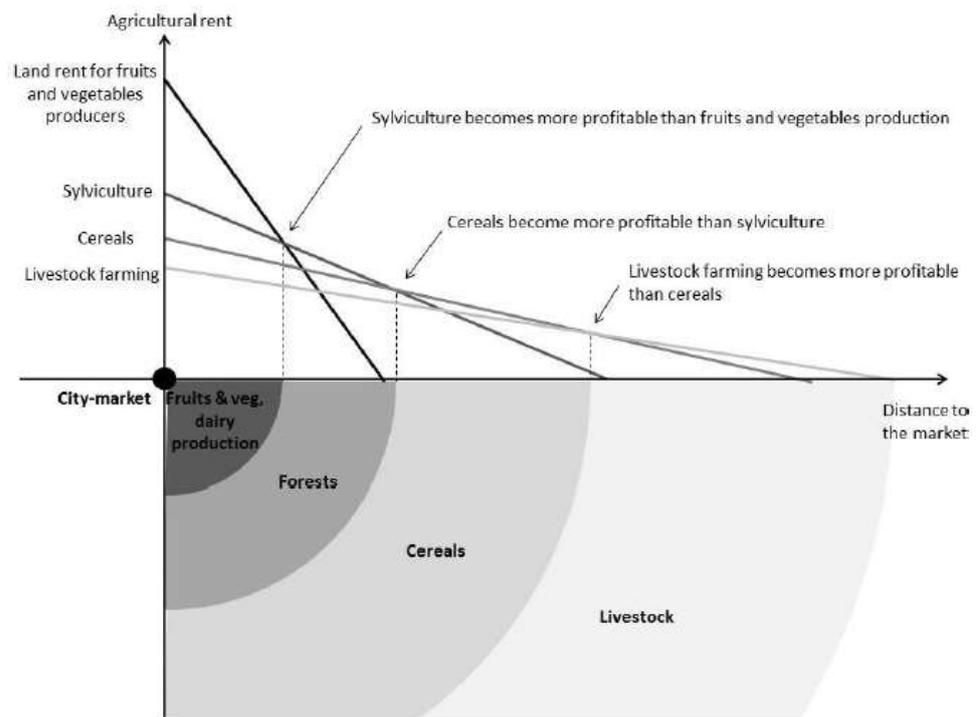
Die landwirtschaftliche Produktion bietet neben der Produktion selbst auch Chancen für Multifunktionalität, wie Klimaregulierung, Landschaftspflege, Biodiversität usw.

Flächenmarkt und Wettbewerb um Landnutzung

Jetzt erforschen wir die spezifische Frage des Ackerlandpreises, die bei der Untersuchung der städtischen und suburbanen Landwirtschaft von großem Interesse ist. In der Tat erkennen wir oft, dass Land in der Nähe von Städten teurer als weiter entfernte Flächen ist. Dies kann eine Einschränkung für die landwirtschaftliche Produktion sein. Um die historischen Gründe der Ackerland-Musters zu verstehen, stellen wir die theoretischen Einsichten des Modells von von Thünen vor. Dieses Modell präsentiert räumliche Muster der landwirtschaftlichen Aktivitäten rund um einen Kern (Markt, Stadt) verbunden mit der Landrente-Theorie. Die Landrente-Theorie erklärt, dass nahe am Markt aufgrund der geringen Transportkosten mehr verdient werden kann, so dass man bereit ist mehr für ein Hektar Land in der Nähe des Marktes (Stadt) zu bezahlen.

The model

Land equilibrium



From Fujita et Thisse (2003)

Theoretisch bedeutet die optimale Konfiguration, dass:

- in der Nähe der Stadt mit niedrigen Transportkosten und höheren Grundstückspreisen:
 - o verderbliche und fragile Produktion,
 - o Direktvermarktung,
 - o Wertschöpfungsstarke Kulturen,
 - o Kulturen, die nicht viel Platz brauchen und
 - o intensivere Produktionen vorherrschen.

weiter weg von der Stadt mit höheren Transportkosten und niedrigeren Grundstückspreisen:

- o Produkte, die leicht gelagert und bewegt werden können
- o Wertschöpfungsschwächere Kulturen und

- Agraraktivitäten, die mehr Land benötigen, vorherrschen.

Die wichtigsten Einschränkungen des von Thünen-Modells sind:

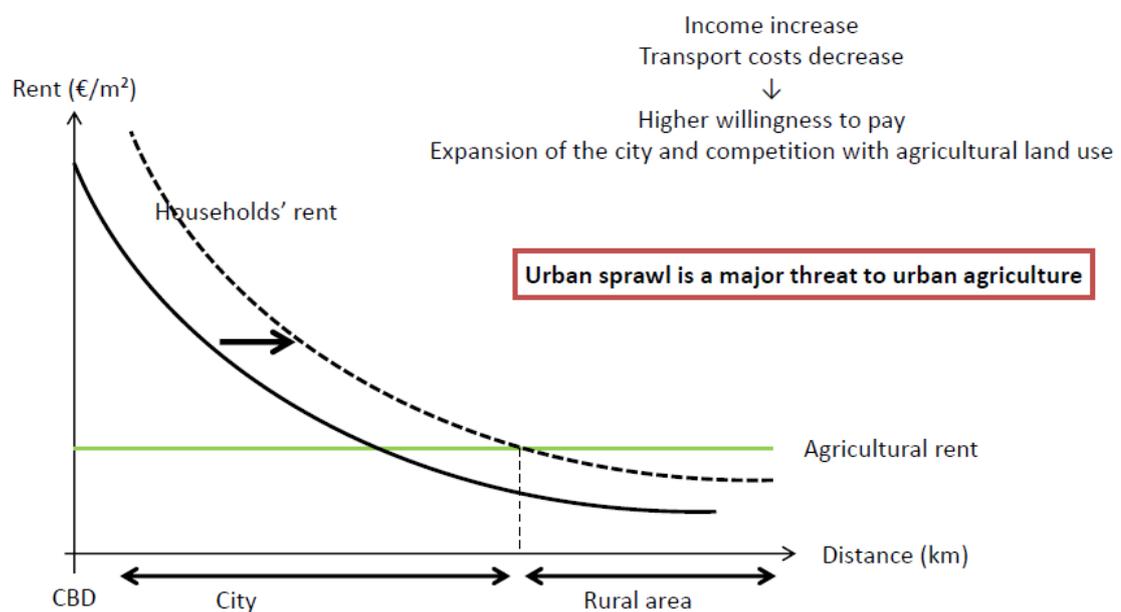
- Verteilungs- und Marktstrukturen haben sich seitdem weiterentwickelt,
- multizentrische Städte sind entstanden und
- die Annahmen des Modells (keine geographische Heterogenität usw.) sind tlw. realitätsfern.

Einige der von Thünen-Aussagen sind noch zu beobachten: Die Landpreise sinken im Durchschnitt mit zunehmender Entfernung zur Stadt und die Betriebe sind in der Nähe der Stadtzentren intensiver. Allerdings kann das von Thünen-Modell die Ackerland-Preismuster in den Städten nicht vollständig erklären. Lassen Sie uns zu einer zeitgenössischen Analyse wechseln und die Implikationen für die landwirtschaftliche Produktion anschauen. Heutzutage wird die Landpreisverteilung um Städte vor allem durch den urbanen Druck und durch landwirtschaftliche Maßnahmen erklärt. Flächen um Städte sind gefährdet in andere Landnutzungen (Wohn- oder anderen städtischen Landnutzungen) verwandelt zu werden. Je näher wir in die Stadt kommen, desto teurer ist das Land. Daher kann in der Nähe der Stadt die landwirtschaftliche Intensität auch abnehmen (Sinclair, 1967).

Wohnortwahl

Die theoretischen Erkenntnisse von von Thünen über die Standortwahl der Landwirte können auch auf die Haushalte in ihrer Wohnsitzentscheidung angewandt werden. Angenommen, dass die meisten Haushalte in den Stadtzentren arbeiten, bewerten sie ihre Zugänglichkeit zur Innenstadt und sind daher bereit, mehr für Häuser/Wohnungen in der Nähe des Stadtzentrums zu bezahlen.

The case of residential location choice



Hohe Landpreise in der Nähe von Städten sind ein starker Zwang für städtische Landwirte. Sie kompensieren diese hohen Preise oft

- Durch Vermietung von kleineren Grundstücken,
- Durch Investitionen in Ausrüstung (Gewächshäuser, Technologie, Innovation, ...), um eine höhere Produktion zu ermöglichen

- Durch das Hinzufügen von Umsatzströmen (vertikale Integration, Direktverkauf, Dienstleistungen, Diversifizierung), die teilweise/vollständig unabhängig von Landressourcen sind.

Urbane Externalitäten und Externalitäten der Produktion

Eine wichtige Spezifikation der Versorgung der landwirtschaftlichen Erzeugnisse ist die Bereitstellung anderer Dienstleistungen, abgesehen von der Herstellung von Lebensmitteln selbst. Dies kann Auswirkungen auf Chancen und Zwänge haben, vor allem in einem städtischen oder suburbanen Kontext. Externalitäten sind - aus ökonomischer Sicht - indirekte Konsequenzen der Handlung eines Wirtschaftsagenten auf das Wohlergehen eines anderen Agenten, der in der Regel nicht im Markt oder im Preis berücksichtigt werden. Sie können positiv sein (Wohlfahrtsverbesserung) oder negativ (Wohlfahrtsreduktion). Positive Externalitäten sind zum Beispiel Landschaftspflege, kulturelles Erbe, Erhaltung der Biodiversität, während negative Beispiele Wasserverschmutzung, Bodenverarmung, Treibhausgasemissionen, etc. sind. Für weitere Details siehe Modul 2.

Referenzen

- Anker, R. (2011). Engel's law around the world 150 years later. Political Economy Research Institute Working Paper No, 247.
- Cavailhès, J., & Wavresky, P. (2003). Urban influences on periurban farmland prices. *European Review of Agricultural Economics*, 30(3), 333-357.
- Cavailhès, J., & Wavresky, P. (2007). Les effets de la proximité de la ville sur les systèmes de production agricoles. *Agreste Cahiers*, 2, 41-47.
- CIE (2015). Drivers of demand for Australian agricultural products, Centre for international economics.
- Coison T., Oueslati W. & Salanié J. (2014). Urban sprawl occurrence under spatially varying agricultural amenities. *Regional Science and Urban Economics*, 44, 38-49.
- Combris, P., Amiot-Carlin, M. J., Caillavet, F., Causse, M., Dallongeville, J., Padilla, M., Renard, C. & Soler, L. G. (2008). Les fruits et légumes dans l'alimentation: enjeux et déterminants de la consommation [Fruits and vegetables in food habits: issues and drivers of consumption – in French], Editions Quae.
- CTIFL (2013). Le comportement du consommateur dans ses achats de fruits et légumes [Consumers' behaviour in fruits and vegetables' purchases – in French], Baromètre 2013.
- FAOstat (2011) Dataset on Agriculture: <http://faostat3.fao.org/home/E>
- INSEE (2015) Cinquante ans de consommation alimentaire [Fifty years of food consumption – in French], Insee Première N°1568
- Kearney, J. (2010). Food consumption trends and drivers. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London, Biological Sciences*, 365(1554), 2793-2807.
- Prior, G., Phillips, R. & O'Discroll, C. (2014). The Food and You survey, TNS BMRB, Food Standards Agency.
- Uhel, R. (2006). Urban sprawl in Europe: the ignored challenge. *EAA Report*, 10(2)



Übung 5.1

Um die wichtigsten Fakten und Beobachtungen, die in diesem Kapitel entwickelt wurden, abzuschließen und zu überprüfen, fassen Sie die Einschränkungen und Möglichkeiten der städtischen Landwirtschaft in Bezug auf verschiedene Aspekte in einem Tabellenformat wie dieses zusammen:

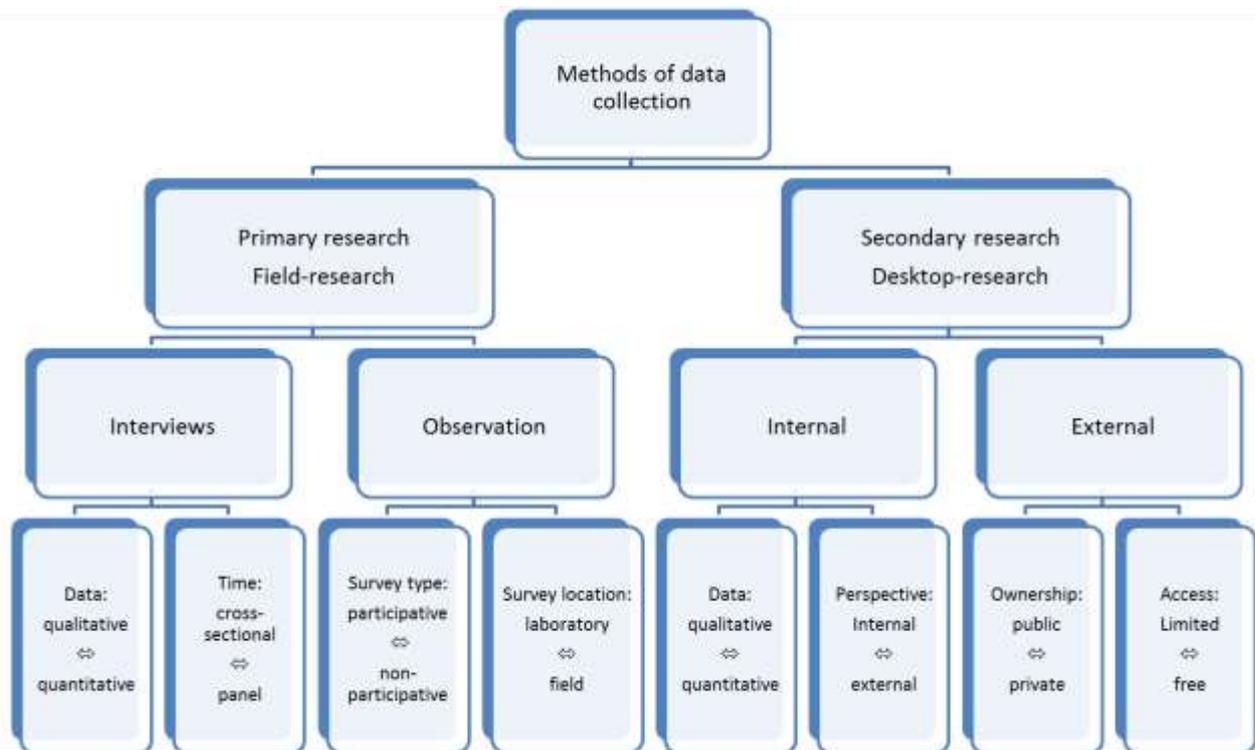
OPPORTUNITIES	CONSTRAINTS
In terms of land price and land-use patterns	
In terms of food distribution	
In terms of demand and consumers' requirements and needs	
In terms of provision of other services (multifunctionality)	

5.1.3– Qualitative Marktforschung

Wie oben erwähnt variieren Trends und Konsummuster in Ländern und Regionen, die eine gezielte Marktforschung fordern. (Qualitative) Marktforschung zielt darauf ab, zu kundenorientierten Unternehmen zu führen. Marktforschung folgt idealerweise eine bestimmte iterative Ordnung:

1. Definition
 - a) Definition des Problems
 - b) Die Ziele festlegen
2. Design
 - a) Entwicklung von Hypothesen / Forschungsfragen
 - b) Ermittlung von Informationsquellen und Erhebungsmethoden
 - c) Zeit- und Budgetplanung
3. Datenerhebung
 - a) Erwerb und Schulung des Personals
 - b) Organisation, Durchführung und Überwachung der Datenerhebung
4. Analyse
 - a) Analyse, Konsolidierung und Interpretation von Daten
5. Dokumentation
 - a) Berichterstattung
 - b) Präsentation der Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Im Allgemeinen gibt es eine Vielzahl von Methoden der Datenerfassung. Aus diesen Methoden müssen Sie die eine auswählen, die zu Ihrer Marktforschung am besten passt. Zuerst müssen Sie zwischen Primär- und Sekundärforschung unterscheiden. Wir konzentrieren uns in der qualitativen Marktforschung ausschließlich auf die Primärforschung (Feldforschung), obwohl auch die Sekundärforschung einige Vorteile wie niedrige Kosten und sofortigen Zugang zu Daten hat. Aber diese Forschung hat auch einige Nachteile, wie Aktualität, Zweifel an Objektivität und Genauigkeit, Aggregation von Daten usw.



Die qualitativen Methoden der Feldforschung umfassen Interviews und Beobachtungen. Interviews sind eine Methode der Datenerhebung, bei der Personen aufgefordert werden, Informationen über die vom Forscher aufgeworfenen Fragen zu geben. Der Grad der Standardisierung differenziert den qualitativen (geringen Standardisierungsgrad) von quantitativen Erhebungen (hoher Standardisierungsgrad). Die Ziele der qualitativen Interviews sind:

- den subjektiven Standpunkt der Befragten zu repräsentieren,
- Ursachen, Hintergrund und Interaktionen zu verstehen und
- einen neuen Forschungsbereich zu strukturieren und testbare Hypothesen zu generieren.

Sie zeichnen sich durch einen flexiblen und offenen Dialog aus, der Erweiterungen und Änderungen von Fragen ermöglicht. Absichtliche Interaktionen zwischen Interviewer und Befragtem führen zu höheren Informationsinhalten im Vergleich zu hoch-standardisierten quantitativen Ansätzen. Die empfangenen Daten sind verbal und nicht numerisch. Die Arten der qualitativen Interviews sind:

- Qualitative persönliche Interviews,
- Tiefgründige Interviews,
- Erzählende Interviews,
- Expertengespräche,
- Gruppendiskussionen und
- Fokus Gruppendiskussionen.

Die Analyse der qualitativen Interviews basiert auf Interviewmitschriften, Gedächtnisnotizen, Audio- oder Video-Aufzeichnung und / oder Transkriptionen. Die Vor- und Nachteile werden in dieser Tabelle synthetisiert:

Pros	Cons
Flexible Methode, anpassungsfähig für viele Forschungskontexte	Zeit- und Kostenintensiv
Möglichkeiten der Interaktion	Hohe Interviewer / Beobachteranforderung (Qualität der Daten hängt von der Begleitung des Interviews ab)
Ermöglicht Unterbewusstes zu identifizieren	Datenanalyse ist umständlich
Hohe Erklärungskraft der Antworten durch offene Diskussion	Keine quantitativen Ergebnisse
	Viel Raum für Interpretationen

Beobachtungen bilden einen weiteren wichtigen Bestandteil der qualitativen Marktforschung. Es gibt verschiedene Arten von Beobachtungen, z. B. Eye-Tracking, Kundenverfolgung, Shopping-Verhalten, Webseiten- und App-Nutzungsmuster, Produkthandling, Mediennutzung oder auch Arbeitsabläufe, die vorwiegend mit Protokollen aufgezeichnet werden.

5.2 – Businessplanung

5.2.1 Geschäftsmodelle urbaner Agrikultur

Urbane Agrikultur bietet soziale und ökologische Vorteile für die Gesellschaft - aber es hat auch eine ökonomische Dimension, die nicht vernachlässigt werden sollte: Gut geführte städtische Landwirtschafts- und Gartenbaubetriebe, aber auch einige Projekte sind "Hidden Champions" der städtischen grünen Entwicklungsstrategien! Zwei Erhebungen, die von der EU-finanzierten COST-Aktion "Urban Agriculture Europe" und dem Erasmus+ -Projekt "Urban Green Education for enterprising green innovation" durchgeführt wurden, haben aus einer Vielzahl von erfolgreichen Fallstudien sechs grundlegende Geschäftsstrategien identifiziert. Erfolgreich angewandt, verwandeln diese Strategien Unternehmen und Projekte wirtschaftlich zu den Bedingungen, unter denen „(agri-)business as usual“ keine Zukunftschancen haben würde. Geschäftsmodelle der urbanen Agrikultur sind oft innovativ und die Unternehmen und Projekte dienen als "lebende Laboratorien" (living labs) der zukünftigen Landwirtschaft. Diese Tatsache sollte als ein starkes Argument für die politische Unterstützung durch lokale, regionale und europäische Entscheidungsträger dienen!

Die Kostensenkungsstrategie (cost reduction / low cost specialization) wird typischerweise von vergleichbaren großen und mittleren landwirtschaftlichen und gartenbaulichen Betrieben genutzt, die ihre Kosten pro Einheit durch die Skalierung der Produktion, vor allem mit kapitalintensiver State-of-the-Art-Technologie, senken wollen. Aber es gibt auch Möglichkeiten für kleine und mittlere städtische Betriebe und Projekte, um diese Strategie zu nutzen, zum Beispiel durch die Spezialisierung in hochwertigen

Gartenbaukulturen, indem sie Synergien mit anderen Branchen wie die Wiederverwendung von überschüssiger Energie oder organischen Abfällen oder durch freiwillige Arbeit nutzen.

Die Differenzierungsstrategie (differentiation) wird häufig in städtischen Gebieten angewendet und bedeutet, dass man aus der Mainstream-Landwirtschaft (Produktion, Verarbeitung und / oder Marketing) austritt. Dies ist besonders empfehlenswert in sehr wettbewerbsintensiven Märkten mit niedrigen Produzentenpreisen, die es kleinen Bauernhöfen und Teilzeitbetrieben nicht ermöglicht wettbewerbsfähig zu produzieren. Die Erfolgsbasis sind persönliche, transparente und zuverlässige Produzenten-Verbraucher-Beziehungen. Die Differenzierung ist oft mit Direktvermarktung und/oder eigener Verarbeitung verbunden: Frische, Geschmack, Lokalität, Tradition und Persönlichkeit können überzeugende Verkaufskriterien für die Verbraucher sein.

Das Hinzufügen von Wirtschaftsaktivitäten außerhalb der eigentlichen Landwirtschaft, wie in der Diversifizierungsstrategie (diversification), ist eine weitere Antwort auf den erhöhten städtischen Druck auf Fläche. Diese Strategie wird oft von mittelgroßen randstädtischen Bauernhöfen genutzt, die weitere Geschäftsfelder mit der Agrarproduktion kombinieren. Dazu zählen Dienstleistungen wie Agrotourismus, Pferdehaltung, Freizeitaktivitäten, Pflege der Landwirtschaft, ökologische Bildung & Ausbildung, Abfallrecycling oder Landschaftsgestaltung. Die Diversifizierung ist anspruchsvoll im Management, da verschiedene Wirtschaftsaktivitäten abgestimmt sein müssen. Eine zweite Art der Diversifizierung wird von Institutionen mit Schlüsselaktivitäten außerhalb der Landwirtschaft realisiert: Sie engagieren sich als Diversifizierungsstrategie in landwirtschaftlichen oder gartenbaulichen Tätigkeiten hinein (newcomers). Hier sind besonders caritative Einrichtungen zu nennen, die die Landwirtschaft als Vehikel und Arbeits- und Lern-/Wohnort Personen mit besonderen Bedürfnissen nutzen.

Im Gegensatz zu exklusiv gewinnorientierten Geschäftsmodellen und als Ausdruck einer neuen Zivilgesellschaft entstehen zunehmend Initiativen auf Basis der Shared Economy-Strategie (The commons). Die Produktion wird gemeinsam organisiert und geteilt - aber auch benötigte Ressourcen werden gemeinsam mobilisiert und verwaltet, darunter Land, Arbeit, Kredite, Werkzeuge, Maschinen, Netzwerkkontakte und Wissen. Gemeinschaftsinitiativen, Arbeitergenossenschaften, Crowd-finanzierte oder Crowd-Work-Projekte folgen dieser Strategie. Kombinationen mit anderen Geschäftsmodellen sind vielversprechend: Beispiele sind soziale Unternehmen, die sich auf die Schaffung von Arbeitsplätzen und Arbeitseinkommen konzentrieren oder auch die solidarische Landwirtschaft (Community Supported Agriculture CSA). Gemeinsame Wirtschaftsinitiativen in der städtischen Landwirtschaft sind Sozillaboratorien, die in der Tat mehr als eine neue Art der Nahrungsmittelproduktion und -verteilung beanspruchen: Ausgehend von einem neuen Bewusstsein über Ernährung, Nahrung und Nahrungsmittelsysteme gehen einige von ihnen dazu über, neue Nahrungsmittelsouveränität zur Gründung einer neuen Zivilgesellschaft zurückzugewinnen. In diesem Geschäftsmodell wird viel Dynamik und Entwicklung gesehen für die Zukunft.

Die Erfahrungsstrategie (experience) basiert auf der Erkenntnis, dass mehr Wert durch die Bereitstellung von unvergesslichen Erlebnissen als durch die Bereitstellung von grundlegenden Gütern oder Dienstleistungen erreichbar und auch monetarisierbar ist: Es bedeutet, dass man eher eine Geschichte als ein physisches Produkt verkauft. Es erfordert hohe Fähigkeiten in Kundenbeziehungen und Marketing, aber es kann auf relativ kleinen Produktionsflächen gegründet werden. Die städtischen Bauernhöfe sind in der Lage, einzigartige Erlebnisse gerade wegen der extrem kurzen Distanz zwischen ihnen und den Verbrauchern zu veranstalten - und können eine direkte und sehr spannende Interaktion in der Stadt zwischen gegensätzlichen Phänomenen wie Natur und Kultur, Grünflächen auf der einen Seite und grauen Gebäuden und Infrastrukturen auf der anderen Seite schaffen. Ausbildungs- oder Freizeitaktivitäten (z. B. gastronomische Erlebnisse) sind wichtige Elemente innerhalb dieser Strategie, die mit der Nahrungsmittelproduktion kombiniert werden.

Die experimentelle Strategie (experimental) der städtischen Landwirtschaft basiert auf Initiativen, die explizit technologische Innovationsprozesse integrieren, die den gesellschaftlichen Bedürfnissen gerecht werden,

d.h. den Klimawandel adressieren, Umweltverschmutzung vermeiden und verbesserte Ressourceneffizienz ermöglichen. Oft sind sie besonders geeignet, auf städtische Kontext-Einstellungen zu reagieren, u. a. ungenutzte Gebäude/Räume oder auch Synergien mit anderen Strukturen. Innovationen reichen von der Produktion (aquaponische Systeme oder künstliche Beleuchtung für den Indoor-Anbau) über die Verarbeitung (Recycling von städtischen Abfallprodukten) bis hin zu externen Funktionen (Re-Vitalisierung von städtischen Brachflächen). Die landwirtschaftliche Produktion spielt oft eine untergeordnete Rolle, und die angewandten Technologien werden als zentrale Elemente ihres Marketings verwendet.

Innerhalb aller Strategien muss sich die städtische Landwirtschaft an die städtischen Umgebungen anpassen, indem sie die vorhandenen Chancen nutzen. So können Sie mit städtischen Nachteilen umgehen und wo immer möglich den städtischen Standort in einen Marktteil verwandeln. Unternehmen, die städtische Anforderungen und Konditionen ignorieren, haben Probleme wirtschaftlich lebensfähig zu bleiben oder sich nicht über die Anlaufphase hinaus zu entwickeln. Für die Wahl des richtigen Geschäftsmodells sollten Unternehmer und Projektpartner zunächst ihre Ausgangsposition definieren: ihre Ressourcen, ihre Ziele, ihre Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen. Geschäftsmodelle, die in der Praxis erfolgreich sind, spiegeln meist unterschiedliche Kombinationen der oben beschriebenen Strategien wider.

Die sechs Strategien in kurz:

- Wenn Sie Weizen in großem Maßstab anpflanzen, um Ihre Betriebskosten zu senken:
Dies ist die Kostensenkungsstrategie.
- Wenn Sie eine bestimmte Sorte von Weizen pflanzen, weiterverarbeiten und als Brot verkaufen:
Dies ist die Differenzierungsstrategie.
- Wenn Sie Weizen pflanzen und Kuchen daraus in einem Bauerncafé anbieten:
Dies ist die Diversifizierungsstrategie.
- Wenn Sie Weizen gemeinsam mit Partnern pflanzen und die Ernte teilen:
Dies ist die Share Economy-Strategie.
- Wenn Sie Weizen pflanzen und eine Veranstaltung für die Kunden organisieren, um sie zu mahlen und ihr eigenes Brot zu backen:
Das ist die Erfahrungsstrategie.
- Wenn Sie Weizen auf Dächern oder im Haus pflanzen:
Das ist die experimentelle Strategie.



Übung 5.2

Bitte besuchen Sie die Fallstudiensammlungen der (1) EU COST-Action "Urban Agriculture Europe" (<http://www.urbanagricultureeurope.la.rwth-aachen.de/online-atlas.html>) and (2) "Urban Green Train" (http://www.urbangreentrain.eu/en/?id=UA_Enterprises). Nennen Sie bitte für mind. vier der vorgestellten Geschäftsmodelle ein Fallbeispiel!

Referenzen:

- Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors; The Free Press: New York, NY, USA.
- van der Schans, J.W., Lorleberg, W., Pölling, B. (2015). Urban Agriculture – it is a business! Business models in Urban Agriculture. Proceedings of 2nd International Conference on Agriculture in an Urbanizing Society, 14 - 17 September 2015 Rome, Italy.
- Pölling, B., Lorleberg, W., Orsini, F., Magrefi, F., Hoekstra, F., Renting, H., Accorsi, M. (2015). Business models in Urban Agriculture - answering cost pressures and societal needs. Proceedings of 2nd

International Conference on Agriculture in an Urbanizing Society, 14 - 17 September 2015 Rome, Italy.

van der Schans, J.W., 2010. Urban Agriculture in the Netherlands. Urban Agriculture magazine 24, 40-42. <http://www.ruaf.org/sites/default/files/UA%20Magazine%2024%20sept2010web%2040-42.pdf> (May 19th, 2015)

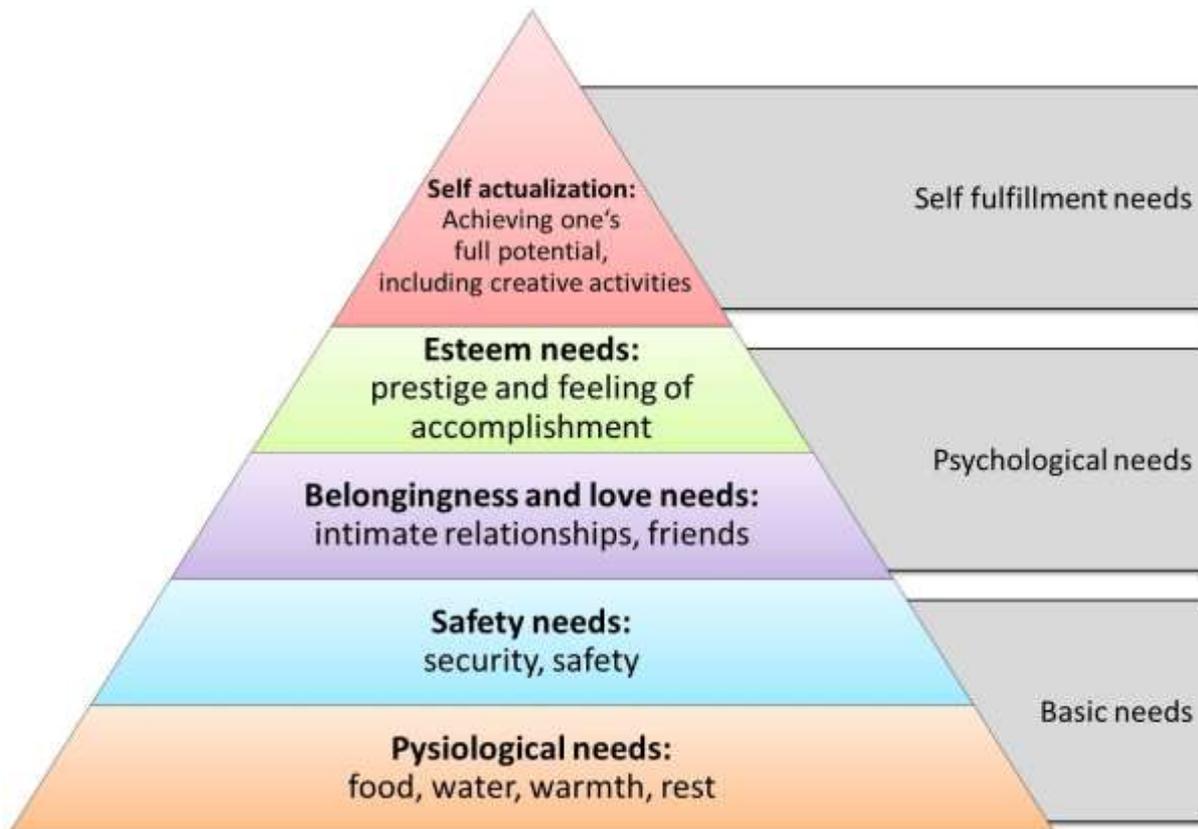
van der Schans, J.W., 2015. Business models urban agriculture. https://www.wageningenur.nl/upload_mm/f/3/6/fb858e59-2190-46d9-8fe7-f293efd8c0a8_MFL_Business%20models%20urban%20agriculture.%20Juni%202015%20Small.pdf (accessed on 1.1.2016).

5.2.2 Business Model Canvas und Value Proposition Canvas

Einleitung

Es ist ein Phänomen für alle Ökonomen: Theoretisch müssten die meisten Märkte in Industrieländern mit hohem Lebensstandard bereits gesättigt sein, aber es gibt noch Möglichkeiten, neue Produkte und Dienstleistungen auf dem Markt zu etablieren und Wirtschaftswachstum zu erzielen. Dies gilt auch für Lebensmittelmärkte, die im Allgemeinen in den Ländern der EU als gesättigt angesehen werden können. Allerdings wird ein neuer Marktteilnehmer, der in einen gesättigten Markt eintritt, immer zu einem gewissen Ausmaß an Wettbewerbern führen - und das ist nur möglich durch eine überzeugende Wertvorstellung, die mit einem starken Alleinstellungsmerkmal (USP) verbunden ist. Die Wertvorstellung ist das Argument, warum ein Kunde Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung kaufen sollte und das USP ist das Argument, warum Kunden Ihre Produkte oder Dienstleistungen anstelle von alternativen Waren von Wettbewerbern kaufen sollten. Sie können es auch das Argument für die Differenzierung von konkurrierenden Angeboten nennen. So sind Wertvorstellung und USP direkt miteinander verbunden.

Bevor wir ins Detail gehen, sollten wir verstehen, welche Arten von Kundenbedürfnissen im Allgemeinen existieren. Nach der berühmten Hierarchie der Bedürfnisse von Abraham Maslow (McLeod 2016 nach Maslow 1943) folgen die menschlichen Bedürfnisse einem Ranking, das von den Grundbedürfnissen abhängt, zu psychologischen Bedürfnissen kommt und mit Selbstverwirklichungsbedürfnissen endet (siehe Bild). Die grundlegende Hierarchie der Bedürfnisse ist eine fünfstufige Pyramide gehören:



(McLeod 2016 nach Maslow 1943; angepasst).

Für Märkte und Bedürfnisse hat dieses Modell einige interessante Implikationen: Sobald die Bedürfnisse eines bestimmten Levels erfüllt sind, werden die Bedürfnisse der nächsthöheren Ebene relevant - aber die Menschen können auch auf der Suche nach einer "besseren" Deckung der Bedürfnisse innerhalb eines Levels sein, in dem ihre Bedürfnisse bereits zu einem gewissen Umfang erfüllt sind. So gibt es neue Bedürfnisse in einer horizontalen und vertikalen Weise, sobald ein gewisser Bedarf erfüllt ist - können wir eine "Endlosigkeit der Bedürfnisse" annehmen (was ein Treiber für ein kontinuierliches Wirtschaftswachstum ist und immer neue Geschäftschancen bietet).

Für eine Geschäftsidee und ein Geschäftsmodell ist es sehr wichtig, zuerst die potenziellen Bedürfnisse der potenziellen Kunden zu analysieren – es wird nach Grundbedürfnissen, Sicherheitsbedürfnisse, psychologische Bedürfnisse oder nach dem Bedürfnis zur Selbstverwirklichung gesucht! Oder sind die Kundenbedürfnisse eher eine Kombination aus all diesen Fragen? Welche Art von Bedarfsniveau hat welche Relevanz? Sobald Sie eine Geschäftsidee haben, versuchen Sie zu analysieren, wie es zu Kundenbedürfnissen passt. Schließlich hängt auch die Geschäftsstrategie Ihres Geschäftsmodells von der Hierarchie der Bedürfnisse ab und auf die Frage, welche Art von Bedürfnissen Sie mit Ihrem Angebot abdecken wollen, sollten Sie antworten haben: "Kosteneffizienz" kann eine gute Strategie für ein Geschäftsmodell sein, das auf Grundbedürfnisse, "Differenzierung", "Diversifikation" und "Share Economy" können geeignete Strategie ausgerichtet auf psychologische Bedürfnisse ein und "Erfahrung" kann gut zu dem Bedürfnis Selbstverwirklichung passen.

Von der Nachfrageseite gedacht...

Für die Suche nach einer spannenden und innovativen Geschäftsidee gibt es keine spezifischen "Rezepte" – machen Sie Brainstorming, diskutieren Sie mit Ihren Freunden, schauen Sie, welche Ideen etabliert wurden

und von anderen adaptiert wurden - und schauen Sie auf Ideen, die Ihnen "Spaß" bieten. Passen Sie mit Ihren Träumen, Wünschen, Fähigkeiten und Ihrem "persönlichen Typ" zusammen?

Sobald Sie ein Produkt oder eine Service-Geschäftsidee haben, sollten Sie es durchdenken, darüber diskutieren, testen - und Sie sollten seine spezifische Wertvorstellung (und auch ihr USP) gestalten - das wird der Kern Ihres Geschäftsmodells und die Basis Ihrer Marketingstrategie.

Allerdings sind viele neu eingeführte Produkte und Dienstleistungen kein Erfolg - oft, weil ihr Angebot nicht mit der Nachfrage übereinstimmt, oder lassen Sie uns so sagen, dass Unternehmen Sachen entwickeln oder produzieren, die Kunden nicht wollen. Die Ausfallrate neuer Produkte im Allgemeinen, aber auch im Lebensmittelmarkt ist sehr hoch!

Geschäftsmodelle

In der Literatur startete das Konzept der Geschäftsmodelle zur Analyse von Unternehmen Mitte der 90er Jahre (Henriksen, et al., 2012). Viele verschiedene Definitionen und Interpretationen von Geschäftsmodellen sind im Einsatz, dennoch ist ein gemeinsames Verständnis von Geschäftsmodellen offensichtlich. "It is thus widely accepted that the business model concept is emerging as a new unit in analysis, that business models emphasize on a system-level a holistic approach towards explaining how firms do business, that organizational activities play an important role in the various conceptualizations of business models, and that business models seek to explain how value is created and captured." (Henriksen, et al., 2012: 32). Die Identifizierung des "Wer", "Was" und "Wie" sind für Geschäftsmodell-Analysen unerlässlich. Geschäftsmodelle eignen sich für einen Überblick über Wertschöpfungen und Generierungen, Beziehungen, Erfolgsfaktoren und Vergleiche mit anderen konkurrierenden Unternehmen.

Business Model Canvas

Osterwalder, Pigneur und weitere mehr als 470 Praktizierende aus 45 Ländern schrieben "Business Model Generation" mit dem Canvas Business Model (Osterwalder und Pigneur, 2010). Sie definieren, dass "a business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value" (Osterwalder und Pigneur, 2010: 14). Das Canvas Business Model wird als einfach und verständlich erwähnt, ohne dabei unternehmerische Aktivitäten zu vereinfachen. Es ist eine strategische Management-Vorlage, um bestehende Unternehmen zu dokumentieren und auch um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und zu visualisieren. Die vier Hauptkomponenten im Canvas Business Model sind Kunden, Angebot, Infrastruktur und Finanzierbarkeit. Diese vier Hauptkomponenten sind das Rückgrat der neun Grundbausteine (s. Osterwalder und Pigneur, 2010, siehe Bild). Canvas Business Model ist ein Tool, das hilfreiche Übersichten von Unternehmen bietet, um wichtige Erfolgsfaktoren zu betonen, Barrieren zu erkennen, Wettbewerber zu vergleichen und Geschäftsideen und Innovationen zu generieren. "Although the canvas has a simple structure, it forms a complex system of interdependencies between the different elements" (Henriksen et al., 2012: 34).

Die neun Grundbausteine sollten in folgender Reihenfolge analysiert werden:

8. Key Partnerships <i>The network of suppliers and partners that make the business model work</i>	7. Key Activities <i>The most important activities a company must do to make its business model work</i>	2. Value Proposition <i>The bundle of products and services that create value for a specific Customer Segment</i>	4. Customer Relationships <i>the types of relationships a company establishes with specific Customer Segments</i>	1. Customer Segments <i>The different groups of people or organizations that the company aims to reach and serve by its products and services</i>
	6. Key Resources <i>The most important assets required to make a business model work</i>		3. Channels <i>How a company communicates with and reaches its Customer Segments to deliver a Value Proposition</i>	
9. Cost Structure <i>All costs incurred to operate a business model</i>		5. Revenue Streams <i>The cash a company generates from each Customer Segment</i>		

Kurze Beschreibungen der neun Grundbausteine auf Basis von Osterwalder und Pigneur (2010) sollen bei der Verwendung dieses Tools helfen. Ein gemeinsames Verständnis bietet geeignete Voraussetzungen für vergleichende Analysen verschiedener Unternehmen:

Customer Segments (Kundensegmente)

Kunden sind "das Herz eines jeden Geschäftsmodells" (Osterwalder und Pigneur, 2010: 19) und deshalb ist dieser Baustein der erste, dem Aufmerksamkeit geschenkt wird. Unternehmen zielen darauf ab, verschiedene Gruppen von Personen oder Organisationen zu bedienen (Osterwalder und Pigneur, 2010). Die Clusterung dieser Gruppen in Segmente mit gegenseitigen Bedürfnissen, Verhaltensweisen oder anderen Merkmalen ist für die verbleibenden acht Bausteine des Canvas Business Model von vorrangiger Bedeutung. Die Autoren definierten verschiedene Haupttypen von Kundensegmenten:

- Massenmarkt
 - keine Unterscheidung zwischen verschiedenen Kundensegmenten
 - eine große Gruppe von Kunden mit vergleichbaren Bedürfnissen und Problemen
- Nischenmarkt
 - Spezifische, individuelle, spezielle Kundensegmente
- Segmentierter Markt
 - Kundensegmente unterscheiden sich mit leicht unterschiedlichen Bedürfnissen und Problemen
- Diversifizierter Markt
 - Unabhängige Kundensegmente mit sehr unterschiedlichen Bedürfnissen und Problemen
- Mehrdimensionale Märkte
 - Unabhängige Kundensegmente

Value Propositions (Wertangebote)

Wertangebote sind "das Bündel von Produkten und Dienstleistungen, welche Wert für spezifische Kundensegmente generiert" (Osterwalder und Pigneur, 2010: 22). Sets von Produkten und Dienstleistungen zielen auf die Anforderungen bestimmter Kundensegmente ab. Die Werte können sowohl quantitativ als auch qualitativ sein (Osterwalder und Pigneur, 2010). Einige oft gebotene Wertangebote sind Neuheit,

Leistung, Anpassung, Design, Marke, Preis, Kostensenkung, Risikominderung, Zugänglichkeit und Bequemlichkeit. Die Kanäle und Kundenbeziehungen verknüpfen die Kundensegmente mit den Wertangeboten.

Channels (Kanäle)

Die Schnittstellen eines Unternehmens mit ihren Kunden sind Kommunikations-, Verhandlungs- und Verkaufskanäle (Osterwalder und Pigneur, 2010). Kanäle beschreiben, wie ein Unternehmen mit seinen Kundensegmenten kommuniziert und es erreicht wird Wertangebote zu liefern. Eine angemessene Mischung von Kanälen ist entscheidend, um Kunden zufrieden zu stellen. Unternehmen können direkt (eigene Läden, Vertriebskraft, Web-Verkäufe) und / oder indirekte (Partner-Läden, Großhändler) Kanäle verwenden. Kanalphasen bestehen aus fünf Schritten: Bewusstseinsbildung, Bewertung, Kauf, Lieferung und After Sales.

Customer Relationships (Kundenbeziehungen)

Kundenbeziehungen sind die Kontakte, die ein Unternehmen mit bestimmten Kundensegmenten verknüpft. Sie können von persönlichen zu automatisierten Beziehungen reichen (Osterwalder und Pigneur, 2010). Die Hauptkräfte für die Kundenbeziehungen sind der Erwerb und das Behalten der Kunden zur Steigerung des Umsatzes. Wichtige Kundenbeziehungen sind persönliche Unterstützung, die auf direkter Interaktion (face-to-face, Telefon, E-Mail etc.), persönlicher Betreuung, Selbstbedienung, automatisierte Dienste und Co-Kreation basiert.

Revenue Streams (Einnahmen)

Das Geld, das ein Unternehmen für verkaufte Produkte und / oder Dienstleistungen von Kundensegmenten erhält, führt zu Umsatzströmen (s. Osterwalder und Pigneur, 2010). Ein Bündel von Möglichkeiten besteht, Bargeld zu generieren, einschließlich der beiden wichtigsten Preismechanismen von festen und dynamischen Ansätzen: Vermögensverkäufe, Nutzungsgebühren, Abonnementgebühren, Kreditvergabe / Vermietung / Leasing, Lizenzierung, Vermittlungsgebühren und Werbung.

Key Resources (Schlüsselressourcen)

Schlüsselressourcen sind die wichtigsten „Ding“, die notwendig sind, um ein Geschäftsmodell lebensfähig zu machen (Osterwalder und Pigneur, 2010). Diese Ressourcen ermöglichen es einem Unternehmen, ein Wertangebot zu schaffen und anzubieten, Märkte zu erschließen, Beziehungen zu Kundensegmenten aufrechtzuerhalten und Einnahmen zu erzielen (Osterwalder und Pigneur, 2010: 34). Schlüsselressourcen, die in physische, finanzielle, intellektuelle und menschliche geteilt werden können, umfassen eigene wie auch gemietete/ gepachtete oder lizenzierte Ressourcen.

Key Activities (Schlüsselaktivitäten)

Wie auch die Schlüsselressourcen gibt es notwendige Aktivitäten für die Erstellung und das Angebot von Wertangeboten (Osterwalder und Pigneur, 2010). Schlüsselaktivitäten sind die wichtigen Maßnahmen, die ein Unternehmen zu tun hat, um ein bestimmtes Geschäftsmodell zu betreiben. Die wichtigsten drei Hauptaktivitäten umfassen Produktion, Problemlösung und Plattform / Netzwerk.

Key Partnerships (Schlüsselpartner)

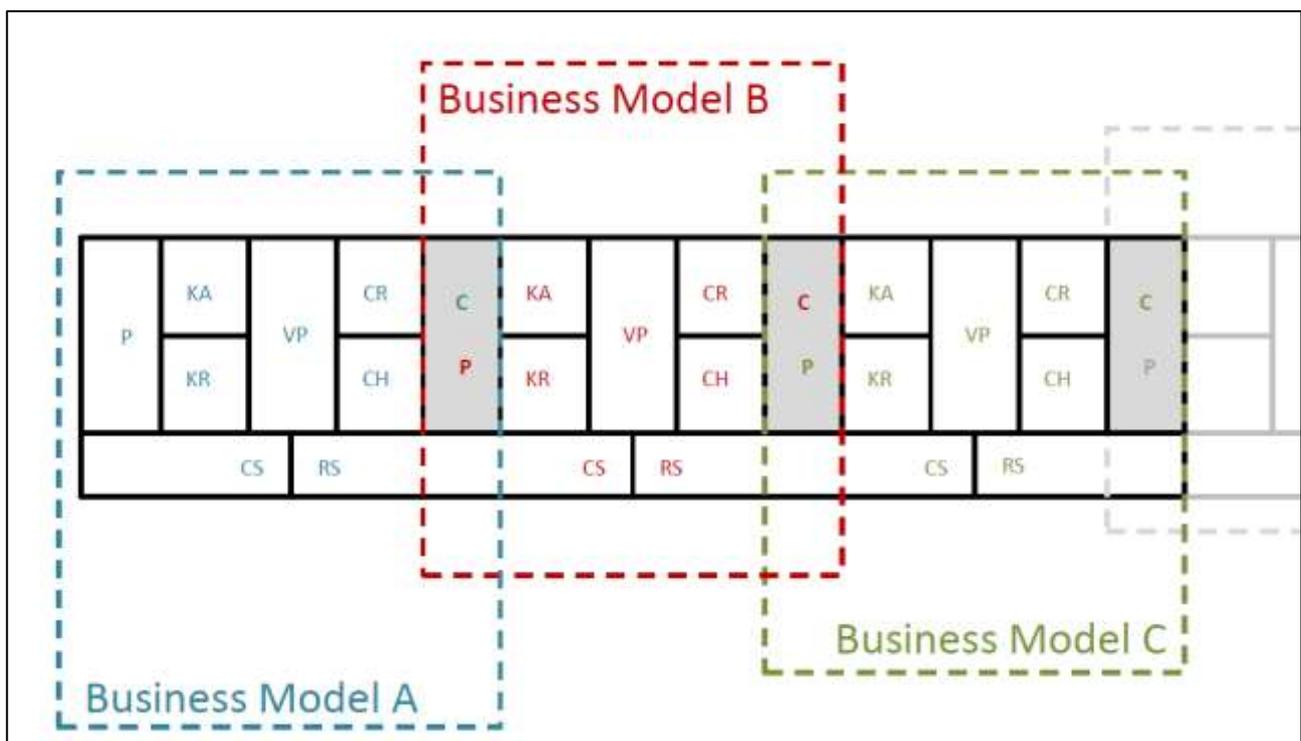
Das Netzwerk von Lieferanten und Partnern, die für ein funktionierendes Geschäftsmodell benötigt werden, sind die Schlüsselpartner (Osterwalder und Pigneur, 2010). Unternehmen benötigen Partnern zur Geschäftsmodelloptimierung, zur Risikominderung oder zur Ressourcenbeschaffung. Die wichtigsten Partnerschaften lassen sich in vier Arten von Partnerschaften unterteilen: strategische Allianzen zwischen Nichtkonkurrenten, "Coopetition" (Kooperation + Wettbewerb) als strategische Partnerschaften von Wettbewerbern, Joint Ventures zur Entwicklung neuer Unternehmen und Käufer-Lieferanten-Beziehungen..

Cost Structure (Kostenstruktur)

Der Baustein Kostenstruktur fasst die wichtigsten Kosten eines Geschäftsmodells zusammen (Osterwalder und Pigneur, 2010). Bei der Erstellung und Bereitstellung von Werten ist Geld gefordert, Kontakte zu pflegen

und Einnahmen zu erzielen. Kostenstrukturen können von voll kosten- bis vollständig wertorientiert reichen. Kostenorientierte Geschäftsmodelle konzentrieren sich auf Kostenminimierung (Low Price Value Proposition, maximale Automatisierung etc.), während wertorientierte Geschäftsmodelle Premium- Angebote und personalisierte Services hervorheben. Feste Kosten, variable Kosten und Skaleneffekte sind die dominierenden Kostenstrukturen.

In Prozessen, in denen verschiedene Stakeholder und lange Handelsketten existieren, "ist es wahrscheinlich, dass eine Analyse eines einzelnen Geschäftsmodells nicht ausreichend Handelspartner darstellt, die sich in der Kette befinden" (Lundy, 2012: 63). Für die Berücksichtigung von Beeinflussungs- und Kundenprozessen ist es möglich, Geschäftsmodelle (siehe Bild) zu verknüpfen oder systemweite Geschäftsmodelle zu schaffen, was bei signifikanter Kohäsion und Kooperation zwischen Wertschöpfungsketten sinnvoll ist (Lundy, 2012).



(Lundy, 2012)

Das Canvas Business Model ist in den vergangenen Jahren mehr und mehr auch in landwirtschaftlichen Fallstudien in der Anwendung (s. Referenzen).

Value Proposition Canvas (VPC)

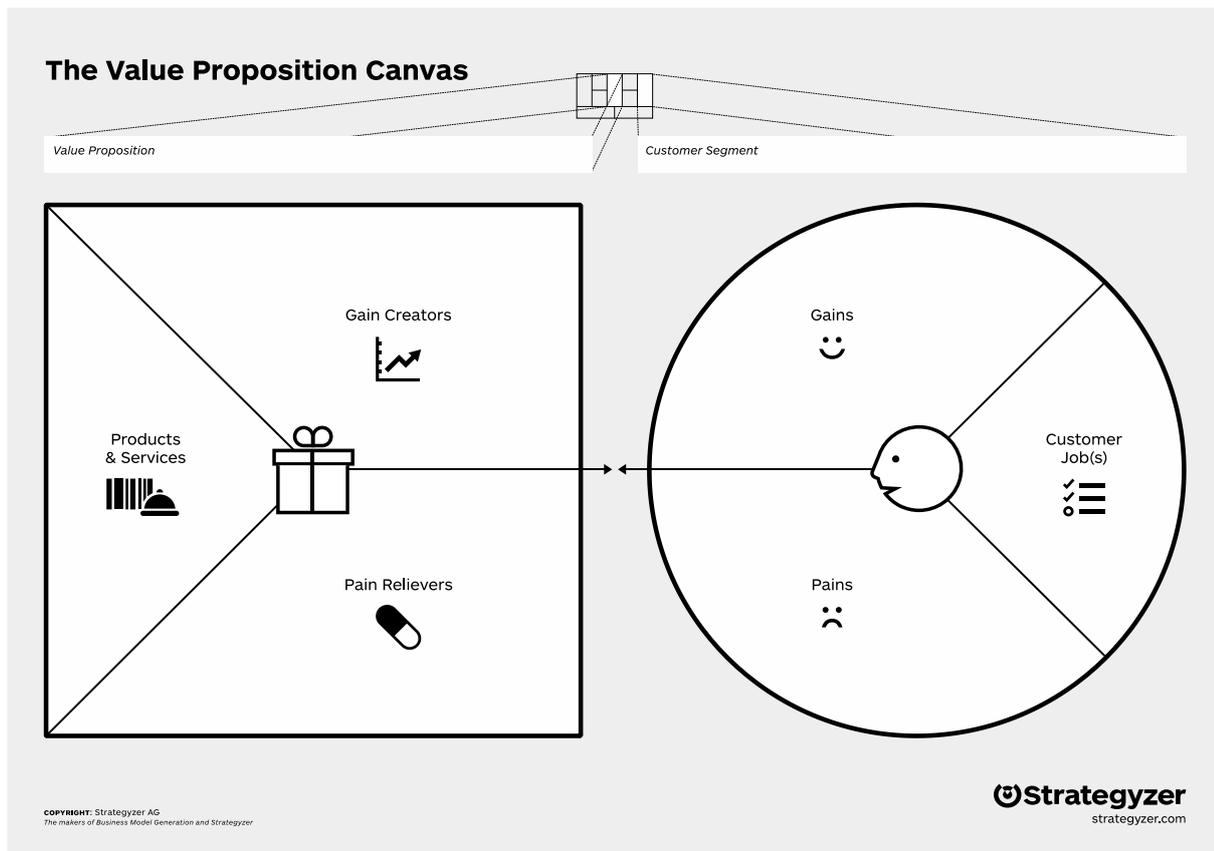
Um die so genannte Produkt-Markt-Passform zu erreichen, sollten Sie damit beginnen sehr sorgfältig Ihre Kundensegmente zu analysieren, die sich auf Ihre Produktidee beziehen und dann Ihre Produktmerkmale entwerfen, die sie mit den Kundenbedürfnissen entsprechen. Die Autoren des Business Model Canvas, Alexander Osterwalder und Yves Pigneur, schlugen gemeinsam mit Alan Smith (Osterwalder, Pigneur, Bernarda und Smith 2014) ein neues praktisches Werkzeug vor, um Geschäftsleuten zu helfen, Wertangebote im Verhältnis zu den Bedürfnissen ihrer Kunden zu dokumentieren, zu diskutieren, zu testen und zu pflegen. Diese Methode, die von den Marketingplanern auf der ganzen Welt weitgehend akzeptiert wird, kann als Ergänzung des Business Model Canvas verstanden werden und wird hier kurz erläutert (für tiefere Einblicke wird die Originalquelle empfohlen). Es ist auch geeignet, junge Unternehmen in einer "schlanken Start-up-Strategie" zu begleiten. Mit sehr einfachen Pilotprodukten (so genannte minimal lebensfähige Produkte MVP) kann nach der Produkt-Markt-Passform gesucht / getestet werden.

Das Ziel des VPC ist es, Sie systematisch bei der Erstellung des Wertangebotes zu unterstützen, dass es Ihren Kundenbedürfnissen gerecht wird sowie Ihnen hilft auftretende Probleme zu lösen und ihre "Jobs-to-be-

done" zu erfüllen (siehe später). Ein VPC ist in zwei Seiten aufgeteilt: eine Seite für die Kundensegmente und eine Seite für die Wertangebote (siehe Bild). Beide Seiten müssen für ein erfolgreiches Geschäft gut aufeinander abgestimmt sein.

Für den praktischen Gebrauch können Sie es ausdrucken und direkt auf das Papier schreiben, oder - wenn Sie es für Gruppenarbeiten verwenden - als Poster plotten, an die Wand kleben und Post It's verwenden, um es auszufüllen und zu diskutieren.

Die folgenden Erläuterungen stammen aus dem Blog von Alexander Osterwalder "Business Model Alchemist - Achieve Product-Market Fit with our brand-new value proposition", der auf www.strategyzer.com (Osterwalder 2014) zu finden ist. Allerdings sind diese Richtlinien für Start-up-Unternehmen aller Art und Sektoren gewidmet und in den meisten Fällen wird nur ein Teil der Leitlinien Ihrer Geschäftsidee betreffen.



(Strategyzer, 2016)

Customer Jobs (Kundenaktivitäten)

Kunden nutzen bestimmte Aktivitäten, um Probleme zu lösen oder Bedürfnisse zu befriedigen.

Customer Pains (Unbehagen der Kunden)

Dies sind negative Emotionen, unerwünschte Situationen und Risiken, die Ihre Kunde vor oder nach dem Erwerb der Arbeit haben können. Es wird empfohlen, jede Form des Unbehagens zu ordnen und anzugeben, wie oft sie vorkommen.

Customer Gains (Mehrwert für Kunden)

Dies sind die Vorteile, die vom Kunden erwartet oder gewünscht werden, und diejenigen, die ihn überraschen würden. Die Gewinne können Vorteile im funktionalen Nutzen, soziale Gewinne, positive Emotionen und Kosteneinsparungen sein. Rangfolgen helfen die Relevanz für die Kunden zu bewerten.

Products and Services (Produkte und Dienstleistungen)

Basierend auf dem ausgearbeiteten Profil Ihrer Kunden können Sie Ihre Wertangebote gestalten. Starten Sie dies, indem Sie alle Produkte und Dienstleistungen auflisten, die Ihre Wertschöpfung / Ihr Angebot darstellen. Danach erstellen Sie eine Rangfolge Ihrer Produkte und Dienstleistungen nach ihrer Bedeutung für Ihre Kunden.

Pain Relievers (Lösung für Unbehagen)

Der nächste Schritt beschreibt, wie Ihre angebotenen Produkte und Dienstleistungen Wert für Kunden in diesem Sinne schaffen, dass sie Unbehagen beim Kunden verringern (oder wegnehmen) (negative Emotionen, unerwünschte Kosten und Situationen, Risiken im Zusammenhang mit Kundenaufträgen). Wieder erstellen Sie eine Rangliste von Formen des Unbehagens nach ihrer Bedeutung für die Kunden, die von Ihren Produkten und Dienstleistungen verringert oder gelöst werden können.

Gain Creators (Schaffung von Mehrwert)

Schließlich müssen Sie zeigen, wie Ihre Produkte und Dienstleistungen Gewinne für Ihre Kunden schaffen. Wie produzieren sie erwartete, unerwartete oder erwünschte Vorteile, die sich auf den funktionalen Nutzen, soziale Gewinne, positive Emotionen und Kosteneinsparungen beziehen? Wieder stellen Sie ein Ranking von Gewinnen nach ihrer Bedeutung für die Kunden auf, die durch Ihre Produkte und Dienstleistungen bereitgestellt werden können oder erhöht werden.



Übung 5.3A

Denken Sie bitte gründlich und individuell über eine eigene landwirtschaftliche Geschäftsidee nach. Jede Person entwirft eine eigene Idee. Denken Sie dabei an die vorgestellten Fallstudien, die Sie schon betrachtet und untersucht haben und auch die sonstigen Materialien des Kurses. Sie werden Ihre Idee für die kommenden Kapitel weiter nutzen, um aus Ihrer ersten Idee einen durchdachten und berechneten Businessplan zu erstellen!



Gruppenarbeit (falls möglich)

Bitte setzen Sie sich in Gruppen zusammen; vorzugsweise vier bis acht Personen pro Gruppe. Innerhalb der Gruppe erhält jede einzelne Geschäftsidee besondere Aufmerksamkeit. Diese Arbeitsgruppensitzung zielt darauf ab, Ihre Geschäftsidee zu verbessern, indem Sie diese auf der Grundlage der Rückmeldungen und Empfehlungen der Gruppenmitglieder anpassen.

Jede Geschäftsidee wird in einem Kurzvortrag (2 Minuten Elevator Pitch vorgestellt)! Dies zielt darauf ab, die anderen von Ihrer Idee zu überzeugen!

Wenn alle Gruppenmitglieder ihre Geschäftsidee im Elevator-Pitch präsentiert haben, verwenden Sie bitte die „Six Thinking Hat Method“ von Edward de Bono und überdenken die Geschäftsideen in Ihrer Gruppe. Bitte nehmen Sie sich die Zeit für jede Idee unter Berücksichtigung aller sechs Perspektiven für jede Idee (siehe unten). Die „Six Thinking Hat Method“ zielt darauf ab, aus verschiedenen Blickwinkeln auf ein Problem zu schauen; hier die städtischen landwirtschaftlichen Geschäftsideen:

- Weiß: Dies umfasst Fakten, Zahlen, Informationsbedürfnisse und Lücken. Tauschen Sie Argumente und Vorschläge auf Basis der vorhandenen Daten aus.
- Schwarz: Das ist der Hut der Vorsicht. Der schwarze Hut wird verwendet, um darauf hinzuweisen, warum ein Vorschlag nicht passt, z. B. aufgrund von falschen Fakten, fehlenden Erfahrungen, das unpassende System oder die verfolgte Politik.
- Rot: Dies umfasst Intuitionen, Gefühle und Emotionen. Der rote Hut erlaubt dem Denker, eine Intuition vorzubringen, ohne es zu rechtfertigen. Dem Denken werden keine Grenzen gesetzt, so dass die mit der Idee verbundenen Gefühle angesprochen werden könne.
- Gelb: Hier geht es um logisch-positive Dinge. Warum wird etwas funktionieren und warum bietet es Vorteile? Es kann verwendet werden, um sich auf die Ergebnisse vorgeschlagener Maßnahmen zu freuen).
- Grün: Das ist der Hut der Kreativität, Alternativen, Vorschläge, Provokationen und Veränderungen.
- Blau: Dies ist die Übersichts- oder Prozesskontrolle. Dieser Hut schaut nicht auf das Thema selbst, sondern auf das "Denken" über das Thema. In technischer Hinsicht beschäftigt sich der blaue Hut mit der Metaebene.
-



Übung 5.3B

Nach der Entscheidung über eine urbane Agrikultur-Geschäftsidee (Aufgabe 5.3A) und (mögliche) Anpassungen, die durch die zuvor durchgeführten Gruppenarbeitsaufgaben verursacht wurden:

Bitte füllen Sie Canvas Business Model und Value Proposition Canvas für Ihre eigene Geschäftsidee individuell aus.



Gruppenarbeit (falls möglich)

Bitte präsentieren und besprechen Sie Ihre Geschäftsidee mit Business Model Canvas und Value Proposition Canvas in neu zusammengestellten Gruppen von vorzugsweise vier bis acht Personen. Die Diskussion zielt darauf ab, Ihre Geschäftsidee zu validieren und zusätzliches Feedback für die kommenden Aufgaben (Schreiben eines Businessplans zu erhalten. Nach dem Feedback von Ihren Gruppenmitgliedern können Sie Ihre individuellen Geschäftsideen anpassen, wenn Sie möchten.



Optional Video-Empfehlungen zum Business Model Canvas:

>> <https://www.youtube.com/watch?v=RzkdJiax6Tw>

>> <https://www.youtube.com/watch?v=ks68qw5cBMc>

Referenzen:

- Henriksen, K., Bjerre, M., Almasi, A. M. & Damgaard-Grann, E. (2012). Green Business Model Innovation. Conceptualization report. Nordic Innovation Publication 2012.
http://www.nordicinnovation.org/Global/_Publications/Reports/2012/2012_16%20Green%20Business%20Model%20Innovation_Conceptualization%20report_web.pdf
- Lundy, M. (2012). LINK methodology. A participatory guide to business models that links smallholders to markets. / Mark Lundy, Gertjan Becx, Nancy Zamierowski, Alexandra Amrein, Jhon Jairo Hurtado, Erika Eliana Mosquera, Fernando Rodriguez. Cali, CO: Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). 171p. CIAT Publication No. 380. http://dapa.ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/big-files/2012/LINK_Methodology.pdf
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-96.
- McLeod, S. A. (2016). Maslow's Hierarchy of Needs. Retrieved from www.simplypsychology.org/maslow.html
- Nationale Federatie Stadsgerichte Landbouw (2013). Stadsboeren in Nederland. Professionalisering van de stadsgerichte landbouw. <http://www.vanbergenkolpa.nl/postbus/website/NFSL.pdf>
- Nguyen, T., TRUONG, M., 2013: The Business Plan. Case: Organic Farm in Ho Chi Minh City, Vietnam. Bachelor's Thesis in International Business. Lahti University of Applied Sciences.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64452/Nguyen_Tri.pdf?sequence=2
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. <http://www.businessmodelgeneration.com>
- Osterwalder, A. (2014). Business Model Alchemist - Achieve Product-Market Fit with our brand-new value proposition. Retrieved from www.businessalchemist.com / www.strategyzer.com (date 10.11.2016).
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. Smith, A. (2014). Value Proposition Design. How to create products and services customers want. Wiley and strategyzer.com.

5.2.3 Grundlagen eines Businessplans

Businesspläne: Einleitung

Ein Geschäftsplan

- ist ein "Ticket" für Ihr eigenes Unternehmen,
- ist ein Plan / ein Zeitplan, wie Ihre Geschäftsidee in die Praxis überführt werden kann,
- ist Ihr wichtigstes Planungswerkzeug für den Start eines neuen Unternehmens,
- informiert andere Personen und Institutionen über Ihre Ziele und die Maßnahmen, um sie zu erreichen,
- dient als Basisdokument für Verhandlungen mit Banken, Investoren, Beratungsdiensten, Geschäftspartnern und
- ist oft die Grundlage der Entscheidung, Sie zu unterstützen / mit Ihnen zusammenzuarbeiten oder nicht.

Charakteristika von Businessplänen

Ein Businessplan sollte (in aller Kürze):

- informieren,
 - welche Produkte und Dienstleistungen,
 - zu welchen Kunden,
 - zu welchen Verbraucherpreisen und
 - mit welcher "Struktur" (Produktion, Marketing, Vertrieb ...)
 - auf welchen Märkten angeboten werden;
- decken alle Faktoren ab, die den Erfolg Ihres neuen Geschäfts beeinflussen;
- sollten Chancen und Risiken in einer transparenten, ehrlichen und plausiblen Weise nennen;
- sollten potenzielle Partner und Investoren überzeugen, dass Sie über ausreichende Kompetenz verfügen, um Ihr Unternehmen zu betreiben und - im Falle von Investoren -, dass sie ihr Geld zurück erhalten, einschließlich Zinsen und Gewinn; und
- flexibel behandelt werden, wenn neue Umstände eine Anpassung erfordern.

Allerdings gibt es keine offizielle internationale Struktur eines Businessplans, aber verschiedene Methoden, um diese Pläne zu erstellen, folgen meistens den gleichen Prinzipien und decken weitgehend denselben Inhalt ab. Hier wird nach den vom deutschen Bundesministerium für Wirtschaft vorgeschlagenen Leitlinien eine Businessplanstruktur vorgestellt, die auch in anderen europäischen Ländern von Akteuren akzeptiert werden könnte. Sie strukturieren den Inhalt eines Businessplans auf folgende Weise:

- 1 Zusammenfassung**
- 2 Gründerperson/en**
- 3 Geschäftsidee: Produkt/Dienstleistung**
- 4 Markt und Wettbewerbe**
- 5 Marketing**
- 6 Organisation und Mitarbeiter**
- 7 Rechtsform**
- 8 Chancen/Risiken**
- 9 Finanzplanung und Finanzierung**
- 10 Unterlagen**

Details zu den obigen zehn Bausteinen des Businessplans entnehmen Sie bitte dem Dokument "GründerZeiten 07. Businessplan" des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie: http://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/GruenderZeiten/GruenderZeiten-07.pdf?__blob=publicationFile.

5.2.4 Finanzierung

Finanzierung und Finanzmanagement sind zwei wichtige Säulen dieses Unterkapitels. Die Finanzierung erfolgt über die Erhöhung des Finanzkapitals über eigenes und / oder geliehenes Kapital, während das Finanzmanagement von den Kosten des Finanzkapitals über private Anlagen oder Investitionen in einem Unternehmen handelt. Rentabilität, Liquidität und Risiken bewerten Investitionen. Die Investitionen sind langfristig und für wirtschaftliche Zwecke, wie Investitionen in Sachanlagen, insbesondere Grundstücke, Gebäude, Maschinen und Anlagen für die Energieerzeugung, aber auch Sachanlagen wie Anleihen und Aktien. Investitionen sollen Gewinn generieren, die Arbeit vereinfachen und Geschäftsrisiken verringern. Nach Rechtslage des Kreditgebers des Kapitals unterscheiden wir zwischen Eigenkapital und Fremdkapital (Verbindlichkeiten). Darüber hinaus müssen interne und externe Finanzierungen unterschieden werden. Die interne Finanzierung – d. h. die Gelder der Gesellschaft - können über Eigenfinanzierung (Gewinn) und Umgruppierung von Vermögenswerten (Grundstücksverkauf, Abschreibungen) erfolgen. Die externe Finanzierung von außerhalb des Unternehmens umfasst Einlagenfinanzierungen (private Einlagen des Unternehmens), Eigenkapital (Beteiligung durch Kooperation) und Kreditfinanzierungen (Kredit einer Bank

oder von anderen). Crowd-Funding, die zur Kreditfinanzierung gehört, ist eine neuere Form der Finanzierung. Die Besonderheit ist, dass es eine Menge von Privatleuten gibt, die Geld leihen; dabei vor allem eher kleine Mengen. Dies kann von besonderem Interesse sein, wenn Sie ein neues städtisches Landwirtschaftsgeschäft gründen. Im Internet finden Sie Plattformen, um Ihre Idee mit dem Ziel zu bewerben, Kreditgeber zu finden. Darüber hinaus gibt es auch gemischte Formen der Finanzierung, die eine Mischung aus Eigenkapital und Kreditfinanzierung sind; Mezzanine-Finanzierung. Zwei Beispiele sind stille Beteiligungen (stille nicht haftende Aktionäre geben Kapital; sie haben keinen Einfluss auf Unternehmensführung und Entscheidungsfindung) und Partizipationsscheine / Coupons, die wie ein Kredit zu bewerten sind, aber der Zinssatz hängt vom Gewinn des Unternehmens ab. Risikokapital ist eine Form von Eigenkapital, obgleich vor allem in größeren Unternehmen: Wenn es um die Gründung mit vergleichsweise hohem Risiken geht und keine Bank bereit ist, ein Darlehen zu geben, dann gibt es die Möglichkeit, eine Venture Capital Company zu finden, die bereit ist die Startphase zu finanzieren. Nach einigen Jahren nimmt die Venture Capital Company ihr Geld aus dem neuen Unternehmen heraus.

In Bezug auf die Zeitrahmen von Kreditfinanzierungen kann in differenziert werden:

- kurzfristige Kreditaufnahme (<1 Jahr)
 - o Überziehung
 - o Handelskredit
 - o Darlehen
- Mittelfristige Kreditaufnahme (1-5 Jahre)
 - o Kredit durch Hersteller oder Lieferant
- Mittel- und Langzeit-Kreditaufnahme (> 5 Jahre)
 - o O Annuitätendarlehen
 - o O Amortisationsdarlehen

Hier ist ein Beispiel für ein Annuitätendarlehen mit dem jährlichen Plan der Schuldendienstleistungen. Der Darlehensbetrag liegt bei 10.000 €, die Dauer bei fünf Jahren und der Zinssatz bei 5%.

Year	Loan	Annuity	Interest (5%)	Repayment
1	10.000,00 €	2.309,75 €	500,00 €	1.809,75 €
2	8.190,25 €	2.309,75 €	409,51 €	1.900,24 €
3	6.290,01 €	2.309,75 €	314,50 €	1.995,25 €
4	4.294,76 €	2.309,75 €	214,74 €	2.095,01 €
5	2.199,75 €	2.309,75 €	109,99 €	2.199,76 €
Total		11.548,75 €	1.548,74 €	10.000,01 €

Excel bietet bereits etablierte Formel zur Berechnung von Annuitäten an. Die jährlichen Zahlungen (Annuität) sind:

$$\text{Annuität} = \text{Anfangskapital} \times \text{Rentenfaktor}$$

Der Annuitätenfaktor wird über die folgende Formel berechnet: $((1 + i)^n \times i) : ((1 + i)^n - 1)$

i: Zinsrate, z. B. 0,04 für 4 % Zinsrate

n: Anzahl der Jahre

Die Annuität bleibt für die ganze Zeit der Rückzahlung des Darlehens gleich. Im Gegensatz dazu ist das Amortisationsdarlehen durch wechselnde (schrumpfende) Schuldendienstleistungen von Jahr zu Jahr gekennzeichnet.

Year	Loan	Debt service	Interest (5%)	Repayment
1	10.000,00 €	2.500,00 €	500,00 €	2.000,00 €
2	8.000,00 €	2.400,00 €	400,00 €	2.000,00 €
3	6.000,00 €	2.300,00 €	300,00 €	2.000,00 €
4	4.000,00 €	2.200,00 €	200,00 €	2.000,00 €
5	2.000,00 €	2.100,00 €	100,00 €	2.000,00 €
Total		11.500,00 €	1.500,00 €	10.000,00 €

Banken oder andere Kreditgeber verlangen Wertpapiere, um Kredite zu erhalten. In der Landwirtschaft sind dies oft Eigentümer (Land, Gebäude) oder die finanzielle Leistung des Unternehmens. Wenn sie die Bank für ein Darlehen fragen, wollen sie Informationen über den Kapitalbedarf, Bilanz von drei Jahren, Überblick über Vermögenswerte und Schulden, Verlust und Gewinnprognose (Rentabilität) und Liquiditätspläne. Hier sind einige wichtige Fragen beim Verhandeln mit einer Bank aufgeführt:

- Fragen Sie nach dem effektiven Zinssatz des Darlehens! (Alle Kosten enthalten)
- Fragen Sie nach zusätzlichen Gebühren, die nicht in den effektiven Zinssatz enthalten sind!
- Fragen Sie nach der Möglichkeit von Sonderzahlungen!
- Fragen Sie nach einem späteren Rückzahlungsbeginn! (Um die Geldmenge in der Anlaufphase zu erhöhen)
- Fragen Sie nach der Möglichkeit (Kosten dafür) von Rückzahlungslücken (Zeit ohne Rückzahlungen) im Falle von Geldknappheit!

Bevor Sie sich einer Bank nähern, sollten Sie sich mit Begriffen wie Valuta, Nominalbetrag, Auszahlung von Darlehen / Nettogeld, Disagio, Nominalzins und effektivem Zinssatz vertraut machen. Der Zinssatz hängt auch vom Banken-Rating Ihres Unternehmens ab. Die interne Rendite-Methode berechnet den effektiven Zinssatz eines Darlehens, der eine der wichtigsten Nummern ist, um bei der Vergabe eines Darlehens zu entscheiden. Excel bietet hierfür eine Funktion: IRR (internal rate of return) oder IKV (interne Zinsfuß).

Eine wichtige Finanzierungsregel ist, dass Sie passende Fälligkeiten für Finanzierung und Investitionen benötigen. So sollten kurzfristige Verbindlichkeiten aus dem vorhandenen Kapital finanziert werden, während das Anlagevermögen nicht durch kurzfristige Verbindlichkeiten finanziert werden sollte. Darüber hinaus ist für die Risikominderung und den Zugang zu zusätzlichem Fremdkapital ein Mindestkapital erforderlich.

5.2.5 Detaillierter Businessplan

In diesem Kapitel geht es darum, das Kapitel 9 eines Geschäftsplans zu schreiben; "Finanzplanung und Finanzierung". Nähere Informationen zum Schreiben dieses Kapitels finden Sie hier. Es muss folgende Elemente enthalten:

- - Kapitalbedarfsplan
- - Finanzierungsplan
- - Liquiditätsplanung
- - Gewinn- und Verlustrechnung / Ergebnisrechnung (inkl. Bruttoergebnisrechnung).

Es gibt mehrere - meist excel-basierte - Public-Domain-Software-Tools, die von Institutionen angeboten werden, die Start-up-Unternehmen helfen können, diese Aufgaben zu erfüllen (z. B. SWICE-Calc, entwickelt

von South Westphalia International Center for Entrepreneurship (SWICE) der Fachhochschule Südwestfalen - alle Rechte vorbehalten). Für ein tieferes Verständnis und wenn Sie keinen Zugang zu einem geeigneten Werkzeug haben, geben wir hier Informationen für die eigene Erstellung dieser Pläne Schritt für Schritt. Wir empfehlen Ihnen, mit den Brutto-Gewinn-Berechnungen für jedes Ihrer Produkte und Dienstleistungen als zentrale Elemente Ihrer Rentabilitätsberechnung zu beginnen.

Stufe 1: Einrichten der Bruttoergebnisrechnung(en)

Für jeden Produkt- und Dienstleistungstyp haben Sie zunächst den möglichen Verkaufspreis pro Einheit zu beachten. Dann müssen Sie sich über die Referenzbasis Ihrer Brutto-Gewinnberechnung entscheiden: Wollen Sie z. B. pro Produkteinheit Feldfläche (ha) oder pro Gewächshausfläche (m²) rechnen? Multiplizieren Sie die Anzahl der Einheiten nach Verkaufspreis und Sie erhalten Ihre Verkäufe pro Referenzbasis. Dann müssen Sie über die Kosten der verkauften Waren (COGS) nachdenken - vor allem die Summe Ihrer (Roh-)Materialkosten; in der Landwirtschaft z. B. Aufwendungen für Zuliefer-Käufe z. B. für Saatgut, Sämlinge und Pflanzen, Dünger, Bewässerung, Energie oder anderes Material, das nicht "haltbar" ist oder das nicht für mehr als eine Produktionszeit verwendet werden kann. Wie Ergebnisberechnungen aussehen können, zeigt sich in den folgenden Tabellen.

Tabelle: Beispielhafte Bruttogewinnberechnung für Gemüse in der Polytunnelproduktion

	Crop yield	Tomatoes 2 pieces per m ²			cucumbers 1,4 pieces per m ²		
		€/unit	unit/m ²	€/m ²	€/unit	unit/m ²	€/m ²
Sales	1. class	1,00	36,00	36,00	0,36	58,00	20,88
	2. class	-	-	-	0,60	3,78	2,27
	Unsold	-	-	-	-	-	-
	Proceeds			36,00			23,15
Cost of goods sold (COGS)	Fertiliser			1,34			0,08
	Biological plant protection			0,25			0,50
	Variable machine costs			0,25			0,20
	Seasonal worker			8,31			5,32
	Package			1,29			1,14
	Distribution costs			1,99			1,69
	Foil			0,22			0,22
	Rock wool			0,97			1,50
	Other			1,02			0,25
	Interest payments for prefinancing COGS	4%		0,07	4%		0,07
	Total cost of goods sold (COGS)			27,47			14,87
Gross profit			8,53			8,28	

(Sächsisches Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft, 2015)

Tabelle: Beispielhafte Bruttogewinnberechnung für angebautes Gemüse im Freiland

	Crop yield	Lettuce 90.000 pieces per ha			Carrots 100 kg per bag		
		€/unit	unit/ha	€/ha	€/unit	unit/ha	€/ha
Sales	1. class	0,55	67.500,00	37.125,00	67,99	450,00	30.595,50
	2. class	-	-	-	-	-	-
	Unsold	-	22.500,00	-	-	150,00	-
	Proceeds			37.125,00			30.595,50
Cost of goods sold (COGS)	Seeds	0,05	90.000,00	4.320,00	82,39	15,00	1.235,85
	Nitrogen	0,97	150,00	145,50	0,97	125,00	121,25
	Phosphor	0,88	40,00	35,20	0,88	60,00	52,80
	Potash	0,45	190,00	85,50	0,45	300,00	135,00
	Magnesium	1,76	50,00	88,00	1,76	50,00	88,00
	Chalk	0,05	300,00	15,00	0,05	300,00	15,00
	Subtotal fertiliser			369,20			412,05
	Herbicide			138,00			93,00
	Fungicide			164,00			159,00
	Insecticide			181,00			28,00
	Subtotal plant protection products			483,00			280,00
	Insurance, soil analysis, other			9,00			9,00
	Tillage	45,35	1,00	45,35	45,35	1,00	45,35
	Seed bed	29,86	2,00	59,72	13,25	2,00	26,5
	Planting	180,00	1,00	180,00	19,04	1,00	19,04
	Fertilization measures	2,16	2,00	4,32	2,16	2,00	4,32
	Plant protection measures	3,39	4,00	13,56	3,39	5,00	16,95
	Irrigation	2,76	80,00	220,80	2,76	120,00	331,2
	Chipping	13,02	2,00	26,04	13,02	-	0
	Harvesting	665,00	1,00	665,00	234,00	1,00	234
	Transport	0,05	5.625,00	281,25	0,23	600,00	138
	Processing	-	-	-	0,26	600,00	156
	Remove crop residues	17,56	1,00	17,56	17,56	1,00	17,56
	Variable machine costs			1.513,60			988,92
	Benefit of gasoil			- 134,00			- 93,00
	Seasonal worker	9,00	404,00	3.636,00	9,00	190,00	1.710,00
	Package	0,08	5.625,00	450,00	0,16	450,00	72,00
Distribution costs	0,14	67.500,00	9.450,00	16,92	450,00	7.614,00	
Interest payments for prefinancing COGS	4%		33,47	4%		43,89	
Total cost of goods sold (COGS)			20.130,27			11.036,86	
Gross profit			16.994,73			19.558,64	

(Sächsisches Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft, 2014/15)

Bitte achten Sie darauf, dass Saisonarbeit, die direkt abhängig von der Produktionstätigkeit gezahlt wird (z. B. geerntete Menge in kg) in die COGS - und Brutto-Gewinn-Berechnungen integriert werden kann, aber auf Grundlage der Bruttoausgaben des Unternehmens. Bruttoausgaben pro Stunde Saisonarbeit kann von Land zu Land aufgrund spezifischer nationaler Regelungen wie Mindestlohngesetzen und / oder Anspruchsberechtigungen für Sozialversicherungszahlungen abweichen. Bitte forschen / fragen Sie nach diesen spezifischen Vorschriften und eventuell zusätzlichen Arbeitskosten für Arbeitgeber.

Mit den gesamten COGS berechnen Sie Ihre Summe pro Referenzbasis und/oder pro Einheit. Schließlich ziehen Sie pro Einheit die COGS vom Produktpreis ab und bekommen daraus dann einen Bruttogewinn pro Einheit. Diese erste Kennzahl wird in der Praxis für die kurzfristige Überwachung verwendet, aber für die Planung eines Unternehmens gibt es nur eine grobe Orientierung: Der Bruttogewinn sollte recht positiv sein, weil man noch keine Betriebskosten, Zinsen oder Steuern berücksichtigt hat.

Stufe 2: Berechnung der Arbeitskosten der festangestellten Mitarbeiter als Betriebskosten

Die Kosten für Arbeitnehmer mit einem Vertrag über einen Monat, ein Jahr oder ohne Zeitlimit müssen unterschiedlich behandelt werden: Sie sind Teil der Betriebskosten, nicht von den COGS. Hier müssen Sie zunächst entscheiden, wie viele Mitarbeiter Sie für welche Art von Aufgaben benötigen. Ebenso müssen Sie Ihre eigene Rolle bedenken: Sie und Ihre Partner/Familie können bei Ihrem Unternehmen beschäftigt sein und / oder einen Teil des Nettoeinkommens erhalten. Diese Entscheidung hängt von der Art Ihres Geschäftsprojekts und Ihren persönlichen Bedürfnissen ab. Auch hier müssen Sie nach nationalen Regelungen rechnen, die die vollen Kosten pro Monat einer Beschäftigung bestimmen - im Allgemeinen müssen Sie mit dem Gehalt vor Steuern beginnen (= Bruttogehalt), wobei Arbeitgeberkosten für die Sozialversicherung, bestimmte Zahlungen für Urlaub oder ein 13. Gehalt und eventuelle weitere Kosten im Zusammenhang mit der Beschäftigung einer Person berücksichtigen werden. Je nach Referenzland müssen Sie einen Überschuss von 30% - 50% auf das Gehalt vor Steuern berechnen.

Stufe 3: Berechnung der allgemeinen Kosten für Betriebskosten

Neben festen Kosten für Maschinen und Gebäude (die später behandelt werden) gibt es weitere allgemeine Kosten im Rahmen der betrieblichen Aufwendungen für:

- Fremdleistungen
- Telefon und Internet
- Mieten
- Dienstleistungen
- Versicherungen
- Reparaturen und Wartung
- Werbung und Marketing
- (Mögliche) Patente und Lizenzen
- Weitere....

Denken Sie auch an diese Punkte und schätzen Sie diese Kostenpositionen.

Denken Sie an die Mehrwertsteuer

Im Allgemeinen ist jedes Unternehmen in den meisten Ländern der Welt dazu verpflichtet, die so genannte Mehrwertsteuer auf die Differenz zwischen ihren Verkäufen und ihren Einkäufen zu zahlen. In der Praxis erhalten sie die Mehrwertsteuer von ihren Kunden und sie zahlen die Mehrwertsteuer an ihre Zulieferer. Wenn es einen internen Mehrwertsteuer-Überschuss gibt, müssen Sie diesen an ihr Finanzamt abführen. Sehr oft gibt es komplexe nationale Mehrwertsteuerregelungen mit Ausnahmen und / oder spezifischen Vorschriften für kleine Unternehmen, Start-ups und Landwirtschaftsbetriebe. Darüber hinaus werden auch unterschiedliche Mehrwertsteuersätze pro Land und pro Produktsektor angewandt. Z. B. beträgt der allgemeine Mehrwertsteuersatz in Deutschland 19%, aber für Lebensmittel, die auf Märkten und Geschäften verkauft werden, sind es 7% - in Restaurants jedoch 19%! Für Ihre Berechnungen wird empfohlen, die Mehrwertsteuersätze auf „null“ zu setzen für die erste Planung, weil die Mehrwertsteuer in der Regel ein durchlaufender Posten ist. Dies beeinflusst nicht die Rentabilität, aber die Liquidität eines Unternehmens. Für eine korrekte Liquiditätsplanung sollte die Mehrwertsteuer jedoch später berechnet werden.

Stufe 4: Investitionsplan

Sie müssen über das notwendige Anlagevermögen für Ihr neues Unternehmen nachdenken - Ihre "Investitionen". Dies sind alle Produktionsinvestitionen, die "dauerhaft" sind oder größere Zeiträume (Jahre, Jahreszeiten, etc.) verwendet werden können. Typische Anlagevermögen sind Maschinen, Gebäude, Grundstücke, technische Anlagen oder "immaterielle" Vermögenswerte wie Patente, Lizenzen oder andere Formen geistigen Eigentums. Weitere Elemente eines Investitionsplans sind "Umlaufvermögen" (Vermögenswerte, die Sie mehr als ein Jahr nutzen können, aber Sie berechnen sie mit ihren vollen Kosten im Jahr ihres Kaufs) und "Start-up-Kosten" (alle Kosten direkt verbunden mit der Gründung eines neuen Unternehmens, siehe Tabelle).

Tabelle: Beispielhafter Investitionsplan, der den Kern des Kapitalbedarfsplans bildet

3						
4	Period	Pre-start	1	2	3	4
5						
6	Investments					
7	Long term assets (from "Investments and depreciation")					
8	Machines	0,00	20.000,00	0,00	0,00	0,00
9	Property	0,00	100.000,00	0,00	0,00	0,00
10	Equipment	0,00	15.000,00	0,00	0,00	0,00
11	Intangible assets	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12	Other assets	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13						
14	Current assets					
15	Inventory	5.000,00				
16	Working fund	5.000,00				
17						
18	Start-up costs					
19	Notary	500,00				
20	Business registration	500,00				
21	Consulting	1.000,00				
22	Lawyer	500,00				
23	Marketing	5.000,00				
24	Website	2.000,00				
25	Other start-up costs	3.000,00				
26						
27	Total Investments	22.500,00	135.000,00	0,00	0,00	0,00

(SWICE-Calc, 2016)

Stufe 5: Berechnung der Abschreibungen auf betriebliche Aufwendungen

Für alle Anlagevermögen / Anlagen sollten Sie eine kleine Tabelle mit ihren Anschaffungskosten, ihrer Nutzungsdauer (in Monaten oder Jahren), ihrem Kaufdatum, ihrem voraussichtlichen Restwert nach abgeschlossener Nutzungsdauer und deren Abschreibung (pro Monat oder pro Jahr) einrichten. Ob Sie pro Monat oder pro Jahr rechnen, hängt von Ihrer Entscheidung und von der Art Ihrer Produktionsprozesse ab - wenn sie eher kurz sind, können Sie auf einer monatlichen Basis rechnen, wenn sie länger sind (wie z. B. in der Landwirtschaft), können Sie auf jährlicher Basis rechnen. Die Abschreibung pro Jahr (pro Monat) wird nach folgender Formel berechnet:

$$(\text{Anschaffungskosten} - \text{Restwert}) : \text{Anzahl der Jahre (Monate) der Nutzungsdauer}$$

Bitte beachten Sie, dass Land in einer bestimmten Weise behandelt werden muss: Land ist absolut dauerhaft, und so gibt es keine Abschreibung für Land (Landkosten bilden nur betriebliche Ausgaben, wenn sie gepachtet sind)!

Stufe 6: Kapitalbedarfsplan

Die Anschaffungskosten Ihrer langlebigen Vermögenswerte bilden im Allgemeinen den größten Teil Ihres Kapitalbedarfs. Hinzu kommen Kosten für anfänglich benötigten Arbeitsmittel / Bestandsaufnahmen der Produktionsmittel und Kosten in der Start-Up-Phase. Diese Start-Up-Kosten betreffen z.B. Positionen wie Notar, Geschäftsregistrierung, Beratung, Rechtsanwalt, Marketing, Website und andere (siehe Tabelle oben). Schließlich müssen Sie die Kapitalbedarf für Ihre COGS, Ihre Betriebskosten für Arbeits- und allgemeine Kosten und Ihre persönlichen Lebenshaltungskosten zumindest bis zu dem Datum abschätzen, an dem Sie voraussichtlich Geld für Ihren ersten Verkauf erhalten. Des Weiteren wird empfohlen mit einigen Reserven zu kalkulieren – insbesondere für unvorhergesehene Ausgaben, die auftreten! Wenn Sie alle diese Kostenpositionen zusammengefasst haben, haben Sie Ihren anfänglichen Eigenkapitalbedarf berechnet.

Stufe 7: Finanzierungsplan und Darlehen

Wenn Sie nun eine Idee über Ihren anfänglichen Kapitalbedarf haben, müssen Sie über die Finanzierung

nachdenken - Sie können das mit verschiedenen Instrumenten der Eigenkapital- oder Fremdfinanzierung angehen. Die Eigenkapitalfinanzierung kann "Eigenkapital" unterschiedlicher Art sein, aber auch "stille Bestände" umfassen – also Geld, das jemand in ein Unternehmen gibt ohne eine aktive Teilnahme an Managemententscheidungen einzufordern. In kleineren Unternehmen sind so genannte „Business Angels“ und in mittelständischen Unternehmen so genannte „Venture Kapitalisten“ auf diese Weise engagiert. Die Fremdfinanzierung kann im Allgemeinen durch Gesellschafterdarlehen realisiert werden - das sind Kredite von Unternehmensbesitzern - oder durch Bankkredite. Eine weitere wichtige Quelle für die Gründungsfinanzierung können öffentliche Mittel in Form von Subventionen / Beihilfen sein. Wenn Sie sich für die Finanzierung Ihres Geschäfts entschieden haben, können Sie einen Finanzierungsplan einrichten, der die finanziellen Beiträge zur Deckung Ihres Kapitalbedarfs nach Art der Quelle zeigt (siehe Tabelle).

Tabelle: Beispielhafter Finanzierungsplan

3					
4	Period	Pre-start	1	2	3
5					
6	Net receipts before financing (from "Liquidity planning")	-22.500,00	-163.987,50	22.312,50	-3.337,50
7					
8	Equity financing				
9	Equity capital	30.000,00			
10	Silent holdings				
11	Debt financing				
12	Shareholder loans	0,00	0,00	0,00	0,00
13	Bank loans	0,00	150.000,00	0,00	0,00
14	Other				
15	Public funding	10.000,00			
16					
17	Total financing	40.000,00	150.000,00	0,00	0,00
18					
19					
20	Current account overdraft	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00

(SWICE-Calc, 2016)

Die Position "Net receipts before financing" (Nettowert vor Finanzierung) stellt Gewinne und Verluste als positive/negative Beiträge des Unternehmens dar. "Current account overdraft" (Aktueller Kontoüberziehung) bedeutet die Möglichkeit eines kurzfristigen Kredits (zu hohen Zinssätzen ...) auf dem laufenden Bankkonto; In der Regel gibt es eine maximale Summe, die die "Überziehung" betragen darf. Dies ist der maximale negative Wert, den Ihre Bank erlaubt hat.

Stufe 8: Berechnung der Zinszahlungen

Wie hoch Ihre Zinszahlungen ausfallen, die Ihr Unternehmen zu bestimmten Zeiten leisten muss, hängt von Ihren Finanzierungsinstrumenten und im Detail von den Konditionen ab. Wenn Sie eine Kreditfinanzierung haben, können Sie typischerweise zwischen einem Annuitätendarlehen und einem Amortisationsdarlehen wählen (siehe Kapitel 5.2.4). Nach den Erläuterungen aus 5.2.4 können Sie den jährlichen (oder monatlichen) Schuldendienst für Ihre Darlehen einschließlich der jährlichen (monatlichen) Zinszahlungen und Rückzahlungssätze (Tilgung) berechnen. Zinszahlungen sind Teil der Gewinn- und Verlustrechnung, nicht aber die Rückzahlungssätze (Tilgung) (sie sind aus dem Jahresüberschuss zu zahlen).

Stufe 9: Liquiditätsplanung

Ökonomen sagen gern "Liquidität vor Profitabilität" - und das heißt, dass ein Unternehmen Verluste über einige Zeit ertragen kann, jedoch nur, wenn es in der Lage ist, seine Rechnungen, Zinsen und Tilgungen zu decken. So sollten Sie darauf achten, immer liquide zu sein. Ein Liquiditätsplan hat den Zweck zu zeigen, dass - wenn Ihr Geschäftsplan gut läuft - Ihr Unternehmen in der Lage sein wird, jederzeit Rechnungen zu bezahlen (falls fehlender Hintergrund: siehe Kapitel 5.2.4). Jetzt sollten Sie alle Daten haben, um den Liquiditätsplan Ihrer Start-up-Idee zu berechnen, so dass Sie nun einen Liquiditätsplan aufstellen können (siehe Tabelle).

Tabelle: Beispielhafter Liquiditätsplan eines Start-up-Unternehmens

3	Period	Pre-Start	1	2	3
4	Liquidity (start of period):	200000	100000	105000	113000
5					
6	Receipts:				
7	Sales Revenues		100000	150000
8	Other incomes				
9					
10	Disbursements:				
11	COGS		-50000	-80000
12	Value added tax (VAT)			2000
13	Labour costs (from operating expenses)		-20000	-30000
14	General costs (from operating expenses)		-10000	-15000
15	Investments	-400000			
16	Interest payments (from operating expenses)		-5000	-5000
17	Repayment of loans		-10000	-10000
18	Tax payments			-4000
19					
20	Financing:				
21	Loans	300000			
22	Equity				
23					
24	Liquidity (end of period):	100000	105000	113000	

Die „liquidity (start of period)“ (Liquidität (zu Beginn)) ist die Summe aller liquiden Mittel (Bankkonto + Bargeld). Hieraus bezahlen Sie alle Rechnungen fügen eingehende Gelder hinzu. Der endgültige Wert „liquidity (end of period)“ (Liquidität (zum Ende)) sollte positiv sein. Das würde bedeuten, dass Ihr Unternehmen seine Rechnungen bezahlen kann und einige Reserven hat. Der Wert in Spalte "Pre-Start“ (Vor Beginn) aus Zeile 24 (siehe Tabelle oben) wird in Zeile 4 (Zeiteinheit 1) übertragen und Sie folgen diesem Schema weiter. Zusätzlich zu einem Liquiditätsplan können Sie Liquiditätsindikatoren berechnen und auch in Ihrem Geschäftsplan präsentieren.

Stufe10: Gewinn-und-Verlust-Rechnung

Schließlich möchten Sie wissen, ob Ihr Unternehmen in definierten Zeiträumen (pro Monat, pro drei Monate, pro Jahr - je nach Dauer Ihres Produktionsprozesses) Gewinn erzielen wird oder nicht. In der Landwirtschaft sind die meisten Gewinn- und Verlustrechnungen auf ein Jahr ausgelegt. Wir starten dem Ergebnis des „Gross profit“ (Bruttoertrag) (Stufe 1) und fügen dann alle betrieblichen Aufwendungen hinzu (feste Arbeitskosten / Stufe 2, allgemeine Kosten / Stufe 3 und Abschreibungen / Stufe 5). Danach berücksichtigen Sie die Zinszahlungen für Ihre Kredite / Stufe 8 (siehe Tabelle).

Tabelle: Beispielhafte Gewinn-Verlust-Rechnung eines Start-up-Unternehmens für vier Zeiteinheiten

52	Gross profit [C=A-B]	9.000,00	9.000,00	16.500,00	23.000,00
53					
54	Operating Expenses				
55	<u>Wages and salaries (from "HR Planning")</u>	2.400,00	2.400,00	7.200,00	7.200,00
56	Outside services			0,00	0,00
57	Telephone and internet			0,00	0,00
58	Rent			0,00	0,00
59	Utilities			0,00	0,00
60	<u>Depreciation (from "Investments and depreciation")</u>	779,76	779,76	2.339,29	2.339,29
61	Insurance			0,00	0,00
62	Repaires and maintenance			0,00	0,00
63	Advertising and marketing			0,00	0,00
64	Patents and licenses			0,00	0,00
65	Other expenses			0,00	0,00
66	Total operating expenses [D]	3.179,76	3.179,76	0,00	0,00
67					
68	Operating income [E=C-D]	5.820,24	5.820,24	16.500,00	23.000,00
69					
70	Non-operatings revenues [F]			0,00	0,00
71					
72	Non-operating expenses [G]			0,00	0,00
73					
74	EBIT [H=E+F-G]	5.820,24	5.820,24	16.500,00	23.000,00
75					
76	<u>Interest expense [I] (from "Loans")</u>	320,83	320,83	962,50	962,50
77					
78	<u>Income taxes [J] (enter tax rate in "Assumptions")</u>	1.099,88	1.099,88	1.199,64	2.499,64
79					
80	Net income [K= H-I-J]	4.399,52	4.399,52	14.337,86	19.537,86

Wenn Ihr Unternehmen jedoch außerhalb des definierten Geschäftsbetriebes Einnahmen oder Aufwendungen hat (z. B. Einnahmen aus Finanzinvestitionen), sollten Sie diese Daten auch berücksichtigen (nicht operative Erträge (non-operating revenues) und nicht betriebliche Aufwendungen (non-operating expenses) in der obigen Tabelle). Achten Sie darauf, dass die Rückzahlungen sind weitgehend durch die Abschreibungswerte abgedeckt und nicht Teil der Gewinn- und Verlustrechnung. Bevor Sie schließlich ein Ergebnis für Ihr geschätztes Nettoeinkommen erhalten, müssen Sie Ihre Einkommensteuer berücksichtigen. Allerdings können Sie für die erste Planungsberechnungen den Steuersatz auf „null“ setzen - aber vergessen Sie die Steuer nicht für weitere Berechnungen!

Allerdings kann es leicht passieren, dass Ihr Unternehmen in den ersten Monaten (oder auch für länger ...) Geld verlieren wird. Einige Start-ups tun dies über Jahre – dies kann zurückgeführt werden auf hohe Investitionen, langfristige Konstruktionen, Produktionskapazitäten und zeitaufwändige Wissensentwicklung im Vergleich zur Eröffnung der Märkte und Umsatzsteigerung. Doch dies bedeutet nicht zwangsläufig, dass es am Ende keinen Erfolg geben wird. Also ist die Gewinn-und-Verlust-Rechnung als Prognose ein erster Ausblick auf die Rentabilität der Anfangsphase, aber für eine bessere Bewertung sollten Sie Methoden verwenden, die die gesamte Lebensdauer Ihres Anlagevermögens berücksichtigen.

Stufe 11: Anpassungen und Änderungen!

Schließlich haben Sie die Ergebnisse aller notwendigen Pläne für Kapitel 9 eines Businessplans - aber bevor Sie loslegen, überprüfen Sie sie auf Plausibilität und ob die Berechnungen angemessen sind oder nicht. Wenn nötig denken Sie über Modifikationen in Ihrem Business-Plan nach! Negative Liquidität erfordert immer eine Verbesserung der Finanzierung und / oder Reduktion der Kosten und / oder Erhöhung des Umsatzes. Negative Profitabilität kann zunächst ausgehalten werden, aber über die gesamte Lebensdauer Ihrer Investitionen ist es keine Option. Erste Berechnungsergebnisse erfordern oft eine zweite oder dritte Runde von Anpassungen - aber bleiben Sie bei realistischen Annahmen!

Profitabilitätsrechnung

Das Excel-basierte "Rentabilitäts-Berechnungs-Tool" (rentability calculation tool) hilft Ihnen, die mittel- und langfristige Profitabilität Ihres Geschäfts/Ihrer Idee zu analysieren. Es kommt zu drei analytischen Methoden: Alle drei sollten Ihnen ein klares positives Ergebnis geben, so dass Ihr Unternehmen unten den getätigten Annahmen in der Lage sein wird, Geld zu verdienen!

Entscheidung über Analyseperioden

Für die Arbeit mit dem Tool sind einige Erklärungen notwendig (Hintergrund siehe 5.2.4). Sie beginnen, Daten in Abschnitt A zu erfassen - bitte notieren Sie Ihre wichtigsten Investitionen, ihre Anschaffungskosten, ihre Nutzungsdauer in Jahren und ihren wahrscheinlichen Restwert, wenn Sie sie nach Gebrauch verkaufen. Zweitens müssen Sie über die Analyseperioden entscheiden, die am besten zu Ihrem Business-Projekt passen. In der Logik der Investitionsberechnungen ist der Analysezeitraum der Zeitraum, in dem Sie erwarten, dass alle Ihre Investitionen von zukünftigen Verkäufen zurückgezahlt werden und Ihr Unternehmen Gewinn generiert. Dieser Zeitraum wird im Allgemeinen durch die Nutzungsdauer Ihrer wichtigsten Investition bestimmt. Und in den meisten Fällen sollte dies die Investition sein, die die längste Nutzungsdauer hat. Ein Beispiel: Wenn Sie in ein Gewächshaus investieren (Preis 100.000 €, 20 Jahre Nutzungsdauer), einen kleinen Hoftraktor (Preis 30.000 €, 6 Jahre Nutzungsdauer), Bewässerungsanlagen (Preis 20.000 €, 10 Jahre Nutzungsdauer) - dann wäre die Gewächshausinvestition Ihre "führende Investition" und würde Ihren Analyse-Zeitraum auf 20 Jahre setzen - entsprechend seiner Nutzungsdauer von 20 Jahren und seiner höchsten Investition.

Allerdings sind Sie bei der Planung von Berechnungen grundsätzlich flexibel einen beliebigen Analysezeitraum zu wählen - sagen wir, Sie wollen nachprüfen, ob Ihr Projekt profitabel sein wird und für Ihre Investitionen innerhalb von 10 Jahren abbezahlt sein werden, dann probieren Sie das aus!

Entscheidung über Zinssatz

Die nächste Eintragung in Abschnitt A ist der Zinssatz für Ihre Anlageberechnung (= Berechnungszins). Dies hängt jedoch direkt von Ihrer Finanzierung ab: Wenn Sie z. B. Zugang zu Eigenkapital haben, für das niedrige oder keine Zinsen erwartet werden, können Sie die Berechnungszinsen niedrig halten und sie aus den Rentabilitätsraten der alternativen Finanzinvestitionen ableiten. Wenn Sie Ihr Geschäft mit Darlehen finanzieren möchten/müssen, dann sollten Sie die effektiven Zinssätze Ihrer Kredite als Basis für Ihre "Berechnungszinssatz" nutzen und einen Zuschlag von 0,5% bis 1,0% als Entschädigung für unternehmerische Risiken und als "Puffer" hinzufügen. Beispiel: Sie erhalten Ihre Kredite mit effektiven durchschnittlichen Zinssätzen von 3% - dann sollten Sie den Berechnungszinssatz auf 3,5% - 4% setzen.

Eingabedaten für "Zahlungsflüsse"

Die vom Tool verwendeten Methoden sind so genannte dynamische Berechnungsmethoden, die es erlauben, für jedes Jahr unterschiedliche Geschäftszahlen einzugeben. Bitte geben Sie für jedes Jahr den Abschnitt B - D ein (abhängig vom ausgewählten Analysezeitraum)

- Bruttoertrag
- Betriebsaufwand
- Abschreibung
- Zins
- Re-Investments und
- Vermögensverkauf.

Die Werte in der Zeile "payment stream" (Zahlungsfluss) sind für den Nettobarwert und die internen Renditeberechnungen relevant. Sie müssen die Abschreibungen und Zinsen aufgrund der Art dieser beiden Methoden nicht berücksichtigen. Die Formel für die Zahlungsfluss-Abschreibungen und Zinsen werden aufaddiert – diese wurden zuvor als Bestandteile der betrieblichen Aufwendungen subtrahiert.

Es gibt ein Problem, das sich auf verschiedene nutzbare Lebensdauern bezieht. Kommen wir zurück zu unserem Beispiel von oben: Der kleine Hoftraktor hat eine Lebensdauer von nur sechs Jahren - also müssen

Sie für in den Jahren 7 und 13 in neue Hoftraktoren investieren. Um diese in die Berechnung zu integrieren, müssen Sie in den Zellen für das Jahr 7 und das Jahr 13 Anschaffungskosten für einen neuen Traktor in der Zeile "Re-Investments" eingeben. Eine weitere Frage ist, ob der "alte" Traktor noch einen Restwert haben wird, die man beim Verkaufen erwirtschaften kann. Wenn ja, dann müssen Sie diesen Restwert in Zeile "Asset Sales" für das Jahr 7 und auch für das Jahr 13 eingeben. Das gleiche Verfahren müssen Sie für die Bewässerungsausrüstung (Re-Investition im Jahr 11) vornehmen.

Interpretation von Ergebnis- und Verlust-Rechnungen

Die Kennzahl "Durchschnitt der Gewinn- und Verlustrechnung" (Profit-and-loss average) informiert Sie über das mögliche Jahresergebnis vor Steuern Ihres Start-up-Unternehmens. Das Tool berechnet einfach den Durchschnitt des operativen Ergebnisses über alle Jahre des Analysezeitraums und berücksichtigt die Vermögenswerte.

Interpretation der Nettobarwerte

Der Nettobarwert einer Anlage (hier wird Ihr Geschäftsprojekt als "aggregierte Anlage" betrachtet) wird berechnet, indem alle zukünftigen Verkäufe und Einkäufe auf ihren Barwert angerechnet werden, indem sie von diesem Betrag den gesamten anfänglichen Anlagewert addiert bzw. subtrahiert werden. Ist der errechnete Nettobarwert eines Geschäftsprojektes im Vergleich zum aggregierten Wert aller Erstinvestitionen eher positiv, so kann Ihr geplantes Unternehmen als rentabel betrachtet werden (jedoch auf der Grundlage der von Ihnen getroffenen Annahmen). Mit anderen Worten, ein Netto-Gegenwert von z.B. 20.000 € zeigt an, dass Ihre Geschäftstätigkeit Ihre anfänglichen Investitionen zurückzahlen wird und Sie erhalten einen Überschuss von 20.000 € im Barwert über den Analysezeitraum.

Grundsätzlich kann jedes Projekt mit einem positiven Nettobarwert als rentabel angesehen werden, aber für eine bessere Bewertung sollten Sie diesen Wert mit der gesamten anfänglichen Investitionssumme vergleichen. Wenn Sie ursprünglich 1.000.000 € investiert haben und Ihr Nettobarwert nur 5.000 € beträgt, gibt es keine nennenswerte Rentabilität. Aber wenn die Anfangsinvestition z.B. 4.000 € betrug, dann wäre die Profitabilität hervorragend.

Interpretation der internen Rendite-Ergebnisse

Die interne Rendite (interner Zinsfuß) wird durch einen Algorithmus berechnet, der nach dem Zinssatz sucht, der zu einem Barwert eines Investitionsprojekts von genau Null führen würde. Dieser Zinssatz gibt die jährliche Rücklaufquote der Investition an, die Sie zunächst in das Geschäftsprojekt investiert hatten. Nehmen wir eine Investition von 1€ an und die interne Rendite beträgt 3%: Das bedeutet, dass Sie für jeden investierten Euro Sie jedes Jahr 0,03 € erhalten.

Aber wie zeigt dies die Profitabilität Ihres Geschäftsprojekts? Um dies zu verstehen, müssen Sie die interne Rendite mit Ihrer persönlichen Vorstellung von einer Mindestrendite vergleichen. Allerdings ist diese Mindestrendite meistens abhängig von der Finanzierung eines Projekts. Für rentable Geschäfte sollte die interne Rendite klar Ihre persönliche Mindestrendite übersteigen, und insbesondere natürlich auch die Rate Ihrer Verbindlichkeiten (Darlehen). Wenn Sie zum Beispiel Ihr Unternehmen mit einem Bankdarlehen von 4% Zinsen finanziert haben, dann ist eine interne Rendite von nur 3% nicht in der Lage, Zinsen und Rückzahlung dieses Darlehens zu decken - Ihr Projekt würde als nicht rentabel angesehen werden. Aber wenn Sie Ihr Projekt mit Eigenkapital finanziert haben und Sie eine durchschnittliche Rendite von 1% für alternative Finanzinvestitionen schätzen, dann reicht eine interne Rendite von 3% aus, um zu dem Schluss zu kommen, dass Ihr Projekt wirtschaftlich tragfähig ist.

Was tun, wenn es keine befriedigende Rentabilität gibt?

Wenn dies das Ergebnis Ihrer Profitabilitätsanalyse ist, dann müssen Sie Ihren Businessplan und seine Annahmen überprüfen - aber bleiben Sie bei Fakten und versuchen Sie nicht, Daten zu manipulieren, um nur Gewinnchancen zu demonstrieren, die in Wirklichkeit nicht existieren. Wenn eine Rentabilitätsberechnung zu negativen Ergebnissen führt und Sie von einem riskanten Geschäft abhält, hat der Businessplan auch seinen Zweck erfüllt!

Referenzen:

Neuschäfer, K. and Gerlach, A. (2016): SWICE-Calc - tool to calculate finances for start-up enterprises. Soest, South Westphalia International Center for Entrepreneurship SWICE at South Westphalia University of Applied Sciences SWUAS. All rights reserved.

5.3 – Laufender Geschäftsbetrieb

5.3.1 Marketing

Verschiedene Unternehmensstrategien haben unterschiedliche strategische Ziele. Es ist klug, ein klares Verständnis für das beabsichtigte Ziel der Kommunikation und der verschiedenen Methoden, die angewendet werden können, zu haben.

Oft haben die Methoden überlappende Ziele: Werbung für ein Produkt kann und sollte auch eine starke Marke schaffen. Kundenbeziehungen können und sollten verwendet werden, um Produkte zu fördern. Unternehmenskommunikation umfasst:

- Produkt: Werbung → Umsatz steigern
- Marke: Öffentlichkeitsarbeit → Schaffen Sie ein positives Image des Unternehmens
- Kunden: Kundenbeziehungen → Pflege eines zufriedenen Kundenstamms

Entlang der Lebensdauer eines Produktes gibt es verschiedene Produktkommunikationen:

- Einführungsphase:
 - Aufmerksamkeit schaffen und Neugier erzeugen
 - die Sichtbarkeit des Produkts zu erhöhen; Unterstreichen ihre Vorteile
 - generieren hohe Anfangs- und Folgeverkäufe
 - ein prägnantes und deutliches Markenimage aufbauen
- Wachstumsphase
 - Defensive Strategien gegen Konkurrenten
- Sättigungsphase
 - Kundenstamm erhalten
 - an den sich ändernden Markt anpassen
 - eventuell korrigierende Marktpositionierung
- Degenerationsphase
 - geringe Priorität
 - In der Regel wird der Marktausgang nicht mit der Kommunikation unterstützt

Klassische (above-the-line) und sonstige (under-the-line)-Kommunikationsformen können voneinander getrennt werden. Above-the-line-Kommunikation (klassische Werbung) ist eine Massenkommunikation und kann verwendet werden, um Markenbekanntheit und Markenimage zu erhöhen und verschiedene Arten von Medien zu nutzen. Es unterscheidet sich in Produktwerbung, Produktpalette, Firmenwerbung, Werbebündnisse und gemeinsame Werbegruppen.

Under-the-line-Kommunikation wird gezielt für die Platzierung eines Produkts genutzt, z. B. in einem Film oder einer TV-Produktion. Das Ziel ist vor allem, das Image zu verbessern und den Kundenstamm zu behalten. Ein Vorteil ist, dass die Marke in einer authentischen und glaubwürdigen Einstellung vertreten ist, so dass der eigentliche Werbeeffect vom Kunden so nicht wahrgenommen wird. Sponsoring ist auch eine untergeordnete Kommunikation und ein Prinzip des gegenseitigen Nutzens. Ziele sind Markenbekanntheit, Bildpositionierung und Kontaktqualität. Andere unter-the-line-Kommunikation sind verstecktes Marketing, Promotion-Teams, Event-Marketing, Point-of-Sale-Aktivitäten, Guerilla-Marketing und Mun-zu-Mund-Propaganda.

Die Kriterien für die Auswahl der Kommunikationsinstrumente sind:

- Wie kann die Zielgruppe beeinflusst werden?
- Budgetbeschränkungen
- Kommunikationsziele
- Beteiligung der Zielgruppe
- Kreative Möglichkeiten und Optionen
- Reichweite
- Zeitbeschränkungen
- Authentizität

5.3.2 Wertschöpfungsketten und Logistik

Die Verteilung von Waren und Dienstleistungen erfordert ein ausgeklügeltes Management und Logistik. Dies gewinnt zunehmend an Bedeutung durch neue Informations- und geografische Positionierungstechnologien, Mehrkanalverteilung und neue und heterogenere Präferenzen der Verbraucher.

Allgemeine Trends im Einzelhandel sind:

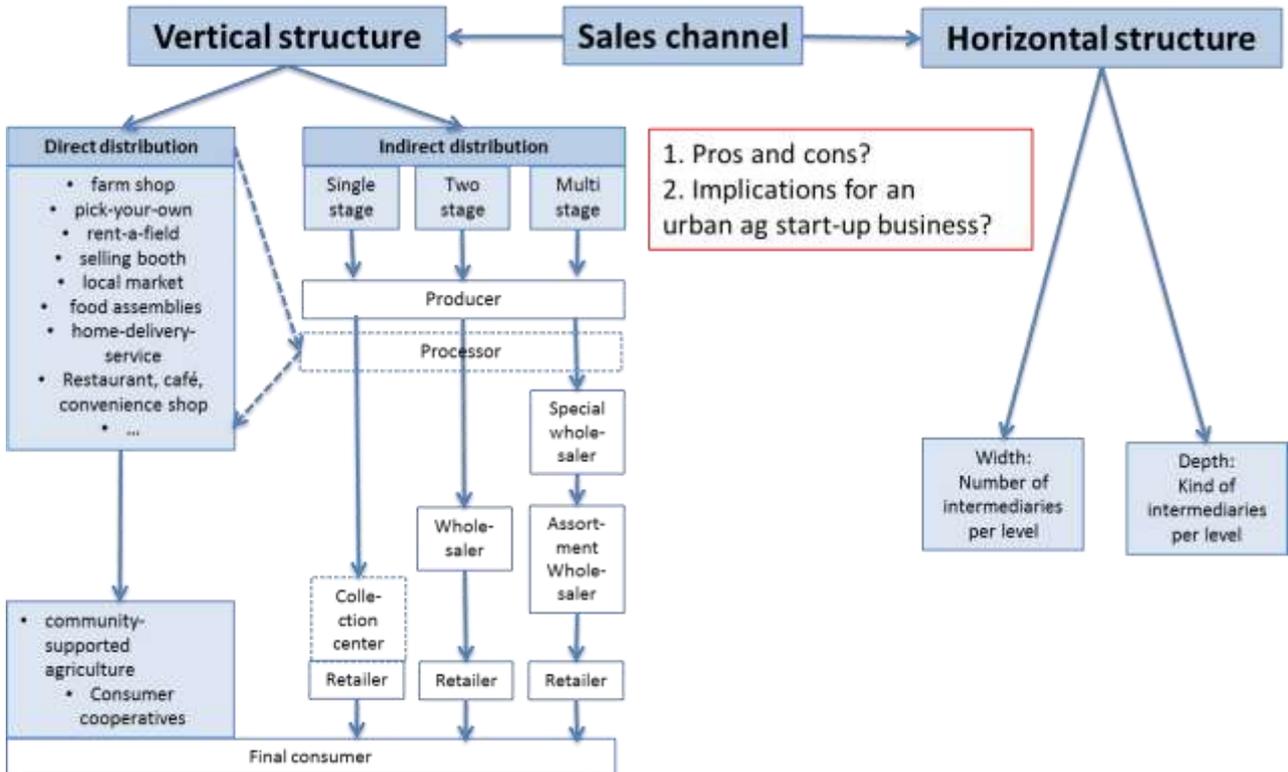
- Strukturwandel- und Konzentrationsprozesse vor allem im Lebensmitteleinzelhandel
 - Größere Märkte und "alles unter einem Dach" - Konzepte
 - Spezielle Verkaufsbedingungen bekannter Konsumentenmarkenhersteller, die nur großen Händlern gewährt wurden
 - Große Einzelhändler erzwingen ihre Bedingungen auch für kleine Produzenten
 - Kleine Einzelhändler können nicht die Vielfalt bieten, die von vielen Verbrauchern zu niedrigen Preisen gefordert wird
 - Geschäftsschließungen der kleinen Einzelhändler durch:
 - Mangel an konsequenten Nachfolgeplänen
 - Hohe Arbeitsbelastung
 - Einnahmerückgang
- Elektronischer Handel und flexible Zustelldienstleister
 - Erweiterung des potentiellen Verteilungsbereichs
 - Absenkung der Markteintrittsbarrieren → Spezielle Geschäfte
 - Starke Position der großen Plattformen

Management	Supply chain	Logistics
Legal, economic, informational, relational	↔	Physical
<ul style="list-style-type: none"> • Selection of distribution channels • Selection of chain actors • Supply chain policy / vertical marketing • Management of information sharing 		<ul style="list-style-type: none"> • Location decisions for production and storage • Selection of transportation means and routes • Decisions about storage time and capacity • Decisions about delivery service

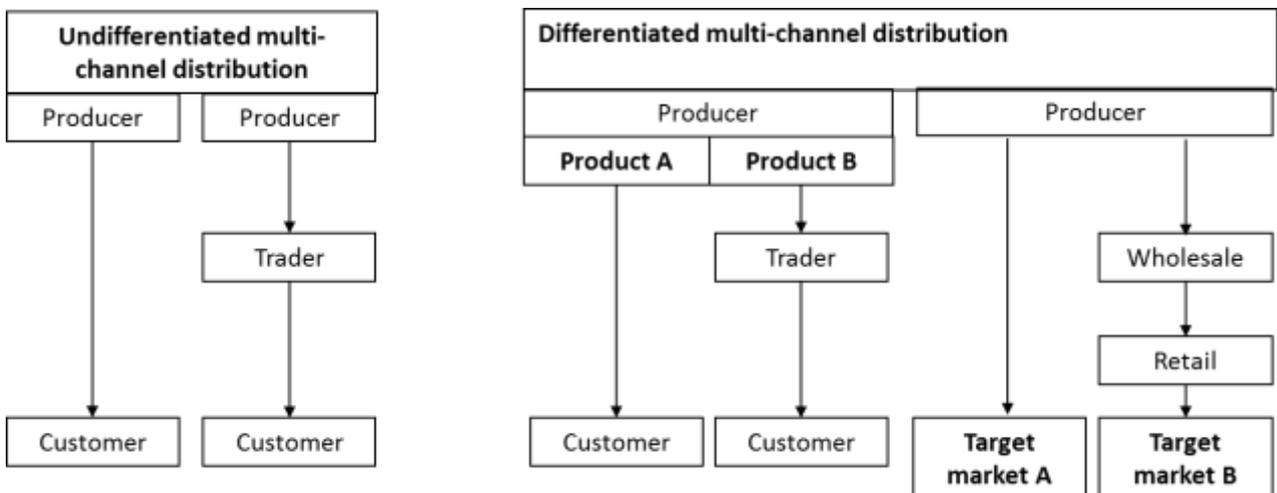
Besondere Merkmale Des Wertschöpfungsketten-Managements und der Logistik:

- Entscheidungen sind strategisch und langfristig: schwer zu überarbeiten
- Entscheidungen haben Auswirkungen auf viele andere Handlungsfelder in einem Unternehmen / Projekt (Produkt, Preis, Förderung)
- Wertschöpfungsketten-Management und Logistik sind wichtige Engpässe im Consumer-Marketing
- Starke Auswirkungen von zentralisierten, leistungsstarken Einzelhandels-Plattformen, indem sie Skaleneffekte nutzen können

Wertschöpfungsketten



Produzenten wählen unterschiedliche Vertriebskanäle für ein oder verschiedene Produkte gleichzeitig: Mehrkanalverteilung.



Wesentliche Merkmale, die direkte von der indirekten Verteilung unterscheiden:

Direktverteilung

Dienstleistungen, Investitionsgüter
Physische Verteilung schlecht entwickelt
Hohe Individualisierung
Hohe technische Komplexität
Hohe Notwendigkeit für Erklärungen
Garantie und Service-Performance mit großer Wichtigkeit
Hoher Preisniveau
Niedrige Einkaufsfrequenz
Hohes Innovationsniveau

- Indirekte Verteilung

- Massengüter
- Physische Verteilung gut entwickelt
- Hohe Standardisierung
- Niedrige technische Komplexität
- Niedrige Notwendigkeit für Erklärungen
- Garantie und Service-Performance mit niedrigen mit geringer Wichtigkeit
- Niedriges Preisniveau
- Hohe Einkaufsfrequenz
- Niedriges Innovationsniveau

Physischer Vertrieb und Logistik

Physischer Vertrieb

- Alle Funktionen, die für die Planung und Ausführung von Plänen erforderlich sind
- Um den physikalischen Material- und Produktfluss zu gewährleisten
- vom Ort der Produktion bis zum Ort des Verbrauchs
- Mit dem Ziel, Kundenanforderungen zu erfüllen und
- Gewinne zu machen!

Die Logistik beschränkt sich auf die Aktivitäten, die

- vom Produzenten ausgeführt und kontrolliert werden
- die vom Hersteller beauftragt wurden!

Das Hauptziel der Logistik ist es, ein gewisses Maß an Lieferservice mit minimalen Kosten zu erreichen oder ein Höchstmaß an Lieferung mit gegebenen Kosten zu erreichen.

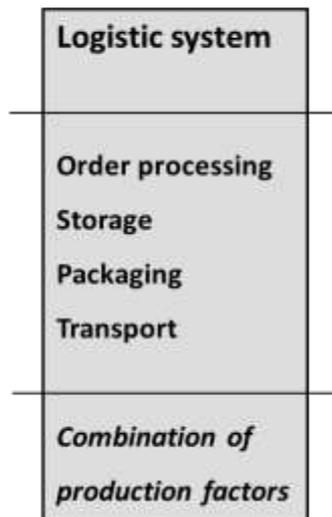
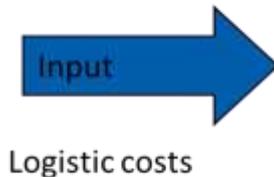
Grundlagen der logistischen Systeme umfassen:

- optimale Auslastung
- minimale Lagerfunktionen
- minimale Transportfunktionen
- Erstellung großer Aufträge
- standardisierte physische Größe der Aufträge

Lieferservice ergeben sich aus der Logistik:

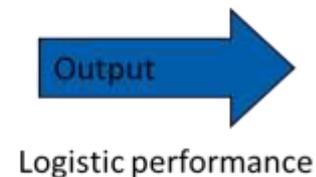
Production factors

- Work
- Inputs
- Material
- Information



Delivery service

- Time
- Availability
- Exactness
- Flexibility



Einflussfaktoren auf Zustelldienste:

- Verbesserungen beim Lieferservice: Kosten der Logistik
- Markt- / Kunden- / Stakeholder-Anforderungen beim Lieferservice
- Lieferservice von Wettbewerbern
- Möglichkeit der Substitution von Produkten
- Physikalische Produkteigenschaften

Zielkonflikte logistischer Systeme:

- Logistische Systeme: Auftragsabwicklung, Lagerung, Transport, Verpackung
- Mögliche Zielkonflikte:
 - Transportkosten und Lagerung: Größere Transportmengen können die Transportkosten senken, aber längere Lagerzeiten und höhere Lagerbestände verursachen Kosten
 - Transportkosten und Verpackung: optimale Nutzung des Transportraums verringert die Transportkosten, erfordert aber mehr Aufwand in der Verpackung und damit höhere Verpackungskosten
 - Transportkosten und Lagereinrichtungen: Verringerung des Transports durch dezentrale Lagereinrichtungen verursacht höhere Kosten durch eine höhere Anzahl von Lagereinrichtungen

5.4 – Praktische Arbeit



Übung 5.4.

Schreiben Sie einen Businessplan für Ihre Geschäftsidee in der urbanen Agrikultur!

Bitte folgen Sie der vorgeschlagenen Reihenfolge des Geschäftsplans (zehn Kapitel, siehe 5.2.3) und Anweisungen in den Kapiteln 5.2.3 - 5.2.6 und 5.3!