



Farming concepts and innovative  
funding/financing

# MODUL B: Finanzielle Aspekte

## Grundkenntnisse und -Kompetenzen



Finanziert von der Europäischen Union. Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der nur die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.  
Projekt-Nr: 2019-1-BE01-KA202-050397

# EINLEITUNG

Dieses Modul konzentriert sich auf das Wissen und die Kompetenzen, die für das betriebswirtschaftliche Finanzmanagement benötigt werden, mit kapitelweisen Einblicken.

Die Hauptthemen, die angesprochen werden und die auf den landwirtschaftlichen Sektor anwendbar sind, sind:

- Finanzplanung
- Finanzbericht
- Budgetierung und Berichterstattung
- vom Finanz- zum Geschäftsplan.

# LERNZIELE

Die wichtigsten Lernziele dieses Moduls sind:

- die wichtigsten Werkzeuge zu verstehen, die für das wirtschaftliche und finanzielle Management der Farm benötigt werden;
- die für den Jahresabschluss erforderlichen Dokumente zu kennen und zu verwalten;
- Angemessene Kompetenzen für die Budgetierungs- und Berichtsverfahren zu erwerben;
- Fähigkeiten zu erwerben, die Sie bei der Entwicklung Ihrer Betriebsplanung vom Finanz- bis zum Businessplan unterstützen.

# INHALT

<b>1. Warum Finanzen in der Landwirtschaft</b> .....	5
<b>2. Der Finanzplan</b> .....	7
<b>3. Der Finanzbericht</b> .....	14
<b>4. Budgetierung und Berichterstattung</b> .....	30
<b>5. Vom Finanz- zum Businessplan</b> .....	33
<b>Schlussfolgerungen</b> .....	35

# 1. WARUM FINANZEN IN DER LANDWIRTSCHAFT

## 1.1. Finanzielle Aspekte: was sie sind und wie Sie sie nutzen können

In der Landwirtschaft geht es nicht nur um landwirtschaftliche Aktivitäten, sondern auch um die Finanzplanung. Der Finanzplan sollte immer ein Teil der unternehmerischen Arbeit sein, denn so wie der Landwirt die Arbeiten auf dem Feld planen muss, muss er auch den Cashflow, die finanziellen Kosten, alle mit den Arbeitsaktivitäten verbundenen Angelegenheiten und alle Produktionsfaktoren organisieren und unter Kontrolle halten, die notwendig sind, um ein Einkommen und, angeblich, einen Nettogewinn zu erzielen.



## 1.2. Der Finanzplan

Der Finanzplan ist ein integriertes Werkzeug, das notwendig ist, um tief in die Betriebsabläufe des Betriebs einzudringen. Landwirte müssen eng mit dem Finanzplan zusammenarbeiten, um Ausgaben, Betriebskosten, Finanzkosten, Cashflow und Umsatzprognosen unter Kontrolle zu halten. Landwirte müssen sich mit dem Finanzplan vertraut machen, um strategische Entscheidungen für die Zukunft zu treffen, die Budget- und Berichtsaktivitäten beinhalten, die notwendig sind, um die "Route" während des gesamten Jahres anzupassen.

1. **Beginnen Sie mit der Festlegung finanzieller Ziele.**
2. **Verfolgen Sie Ihr Geld, und lenken Sie es auf Ihre Ziele um.**
3. **Erhalten Sie den Arbeitgeberzuschlag.**
4. **Stellen Sie sicher, dass Notfälle nicht zu Katastrophen werden.**
5. **Hochverzinsliche Schulden in Angriff nehmen.**
6. **Investieren Sie, um Ihre Ersparnisse aufzubauen.**

Ein Finanzplan ist ein umfassendes Bild Ihrer aktuellen Finanzen, Ihrer finanziellen Ziele und aller Strategien. Eine gute Finanzplanung sollte Details über Ihren Cashflow, Ersparnisse, Schulden, Investitionen, Versicherungen und alle anderen Elemente Ihres finanziellen Lebens enthalten. Dies ermöglicht, das Beste aus Ihrem Vermögen zu machen, und hilft, dass Sie Ihre zukünftigen Ziele erreichen.

Finanzplanung ist nicht nur etwas für Wohlhabende: Die Erstellung eines Fahrplans für die finanzielle Zukunft ist ein Weg, den man das ganze Jahr über verfolgen kann, um die Prinzipien der Effektivität und Effizienz zu beachten.

Ein guter Finanzplan wird von Ihren finanziellen Zielen geleitet. Lassen Sie sich von Ihren finanziellen Zielen inspirieren und fangen Sie mit Zielen an, denn sie werden Sie inspirieren, die nächsten Schritte zu vollenden, und Ihnen eine Richtschnur geben, während Sie daran arbeiten, diese Ziele zu verwirklichen.

# 2. DER FINANZPLAN

## 2.1. Umsatzprognose

Sie ist ein sehr wertvolles Werkzeug für das Management, weil sie es ermöglicht, strategische Entscheidungen mit größerer Genauigkeit zu treffen, ausgehend von einer Basis realer Informationen. Die verwendbaren Methoden werden traditionell in zwei große Familien eingeteilt: quantitative Verkaufsprognosetechniken und qualitative Techniken. Im ersten Fall ist die Herangehensweise an die Vorhersage mathematisch, basierend auf Formeln und statistischen Daten. Die andere Art des Ansatzes umfasst alle Methoden, die verwendet werden, wenn nicht genügend historische Daten vorhanden sind. Auf diese Weise ist man gezwungen, die Ergebnisse ausgehend von eher subjektiven Elementen vorherzusagen, wie z. B. der Erfahrung einer Gruppe von Fachverkäufern, Umfragen oder Marktuntersuchungen, die bei Kunden durchgeführt werden

### Taste Aktivitäten

1. **Umsatzplanung:** Die Landwirte können ihre Aktivitäten besser organisieren, indem sie Perioden mit geringer Aktivität vorhersehen und bewältigen.
2. **Vorbeugung der Nachfrage nach dem Produkt:** Die Kenntnis des zukünftigen potentiellen Verkaufsvolumens reduziert das Risiko, mit einem leeren Lager und folglich mit Lieferverzögerungen dazustehen.
3. **Organisatorische und finanzielle Planung:** Die Umsatzprognose hilft bei der Vorhersage des Umsatzvolumens und der daraus resultierenden Gewinne für das Unternehmen.
4. **Planen Sie die Unternehmensaktivitäten:** Wenn Sie die Größe des zukünftigen Umsatzes kennen, ist es einfacher, eine genaue Vorstellung vom Finanzbedarf des Unternehmens zu haben.
5. **Kontinuierliche Verbesserung:** Durch die Analyse vergangener Verkaufszyklen ist es möglich, effektive Arbeitsmodelle und erfolgreiche Strategien klarer zu identifizieren und einen Überblick über die Leistungen der Vertriebsmitarbeiter zu erhalten.
6. **Stärkung der Marketing-Aktivitäten:** Eine gute Umsatzprognose ermöglicht es der Abteilung, spezifische Werbeaktionen oder Strategien zu organisieren, um mit eventuellen Perioden geringer Saisonalität umzugehen.

## 2.2. Aufwand (Herstellungskosten)

Die Kosten der Produktion sind alle Kosten, die der Betrieb aufwenden muss, um eine bestimmte Produktion von Gütern und Dienstleistungen durchzuführen. Natürlich hat der Unternehmer ein Interesse daran, die Kosten so niedrig wie möglich zu halten. Dies bedeutet jedoch nicht, dass es immer notwendig ist, nur auf eine Kostenreduzierung hinzuarbeiten. Eine Senkung der Produktionskosten, um den Gewinn zu maximieren, ist manchmal nicht möglich, da einige Kosten für die Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften und aus ethischen/sozialen Gründen anfallen.

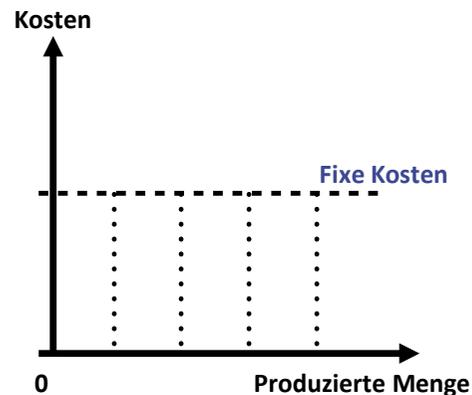
ART DER KOSTEN



FIXIERTE KOSTEN

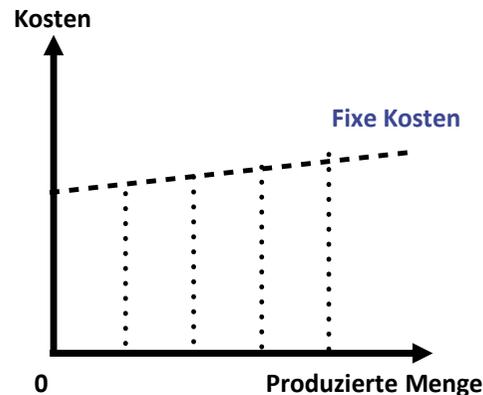
Die Fixkosten ändern sich nicht, wenn die produzierte Menge variiert. Fixkosten sind Kosten für Löhne und Gehälter, Mieten für die Räumlichkeiten, in denen das Unternehmen betrieben wird, Zinsen für Hypotheken. Sie variieren jedoch nicht zeitlich begrenzt und haben einen typischen Skalentrend

FIXKOSTEN MODELL 1



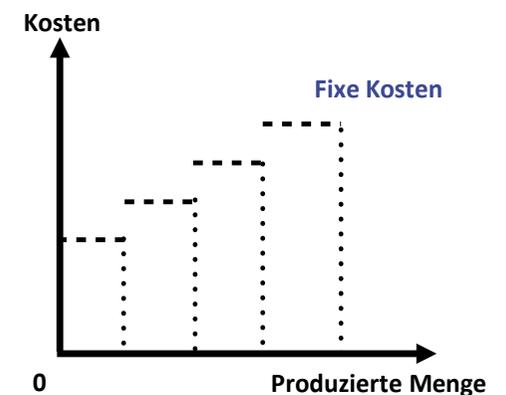
Unabhängig von der produzierten Menge bleiben die Fixkosten unverändert, so dass sie nur durch Maximierung der Produktion signifikant reduziert werden können; die Linie der Fixkosten bleibt perfekt linear und erfährt keine Abweichungen.

FIXKOSTEN MODELL 2



Wenn die produzierte Menge zunimmt, steigen die Fixkosten tendenziell an, aber nur geringfügig und mit wenig Auswirkung auf die Produktion, da die Veränderung durch eine Erhöhung der maximalen Produktion nachgewiesen wird; die Linie der Fixkosten erfährt also einen leichten Anstieg.

FIXKOSTENMODELL 3



In bestimmten Fällen nimmt der Trend der Fixkosten eine "Skalen"-Anpassung an, bei der der Anstieg der Produktivität mit einem Anstieg der Fixkosten verbunden ist, was tendenziell zu einem Nettoanstieg führt (z.B. Erwerb eines neuen Lagers zur Erhöhung der Produktion).

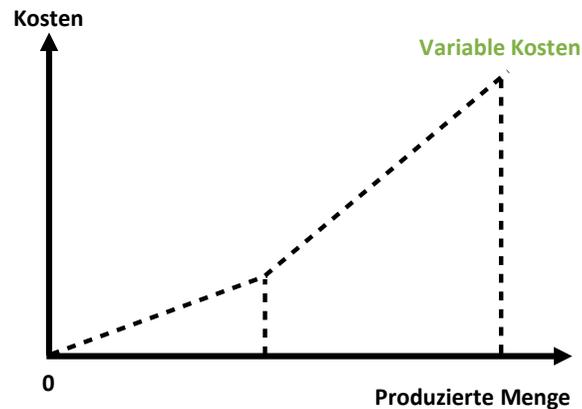
## ART DER KOSTEN



## VARIABLE KOSTEN

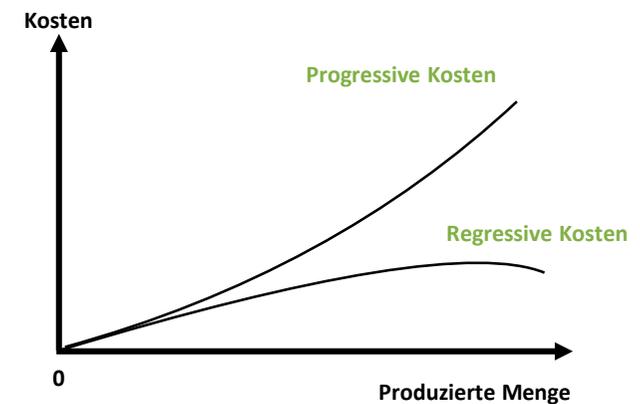
Variable Kosten sind Kosten, die mit der produzierten Menge variieren; die Variablen sind die Kosten für Rohmaterial, Strom und Brennstoffe. Sie sind gleich Null, wenn die Produktion nicht vorhanden ist und wachsen, wenn die produzierte Menge zunächst langsam, dann immer schneller zunimmt.

### VARIABLE KOSTEN Allgemeiner Trend



Progressive Kosten sind diejenigen variablen Kosten, deren Gesamtbetrag überproportional zu den produzierten Mengen steigt. Beispiel: Wartungs- oder Personalkosten bei Überstundeneinsatz.

### VARIABLE KOSTEN Progressiver und regressiver Aufwand



Bei den regressiven variablen Kosten steigt die produzierte Menge weniger als proportional. Beispiel: die Einkaufskosten von Rohstoffen, die ab bestimmten Schwellenwerten von Mengenrabatten profitieren.

## ART DER KOSTEN

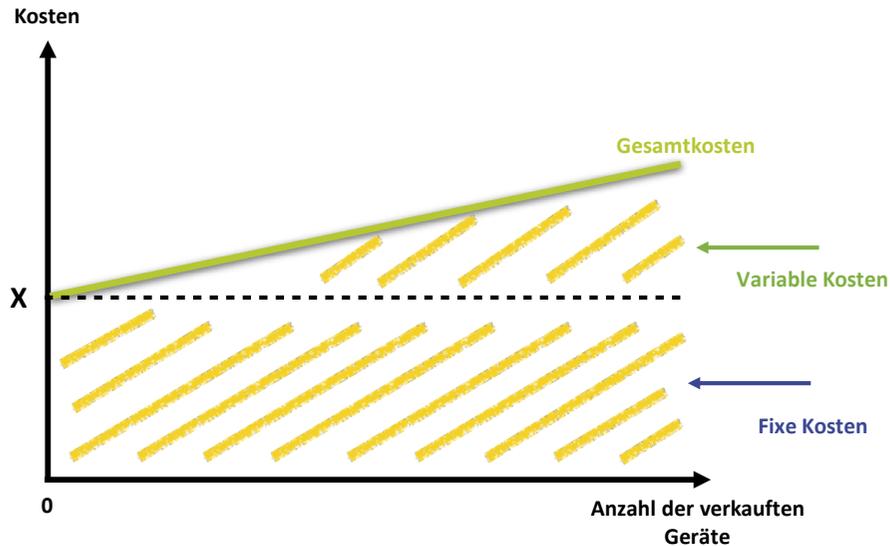


## GESAMTKOSTEN

Die Gesamtkosten, die dem Unternehmen entstehen, ergeben sich aus der Summe der fixen Kosten und der variablen Kosten.

Um die Gesamtkostenkurve zu zeichnen, muss man die Fixkostenkurve zur variablen Kostenkurve addieren.

Die Gesamtkostenkurve beginnt nicht am Ursprung der Achsen, sondern an einem bestimmten Punkt (in der Grafik links mit X bezeichnet), der die Gesamtkosten darstellt, die auch dann anfallen, wenn die Produktion gleich Null ist (in diesem Fall bleiben die Kosten für das Anlagevermögen auch dann bestehen, wenn der Produktionsprozess eingestellt wird).



Die Fixkosten variieren nicht mit der produzierten Menge, dies gilt jedoch nur innerhalb bestimmter Grenzen.

Wenn die Nachfrage nach Waren steigt und der Betrieb seine Produktionskapazität erhöhen muss, steigen die Fixkosten.

Daher könnte man auch sagen, dass die Fixkosten während einer kurzfristigen Periode fix sind, während langfristig alle Kosten variabel sind.

Unter "kurzfristig" verstehen wir den Zeitraum, in dem das Unternehmen die Größe seiner Anlagen nicht verändert.

## 2.3. Cash Flow

Der Cashflow gibt die Veränderungen der Liquidität des Betriebs an, die in einem bestimmten Zeitraum auftreten. Er wird auch als Primärfluss nach Steuern bezeichnet. In der Praxis erhält man ihn als Differenz zwischen der Summe der Mittelzuflüsse und der Mittelabflüsse und stellt die Menge an Barmitteln dar.

Der Cashflow ist ein Maß für die Fähigkeit des Unternehmens, sich selbst zu finanzieren, ohne neue Schulden aufnehmen zu müssen. In der Praxis ist die Cashflow-Analyse eines der wichtigsten Instrumente zur Kontrolle des Finanzmanagements. Wenn der Landwirt in der Lage ist, die Cashflows zu einem bestimmten Zeitpunkt mit einer guten Annäherung abzuschätzen, kann er rechtzeitig die notwendigen Absicherungen aushandeln, um das Liquiditätsdefizit zu decken. Das bedeutet aber auch, dass die aktuelle Liquidität gewinnbringender eingesetzt werden kann und trotzdem die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens auch bei unvorhergesehenen Ereignissen gewährleistet ist. Die Cash-Aktivitäten sind eng mit den Operationen des Risikomanagements verbunden.

### Wie Sie den Cashflow Ihres Unternehmens besser steuern können

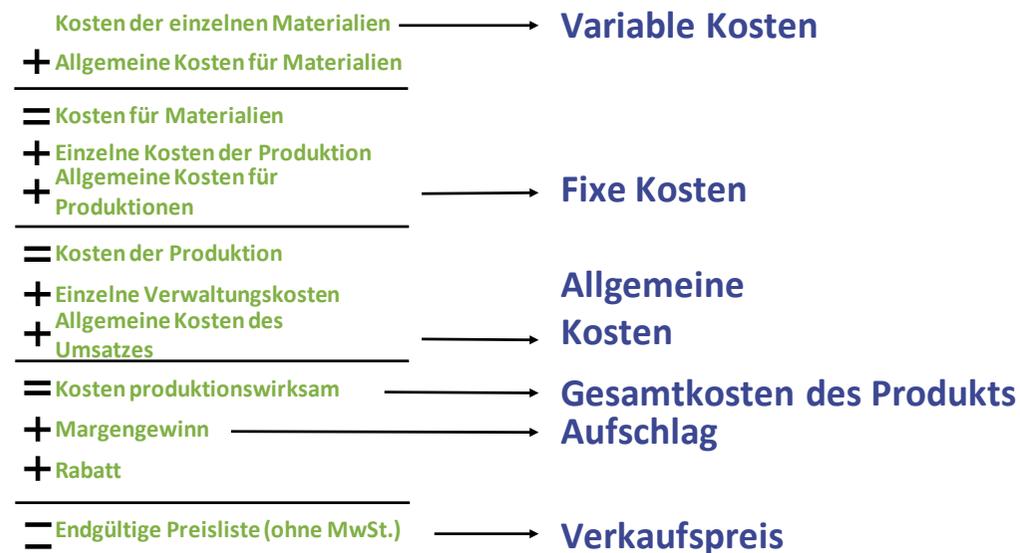
Ziel der Unternehmensführung muss es sein, einen positiven Cashflow zu erreichen. Mit der richtigen Liquidität ist das Unternehmen nämlich in der Lage, Steuern, Lieferanten und andere Gläubiger sowie Mitarbeiter problemlos zu bezahlen und, warum nicht, zusätzliche Investitionen zu tätigen, um das Geschäftswachstum zu unterstützen. Hier sind einige Fokuspunkte, die Sie immer im Auge behalten sollten:

1. **Implementieren Sie effektive Strategien für das Risikomanagement:** Durch die Identifizierung und Steuerung von Geschäftsrisiken (Risikomanagement) können Sie mögliche Szenarien der Illiquidität verhindern.
2. **Verwalten Sie Zahlungserweiterungen besser:** Es ist eine gute Idee, alle gewährten Zahlungserweiterungen im Auge zu behalten und sie so zu planen, dass die Inkassoströme im Laufe der Zeit konstant sind.
3. **Aktualisieren Sie periodisch die Budgetprognosen:** Das Budget ist das Dokument, das die Prognose der Eigenkapital- und wirtschaftlich-finanziellen Situation am Ende einer Periode angibt. Seine Zuverlässigkeit steigt mit der Zeit und dem Näherrücken des gesetzten Termins, weil die darin enthaltenen Prognosen durch endgültige Daten ersetzt werden.
4. **Kalkulieren Sie die Abschreibung von Maschinen und Anlagen sowie des Inventars sorgfältig:** So vermeiden Sie massive Abschreibungen in der Endphase der Nutzungsdauer, die den Cashflow belasten könnten.
5. **Rüsten Sie sich mit Technologien aus, um den Cashflow im Voraus zu verwalten:** Es gibt sehr gute Software auf dem Markt, um das Liquiditätsrisiko zu reduzieren oder zu vermeiden (z. B. Plattformen und Dienste, die Funktionen zur Cashflow-Projektion und zum vorausschauenden Management bieten).

## 2.4. Herleitung des Verkaufspreises

Es sind vor allem Unternehmer, die zunächst mit der Frage konfrontiert werden: Wie soll ich den Preis für mein Produkt oder meine Dienstleistung kalkulieren? Was ist ein angemessener Preis? Die Kalkulation des Verkaufspreises sollte keinesfalls dem Instinkt überlassen werden, sondern im Gegenteil auf einer präzisen Berechnung beruhen, in der anhand bestimmter Faktoren der perfekte Preis für Ihr Angebot ermittelt wird. Idealerweise sollten Sie die Preiskalkulation bereits abgeschlossen haben, bevor die Produktentwicklung abgeschlossen ist oder bevor Sie Ihre Dienstleistung anbieten.

Es empfiehlt sich, den Verkaufspreis bereits bei der Erstellung des Businessplans zu kalkulieren.



Unerfahrene Unternehmer machen bei der Preiskalkulation oft die gleichen Fehler. So kommt es häufig vor, dass sie einen Preis zu niedrig ansetzen und damit das gesamte Unternehmen gefährden. Ist der Verkaufspreis einmal festgelegt, ist es schwierig, ihn wieder zu ändern: Kunden reagieren meist verärgert auf Preiserhöhungen, vor allem wenn es keine Neuerungen oder Verbesserungen im Angebot gibt. Nachfolgend einige häufige Fehler, die es zu vermeiden gilt:

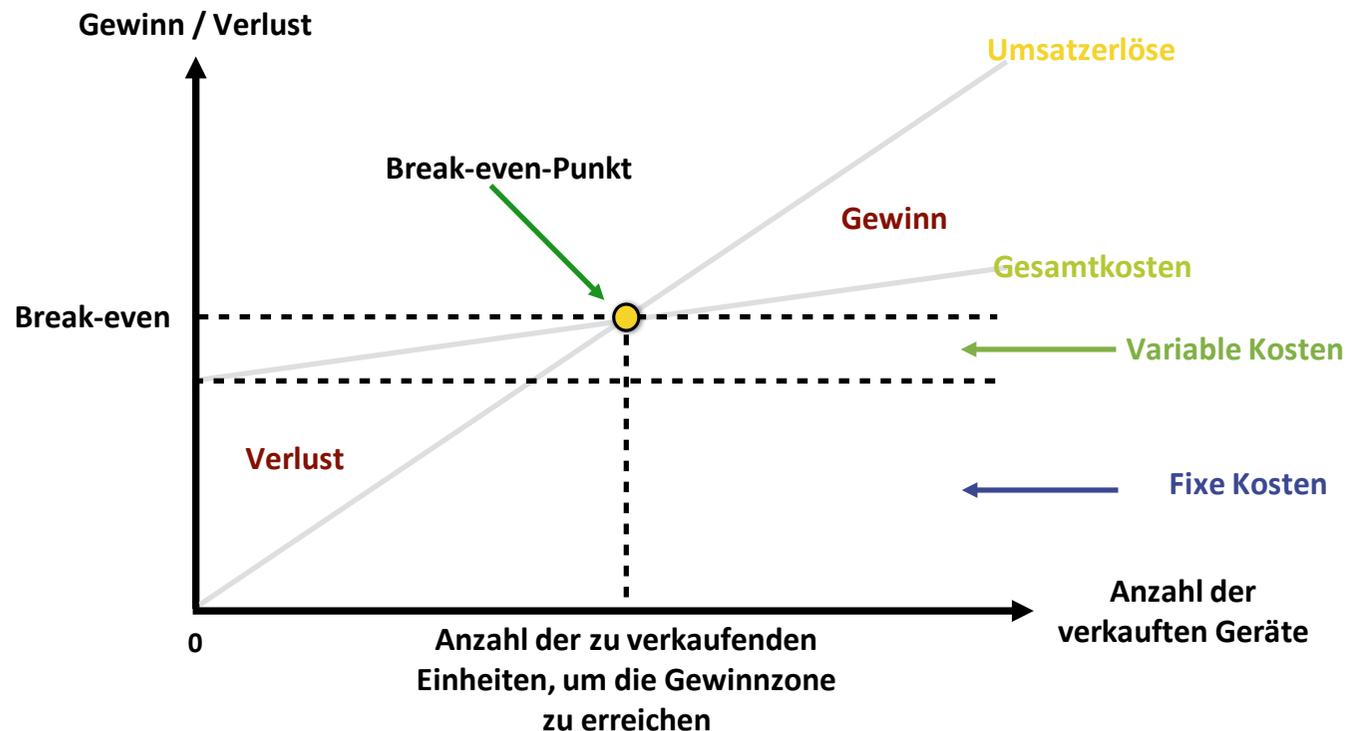
- Es sind nicht alle Kosten enthalten;
- Falsche Schätzungen der Nachfrage;
- Erzeugt zu hohe Kosten;
- Vergessen Sie Ihre Vergütung.

Weitere Informationen zum Thema "Preis" aus finanzieller Sicht finden Sie im Modul "Businessplan".

## 2.5. Break-even-Analyse

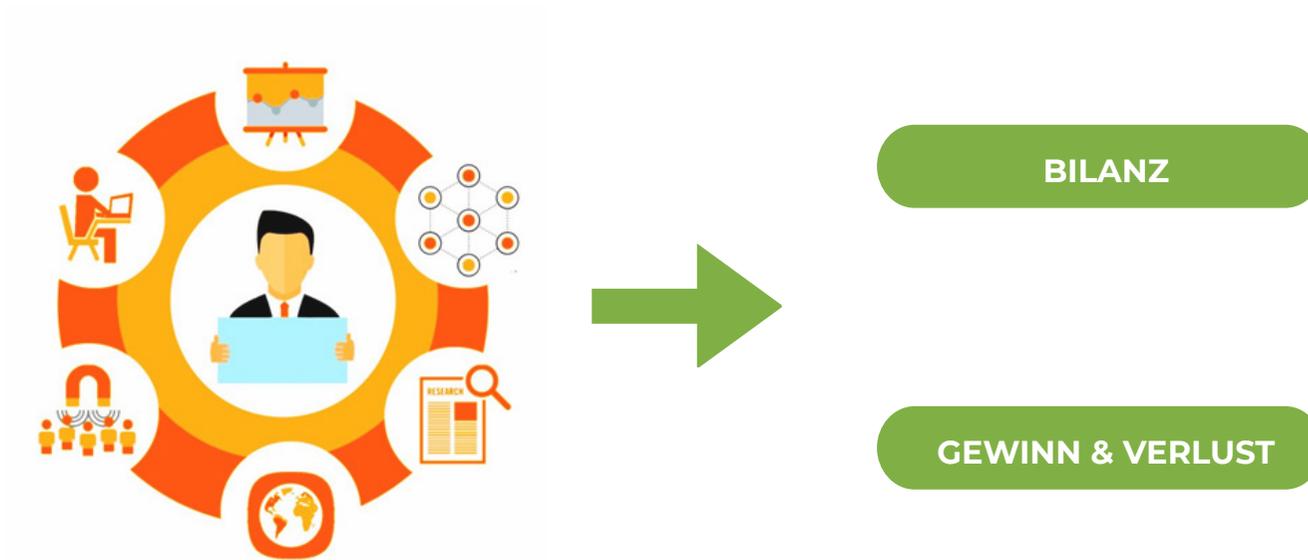
Bei der Break-even-Analyse wird die Sicherheitsspanne für ein Unternehmen auf der Grundlage der erzielten Umsätze und der damit verbundenen Kosten berechnet und untersucht. Mit anderen Worten, die Analyse zeigt, wie viele Verkäufe nötig sind, um die Kosten des Geschäftsbetriebs zu decken. Durch die Analyse verschiedener Preisniveaus in Relation zu verschiedenen Nachfrageniveaus bestimmt die Break-Even-Analyse, welches Umsatzniveau notwendig ist, um die gesamten Fixkosten des Unternehmens zu decken. Eine Analyse der Nachfrageseite würde einem Verkäufer einen bedeutenden Einblick in seine Verkaufsmöglichkeiten geben.

Die Break-even-Analyse ist nützlich bei der Bestimmung des Produktionsniveaus oder eines angestrebten gewünschten Absatzmixes. Die Studie ist nur für die Geschäftsleitung eines Unternehmens bestimmt, da die Kennzahl und die Berechnungen nicht von externen Parteien, wie z. B. Investoren, Aufsichtsbehörden oder Finanzinstituten, verwendet werden. Diese Art der Analyse beinhaltet eine Berechnung des Break-Even-Points (BEP). Der Break-Even-Punkt wird berechnet, indem die gesamten Fixkosten der Produktion durch den Preis pro Einzelstück abzüglich der variablen Kosten der Produktion geteilt werden. Fixe Kosten sind Kosten, die unabhängig von der Anzahl der verkauften Einheiten gleich bleiben.



# 3. DER FINANZBERICHT

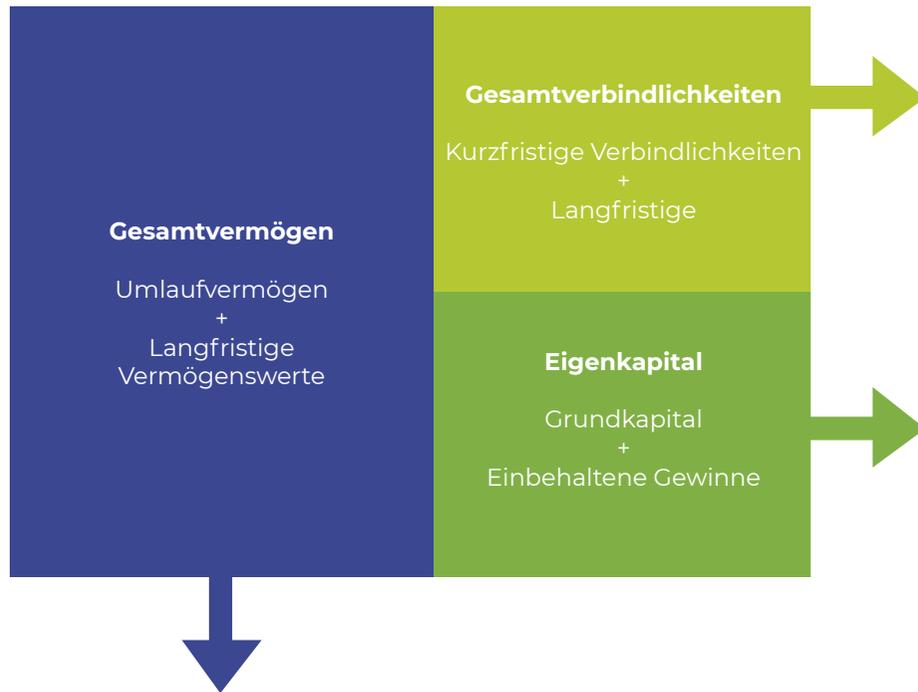
Jahresabschlüsse sind schriftliche Aufzeichnungen, die die Geschäftsaktivitäten und die finanzielle Leistung eines Unternehmens darstellen. Jahresabschlüsse werden oft von Behörden, Wirtschaftsprüfern, Firmen usw. geprüft, um die Richtigkeit sicherzustellen und für Steuer-, Finanzierungs- oder Investitionszwecke. Jahresabschlüsse umfassen:



## 3.1. Die Bilanz

Die Bilanz ist ein wesentlicher Teil des Jahresabschlusses, der die Vermögenswerte, die Verbindlichkeiten und das Eigenkapital eines Unternehmens zu einem bestimmten Zeitpunkt, in der Regel zum Jahresende, ausweist und eine Grundlage für die Berechnung von Renditen und die Bewertung der Kapitalstruktur bietet. Die Bilanz bietet eine Momentaufnahme dessen, was ein Unternehmen besitzt und schuldet, sowie den Betrag, den die Aktionäre investiert haben.

### Eine einfache Bilanz



Verbindlichkeiten und Eigenkapital sind zwei Quellen, die diese Vermögenswerte unterstützen. Das Eigenkapital, das in einem börsennotierten Unternehmen als Eigenkapital bezeichnet wird, ist der Geldbetrag, der ursprünglich in das Unternehmen investiert wurde, zuzüglich aller einbehaltenen Gewinne, und es stellt eine Finanzierungsquelle für das Unternehmen dar.

Das Eigenkapital ist der anfängliche Geldbetrag, der in ein Unternehmen investiert wurde. Wenn ein Unternehmen am Ende des Geschäftsjahres beschließt, seine Nettogewinne in den Betrieb zu reinvestieren (nach Steuern), werden diese einbehaltenen Gewinne aus der Gewinn- und Verlustrechnung in die Bilanz und in das Eigenkapitalkonto übertragen. Dieses Konto stellt das gesamte Nettovermögen eines Unternehmens dar. Damit die Bilanz ausgeglichen ist, muss die Summe der Aktiva auf der einen Seite gleich der Summe der Passiva plus dem Eigenkapital auf der anderen Seite sein.

Den Vermögenswerten stehen die finanziellen Verpflichtungen eines Unternehmens sowie das in das Unternehmen eingebrachte Eigenkapital und der Bilanzgewinn gegenüber.

Es ist wichtig zu beachten, dass eine Bilanz eine Momentaufnahme der finanziellen Situation des Unternehmens zu einem einzigen Zeitpunkt ist.



## KURZFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

### BARMITTEL UND ÄQUIVALENTE

Die liquidesten aller Vermögenswerte, die Barmittel, erscheinen in der ersten Zeile der Bilanz. Zahlungsmitteläquivalente werden ebenfalls unter diesem Posten zusammengefasst und umfassen Vermögenswerte, die eine kurzfristige Fälligkeit von weniger als drei Monaten haben, oder Vermögenswerte, die das Unternehmen kurzfristig liquidieren kann.

### KUNDENFORDERUNGEN

Dieses Konto enthält den Saldo aller Verkaufserlöse, die noch auf Kredit sind, abzüglich aller Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen (was einen Aufwand für uneinbringliche Forderungen erzeugt). Wenn Unternehmen Forderungen eintreiben, verringert sich dieses Konto.

### INVENTUR

Das Vorratsvermögen umfasst Beträge für Rohmaterialien, unfertige Erzeugnisse und Fertigerzeugnisse. Das Unternehmen verwendet dieses Konto, wenn es den Verkauf von Waren ausweist.

## GESAMTVERBINDLICHKEITEN

### SCHULDVERSCHREIBUNGEN

Dieses Konto enthält den amortisierten Betrag aller Anleihen, die das Unternehmen ausgegeben hat.

### LANGFRISTIGE SCHULDEN

Dieses Konto enthält den Gesamtbetrag der langfristigen Schulden (ohne den kurzfristigen Anteil, wenn dieses Konto unter den kurzfristigen Verbindlichkeiten vorhanden ist). Dieses Konto wird aus dem Schuldenplan abgeleitet, der alle ausstehenden Schulden des Unternehmens, den Zinsaufwand und die Kapitalrückzahlung für jede Periode auflistet.

## GESAMTAKTIONÄR AKTIEN

### AKTIENKAPITAL

Dies ist der Wert der Mittel, die die Anteilseigner in das Unternehmen investiert haben. Bei der Gründung eines Unternehmens werden die Aktionäre in der Regel Barmittel einzahlen.

### GEWINNRÜCKLAGEN

Dies ist der Gesamtbetrag des Nettogewinns, den das Unternehmen zu behalten beschließt. In jeder Periode kann ein Unternehmen aus seinem Reingewinn Dividenden ausschütten. Der verbleibende (oder übersteigende) Betrag wird zu den Gewinnrücklagen addiert (oder von diesen abgezogen).

## BEISPIEL EINER BILANZ

Vermögenswerte	X	X+1	X+2
Bargeld	100	130	30
Debitorenbuchhaltung	90	50	110
Inventar	10	20	80
<b>Umlaufvermögen</b>	200	200	220
Immobilien und Ausrüstung	200	300	330
<b>Gesamtvermögen</b>	400	500	550
<b>Verbindlichkeiten</b>			
Kurzfristige Verbindlichkeiten			
Verbindlich	40	10	40
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	40	10	40
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	100	80	70
<b>Gesamtverbindlichkeiten</b>	140	90	110
<b>Aktionärseigenkapital</b>			
Eigenkapital	160	190	190
Gewinnrücklagen	100	220	250
<b>Aktionärseigenkapital</b>	260	410	410
	400	500	550

## DER LANDWIRT MUSS "NACHFORSCHEN"

→ ES GIBT EINE BEDEUTENDE ABNAHME DES BARGELDS ZWISCHEN X+1 UND X+2 JAHR, WARUM?

→ DIE AUSSENSTÄNDE STEIGEN, WARUM ERHALTEN WIR KEINE MONATLICHE ZAHLUNG VON UNSEREM KUNDEN?

→ DER LAGERWERT HÖHER IST? WARUM? IN X+2 WARUM WENIGER VERKAUFT HABEN ALS X+1?

→ DIE AUSSTATTUNG STEIGT, WARUM? INVESTIEREN WIR IN ANLAGEVERMÖGEN?

→ DIE LANGFRISTIGEN SCHULDEN NEHMEN AB, DAS IST EIN GUTER TREND FÜR DEN BETRIEB UND DIE INVESTOREN

→ WIR DEN GEWINN EINBEHALTEN, WARUM? GIBT ES EINEN BESTIMMTEN GRUND? SOLLTEN WIR ANDERE MASSNAHMEN ERGREIFEN, Z. B. AUSSCHÜTTEN ODER IN IRGEND EINER WEISE INVESTIEREN?

→ GIBT ES JEDES JAHR EINE STEIGERUNG: WIR TRETEN GEGENÜBER INVESTOREN, BANKENSYSTEM, KUNDEN, LIEFERANTEN UND MITARBEITERN STÄRKER AUF, DER TREND IST POSITIV UND MUSS SICH IN ZUKUNFT FORTSETZEN

## 3.2. Der Gewinn und Verlust

Die Gewinn- und Verlustrechnung ist ein weiterer Teil des Jahresabschlusses, der die Einnahmen, Kosten und Ausgaben zusammenfasst, die während des Jahres angefallen sind; dazu gehören Abschreibungen, gezahlte Zinsen und Steuerberechnungen. Diese Aufzeichnungen geben Aufschluss darüber, ob ein Unternehmen in der Lage ist, durch Umsatzsteigerung, Kostensenkung oder beides Gewinne zu erzielen.

Die Gewinn- und Verlustrechnung folgt einer allgemeinen Form, wie im folgenden Beispiel zu sehen. Sie beginnt mit einem Eintrag für den Umsatz, der als oberste Zeile bezeichnet wird, und subtrahiert die Kosten des Geschäftsbetriebs, einschließlich der Kosten der verkauften Waren, Betriebskosten, Steueraufwendungen und Zinsaufwendungen. Die Differenz ist das Nettoeinkommen, auch als Gewinn oder Ertrag bezeichnet.

Es ist wichtig, Gewinn- und Verlustrechnungen aus verschiedenen Abrechnungszeiträumen zu vergleichen, da die Veränderungen bei den Einnahmen, den Betriebskosten, den Ausgaben für Forschung und Entwicklung und dem Nettogewinn im Laufe der Zeit aussagekräftiger sind als die Zahlen selbst.

### A. WERT DER PRODUKTION

1. Umsatzerlöse aus Vertrieb und Service
2. Veränderung des Bestandes an unfertigen, halbfertigen und fertigen Erzeugnissen
3. Variation der laufenden Arbeit auf Anfrage
4. Aufstockung des Anlagevermögens für interne Arbeiten
5. Sonstige Umsatzerlöse

### B. KOSTEN DER PRODUKTION

6. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
7. Für Dienstleistungen
8. Nutzung fremder Vermögenswerte
9. Personalkosten
10. Abschreibungen und Wertberichtigungen
11. Veränderung der Vorräte
12. Veränderung des Bestandes an unfertigen, halbfertigen und fertigen Erzeugnissen sowie Waren
13. Sonstige Rückstellungen
14. Unterschiedliche Verwaltungsgebühren

### BRUTTOBETRIEBSERGEBNIS ODER **EBITDA**

## C. FINANZIELLE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

- 15. Erträge aus Kapitalbeteiligungen
- 16. Sonstige Finanzerträge
- 17. Zinsen und sonstige Finanzaufwendungen

EBIT

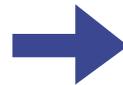
## D. FINANZIELLE ANPASSUNG

- 18. Neubewertung
- 19. Abschreibung

GEWINN VOR STEUERN

- 20. Steuern
- 21. Nettogewinn (-verlust)

Diese Struktur ist diejenige, die international durch interne Vorschriften zum Thema Jahresabschluss anerkannt ist.



IAS (Internationale Rechnungslegungsstandards)  
IFRS (International Financial Reporting Standard)  
entsprechen.

Die Gewinn- und Verlustrechnung muss, um analysiert werden zu können, nach bestimmten Produktionen und Gruppierungen umklassifiziert werden, was dann die Möglichkeit bietet, die Jahresabschlüsse nach Index zu analysieren und die Verwaltung verschiedener Geschäftsjahre zu vergleichen, um den Gesundheitszustand des Unternehmens zu untersuchen. Eine solche Analyse ist besonders nützlich für den Eigentümer, um zu verstehen, was passiert, was falsch ist und wie man eingreifen kann, aber auch für potenzielle Investoren und das Bankensystem für die Ausgabe von Darlehen aus verschiedenen Gründen.

### 3.3. Indikatoren für finanzielle Leistungsmaßnahmen

Die Analyse eines Jahresabschlusses bedeutet, die buchhalterischen und außerbuchhalterischen Daten verschiedener Art genauer zu lesen und daraus Bewertungen und Urteile über die Unternehmensführung zu formulieren.

Die Analyse ist nützlich, um den "Gesundheitszustand" des Unternehmens und seine Positionierung in Bezug auf 3 Salden zu bestimmen:

- **Wirtschaftlich:** Die Fähigkeit des Unternehmens, über einen ausreichend langen Zeitraum Erträge zu erwirtschaften, mit denen alle Produktionsfaktoren vergütet werden können;
- **Aktiva:** der Saldo zwischen Aktiva und Passiva;
- **Finanziell:** die Fähigkeit eines Unternehmens, die eingegangenen Verpflichtungen rechtzeitig zu erfüllen.



Die Jahresabschlussanalyse ist eine Tätigkeit, die mit Hilfe von hauptsächlich quantitativen Datenverarbeitungstechniken durchgeführt wird. Es werden Umfragen zu den Bilanzen durchgeführt, um Informationen über das Management und auch das Unternehmen zu erhalten. Durch die vergleichende Bilanzanalyse der verschiedenen verfügbaren Elemente ist es möglich, ein "Urteil" über den Gesundheitszustand des Unternehmens zu formulieren. Die Analyse zielt darauf ab, die Daten der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung in verwertbare Informationen für Lieferanten, Kunden, das Bankensystem, potenzielle Investoren usw. zu verwandeln. Sie ist auch ein grundlegendes Werkzeug für den Unternehmer, um die Situation seines Unternehmens mit klaren Instrumenten zu untersuchen, die wichtige strategische Hinweise liefern können.

Die Analyse des Jahresabschlusses mit Hilfe der Indextechnik erfolgt über die Ausarbeitung spezifischer Beziehungen, die zwischen den verschiedenen im gesamten Bericht dargestellten Größen hergestellt werden.

Die besten Ergebnisse in Bezug auf Interpretation und Bewertung werden daher durch die Analyse einer Reihe von Jahresabschlüssen und die Untersuchung der zeitlichen Entwicklung der wichtigsten Indizes erzielt, um zu verstehen, in welche Richtung sich der Betrieb bewegt.

Nach der Umgliederung der Jahresabschlüsse ist es möglich, die Indizes zu berechnen, die die Unternehmenssituation in zahlreichen Aspekten wiedergeben.

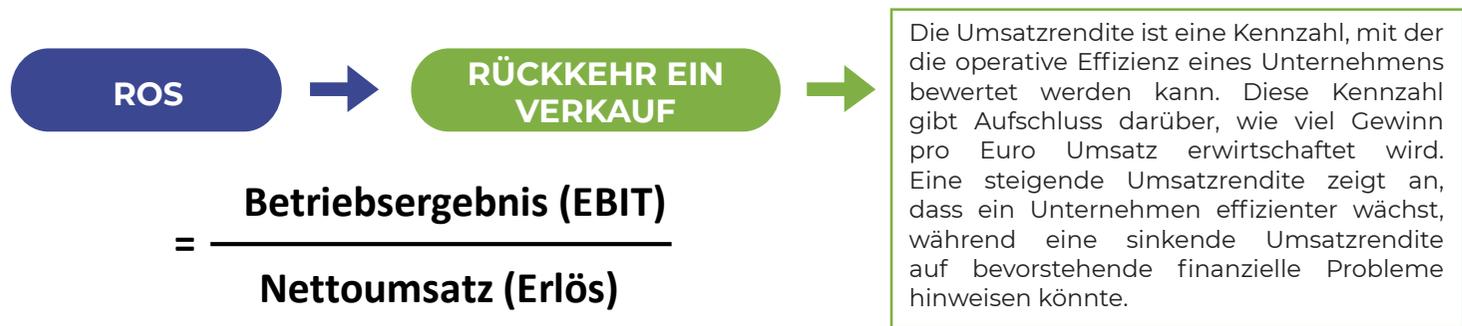
**ROI, ROE, ROS, ROD, LEVERAGE, EBITDA, EBIT** und andere Indizes werden verwendet, um die finanzielle Gesundheit des Betriebs zu überprüfen; die meisten von ihnen sind wichtige Indizes, die vom Banksystem analysiert werden, um Zuschüsse, Darlehen usw. zu gewähren. Daher sind die Landwirte aufgerufen, sie unter Kontrolle zu halten und sicherzustellen, dass ihr Niveau dem Betrieb zu einem guten Ruf verhilft und für die externen Interessengruppen attraktiv ist.



Was als "gute" Rendite gilt, hängt von Faktoren wie der Risikotoleranz des Anlegers und der Zeit ab, die erforderlich ist, damit die Anlage eine Rendite erzielt. Anleger, die eher risikoscheu sind, werden wahrscheinlich niedrigere Renditen im Austausch für eine geringere Risikobereitschaft akzeptieren. Ebenso erfordern Investitionen, die länger brauchen, um sich auszuzahlen, in der Regel einen höheren ROI, um für Anleger attraktiv zu sein.



Eine nachhaltige und im Laufe der Zeit steigende Eigenkapitalrendite kann bedeuten, dass ein Unternehmen gut darin ist, Shareholder Value zu generieren, weil es weiß, wie es seine Gewinne sinnvoll reinvestiert, um Produktivität und Gewinne zu steigern. Im Gegensatz dazu kann eine sinkende Eigenkapitalrendite bedeuten, dass das Management schlechte Entscheidungen über die Reinvestition von Kapital in unproduktive Vermögenswerte trifft.



ROS wird verwendet, um Berechnungen der aktuellen Periode mit Berechnungen aus früheren Perioden zu vergleichen. Damit kann ein Unternehmen Trendanalysen durchführen und die interne Effizienzleistung im Zeitverlauf vergleichen. Es ist auch nützlich, den ROS-Prozentsatz eines Unternehmens mit dem eines konkurrierenden Unternehmens zu vergleichen, unabhängig von der Größe.

**ROD**



**RÜCKKEHR EIN  
SCHULDEN**



$$\text{Reingewinn (Bruttogewinn - Aufwendungen)} \\ = \frac{\quad}{\text{Langfristige Schulden}}$$

Die Fremdkapitalrendite (Return on Debt, ROD) kann als Quantifizierung der Leistung oder des Nettogewinns eines Unternehmens in Bezug auf die Höhe der vom Unternehmen ausgegebenen Schulden ausgedrückt werden.

Die Fremdkapitalrendite bezieht sich auf die Höhe des Gewinns, der für jeden von einem Unternehmen in Schulden gehaltenen Dollar erzielt wird. Die ROD ist eher eine Fähigkeit zur Finanzmodellierung als ein üblicherweise verwendeter Faktor für die Finanzberichterstattung. Darüber hinaus sind Unternehmen, die eine erhebliche Menge an Schulden im Zusammenhang mit Kapital und/oder Vermögenswerten tragen, anfälliger für wirtschaftliche Abschwünge während eines Gewinnrückgangs und die Kreditmaßnahmen könnten verschärft werden.

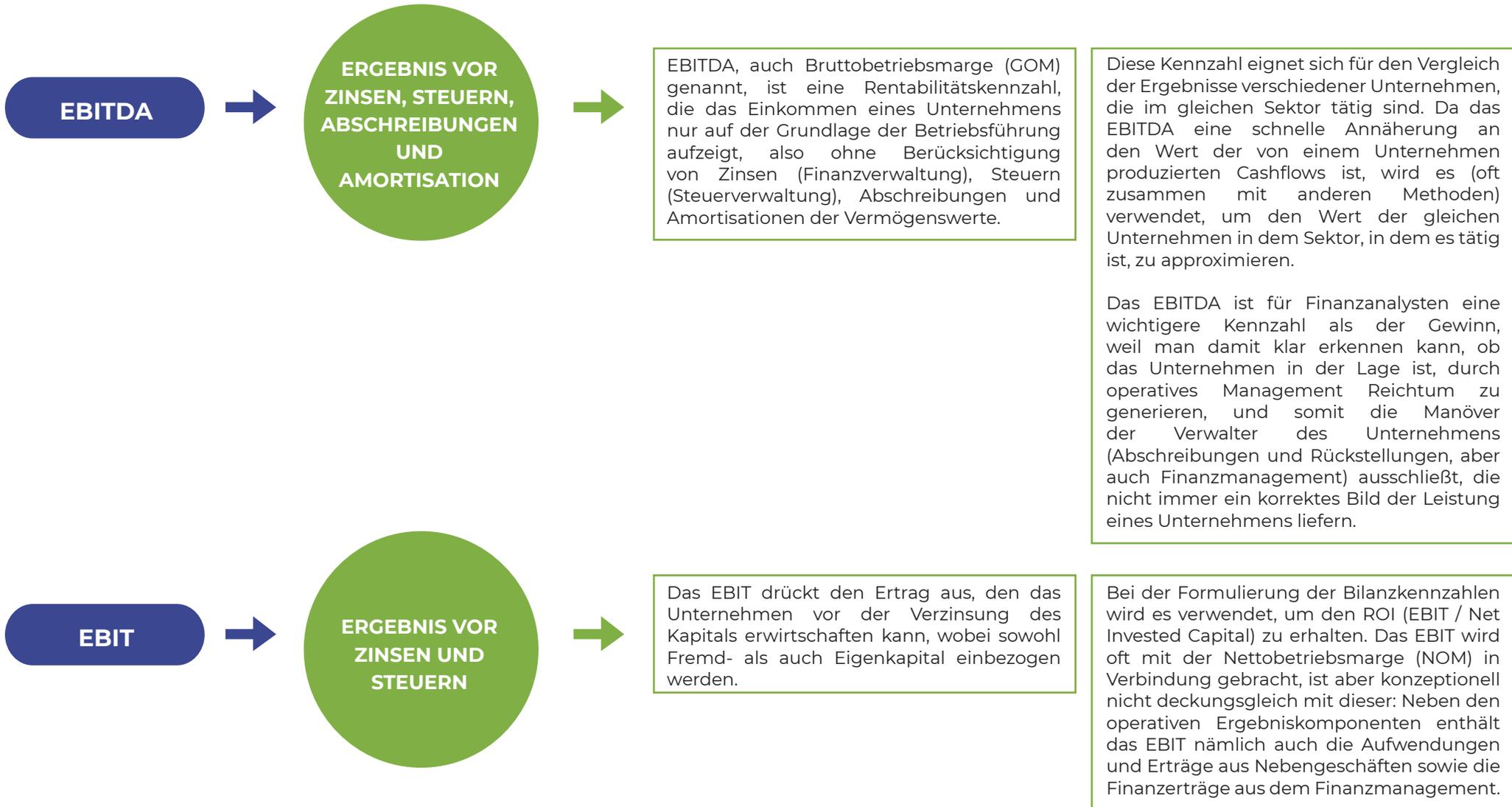
**LEVERAGE**



$$\text{Aktionärseigenkapital} \\ = \frac{\text{(Grundkapital+Rücklagen+Überschuss)}}{\text{Gesamtes Kapital}} \\ \text{(Eigenkapital+Anleihe+Langfristiges Darlehen)}$$

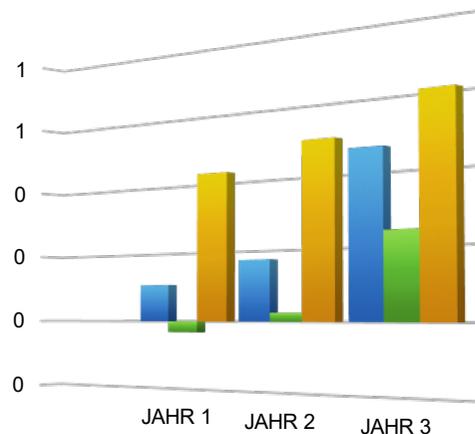
Der Begriff Leverage oder Verschuldungsgrad ist eine Kennzahl, mit der die Verschuldung eines Unternehmens gemessen wird.

Unternehmen nutzen Schulden (z. B. die Inanspruchnahme von Fremdkapital wie Banken oder anderen Kreditgebern) als Finanzierungsquelle, sowohl wegen der Kosten, die im Allgemeinen niedriger sind als die von Risikokapital (insbesondere langfristige Schulden), als auch wegen des damit verbundenen Steuervorteils. Je höher der Verschuldungsgrad ist, desto mehr wird das Unternehmen und seine wirtschaftliche Tätigkeit als riskant angesehen.



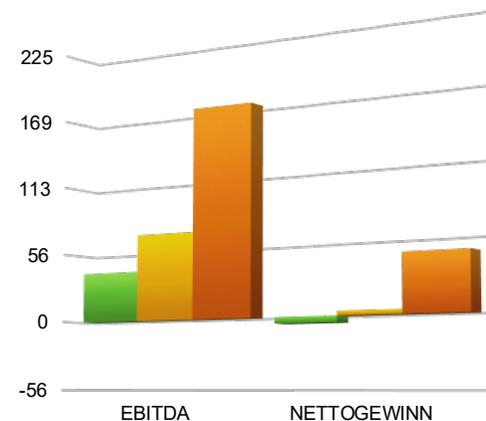
## BILANZ

BESCHREIBUNG	JAHR 1	JAHR 2	JAHR 3
AKTUELLES VERMÖGEN	100,00 €	110,00 €	80,00 €
LANGFRISTIGE INVESTITION	250,00 €	220,00 €	200,00 €
SACHANLAGEN, AUSRÜSTUNG	50,00 €	100,00 €	110,00 €
<b>GESAMTVERMÖGEN</b>	<b>400,00 €</b>	<b>430,00 €</b>	<b>390,00 €</b>
KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN	80,00 €	100,00 €	10,00 €
LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN	150,00 €	180,00 €	180,00 €
EIGENKAPITAL	170,00 €	150,00 €	200,00 €
<b>GESAMTVERBINDLICHKEITEN</b>	<b>400,00 €</b>	<b>430,00 €</b>	<b>390,00 €</b>



## GEWINN & VERLUST

BESCHREIBUNG	JAHR 1	JAHR 2	JAHR 3
VERKAUF	100,00 €	150,00 €	300,00 €
HERSTELLUNGSKOSTEN	60,00 €	80,00 €	130,00 €
<b>EBITDA</b>	<b>40,00 €</b>	<b>70,00 €</b>	<b>170,00 €</b>
FINANZIELLE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN	30,00 €	50,00 €	60,00 €
<b>EBIT</b>	<b>10,00 €</b>	<b>20,00 €</b>	<b>110,00 €</b>
FINANZAUSGLEICH	15,00 €	15,00 €	45,00 €
<b>GEWINN VOR STEUERN</b>	<b>-5,00 €</b>	<b>5,00 €</b>	<b>65,00 €</b>
STEUERN	0,00 €	1,50 €	19,50 €
<b>NETTOGEWINN (-VERLUST)</b>	<b>-5,00 €</b>	<b>3,50 €</b>	<b>45,50 €</b>



Um eine konkrete Analyse zu erhalten, auf die man sich stützen kann, um strategische Entscheidungen zu treffen, ist es notwendig, die Jahresabschlüsse nach bestimmten Standards neu zu klassifizieren, indem man mindestens 3 Folgejahre, vorzugsweise 5, untersucht, um die Leistung der verschiedenen wirtschaftlichen und finanziellen Indikatoren zu bewerten.



## Nicht-finanzielle KPIs sind vor allem aus zwei Gründen wichtig:

1. Sie helfen, finanzielle KPIs zu erklären und in einen Kontext zu stellen. Finanzielle Kennzahlen sind in der Regel nachlaufende Indikatoren, die relativ einfach zu erfassen und zu analysieren sind, da sie rückwärtsgerichtet sind. Nachlaufende Kennzahlen berichten, was bereits geschehen ist, z. B. generierte Umsätze oder erfüllte Aufträge in einem bestimmten Zeitraum. Nicht-finanzielle Leistungskennzahlen können die Lücken füllen und Antworten auf monetäre Schwankungen geben. Wenn z. B. die Marketingbemühungen in einem Quartal das Ziel verfehlt haben, können Sie erwarten, dass die Verkäufe im nächsten Quartal langsam sind;
2. Nicht-finanzielle KPIs lassen sich leichter mit bestimmten Aspekten Ihrer Gesamtstrategie verknüpfen. Die meisten Organisationen haben keine finanzbasierte Mission (wenn Ihre Mission z. B. darin besteht, den besten Kundenservice in der Branche zu bieten, sind Umsatzzahlen kein guter Weg, um das zu verfolgen, aber etwas wie Kundenzufriedenheitswerte schon).

- **Quantifizierbarkeit:** KPIs können in Form von Zahlen dargestellt werden.
- **Praktikabilität:** Sie lassen sich gut in bestehende Geschäftsprozesse integrieren.
- **Direktionalität:** Hilft festzustellen, ob sich ein Unternehmen verbessert.
- **Durchführbarkeit:** Sie können auf den praktischen Kontext bezogen werden, um effektive Veränderungen zu messen.



## Warum sollten Unternehmen nicht-finanzielle Leistungskennzahlen verfolgen?

Es besteht kein Zweifel daran, dass die Verfolgung finanzieller KPIs entscheidend ist und für einige Unternehmen oberste Priorität hat, aber das bedeutet nicht, dass Sie andere KPIs beim Leistungsmanagement übersehen sollten. Unternehmen müssen nicht-finanzielle Leistungskennzahlen verfolgen, weil sie:

- **Helfen Sie, Stärken und Schwächen zu erfassen.** Wenn Sie im Kundenservice überragend sind, aber lange Wartezeiten haben, bis ein Kunde einen Mitarbeiter erreicht, wird sich das in einem nicht-finanziellen KPI wie einer Feedback-Umfrage zeigen. Diese Maßnahmen können Ihre Kernkompetenzen aufdecken und andere Bereiche hervorheben, von denen Sie nicht wussten, dass sie leiden.
- **Beeinflussung der Unternehmensleistung.** Über- oder unterdurchschnittliche Leistung wird sich irgendwann in Ihrem Endergebnis bemerkbar machen, und Sie können sie mit nicht-finanziellen Leistungskennzahlen bis zur Quelle zurückverfolgen. Wenn beispielsweise das Budget für die Personalbeschaffung in die Höhe geschossen ist, können Sie sehen, dass dies an der hohen Mitarbeiterfluktuation und den exorbitanten Kosten (in Form von Zeit und Ressourcen) für die Einstellung von Mitarbeitern liegt.
- **Geben Sie Ihren Mitarbeitern ein besseres Feedback, wie sie die strategischen Ziele erreichen.** Wenn sie richtig aufgebaut sind, sind nicht-finanzielle KPIs spezifisch, messbar und leiten zur übergeordneten Strategie des Unternehmens über. Die Teammitglieder können genau sehen, was sie tun müssen, um ihre Ziele zu erreichen, und sie verstehen auch, warum sie jeden Monat denselben Bericht erstellen

müssen oder wie ihre Anwesenheitsquote zur Produktivität beiträgt. Es gibt eine klare Verbindung zwischen den täglichen Aufgaben und der strategischen Ausrichtung.

- **Bessere Anpassung an externe Faktoren.** Jedes Unternehmen ist mit externen Risiken konfrontiert, die außerhalb seiner Kontrolle liegen und sich negativ auf Kennzahlen wie Umsatz und Kosten auswirken können. Rezessionen, Kriege und unerwartete Ereignisse sind unvermeidbar und unvorhersehbar.

## Nicht-finanzielle KPIs - KUNDEN

- **Konversionsrate:** Der Prozentsatz der Interaktionen, die zu einem Verkauf führen. Formel:  $(\text{Interaktionen mit abgeschlossenen Transaktionen}) / (\text{Gesamtverkaufsinteraktionen}) = (\text{Konversionsrate})$
- **Bindungsrate:** Der Anteil der Verbraucher, die während eines gesamten Berichtszeitraums Kunden bleiben. Formel:  $(\text{in einem bestimmten Zeitraum verlorene Kunden}) / (\text{Anzahl der Kunden zu Beginn eines Zeitraums}) = (\text{Kundenbindungsrate})$
- **Kontaktvolumen nach Kanal:** Die Anzahl der Supportanfragen per Telefon und E-Mail. Damit kann das Unternehmen nicht nur vergleichen, welche Methode die Kunden bevorzugen, sondern auch die Anzahl der Supportanfragen von Monat zu Monat verfolgen.
- **Kundenzufriedenheitsindex:** Gradmesser für den Erfolg eines Unternehmens bei der Erfüllung von Kundenbedürfnissen.
- **Net Promoter Score:** Die Wahrscheinlichkeit, dass Kunden eine Marke weiter empfehlen werden. Eine Punktzahl von 1-10, die Promotoren (normalerweise 9-10) und Detraktoren (unter 6) qualifiziert. Formel:  $(\text{Anzahl der Promotoren}) - (\text{Anzahl der Detraktoren}) = (\text{Net Promoter Score})$

## Nicht-finanzielle KPIs - INTERNER PROZESS

- **Kunden-Support-Tickets:** Die Anzahl der neuen Tickets, die Anzahl der gelösten Tickets und die Lösungszeit.
- **Produktdefekt-Prozentsatz:** Dies gibt Ihnen den Prozentsatz der fehlerhaften Produkte in einem bestimmten Zeitraum an. Formel:  $(\text{Anzahl der defekten Einheiten in einem bestimmten Zeitraum}) / (\text{Gesamtzahl der in einem bestimmten Zeitraum produzierten Einheiten}) = (\text{Prozentsatz der Produktfehler})$
- **Pünktlichkeitsrate:** Der Prozentsatz der Zeit, in der Produkte pünktlich wie geplant geliefert wurden. Formel:  $(\text{Anzahl der pünktlichen Einheiten in einem bestimmten Zeitraum}) / (\text{Gesamtzahl der in einem bestimmten Zeitraum ausgelieferten Einheiten}) = (\text{Pünktlichkeitsrate})$
- **Effizienzmessung:** Die Effizienz kann in jeder Branche anders gemessen werden, daher variiert dieser allgemeine KPI. In der Fertigungsindustrie kann die Effizienz beispielsweise gemessen werden, indem analysiert wird, wie viele Einheiten pro Stunde produziert werden und wie hoch die Betriebszeit der Anlage ist.
- **Prozentsatz überfälliger Projekte:** Die Anzahl der Projekte, die verspätet oder hinter dem Zeitplan sind. Dies kann aus Ihrem Projektstatus-Dashboard gezogen werden. Formel:  $(\text{Anzahl der überfälligen Projekte in einem bestimmten Zeitraum}) / (\text{Gesamtzahl der Projekte in einem bestimmten Zeitraum}) = (\text{Prozentsatz überfälliger Projekte})$ .

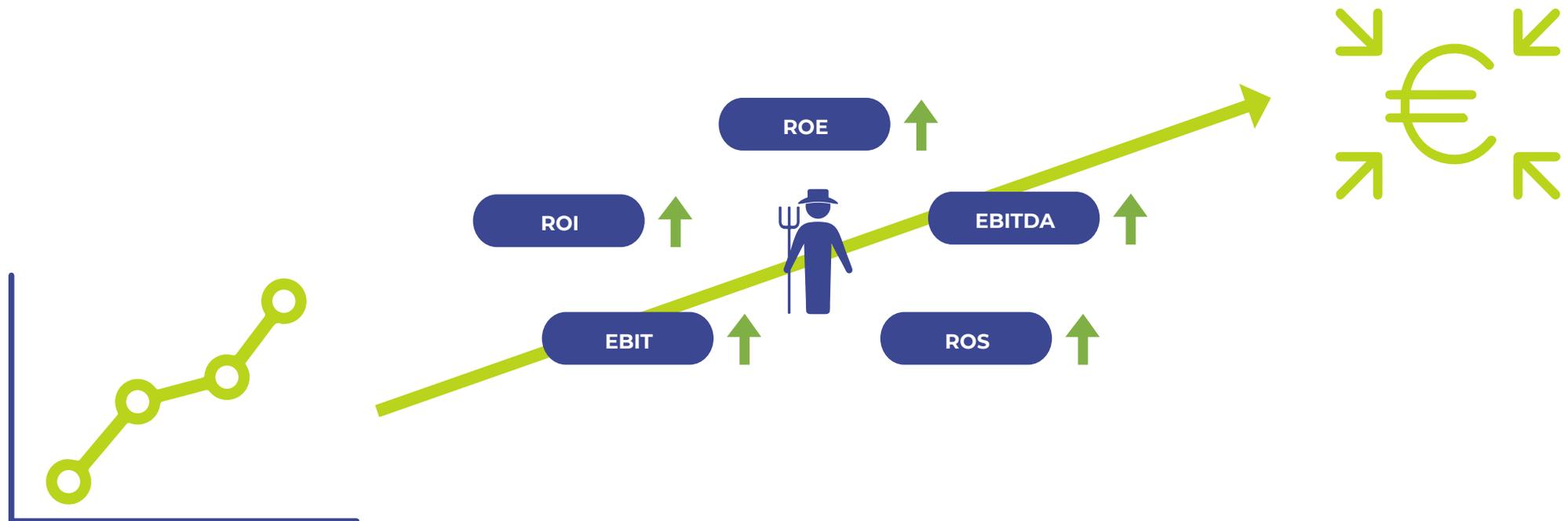
## Nicht-finanzielle KPIs - LERNEN & WACHSTUM

- **SalaryCompetitivenessRatio(SCR):** Die Wettbewerbsfähigkeit von Vergütungsoptionen. Formel:  $(\text{Durchschnittliches Unternehmensgehalt}) / (\text{Durchschnittliches Gehaltsangebot von Wettbewerbern oder durchschnittliches Gehaltsangebot der Branche}) = \text{SCR}$ .
- **Mitarbeiter-Produktivitätsrate:** Effizienz der Belegschaft, gemessen über die Zeit. Formel:  $(\text{Gesamtumsatz des Unternehmens}) / (\text{Gesamtzahl der Mitarbeiter}) = (\text{Mitarbeiterproduktivitätsrate})$ .
- **Fluktuationsrate für Höchstleister:** Der Erfolg der Bindungsbemühungen für Top-Performer und Pläne für den Ersatz von Talenten. Formel:  $(\text{Anzahl der High Performer, die im vergangenen Jahr ausgeschieden sind}) / (\text{Identifizierte High Performer insgesamt}) = (\text{High Performer Turnover Rate})$ .
- **Durchschnittliche Zeit bis zur Einstellung:** Die Effizienz des Einstellungsprozesses, gemessen an der Zeit für Rekrutierung, Vorstellungsgespräch und Einstellung.
- **Interne Beförderungsrates:** Die erfolgreiche Bindung und das Wachstum von Leistungsträgern.  $(\text{Die Anzahl der beförderten Personen}) / (\text{Gesamtzahl der Mitarbeiter}) = (\text{Interne Beförderungsrates})$ .

## 3.5. Gute finanzielle und nicht-finanzielle Leistung erzeugt Wohlstand

Eine gute finanzielle Leistung bedeutet Wohlstand für die Betriebe und auch für die Landwirte; gute Indikatoren bedeuten eine gute Gesundheit und dies wirkt sich positiv auf das Bankensystem, die Investoren, die Kunden und alle Interessengruppen aus, die sich mit den landwirtschaftlichen Betrieben befassen.

Landwirte müssen Finanzen auf eine neue und innovative Weise angehen, weil die Zukunft neue Werkzeuge und Möglichkeiten bringen wird. Ein gutes Finanzmanagement wird der Schlüssel sein, um alle Chancen zu nutzen, die der Finanzmarkt bietet. Komplexe Instrumente stehen bereits auf verschiedenen Ebenen zur Verfügung und viele weitere werden in naher Zukunft im Rahmen der neuen GAP und anderer Agrarpolitiken auf nationaler und EU-Ebene verfügbar sein. Finanzen und Betrieb müssen zusammen berücksichtigt werden, um die kommenden Herausforderungen zu meistern und die Chancen zu nutzen.

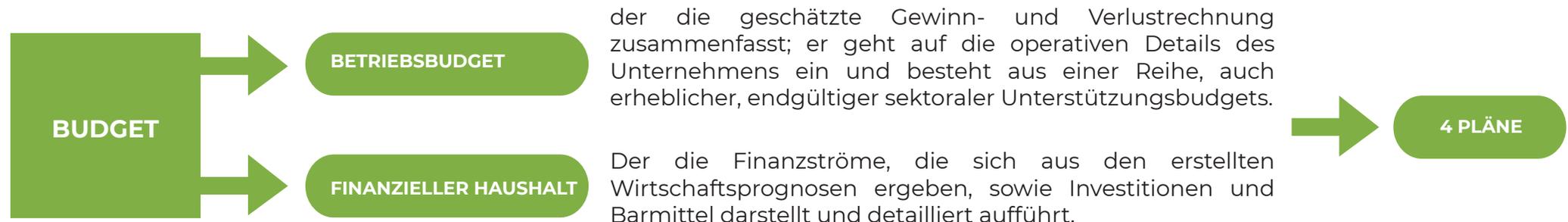


# 4. BUDGETIERUNG UND BERICHTERSTATTUNG

## 4.1. Budgetaktivitäten

Das Budget muss als notwendiges Instrument zur Steuerung des Unternehmens zu Beginn des Jahres betrachtet werden, um die Aktivitäten zu planen und die erwarteten Zahlen zu notieren. Während der Jahresabschluss darauf abzielt, die finanzielle und wirtschaftliche Situation am Ende des Jahres zu überprüfen, legt das Budget die Ziele und die Strategien fest, die angewendet werden müssen, um sie zu erreichen.

**Das Budget ist eines der grundlegenden Instrumente zur Planung und Steuerung der wirtschaftlichen Tätigkeit**



1. **Investitionsplan (Startpunkt des Budgets)** Sie ist der Ausgangspunkt. Sie liefert die Veränderung des Anlagekapitals an die Bilanz, die Abschreibung an den Wirtschaftsplan und den Ressourcenbedarf an den Finanzplan.
2. **Wirtschaftsplan: Umsatz, Kosten, Margen, Gewinn.** Das Wirtschaftsbudget ist unterteilt in Bereichs-, Funktions- (oder Betriebs-) Budgets und eventuell nach Projekt/Auftrag (was eine Produktlinie mit einer Kundenklasse assoziiert: Produkt-/Marktmatrix).
3. **Vermögensplan: Anlagevermögen, Umlaufvermögen, Dauerkapital, kurzfristige Verbindlichkeiten usw.** Es besteht aus einer Quellen-Verwendungs-Tabelle (Selbstfinanzierung aus der Einkommensverwaltung, kurz- und langfristige Schuldenerhöhungen, Desinvestitionen von Anlage- und Betriebskapital); Verwendungen: Abrufe von Anlagevermögen, Erhöhungen von Krediten und Vorräten, Schuldentilgungen, Rückzahlungen von Eigenkapital und dem Bargeld- oder Treasury-Budget.
4. **Finanzplan: Quellen-Nutzungen, oder Bedarfsdeckung, unterteilt in kurz- und langfristig.** Bilanz am Ende des Finanzjahres, die sich durch Addition der Cashflows des Finanzhaushalts zu den Werten der Anfangsbilanz durch Erhöhung oder Verminderung ergibt.

Offensichtlich ist die Budgeterstellung eine komplexe Tätigkeit und ihre Struktur hängt von der Betriebsgröße ab. Kleine Betriebe können leichter ein Budget nach der oben beschriebenen Struktur erstellen. Es ist wichtig, diesen strategischen Schritt auszuführen, der für die Planung der Betriebsführung notwendig ist und der nützlich ist, um alle Leuchttürme an der richtigen Stelle zu halten, um das Endziel zu garantieren: die Steigerung des Nettogewinns Jahr für Jahr.

## 4.2. Berichtsaktivitäten

Es ist notwendig, das Berichtswesen während des gesamten Jahres zu führen, um die aktuelle Situation zu kontrollieren und zu überwachen, ob Anpassungen vorgenommen werden müssen, um den laufenden Betrieb wie zu Beginn des Jahres prognostiziert aufrechtzuerhalten oder umzusetzen. Der Verantwortliche für das Berichtswesen wirft einen Blick auf die Budgetvoranschläge und prüft, ob diese Zahlen mit den geplanten Finanzziele übereinstimmen. Unten sehen Sie eine einfache Grafik, die zeigt, was das Berichtswesen beinhaltet. Insgesamt hilft das Berichtswesen, die zu Beginn des Jahres getroffenen Entscheidungen zu korrigieren und wird genutzt, um besser zu arbeiten, mit weniger Kosten, besserer Organisation, besserem Respekt für die Umwelt, um den Gewinn zu maximieren.

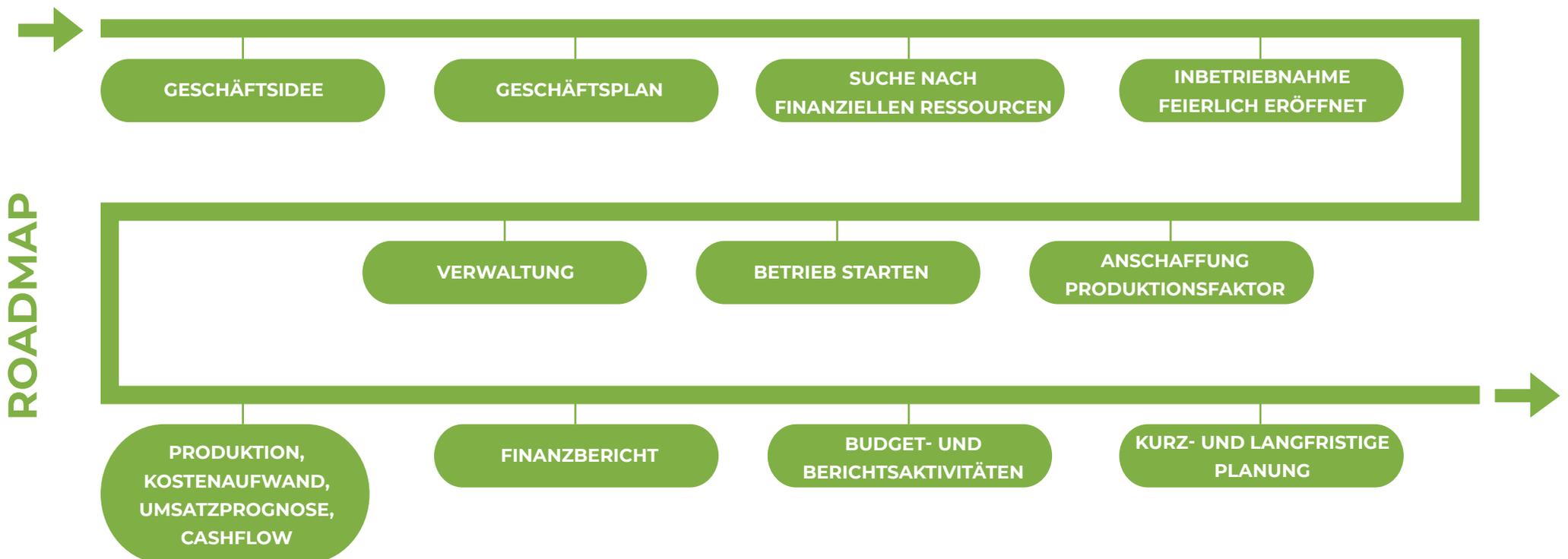


# 5. VOM FINANZ- ZUM BUSINESSPLAN

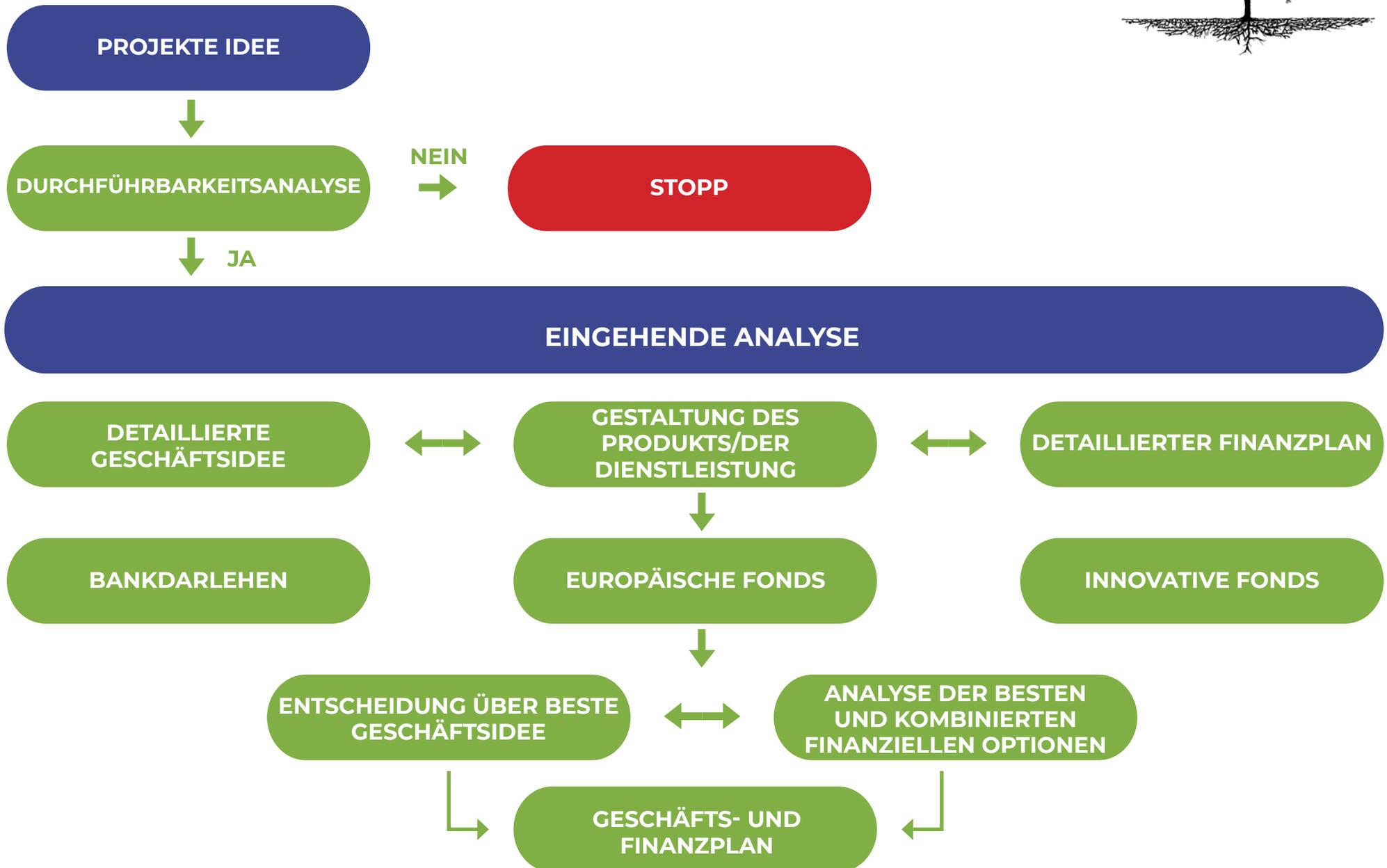
## 5.1. Der Geschäftsplan

Ein Businessplan ist ein schriftliches Dokument, das detailliert beschreibt, wie ein Unternehmen, in der Regel ein Start-up, seine Ziele definiert und wie es seine Ziele erreichen will. Ein Geschäftsplan legt einen schriftlichen Fahrplan für den Betrieb fest, und zwar unter Marketing-, Finanz- und Betriebsgesichtspunkten. Obwohl Businesspläne besonders für neue Unternehmen nützlich sind, sollte jedes Unternehmen einen Geschäftsplan haben. Idealerweise wird der Plan in regelmäßigen Abständen überprüft und aktualisiert, um zu sehen, ob die Ziele erreicht wurden oder sich verändert und weiterentwickelt haben. Manchmal wird ein neuer Geschäftsplan für ein etabliertes Unternehmen erstellt, das beschlossen hat, eine neue Richtung einzuschlagen.

Ein neuer Geschäftsplan kann für alle neuen Projekte erstellt werden, die der Landwirt etablieren möchte.



## 5.2. Entscheidungsbaum für Geschäfts- und Finanzplan



# SCHLUSSFOLGERUNGEN

1. Dieses Modul konzentriert sich auf die grundlegenden Kenntnisse und Kompetenzen, die für die Verwaltung der finanziellen Aspekte eines Unternehmens erforderlich sind, insbesondere in Bezug auf die Finanzplanung des Betriebs.
2. Der Eingangstest zielt darauf ab, dem Trainee eine Perspektive für Management- und Finanzaufgaben zu vermitteln, indem er Grundkenntnisse mit Problemstellungen und Fähigkeiten zur Problemlösung kombiniert.
3. Ausgehend von den finanziellen Grundprinzipien werden in diesem Modul Begriffe, Konzepte und Schlüsselaktivitäten eingeführt, die dem Teilnehmer den Weg zur Verwaltung eines Finanz- und Geschäftsplans ebnen.
4. Kosten- und Aufwandsarten werden identifiziert und kurz beschrieben, damit der Teilnehmer in der Lage ist, Finanzprognosen, Budgetierung und Kontrolltätigkeiten einzurichten, die anschließend an der Realität seines Betriebs getestet werden können.
5. Das Verständnis von Cashflow und anderen Begriffen, die mit den Fähigkeiten verbunden sind, die für die Festlegung von Preisen innerhalb einer Betriebsstrategie benötigt werden, Kompetenzen zur ROI-Berechnung, Bilanz einschließlich Gewinn- und Verlustrechnung bis hin zu den gebräuchlicheren finanziellen und nicht-finanziellen Leistungsindikatoren, Beispiele für Budgetierungsberichte und Verbindungen zwischen Finanz- und Geschäftsplan wurden erforscht.
6. Der Abschlusstest hat das Ziel, das erworbene Wissen in Erinnerung zu rufen und zur Selbsteinschätzung zu nutzen



# REFERENZEN/LINKS

- Start-up: dall'idea all'impresa, Business Plan, Metodi di Valutazione, Canali di Finanziamento- Ipsoa, 2001
- Il sistema d'Azienda, schema e analisi - U. Bertini - Giappichelli editore, 1990
- L'analisi strategica per le decisioni aziendali - Robert M. Grant - Il Mulino, V Ed., 2016
- L'Economia Aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi - G. Paolone - L. D'Amico - Giappichelli Editore, 2011
- <https://www.investopedia.com>
- <https://money.com>
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Main\\_Page](https://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page)
- <https://www.entrepreneur.com>
- <https://www.inc.com/>
- <https://www.cbd.int/financial/interdevinno/lg-food-inno.pdf>
- <http://www.esfim.org/wp-content/uploads/policy-brief6-english.pdf>

# PROJEKT-PARTNER



## PROJEKT-KOORDINATOR

The European Council of Young Farmers (CEJA), Belgien  
[www.ceja.eu](http://www.ceja.eu)

HOF UND  
LEBEN

Hof Und Leben (HuL), Deutschland  
[www.hofundleben.de](http://www.hofundleben.de)



On Projects Advising (OnP), Spanien  
[www.onprojects.es](http://www.onprojects.es)



Folkuniversitetet (FU), Schweden  
[www.folkuniversitetet.se](http://www.folkuniversitetet.se)



Agricoltura E' Vita (AéV), Italien  
[www.agricolturavita.it](http://www.agricolturavita.it)



Asociace soukromého zemědělství ČR  
The Association of Private Farming of Czech Republic (APF CR),  
Tschechische Republik  
[www.asz.cz](http://www.asz.cz)



Union de agricultores y ganaderos - jóvenes agricultores de Jaén (COAG-Jaén), Spanien  
[www.coagjaen.es](http://www.coagjaen.es)

## Soziale Medien

Facebook: [@farminfin](https://www.facebook.com/farminfin)  
Twitter: [@farminfin](https://twitter.com/farminfin)

## Projekt-Website

[www.farminfin.eu](http://www.farminfin.eu)



Finanziert von der Europäischen Union. Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der nur die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.  
Projekt-Nr: 2019-1-BE01-KA202-050397