



Hochschule Neubrandenburg  
University of Applied Sciences

**Fachbereich Agrarwirtschaft und Lebensmittelwissen-  
schaften**

**Studienarbeit zur Erlangung des akademischen Gra-  
des Bachelor of Science**

**Thema:** Erarbeitung einer Fallstudie zur Unternehmensgründung

**vorgelegt von:** Annina Rautenberg

**Studiengang:** Agrarwirtschaft

**Eingereicht am:** 02.09.2010

urn:nbn:de:gbv:519-thesis2010-0366-6

1. **Prüfer:** Professor Dr. habil. Axel Poehls
2. **Prüfer:** Professor Dr. habil. Clemens Fuchs

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	4
1.1	Problemstellung .....	4
1.2	Zielsetzung.....	4
1.3	Vorgehensweise .....	4
2.	Theorie zu Fallstudien .....	5
2.1	Entwicklung .....	5
2.2	Anwendungsmöglichkeiten und Grenzen .....	5
2.3	Fallstudienlösungsschema.....	6
3.	Der Fall.....	8
3.1	Einführung .....	8
3.2	Die Geschäftsidee .....	8
3.3	Das Ostfriesische Milchschafer.....	9
3.4	Der Produktionsablauf.....	10
3.4.1	Die Milchgewinnung.....	10
3.4.2	Die Milchverarbeitung.....	10
3.5	Standort.....	12
3.6	Anschaffungskosten .....	12
3.7	Die laufenden Kosten .....	13
3.8	Die Finanzierung.....	14
3.9	Der Business-Plan .....	14
3.10	Marktanalyse .....	14
3.11	Die Vermarktung .....	15
3.12	Die Alternative.....	16
3.13	Ergänzende Informationen zur Schafhaltung.....	17
4.	Lösungsansatz.....	20
4.1	Ausgangslage .....	20
4.2	Problembereiche .....	20
4.3	Analyse des Unternehmens bzw. der Organisation und des Umfeldes .....	21
4.3.1	Darstellung des Untersuchungsablaufs.....	21
4.3.2	Anwendung der Instrumente .....	23
4.3.2.1	Branchenanalyse .....	23
4.3.2.2	Break-Even-Analyse .....	24

4.3.3	Interpretation der Ergebnisse .....	28
4.4	Kernproblem.....	29
4.5	Problemlösungsalternativen und Bewertung.....	29
4.5.1	Variante II: Erweiterte Unternehmensgründung mit einem Verkaufswagen .....	29
4.5.2	Variante III: Keine Unternehmensgründung und Aufnahme einer unselbstständigen Tätigkeit.....	33
4.6	Auswahl und Begründung .....	33
4.6.1	Auswahl und Darstellung der günstigsten Alternative.....	33
4.6.2	Vergleich der gewählten Alternative mit allen anderen Alternativen .....	34
4.7	Maßnahmenplan .....	34
5.	Zusammenfassung.....	36
6.	Abbildungsverzeichnis .....	37
7.	Tabellenverzeichnis .....	37
8.	Quellen .....	38

# **1. Einleitung**

## **1.1 Problemstellung**

Fallstudien sind ein gutes Mittel um zu üben, praxisnah Probleme im Unternehmen aufzuzeigen und eine Lösung zu erarbeiten. Doch die Verfügbarkeit von solchen Fallstudien ist gering. Besonders eingegrenzt wird die Auswahl durch die Themenbereiche. Wird im sozialen Gebiet die Fallstudie häufig als Lehrmittel angewandt, weil eine große Datensammlung vorhanden ist, so ist das Repertoire im Bereich der Unternehmensgründung speziell im Fach Agrarwirtschaft minimal. Um das Angebot zu bereichern, wird in dieser Arbeit eine Fallstudie zu dieser Thematik entwickelt.

## **1.2 Zielsetzung**

Die Lehrmethode der Fallstudie ist ein hervorragendes Mittel, um die Theorie zu erproben. Diese Arbeit soll die Auswahl an Fallstudien erweitern, sodass die Anwendung steigt. Künftige Studenten sollen die Möglichkeit haben, diese Ausarbeitung als Übungsmaterial zu verwenden oder aus ihrem Inhalt zu lernen. Die Herausforderung an diese Arbeit ist es eine kritische Ausgangssituation zu schaffen, die eine hinreichende Diskussionsgrundlage bildet.

## **1.3 Vorgehensweise**

In der nachfolgenden Arbeit wird zuerst auf die Theorie der Fallstudie eingegangen. Angefangen von der Entstehung, über die verschiedenen Anwendungsmöglichkeiten und Grenzen bis zum Fallstudienlösungsschema. In Kapitel 3 wird der Fall dargestellt. Begonnen wird mit der jungen Unternehmerin und ihrer Geschäftsidee, Schafsmilch zu produzieren, zu verarbeiten und selbst zu vermarkten. Weitergehend werden die Milchschafe und der Produktionsablauf geschildert. Des Weiteren wird auf die Finanzierung, die Anschaffungskosten und die laufenden Kosten eingegangen. Abschließend wird im 3. Kapitel eine weitere Verkaufsmöglichkeit dargestellt.

Das letzte Kapitel beschäftigt sich mit einer möglichen Lösung des Falles. Dabei wird nach dem in Kapitel 2 vorgestellten Lösungsschema vorgegangen.

## 2. Theorie zu Fallstudien

### 2.1 Entwicklung

1908 wurde die Harvard Business School gegründet. Die dort unterrichtenden Lehrkräfte waren mit den traditionellen Lehrmethoden nicht länger zufrieden. Sie wollten den Schülern den Praxisbezug mehr verdeutlichen. Daher beschloss der Dekan die Fallmethode einzuführen. Sinn dieser Studien ist es, eine Entscheidungsgrundlage zu liefern. Die gegebenen Faktoren müssen analysiert und gewertet werden, um zu einer richtigen Entscheidung zu kommen. Da das Ergebnis bereits bekannt ist, muss vorerst nur nach der Verknüpfung zwischen den Tatsachen und dem Resultat gesucht werden. Später sollte nur anhand des Falles eine Entscheidung getroffen werden. Der Schüler soll zuerst lernen mit Material umzugehen und später selbst Informationen beschaffen, um dann eine geeignete Lösung zu finden (ESCHENBACH/KREUZER/NEUMANN, 1994; S.9).

### 2.2 Anwendungsmöglichkeiten und Grenzen

Folgende Vorteile bietet die Fallstudienmethode gegenüber anderen Lernmethoden.

- Eine Fallstudie bietet dem Studenten Gelegenheit sein Wissen auf einen Praxisbezug zu übertragen.
- Der Student lernt allein die Herangehensweise an einen Fall und seine Bewältigung, sodass er die für ihn geeignetste Methode herausfinden kann.
- Die Fallbearbeitung findet meist in einem Team statt. Die Gruppe lernt gut zu argumentieren und zu überzeugen. Die Studenten lernen bessere Argumente zu akzeptieren.
- Die Problemlösung muss schließlich vor einer Zuhörerschaft vorgetragen werden. Dabei muss die getroffene Entscheidung überzeugend vorgetragen und verteidigt werden. Dennoch kann es zu weiteren Anregungen kommen.
- Es ist ein Mittel die traditionellen Lehrmethoden aufzulockern, da Mitarbeit gefragt ist.
- Die Bearbeitung eines Falles kann zeigen wie weit übergreifend ein Problem sein kann, und dass die Ursachenforschung schwierig und umfangreich sein kann.

Die Grenzen von Fallstudien dürfen jedoch nicht außer Acht gelassen werden.

- Die Fallstudienmethode ist nur ein erweiterndes Lehrmittel, das dem Studenten die Möglichkeit bietet sein Wissen anzuwenden.
- Es ist nur eine Übung zur Vorbereitung auf eine spätere Entscheidungssituation.

- Der Entscheidungsprozess wird zwar gelehrt, jedoch nicht die Durchsetzung bzw. die Umsetzung der Problemlösung.
- Fallstudien vermitteln nicht die späteren Anforderungen des Arbeitsplatzes, der Arbeitsatmosphäre und der technischen Ausstattung.
- Jedes Unternehmen hat seine spezifischen Probleme und folglich spezifische Lösungsansätze. Es darf somit nur begrenzt verallgemeinert werden  
(ESCHENBACH/KREUZER/NEUMANN, 1994; S.9f).

### **2.3 Fallstudienlösungsschema**

Je nachdem, wo mittels Fallstudien unterrichtet wird, gibt es auch verschiedene Lösungsschemata. In den USA sind die der Havard Business School und das nach Row, Mason, Dickel am verbreitetsten. Auch in Österreich finden Fallstudien Anwendung. Dort wird nach dem Schema von Frank, Friedrichsmeier vorgegangen. In Deutschland findet ein Herangehen nach Groenewald oder nach Pesch statt. In der folgenden Arbeit wird nach dem neuesten Lösungsprozess des Instituts für Unternehmensführung der WU Wien vorgegangen (ESCHENBACH/KREUZER/NEUMANN, 1994; S.19).

Nach einer Beschreibung der Situation werden die Problembereiche gekennzeichnet. Der Fallbearbeiter erfasst das Kernproblem mittels betriebswirtschaftlicher Analysen. Um das Kernproblem zu bewältigen, müssen Lösungsalternativen erarbeitet werden, bei denen es sich um konkrete Handlungsweisen handelt. Um die verschiedenen Alternativen abzuwägen, werden deren Vor- und Nachteile spezifiziert. Auch sie sollten betriebswirtschaftlich überprüft werden. Sobald sich für eine Handlungsweise entschieden wurde, muss ein Maßnahmenplan erarbeitet werden, um zu sehen, ob das Verfahren in der Praxis durchführbar ist.

Nachfolgend ist das Lösungsschema kurz tabellarisch zusammengefasst (Abb. 1).

Abb. 1: Fallstudienlösungsschema

<p>1. <b>Ausgangslage</b></p>	<p>Wertfreie Beschreibung der Situation des Unternehmens bzw. der Organisation Wichtige Jahreszahlen und Eckdaten Firmensitz, Firmenname, handelnde Personen</p>
<p>2. <b>Problembereiche</b></p>	<p>Darstellung der offenen Probleme des Falles</p>
<p>3. <b>Analyse</b> des Unternehmens bzw. der Organisation und des Umfeldes</p>	<p>Zur Identifikation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der verdeckten Probleme</li> <li>• Der Problemursachen</li> <li>• Der Interdependenzen zwischen den erkannten Problemen</li> <li>• Der Gewichtung der Problemkreise</li> </ul>
<p>3.1 Darstellung des <b>Untersuchungsablaufs</b></p>	<p>Beschreibung von Instrumenten, die zur Problempräzisierung beitragen und Begründung ihrer Auswahl</p>
<p>3.2 <b>Anwendung der Instrumente</b></p>	<p>Durchführung betriebswirtschaftlicher Verfahren zur Problempräzisierung</p>
<p>3.3 <b>Interpretation</b> der Ergebnisse</p>	
<p>4. <b>Kernproblem</b></p>	<p>Darstellung des Kernproblems, das sich aus der Analyse des Unternehmens ergibt</p>
<p>5. <b>Problemlösungsalternativen</b> und <b>Bewertung</b></p>	<p>Entwicklung von mindestens zwei einander zeitlich und/oder inhaltlich ausschließenden Handlungsalternativen</p> <p>Übersicht über deren Vor- und Nachteile</p> <p>Bewertung anhand der in Punkt 3. ausgewählten Instrumente</p>
<p>6. <b>Auswahl</b> und <b>Begründung</b></p>	
<p>6.1 <b>Auswahl</b> und Darstellung der günstigen Alternative</p>	
<p>6.2 <b>Vergleich</b> der gewählten Alternative mit allen anderen Alternativen</p>	<p>Begründung der Präferenz für die gewählte Alternative anhand ihrer Vorteile gegenüber allen anderen Alternativen</p>
<p>7. <b>Maßnahmenplan</b></p>	<p>Umsetzung der gefundenen Lösung durch gegliederten Aktions- und Zeitplan</p>

Quelle: ESCHENBACH/KREUZER/NEUMANN, 1994; S.20

## **3. Der Fall**

### **3.1 Einführung**

Eine junge Absolventin möchte ein eigenes Unternehmen aufbauen. Sie strebt an, eine eigene Schafherde zu halten und die gewonnene Milch weiterzuverarbeiten. Um einen Einstieg zu wagen, muss das Verfahren geklärt und geprüft werden, die Marktbedingungen mit Konkurrenzfähigkeit und die Wirtschaftlichkeit berücksichtigt werden.

### **3.2 Die Geschäftsidee**

Hanna Meier ist 22 Jahre alt und studiert im 6. Semester Agrarwirtschaft. Da sie ihr Studium bald zum Abschluss bringt, macht sie sich Gedanken, wie es weiter gehen soll. Sie würde sich gern ihre eigene Zukunft aufbauen, anstatt für jemand anderen zu arbeiten. Leider hat sie keinen praktischen Bezug zur Landwirtschaft und auch keine nennenswerten Erfahrungen, nur dass sie bei ihren Eltern auf dem Land lebt. Während des Studiums hat Hanna sich entschlossen, dass sie ihren Schwerpunkt auf Tierhaltung legt. Dazu bereiten ihr die ökonomischen Fächer große Freude.

Hanna gehört seit kurzem zu den 14 % der Deutschen, die eine Laktoseintoleranz entwickelt haben. Dabei kann durch verminderte Lactaseproduktion der Milchzucker (Laktose) nicht verdaut werden. Bei Konsum von Milcherzeugnissen führt dies zu Übelkeit, Erbrechen und Durchfall. Produkte wie Milch, Butter, Käse, Quark oder Joghurt sind ab jetzt für sie tabu. Als Alternative bleibt ihr nur, Präparate zu sich zu nehmen, um Milchprodukte verdauen zu können oder auf pflanzlichen Analog-Käse zurückzugreifen. Vor kurzem hörte sie jedoch von einer weiteren Option, der Schafs- oder Ziegenmilch. Die Studentin musste lange nach einem Laden suchen, in dem reiner Schafs- oder Ziegenkäse verkauft wurde. Als sie schließlich ein Stück erstanden hatte und es probierte, blieben die gewohnten Bauchschmerzen und die Übelkeit aus. Das brachte sie auf die Idee, selbst Schafskäse herzustellen. Da sie auf dem Land groß geworden ist, ist sie den Umgang mit Tieren gewöhnt. Oft half sie beim Füttern und Ausmisten. Nun will ihre Familie sie unterstützen und mit Rat und Tat beiseite stehen. Da Hanna sich von der Käseherstellung auch einen eigenen Vorteil aufgrund der Intoleranz verspricht, ist sie doppelt engagiert. Das Angebot an Schafsmilchkäse in den Supermärkten ist sehr gering. Am häufigsten ist noch der Feta-Käse zu finden. Doch die Auswahl an Hart- oder Schnittkäse ist minimal. Am einfachsten kann solch ein Käse übers Internet vom Hof bestellt werden. Zum Glück gibt es in Hannas Heimat solch einen Hof noch nicht,



sodass sie keine direkte Konkurrenz hat. Zu Beginn will sie sich mit den Schafen auseinandersetzen.

### **3.3 Das Ostfriesische Milchschaaf**

Das Ostfriesische Milchschaaf zählt zu den kurzschwänzigen, schlichtwolligen Schafrassen und zeichnet sich durch hohe Fruchtbarkeit, gute Milch-, Woll- und Fleischleistung aus.

„Das Milchschaaf besitzt einen länglichen, leicht ramsnasigen und hornlosen Kopf. Die Brust ist genügend breit und tief und schließt sich gut an Hals und Rücken an. Der breite, tiefe und geschlossene Rumpf weist ausgeprägte Rippenwölbung auf. Der Rücken ist lang, fest und gerade. Die Gliedmaßen sollen gut bemuskelt und korrekt in der Stellung sein. Die Fesseln sind straff ausgebildet“ (STRITTMATTER, 2003, S. 116).

Da das Schaaf drei Produkte liefert, werden hohe Anforderungen an das Futter gestellt. Es bevorzugt feuchteres Klima (höhere Luftfeuchtigkeit), reichlich Weidegang und genügend Stallraum.

Das leicht melkbare Schaaf erzeugt in einer Laktation 400 bis 600 l Milch bei 5 bis 6 % Fett und 4 bis 5 % Eiweiß. In der Zucht wird deshalb auch besonderes Augenmerk auf die Euterbeschaffenheit, die Strichform und -stellung gelegt. Bereits mit sechs bis sieben Monaten ist das Schaaf, das über ein saisonales Brunstverhalten verfügt, zuchtreif. Es lammt einmal im Jahr ab und bringt etwa 2 - 3 Lämmer zur Welt (STRITTMATTER, 2003, S. 116). Die Deckzeit beginnt Ende August und geht bis zur Wintersonnenwende. Das Ostfriesische Milchschaaf hat eine Tragezeit von 143 Tagen. Etwa 6 Wochen vor der Ablammung sollte es trocken gestellt werden. Ab dem Februar beginnt dann die Lammzeit. Die Lämmer werden von den Muttertieren 4 Wochen lang versorgt. Danach wird innerhalb von 4 Wochen abgetränkt und nebenbei wird Milch zur Verarbeitung ermolken (SCHWINTZER, 1983, S. 30ff).

„Die Rasse produziert je nach züchterischer Ausrichtung weiße oder schwarz-braune Wolle. In einem Jahr wächst der Wollstapel ca. 20 cm. Die Feinheit variiert zwischen 32 und 38 µm. Der Schurwollertrag liegt bei 3,5 bis 4,5 kg (Muttern) bzw. bei 5 bis 7 kg (Böcke)“ (STRITTMATTER, 2003, S.116).

Das Milchschaaf ist ein Einzelgänger, die anderen Rassen hingegen sind Herdentiere. Es braucht die pflegende Hand des Menschen. Am besten eignet sich die Haltung in Kleinerden von 3 bis 8 Schafen. Jedes Tier braucht reichlich Stallraum, zuerst für sich und später für die Kleinfamilie. Je Muttertier ohne Nachwuchs wird mit 2,0 – 2,5 m<sup>2</sup> gerechnet. Eine Ablambbuchte sollte maximal drei Muttertiere beherbergen. In der Folgezeit kann sie als Lämmeraufzuchtbox genutzt werden. Das Altschaaf benötigt 50 cm Raufenlänge, das Lamm

30 cm. Wichtig ist, dass der Stall hell, kalt, zugfrei und gut belüftet ist. Das Milchschaaf ist aber auch ein Weidetier. Es bevorzugt wüchsige Weiden mit frischen Graswuchs. Auf 1 ha guter Weidefläche können 6 – 7 Muttern mit ihren Lämmern gehalten werden (SCHWINTZER, 1983, S. 16).

### **3.4 Der Produktionsablauf**

#### 3.4.1 Die Milchgewinnung

Für die Milchgewinnung möchte Hanna anfangs 80 Ostfriesische Milchschafe halten mit der Option auf 160 zu erweitern. Sie werden in den Wintermonaten im Stall gehalten. Im Sommer bekommen sie tagsüber Weidegang und werden abends wieder zurück in den Stall geführt. Im August/September beginnt die Decksaison. Zur Besamung wird ein Zuchtbock gehalten, der 50 Milchschafe deckt. In den Wintermonaten, wenn die Melkzeit vorbei ist, hat Hanna genügend Zeit ihren Internetauftritt zu gestalten und Werbung zu machen. Da sie mit dem Computer gut umgehen kann, ist sie sicher, das meistern zu können. Ab Februar werden die Lämmer geboren. Die ersten vier Wochen müssen sie gut versorgt werden. Ab Mitte März wird die junge Unternehmerin ihre erste Milch melken und verarbeiten können. Die Arbeit im Stall macht Hanna viel Spaß, deswegen wird sie die dort anfallenden Aufgaben übernehmen. Dazu gehört die Überwachung der Brunft, das Trockenstellen, die Überwachung des Ablammens, die Versorgung der Lämmer, das Entwöhnen der Lämmer, die Fütterung der Milchschafe, das Entmisten des Stalls, die Gesundheitsüberwachung der Herde und natürlich die Milchgewinnung. Das Melken wird von einer Kleinmelkanlage übernommen, mit der zwei Tiere gleichzeitig gemolken werden können. So kann Hanna die Tiere melken, wo sie sich befinden, dadurch wird wenig Stress beim Melken erzeugt. Die Anlage wird nur über eine Steckdose betrieben.

#### 3.4.2 Die Milchverarbeitung

Schafsmilch unterscheidet sich zur Kuhmilch in vielerlei Hinsicht. Sie hat einen höheren Nährwert und ist leichter verdaulich. Dazu zeichnet sie sich durch ihren überragenden Gehalt an Aminosäuren und Vitaminen aus.

Ein Nachteil der Schafsmilch ist, dass sie sehr schnell Gerüche aus der Umgebung annimmt. Sie muss schnellstmöglich aus dem Stall geschafft und gekühlt werden. Am besten wird nur

mit Utensilien aus Edelstahl gearbeitet, da sie am hygienischsten sind und keinen Geruch annehmen (SCHWINTZER, 1983, S. 92f).

Wenn die Milch erst einmal gewonnen ist, kann sie vielfältig variiert und eingesetzt werden, um sie schließlich gewinnbringend an den Markt zu bringen. Grundsätzlich schweben Hanna die Produkte Käse, Butter, Magerquark, Joghurt und Eis vor. Sobald sie sicher in der Produktion ist, möchte die Absolventin die Auswahl mit verschiedenen Kräuter- und Fruchtzugaben erweitern.

Es werden 4 l Rohmilch benötigt, um daraus einen 600 g schweren Käselaib herzustellen. Die Verarbeitung dauert etwa 48 Stunden. Dazu zählen auch viele Wartestunden. Die Milch wird mit Joghurt versetzt und erwärmt. Ist alles gleichmäßig erhitzt kann das Lab zugegeben werden. Nun muss die Milch ruhen. Das Lab hat die Milch dickwerden lassen, sodass die Masse geschnitten werden kann. Nachdem das ganze noch einmal erhitzt wurde, muss der Bruch abgetropft werden. Abschließend wird er in eine Form gefüllt und gepresst. Nachdem der Käse mit Salz eingerieben wurde muss er bis zum Verzehr etwa 3,5 Monate ruhen und reifen.

Bei der Butterherstellung kann eine Zentrifuge zur Hilfe genommen werden. Mit ihr wird die Sahne aus der Milch gewonnen. Um die Sahne anzusäuern wird Buttermilch hinzugegeben. Nach 24 Stunden kann die Masse im Butterfass zu Butter gerührt werden. Nun muss sie nur noch abgefüllt werden. 5 l Milch ergeben 1 l Rahm, der etwa 400 g Butter ergibt. Die eigentliche Herstellung dauert etwa 2 Stunden. Die beim Zentrifugieren entstandene Magermilch ist für die Käseherstellung unbrauchbar geworden. Sie wird beim Abtränken in der Lämmerfütterung eingesetzt. Sobald die Lämmer abgetränkt sind, wird die Magermilch zur Herstellung von Magerquark verwendet.

Bei der Magerquarkherstellung muss die Milch sauer werden. Dazu wird die Milch zwei Tage bei Zimmertemperatur stehen gelassen. Damit der Quark sich setzt, wird er für eine halbe Stunde in den Ofen geschoben. Anschließend muss die Molke abfließen, dann ist der Quark fertig. Für die Gewinnung von 300 g Quark wird 1 l Milch benötigt. Hanna glaubt, dass Joghurt und Eis am meisten nachgefragt werden. Für die Joghurtherstellung muss die Milch auf 90°C erhitzt werden. Mithilfe von Naturjoghurt wird die Milch angedickt. Nun wird die Flüssigkeit in Gläser abgefüllt und bei 50°C im Backofen etwa 8 Stunden warmgehalten.

Das Eis ist in der Herstellung am unkompliziertesten. Die Milch wird mit Früchten vermischt und schaumig geschlagen. Nach ca. 2 Stunden ist aus der Schafsmilch im Gefrierschrank verzehrfertiges Eis geworden (DONHAUSER, 2004; SCHWINTZER, 1983). Da Hanna es kaum noch erwarten kann, hat sie bereits alle Rezepte zu Hause ausprobiert und von ihrer Familie verkosten lassen. Alle waren begeistert und freuen sich auf weitere Erzeugnisse.

### **3.5 Standort**

Für die Standortwahl hat sie schon genaue Vorstellungen. Nahe ihrer Heimat liegt das Städtchen Waren an der Müritz. Die Umgebung ist sehr reizvoll und wird im Sommer von zahlreichen Touristen besucht. Genau der richtige Ort um Werbung zu machen, denkt sich Hanna. Später kann man den Produktionsstandort um einen Ponyhof oder einen Streichelzoo erweitern. Für die Käseherstellung können Führungen oder Kurse gegeben werden. Sicherlich lassen sich im Hofladen auch andere Produkte wie Marmelade, Seife oder Öle verkaufen. Je mehr Hanna darüber nachdenkt, desto aufgeregter wird sie und möchte am liebsten sofort loslegen.

### **3.6 Anschaffungskosten**

Für die Schafhaltung benötigt Hanna einen Stall, vorzugsweise mit umliegendem Weideland. Nach langem Suchen ist sie auf ein großes Grundstück gestoßen, das zu einem Preis von 10.000 € zu erwerben ist. Auf dem Hof befindet sich bereits ein kleines Haus mit Keller, das sich gut für den Hofladen und die Milchverarbeitung eignet. Es muss jedoch noch umgebaut werden. Zum Glück hat Hanna Handwerker in der Verwandtschaft und Bekanntschaft, die ihr das Haus herrichten und einen einfachen Stall bauen. Sie kalkuliert für die Umbauarbeiten 15.000 € und für einen Stall mit Platz für 160 Milchschafe mit Nachzucht mit 50.000 € für Baumaterial. Für Kleinteile in der Stalleinrichtung, wie Eimer, Stricke, Forken etc. plant Hanna etwa 5.000 € ein. Selbstverständlich benötigt sie noch eine Melkanlage. Beim „breuer-versand“ hat Hanna eine Kleinmelkmaschine gefunden. Damit kann sie zwei Schafe gleichzeitig melken. Das Beste ist, dass sie dafür nur eine Steckdose benötigt. Die Melkmaschine kostet 1.186 € und ein Zubehörpaket kostet 335 € ([www.breuer-versand.de](http://www.breuer-versand.de)).

Um gleich richtig arbeiten zu können, muss die Einrichtung für die Verarbeitung und den Verkauf stimmen. Nach ihren Internetrecherchen rechnet Hanna für Edelstahlmöbel, eine Kühltheke, einen Kühl- und Gefrierschrank, Vakuumiergerät, Zentrifuge, Butterfass, Joghurtbereiter, Käseformen und Kleinteile mit etwa 15.000 € ([www.der-grosskuechen-store.de](http://www.der-grosskuechen-store.de)).

Für das wichtigste, nämlich die Schafe, hat sie sich mit einem Züchter auf 200 € je Schaf und Bock geeinigt.

### 3.7 Die laufenden Kosten

Die Fütterung spielt eine sehr wichtige Rolle für die Laktation und die Fruchtbarkeit. Bei Weidengang muss nur ein wenig Heu oder Stroh (ca. 0,3 kg) zusätzlich angeboten werden. Die Winterfütterung ist aufwändiger. Für die Monate September bis April müssen 3 kg Grassilage, 0,3 kg Heu, 0,1 kg Leinextraktionsschrot, 0,3 kg Hafer und 0,02 kg Mineralfutter pro Tier und Tag gefüttert werden (SCHLOLAUT, WACHENDÖRFER, 1992). Das Mineralfutter wird das ganze Jahr über gefüttert. Die Lämmer erhalten Schafsmilch zur Aufzucht. Im Schnitt wird von jeder Mutter 100 l Milch benötigt. Während der weiteren Aufzucht erhalten sie im Schnitt 0,75 kg Grassilage und 1 kg Heu am Tag. Die Kosten für die Futtermittel sind in der nachfolgenden Tabelle 1 aufgeführt.

Tab. 1: Kosten für Futtermittel (2010)

Futtermittel	Kosten
Grassilage	3 €/dt
Heu	1 €/kg
Hafer	0,25 €/kg
Leinextraktionsschrot	0,52 €/kg
Mineralfutter	1,6 €/kg

Quelle: [www.belafuzu.de](http://www.belafuzu.de); [www.schkade-landhandel.de](http://www.schkade-landhandel.de)

Für die Stallhaltung wird des Weiteren Einstreu benötigt. Hanna wird im Stall Strohraufen einbauen. Dadurch haben die Tiere Beschäftigung und Hanna spart sich das Einstreuen. Sie kalkuliert mit einem Strohverbrauch von 2 kg/Tier und Tag. Stroh kann sie von einem Nachbarlandwirt für 25 €/t beziehen.

Um ihren Hof ist genug Weideland vorhanden. Hanna hat einen Verpächter gefunden, der ihr seine 25 ha für 70 €/ha anbietet. So kann sie die Schafe im Sommer darauf weiden lassen.

Die junge Frau glaubt, dass sie eine kleine Hilfe gebrauchen könnte und stellt einen Mitarbeiter auf 400 €-Basis ein. Der kann ihr im Stall oder im Hofladen zur Hand gehen. Für sich selbst berechnet Hanna ein Jahreseinkommen von 30.000 €.

Pauschal kalkuliert Hanna noch mit ca. 3.000 € für Strom, 2.000 € für Wasser und noch einmal 2.000 € für Heizöl jährlich.

### **3.8 Die Finanzierung**

Da Hanna eine junge Absolventin ist, verfügt sie über kein großes Vermögen. Sie hat 7000 € angespart, die sie für ihre Zukunft verwenden möchte. Ihre Eltern würden ihr zinsfrei und ohne zeitliche Begrenzung 13.000 € zur Verfügung stellen. Mit diesem Eigenanteil bietet die Bank ihr einen Kredit in Höhe ihrer Anschaffungskosten zu einem Zinssatz von 8 % an. Es handelt sich um einen Annuitätendarlehen mit einer Laufzeit von 20 Jahren.

### **3.9 Der Business-Plan**

Der Business-Plan ist ein wichtiger Bestandteil für Hannas Geschäftsgründung. Er wird ihr helfen Banken, Lieferanten, Abnehmer und Kunden davon überzeugen sich an der Entwicklung ihres Unternehmens zu beteiligen. Den Banken wird die Sicherheit gegeben, dass das Unternehmen mit allen Aspekten bedacht wurde, von der Organisation bis hin zur Rentabilität. Den Lieferanten wird durch den Businessplan die Liquidität bestätigt. Des Weiteren ist er die Bekräftigung für ihr Vorhaben und kann auch als „Checkliste“ gesehen werden.

Ein Businessplan kann sehr individuell gestaltet werden, muss aber die wichtigsten Informationen für die jeweiligen Ansprechpartner beinhalten. Dazu gehören eine Beschreibung des „Plans“, seine Absicht, sowie das Anliegen an den Empfänger, ein kurzer geschichtlicher Querschnitt über die persönliche Entwicklung und Qualifikationen, die Vision und Strategie, ein Produkt-Portfolio, die Marktsituation, die Konkurrenz, die Marketingstrategie, Produktionsmittel, Technologie, Produktionsstätte, Management, Risikoanalyse, Finanzen und die Umsetzung mit einem Zeitplan.

Wichtig bei der Erstellung eines Business-Plans ist, dass realistische Werte für Kosten, Preise und Zeit verwendet werden. Ist der Plan ausgearbeitet, wird er an den Empfänger geleitet.

### **3.10 Marktanalyse**

Die Marktsituation ist für die junge Unternehmerin schwer einzuschätzen. Etwa 11,5 Millionen Menschen in Deutschland weisen eine Laktoseintoleranz auf. Fast alle von ihnen nehmen Medikamente dagegen. Aber die Auswahl an Produkten, bei denen die Laktose „ausgeschaltet“ ist, nimmt zu. Die Betroffenen suchen nach Alternativen. Hanna könnte ihnen solch ein Produkt liefern. Natürlich sind nicht nur laktoseintolerante Menschen Hannas Zielgruppe, denn Schafskäse ist sehr schmackhaft. In einem Umkreis von 60 km von ihrem gewählten

Standort gibt es keinen Hofladen, der 100 %igen Schafskäse anbietet. Auch in den Supermärkten ist das Angebot gering. Nur bei ausgewählten Käseanbietern ist solch ein Käse zu finden, wobei die meisten nicht rein aus Schafsmilch bestehen. Am meisten Konkurrenz hat Hanna aus dem Internet zu fürchten. Dort sind verschiedene Anbieter zu finden. Als Vertriebsgebiet wählt Hanna ein Teilgebiet vom Müritzkreis und vom Landkreis Demmin, da ihr Hof sich etwa an der Grenze befindet. Insgesamt leben dort ca. 147.500 Einwohner (Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern). In Hannas Gebiet leben davon etwa die Hälfte der Menschen. Als Kunden kommen die 14 % Laktoseintoleranten in Frage, bei denen Hanna sich einen Kundenstamm von 5 % erhofft, die 10 % ihres Bedarfs mit ihren Produkten decken. Dazu möchte sie noch einmal 3 % der restlichen Kunden gewinnen, die 5 % des Bedarfs an Milchprodukten von ihr beziehen. Laut der Milchindustrie lag der Pro-Kopf-Verbrauch 2009 für Käse bei 12,9 kg, für Butter bei 6,4 kg, für Joghurt bei 17,8 kg und für Quark und Frischkäse bei 9,4 kg.

Am schwierigsten wird es für Hanna jedoch werden, die Vorurteile gegen die Schafsmilch auszuräumen. Sie steht in dem Ruf einen eigenen strengen Geruch zu besitzen, weshalb viele die Produkte ablehnen. Durch ständige kostenlose Verkostungen im Hofladen möchte Hanna die Leute von der Schmackhaftigkeit überzeugen.

### **3.11 Die Vermarktung**

Für die Vermarktung hat Hanna sich einen Hofladen vorgestellt, der auch online-Bestellungen entgegennimmt und den Käse verschickt. Sie selbst würde für Werbung sorgen, um ausreichend Kunden anzulocken. Vielleicht lässt sich später auch ein Großabnehmer finden. Eine erste Gelegenheit, um viele Kunden zu gewinnen, möchte Hanna mit einem Eröffnungsfest im Sommer schaffen. Sie würde ausreichende Verköstigungen anbieten und den Hof einladend für Kinder gestalten, zum Beispiel mit Spielmöglichkeiten. Hanna ist überzeugt, wer die Produkte erst einmal gekostet hat, der möchte nicht mehr darauf verzichten.

Nach verschiedenen Recherchen im Internet plant Hanna den Käse für 2,1 €/100g zu verkaufen. Bei dem Magerquark und Butter würde sie sich an den äquivalenten Kuhprodukten orientieren und 500 g Quark für 0,9 € und 250 g Butter für 1,15 € anbieten. Den Joghurt möchte Hanna in 500 g-Gläsern für 1,1 € verkaufen zuzüglich 1 € Pfand. Die Kugel Eis gibt es für 0,50 €, jedoch nur mit Früchten der Saison.

Des Weiteren verkauft Hanna die schlachtreifen Lämmer an einen Großhändler. Der kg-Preis ab Hof liegt etwa bei 1,81 € bis 43 kg Lebendgewicht ([www.wochenblatt-dlv.de](http://www.wochenblatt-dlv.de)). Hanna nimmt an, dass genauso viele männliche wie weibliche Lämmer geboren werden. Die Weib-

lichen behält sie für die eigene Nachzucht. Nur die männlichen werden verkauft. Bei der Aufzucht kalkuliert sie mit 10 % Verlusten.

### **3.12 Die Alternative**

Eine weitere Variante ist ein Verkaufswagen, der flexibel einsetzbar ist. Er würde für Werbung in der Umgebung sorgen und eine Stammkundschaft aufbauen.

Einen Verkaufswagen hat die Absolventin sich bei „mobile.de“ bereits ausgesucht. Es ist ein Neuwagen, der 51.110 € kostet. Als Nebenkosten berechnet Hanna 1.000 € jährlich für Reparaturen, 1.000 € Steuern und Versicherung und 800 € monatlich für Diesel. Dazu würde eine weitere Arbeitskraft benötigt, die ihn fährt und die Produkte verkauft. Als Lohnkosten rechnet sie mit 1.700 € monatlich.

5 verschiedene Routen hat Hanna sich schon ausgedacht. Jede hat 70 Stationen an denen der Wagen hält. Pro „Stop“ erhofft Hanna sich einen Kunden. Insgesamt geht sie davon aus, dass jeder Kunde für 3 € einkauft.



### 3.13 Ergänzende Informationen zur Schafhaltung

# Ostfriesisches Milchschaaf



**Herkunft:** Der Ursprung des Milchschaafes liegt in Ostfriesland, wo um 1850 die zwei dort beheimateten Schläge des Marschschaafes (Groninger- und Friesenschaaf) zu einem einheitlichen Typ zusammengefasst wurden.

**Exterieur:** Es ist ein großrahmiges Schaf mit einem edlen, ungewollten, leicht ramsnasigen Kopf und langen, nach vorne gerichteten Ohren. Der lange, dünne Schwanz ist ungewollt. Die Wolle ist bei einer Feinheit von 32-38 Mikron rein weiß oder als eigene Zuchtichtung braunschwarz.

**Zuchtziel:** Erwünscht ist ein leistungsbetontes, frohwüchsiges und frühreifes Drei-Nutzungsschaaf mit sehr hoher Fruchtbarkeit und Milchleistung von 600 kg bei 6% Milchfett und 5% Milcheiweiß sowie einer guten Wolleleistung.

**Leistung:**

	Gewicht	Wolle	geborene Lämmer pro Jahr
<b>Altbock</b>	110-130 kg	5,0-7,0 kg	
<b>Mutterschaaf</b>	70-100 kg	4,0-5,0 kg	2,0 – 2,4

**Bestand:**

Zuchttiere	Böcke	Schafe	Zuchtbetriebe
<b>Bayern</b>	8	110	15



**LfL** Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft



Abb. 2: Ostfriesisches Milchschaaf

Quelle: [www.lfl.bayern.de](http://www.lfl.bayern.de)

## Anforderungen:

### Milchschaafställe:

Milchschaafe brauchen Schutz vor Hitze und Nässe.

Sie ertragen weder feucht-warme, stickige Stallluft noch zugige Liegeplätze.

Deshalb sind Milchschaafställe:

- Hell
- Trocken
- Gut belüftet
- Ohne Durchzug

### Fütterung:

Milchschaafe müssen reichhaltig und ausgewogen gefüttert werden.

Gehaltvolles Rauhfutter bildet die Grundlage der Milchschaaffütterung.

Die Milchschaafe erhalten:

- Junges Gras
- Gutes Heu und Emd
- Ev. Silage
- Kraftfutter
- Mineralsalz

### Pflege:

Milchschaafe brauchen regelmässige Pflege, damit sie sich an die Umweltbedingungen der Tierhaltung anpassen können.

Pflegmassnahmen:

- Wolle scheren
- Klauen schneiden
- Entwurmen

### Lämmer:

Die meisten Lämmer kommen im Januar und Februar zur Welt.

Milchschaflämmer brauchen:

- regelmässige Milchgaben
- mehrere kleine Futterportionen
- feines Emd zur freien Verfügung
- genügend Platz
- Mineralsalz

Abb. 3: Anforderungen an die Milchschaafhaltung

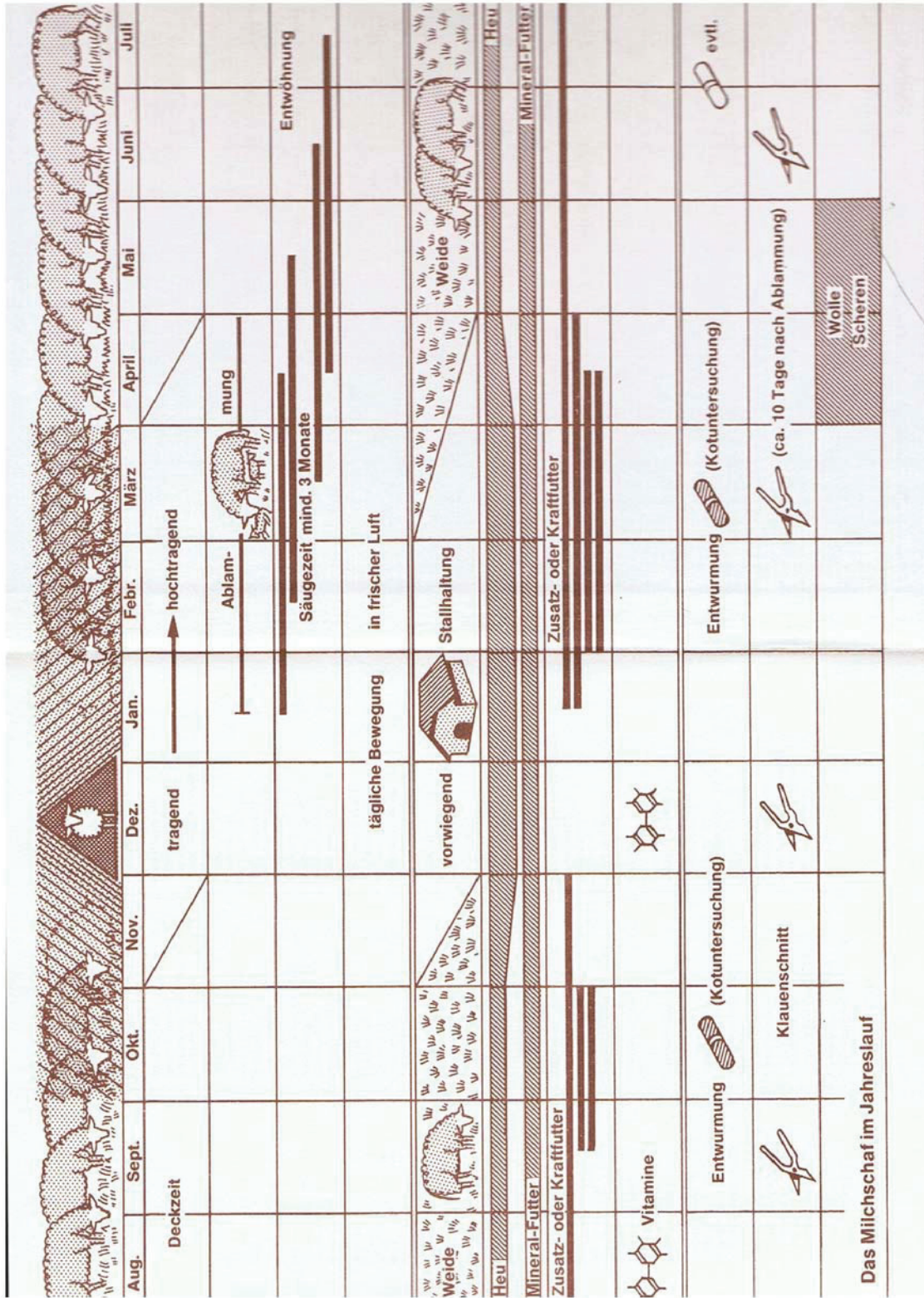


Abb. 4: Das Milchschaaf im Jahreslauf  
 Quelle: SCHWINTZER, 1983

## 4. Lösungsansatz

### 4.1 Ausgangslage

Hanna Meier denkt im Sommer 2010 darüber nach, ein eigenes Unternehmen zu gründen. Sie möchte Milchschafe halten und selbst Milchprodukte herstellen. Der Grundgedanke ist, laktoseintoleranten Menschen die Möglichkeit zu geben, natürliche Milchprodukte verzehren zu können. Sie selbst ist ebenfalls betroffen und kann sich somit in ihre Kunden hineinversetzen. Ihr Standort befindet sich in Hannas Heimat. Sie kennt die Gegend und die Menschen, die dort wohnen.

Hanna hat Agrarwirtschaft studiert und kennt sich somit in den Grundlagen der Schafhaltung aus. Des Weiteren hat sie sich mit den Büchern „Handbuch Schafhaltung“, „Das Milchschaaf“ und „Schafzucht“ weiter vorbereitet. In ihrem Studium wurde sie ebenfalls in ökonomischen Fächern unterrichtet.

### 4.2 Problembereiche

Ein großer Problembereich ist, dass das Unternehmen hauptsächlich fremdfinanziert werden muss. Dazu muss ein Businessplan erstellt werden, der weitere eventuelle Problembereiche aufdeckt. Die Marktsituation ist nur von Hanna geschätzt worden. Die allgemeine Käseversorgung ist ausreichend gegeben, die der Schafsmilch ist unzureichend, wie Hanna es selbst erfahren hat. Die Produkte, die sie verkaufen möchte, sind fast noch nicht am Markt etabliert, zumindest auf regionaler Ebene. Jedoch ist die Schafsmilch von Vorurteilen geprägt, sodass die Nachfrage erst angekurbelt werden muss. Die Produkte sind vorteilhaft für laktoseintolerante Menschen, da sie besser verdaut werden können. Doch wie bekannt ist dieser Vorteil?

Hanna hat keinerlei praktische Erfahrung in der Schafhaltung und in der Milchverarbeitung. Sie hat sich jedoch theoretisch damit befasst.

Die Milch kann nur ein halbes Jahr lang ermolken werden. In den Wintermonaten findet keine Produktion statt. Das heißt, dass in den Sommermonaten die meiste Arbeit anfällt und genug produziert wird, was im Winter verkauft werden kann. Die Produkte müssen dafür lange haltbar gemacht werden.

Am schwierigsten ist es, die Verlässlichkeit der angenommenen finanziellen Daten zu gewährleisten.

## **4.3 Analyse des Unternehmens bzw. der Organisation und des Umfeldes**

### 4.3.1 Darstellung des Untersuchungsablaufs

Um einer Unternehmensgründung zustimmen oder abraten zu können, müssen verschiedene Analysen durchgeführt werden. Um den Bezug zum Umfeld beziehungsweise zum Wettbewerb deutlich zu machen, wird die Branchenanalyse nach Porter durchgeführt. Es ist eine Markt- und Konkurrenzanalyse, bei der die Wettbewerbsfähigkeit der Branche in fünf Wettbewerbskräfte unterteilt wird.

1. Bedrohung durch neue Konkurrenten
2. Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern
3. Bedrohung durch Ersatzprodukte
4. Verhandlungsstärke der Lieferanten
5. Verhandlungsmacht der Abnehmer

In der Abbildung auf Seite 20 sind die Zusammenhänge der Wettbewerbskräfte dargestellt.

Eine weitere Bewertungsmethode der Unternehmensgründung ist die Break-Even-Analyse. Sie ist die beste Möglichkeit die gegebenen Finanzdaten auszuwerten. Auf diese Weise soll die finanziell günstigste Möglichkeit der Unternehmensplanung gewählt werden.

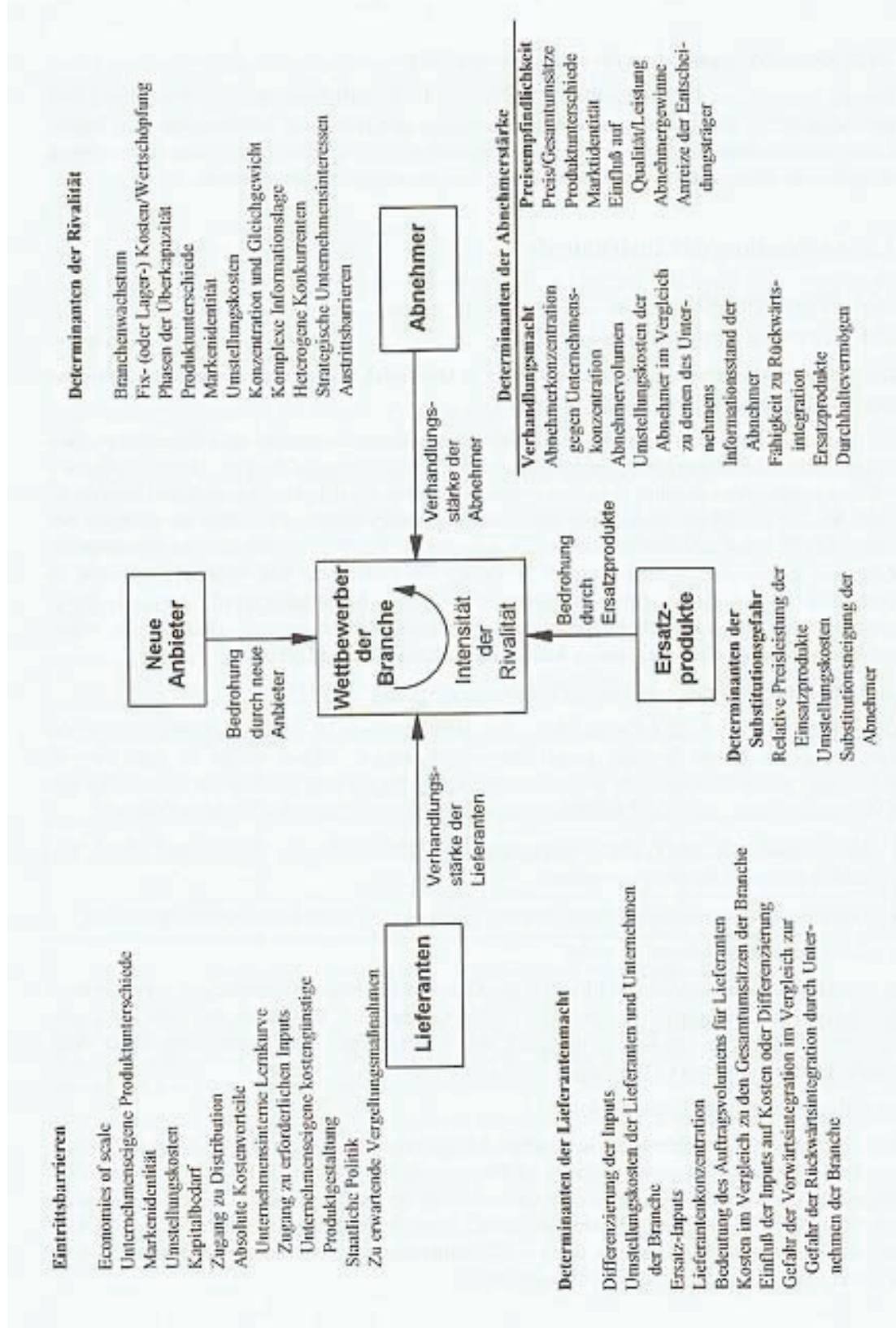


Abb. 5: Branchenanalyse nach Porter

Quelle: ESCHENBACH/KREUZER/NEUMANN, 1994; S. 57

## 4.3.2 Anwendung der Instrumente

### 4.3.2.1 Branchenanalyse

#### Ad 1. Bedrohung durch neue Konkurrenten

Viele Handelsketten sind bereits in Deutschland etabliert, die Käse aus Kuhmilch anbieten. Sie bieten Produkte an, für die ein aufwendiges Marketing betrieben wird. Für ein neues und kleines Unternehmen wird es schwierig sich gegen mehrere Ketten zu behaupten. Es sind jedoch nur Konkurrenten mit einem Substitutionsgut. Schafskäseanbieter gibt es hingegen wenige. Die meisten sind kleine private Unternehmen, wie das von Hanna. Da es in ihrer Region keinen direkten Konkurrenten gibt und sie es sich nicht leisten können, die Produkte über weite Strecken zu transportieren, könnte Hanna es schaffen sich am Markt zu etablieren. Dennoch wird es eine Herausforderung an ihr Marketing sich gegen Internetanbieter durchzusetzen.

#### Ad 2. Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern

Die Wettbewerbsrivalität auf dem Schafskäsemarkt ist noch sehr gering. Obwohl jeder Einwohner ein potenzieller Kunde ist, ist die Nachfrage noch sehr gering. Hanna muss diese Situation als Marktnische ausnutzen und es darf in nächster Zeit kein Großkonzern den Markt überfluten. Dieser würde schon allein durch die finanziellen Mittel Hanna in Kürze verdrängen.

#### Ad 3. Bedrohung durch Ersatzprodukte

Der allgemeine Käsemarkt wird in der Müritzregion ausreichend von Supermärkten und Discountern beliefert. Die Regale sind überfüllt mit Hart- und Schnittkäse, mit Weichkäse und mit Frischkäse. An Schafskäse ist jedoch nur der weiche Feta-Käse zu finden. Auf den ersten Blick scheint dies ein Vorteil zu sein, doch die Schafsmilch ist im Geschmack stark mit Vorurteilen behaftet. Die Kunden müssen erst von dem Produkt überzeugt werden. Einen Vorteil bringt es nur den laktoseintoleranten Konsumenten. Die übrigen sind auf dieses Produkt nicht angewiesen und bleiben meist bei dem, was sie kennen. Natürlich kann auch der Schafskäse das Substitut für Kuhkäse werden. Hanna hat den Vorteil, dass das Produkt individuell hergestellt und regional verkauft wird.

#### Ad 4. Verhandlungsstärke der Lieferanten

Die Verhandlungsstärke der Lieferanten kann sowohl auf dem Markt des Kuhkäses als auch auf dem des Schafskäses als gering bezeichnet werden.

#### Ad 5. Verhandlungsstärke der Abnehmer

Die Abnehmer von Schafskäse verfügen über eine große Verhandlungsstärke, weil es genügend Anbieter im Internet gibt, sodass auch über regionale Distanzen identische Produkte bezogen werden können und dass es eine hohe Anzahl an Substitutionsanbietern gibt, die Käse aus Kuhmilch verkaufen.

#### 4.3.2.2 Break-Even-Analyse

Als erstes wird auf die einfache Unternehmensgründung (Variante I) eingegangen, bei der auf einen Verkaufswagen verzichtet wird. Im Folgenden werden die Anschaffungskosten zusammengefasst (Tab. 2).

Tab. 2: Anschaffungskosten Variante I

Grundstück	10.000,00 €
Umbau	15.000,00 €
Stall	50.000,00 €
Stallkleinteile	5.000,00 €
Melkanlage	1.186,00 €
+ Zubehör	335,00 €
Milchverarbeitung	15.000,00 €
Milchschafe + Bock	16.200,00 €
	112.721,00 €

In Kapitel 3.8 wurde auf die Finanzierung eingegangen. Anhand dieser Angaben kann folgender Tilgungsplan erstellt werden (Tab.3).



Tab. 3: Tilgungsplan Variante I

Kredit 112.721,00 €  
 Zinsen 8,00%  
 Laufzeit 20,00 Jahre

Jahr	Kreditsumme	Zinsen	Tilgung	Kapitaldienst
1	112.721,00	9.017,68	2.463,20	11.480,88
2	110.257,80	8.820,62	2.660,26	11.480,88
3	107.597,54	8.607,80	2.873,08	11.480,88
4	104.724,46	8.377,96	3.102,93	11.480,88
5	101.621,53	8.129,72	3.351,16	11.480,88
6	98.270,37	7.861,63	3.619,25	11.480,88
7	94.651,12	7.572,09	3.908,79	11.480,88
8	90.742,33	7.259,39	4.221,50	11.480,88
9	86.520,83	6.921,67	4.559,22	11.480,88
10	81.961,61	6.556,93	4.923,95	11.480,88
11	77.037,66	6.163,01	5.317,87	11.480,88
12	71.719,79	5.737,58	5.743,30	11.480,88
13	65.976,49	5.278,12	6.202,76	11.480,88
14	59.773,72	4.781,90	6.698,98	11.480,88
15	53.074,74	4.245,98	7.234,90	11.480,88
16	45.839,84	3.667,19	7.813,70	11.480,88
17	38.026,14	3.042,09	8.438,79	11.480,88
18	29.587,35	2.366,99	9.113,89	11.480,88
19	20.473,45	1.637,88	9.843,01	11.480,88
20	10.630,45	850,44	10.630,45	11.480,88

Ein weiterer Kostenbestandteil, der berechnet werden muss, ist die Fütterung. Nach den Angaben in Abschnitt 3.7 können folgende Kosten kalkuliert werden (Tab.4).

Tab. 4: Kosten Fütterung Variante I

	Kosten in €/kg	Ration in kg/Tier u. Tag	Anzahl Milchschafe=80 kg/Tag	kg/Jahr (210 Tage)	Kosten in €/Jahr	+ Zufütterung im Sommer in €
Grassilage	0,03	3,00	240,00	50.400,00	1.512,00	-
Heu	0,20	0,30	24,00	5.040,00	1.008,00	465,00
Hafer	0,25	0,30	24,00	5.040,00	1.260,00	-
Leinextraktions-schrot	0,52	0,10	8,00	1.680,00	873,60	-
Mineralfutter	1,60	0,02	1,60	336,00	537,60	396,80
					5.191,20	861,80

Die Kosten aus der Fütterung belaufen sich im Winter auf 5.191,20 € und im Sommer auf 861,8 €. Insgesamt betragen die Futterkosten 6.053,00 €. Neben den Lohnkosten und dem Kapitaldienst ist dies der drittgrößte Kostenfaktor. Die Gesamtkosten pro Jahr können demnach wie folgt zusammengefasst werden (Tab.5).

Tab. 5: Gesamtkosten/Jahr Variante I

Fütterung	6.053,00 €
Einstreu	1.460,00 €
Strom	3.000,00 €
Wasser	2.000,00 €
Heizöl	2.000,00 €
Pacht	1.750,00 €
Aushilfe	4.800,00 €
Hannas Einkommen	30.000,00 €
Kapitaldienst	11.480,88 €
	62.543,88 €

Nach den Vorstellungen der Vermarktung und Zielsetzung der Marktanteile aus Kapitel 3.9 und 3.10 werden die zu erwartenden Einnahmen berechnet (Tab.6).

Tab. 6: Erwarteten Einnahmen Variante I

Produkt	Pro-Kopf- Verbrauch in kg	Preis in €/kg	Anzahl an Kunden		Einnahmen in €
			Lactose- intolerante Abnehmer	sonstige Ab- nehmer	
Käse	12,90	21,00	516,25	1.902,75	39.757,96
Butter	6,40	4,60	516,25	1.902,75	4.320,69
Quark u. Frischkäse	9,40	1,80	516,25	1.902,75	2.483,22
Joghurt	17,80	2,20	516,25	1.902,75	5.747,22
					52.309,09

Bei der Preisgestaltung und den Abnehmern würde der Hofladen 52.309,09 € im Jahr einnehmen. Aus den Abnehmerzahlen kann die benötigte Milchmenge berechnet werden (Tab.7).

Tab. 7: Milchmenge

Produkt	Pro-Kopf- Verbrauch in kg	Lactose- in- tolerante	Sonsti- ge	Milch in l	Pro- dukt in kg	Milchbedarf für 1 kg End- produkt	Verkaufs- menge in kg	Bedarfs- menge in l Milch
Käse	12,9	516,3	1.902,8	4,0	0,6	6,7	1.893,2	12.621,6
Butter	6,4	516,3	1.902,8	5,0	0,4	12,5	939,3	11.741,0
Quark u. Frischkä- se	9,4	516,3	1.902,8	1,0	0,3	3,3	1.379,6	4.598,6
Joghurt	17,8	516,3	1.902,8	1,0	1,0	1,0	2.612,4	2.612,4
<b>Summe</b>								31.573,5
<b>verfügbare Milchmenge bei 80 Milch- schafen</b>								32.000,0

Die Milchmenge von 80 Milchschafern würde bei einer durchschnittlichen Milchleistung von 500 l ausreichen. Dabei können noch 100 l Milch zur Fütterung der Lämmer eingesetzt werden.

### 4.3.3 Interpretation der Ergebnisse

Bei einer Gegenüberstellung der Einnahmen und Ausgaben wird deutlich, dass keine positive Bilanz gezogen wird.

<b>Einnahmen</b>	
Hofladen	<b>52.309,09 €</b>
Lämmer	<b>4.072,50 €</b>
<b>Ausgaben</b>	<b>-62.543,88 €</b>
	<hr/>
	<b>-6.162,29 €</b>
	<hr/> <hr/>

Mit den kalkulierten Abnehmern von Hanna erwirtschaftet sie ein Minus von 6.162,29 € pro Jahr. Um einen Gewinn zu erwirtschaften müsste Hanna entweder mehr Kunden haben, die Kunden die sie hat, müssten mehr kaufen oder sie müsste die Preise erhöhen.

#### 4.4 Kernproblem

Das Kernproblem liegt in der Frage begründet, ob das Unternehmen geründet werden soll oder nicht. Die Frage erweitert sich, wenn sie mit „ja“ beantwortet wird. Soll das Unternehmen im ursprünglichen Stil gegründet werden oder durch neue Erkenntnisse geändert werden?

#### 4.5 Problemlösungsalternativen und Bewertung

Es gibt drei verschiedene Optionen die als Lösungsweg gewählt werden können.

Variante I: „Einfache“ Unternehmensgründung

Variante II: Erweiterte Unternehmensgründung mit einem Verkaufswagen

Variante III: Keine Unternehmensgründung und Aufnahme einer unselbstständigen Tätigkeit

##### 4.5.1 Variante II: Erweiterte Unternehmensgründung mit einem Verkaufswagen

Bei der erweiterten Unternehmensgründung würde zu dem ursprünglichen Unternehmen ein Verkaufswagen hinzukommen, der feste Touren fährt und in Dörfern Kunden direkt beliefert (in Kapitel 3.11 näher beschrieben). Dabei würden sich die Anschaffungskosten durch den Verkaufswagen und die doppelte Anzahl an Schafen wie folgt erhöhen (Tab.8).

Tab. 8: Anschaffungskosten Variante II

Grundstück	10.000,00 €
Umbau	15.000,00 €
Stall	50.000,00 €
Stallkleinteile	5.000,00 €
Melkanlage	1.186,00 €
+ Zubehör	335,00 €
Verkaufswagen	51.110,00 €
Milchverarbeitung	15.000,00 €
Milchschafe + Bock	32.200,00 €
	179.831,00 €

Aufgrund der höheren Anschaffungskosten wird auch der Kapitaldienst des Annuitätendarlehens erhöht (Tab.9).

Tab. 9: Tilgungsplan Variante II

Kredit                      179.831,00 €  
 Zinsen                        8,00%  
 Laufzeit                     20,00 Jahre

Jahr	Kreditsumme	Zinsen	Tilgung	Kapitaldienst
1	179.831,00	14.386,48	3.929,70	18.316,18
2	175.901,30	14.072,10	4.244,08	18.316,18
3	171.657,21	13.732,58	4.583,61	18.316,18
4	167.073,61	13.365,89	4.950,30	18.316,18
5	162.123,31	12.969,86	5.346,32	18.316,18
6	156.776,99	12.542,16	5.774,03	18.316,18
7	151.002,97	12.080,24	6.235,95	18.316,18
8	144.767,02	11.581,36	6.734,82	18.316,18
9	138.032,20	11.042,58	7.273,61	18.316,18
10	130.758,59	10.460,69	7.855,50	18.316,18
11	122.903,09	9.832,25	8.483,94	18.316,18
12	114.419,15	9.153,53	9.162,65	18.316,18
13	105.256,50	8.420,52	9.895,66	18.316,18
14	95.360,83	7.628,87	10.687,32	18.316,18
15	84.673,52	6.773,88	11.542,30	18.316,18
16	73.131,21	5.850,50	12.465,69	18.316,18
17	60.665,53	4.853,24	13.462,94	18.316,18
18	47.202,58	3.776,21	14.539,98	18.316,18
19	32.662,61	2.613,01	15.703,18	18.316,18
20	16.959,43	1.356,75	16.959,43	18.316,18

Die Fütterungskosten erhöhen sich aufgrund der Verdoppelung der Milchschafe (Tab.10). Des Weiteren kommen als Nebenkosten Diesel, Steuern und Versicherung für den Verkaufswagen hinzu. Ebenso steigen die Lohnkosten durch eine weitere Angestellte (Tab.11).

	Kosten in €/kg	Ration in kg/Tier u. Tag	Anzahl Milch- schafe=160	pro Jahr (210 Tage)	Summe	+ Zufütterung im Sommer
Grassilage	0,03	3,00	480,00	100.800,00	3.024,00	-
Heu	0,20	0,30	48,00	10.080,00	2.016,00	465,00
Hafer	0,25	0,30	48,00	10.080,00	2.520,00	-
Leinextraktions- schrot	0,52	0,10	16,00	3.360,00	1.747,20	-
Mineralfutter	1,60	0,02	3,20	672,00	1.075,20	793,60
					10.382,40	1.258,60

Tab. 10: Kosten Fütterung Variante II

Für 160 Milchschafe betragen die Futterkosten im Winter 10.382,40 € und im Sommer 1.258,60 €. Insgesamt macht das einen Betrag von 11.641,00 €. Die Gesamtkosten setzen sich nun wie folgt zusammen und betragen 107.227,18 €.

Tab. 11: Gesamtkosten/Jahr Variante II

Fütterung	11.641,00	€
Einstreu	2.920,00	€
Strom	3.000,00	€
Wasser	2.000,00	€
Heizöl	2.000,00	€
Pacht	1.750,00	€
Aushilfe	4.800,00	€
Hannas Einkommen	30.000,00	€
Verkaufswagen	11.600,00	€
Lohnkosten Verkäuferin	19.200,00	€
Kapitaldienst	18.316,18	€
	107.227,18	€

Tab. 12: Erwarteten Einnahmen Variante II

Produkt	Pro-Kopf-Verbrauch in kg	Preis in €/kg	Anzahl an Kunden		Einnahmen	Verkaufswagen Anzahl Kunden	Einnahmen
			Lactoseintolerante	sonstige			
Käse	12,90	21,00	516,25	1.902,75	39.757,96	17.500,00	52.500,00
Butter	6,40	4,60	516,25	1.902,75	4.320,69		
Quark u. Frischkäse	9,40	1,80	516,25	1.902,75	2.483,22		
Joghurt	17,80	2,20	516,25	1.902,75	5.747,22		
					52.309,09		52.500,00

Aus den beiden Einnahmequellen ergibt sich trotz der erhöhten Ausgaben nun eine positive Bilanz von 1.654,41 € im Jahr (Tab.12).

**Einnahmen**

Hofladen	<b>52.309,09 €</b>
Verkaufswagen	<b>52.500,00 €</b>
Lämmer	<b>4.072,50 €</b>

**Ausgaben**                      **-107.227,18 €**

---

**1.654,41 €**

---



#### 4.5.2 Variante III: Keine Unternehmensgründung und Aufnahme einer unselbstständigen Tätigkeit

Die Aufnahme einer unselbstständigen Tätigkeit bietet die Vorteile, dass Hanna Meier

- sich nicht persönlich verschulden muss
- keine langfristige berufliche Bindung eingeht
- ein höheres und sicheres Einkommen erzielt
- geregeltere und auch kürzere Arbeitszeiten hat
- nicht für die Unternehmensschulden haften muss
- kein Risiko auf sich nimmt

Der Hauptnachteil ist, dass sie ihren Traum von der Selbstständigkeit aufgibt und sich in die Abhängigkeit begibt.

### 4.6 Auswahl und Begründung

#### 4.6.1 Auswahl und Darstellung der günstigsten Alternative

Die günstigste Wahl die Hanna Meier treffen kann, ist die Variante II: „Erweiterte Unternehmensgründung mit einem Verkaufswagen“ zu wählen. Die Entscheidung wird durch folgende Argumente begründet:

- Die Break-Even-Analyse zeigt, dass mit niedrig gesetzten Abnehmerzielen ein kleiner Gewinn erwirtschaftet werden kann. Die Abnehmer liegen bei beziehungsweise unter 5 % und der Konsum bei 10 oder 5 %.
- Die Branchenanalyse hat gezeigt, dass die Markteintrittschancen gut sind und die Wettbewerbsrivalität noch nicht so stark ausgeprägt ist.
- Sie selbst hat für sich einen attraktiven Lohn als Absolventin eingeplant und kann sogar noch zwei Arbeitnehmer beschäftigen. Das heißt, dass sie nicht alles alleine machen muss.
- Zeitlich kann die Arbeit gut gemanagt werden, da die Produktion nur vom Frühjahr bis zum Herbst läuft.

- Es sind ausreichende potentielle Kunden vorhanden
- Das Unternehmen kann später noch vergrößert werden, da die nötigen Flächen vorhanden sind und der Stall Erweiterungsfähig ist

#### 4.6.2 Vergleich der gewählten Alternative mit allen anderen Alternativen

Die gewählte Variante II: „Erweiterte Unternehmensgründung mit einem Verkaufswagen“ bietet den entscheidenden Vorteil, dass es das ist, was die junge Frau machen möchte. Sie ist selbstständig, engagiert und höchst motiviert sich eigenständig etwas aufzubauen. Dazu ist diese Variante rentabel. Hanna kann sich so ihr Einkommen selbst erarbeiten und schafft sogar zwei neue Arbeitsplätze. In ihrem Unternehmen ist sie der Chef. Mit der Unternehmensgründung schafft sie sich eine eigene Existenz und eine Absicherung für die Zukunft.

Mit dem Verkaufswagen und für Hanna realistisch gesteckte Verkaufszahlen würde das Unternehmen einen kleinen Gewinn abwerfen. Mit dem Wagen könnten weiter entfernte Ortschaften besucht werden und so auf den Laden aufmerksam gemacht werden. Auch würden Kunden bedient, für die der Anfahrtsweg zu lang wäre oder keine Bus- oder Zugverbindung besteht. Besonders in der Anfangszeit kann der Verkaufswagen für viel Werbung sorgen.

#### 4.7 Maßnahmenplan

Der erste Schritt den Hanna machen muss, ist ein Businessplan zu erarbeiten. Er ist die Grundlage, um von einer Bank einen Kredit zu bekommen, da in dem Plan die geplanten Kosten und Einnahmestrukturen, die Markt- und Konkurrenzsituation beschrieben sind. Anhand dieser Informationen wird Hannas Vorhaben als kreditwürdig befunden oder nicht. Da jede Bank einen Businessplan anders bewertet, sollte sie sich mehrere Angebote und Bewertungen einholen. Nachdem sie sich für eine Bank entschieden und einen Kredit bekommen hat, kann sie ihre Eltern um den vereinbarten Zuschuss bitten. Für weitere finanzielle Unterstützung kann sie sich bei der Gesellschaft für Struktur- und Arbeitsmarktentwicklung Mecklenburg-Vorpommern um ein Mikrodarlehen für Existenzgründer bewerben. Wenn die Geldmittel besorgt sind, kann das Unternehmen gegründet und beim Gewerbeamt angemeldet werden. Sind diese Schritte getan, kann ein Grundstück mit Haus und/oder Stall gesucht werden. Nach verschiedenen Besichtigungen muss sich für ein Objekt entschieden werden. Je nachdem in welchem Zustand sich die Gebäude befinden, muss ein Auftrag an ein Archi-

tekturbüro verfasst werden. Dazu müssen alle Einzelheiten über die Umgestaltung und den Stallbau besprochen werden. Ist die Arbeit vom Architekt beendet und der Stall genehmigt kann mit dem Bau begonnen werden. Vorerst müssen die Arbeiter organisiert und die Aufgaben verteilt werden, damit jede Minute effektiv genutzt wird. Im gleichen Schritt müssen eventuell benötigte Maschinen, Transporter etc. gemietet, abgeholt und weggebracht werden. Begonnen wird mit dem Stallbau. Sobald dieser abgeschlossen ist, können bereits die Schafe gekauft und verladen werden. So kann Zeit gespart werden, da die Tiere bereits im tragenden Zustand erworben werden und keine Milch geben. Gleichzeitig müssen die Futter- und Strohvorräte aufgestockt werden. Wenn die Wohnhausarbeiten erfolgreich voranschreiten, kann bereits die nötige Einrichtung wie Schränke, Spüle, Zutaten, Kühltheke etc. bestellt werden, da mit langen Wartezeiten zu rechnen ist. Sobald die Bauarbeiten ihrem Ende zugehen, muss Hanna sich mit dem Arbeitsamt in Verbindung setzen, um potenzielle Arbeitskräfte auf sich aufmerksam zu machen. Sie benötigt eine/n Verkäufer/in die/der den Verkaufswagen fährt und an den verschiedenen Standorten die Ware verkauft. Als Mindestvoraussetzung gilt der Besitz eines Führerscheins Klasse B. Eine weitere Kraft soll im Hofladen bei Bedarf aushelfen. Ihre Aufgaben sind der Verkauf, Verarbeitung der Milch und weitere anfallenden Tätigkeiten.

Wenn die Produktion in den Wintermonaten ruht, muss Hanna sich um die Werbung kümmern. Sie will versuchen es selbst zu übernehmen und sollte mit Flyer für eine Eröffnungsfeier im Mai beginnen. In den letzten Schritten der Vorbereitung muss der Verkaufswagen gekauft, geholt und zugelassen werden, damit er einsatzbereit ist, wenn die Produktion läuft. Ab dem Frühjahr, wenn die Lammzeit einsetzt, wird mit der Produktion und Verarbeitung der Milch begonnen. Sobald die ersten Erzeugnisse vorhanden sind, wird mit dem Verkauf begonnen. Nebenbei wird weiterhin die Eröffnungsfeier vorbereitet. Sie ist die Einleitung für ein erfolgreiches Unternehmen.

## 5. Zusammenfassung

Diese Arbeit wurde verfasst um das Spektrum an „Übungsfallstudien“ zu erweitern. Zu Beginn wird auf die Entstehung und Theorie der Fallstudie eingegangen, ebenso auf die Anwendungsbereiche und Erkenntnisse. Dabei wird die Vorgehensweise beschrieben und ein Lösungsschema dargestellt. Im dritten Kapitel beginnt die Vorstellung des Falls. Hanna ist eine Absolventin aus dem Fachbereich Agrarwirtschaft. Sie möchte sich mit der Milchschaufhaltung und Milchverarbeitung mit anschließendem Verkauf selbstständig machen. Die Darstellung ist gegliedert in die Geschäftsidee, das ostfriesische Milchschauf, der Produktionsablauf, der Standort, die Anschaffungskosten, die Gesamtkosten im Jahr, die Finanzierung, der Business-Plan, die Marktanalyse, die Vermarktung und die Alternative.

Das vierte Kapitel befasst sich mit der Verarbeitung der in Kapitel 3 dargestellten Informationen und deren Auswertung. Dabei finden die Instrumente „Break-Even-Analyse“ und „Branchenanalyse nach Porter“ Anwendung. Da es eine „einfache Unternehmensgründung“ und eine „erweiterte Unternehmensgründung mit Verkaufswagen“ gibt, werden beide Varianten geprüft und miteinander verglichen. In diesem Fall ist das Ergebnis eine Empfehlung zur Variante II. Die Bearbeitung des Falls schließt mit einem Maßnahmenplan ab, in dem die nächsten Schritte von Hanna beschrieben werden.

## 6. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Fallstudienlösungsschema.....	7
Abb. 2: Ostfrisches Milchschaaf .....	17
Abb. 3: Anforderungen an die Milchschaafhaltung.....	18
Abb. 4: Das Milchschaaf im Jahreslauf .....	19
Abb. 5: Branchenanalyse nach Porter.....	22

## 7. Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Kosten für Futtermittel (2010) .....	13
Tab. 2: Anschaffungskosten Variante I .....	24
Tab. 3: Tilgungsplan Variante I .....	25
Tab. 4: Kosten Fütterung Variante I .....	26
Tab. 5: Gesamtkosten/Jahr Variante I.....	26
Tab. 6: Erwarteten Einnahmen Variante I .....	27
Tab. 7: Milchmenge .....	27
Tab. 8: Anschaffungskosten Variante II .....	29
Tab. 9: Tilgungsplan Variante II .....	30
Tab. 10: Kosten Fütterung Variante II .....	31
Tab. 11: Gesamtkosten/Jahr Variante II.....	31
Tab. 12: Erwarteten Einnahmen Variante II .....	32

## 8. Quellen

Donhauser, R. M.: Quark, Butter, Joghurt, Käse selbst gemacht. Wien: Tosa Verlag, 1997.

Eschenbach, R., Kreuzer, C., Neumann, K.: Fallstudien zur Unternehmensführung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1994.

Schlolaut, W., Wachendörfer, G.: Handbuch Schafhaltung. Frankfurt am Main: DLG Verlags GmbH, 1992.

Schwintzer, I.: Das Milchschaaf. Stuttgart: Ulmer Verlag, 1983.

Strittmatter, K.: Schafzucht. Stuttgart: Ulmer Verlag, 2003.

[http://service.mvnet.de/statmv/daten\\_stam\\_berichte/e-bibointerth01/bevoelkerung--haushalte--familien--flaeche/a-i\\_/a123-2008-22.pdf](http://service.mvnet.de/statmv/daten_stam_berichte/e-bibointerth01/bevoelkerung--haushalte--familien--flaeche/a-i_/a123-2008-22.pdf); Zugriff: 23.07.10

[http://suchen.mobile.de/fahrzeuge/showDetails.html?lang=de&id=131011642&pageNumber=1&scopeld=VUT75&sortOption.sortBy=searchNetGrossPrice&sortOption.sortOrder=ASCENDING&makeModelVariant1.searchInFreetext=false&makeModelVariant2.searchInFreetext=false&makeModelVariant3.searchInFreetext=false&vehicle\\_Category=VanUpTo7500&segment=Truck&minFirstRegistrationDate=2010-01-01&ambitCountry=DE&siteId=GERMANY&negativeFeatures=EXPORT&damageUnrepaired=NO\\_DAMAGE\\_UNREPAIRED&export=NO\\_EXPORT&grossPrice=false&customerIdsAsString=&category=TrafficConstructionVan&tabNumber=1](http://suchen.mobile.de/fahrzeuge/showDetails.html?lang=de&id=131011642&pageNumber=1&scopeld=VUT75&sortOption.sortBy=searchNetGrossPrice&sortOption.sortOrder=ASCENDING&makeModelVariant1.searchInFreetext=false&makeModelVariant2.searchInFreetext=false&makeModelVariant3.searchInFreetext=false&vehicle_Category=VanUpTo7500&segment=Truck&minFirstRegistrationDate=2010-01-01&ambitCountry=DE&siteId=GERMANY&negativeFeatures=EXPORT&damageUnrepaired=NO_DAMAGE_UNREPAIRED&export=NO_EXPORT&grossPrice=false&customerIdsAsString=&category=TrafficConstructionVan&tabNumber=1); Zugriff: 11.08.10

[www.belafuzu.de/Mineralfutter/fuer-Ziegen/TOP-Mineral--1-5-kg.html?XTCsid=6f181fd1e9b75f722c5ceb37a60a46c8](http://www.belafuzu.de/Mineralfutter/fuer-Ziegen/TOP-Mineral--1-5-kg.html?XTCsid=6f181fd1e9b75f722c5ceb37a60a46c8); Zugriff: 17.06.10

[www.breuer-versand.de/agrarshop/maschinen/melkmaschinen/kleinmelkmaschine-komplett-1-eimer-schafe.php](http://www.breuer-versand.de/agrarshop/maschinen/melkmaschinen/kleinmelkmaschine-komplett-1-eimer-schafe.php); Zugriff: 27.06.10

[www.der-grosskuechen-store.de](http://www.der-grosskuechen-store.de); Zugriff: 27.06.10

[www.lfl.bayern.de/itz/schaf/09328/linkurl\\_0\\_14\\_0\\_0.pdf](http://www.lfl.bayern.de/itz/schaf/09328/linkurl_0_14_0_0.pdf); Zugriff: 17.06.10

[www.milchindustrie.de/de/milch/nachfrage/pro\\_kopf\\_verbrauch\\_konsummilch.html](http://www.milchindustrie.de/de/milch/nachfrage/pro_kopf_verbrauch_konsummilch.html); Zugriff: 23.07.10 (ursprüngliche ausgewiesene Quelle: ZMP, MIV)

[www.salzburger-fenster.at/rubrik/vorkoster/1207/-genuss-region-tennegau\\_5462.html](http://www.salzburger-fenster.at/rubrik/vorkoster/1207/-genuss-region-tennegau_5462.html); Zugriff: 17.06.10

[www.schkade-landhandel.de](http://www.schkade-landhandel.de); Zugriff: 17.06.10

[www.ofm.ch/milchschaaf/fr\\_milchschaaf.htm](http://www.ofm.ch/milchschaaf/fr_milchschaaf.htm); Zugriff: 17.06.10

[www.wochenblatt-dlv.de/m%e4rkte/l%e4mmer](http://www.wochenblatt-dlv.de/m%e4rkte/l%e4mmer); Zugriff: 11.08.10

## Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ich bin damit einverstanden, dass meine Diplomarbeit in der Hochschulbibliothek eingestellt wird.

Annina Rautenberg, Neubrandenburg, den 02.09.2010,

---

Name, Ort, Datum, Unterschrift