

Hochschule Anhalt (FH)

**Fachbereich Landwirtschaft, Ökotropologie
und Landschaftsentwicklung**

Studiengang: Master Food and Agribusiness

Masterthesis

Analyse der Wirtschaftlichkeit des Exportes von Bio-Weizen aus der Ukraine nach Deutschland

Vorgelegt von: Mykola Perekhozhuk

Matrikel-Nummer: 4059266

Studiengang: Master Food and Agribusiness

Fachbereich: Landwirtschaft, Ökotropologie und
Landschaftsentwicklung

1.Guterachterin: Prof. Dr. Kashtanova, Elena

2.Guterachter: Dr. Schenk, Michael

Danksagung

Diese Arbeit wurde im Rahmen meiner Ausbildung an der Hochschule Anhalt in dem Studiengang „Master Food Agribusiness“ abgefertigt. Ich habe beim Schreiben der Arbeit erhebliche Unterstützung erhalten, für welche ich mich bei all jenen bedanken möchte, die mir geholfen und mich beim Schreiben der Arbeit unterstützt haben.

Zuallererst möchte ich mich bei meiner Betreuerin dieser Masterarbeit bedanken, Prof. Dr. Kashtanova, die mich auf den richtigen Weg zum Schreiben der Arbeit geführt hat, mir mit zahlreichen Ratschlägen zur Seite stand und Unterstützung bei der Strukturierung der Arbeit geleistet hat. Ich danke auch Dr. Schenk für die guten Ideen bei der Entwicklung des Themas der Masterarbeit.

Ebenfalls möchte ich mich herzlich bedanken bei der Leitung meines Praktikums, Frau Olga Gathmann der Firma Bioland-Markt, für die Einblicke in ihre praktischen Kenntnisse und ihr Wissen, welche sie während der Praktikumszeit an mich weitergab.

Weiterhin danken möchte ich der Familie Perekhozhuk und der Familie Nabe für die zahlreiche Unterstützung, das Verständnis und den Glauben an mich.

Insbesondere danke ich meiner Verlobten, die mich während der Zeit des Schreibens unterstützt hat. Ohne sie hätte ich nie erreicht, was ich nun erreicht habe.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	5
Tabellenverzeichnis	6
Abkürzungsverzeichnis	7
1. Einleitung	8
1.1 Problemstellung	9
1.2 Vorgehensweise	10
2. Theoretische Grundlagen	11
2.1 PEST Analyse	11
2.2 Marktanalyse	14
2.3 Portfolio-Analyse	18
2.4 Szenariotechnik	21
2.5 Theorie wirtschaftlicher Kennzahlen	23
3. PEST- und Marktanalyse Deutschlands	28
3.1 PEST Analyse	28
3.1.1 Politische Einflüsse und Risiken	28
3.1.2 Wirtschaftliche Einflüsse und Risiken	30
3.1.3 Soziokulturelle Einflüsse und Risiken	33
3.1.4 Technologische Einflüsse und Risiken	34
3.2 Analyse des deutschen Bioweizen-Marktes	36
3.2.1 Definition der Zielgruppe	37
3.2.2 Marktgröße, -dynamik & -wachstum	39
3.2.3 Wettbewerbsanalyse: ein attraktiver Markt	47
3.2.4 Portfolio-Analyse	49
4. Beschreibung des fiktiven Beispielunternehmens	54
4.1 Basisdaten des Unternehmens	54
4.2 Wirtschaftlichkeit des Unternehmens	56
4.3 Cash-Flow Analyse	58
5. Anwendung der Szenariotechnik	63
5.1 Basisszenario	63
5.2 Szenario 1: Änderung des Preises von Bio-Weizen	64
5.3 Szenario 2: Änderung des Zollkontingents von Bio-Weizen	65

5.4 Szenario 3: Anstieg der Transportkosten	66
6. Zusammenfassung und Empfehlungen	68
Literaturverzeichnis	71
Anhang	78
Selbstständigkeitserklärung	86

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Porters Fünf-Stärken-Modell.....	16
Abbildung 2: BCG Vier-Felder-Matrix.....	19
Abbildung 3: Herleitung der Portfolio-Analyse	21
Abbildung 4: Szenariotrichter	22
Abbildung 5: Wirtschaftswachstum 2016	31
Abbildung 6: Verwendung des BIP 2016.....	32
Abbildung 7: Wachstum der Bio-Landwirtschaftsfläche weltweit (1999-2015)	36
Abbildung 8: Überblick der Bio-Getreideverarbeiter Deutschlands	37
Abbildung 9: Entwicklung der Öko-Anbaufläche und der Anzahl der Öko-Betriebe	41
Abbildung 10: Umsatz der Bio-Lebensmittelbranche in Deutschland.....	42
Abbildung 11: Flächennutzung im Öko-Landbau im Jahr 2015	43
Abbildung 12: Verkaufserlöse im Bio-Getreideanbau in Deutschland von 2010 bis 2015	44
Abbildung 13: Erzeugerpreise für Bio-Weizen in Deutschland, 2012-2016.....	45
Abbildung 14: Verbrauch, Ernte und Bedarf von Bio-Weizen in Deutschland, 2008-2015.....	46
Abbildung 15: Die Dynamik des Verbrauchs von Bio-Weizen in Deutschland, 2008-2015... ..	50
Abbildung 16: BCG Matrix für Bio-Weizen.....	51

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Entwicklung der Bio-Betriebe in Deutschland 1995-2011.....	38
Tabelle 2: Betriebsdaten.....	55
Tabelle 3: Vollkostenrechnung.....	56
Tabelle 4: Investitionskosten	58
Tabelle 5: Exportkosten.....	59
Tabelle 6: Bareinstandspreis.....	60

Abkürzungsverzeichnis

AfD	-	Alternative für Deutschland
BIP	-	Bruttoinlandsprodukt
BCG	-	Boston Consulting Group
BÖLW	-	Bund Ökologischer Lebensmittelwirtschaft e.V.
bzw.	-	beziehungsweise
CDU	-	Christlich Demokratische Union Deutschlands
EORI-Nr.	-	Economic Operators Registration and Identification number
EU	-	Europäische Union
F&E	-	Forschung und Entwicklung
FiBL	-	Forschungsinstitut für biologischen Landbau
GAK	-	Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes
GfK	-	Die Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e.V.
ha	-	Hektar
IFOAM	-	Internationale Vereinigung der ökologischen Landbaubewegungen
t	-	Tonnen
WTO	-	Welthandelsorganisation
DB	-	Deckungsbeitrag
z. Bsp.	-	zum Beispiel
e. V.	-	eingetragener Verein
Ltd	-	private limited company
TRACES	-	TRAdE Control and Expert System
Tsd.	-	Tausend
EBG	-	Export Bio-Getreide
EG	-	Europäische Gemeinschaft
D. h.	-	Das heißt
KTBL	-	Kuratorium für Technik und Bauwesen in der Landwirtschaft
GMP	-	Good Manufacturing Practices
LKW	-	Lastkraftwagen
DDP	-	Delivered Duty Paid

1. Einleitung

In einer modernen Welt, dominiert von vorherrschender Globalisierung und fortschrittlicher Technik, zählen Geschäfte mit internationalen Handelspartnern fast schon zur Normalität eines beinahe jeden Unternehmens. Um sich auf dem globalen Markt gegen die Mitkonkurrenten durchsetzen zu können und profitabel zu arbeiten, erweitern eine große Anzahl an Unternehmen ihre Geschäfte über Ländergrenzen hinaus. Auch für die ukrainischen Unternehmen ist der Außenhandel, vorrangig geprägt von Exportgeschäften, von großer Bedeutung: mehr als ein Drittel der Exportgeschäfte machen das nationale BIP aus. Einen bedeutenden Teil machen dabei, dank der fruchtbaren Böden, Agrarprodukte, als Roh- und Halbfertigwaren, aus. Einen großen Meilenstein erreichte die Ukraine im Jahr 2008, mit dem Beitritt der WTO. Damit wurden die Grundsteine für ein tiefgreifendes Freihandelsabkommen gelegt und die Exportgeschäfte konnten gesteigert werden.¹ 2015 beliefen sich die allgemeinen deutschen Einfuhren aus der Ukraine auf 1.667,6 Mio. Euro.²

Der fortwährende Bio-Trend deutscher Kunden und Konsumenten, reißt nach wie vor nicht ab und kommt auch dem ukrainischen Exportgeschäft zugute. Bio-Kunden sind besonders orientiert an Werten wie beispielsweise der Umweltfreundlichkeit, der artgerechten Tierhaltung und lehnen jegliche Form der chemischen Bearbeitung und Gentechnik ab.³ Allein in 2016 konnte eine Umsatzsteigerung von 9,9 Prozent im deutschen Bio-Markt festgestellt werden.⁴ Zu einem der Grundnahrungsmittel zählt mit großem Abstand der Weizen. Auch für dieses Produkt ist die Nachfrage nach einem Bio-Standard immer größer geworden. Bio-Weizen wird neben Bio-Brotmehl und Anderem auch zu Bio-Viehfutter (Futterweizen) weiterverarbeitet. Aufgrund der verschiedenen Entwicklungen in den Anbauflächen für Bio Getreide, nimmt seit 2015 der Bio-Weizen den größten Anteil der deutschen, ökologischen Anbauflächen in Anspruch. In dem besagten Jahr belief sich die Anbaufläche des Bio-Weizens auf 58.000 ha.⁵ Um die gestiegene Nachfrage weiterhin decken zu können, greifen vermehrt deutsche Unternehmen auf Importgeschäfte von Bio-Weizen zurück. Von insgesamt 218.000 t importiertem Bio-Getreide im Jahr 2015, machen allein 126.000 t Bio-Weizen aus. Die Ukraine

¹ Vgl.: Auswärtiges Amt: Länderinformationen - Ukraine, 2017 Zugriff: 21.06.2017

² Vgl.: GTAI: Wirtschaftsdaten Kompakt - Ukraine, 2016 [Zugriff: 21.06.2017]

³ Vgl.: Bundesverband Naturkost Naturwaren: Trend zu Bio-Produkten bleibt ungebrochen. Bio wächst kräftig und sieht doch in ungewisse Zukunft, 2015 [Zugriff: 21.06.2017]

⁴ Vgl.: Brzukalla, Hans-Josef / Moewius, Joyce / Röhring, Peter et al.: Die Bio Branche 2017, BÖLW (Hg.) [Zugriff: 21.06.2014]

⁵ Vgl.: Dr. Behr, Hans-Christoph / Schaack, Diana / Rampold, Christine: Strukturdaten im ökologischen Landbau in Deutschland 2015 - Bodennutzung, Tierhaltung und Verkaufserlöse, BLE (Hg.), 2016 [Zugriff: 21.06.2016]

zählt, neben Rumänien, für Deutschland zu dem bedeutendsten Importland für Bio-Weizen.⁶

1.1 Problemstellung

Aufgrund der kontinuierlich steigenden Nachfrage nach Bio-Weizen auf dem deutschen Markt, kann die Nachfrage mit inländischer Produktion allein nicht gedeckt werden. Dies führt zu einem Markt-Ungleichgewicht, da die Nachfrage das Angebot übersteigt. Um diesem Ungleichgewicht vorzubeugen, beläuft sich der Importanteil von Bio-Weizen auf beachtliche 25 Prozent, wovon allein 15,78 Prozent von der Ukraine importiert werden.⁷ Hinzu kommt die Tatsache, dass die Bio-Anbauflächen und jene Unternehmen, welche mit Bio-Weizen handeln, in der Ukraine aktuell ein rasantes Wachstum erleben. Durchschnittlich arbeiten zertifizierte ukrainische Bio-Unternehmen auf einer Anbaufläche von rund 2.000 ha pro ein Unternehmen.⁸ Die produzierten Übermengen an Bio-Weizen allerdings, können nicht von dem inländischen Markt aufgenommen werden, da die Nachfrage in der Ukraine zu gering ist. D.h. die Unternehmen sehen sich in gewisser Weise dazu ‘gezwungen’ zu exportieren, zum größten Teil nach Deutschland. Daraus lässt sich schließen, dass bereits viele Exporteure von Bio-Getreide, im speziellen Weizen, auf dem ukrainischen Markt bestehen.

Auf Grund dieser Tatsachen, untersucht diese Arbeit die Wirtschaftlichkeit des Exportes von Bio-Weizen aus der Ukraine nach Deutschland. Um fokussiert, sowie strukturiert zu einem Ergebnis zu kommen, wird dabei auf zwei Untersuchungsfragen zurückgegriffen, welche sich wie folgt formulieren lassen:

Ist es noch rentabel für ukrainische Unternehmen, bei den aktuellen Marktgegebenheiten, in das Geschäft des Exportes von Bio-Weizen nach Deutschland zu investieren?

Kann das ukrainische Unternehmen dem Konkurrenz- und Preisdruck standhalten?

Im Folgenden, wird nach Antworten auf die Fragen gesucht und ein Fazit, nach vollendeter Untersuchung, gezogen. Die Studie bietet damit repräsentative Empfehlungen für ein jenes ukrainisches Unternehmen, welches in Erwägung zieht, in das Exportgeschäft von Bio-Weizen nach Deutschland zu investieren oder gar die eigene Produktion auf Bio umzustellen.

⁶ Vgl.: Rampold, Christine: Bio-Importe erneut gestiegen, AMI (Hg.), 2016 [Zugriff: 21.06.2017]

⁷ Vgl.: o.A.: Presseinformation, AMI (Hg.), 2014 [Zugriff: 21.06.2017]

⁸ Vgl.: Topchij Mykolajovych, Volodymyr: Entwicklung organischen Sektors in der Ukraine, Ministry of Agrarian Policy and Food (Hg.), 2016 [Zugriff: 21.06.2017]

1.2 Vorgehensweise

Um verlässliche Antworten auf die oben gestellten Untersuchungsfragen stellen zu können, werden im zweiten Kapitel die theoretischen Grundlagen der Werkzeuge, welche zur Analyse verwendet werden, vorgestellt. Beginnend mit den theoretischen Hintergründen einer PEST-Analyse, wird der Autor die verschiedenen Einflussfaktoren der unternehmerischen Umwelt erläutern. Darauffolgend beschreibt der Autor die Theorie der Marktanalyse und Portfolio-Analyse, wofür und wie diese verwendet werden. Gefolgt von der Erläuterung der Szenario Technik, schließt das Kapitel 2, mit der Klärung verschiedener wirtschaftlicher Kennzahlen, welche zu späteren Berechnungen notwendig sind, ab. Die darauffolgenden Kapitel wenden die in Kapitel 2 beschriebenen theoretischen Grundlagen praktisch an.

Kapitel 3 widmet sich der praktischen Anwendung der PEST- und Marktanalyse. Die politischen, wirtschaftlichen, soziokulturellen und technologischen Einflüsse, sowie der deutsche Markt für Bio-Weizen, einschließlich der Definition der Zielgruppe, die Marktgröße und das -wachstum werden tiefgreifend erläutert. Abgeschlossen, wird Kapitel 3 mit der Portfolio-Analyse.

Kapitel 4 leitet die Beschreibung des Beispiel-Unternehmens, anhand welches die Szenario Technik durchgeführt werden soll, ein. Dazu stellt der Autor dem Leser einen fundierten Überblick über die Randdaten des Unternehmens.

Um für die oben genannte Untersuchungsfragen realistische Antworten geben zu können, wird in Kapitel 5 das eigentliche Szenario-Verfahren Anwendung finden. Unter Anwendung verschiedener Szenarien von möglichen Preisänderungen, über Anpassungen von Zollbestimmungen, bis hin zu Änderungen der Transportkosten, wird der Autor analysieren, ob und inwieweit, diese Einfluss auf die unternehmerische Tätigkeit haben können. Dabei bedient sich der Autor an stets realistischen Szenarien.

Auf der Basis der einhergehenden, ausführlichen Analyse zieht der Autor im letzten Kapitel ein Fazit, aufgrund dessen die Untersuchungsfragen für ukrainische Unternehmen beantwortet werden können. Die Arbeit stellt, aufgrund der Aktualität ihres Themas, eine Empfehlung, welche für viele ukrainische Unternehmen von großer Bedeutung ist.

2. Theoretische Grundlagen

Um fundierte Basiskenntnisse des Lesers, über die angewandten Methoden zur Analyse des Themas, zu gewährleisten, widmet sich das Kapitel 2 den theoretischen Grundlagen. In diesem Kapitel werden die zur späteren Analyse benötigten Tools auf theoretischer Basis erklärt. Folglich werden die Konzepte der PEST Analyse, der Marktanalyse, der Portfolio-Analyse und der Szenario Technik erläutert. Des Weiteren, folgt die Erläuterung der Bedeutung wirtschaftlicher Kennzahlen und deren Berechnung.

2.1 PEST Analyse

Als eines der wohl weitverbreitetsten strategischen Tools, untersucht die PEST Analyse das unternehmerische Umfeld auf einer makroökonomischen Ebene. Damit können verschiedene Einflussfaktoren und deren Auswirkungen auf die unternehmerischen Tätigkeiten bestimmt und abgeschätzt werden, um die Unternehmensstrategie anzupassen. Durch die PEST Analyse kann die Effizienz eines Unternehmens deutlich gesteigert werden. Für diese Arbeit ist die PEST Analyse von großer Bedeutung, um den deutschen Bio-Weizenmarkt mit seinen einhergehenden Risiken für ukrainische Exporteure einschätzen zu können. Das englische Akronym steht für politische (political), wirtschaftliche (economic), soziokulturelle (social) und technologische (technological) Einflussfaktoren, welche es gilt zu analysieren. Die Erweiterung um die ökologisch-geografischen (environmental), sowie rechtlichen (legal) Einflussfaktoren, wird in dieser Arbeit keine Anwendung finden, um die Analyse so fokussiert wie möglich zu halten.⁹ Ergebnis der PEST Analyse ist ein allgemeines Verständnis des Unternehmensumfeldes auf einem Markt.

Politische Einflussfaktoren

Im Hinblick auf die politischen Einflussfaktoren, bedarf es einer einhergehenden Betrachtung der Wirtschaftsordnung, der politischen Stabilität und der außenpolitischen Einstellung eines Landes. Durch die Analyse der politischen Form eines Staates, können erste Schlüsse über mögliche Einwirkungen auf den Unternehmenserfolg, bei einem Markteintritt oder Erweiterung des Geschäfts in diesem Markt, identifiziert werden. Darum gilt es zwischen totalitären und

⁹ Vgl.: Theobald, Elke: PESTEL Analyse - Die wichtigsten Einflussfaktoren der Makroumwelt, ManagementMonitor (Hg.), o.D., S. 3-4, [Zugriff: 07.07.2017]

demokratischen Staaten zu unterscheiden. Aus der politischen Form eines Staates heraus, lassen sich ebenfalls aktuelle Einstellungen der Regierung gegenüber dem Außenhandel erkennen. So greift ein interventionistischer Staat eher in die Wirtschaftspolitik ein, als liberal eingestellte Regierungen. Der staatliche Eingriff in die Wirtschaftsprozesse dient dabei meist dem Schutz der eigenen Wirtschaft eines Landes, durch beispielsweise die Einführung von Import Tarifen und Handelsbarrieren. Bei vorherrschenden Unruhen oder Konflikten, sowie politischen Umbrüchen im Land, sollte abgeschätzt werden, bis zu welchem Grad diese die unternehmerischen Tätigkeiten begrenzen und beeinflussen und inwiefern diese den zukünftigen Unternehmenserfolg beeinträchtigen.¹⁰ Des Weiteren sollten folgende Kriterien untersucht werden: Vorhandensein bzw. Ausmaß an Korruption, Steuerregulierungen, Wettbewerbsregulierungen, Verbraucherschutz, elektronischer Handel, sowie Umweltregulierungen in dem zu operierenden Land.¹¹

Zusammenfassend sollen durch die Analyse der politischen Einflussfaktoren, Angaben zum Stand der Staatsorganisation getroffen werden können.

Wirtschaftliche Einflussfaktoren

Die wirtschaftlichen, auch bezeichnet als die ökonomischen Einflussfaktoren, geben Aufschluss über die aktuelle, als auch zukünftig absehbare, volkswirtschaftliche Situation eines Landes. Hierzu gilt es Informationen über die Entwicklung des Absatzmarktes zusammen zu tragen. Hilfreich dafür können Kennzahlen über die Bevölkerungszahlen, das Pro-Kopf Einkommen, das reale BIP, die Investmentgeschäfte sowie die Import- und Exportgeschäfte sein. Verfügt beispielsweise die Bevölkerung eines Landes über genügend Einkommen, resultiert dies in erhöhtem Konsum, welches wiederum auf einen potentiell positiven Absatzmarkt hindeuten lässt. Hingegen weist eine hohe Arbeitslosenrate im Zusammenspiel mit einer geringen Bevölkerungsdichte auf eine zu geringe Nachfrage und könnte somit die Geschäfte behindern. Für die Erweiterung eines Geschäfts in ein Land mit fremden Währungskurs, sind vor allem die Entwicklung des Wechselkurses und die Inflationsrate von erheblicher Bedeutung.¹² Abhängig von der jeweiligen Art des Geschäftes eines Unternehmens sind auch die Kreditverfügbarkeit, Personalkosten, Trends im Aktienmarkt, sowie

¹⁰ Vgl.: Theobald, Elke: PESTEL Analyse - Die wichtigsten Einflussfaktoren der Makroumwelt, Management Monitor (Hg.), o.D., S. 3-4 [Zugriff: 07.07.2017]

¹¹ Vgl.: Jurevicius, Ovidijus: PEST & PESTEL Analysis, Strategic Management insight (Hg.), 13.02.2013 [Zugriff: 07.07.2017]

¹² Vgl.: Theobald, Elke: PESTEL Analyse - Die wichtigsten Einflussfaktoren der Makroumwelt, Management Monitor (Hg.), o.D., S. 3-4 [Zugriff: 07.07.2017]

Preisfluktuationen in einem jeweiligen Land von großer Bedeutung.¹³ Bei der Durchführung der PEST Analyse sollte stets darauf geachtet werden, nur jene Faktoren in die Analyse einzubeziehen, welche direkte Auswirkungen nehmen können, um falsche Resultate und Schlussfolgerungen der Analyse zu vermeiden.

Soziokulturelle Einflussfaktoren

Im Falle einer Geschäftserweiterung in ein fremdes Land, sind soziale und kulturelle Unterschiede nicht zu unterschätzen. Gegenläufige Wertvorstellungen der gesellschaftlichen Umwelt führen unter Nichtberücksichtigung und fehlender Toleranz nicht selten zum Scheitern internationaler Geschäfte. Verhaltensweisen und Einstellungen gegenüber Arbeit, Freizeit und Ruhestand, sowie die Strukturen in der Gesellschaft, gegliedert durch beispielsweise Religionszugehörigkeiten, demografischen Wandel, Altersklassen, soziale Klassen, Familiengrößen und Käuferverhalten, lassen Aufschlüsse über einen Markt ziehen. Durch die Analyse der Gesellschaft und dessen Kultur, lässt sich ebenfalls der Lebensstil einer Bevölkerung und ihrer Einstellungen beispielsweise ökologisch und umweltbewussten Produkten gegenüber, feststellen.¹⁴ Die tiefgründige Betrachtung der soziokulturellen Einflussfaktoren ermöglicht es, Kundenwünsche zu reflektieren und in die Unternehmensführung aktiv einzubinden, durch zum Beispiel einer Anpassung der Produktion. Hilfreich für die Analyse dieser spezifischen Einflussfaktoren können Hofstede's kulturelle Dimensionen sein. Anhand dieser, lassen sich die Machtdistanz, die Unsicherheitsvermeidung, der Individualismus im Vergleich zum Kollektivismus, die Maskulinität im Vergleich zur Feminität und die langfristige im Vergleich zur kurzfristigen Orientierung einer Gesellschaft, feststellen.¹⁵ Da die Dimensionen in der weiteren Analyse keine Anwendung finden werden, wird an dieser Stelle nicht weiter im Detail auf Erläuterung der einzelnen Begrifflichkeiten eingegangen.

Technologische Einflussfaktoren

In der heutigen Zeit, geprägt von immer rasanter voranschreitenden Entwicklungen in der Technologie, spielt diese auch für Unternehmen eine erhebliche Rolle und gewinnt stets an

¹³ Vgl.: Jurevicius, Ovidijus: PEST & PESTEL Analysis, Strategic Management insight (Hg.), 13.02.2013 [Zugriff: 07.07.2017]

¹⁴ Vgl.: Jurevicius, Ovidijus: PEST & PESTEL Analysis, Strategic Management insight (Hg.), 13.02.2013 [Zugriff: 08.07.2017]

¹⁵ Vgl.: Stoll, Susanne: Cultural dimensions as a factor of success, Saimaa University of Applied Sciences (Hg.), 2010, S. 13-15 [Zugriff: 08.07.2017]

Bedeutung. Nicht nur die erhöhten Standards in der Kommunikationstechnologie, sondern auch der fortschreitende elektronische Geschäftsverkehr tragen zur Erleichterung der internationalen Tätigkeiten bei. Dennoch müssen sich einige Unternehmen der Herausforderung stellen, zusätzliche Technologien anderer Märkte zu beherrschen um eine effiziente Tätigkeit garantieren zu können. Somit sollten auch die staatlichen und privaten Förderungen für die F&E in Betracht gezogen werden.¹⁶ Zusammenfassend, können folgende Einflussfaktoren im Hinblick auf die technologischen Standards eines Marktes untersucht werden: die Grundausstattung der technologischen Infrastruktur, der Grad des technologischen Wandels, technologische Anreize, die Gesetzgebung der Technologie betreffend, das Ausmaß der Entwicklung des Internets und dessen Penetration, sowie der Zugang zu neuester Technologie.¹⁷

2.2 Marktanalyse

Bevor sich ein Unternehmen dazu entscheidet, einen neuen Markt zu erschließen und zu expandieren, bietet die Marktanalyse ein geeignetes Tool, um sich einen grundlegenden Überblick über einen Markt zu verschaffen. Anhand aller zusammengetragenen Eckdaten, liefert die Marktanalyse Informationen über die allgemeine Marktsituation, die Nachfrage auf dem Markt, das Marktpotenzial, genauere Vorstellungen über die Zielgruppen, die Marktsättigung und weiteres. Besonders für Kapitalgeber und Investoren ist eine akkurat erstellte Marktanalyse häufig unerlässlich.¹⁸ Um dem Leser einen Überblick zu verschaffen, sollte zunächst eine allgemeine Beschreibung des Marktes einhergehen. Um den Leser strukturiert zu leiten, ist es daher nicht selten von Vorteil den Markt vorerst umfassend zu beschreiben, bevor der Markt auf detaillierter Ebene dargestellt wird.

Definition der Zielgruppe

Der erste eigentliche Schritt einer Marktanalyse liegt darin, die Zielgruppen in dem Zielmarkt genauer zu beschreiben. Ein Unternehmen, dessen Tätigkeiten sich an den direkten, privaten Endkonsumenten richtet, kann die Zielgruppenbeschreibung beispielsweise untergliedern in

¹⁶ Vgl.: Theobald, Elke: PESTEL Analyse - Die wichtigsten Einflussfaktoren der Makroumwelt, Management Monitor (Hg.), o.D., S. 3-5 [Zugriff: 08.07.2017]

¹⁷ Vgl.: Jurevicius, Ovidijus: PEST & PESTEL Analysis, Strategic Management insight (Hg.), 13.02.2013 [Zugriff: 08.07.2017]

¹⁸ Vgl.: o.A.: Marktanalyse und Wettbewerbsanalyse im Businessplan, für-Gründer.de (Hg.), o.D. [Zugriff: 11.07.2017]

Gruppen, sortiert nach Alter, Bildungsstand, Einkommensklassen, Werte und Normen einzelner Gruppen oder weiteres. Produziert ein Unternehmen keine Endprodukte, sondern gewerbliche Industrieprodukte zur Weiterverarbeitung, richtet sich die Zielgruppe auf Zwischenhändler und Verarbeiter. In einem solchen Fall, eignen sich Gruppierungen wie beispielsweise die Art der Zwischenhändler bzw. Verarbeiter, deren Unternehmensgröße, deren geografische Lage, deren angewandtes Produktionsverfahren und sonstiges. Nachdem die zielgerichtete Definition der Zielgruppe abgeschlossen ist, kann diese gegebenenfalls geografisch eingegrenzt werden. Damit setzt der Autor einen klaren Fokus, um den Leser weiterhin strukturiert durch die Analyse zu leiten.¹⁹

Marktgröße, -dynamik & -wachstum

Aufbauend auf die bereits analysierte Basis, der Definition der Zielgruppe, liegt es am Autor, die Marktgröße, Marktdynamik und das Marktwachstum zu betrachten. Zunächst wird die aktuelle Marktgröße, gemessen an Einheiten betreffend den Umsatz und der realen Absatzmenge eingeschätzt. Durch die Betrachtung der Marktentwicklungen in den letzten drei bis fünf Jahren und der Einbeziehung einer Marktprognose von den zukünftigen drei bis fünf Jahren, kann das Marktwachstum erschlossen werden. Durch verschiedene, auf einen Markt wirkende Einflüsse, werden Absatz, Umsatz und Marktpotential dynamisch. Zur Herleitung der Marktdynamik also, gilt es jene Faktoren zu identifizieren, welche direkten Einfluss auf die drei Komponenten (Absatz, Umsatz und Marktpotential) nehmen. Durch Einschätzungen des Marktwachstums und der Marktdynamik, lassen sich potentielle Trends frühzeitig erkennen, sodass geschäftliche Tätigkeiten angepasst werden können.

Auch die Untersuchung des Marktpotenzials, ist für die strategische Unternehmensplanung unerlässlich. Das Marktpotenzial zeigt auf, wie groß ein Markt zukünftig werden könnte und zu welchem Zeitpunkt dieser vollständig gesättigt sein wird.²⁰ Geeignete Kennzahlen zu dieser Untersuchung sind die Anzahl der jeweiligen Zielgruppen zugehörigen Unternehmen und die Kaufrate. Aufgrund der Unvorhersehbarkeit der zukünftigen Einflussfaktoren und der vagen Herleitung der Daten, stellt die Erkundung des Marktpotentials häufig eine Herausforderung dar. Komplexe Zusammenhänge zwischen technischen und logischen Daten gilt es zu erkennen und zu interpretieren.²¹

¹⁹ Vgl.: Fleig, Jürgen: Aufbau und Inhalt einer Marktanalyse, business-wissen.de (Hg.), 08.07.2016 [Zugriff: 11.07.2017]

²⁰ Vgl.: o.A.: Marktanalyse und Wettbewerbsanalyse im Businessplan, für-Gründer.de (Hg.), o.D. [Zugriff: 11.07.2017]

²¹ Vgl.: Fleig, Jürgen: Aufbau und Inhalt einer Marktanalyse, business-wissen.de (Hg.), 08.07.2016 [Zugriff:

Wettbewerbsanalyse

Zuletzt fällt die Wettbewerbsanalyse, im Rahmen der Marktanalyse, unter nähere Betrachtung. Nachdem das Marktpotential ermittelt wurde, ist es folglich von Interesse heraus zu filtern, bis zu welchem Grad dieses Potential von dem eigenen Unternehmen ausgeschöpft werden kann und wieviel gegebenenfalls an die Marktkonkurrenz geht. Konkurrenten stellen diejenigen Unternehmen dar, welche ein vergleichsweise ähnliches Produkt an die gleiche Zielgruppe vertreiben.²² Doch nicht nur direkte Mitbewerber, sondern auch weitere Kräfte, stehen mit dem eigenen Geschäft im Wettbewerb. Michael E. Porter entwickelte dazu sein Fünf-Stärken-Modell (engl. Five Forces Model), welches, neben den Mitbewerbern auf dem Markt, auch Ersatzprodukte, Lieferanten, mögliche neue Mitbewerber und Kunden als Faktoren der Wettbewerbsanalyse einbezieht. Die nachfolgende Abbildung repräsentiert Porters Modell.

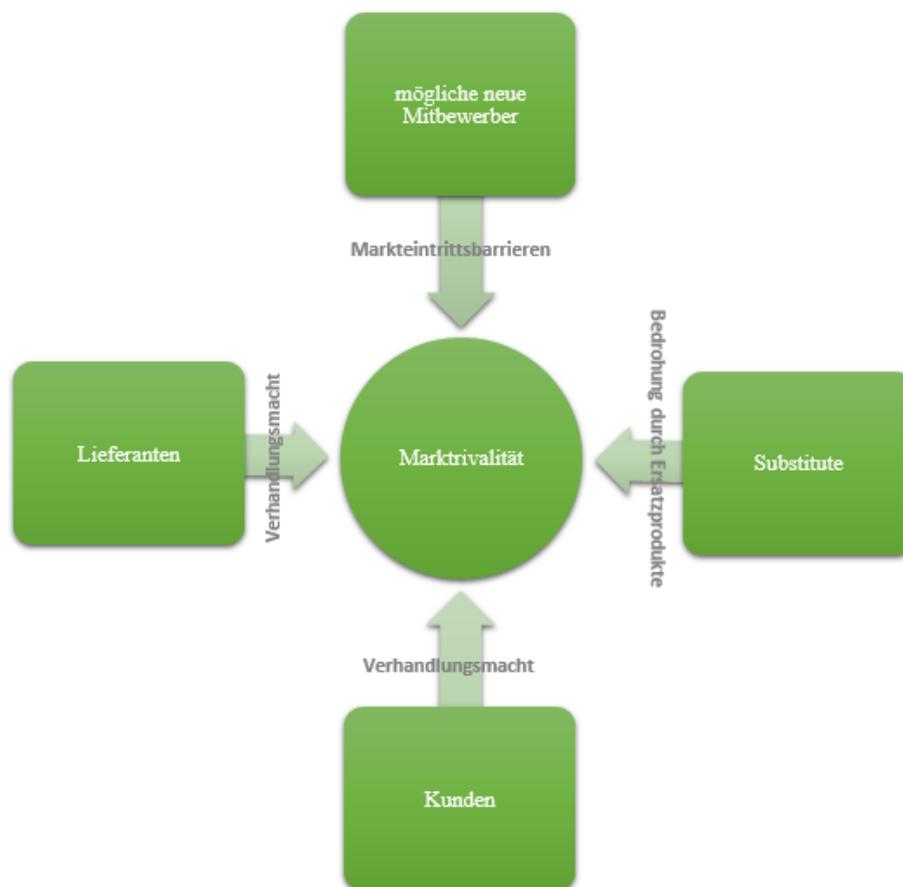


Abbildung 1: Porters Fünf-Stärken-Modell

Laut Porter, ist die Höhe der Gefahr eines Markteintritts neuer Mitbewerber, abhängig von dem

11.07.2017]

²² Vgl.: Fleig, Jürgen: Aufbau und Inhalt einer Marktanalyse, business-wissen.de (Hg.), 08.07.2016 [Zugriff: 11.07.2017]

Ausmaß der Markteintrittsbarrieren und den für die neuen Mitbewerber zu erwartenden Reaktionen der bereits etablierten Unternehmen auf dem Markt. Sind die Markteintrittsbarrieren niedrig und die Markt-Neueinsteiger erwarten nur geringen Widerstand der bestehenden Unternehmen, so sei die Gefahr möglicher neuer Mitbewerber auf dem Markt hoch. Die bestehende Bedrohung, nicht aber die eigentliche Tatsache, dass ein neuer Mitbewerber in den Markt eintritt, träge zu einer Minderung der Rentabilität der Industrie bei. Markteintrittsbarrieren können in verschiedenen Formen auftreten: angebotsorientierte Skaleneffekte, nachfrageorientierte Maßstäbe, Kosten der Umstellung der Kunden, Kapital Voraussetzungen, Amtsbonusse unabhängig von Unternehmensgröße, ungleicher Zugang zu Distributionskanälen und einschränkende Regelungen des Staates.²³

Ebenfalls eine Bedrohung stellen die Substitutionsgüter dar. Ein Substitutionsgut führt die gleiche oder ähnliche Funktion aus wie das eigentliche Branchenprodukt, doch auf sich unterscheidende Wege. So sind beispielsweise Emails ein Substitut zur Eilbotenzustellung und Videokonferenzen ein Substitut zum Reisen. Folglich gilt: je höher die Bedrohung von Substituten, desto mehr leidet die Rentabilität einer entsprechenden Industrie. Substitut-Produkte oder Dienstleistungen begrenzen das Gewinnpotenzial einer Branche, indem sie eine Preisobergrenze setzen. Gelingt es einer Branche nicht, sich von den Substituten abzuheben, sei es durch Produktleistungen oder Marketingmaßnahmen, kann die Branche einen Tiefschlag im Hinblick auf die Profitabilität und das Wachstumspotenzial, erleiden.²⁴

Zwei weitere Einflussfaktoren stellen zum einen die Macht der Lieferanten und zum anderen die Macht der Kunden, dar. Leistungsstarke Lieferanten erfassen mehr Wert für sich selbst, indem sie höhere Preise ansetzen, die Qualität oder Dienstleistungen zurückschrauben, oder die Kosten auf die Industrieteilnehmer umlagern. So können machtvolle Lieferanten die Profitabilität einer Branche, welche nicht in der Lage ist die Kostensteigerungen in den eigenen Preisen weiterzugeben, ausnutzen und ruinieren. Leistungsstarke Kunden hingegen, können mehr Wert erlangen, indem sie eine Preissenkung erzwingen, bessere Qualität oder mehr Service fordern und im Allgemeinen die Industrieteilnehmer gegeneinander ausspielen, und zwar auf Kosten der Wirtschaftlichkeit der Branche. Käufer sind mächtig, wenn sie großen Einfluss auf Verhandlungen haben, bezüglich der Industrie-Teilnehmer, vor allem, wenn sie preissensibel sind. Somit spielen sie ihre Macht hauptsächlich auf Preisreduktionen mit Druck

²³Vgl.: Porter, Michael: The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review (Hg.), Januar 2008, S. 26-28 [Zugriff: 12.07.2017]

²⁴ Vgl.: Porter, Michael: The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review (Hg.), Januar 2008, S. 31 [Zugriff: 12.07.2017]

aus.²⁵

Zusammenfassend, kann durch die Wettbewerbsanalyse bestimmt werden, welche der vier Faktoren besonderen Einfluss nehmen, welches Unternehmen den Markt dominiert und welchen Einfluss die Konkurrenten auf die eigenen Geschäftstätigkeiten haben.

Nach vollständigem Abschluss der Marktanalyse, lassen sich Stärken und Schwächen verschiedener Faktoren herausfiltern. Damit können auch die Risiken und Chancen des eigenen Unternehmens auf einem Markt abgeschätzt werden. Die Erkenntnisse bilden fundamentale Grundlagen für die späteren Marketing-, Strategien- und Risikovermeidungskonzepte.²⁶

2.3 Portfolio-Analyse

Zur strategischen Unternehmensführung gehört es, spezifische Strategien einzelner Geschäftsbereiche zu erstellen. Dies geschieht unter anderem anhand der Durchführung einer Portfolio-Analyse. Zweck der Portfolio-Analyse ist es daher, die einzelnen Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens einer Kategorie zuzuordnen. Eine der wohl bekanntesten Methoden der Kategorisierung ist die Marktanteils- und Marktwachstumsanalyse, welche in einer Vier-Felder-Matrix resultiert.²⁷ Entwickelt wurde die Vier-Felder-Matrix (häufig auch bezeichnet als die BCG Matrix) im Jahr 1970 von Boston Consulting Groups Gründer Bruce Henderson. Jeher findet die Matrix Anwendung in Unternehmen weltweit. Setzt man die zwei Einflussfaktoren, den Marktanteil und das Marktwachstum, in eine Matrix, so resultieren daraus vier Quadranten. Abbildung 2 illustriert die Vier-Felder-Matrix, zur Veranschaulichung.

²⁵ Vgl.: Porter, Michael: The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review (Hg.), Januar 2008, S. 29-30 [Zugriff: 12.07.2017]

²⁶ Vgl.: o.A.: Marktanalyse und Wettbewerbsanalyse im Businessplan, für-Gründer.de (Hg.), o.D. [Zugriff: 11.07.2017]

²⁷ Vgl.: Wilmsmeier, Martin: Was ist eigentlich... eine Portfolio-Analyse, mtec-Akademie (Hg.), o.D. [Zugriff: 12.07.2017]

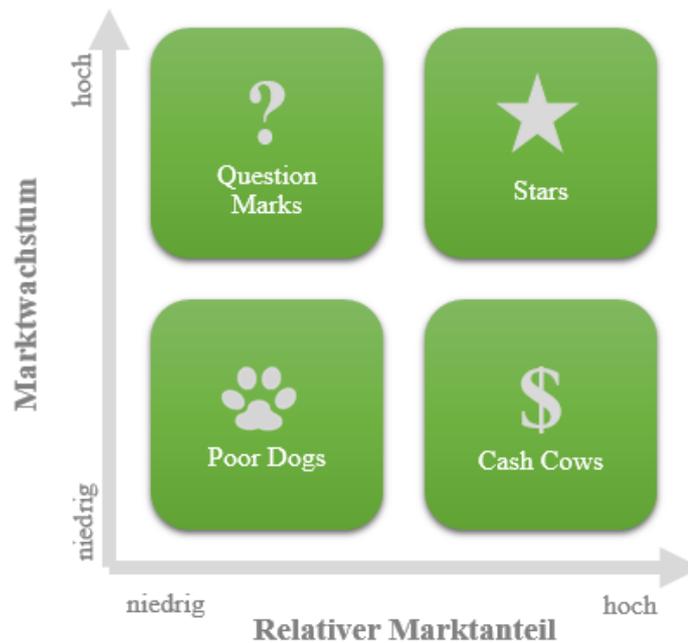


Abbildung 2: BCG Vier-Felder-Matrix

Einer der vier Quadranten wird repräsentiert von den sogenannten „Cash Cows“. Diese nehmen einen großen Marktanteil ein, verfügen aber dennoch über ein nur sehr geringes Marktwachstum. Da eine Investition in die Entwicklung des Marktwachstums meist nicht mehr lohnend ist, sollten die überschüssigen Erträge dieser Produktgruppe, beispielsweise in hochrangige „Stars“ investiert werden.²⁸

„Stars“ haben ein hohes Zukunftspotenzial, da sie sowohl einen hohen Marktanteil, als auch ein hohes Marktwachstum erfüllen. Ihre Marktposition und positiver Kapitalfluss sollten, nach Möglichkeit, ausgebaut werden. Fällt jedoch die Wachstumsrate auf unter zehn Prozent, so wird das Produkt zu einer „Cash Cow“.²⁹

Die sich in der Wachstumsphase befindenden „Question Marks“ kosten einem Unternehmen viel Investition, auf dem Weg zu einem „Star“. Da sie häufig am Anfang ihres Produktlebenszyklus stehen, verfügen sie idealerweise über ein hohes Wachstumspotenzial, aber über einen nur geringen Marktanteil. Je nach ihren Chancen ein „Star“ zu werden, sollte ein Unternehmen hohe Investitionen in Kauf nehmen oder die weitere Produktion verwerfen.³⁰

Nicht zuletzt belegen die „Poor Dogs“ eine Position, welche geprägt ist von einem niedrigen

²⁸ Vgl.: Wilmsmeier, Martin: Was ist eigentlich... eine Portfolio-Analyse, mtec-Akademie (Hg.), o.D. [Zugriff: 13.07.2017]

²⁹ Vgl.: Wilmsmeier, Martin: Was ist eigentlich... eine Portfolio-Analyse, mtec-Akademie (Hg.), o.D. [Zugriff: 13.07.2017]

³⁰ Vgl.: Moose, Sandy; Reeves, Martin; Venema, Thijs: BCG Classics Revisited: The Growth Share Matrix, Boston Consulting Group (Hg.), 04.06.2014 [Zugriff: 13.07.2017]

Marktanteil, sowie einem niedrigen Marktwachstum. Diese Produkte sind im Wesentlichen wertlos für ein Unternehmen und können bei einem unzureichenden Kapitalfluss noch zusätzliche Kosten verursachen. Deshalb sollten sie liquidiert, veräußert oder, durch eine Modifizierung, neu auf dem Markt positioniert werden.³¹

Um herauszufinden, zu welcher dieser vier Einheiten, das zu untersuchende strategische Geschäftsfeld fällt, benötigt es einiger Kalkulationen und Berechnungen. Ausschlaggebend für die Zugehörigkeitsbestimmung des Produktes, ist der relative Marktanteil. Der relative Marktanteil ist der Index seines größten Wettbewerbers. Auf diese Weise wird der relative Marktanteil zu einem Maß an Wettbewerbsfähigkeit. Die Formel für die Berechnung des relativen Marktanteils ist wie folgt: Relativer Marktanteil = Eigener Marktanteil / Marktanteil des größten Wettbewerbers.³²

Die Idee hinter dem Konzept der Matrix ist, dass die Marktführerschaft, die durch einen hohen relativen Marktanteil ausgedrückt wird, zu nachhaltig überlegenen Renditen führt. Auf lange Sicht erhält der Marktführer einen sich selbst verstärkenden Kostenvorteil durch Skalenerträge und Erfahrungen, welche für die Konkurrenten schwer zu replizieren sind.³³ Abbildung 3 stellt den erweiterten Zusammenhang zwischen Produkt und Markt dar. Beginnend mit dem Lebenszyklus-Modell, lässt sich grafisch, über die Vier-Felder-Matrix, das Erfahrungskurven-Konzept herleiten.

³¹ Vgl.: Wilmsmeier, Martin: Was ist eigentlich... eine Portfolio-Analyse, mtec-Akademie (Hg.), o.D. [Zugriff: 13.07.2017]

³² Vgl.: Fripp, Geoff: BCG matrix formulas and calculations, 2015-2017 [Zugriff: 25.09.2017]

³³ Vgl.: Moose, Sandy; Reeves, Martin; Venema, Thijs: BCG Classics Revisited: The Growth Share Matrix, Boston Consulting Group (Hg.), 04.06.2014 [Zugriff: 13.07.2017]

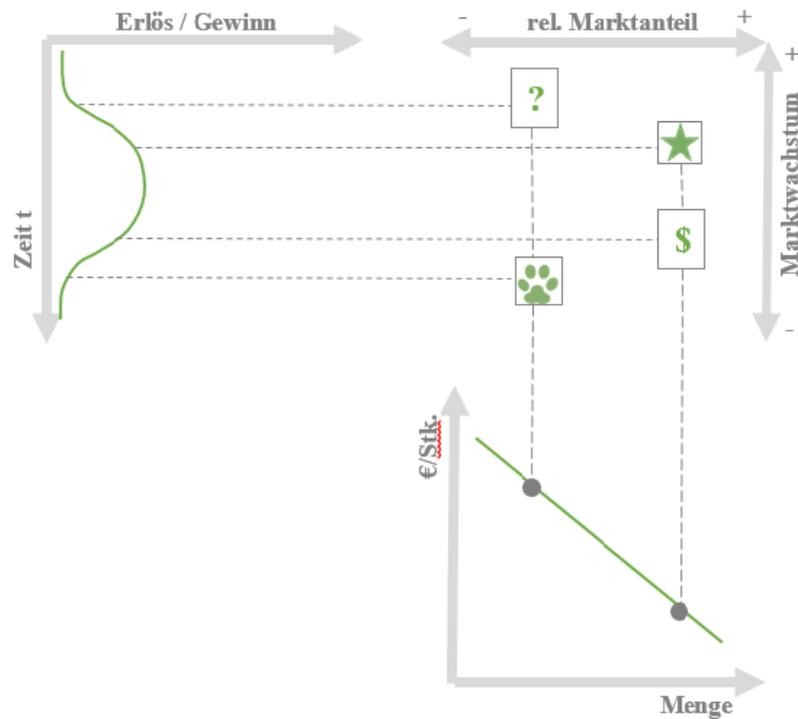


Abbildung 3: Herleitung der Portfolio-Analyse

Im Hinblick auf das Erfahrungs-Kurven-Modell, wird ersichtlich, dass mit steigendem Marktanteil die Stückkosten sinken und der Gewinn steigt.

Nach abgeschlossener Durchführung der Portfolio-Analyse, wird für ein Unternehmen ersichtlich, in welche Märkte und Geschäftseinheiten es investieren sollte, im Hinblick auf zwei Faktoren: 1) die Unternehmens-Konkurrenzfähigkeit und 2) die Marktattraktivität, gemessen am Marktanteil, sowie Marktwachstum.³⁴

2.4 Szenariotechnik

Die Szenariotechnik zählt zu einem der wohl bedeutendsten Früherkennungssysteme, mit welchem sich zukünftige Entwicklungen darstellen lassen. Da die Zukunft nur schwer vorhersehbar ist, basieren die Prognosen der Szenariotechnik auf Daten der Vergangenheit und beziehen verschiedene, zu erwartende Reaktionen, Beeinflussungen und Anpassungen ein.³⁵ Als Szenario bezeichnet werden nicht nur zukünftige Entwicklungsbilder, sondern auch der

³⁴ Vgl.: Moose, Sandy; Reeves, Martin; Venema, Thijs: BCG Classics Revisited: The Growth Share Matrix, Boston Consulting Group (Hg.), 04.06.2014 [Zugriff: 13.07.2017]

³⁵ Vgl.: Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12. Auflage, Oldenbourg Verlag München (Hg.), 2010 [Zugriff: 25.07.2017]

Pfad, welcher zu dieser Entwicklung führt. Dementsprechend sind verschiedene Pfade, welche zu verschiedenen zukünftigen Ergebnissen führen können, zu betrachten. Zu beachten bei der Anwendung einer Szenariotechnik ist, dass die kurzfristigen Ereignisse bzw. Szenarien eher abschätzbar sind, als zukunftsferne (etwa in zehn Jahren), da sich gegebene Einflüsse wie Normen, Gesetzgebungen, Grenzen, Bauten, Kenntnisse, sowie Verhaltensmuster und vieles mehr nicht so schnell ändern lassen. Folglich, nimmt der Einfluss der Gegenwartsstrukturen, mit fortschreitender Zeit immer weiter ab, also, je mehr versucht wird, zukunftsfernere Szenarien zu prognostizieren. Zur Veranschaulichung wurde dazu der sogenannte Szenariotrichter eingeführt, welcher in Abbildung 4 dargestellt wird. Dieser Trichter weitet sich exponentiell mit dem voranschreitenden Blick in die Zukunft aus.³⁶ Die Pfade werden anhand der gestrichelten Linien dargestellt.

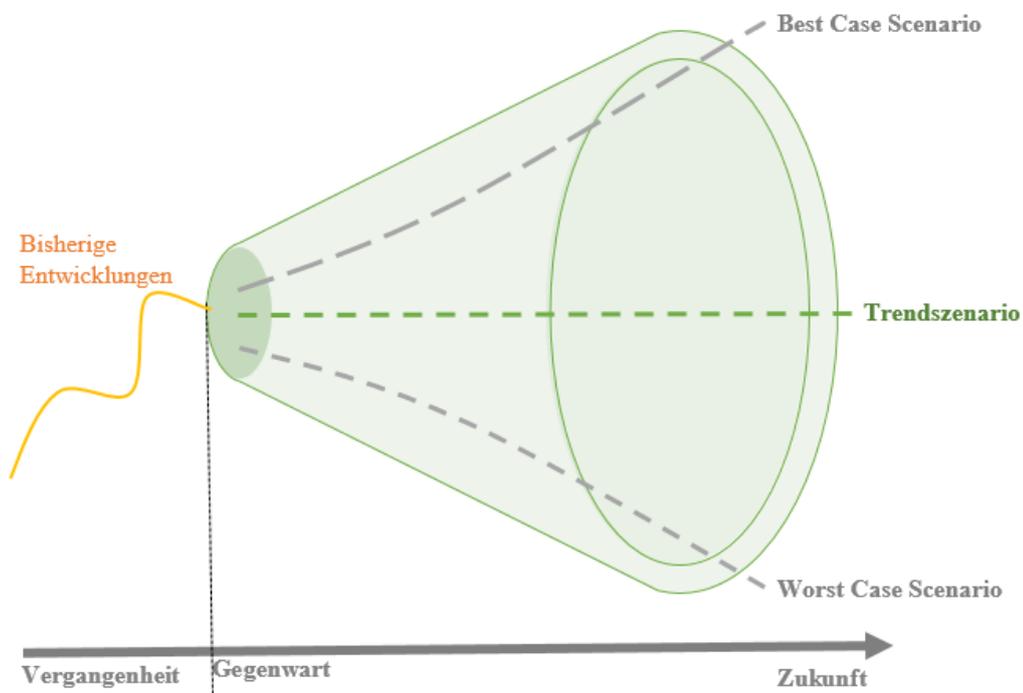


Abbildung 4: Szenariotrichter

In Abbildung 4 werden zudem das best-case-scenario, das worst-case-scenario sowie das Trendszenario veranschaulicht. Das best-case-scenario (dt. positives Extremszenario) spiegelt die bestmögliche Zukunftsentwicklung wieder. Das worst-case-scenario (dt. negatives Extremszenario) als Komplementarität hingegen, bildet den schlechtmöglichsten Entwicklungsverlauf ab. Folglich, bildet das Trendszenario jene Entwicklungen ab, die unter

³⁶ Vgl.: Geschka, Horst; Schwarz-Geschka, Martina: Einführung in die Szenariotechnik, Geschka & Partner Unternehmensberatung (Hg.), Darmstadt, 2012 [Zugriff: 25.07.2017]

der Annahme stabiler Einflussfaktoren entstehen. Weitere mögliche Szenarien können sich nur zwischen den beiden Extremen des positiven und des negativen Extremszenarios befinden.³⁷ Doch um die verschiedenen zukünftigen Szenarien abbilden zu können, bedarf es vier Schritte zur Durchführung der eigentlichen Analyse. Im ersten Schritt, sollte das Problem herausgefiltert und die verschiedenen Faktoren, anhand derer die Entwicklungen gemessen werden sollen, klar definiert werden. Somit kann auch ein Themenfeld klar definiert und abgegrenzt werden. Bei Beendigung des ersten Schrittes sollte eine genaue Problembeschreibung gegeben sein. Der zweite Schritt, betitelt als die Einflussanalyse, zeichnet sich durch das Identifizieren und Strukturieren verschiedener Einflussfaktoren, welche direkte Auswirkungen auf ein Szenario haben können, aus. Zur Strukturierung können einzelne Einflussfaktoren als Gruppe zusammengefasst werden, welche anschließend nach ihrer Wirkungsintensität sortiert werden können. Im dritten Schritt, und somit der Hauptphase der Anwendung der Szenariotechnik, gilt es, mögliche Annahmen bzw. Szenarien zu entwickeln und auszugestalten. Dabei ist es wichtig die verschiedenen Entwicklungsmöglichkeiten einzelner Faktoren zu ermitteln. Um die ganzheitlichen Prognosen eines Zieljahres fundiert und zuverlässig darstellen zu können, sollte in diesem Schritt, auf Expertenwissen und bereits bekannten Prognosen, zurückgegriffen werden.

Der abschließende, vierte Schritt widmet sich der Auswertung, Interpretation und möglicher Problemfindung der Resultate der Szenarien. Anhand der ersichtlichen Konsequenzen, kann ein Unternehmen nun eine Handlungs- und Geschäftsstrategie heraus erarbeiten, anpassen oder ausbauen, um bestimmte Szenarien zu vermeiden oder gar erwünschte Ergebnisse zu erzielen.³⁸ Laut Geschka und Schwarz-Geschka, könne der vierte Schritt ebenfalls in mehreren separaten Schritten erfolgen, sofern erforderlich. Dennoch, wird sich die Durchführung der praktischen drei Szenarien in dem weiteren Verlauf dieser Arbeit, an den vier erläuterten Schritten orientieren.

2.5 Theorie wirtschaftlicher Kennzahlen

Zur Bewertung der Wirtschaftlichkeit einer unternehmerischen Tätigkeit, bedarf es der Investitionsrechnung. Um ein zusammengefasstes Basisverständnis der dazu benötigten Kennzahlen zu bieten, beschäftigt sich dieses Kapitel mit der Theorie der wirtschaftlichen

³⁷ Vgl.: Weinbrenner, Peter: Szenariotechnik, sowi-online (Hg.), 2011, Steinhagen [Zugriff: 25.07.2017]

³⁸ Vgl.: Geschka, Horst; Schwarz-Geschka, Martina: Einführung in die Szenariotechnik, Geschka & Partner Unternehmensberatung (Hg.), Darmstadt, 2012 und Weinbrenner, Peter: Szenariotechnik, sowi-online (Hg.), 2011, Steinhagen [Zugriff: 25.07.2017]

Kennzahlen.

Häufig steht der Begriff einer Investition in Verbindung mit der Anschaffung von Maschinen, Einrichtungen oder Gebäuden, doch können auch Investitionen im weiteren Sinne vorgenommen werden. So handelt es sich zum Beispiel bei Produktentwicklungen, vorgenommenen organisatorischen Maßnahmen oder Einstellen von Mitarbeitern ebenfalls um Investitionen. Bei der in dieser Arbeit zu betrachtende Investition handelt es sich um eine Kapitalinvestition zur Erweiterung des Geschäftsfeldes, wozu es einer Wirtschaftlichkeitsberechnung bedarf. Somit kann die wirtschaftliche Wirkung eines bestimmten Projektes berechnet werden. „Investitionsrechnungen werden durchgeführt, weil Entscheidungshilfen gesucht werden, die eine Bewertung der Zweckmäßigkeit einer Investition enthalten.“ (Mehrmann, 2009, S. 3)³⁹.

Zu den Verfahren der Investitionsrechnung zählen zum einen das statische Verfahren, welches auch als das Einperiodenmodell bezeichnet wird, und das dynamische Verfahren, auch das Mehrperiodenmodell genannt. Da sich das statische Verfahren auf Investitionen einer Zeitperiode, und nicht auf die gesamte Nutzungsdauer einer Investition, wird dieses Verfahren in der folgenden Analyse nicht von Bedeutung sein.

Das in dieser Arbeit verwendete dynamische Verfahren, untersucht die Investition über die gesamte Nutzungsdauer hinaus. Zur Durchführung des dynamischen Verfahrens, wird eine Reihe an wirtschaftlichen Kennzahlen benötigt, welche die Basis für die Investitionsrechnung bilden. Nachfolgend werden die wirtschaftlichen Kennzahlen detailliert beschrieben.

Das Anwenden der Kosten- und Leistungsrechnung in diesem Fall, dient der betriebswirtschaftlichen Planung der Produktion von pflanzlichen Lebensmitteln. Herangezogen wird hierzu die Methode der Vollkostenrechnung, welche, im Vergleich zur Teilkostenrechnung all jene Kosten, welche von einem Betrieb getragen werden müssen, dessen Höhe jedoch nicht durch das durchgeführte Produktionsverfahren beeinflusst werden, berücksichtigt. Die Teilkostenrechnung hingegen, berücksichtigt nur die Einzelkosten (jene, welche einem Produktionsverfahren unmittelbar zugeordnet werden können). Daher bietet die Vollkostenrechnung für die langfristige Planung der Produktion, mit Berücksichtigung der Gemeinkosten, einen Überblick über alle entscheidungsrelevanten, betriebswirtschaftlichen Kennzahlen.⁴⁰ Innerhalb der Vollkostenrechnung, wird der Deckungsbeitrag berechnet. Die

³⁹ Mehrmann, Elisabeth: Investitionsrechnungsverfahren – Überblick - , Management consult (Hg.), 2009 [Zugriff: 26.09.2017]

⁴⁰ Vgl.: o.A.: Leistungskostenrechnung, Kuratorium für Technik und Bauwesen in der Landwirtschaft e. V.

Deckungsbeitragsberechnung ist ein grundlegender Bestandteil der Bruttogewinnrechnung. Der Deckungsbeitrag lässt sich aus der Differenz der Erlöse und variablen Kosten errechnen: $DB = \text{Erlöse} - \text{variable Kosten}$. Zieht man die fixen Kosten vom DB ab, so erhält man den Bruttogewinn, d.h.: $\text{Bruttogewinn} = DB - \text{fixe Kosten}$. Der errechnete Gewinn bildet somit eine Messgröße, um die Ergebnisse der verschiedenen Szenarien miteinander vergleichen zu können. Beträgt der Gewinn kleiner Null, so spricht man auch von einem Verlust des Unternehmensgeschäftes.⁴¹

Eine weitere Kennzahl, welche zur dynamischen Investitionsberechnung benötigt wird, ist der Cash-Flow. Die wirtschaftliche Messgröße des Cash-Flows, stellt den Nettozufluss liquider Mittel während eines Geschäftsjahres dar. Durch die ins Verhältnis gesetzten Einnahmen und Ausgaben, kann der direkte Cash-Flow ermittelt werden, d.h. $\text{Summe aller Einnahmen} - \text{Summe aller Ausgaben}$. Sind die Einnahmen größer als die Ausgaben, erhält man einen positiven Cash-Flow. Andersrum, ist der Cash-Flow negativ, wenn die Ausgaben die Einnahmen übersteigen. Bei einem positiven Ergebnis der Cash-Flow-Berechnung, kann mit der weiteren dynamischen Investitionsberechnung fortgefahren werden.⁴²

Auf Basis der vorher berechneten Kennzahlen kann nun die Kapitalwertmethode angewandt werden. Mit der Kapitalwertmethode kann der Barwert der gesamten Überschüsse, welche „[...] ein Investitionsobjekt über die Amortisation des eingesetzten Kapitals und die kalkulatorischen Zinsen hinaus während seiner gesamten Nutzungsdauer erwirtschaftet.“⁴³ (Mehrmann, 2009, S. 12), ermittelt werden. Der Kapitalwert ist die Differenz der Summe aller Einzahlungen und aller Auszahlungen (Cash-Flow), multipliziert mit dem Zinssatz, welcher dem Kalkulationszinsfußes des Kapitalkostens entsprechen soll.

$$K = \sum_{t=0}^n (E_t - A_t) (1 + i)^{-t}$$

K = Kapitalwert

E = Summe aller Einzahlungen

(KTBL) (Hg.), 2017 [Zugriff: 26.09.2017]

⁴¹ Vgl.: Liebig, André: Die Deckungsbeitragsrechnung, o.D. [Zugriff: 26.09.2017]

⁴² Vgl.: o.A.: Was bedeutet Cashflow und was sagt diese Kennzahl aus?, microtech (Hg.), 05.08.2016 [Zugriff: 26.09.2017]

⁴³ Mehrmann, Elisabeth: Investitionsrechnungsverfahren – Überblick - , Management consult (Hg.), 2009 [Zugriff: 26.09.2017]

A = Summe aller Auszahlungen

i = Zinssatz

t = Periode

Ist der Kapitalwert negativ, so ist die Investition nicht profitabel. Beträgt der Kapitalwert gleich null, so kann gerade noch die gewünschte Mindestverzinsung erreicht werden. Bei einem Barkapitalwert größer als null, ist die Investition vorteilhaft. Bei einer lohnhaften Investition, kann mit der Methode des internen Zinsfußes die weitere Berechnung erfolgen.

Durch den internen Zinsfuß wird jener Prozentsatz angegeben, mit welchem das Kapital, welches durch die Investition in das Unternehmen fließt verzinst wird. Der Zinsfuß gibt den Zinssatz an, zu welchem der Kapitalwert der Investition gleich null ist. Dies wird auch der kritische Kalkulationszinssatz bezeichnet. Ist der interne Zinsfuß größer als der Kalkulationszinssatz, so gilt eine Investition als rentabel. Dazu wird die Kapitalwertfunktion gleich null gesetzt und nach r aufgelöst:⁴⁴

$$\sum_{t=0}^n (E_t - A_t)(1+r)^{-t} = 0$$

r = interner Zinsfuß

Die letzte, in dieser Arbeit angewandte Berechnungsmethode, ist die Amortisationsmethode. Diese Berechnungsmethode zeigt die Vorteilhaftigkeit einer an Kapital gebundenen Investition, durch das Aufzeigen der Refinanzierungskosten. Bei der dynamischen Amortisationsberechnung, wird davon ausgegangen, dass der Kapitalwert der Investition im Verlauf der Zeit wächst, da die Zuwachsraten sinken. Das Sinken der Zuwachsraten erfolgt durch die barwertigen Nettoeinzahlungen eines jeden Jahres, welche mit fortschreitendem Zeitablauf immer kleiner werden. Die damit einhergehende Berechnung der Amortisationszeit gibt also an, zu welchem Zeitpunkt das an die Investition gebundene Kapital zurück geflossen ist. Alle über den Zeitablauf anfallenden Einzahlungen und Auszahlungen werden mit dem Kalkulationszins diskontiert und aufaddiert, bis zu dem Zeitpunkt an dem der Kapitalwert gleich oder größer Null ist. Dazu wird folgende Formel verwendet⁴⁵:

⁴⁴ Vgl.: Mehrmann, Elisabeth: Investitionsrechnungsverfahren – Überblick - , Management consult (Hg.), 2009 [Zugriff: 26.09.2017]

⁴⁵ Vgl.: o.A.: Dynamische Amortisationsrechnung, Wirtschaftslexikon24 (Hg.), 2017 [Zugriff: 27.09.2017]

$$t^* := t, \text{ wenn erstmalig } C(t)_0 = \sum_{\tau=0}^t (E_{\tau} - A_{\tau}) \cdot \frac{1}{(1+i)^{\tau}} \geq 0 \text{ gilt.}$$

t^* = Amortisationsdauer

t = Zeitablauf

E = Einzahlungen

A = Auszahlungen

i = Kalkulationszins

C = Kapitalwert

Ist der Kapitalwert negativ und kann während der gesamten Amortisationszeit die Investitionsaufwendungen nicht zurückzahlen, so spricht dies für ein erfolgloses Investitionsprojekt.

Im späteren Verlauf der Arbeit sollen die hier vorgestellten Kennzahlen sowie Berechnungsmethoden Anwendung finden, um Aussagen über die Erfolgsrate der Investitionen unter Berücksichtigung der verschiedenen Szenario-Situationen geben zu können.

3. PEST- und Marktanalyse Deutschlands

In dem folgenden Kapitel Nummer 3 wird dem Leser ein makroökonomischer Überblick über das unternehmerische Umfeld gegeben. Um den deutschen Markt einhergehend zu beschreiben, bedient sich der Autor den bereits vorher erläuterten Methoden der PEST- und Marktanalyse.

3.1 PEST Analyse

Wie bereits erläutert, werden in der PEST Analyse die politischen, wirtschaftlichen, soziokulturellen und technologischen Einflüsse und Risiken beschrieben, welche auf den deutschen Bio-Weizen Markt einwirken. Da Deutschland zu der größten Volkswirtschaft Europas und als überaus einflussreiches Land angesehen wird⁴⁶, sind die vier Einflussfaktoren für Unternehmen, welche nach Deutschland expandieren möchten, von großer Bedeutung und daher auch in dieser Arbeit einer Untersuchung wert.

3.1.1 Politische Einflüsse und Risiken

Die Regierungsart der Bundesrepublik Deutschland beläuft sich auf die rechtliche Form der Bundesparlamentarischen Demokratie. Die Stelle der/des Bundespräsidenten/in und der des/der Bundeskanzlers/in, wird durch die Wahl in der Bundesversammlung bzw. im Bundestag vergeben. Zudem wird in der deutschen Verfassung Volkssouveränität, Achtung der Menschenrechte und Gewaltenteilung, als Teil des sogenannten Grundgesetzes, festgeschrieben.⁴⁷ Dennoch können zwei aktuell besondere Ereignisse die deutsche Politik erheblich beeinträchtigen: zum einen die Wahl des Präsidenten der Vereinigten Staaten Amerikas Donald Trump, als auch die Entscheidung Großbritanniens die Europäische Union zu verlassen, der sogenannte Brexit. Welche Konsequenzen die Außenpolitischen Handlungen Trumps und der Ausstieg Großbritanniens aus der EU allerdings haben werden, wird sich erst in naher Zukunft abzeichnen können. Zudem gewinnen rechtsradikale Parteien mehr und mehr an Stimmen (z. Bsp.: die Landtagswahlen 2016 in Sachsen-Anhalt: die AfD erreichte 24,3 Prozent der Stimmen und hält so mit Spitzenreiter CDU (29,8 Prozent) weit vorn mit⁴⁸), wobei Wissenschaftler die Ursache unter anderem in dem Flüchtlingszugang sehen.⁴⁹

Trotz alledem ist Deutschland ein politisch gefestigtes Land, welches mit einer Politik nach

⁴⁶ Vgl.: The World Factbook: Germany, Central Intelligence Agency (Hg.), o.D. [Zugriff: 26.07.2017]

⁴⁷ Vgl.: Pöttsch, Horst: Grundgesetz, Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.), 15.12.2009 [Zugriff: 26.07.2017]

⁴⁸ Vgl.: o.A.: Bundestagswahlen 2017, o.D. [Zugriff: 26.07.2017]

⁴⁹ Vgl.: Hendrich, Cornelia Karin: Warum drei Länder stabiler sind als Deutschland, N24 (Hg.), 0.02.2017 [Zugriff: 26.07.2017]

modernen Standards regiert wird. So liegt das Level der Korruption nach internationalen Vergleichen sehr tief. Laut dem Transparency International Deutschland e.V., belegt Deutschland zusammen mit Luxemburg und Großbritannien Platz 10 im Jahr 2016, von insgesamt 176, des internationalen Rankings (zum Vergleich: die Ukraine belegt mit Platz 131 einen der hintersten Plätze und Dänemark und Neuseeland den 1. Platz)⁵⁰. Gemessen wird das Ranking anhand des Corruption Perceptions Index (dt.: Korruptionswahrnehmungsindex). Welcher Teil der Politik tatsächlichen Einfluss auf das Exportgeschäft nach Deutschland nehmen kann, ist die Agrarpolitik, sowie die Zoll- und Einfuhrbestimmungen. Die EG-Öko-Basisverordnung legt den Gesetzesrahmen für die Produktion, den Vertrieb, die Kennzeichnung und die Kontrolle ökologisch erzeugter Lebensmittel und Futterware fest. Zur Wareneinfuhr aus Nicht-EU Ländern, bedarf es einiger Dokumente, wie dem Original der Kontrollbescheinigung.⁵¹ Bei der Überlassung der Ware in den zollrechtlich freien Verkehr, fallen sogenannte Agrarzölle an. Somit stellt die Regierung einen Schutz der Stabilisierung für das inländische Preisniveau landwirtschaftlicher Erzeugnisse auf, welches vom Weltmarktpreis häufig stark abweichen kann. Abhängig von dem jeweiligen Einfuhrpreis, können flexible Einfuhrzölle erhoben werden. Grundsätzlich sollte dabei jedes Unternehmen mit einer EORI-Nummer im EU-Register registriert sein. Mit dieser Nummer kann eine Identifizierung Beteiligter in der gesamten EU identifiziert werden.⁵² Aufgrund gehäufte Betrugsfälle, in denen konventionelle Ware als vermeintliche Bio-Ware gehandelt wurde⁵³, führte die Europäische Kommission im Jahr 2016 die „Guidelines on additional official controls on organic products“ (dt. Leitlinien für zusätzliche amtliche Kontrollen von Bioerzeugnissen) ein. Diese schreibt strikte Richtlinien zur Nachverfolgung und Identifizierung aller Sendungen, die vollständige Dokumentationsprüfung und eine Probenahme und Analyse auf Pestizidrückstände eingehender Ware, vor. Die Richtlinien betreffen importierte Bio-Ware aus der Ukraine, Aserbaidshon, Weißrussland, Georgien, Kasachstan, Kirgisistan, Moldawien, Tadschikistan, Usbekistan und der Russischen Föderation.⁵⁴ Durch die strenge Kontrolle, stellte der Import von Bio-Ware für viele Importeure aus Osteuropa kein lukratives Geschäft mehr dar, weshalb sie ihre Exportgeschäfte in diesem Sektor fallen ließen. Zudem fördert die

⁵⁰ Vgl.: Transparency International Deutschland e.V.: Corruption Perceptions Index 2016, 25.01.2017 [Zugriff: 28.07.2017]

⁵¹ Vgl.: Generalzolldirektion (a): Ökologischer Landbau, o.D. [Zugriff: 28.07.2017]

⁵² Vgl.: Generalzolldirektion (c): EORI-Nummer, o.D. [Zugriff: 28.07.2017]

⁵³ Vgl.: BioPress, o.A.: Bio aus der Ukraine – Großes Potenzial mit vielen Hürden, 30.01.2017 [Zugriff: 30.07.2017]

⁵⁴ Vgl.: Europäische Kommission: Guidelines on additional official controls on organic products imported from Ukraine, Azerbaijan, Belarus, Georgia, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Moldova, Tajikistan, Uzbekistan and Russian Federation, 03.12.2015 [Zugriff: 30.07.2017]

deutsche Regierung die inländischen Biobauern durch öffentliche Mittel, was einen erheblichen Einfluss auf die mindernde Wettbewerbsfähigkeit ausländischer Importeure hat. Mit EU-Mitteln von insgesamt 6,3 Milliarden Euro jährlich, welche im Zeitraum 2014 bis 2020 bereitgestellt werden, soll den deutschen Bauern der Einstieg bzw. der Umstieg auf Bioproduktion erleichtert werden. Zudem stehen, im Rahmen des Gesetzes der GAK, zur Förderung des ökologischen Anbaus, Förderungen durch den Bund zur Verfügung. Demnach stehen dem Bauern für das erste bis fünfte Einführungsjahr 250 Euro und ab dem sechsten Jahr 210 Euro für Ackerflächen zu. Auch die Bundesländer erhalten Zuschüsse für Förderungen des ökologischen Anbaus jeglicher Art. An der Finanzierung verschiedener Länderprogramme, übernimmt die EU 50 Prozent bis 70 Prozent der Kosten.⁵⁵

Trotz den Förderungen der Regierung in den deutschen Öko-Anbau sowie der strengeren Kontrollen importierter Bio-Ware, kann der Bedarf mit inländischer Produktion allein noch lange nicht gedeckt werden. Diese und die Tatsache, dass Deutschland durch seine politischen Rahmenbedingungen stabil ist, sprechen für ein Importgeschäft.

3.1.2 Wirtschaftliche Einflüsse und Risiken

Die im folgenden Absatz zusammengestellten Informationen bedienen sich den gegebenen Informationen aus der Pressebroschüre “Bruttoinlandsprodukt 2016 für Deutschland” des Statistischen Bundesamtes.

Demnach habe Deutschland im Jahr 2016 ein BIP von 3.133,9 Mrd. Euro erzielt, was einem überdurchschnittlichen Wachstum von 1,9 Prozent im Vergleich zum Vorjahr entspricht, da der bisherige Wachstumsdurchschnitt in dem Zeitraum 2005 bis 2015 bei 1,4 Prozent lag. Abbildung 5 verdeutlicht die Entwicklungen des Wachstums, sowie die Veränderung der Erwerbstätigkeit, dem Finanzierungssaldo des Staates und des Verbraucherpreisindex in Prozent.

⁵⁵ Vgl.: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung: Förderung des Ökolandbaus durch EU, Bund und Länder, ökolandbau.de (Hg.), 24.03.2015 [Zugriff: 30.07.2017]

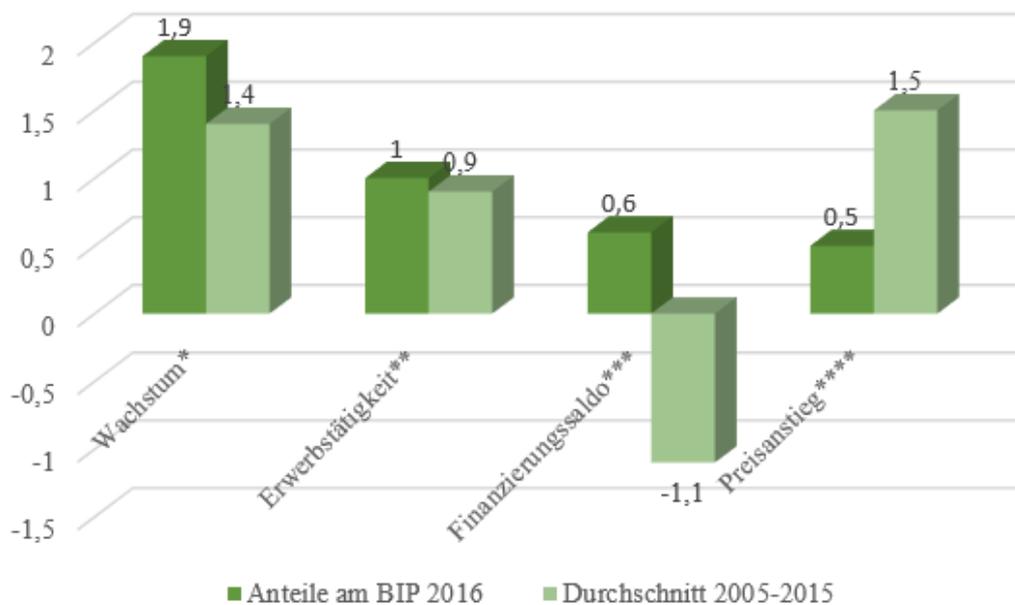


Abbildung 5: Wirtschaftswachstum 2016

* Veränderung des preisbereinigten Bruttoinlandsprodukts (BIP) in %

** Veränderung der Erwerbstätigen im Inland in %

*** Finanzierungssaldo des Staates in % des BIP

**** Veränderung des Verbraucherpreisindex in % (auch Inflationsrate)

So betrage im Jahr 2016 die Erwerbstätigkeit im Inland 0,9 Prozent, das Finanzierungssaldo 0,6 Prozent des BIP und der Preisanstieg, und somit auch die Inflationsrate, läge bei 0,5 Prozent. Allgemein setze sich die Wirtschaftsstruktur Deutschlands, und somit auch das BIP 2016, zum prozentual größten Teil aus dem Dienstleistungsbereich (68,9 Prozent), gefolgt von dem Sektor Produzierendes Gewerbe ohne Baugewerbe (25,7 Prozent), dem Baugewerbe (4,8 Prozent) und schließlich zu nur 0,6 Prozent Land- und Forstwirtschaft sowie Fischerei, zusammen. Gemessen werde dabei der Anteil der nominalen Bruttowertschöpfung eines jenen Wirtschaftsbereiches an der Bruttowertschöpfung insgesamt. Verwendet werde der BIP anschließend aufgeteilt auf die folgenden Wirtschaftsbereiche: inländische Verwendung, private Konsumausgaben, Konsumausgaben des Staates, Bruttoinvestitionen, sowie Exporte und Importe, welche als Außenbeitrag zusammengefasst werden können. Abbildung 6 hilft die zugehörigen Kennzahlen nachvollziehbar zu illustrieren. Ganze 53,5 Prozent gehen an die privaten Konsumausgaben, 19,7 Prozent an die Konsumausgaben des Staates, 19 Prozent an die Bruttoinvestitionen und schlussendlich 7,7 Prozent an den Außenbeitrag. Der Außenbeitrag berechnet sich aus Exporte (45,9 Prozent Anteil am BIP) minus Importe (38,2 Prozent Anteil am BIP).

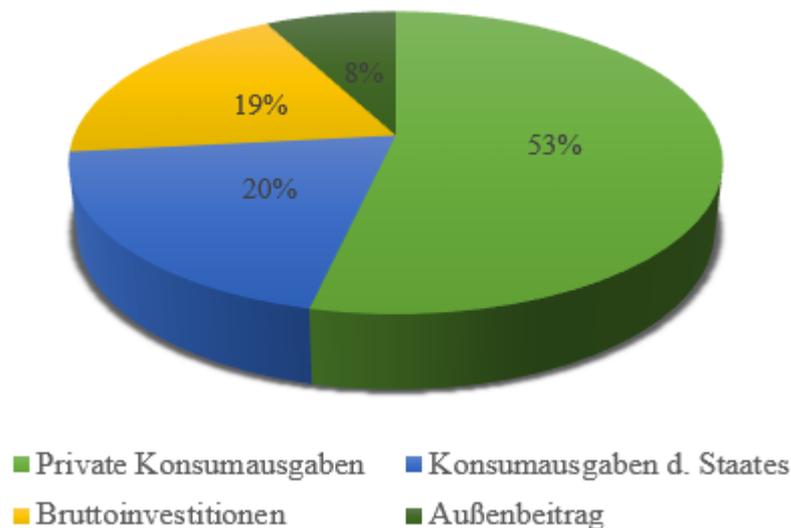


Abbildung 6: Verwendung des BIP 2016

Laut dem Statistischen Bundesamt könne in der Anzahl der Erwerbstätigen mit Arbeitsort in Deutschland im Jahr 2016 ein Anstieg von 1,0 Prozent gegenüber dem Vorjahr verzeichnet werden. So wären insgesamt 43,5 Millionen Menschen erwerbstätig gewesen. Die Zahl der Erwerbslosen in 2016 beliefe sich auf rund 1,8 Millionen Menschen (8,2 Prozent weniger als im Jahr 2015) und die der Arbeitslosen auf 2,7 Millionen Personen (3,7 Prozent weniger als im Jahr 2015). Durch die erhöhte Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte, sei der Anstieg der Erwerbstätigkeit in Deutschland im Jahr 2016 größer als der Rückgang der Erwerbslosigkeit gewesen. Die deutsche Wirtschaft konnte im Jahr 2016, zum dritten Jahr in Folge, einen positiven Finanzierungssaldo erzielen. Der Finanzierungüberschuss läge bei 19,2 Milliarden Euro und die Überschussquote bei 0,6 Prozent.⁵⁶

Die starke wirtschaftliche Lage breitet sich auch auf den Landwirtschaftssektor aus: im Jahr 2014 konnte die Landwirtschaftsindustrie einen Gesamtumsatz von 48.135 Millionen Euro und die Bio-Lebensmittelindustrie Verkaufserlöse von 1.646 Millionen Euro, erwirtschaften. Insgesamt gaben die deutschen Privathaushalte im Jahr 2015 8,62 Milliarden Euro für Bio-Lebensmittel und -Getränke aus. Dies entspricht einem Anstieg von 11 Prozent im Vergleich zum Vorjahr.⁵⁷

Das Konsumentenverhalten lässt sich zurückführen auf eine starke Kaufkraft, welche mit dem Pro-Kopf Einkommen in Deutschland zusammenhängt. Die GfK prognostizierte in ihrer Studie

⁵⁶ Vgl.: Statistisches Bundesamt: Bruttoinlands Produkt 2016 für Deutschland, Destatis (Hg.), Berlin, 12.01.2017 [Zugriff: 01.08.2017]

⁵⁷ Vgl.: Moewius, Joyce / Röhrig, Peter / Schaack, Diana et al.: Die Bio-Branche 2016, BÖLW Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft e. V. (Hg.), o.D. [Zugriff: 02.08.2017]

2015, einen Anstieg der Kaufkraft der deutschen Bevölkerung im Jahr 2016 auf eine Summe von 1.776,5 Milliarden Euro.⁵⁸ Berechnet auf die Einwohnerzahl von rund 82 Millionen Menschen, ergibt sich ein pro-Kopf-Wert von rund 21.665 Euro. „Damit werden die Deutschen im Jahr 2016 durchschnittlich nominal 430 Euro und damit rund 2 Prozent mehr für Konsum, Miete oder andere Lebenshaltungskosten als im Vorjahr zur Verfügung haben.“. (GfK, 2015) Zu berücksichtigen seien jedoch die regionalen Schwankungen, welche durch voneinander abweichende Einkommensniveaus auftreten können.

Besonderer Beobachtung für das ukrainische Unternehmen gilt dem Wechselkurs von dem deutschen Euro und dem ukrainischen Hrywnja. Seit 2013 unterliegt die Ukraine einer fortwährenden Inflation mit immensen Ausmaß. Im Jahr 2016 bekam man für 1 Euro durchschnittlich 27,9 Hrywnja, 2017 sind es schon 30,7 Hrywnja. Dies deutet auf einen erheblichen Wertverlust der ukrainischen Währung hin, nimmt jedoch im Hinblick auf die gleichzeitig steigenden Preise in der Ukraine, keinen Einfluss auf die Exportgeschäfte nach Deutschland, da deutsche Abnehmer die Ware mit der Währung Euro begleichen.

3.1.3 Soziokulturelle Einflüsse und Risiken

Im Hinblick auf die soziokulturellen Einflüsse, sticht der Faktor Sprache als erstes heraus. Während sich Deutsch als Sprache aus dem lateinischen Alphabet zusammensetzt, ist es im Ukrainischem das kyrillische. Um den Weg zu einem erfolgreichen Geschäft zu ebnet, sollte vorerst eine gemeinsame Sprache gefunden werden. Neben der Handelsüblichen Sprache Englisch, kann zum Beispiel auch auf Russisch zurückgegriffen werden. Auch in Sachen Kultur gibt es für den ukrainischen Unternehmer einige Unterschiede zu beachten, denn das häufig verbreitete Klischee über Ordentlichkeit, Sauberkeit und Pünktlichkeit bewährt sich auch im realen Leben. Das verspätete erscheinen bei Geschäftstreffen kann als respektlos interpretiert werden und zu spät versendete notwendige Dokumente mit Vertragsstrafen geahndet werden. Zudem wird mit der Einfuhr ukrainischer Ware die Europäische Union betreten, weshalb die gesamte Geschäftsabwicklung, nicht nur allein wegen des Status „Bio“, aufwendig und vieler bürokratischer Schritte bedarf. Da der Autor durch seine Beschäftigung in einem Speditionsunternehmen, welches sich mit dem Import von Biogütern aus der Ukraine beschäftigt, große Erfahrungen machen und Einblicke gewinnen konnte, wird sich die genauere Beschreibung der vorzunehmenden Schritte auf seine persönlichen Kenntnisse stützen. Zum ersten Schritt der Vorbereitung des ukrainischen

⁵⁸ GfK: Kaufkraft der Deutschen steigt 2016 um 2 Prozent, Bruchsal, 14.02.2015 [Zugriff: 02.08.2017]

Unternehmens auf den Export der Bio-Ware, zählt es, dieses durch Organic Standard Ltd als Bio-Unternehmen zertifizieren zu lassen. Nachdem die verschiedenen Prüfungen und Inspektionen dieser Organisation erfolgreich und mit einem positiven Ergebnis abgeschlossen werden konnten, darf sich das Unternehmen offiziell als Bio-Unternehmen ausschreiben. Nach Vergabe des Zertifikats, wird eine Probe der Ware direkt vor der Verladung genommen, das sogenannte Entscheidungs-Muster. Entspricht die Ware den allgemeinen EU-Vorschriften und erhält die Zusage zur weiteren Bearbeitung, muss die Ware zum Export vorbereitet und verladen werden. Kommt es zum eigentlichen Transport der Ware, Schritt fünf, sind die Normen und Vorschriften des Importes in die EU und Zollrichtlinien zu beachten. Vor dem Eintritt der Ware in den zollrechtlich freien Verkehr, bedarf es weiterer Proben und Prüfungen der Dokumente durch Grenzbeamte. Ist sich der ukrainische Unternehmer dieser Schritte detailliert bewusst und hält alle Richtlinien sowie Vorkehrungen ein, steht dem Exportgeschäft nichts mehr im Wege. In Anbetracht des Bio-Trends sind ebenfalls deutliche Unterschiede unter der deutschen und ukrainischen Bevölkerung zu verzeichnen. Während in der Ukraine der Bio-Trend noch in seinen ersten Anfängen liegt und teilweise nach Nachvollziehbarkeit in weiten Teilen der Bevölkerung sucht, hat dieser in Deutschland während der letzten Jahre einen immensen Aufschwung erlebt. Zum Vergleich: im Jahr 2014 konnte Deutschland einen Umsatz der Bio-Lebensmittel von 7,76 Milliarden Euro verzeichnen, während dieser in der Ukraine 12,2 Millionen Euro betrug. Im Jahr 2015 konnte eine Steigerung auf 8,62 Milliarden Euro verzeichnet werden. Auch die Ukraine konnte eine Umsatzsteigerung auf 14 Millionen Euro generieren. Im Hinblick auf den prozentualen Anstieg, ist ersichtlich, dass die Nachfrage der ukrainischen Bevölkerung, besonders in dem Gebiet der Hauptstadt Kiew, um 15 Prozent zunahm, während es in Deutschland von 2014 auf 2015 nur 11,1 Prozent waren.⁵⁹ Es lässt sich also schlussfolgern feststellen, dass die Nachfrage der deutschen Konsumenten nach Bio-Ware groß ist und es auch in absehbarer Zukunft sein wird, was auf einen umweltbewussten und gesunden Lebensstil vieler Haushalte hindeutet.

3.1.4 Technologische Einflüsse und Risiken

Von großer Bedeutung für ein effizientes, länderübergreifendes Geschäft, ist der digitalisierte Kommunikationsweg. Zum reibungslosen Informationsfluss zwischen den Geschäftspartner bedarf es einem gemeinsamen Standard der technologischen Entwicklung und Kommunikationswege. Schwierigkeiten können bei der Nutzung spezifischer Programme und

⁵⁹ Vgl.: Mayger, o.A.: The market of organic products in Ukraine, Mayger (Hg.), o.D. und BioVista; Braun, Klaus: Arbeitskreis Biomarkt auf Basis von GfK, AMI (Hg.), o.D. [Zugriff: 04.08.2017]

Systeme auftreten. Grundsätzlich wird ein stabiler Zugang zum Internet und ein Kontakt per elektronischer Mail vorausgesetzt. Während aktuell noch viele Kontroll-, Zoll- und Lieferdokumente per Papier geführt werden, wird in naher Zukunft ausschließlich mit Computertechnik und Datenbanken gearbeitet werden. Ein erster Schritt in diese Richtung veranlasst die verpflichtende Registrierung jener Unternehmen, welche aus Drittländern, darunter auch die Ukraine, in die EU importieren möchten, im TRACES.NT System. Erstmals eingeführt im Jahr 2004 zur Erfassung des Tierverkehrs, wird TRACES für alle Unternehmen ab Oktober 2017 verpflichtend. Somit können Waren aus dem Nicht-EU Raum, welche importiert werden, erfasst, rückverfolgt, kontrolliert und die Arbeit der zuständigen Behörden vereinfacht werden. Zur Übergangsphase ist der Austausch und das Mitführen einiger Originaldokumente jedoch noch unerlässlich.⁶⁰

Zusammenfassend lässt die PEST Analyse erkenntlich werden, dass soweit keine größeren Risiken in den beschriebenen Bereichen bestehen. Politisch stabil und wirtschaftlich gestärkt bildet Deutschland einen attraktiven Markt für alle Exporteure. Einzig allein die große Nachfrage, welche aus der starken Kaufkraft resultieren lässt, lässt vermuten, dass sich bereits viele Unternehmen gleicher Branche auf dem Markt befinden, was erheblichen Aufwand an die Konkurrenzfähigkeit adressiert. Genaueres zu der Marktsituation und Wettbewerb auf dem Markt wird im weiteren Verlauf der Arbeit analysiert werden. Soziokulturell bietet Deutschland eine sehr westliche Kultur. Ein Großteil der Bevölkerung widmet sich einem gesunden und ökologischen Lebensstil und die bisherigen Entwicklungen zeigen, dass das Umweltbewusstsein der Menschen auch in Zukunft steigen wird. Grundsätzlich gilt es sich an einige Umgangsformen und Regulierungen im Exportgeschäft zu halten, welche nicht etwa durch inoffizielle Zahlungen kompensiert werden können. Da Deutschland einen hohen Standard an Technologie führt, gilt für das ukrainische Unternehmen, welches sein Geschäft in Zukunft nach Deutschland erweitern möchte, generell eine moderne Ausrüstung der Kommunikationstechnologie als Basis für eine effiziente und problemfreie Geschäftsabwicklung.

⁶⁰ Vgl.: o.A.: Pressemitteilung - Auf dem Weg zur Papierlosen Abwicklung von Drittlands-Öko-Importen, Assoziation ökologischer Lebensmittelhersteller (AöL) (Hg.), 03.08.2017, Bad Brückenau/ Göttingen [Zugriff: 04.08.2017]

3.2 Analyse des deutschen Bioweizen-Marktes

Der globale Trend von Bio-Produkten verbreitet sich Jahr für Jahr weiter und eine steigende Anzahl der Bevölkerungen greift bei Lebensmitteleinkäufen vermehrt auf Bio-Produkte zurück. Dies resultiert in einer gesteigerten Nachfrage, welche durch die Hersteller und Händler gedeckt werden muss. Das Forschungsinstitut FiBL und die Vereinigung IFOAM präsentierten im Februar 2017 die neuesten Zahlen zum Biolandbau weltweit in ihrem Bericht "The World of Organic Agriculture - Statistics and Emerging Trends 2017". Dem statistischen Bericht zufolge, seien im Jahr 2015 bereits 179 Länder weltweit mit dem Anbau organischer Produkte beschäftigt gewesen. Verdeutlicht wird der immense Anstieg, den der Bio-Sektor im Verlauf der Geschichte erfuhr, auch durch die flächenmäßige Messung der für den ökologischen Landbau verwendeten Flächen: Während im Jahr 1999 vergleichsweise geringe 11 Millionen Hektar Land dem ökologischen Anbau zugeschrieben gewesen wären, erreichte die Messung im Jahr 2015 ganze 50,9 Millionen Hektar.⁶¹ Daraus lässt sich die aktive Entwicklung des Marktes erkennen.

Abbildung 7 veranschaulicht diese Entwicklung, basierend auf den veröffentlichten statistischen Daten des Berichtes der Organisationen FiBL und IFOAM.

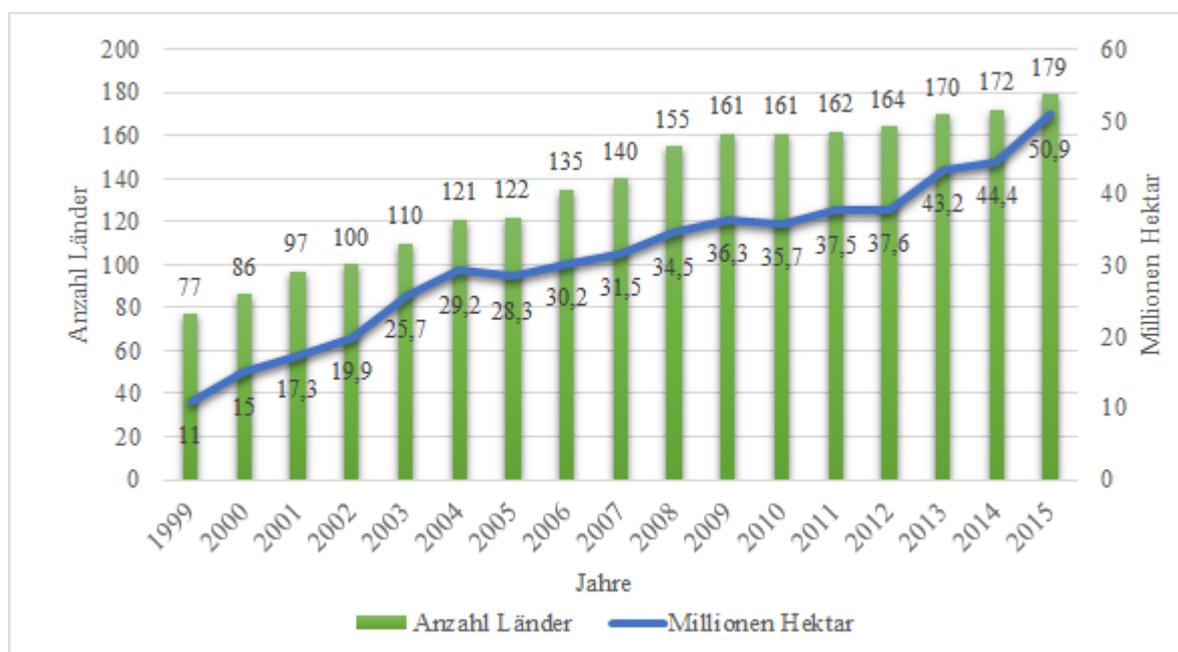


Abbildung 7: Wachstum der Bio-Landwirtschaftsfläche weltweit (1999-2015)

⁶¹Vgl.: Willer, Helga; Lernoud, Julia: The World of Organic Agriculture - Statistics and Emerging Trends, FiBL/ IFOAM - Organics International (Hg.), Frick/ Bonn, 20.02.2017, S. 25-49 [Zugriff: 06.07.2017]

Zur verbesserten Einsichtnahme in den deutschen Bio-Markt, werden in den folgenden Abschnitten die Zielgruppe des Marktes definiert, dessen Größe, Wachstum und Dynamik erschlossen, sowie eine Wettbewerbsanalyse, im Hinblick auf die, auf dem Markt bestehenden Konkurrenzunternehmen, durchgeführt.⁶²

3.2.1 Definition der Zielgruppe

Da sich das in dem weiteren Verlauf der Arbeit beschriebene Beispiel Unternehmen nicht den Endprodukten in der Produktion widmet, sondern gewerblichen Industrieprodukten zur Weiterverarbeitung, richtet sich die grobe Einteilung der Zielgruppe auf deutsche Zwischenhändler, Importeure und Verarbeiter. Die in Abbildung 8 illustrierten Karten bieten einen ersten Überblick über ausgewählte Verarbeitungsbetriebe, Importeure, Futtermittel und Mischfuttermittel verarbeitende Betriebe und reine Handelsunternehmen von Bio-Getreide in ganz Deutschland.

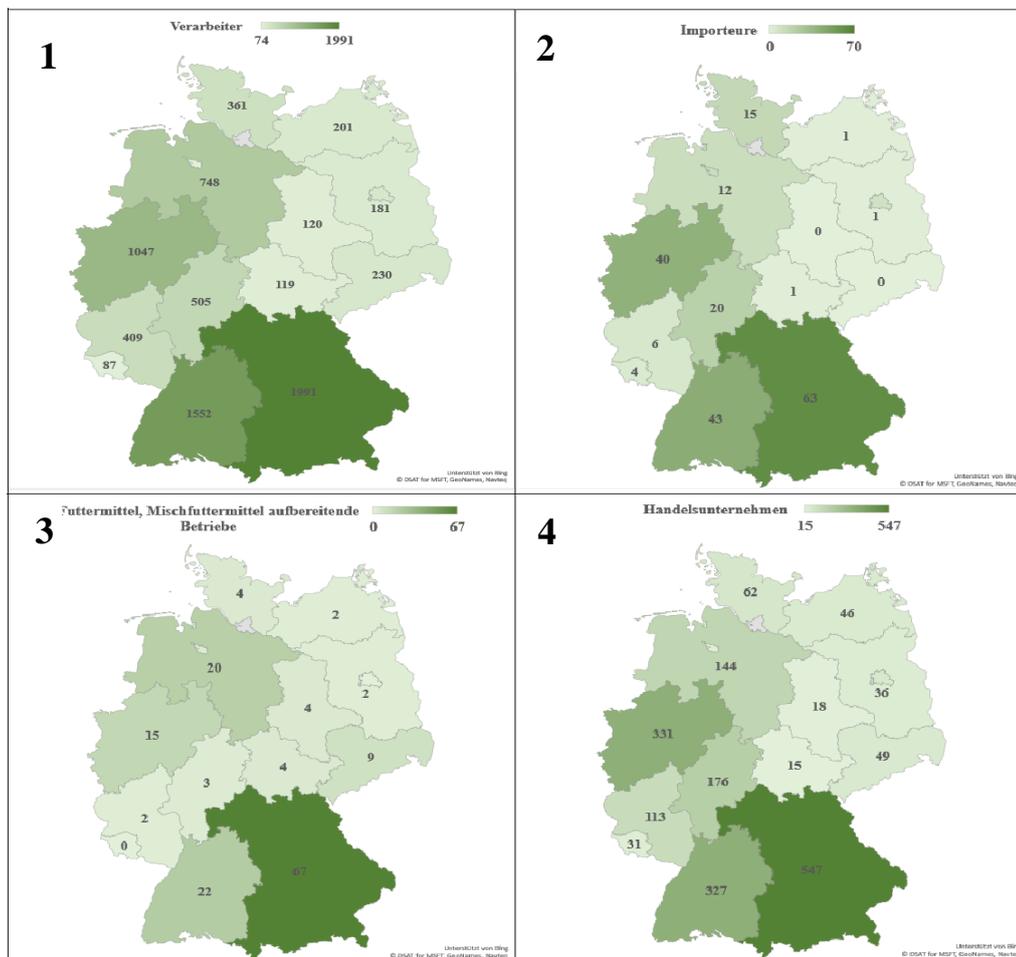


Abbildung 8: Überblick der Bio-Operatoren Deutschlands

⁶²Vgl.: Willer, Helga; Lernoud, Julia: The World of Organic Agriculture - Statistics and Emerging Trends, FiBL/ IFOAM - Organics International (Hg.), Frick/ Bonn, 20.02.2017, S. 25-49 [Zugriff: 06.07.2017]

Mit der Erstellung der Übersichtskarten, konnten gleichzeitig die ersten Gruppierungen, bezüglich der Zielgruppe, gebildet werden. Der deutsche Markt für ukrainische Exporteure von Bioweizen, lässt sich mit Hilfe von tiefreichender Recherchearbeiten, untergliedern in die Arten der Zwischenhändler bzw. Verarbeiter. Mit einher geht dabei die oberflächliche Untergliederung der Unternehmen in die verschiedenen Arten der Produktionsverfahren. In Karte Nummer 1, wird die Anzahl der verarbeitenden Betriebe in den verschiedenen Bundesländern Deutschlands dargestellt. Karte Nummer 2 bildet die Anzahl der deutschen Importeure von Bio-Getreide ab, während Karte Nummer 3 jene auf ganz Deutschland verteilte Unternehmen abbildet, welche das Bio-Getreide zu Futtermittel und Mischfuttermittel verarbeiten. Karte Nummer 4 zeigt die Verteilung der Anzahl der reinen Handelsunternehmen, verteilt über die deutschen Bundesländer, auf.⁶³

Durch die Analyse der auf dem deutschen Markt bestehenden Unternehmen, filtern sich somit die vier verschiedenen Haupt-Unternehmenskategorien für den Export von Bio-Getreide heraus: die verarbeitenden Betriebe, die deutschen Importeure, die zu Futtermittel und Mischfuttermittel verarbeitenden Betriebe und die reinen Handelsunternehmen. Gleichzeitig konnten die vier Unternehmenskategorien geografisch anhand der Anzahl der vorhandenen Unternehmen jeder einzelnen Kategorie eingegrenzt werden. Aus den Karten wird ersichtlich, dass der Großteil der Zielunternehmen vermehrt in Süd- und Westdeutschland operieren. Die größte Anzahl Zielunternehmen, und somit am stärksten vertreten, weisen die Bundesländer Bayern und Baden-Württemberg auf. Die geringste Anzahl der Zielunternehmen, trotz ihrer vergleichsweise flächenmäßig großen Fläche, vertreten die Bundesländer Brandenburg, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen und Mecklenburg-Vorpommern. Zum Vergleich: Während in Bayern 1.991 verarbeitende Betriebe ihren Sitz haben, sind es in Thüringen nur 119 Betriebe. Auch die Zahl deutscher Importeure differenziert sich immens zwischen Ost- und Westdeutschland: Liegt die Zahl in Nordrhein-Westfalen bei guten 40 Importeuren, weisen Sachsen und Sachsen-Anhalt 0 Importeure auf. Im Hinblick auf die Anzahl der Betriebe zur Futter- und Mischfuttermittel Aufbereitung, weisen auch Rheinland-Pfalz, Hessen und Schleswig-Holstein deutliche Defizite auf. Auch im Saarland besteht nur eine sehr geringe Anzahl an Unternehmen, die der Zielgruppen angehören. Allerdings, lässt sich dies auf die flächenmäßig eher kleine Fläche des Bundeslandes zurückführen.

Resultierend aus der vorangegangenen Analyse, wird ersichtlich, dass für die ukrainischen Exporteure von Bio-Getreide nach Deutschland, der Süddeutsche raum am attraktivsten ist, da

⁶³ Vgl.: Held, Gabriele; Rampold, Christine; Schaack, Diana: AMI Markt Bilanz Öko-Landbau 2013, AMI (Hg.), Bonn, Februar 2013, S. 60 [Zugriff: 10.09.2017]

es dort die meisten Abnehmer für Bio-Getreide, oder wie für diese Arbeit wichtiger Bio-Weizen, gibt.

3.2.2 Marktgröße, -dynamik & -wachstum

Deutschland und sein Bio-Markt werden zu den Pionieren für den Übergang vom konventionellen zum ökologischen Anbau gezählt. Die hohe Nachfrage im Land für organische Produkte und die staatlich geförderte Unterstützung der Regierung erleichtert vielen Unternehmen die Geschäftsetablierung in den organischen Anbau und bieten damit ein Vorzeigexemplar für andere Nationen. Nach Angaben des vom BÖLW veröffentlichten Berichtes „Die Bio-Branche 2017“, habe sich das Wachstum der unter organische Anbau ausgeschrieben Fläche im Jahr 2016 um 96.633 Hektar im Vergleich zum Vorjahr erhöht und erreiche somit eine Summe von insgesamt 1.185.471 Hektar. Dies entspricht beachtlichen 7,1 Prozent der gesamten landwirtschaftlich genutzten Flächen des Landes Deutschland. Auch die Zahl der ökologischen Unternehmen hat sich im geschichtlichen Verlauf deutlich erhöht, während die Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe insgesamt immer weiter zurückging.⁶⁴ In Tabelle 1 werden die Entwicklungen der Anzahl von Bio-Betrieben im relativen Anteil von den landwirtschaftlichen Betrieben insgesamt aufgezeigt.

Jahr	Anzahl Landwirtschaftlicher Betriebe, in Tsd	Anzahl Landwirtschaftlicher Bio-Betriebe, in Tsd	Relativer Anteil (in %)
2006	382	18	4,6
2007	↓ 374	↑ 19	↑ 5,0
2008	↔ 374	↑ 20	↑ 5,3
2009	↓ 369	↑ 21	↑ 5,7
2010	↓ 301	↑ 22	↑ 7,3
2011	↓ 300	↑ 23	↑ 7,5
2012	↓ 299	↔ 23	↑ 7,7
2013	↓ 284	↔ 23	↑ 8,2
2014	↑ 285	↔ 23	↔ 8,2
2015	↓ 284	↑ 25	↑ 8,7
2016		↑ 27	

Tabelle 1: Entwicklung der Bio-Anbaufläche in Deutschland 2006-2016

⁶⁴ Vgl.: Brzukalle, Hans-Josef; Diekhaus, Henriette; Prof. Dr. Hamm, Ulrich et al.: Die Bio Branche 2017, BÖLW (Hg.), 2017, S. 5 [Zugriff: 21.06.2014]

Durch die Betrachtung der Entwicklung des Marktes in den vergangenen Jahren, lassen sich Resultate über das Marktwachstum schließen. Seit dem Jahr 2006 erhöhte sich die Anzahl der landwirtschaftlichen Bio-Unternehmen in Deutschland von 18.000 auf 27.000 im Jahr 2016. Während diesen Zeitraumes sinkt gleichzeitig die Anzahl der landwirtschaftlich konventionell betriebenen Betriebe von 382.000 auf 284.000 im Jahr 2015. Beides, die Zunahme der Anzahl an Bio-Betrieben, sowie die Abnahme der Anzahl an konventionellen Betrieben, führte zu einem Anstieg des relativen Anteils der Bio-Betriebe auf dem deutschen Markt. Erreichte der relative Marktanteil im Jahr 2006 noch 4,6 Prozent, stieg dieser im Jahr 2015 auf 8,7 Prozent an. Diese Entwicklungen lassen vermuten, dass auch nach 2016 der Trend von ökologischen Lebensmitteln nicht abreißen wird und dieser künftig noch deutliche Steigerungen erleben wird.⁶⁵

Ergänzend zeigt Abbildung 9 das Wachstum jener Flächen in Deutschland, welche unter organischem Anbau stehen und die steigende Zahl der zertifizierten Bio-Unternehmen in Deutschland im zeitlichen Verlauf von 2006 bis 2016. Bis ins Jahr 2016 reißt der Anstieg der Anzahl der Bio-Betriebe in Deutschland nicht ab. Nahezu parallel zu der steigenden Betriebsanzahl entwickelt sich die ökologische Anbaufläche in der Landwirtschaft.⁶⁶

⁶⁵ Vgl.: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, o.A.: Zahlen zum Ökolandbau in Deutschland, Ökolandbau.de (Hg.) [Zugriff: 08.09.2017]

⁶⁶ Vgl.: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, o.A.: Zahlen zum Ökolandbau in Deutschland, Ökolandbau.de (Hg.), 17.07.2017 [Zugriff: 12.08.2017]

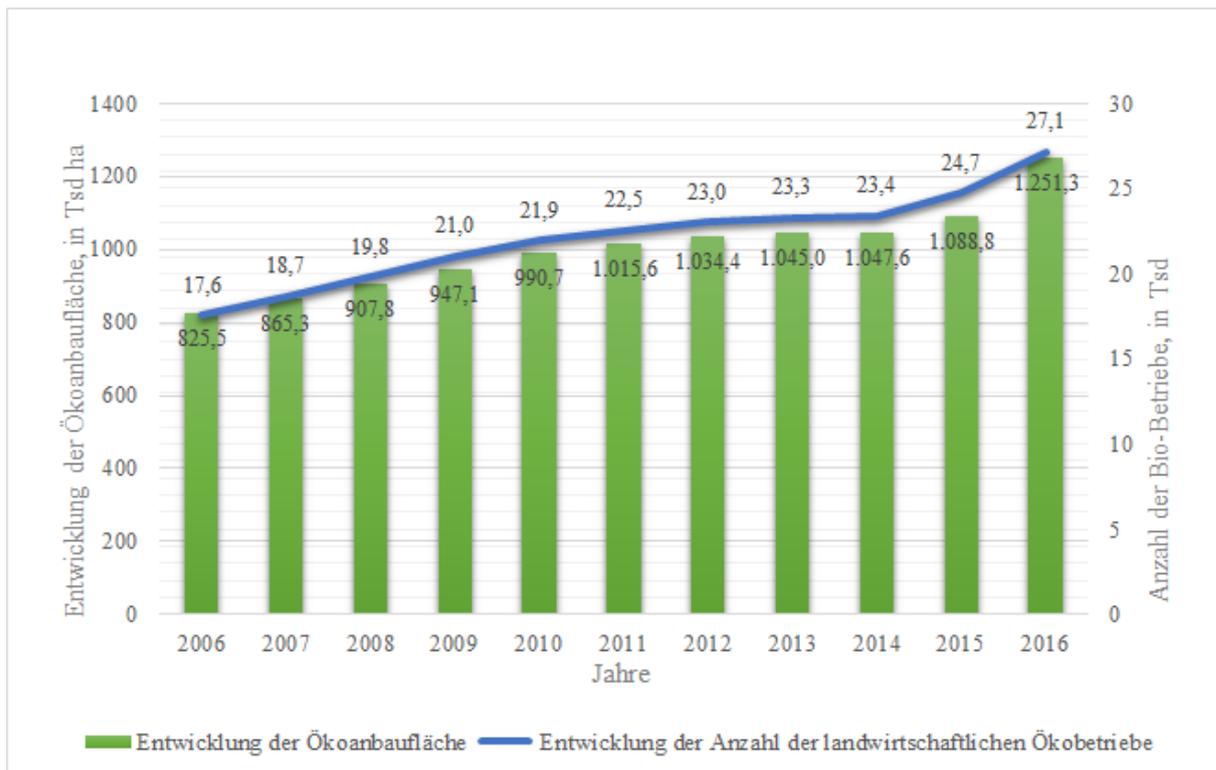


Abbildung 9: Entwicklung der Öko-Anbaufläche und der Anzahl der Öko-Betriebe

Der allgemeine Anstieg der Ökoanbauflächen und der Anzahl der als Bio zertifizierten Unternehmen, erfuhren zwischen den Jahren 2014 und 2016 einen auffälligen Aufschwung. Während das Wachstum der ökologischen Anbauflächen in Deutschland im Zeitraum 2006 bis 2010 jährlich um etwa fünf Prozent anstieg, stagnierte dieser nahezu in den Jahren 2011 bis 2014. Da die Anzahl der Öko-Betriebe seit 2015 wieder stieg, wirkte sich diese Entwicklung zwangsmäßig auch auf die Anbaufläche aus: seit 2015 steigt das Wachstum der Ökoanbaufläche auf 15 Prozent.

In Anbetracht der steigenden Anzahl an Unternehmen, welche dem Biomarkt beitreten, lässt sich erschließen, dass das Geschäft mit Bio-Lebensmittel durchaus profitabel ist. Ein Blick auf die allgemeinen Umsatzzahlen für Bio-Lebensmittel in Deutschland bestätigt dies. Durch die auf Seite 42 dargestellten statistischen Daten in Abbildung 10, kann das Wachstum des Umsatzes von Bioprodukten in Deutschland dargestellt werden. Die Abbildung illustriert das Wachstum des Umsatzes von Bio-Lebensmittel in Milliarden Euro in Deutschland während der Jahre 2000 bis 2016. Basierend auf den ablesbaren Daten in der Abbildung, lässt sich eine um das doppelte angestiegene Umsatzsteigerung erschließen, welche im Jahr 2016 mit einer positiven Bilanz von 9,48 Milliarden Euro abschließen konnte.⁶⁷ Gemessen an den 82,7

⁶⁷ Vgl.: o.A.: Umsatz mit Bio-Lebensmitteln in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2016 (in Milliarden Euro),

Millionen Einwohnern Deutschlands, entspricht dies einem pro-Kopf-Umsatz von knapp 114,6 Euro pro Person. Im Jahr 2006 belief sich der Umsatz pro deutschem Einwohner auf vergleichsweise geringe 55,8 Euro pro Kopf, bei ungefähr gleichbleibenden 82 Millionen Einwohnern.⁶⁸

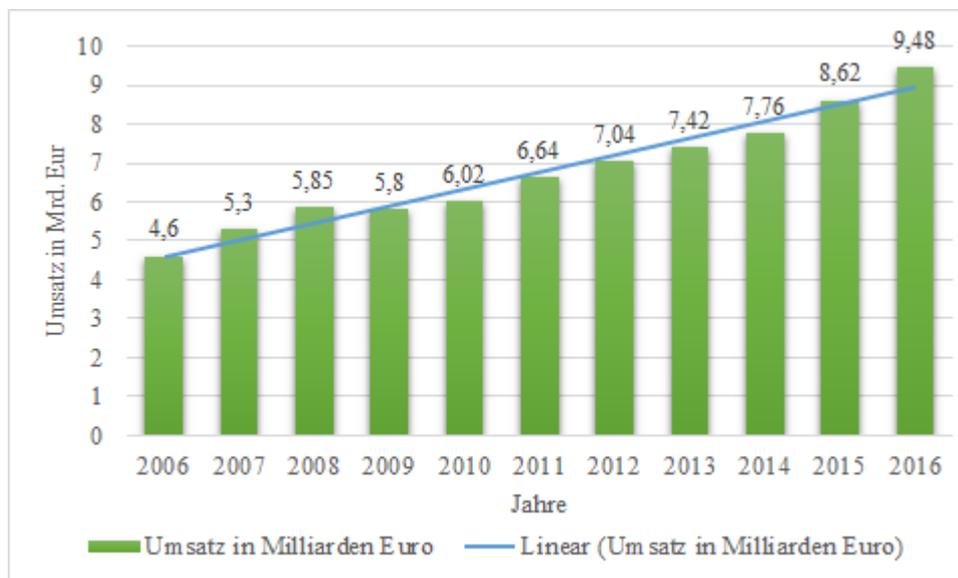


Abbildung 10: Umsatz der Bio-Lebensmittelbranche in Deutschland

Zusammengefasst lässt sich aus der vorangegangenen Analyse des deutschen Biomarktes erschließen, dass die Anzahl der als in Deutschland Bio zertifizierten Unternehmen und die ökologische Anbaufläche in der deutschen Landwirtschaft steigt. Diese Entwicklungsbilder resultieren in der Ausgangsreaktion der wachsenden Nachfrage auf dem Biomarkt. Diese Entwicklung spiegelt sich im rasant ansteigenden Umsatz des deutschen Biomarktes wider. Um eine fundierte Antwort auf die vorab gestellte Untersuchungsfrage geben zu können, wird im Folgenden der deutsche Bio-Weizen Markt mit dessen Größe, Dynamik und Potential untersucht. Basierend auf diese Untersuchungsergebnisse, kann im Abschluss entschieden werden, ob sich das ukrainische Beispielunternehmen auf dem deutschen Bio-Weizen Markt erfolgreich etablieren werden kann.

Hinsichtlich der Produktion von Getreide in Deutschland besetzt der Bio-Weizen eine wichtige und bedeutende Rolle bei der Herstellung von Bio-Produkten. Dementsprechend wird der größte Teil der ökologischen Anbaufläche für den Anbau von Bio-Weizen verwendet. In Abbildung 11 werden die anteilig genutzten Flächen (in tausend Hektar) verschiedener Getreidearten in Deutschland im Jahr 2015 aufgezeigt. Neben dem führenden Weizen, belegt

statista.de (Hg.), 2017 [Zugriff: 07.07.2017]

⁶⁸ Vgl.: The World Bank Group: Population total: Germany, worldbank.org (Hg.), 2017 [Zugriff: 18.09.2017]

Roggen den zweitgrößten Anteil der Bio-Anbauflächen. Drittgrößten Anteil belegt Hafer mit rund 29.000 Hektar, knapp gefolgt von Triticale, einer Kreuzung aus Weizen und Roggen. Mit 23.000 Hektar ökologischer Anbaufläche folgt Gerste dicht dem Dinkel, welcher auf insgesamt 24.000 Hektar angebaut wird. Die geringste Fläche nehmen die summierten 11.000 Hektar Flächen für Bio-Körnermais ein.⁶⁹

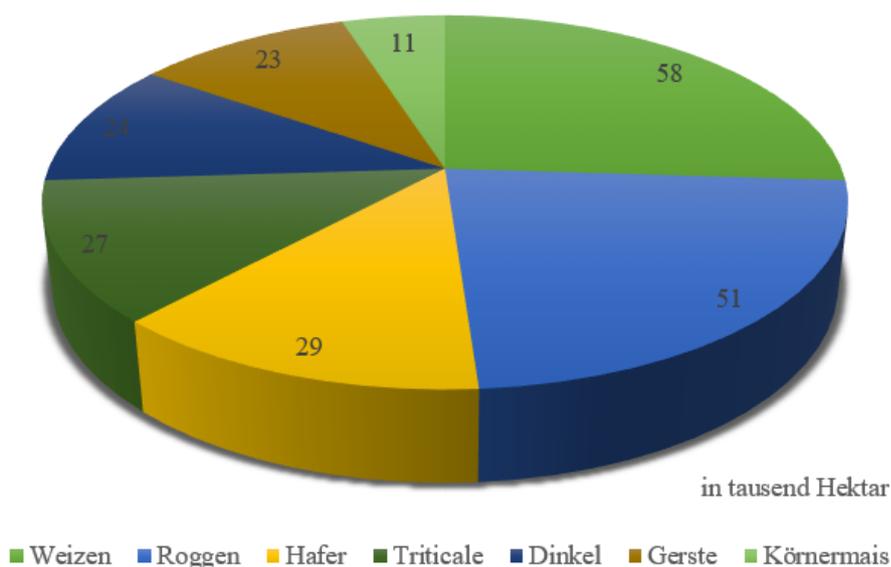


Abbildung 11: Flächennutzung im Öko-Landbau im Jahr 2015

Um die Größe des deutschen Bio-Weizen Marktes herauszustellen, bietet Abbildung 12 eine Übersicht über die Verkaufserlöse von Bio-Weizen. Zum vereinfachten Vergleich, werden ebenfalls die Verkaufserlöse anderer Getreidearten, darunter Bio-Roggen und Bio-Braugerste, aufgeführt. Im betrachteten Jahreszeitraum von 2010 bis 2015 konnte ein Anstieg der summierten Verkaufserlöse von Bio-Getreide auf dem deutschen Markt verzeichnet werden. Schrittweise erhöhte sich der Gesamtumsatz von 194 Millionen Euro im Jahr 2010 auf ganze 227 Millionen Euro im Jahr 2015. Mit durchschnittlich 30 Prozent der gesamten Verkaufserlöse, nimmt Bio-Weizen den größten Anteil in Anspruch. Auffällig ist jedoch, dass die Summe der Verkaufserlöse von Jahr zu Jahr stetig steigt, doch die des Bio-Weizens tendenziell fluktuieren und sich der Anteil der Verkaufserlöse im Vergleich zu den anderen Getreidearten nur langsam entwickelt. Der Anstieg der Verkaufserlöse aller Getreidearten, resultiert aus dem Verkaufsanstieg der Kategorie der anderen Getreidearten. Darunter fallen zum Beispiel unter Anderem Bio-Hafer und Bio-Körnermais.⁷⁰

⁶⁹ Vgl.: Behr Dr., Hans-Christoph; Rampold, Christine; Schaack, Diana: Strukturdaten im ökologischen Landbau in Deutschland 2015 - Bodennutzung, Tierhaltung und Verkaufserlöse -, Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (Hg.), September 2016 [Zugriff: 12.08.2017]

⁷⁰ Vgl.: Held, Gabriele; Rampold, Christine; Schaack, Diana: AMI Markt Bilanz Öko-Landbau 2013, AMI (Hg.), 43

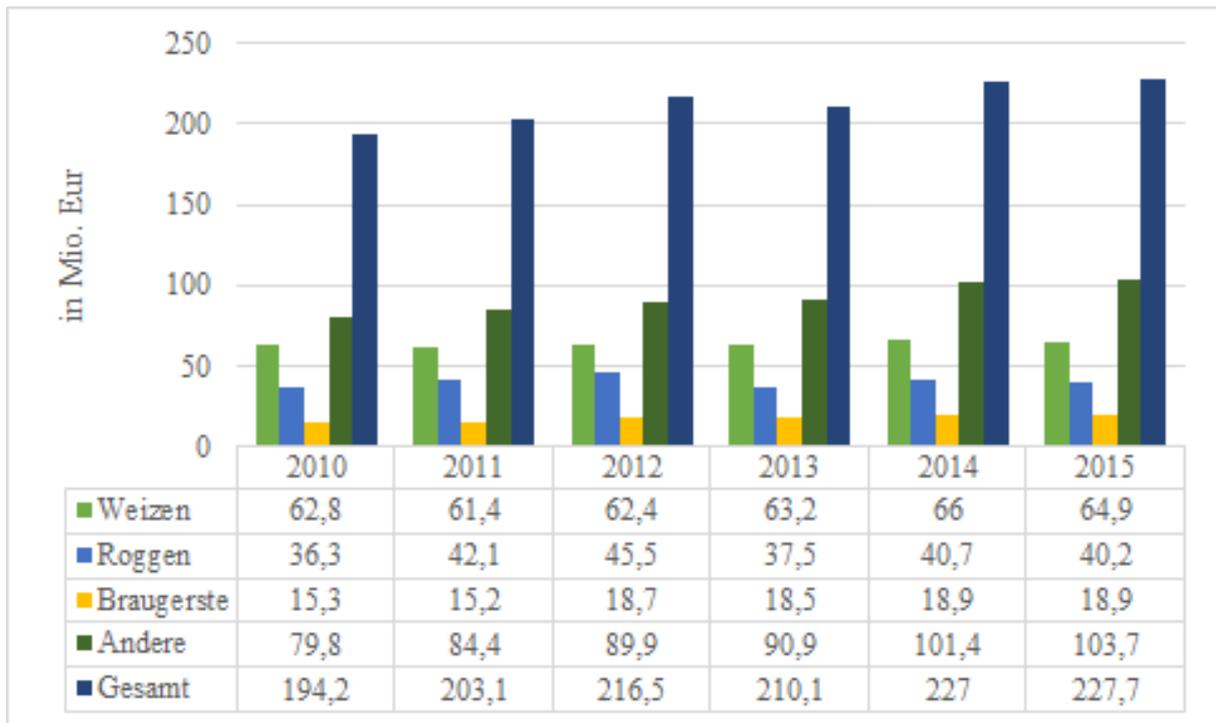


Abbildung 12: Verkaufserlöse im Bio-Getreideanbau in Deutschland von 2010 bis 2015

Die Fluktuation um die Verkaufserlöse des Bio-Weizens, lassen sich zurückführen auf die Änderungen der Marktpreise für Bio-Weizen. Auf Grund der zum Weltmarkt verglichenen Getreidemärkte, spiegelt der Bio-Weizen Markt einen relativ kleinen Markt wider. So machen in Deutschland von der gesamten Weizenproduktion, eingeschlossen der konventionellen Produktion von Weizen, nur 1,8 Prozent Bio-Weizen aus⁷¹. Aufgrund dessen, reagiert ein relativ kleiner Bio-Weizen Markt sensibel auf kurzfristige Marktgeschehnisse und sich ändernde Einflüsse. So lassen sich akute Preisänderungen begründen: gibt es einen großen Marktangebotsüberschuss, so fallen die Preise. Kann die Marktnachfrage nicht gedeckt werden und ein Angebotsdefizit entsteht, so steigen die Preise als sofortige Wechselwirkung an. Dies wird durch den direkten Vergleich von Abbildung 13 und Abbildung 14 verdeutlicht dargestellt. Anhand der Grafiken in Abbildung 13 werden die Bio-Weizenpreise im Verlauf von 2012 bis 2016 dargestellt.⁷² Ersichtlich wird, dass die Preise zwischen Juli 2012 und Juli 2013, sowie

Februar 2013, S. 68

Pusch, Elisabeth; Rampold, Christine; Schaack, Diana: AMI Markt Bilanz Öko-Landbau 2014, AMI (Hg.), Februar 2014, S. 74

Behr Dr., Hans-Christoph; Rampold, Christine; Schaack, Diana: Strukturdaten im ökologischen Landbau in Deutschland 2015 - Bodennutzung, Tierhaltung und Verkaufserlöse - , S. 18 [Zugriff: 13.09.2017]

⁷¹ Vgl.: Behr Dr., Hans-Christoph; Rampold, Christine; Schaack, Diana: Strukturdaten im ökologischen Landbau in Deutschland 2015 - Bodennutzung, Tierhaltung und Verkaufserlöse - , S. 5 [Zugriff: 19.09.2017]

⁷² Vgl.: Brzukalle, Hans-Josef; Diekhaus, Henriette; Prof. Dr. Hamm, Ulrich et al.: Die Bio Branche 2017,

erneut im Sommer 2015, die durchschnittlichen Preise übersteigen. Verglichen mit Abbildung 14 ist zu erkennen, dass im gleichen Zeitraum die Bedarfsbilanz negativ ausfällt, welche mit einem Angebotsdefizit einhergehen. Ebenfalls erkenntlich wird die Tatsache, dass auf Grund der erfolgreichen Ernte im Jahr 2013, die Preise zum Ende des Jahres bis Anfang 2014 deutlich gesunken sind. Laut den Marktexperten betrug der durchschnittliche Verkaufspreis für Bio-Weizen in Deutschland in den Jahren 2007 bis 2013 366 Euro pro Tonne. Der durchschnittliche Bio-Konsumweizenpreis betrug während des betrachteten Zeitraumes 407 Euro pro Tonne und der des Bio-Futterweizens 325 Euro pro Tonne.

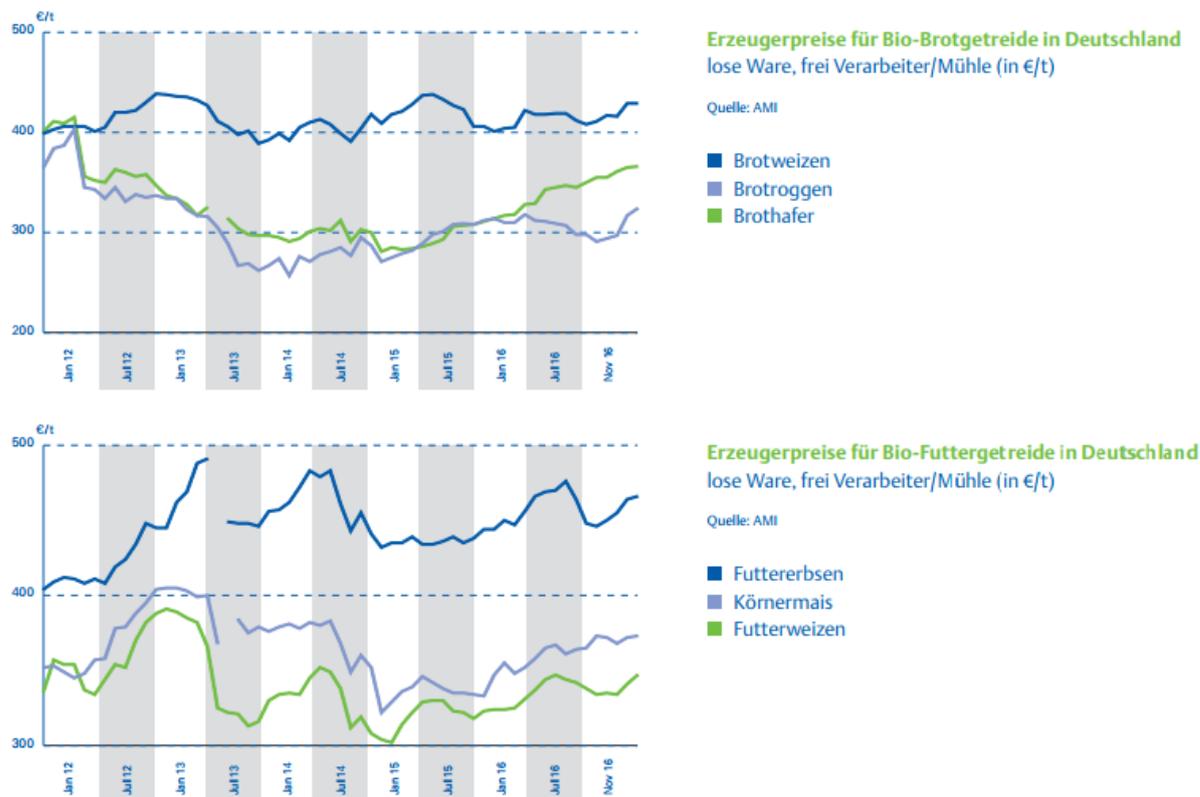


Abbildung 13: Erzeugerpreise für Bio-Weizen in Deutschland, 2012-2016⁷³

Um die Attraktivität des deutschen Bio-Weizen Marktes für ukrainische Exporteure einzuschätzen, wird in nachfolgender Grafik die Bedarfsbilanz von Bio-Weizen in Deutschland im Zeitraum 2008 bis 2015 dargestellt.

BÖLW (Hg.), 2017 [Zugriff: 19.09.2017]

⁷³ Vgl.: Pusch, Elisabeth; Rampold, Christine; Schaack, Diana: AMI Markt Bilanz Öko-Landbau 2014, AMI (Hg.), Februar 2014, S. 162



Abbildung 14: Verbrauch, Ernte und Bedarf von Bio-Weizen in Deutschland, 2008-2015

Aus der Untersuchung heraus wird ersichtlich, dass der Verbrauch im zeitlichen Verlauf des Betrachtungszeitraumes durchschnittlich um 2 Prozent jährlich steigt und im Jahr 2015 einen Wert von 226.200 Tonnen erreicht. In Anbetracht der Ernteerlöse, zeigt die Grafik eine steigende Entwicklung in den Jahren 2008 bis 2013. Als Ergebnis der geringen Anbaufläche und der schlechten Ernte im Jahr 2014, ging der Ernteertrag in diesem Jahr auf 190.000 Tonnen zurück. Dies entspricht 48.000 Tonnen weniger Erträge als im Vorjahr. Als Reaktion auf die schlechten Ernteerträge, bauten die deutschen Landwirte im Folgejahr insgesamt 9.000 Hektar Bio-Weizen mehr an. Aufgrund des noch schlechteren Ernteertrages im Jahr 2015, konnte der Bedarf an Bio-Weizen mit der inländischen Produktion allein nicht gedeckt werden.⁷⁴ Dies wird durch die vom Autor dargestellte negative Bedarfsbilanz verdeutlicht. Es wird ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Bedarfsbilanz und den Importen von Bio-Weizen ersichtlich: je höher die negative Bedarfsbilanz ausfällt, umso größer ist die Importmenge von Bio-Weizen nach Deutschland. Zum Beispiel, wurden im Jahr 2014 bei einem Bedarfsdefizit von 32.900 Tonnen, 38.000 Tonnen mehr importiert als im Vorjahr 2013. Auch im Jahr 2015 wurden bei einem Bedarfsdefizit von 19.200 Tonnen, ganze 100.000 Tonnen Bio-Weizen importiert, um die Marktnachfrage zu decken. Die restlichen Überschüsse, fließen in den deutschen

⁷⁴ Vgl.: Behr, Dr. Hans-Christoph; Rampold, Christine; Schaack, Diana: Strukturdaten im ökologischen Landbau in Deutschland 2015 - Bodennutzung, Tierhaltung und Verkaufserlöse -, AMI (Hg.), September 2016, S. 14 [Zugriff: 18.09.2017]

Exporthandel mit ein. So kann es sein, dass Teile der bereits importierten Ware durch Handelsunternehmen weiter exportiert werden.

Durch die in diesem Kapitel offensichtlich gewordenen Wechselbeziehungen zwischen Ernteerträgen, Verbrauch und Importmenge entsteht eine Dynamik auf dem Markt, welche es gilt zu beobachten. Zusammenfassend erschließt dieses Kapitel drei herausstechende Erkenntnisse bezüglich des Bio-Weizens Marktes in Deutschland:

- 1) Der Markt befindet sich bereits in einem weit fortgeschrittenen Entwicklungsstand und lässt daher nur noch ein geringes Wachstum zu, welches durch die nur gering steigenden Verkaufserlöse deutlich wird.
- 2) Durch die sich stark ändernden Preise auf dem Markt und dem großen Preisunterschied zwischen Bio-Konsum- und Bio-Futterweizen, besteht ein potentielles Investitionsrisiko für ukrainische Exporteure bzw. Erzeuger. Wegen dem bestehenden Risiko, werden in der Szenarioanalyse im **Szenario 1)** verschiedene Berechnungen zu unterschiedlichen Preisgegebenheiten durchgeführt.
- 3) Aufgrund der sinkenden Ernte und geringen inländischen Produktion, steigt der Importanteil, was wiederum ein deutlicher Vorteil für die ukrainischen Exportunternehmen sein kann.

3.2.3 Wettbewerbsanalyse: ein attraktiver Markt

Wie bereits in den theoretischen Grundlagen der Marktanalyse in Kapitel 2.2 erläutert, formen vier verschiedene Einflussfaktoren die Marktrivalität. Im folgenden Kapitel werden diese vier Einflussfaktoren, durch welche der Marktwettbewerb entsteht, genauer betrachtet. Dabei bedient sich der Autor seinen persönlichen Kenntnissen, welche er durch sein einjähriges Praktikum in einem Bio-Handelsunternehmen erlangen konnte.

Der erste Einflussfaktor bezieht sich auf die für die potentiellen Konkurrenten bestehende Markteintrittsbarrieren. Der deutsche Biomarkt im Allgemeinen gilt mit seinen gesetzten Eintrittsbarrieren als generell eher geschlossenen und schwer zu erfassenden Markt. Eine der wohl bedeutendsten und wichtigsten Barrieren sind die für die Importunternehmen unerlässliche Zertifizierungen des Unternehmens. Um nach Deutschland Bio-Ware exportieren zu können, muss das exportierende Unternehmen grundsätzlich mit einem Zertifikat nach der EG-Öko-Basisverordnung, ausgestattet sein. Somit ist es dem Exportunternehmen allerdings nur möglich ein Drittel des gesamten deutschen Biomarktes zu erreichen. Um Zutritt zu den übrigen zwei Dritteln des Marktes zu erlangen, ist die Zertifizierung durch verschiedene Bio-Verbände unumgänglich. Der Unterschied zu dem allgemein gültigen EU-Bio Zertifikat liegt

darin, dass die Anforderungen der Bio-Verbände an das Unternehmen deutlich strengeren Auflagen unterliegen. Durch die Regierung gestaltete Eintrittsbarrieren, für potenzielle Konkurrenzunternehmen aus anderen Ländern, treten in den Formen verschiedener Zollsätzen auf. Innerhalb der Freihandelszone der Europäischen Mitgliedstaaten fallen diese Zölle nicht an. Um die Ware aus Drittländern nach Deutschland importieren zu können, fällt eines der drei verschiedene Zollsätze an:

- 1) 0 Euro pro Tonne für eine begrenzte Einfuhrmenge, gemäß dem Präferenzzollkontingent für bestimmte Drittländer, welche ein Handelsabkommen mit der EU vorliegen haben.
- 2) 12 Euro pro Tonne für eine begrenzte Einfuhrmenge, gemäß dem Nichtpräferenziellen Zollkontingent für alle Drittländer, ausgenommen Kanada und den Vereinigten Staaten von Amerika.
- 3) 95 Euro pro Tonne gemäß dem Drittlandszollsatz, bei Ausschöpfung des Nichtpräferenziellen Zollkontingents für Drittländer.⁷⁵ Des Weiteren können für bestimmte Drittländer, dazu zählen die Ukraine, Aserbaidshjan, Weißrussland, Georgien, Kasachstan, Kirgisistan, Moldawien, Tadschikistan, Usbekistan und die Russische Föderation, weitere Eintrittsbarrieren auftreten. Durch eingetretene Betrugsfälle dieser Länder, wurden zusätzliche Richtlinien zur Warenkontrolle eingeführt.⁷⁶ Dies führt häufig komplizierte bürokratische Prozesse mit sich. Durch auftretende Betrugsfälle, trägt das Länderimage einen verheerenden Schaden davon, welches für europäische Importeure oft von großer Bedeutung ist.

Da nach den Schätzungen des Autors zufolge, diese Zollbestimmungen einen immensen Einfluss auf das Geschäft des Beispielunternehmens haben können, wird sich **Szenario 2)** detailliert mit den möglich anfallenden Zöllen beschäftigen.

Laut Porters Fünf-Stärken-Modell, ist ein weiterer, auf die Marktrivalität Einfluss nehmender Faktor, die Substitutionsgüter. Bio-Weizen gilt generell als ein eher spezielles Getreideerzeugnis, welches nur durch andere Getreideerzeugnisse ersetzt werden kann. Brotweizen kann beispielsweise leicht durch Dinkel und Roggen, welche beidermaßen genügend in Deutschland produziert und importiert werden, ersetzt werden. Gleichmaßen

⁷⁵ Vgl.: o.A.: TARIC-Information, Europäische Kommission (Hg.), o.D. [Zugriff: 19.09.2017]

⁷⁶ Vgl.: o.A.: Guidelines on additional official controls on organic products imported from Ukraine, Azerbaijan, Belarus, Georgia, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Moldova, Tajikistan, Uzbekistan and Russian Federation, Europäische Kommission (Hg.), 03.12.2015 [Zugriff: 30.07.2017]

kann auch der Futterweizen durch andere Getreidearten ersetzt werden. Bei zu hohen Preisen von Bio-Futterweizen, greifen viele verarbeitende Mischfutterwerke auch auf andere Futtergetreidearten zurück. Da die Mischfutterwerke innerhalb einer produzierten Ration genügend Spielräume bezüglich der Nährstoffe haben, kann der Futterweizen durch andere Getreide, zum Beispiel Mais oder Roggen, ersetzt werden.

Der dritte der Einfluss nehmenden Faktoren auf die Markttrivalität sind die Lieferanten. Für diese Arbeit sind diese allerdings nicht von Bedeutung, da es sich bei dem angewandten Beispielunternehmen um einen Produzenten und somit dem ersten Glied der Distributionskette handelt. Alle die zur Bio-Weizen Produktion benötigten Utensilien, wie beispielsweise Saatgut und organischer Dünger, werden vom Produzenten selber produziert und gestellt. Aufgrund dessen werden im folgenden Verlauf der Wettbewerbsanalyse keine potenziellen Risiken, welche durch die Verhandlungsmächte der Lieferanten auftreten können, berücksichtigt.

Vierter und somit letzter Einflussfaktor wird vertreten durch die Kunden und ihre steigende Verhandlungsmacht. Befinden sich genügend Ware und Lieferanten auf dem Markt, so können die Kunden mehrere Lieferanten gegeneinander ausspielen. So ist es nicht unüblich, dass der Preis gedrückt wird. Nicht selten wird eine erzwungene Preissenkung der Kunden aufgrund des Herkunftslandes der Ware begründet. So werden als Teil der Risikovermeidung von Seiten der deutschen Verarbeiter häufig deutsche oder zumindest Lieferanten aus Mitgliedstaaten der EU bevorzugt. Auch hierbei spielt das Länderimage wieder eine entscheidende Rolle.

Zusammenfassend, lässt die Wettbewerbsanalyse erkennen, dass die Höhe der Gefahr, aufgrund der unterschiedlichen Eintrittsbarrieren für potenzielle Konkurrenten aus Drittländern und Konkurrenten aus der EU, stark voneinander abweichen. Durch die hohen Eintrittsbarrieren für Konkurrenzunternehmen aus Drittländern, ist die Gefahr eher gering. Während die Gefahr potenzieller Marktkonkurrenten aus EU-Mitgliedstaaten, durch die geringen Markteintrittsbarrieren tendenziell eher hoch ist. Das gleiche Phänomen bildet sich ebenfalls bei den Wünschen der deutschen Kunden ab: Während Lieferanten der EU-Mitgliedstaaten bevorzugt werden, treten die Kunden der Ware aus Drittländern größtenteils skeptisch gegenüber.

3.2.4 Portfolio-Analyse

Das abschließende Kapitel der Marktanalyse, führt die Durchführung einer Portfolio-Analyse

von Bio-Weizen vor. Die Hauptaufgabe der Portfolio-Analyse liegt darin, die Marktposition eines Produktes zu bestimmen. Um die Portfolio-Analyse durchzuführen, wird die in den theoretischen Grundlagen erläuterte BCG-Matrix Anwendung finden. Dadurch lässt sich bestimmen, zu welcher Produktgruppe (Question Marks, Stars, Cash-Cows oder Poor Dogs) Bio-Weizen gehört. Somit lassen sich die Chancen und Risiken eines Produktes für die weitere Entwicklung einschätzen, auf Grund dessen die Unternehmensstrategie angepasst werden kann. Zur Durchführung der Portfolio-Analyse, ist es notwendig einige Ausgangsdaten zu ermitteln, auf deren Grundlage die Analyse durchgeführt werden kann. Um das Marktwachstum zu berechnen, wurden in Abbildung 15 Daten über die Dynamik des Verbrauchs von Bio-Weizen in Deutschland während der letzten acht Jahre einhergehend betrachtet. Aus dieser Tabelle wird ein Verbrauchswachstum um jährlich durchschnittlich 2 Prozent deutlich und wächst während des betrachteten Zeitraumes 2008 bis 2015 auf 14 Prozent an.

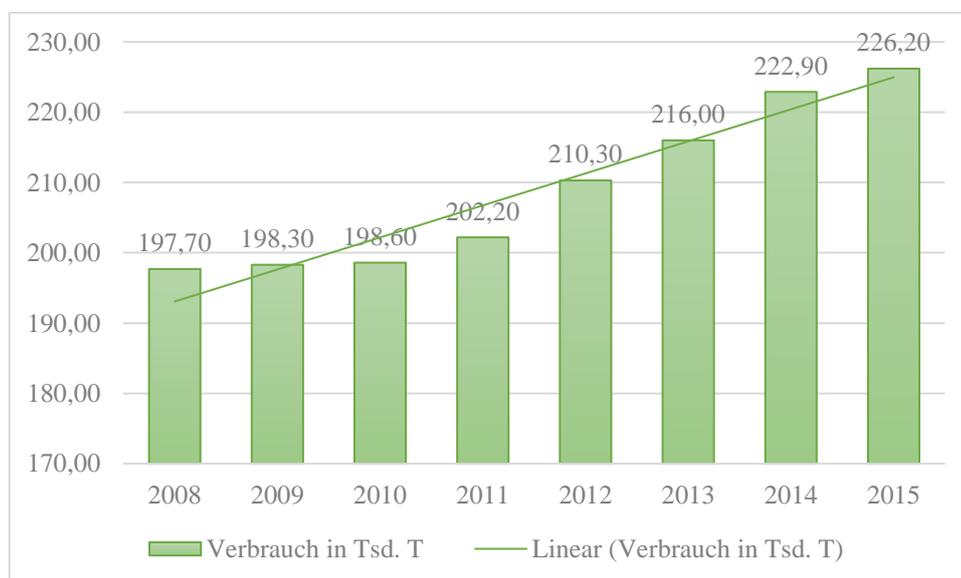


Abbildung 15: Die Dynamik des Verbrauchs von Bio-Weizen in Deutschland, 2008-2015

Ein weiterer Indikator zur Bestimmung der Marktposition des Bio-Weizens ist der relative Marktanteil des Beispielunternehmens. Laut der in Kapitel 2.3 erläuterten Theorie wird zur Errechnung des relativen Marktanteils der eigene Marktanteil ins Verhältnis mit dem Marktanteil des stärksten Konkurrenten gesetzt. Die Hauptkonkurrenten des Beispielbetriebes sind ukrainische Exportunternehmen, welche auf dem gleichen Markt operieren und unter den gleichen Exportbedingungen arbeiten. Basierend auf dem Geschäftsjahr 2015, wurden in Deutschland 226 Tausend Tonnen Bio-Weizen für Lebensmittel und Futterzwecke verbraucht, von denen etwa 25 Tausend Tonnen aus der Ukraine importiert wurden. Dies entspricht 11

Prozent des gesamten Verbrauchs von Bio-Weizen in Deutschland.⁷⁷

In der Vorstellung der Betriebsdaten des Beispielunternehmens in Kapitel 4, wird von einer geplanten Exportmenge von 2,3 Tausend Tonnen jährlich ausgegangen. Dies entspricht etwa 1 Prozent des deutschen Gesamtverbrauchs. Somit liegt der relative Marktanteil des Beispielunternehmens bei ungefähr 0,09 Einheiten, bei einem maximalen Richtwert von 1,2 Einheiten. In folgende Abbildung zeigt die Marktposition des Bio-Weizens in der BCG Matrix auf.

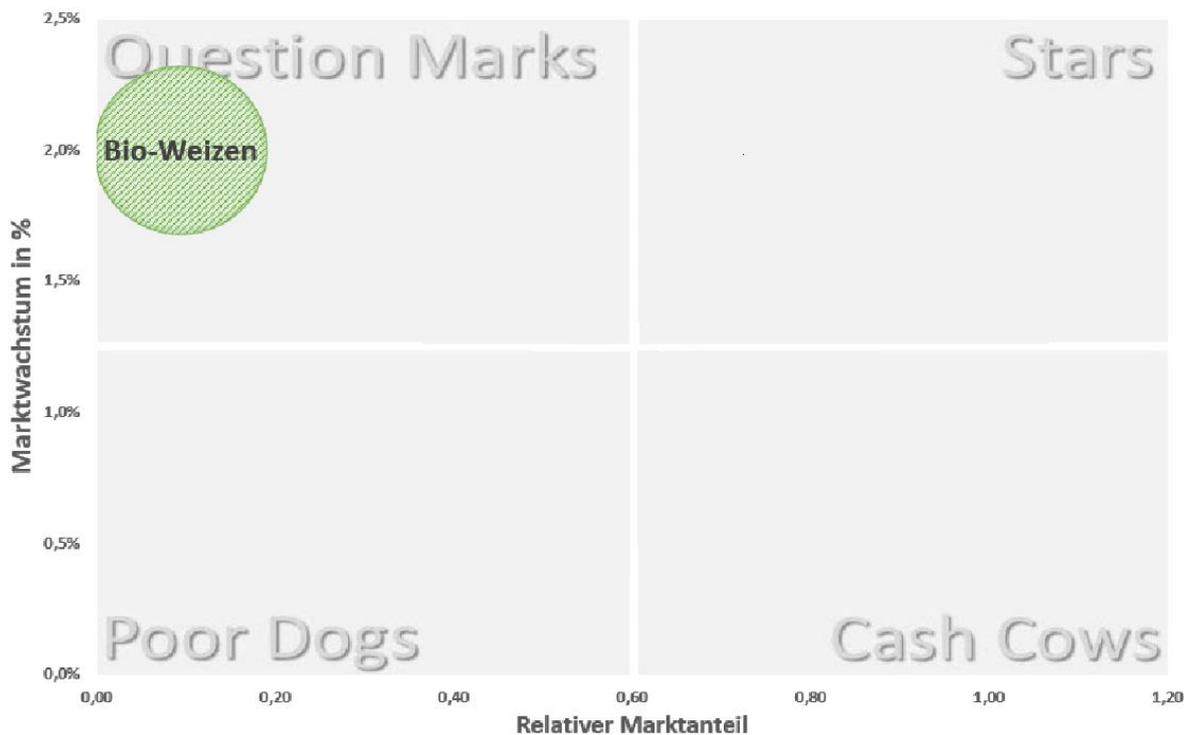


Abbildung 16: BCG Matrix für Bio-Weizen

Aus der Berechnung des an den Achsen gemessenen Marktwachstums und relativen Marktanteils, ergibt sich die Positionierung des Bio-Weizens im Quadranten der Question Marks. Bei der Annahme eines stabilen Marktwachstums und gleichbleibenden Marktanteil, kann das Unternehmen mit erfolgreichen Ergebnissen des Investitionsprojektes rechnen. Sobald jedoch das Marktwachstum, zum Beispiel auf Grund sinkender Nachfrage sinkt, besteht das Risiko, dass Bio-Weizen die Position der Poor Dogs einnimmt. Dies würde bedeuten, dass das Unternehmen mit seinem Marktanteil nicht weiter in Bio-Weizen investieren sollte, um

⁷⁷ Vgl.: Schaack, Diana; Rampold, Christine; Dittrich, Judith et al.: Markt Charts: Importangebot von Bio-Produkten in Deutschland 2014/15, AMI (Hg.), Februar 2016, S. 11-52 [Zugriff: 29.09.2017]

größere Risiken und Unternehmensverluste zu vermeiden. Nur durch eine Investition in das Produkt, kann das Unternehmen den relativen Marktanteil steigern und abhängig vom Marktwachstum Bio-Weizen entweder zu Cash Cows oder Stars entwickeln. In der aktuellen Lage, mit gleichbleibendem Marktwachstum, lohnt sich das Investitionsprojekt für das Beispielunternehmen.

Aus der vorangegangenen Marktanalyse, lässt sich zusammengefasst erkennen, dass der Markt für Bio-Produkte global weiterhin an Bedeutung und Größe zunimmt. Durch die einhergehende Globalisierung nimmt die Zahl der potenziellen Konkurrenten, welche sich auf dem Bio-Markt neu etablieren, stetig zu. Betrachtet man die Umsatzzahlen und steigende Nachfrage nach Bio-Produkten in Deutschland, stellt dieser Markt ein besonders attraktives Angebot für mögliche Exportunternehmen dieser Branche dar. Durch die detaillierte Analyse des deutschen Bio-Weizen Marktes, können folgende Ausgangspunkte, welche für das ukrainische Beispielunternehmen von großer Bedeutung sind, festgehalten werden:

- 1) Die Zielgruppe: Durch die große Anzahl an verarbeitenden Betrieben in Süddeutschland, wird sich das ukrainische Beispielunternehmen im weiteren Analyseverlauf der Arbeit auf diesen Raum fokussieren. Hinzu kommt, dass der süddeutsche Raum eine gute Infrastruktur und ideale Anbindungen an die Verkehrswege bieten kann. So kann in absehbarer Zukunft auch ein direkter Transportweg über die Donau mit der Binnenschifffahrt realisiert werden.
- 2) Der Bio-Weizen Markt: Durch die in der Analyse gestellte Bedarfsbilanz wurde offensichtlich, dass ausländische Importware bei einer so hohen Nachfrage unabdingbar sind. Somit wird bei auch in Zukunft steigender Nachfrage nach Bio-Weizen, der deutsche Markt von der Importware abhängig. Befinden sich doch schon zahlreiche Exportunternehmen auf diesem Markt, so kann ein Markteintritt des ukrainischen Unternehmens dennoch hohe Chancen birgen. Auf Grund dessen hat das ukrainische Unternehmen noch die Möglichkeit einen entscheidenden Marktanteil für sich zu gewinnen.
- 3) Attraktivität des Marktes: Auf Grund des komplizierten Zertifizierungsprozesses, wird es für viele kleine Unternehmen unmöglich gemacht, sich in dem deutschen Bio-Markt zu etablieren, da die Kosten der Zertifizierungen untragbar für viele Kleinunternehmen sind. Dies zieht auch Folgen für das angewandte ukrainische Beispielunternehmen mit sich. Für die Ausstellung der Zertifikate, liegt es an dem Betrieb geschultes Personal einzustellen und mit höheren Ausgaben zu rechnen. Dank dem Handelsabkommen zwischen der Ukraine und der EU, ist es dem ukrainischen Exportunternehmen möglich, eine bestimmte Menge pro Jahr ausgewählter Ware ohne anfallende Zollsätze zu exportieren.

Des Weiteren, ist es empfehlenswert für das analysierte Unternehmen eine Vertrauensbasis mit den neuen Handelspartnern aufzubauen und diese zu pflegen, um auch in Zukunft erfolgreiche Geschäftsabwicklungen garantieren zu können.

4. Beschreibung des fiktiven Beispielunternehmens

Im folgenden Kapitel Nummer 4 wird das ukrainische Beispielunternehmen vorgestellt und die wirtschaftlichen Betriebsdaten offengelegt. Zum vereinfachten Verständnis und einer unmissverständlichen Beschreibung, wird das Exportunternehmen fortlaufend mit dem Beispielnamen "EBG" (Export Bio-Getreide) betitelt.

4.1 Basisdaten des Unternehmens

Um eine Grundidee über die Arbeit des Unternehmens und über das Unternehmen selbst zu erhalten, wird die EBG präsentiert, welche sich im Zhytomyr-Gebiet, dem Korosten-Bezirk im Norden der Ukraine, befindet. Das Unternehmen befindet sich in einer Region der mittleren und geringen Bodenqualität. Die gegebene Karte in Anhang I gibt eine Übersicht über die verschiedenen Gebiete der Bodenfruchtbarkeitsarten in der Ukraine und markiert die Lage des Forschungsunternehmens.

In der Karte werden die fünf Bodenarten dargestellt, welche innerhalb einer Art nochmals in verschiedene Qualitätsstufen eingeteilt sind. Die Punktwertung orientiert sich an dem Boden mit den höchsten Erträgen von 100 Punkten. Ein Punkt gleicht einem Getreideertrag von 0,257 dt / ha.⁷⁸ Ablesbar anhand der Daten, die auf der Karte präsentiert werden, erreicht der von EBG landwirtschaftlich genutzte Boden laut den Expertenschätzungen 45 Punkte. Dies liegt an den, für diese Region typischen, Podsolböden.

Im Jahr 2009 begann das Unternehmen den Übergang von der traditionellen Landwirtschaft zum ökologischen Landbau und im Jahr 2012 erhielten die ersten Anbauflächen den Bio-Status. Die Zertifizierung erfolgte nach den Normen der "Verordnung (EG) Nr. 834/07, 889/08", welche von der größten Zertifizierungsstelle der Ukraine "Organic Standard" vorgenommen wurde. EBG beschäftigt sich mit der Herstellung von Bio-Getreide und Bio-Hülsenfrüchten sowie der Herstellung von Bio-Tierprodukten. Derzeit wirtschaftet das Unternehmen auf einer Fläche von 3 Tausend Hektar Land, die bereits einen Bio-Status erhalten haben. In der Region gibt es eine große Anzahl von landwirtschaftlichen Flächen, die seit vielen Jahren nicht bearbeitet wurden. Das Unternehmen plant weitere 1 Tausend Hektar zu mieten und in die Bodenaufbereitung zu investieren. Um den Bio-Status für den neu gemieteten Boden zu erhalten, muss sich das Unternehmen nach einem bestimmten Umstellungsprozess richten. In der Regel dauert die Umstellungszeit, um von konventionellen auf organischen Anbau

⁷⁸ Grachev, A.: Ґрунти України, 2010 [Zugriff: 11.07.2017]

umzustellen, zwei bis drei Jahre. Die Umstellungszeiten sind in dem ukrainischen Gesetz "Über die Erzeugung und den Kreislauf von ökologischen landwirtschaftlichen Erzeugnissen und Rohstoffen", Nr. 425-VII vom 05.04.2015, in der europäischen Verordnung (EG) Nr. 834/2007 und in einer weiteren europäischen Verordnung (EG) Nr. 889/2008, verankert. Da die Bodenfläche, in welche EBG investieren möchte, seit den letzten drei Jahren nachweislich unbenutzt war, besteht die Möglichkeit die Umstellungszeit auf ein Jahr zu verkürzen. Dies bedeutet allerdings, dass die erste geerntete Ware nicht als Konsumware vermarktet werden darf, sondern als Umstellungsware maximal als Bio-Futtermittel vermarktet werden darf.⁷⁹

Durch die Erweiterung der organischen Anbaufläche, erhöht sich die Produktion von Bio-Getreide in dem Unternehmen. Da der inländische Markt nicht in der Lage ist so viel Ware aufzunehmen, plant das Unternehmen die Überschussmenge zu exportieren. Um einen zusätzlichen, stabilen Markt zu erschließen und einen zuverlässigen Geschäftspartner zu finden, wird eine Analyse der Wirtschaftlichkeit des Exportes von Bio-Weizen aus der Ukraine nach Deutschland durchgeführt. Zunächst wird diese Arbeit die Effizienz und Rationalität der Investitionen analysieren. Die Daten basieren dabei ausschließlich auf der Herstellung von Bio-Weizen.

Für den Anbau von Bio-Weizen ist eine Fläche von 1 Tausend Hektar geplant. Die übrige Fläche des Unternehmens wird für die Herstellung von anderen Getreiden und Hülsenfrüchten wie Dinkel, Gerste, Roggen, Buchweizen, Hirse, Mais und anderen pflanzlichen Kulturen verwendet. Um die Fruchtbarkeit des Bodens aufzubauen und zu erhalten, unterhält das Unternehmen eine Fruchtfolge mit der jährlichen Einführung von Gründüngung, die eine der wichtigsten Möglichkeiten sind, die Fruchtbarkeit des Bodens im ökologischen Landbau zu erhöhen. Die Ernteplanung orientiert sich an den Daten der Produktivität von Bio-Weizen in den Vorjahren. So liegt die Ausbeute an Bio-Weizen für die letzten 5 Jahre der Tätigkeit des Unternehmens, aufgrund von Veränderungen in der materiellen und technischen Basis, dem Wachstum der personellen Erfahrung und dem Einfluss der Wetterbedingungen, im Bereich zwischen 27 und 36 dt / ha. Daher wird die Studie einen durchschnittlichen Ertragswert von 28 dt / ha auswählen um weitere Berechnungen durchzuführen.

Entsprechend den Anforderungen der Europäischen Kommission für den Export von Bio-Produkten aus der Ukraine in die EU, wird der Bio-Weizen vor dem Export in Big-Bags mit jeweils 1 Tausend Kilogramm verpackt. Um die Ware vor Kontamination zu schützen, werden die Big-Bags von den Kontrollstellen des Unternehmens versiegelt. Aus den Big-Bags wird die

⁷⁹ o.A.: ПЛОСТАНОВА КОМІСІЇ (ЄС) №889/2008, Organic Standard (Hg.), o.D. , S. 49 f. [Zugriff: 12.07.2017]

Probenahme mit stichprobenartigen Kontrollproben durchgeführt, die im Falle eines Rechtsstreits als Bestätigung der Qualität notwendig sind. Der Export von Bio-Produkten erfolgt nach den Wünschen des Kunden mit dem Straßenverkehr.

4.2 Wirtschaftlichkeit des Unternehmens

Für die Berechnung der Kosten und der Rentabilität des Unternehmens legt die weitere Analyse den Fokus auf die mit der Investition direkt verbundenen Geschäftstätigkeiten. Die im Folgenden erläuterte Wirtschaftlichkeit des Beispielunternehmens kann als Basis-Szenario verstanden werden. EBG wirtschaftet auf einer Gesamtfläche von 4 Tausend Hektar, wovon 1 Tausend Hektar jährlich für den Anbau von Bio-Weizen vorgesehen sind. Um erfolgreiche Ernteerträge garantieren zu können, wird die Bio-Weizen Sorte Podolyanka⁸⁰ verwendet, da diese sich am besten für die gegebene Klimazone eignet. Das Unternehmen plant eine jährliche Ertragsmenge von 2,8 Tausend Tonnen Bio-Weizen, wovon 2,2 Tonnen für das Saatgut verwendet wird. Es wird mit einem Ernteverlust, durch beispielsweise der Reinigung und Trocknung, von jährlich 2,24 Tonnen gerechnet. Laut der Berechnung, erhält das Unternehmen eine Ertragsmenge von 2.356 Tonnen, welche für den Export vorgesehen ist. Die nachfolgende Tabelle zeigt die grundlegendsten Unternehmensdaten.

Leistungsparameter	Einheit	Kalkulationswert
Gesamte Fläche d. Unternehmens	ha	4000,00
Durchschnittliche Fläche für Bio-Weizen Anbau	ha	1000,00
Saatgutsorte*		Podolyanka
Zeit der Aussaat *	Monat	von 5 bis 25 September
Ernte*	Monat	August
Grenzwert d. Feuchtigkeit von Korn bei der Ernte*	%	max. 15
Durchschnittlich geplanter Ertrag von Bio-Weizen pro ha	dt/ha	28,00
Geplante Ertragsmenge von Bio-Weizen	dt	28000,00
Notwendige Saatgut pro ha*	dt	2,20
Notwendige Saatgut insgesamt	dt	2200,00
Verluste bei Reinigung, Trocknung, Schwund (8 %)	dt	2240,00
Verfügbare Verkaufsmenge	dt	23560,00
Geplante Exportmenge pro Jahr	t	2356,00

*81

Tabelle 2: Betriebsdaten

⁸⁰ Vgl.: Grabovska, T.; Grabovskyi, M.; Melnik, G.: The yield and quality of winter wheat varieties in organic production, Februar 2016 [Zugriff: 06.08.2017]

⁸¹ Diruer, Hansueli; Sachs, Rainer: Biogetreide, FiBL (Hg.), 2016 [Zugriff: 06.08.2017]

Alle Daten dieser Tabelle werden als Durchschnittswerte für die weiteren Berechnungen verwendet, da sich die Renditen und Flächen von Bio-Weizen aufgrund von Veränderungen im Bio-Markt von Jahr zu Jahr ändern können, da das Wachstum bzw. die Abnahme der Nachfrage nach diesem Produkt fluktuiert.

In der folgenden Tabelle werden die Kosten-, Gewinn- und Deckungsbeitragsrechnungen für die Herstellung von Bio-Weizen aufgezeigt. Die unten eingesetzten Kennzahlen, richten sich nach den veröffentlichten Daten einer wissenschaftlichen Forschungsarbeit aus dem Jahr 2015⁸² und wurden an das Beispielunternehmen EBG angepasst. Die Struktur der Tabelle orientiert sich dabei an der Berechnungstabelle der Bundesanstalt für Agrarwirtschaft⁸³. Zur erleichterten Übersicht und Nachvollziehbarkeit, wurden alle Daten in Euro pro Hektar, Euro pro Tonne und Euro pro Dezitonne berechnet.

Erträge und Preise			
Kornertrag	dt/ha	28,00	
Erzeugerpreis Korn	€/dt	26,58	
Kornertrag	t/ha	2,80	
Erzeugerpreis Korn	€/t	265,88	
Leistungsberechnung			
Leistungen	€/ha	€/t	€/dt
Verkauf Korn	744,24	265,88	26,58
Sonstige marktfähige Leistungen	0,00	0,00	0,00
Summe Leistungen	744,24	265,88	26,58
Berechnung d. variablen Kosten/Deckungsbeitrag			
Variable Kosten	€/ha	€/t	€/dt
Eigenes Saatgut	78,89	28,18	2,82
Dünger (nach Nährstoffabfuhr)	122,50	43,75	4,38
Variable Maschinenkosten	181,29	64,75	6,47
Reinigung	1,98	0,71	0,07
Trocknung	4,80	1,71	0,17
Zertifizierung durch Kontrollstelle	2,50	0,89	0,09
Hagelversicherung	0,00	0,00	0,00
Sonstige variable Kosten	0,00	0,00	0,00

⁸² Zakharova, Daryna: Ефективність виробництва органічної продукції сільськогосподарських підприємств (dt.: Die Effizienz der Erzeugung organischer Produkte landwirtschaftlicher Betriebe), 2015 [Zugriff: 06.09.2016]

⁸³ Brückler, Martin; Gahleitner, Gerhard; Heinschink, Karin et al.: Berechnung des Deckungsbeitrages von Bio-Winterweizen, Bundesanstalt für Agrarwirtschaft (Hg.), o.D. [Zugriff: 06.08.2017]

Summe variable Kosten	391,96	139,99	14,00
Deckungsbeitrag	352,28	125,89	12,58
Berechnung d. fixen Kosten			
Fixe Kosten	€/ha	€/t	€/dt
Fixe Maschinenkosten	138,27	49,38	4,94
Fixe Lohnkosten	10,66	3,81	0,38
Pacht	22,64	8,09	0,81
Summe fixe Kosten	171,57	61,28	6,13
Kosten gesamt	563,53	201,26	20,13
Gewinn	180,71	64,62	6,45

Tabelle 3: Vollkostenrechnung

Zu beachten sei, dass sich die in der Tabelle 3 errechneten Daten nur auf den ukrainischen Markt beziehen. D.h. auf dem ukrainischen Markt kann ein Gewinn von 64,62 Euro pro Tonne erwirtschaftet werden. Der Verkaufspreis für Bio-Weizen in der Ukraine entsteht aufgrund der europäischen Preise plus den Exportkosten, da der größte Anteil hergestellter Bio-Produkte in der Ukraine nach Europa exportiert wird. So setzt sich der durchschnittliche Verkaufspreis in der Ukraine für Bio-Konsum- und Futterweizen von 265,88 Euro pro Tonne zusammen.

Zur Berechnung der Rentabilität wird folgende Formel angewandt: $\text{Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn} \cdot 100}{\text{Gesamtkosten}}$. Mit einem Rentabilitätswert von rund 32,11 Prozent, erscheint das inländische Geschäft auf den ersten Blick sehr rentabel zu sein. Da sich allerdings, wie bereits zuvor erwähnt, die Ware auf dem inländischen Markt schlecht vermarkten lässt und damit gerechnet werden muss, dass nicht die gesamte Ware auf dem ukrainischen Markt verkauft werden kann, plant EBG die gesamte Ertragsmenge in den europäischen Markt zu exportieren. Im nachfolgenden Kapitel wird die Rentabilität einer Investition in die Expansion geprüft.

4.3 Cash-Flow Analyse

Zur Ermittlung des Cash-Flows, werden im folgenden Kapitel 4.3 die in der vorangegangenen Analyse berechneten Betriebsdaten und Ergebnisse der Vollkostenrechnung verwendet. Außerdem notwendig zur Ermittlung des Cash-Flows, sind die Berechnungen der Investitionskosten und des Bareinstandspreises. Daraufhin kann der Barkapitalwert für den Investitionszeitraum berechnet werden.

Investitionen	€/to	€
Investitionsbedarf für Silo-, Trocken-, Reinigung- Anlage Aufbau	118,22	331020,00
Eigenes Saatgut	28,18	78892,00
Dünger (nach Nährstoffabfuhr)	43,75	122500,00
Variable Maschinenkosten	64,75	181290,00
Reinigung	0,71	1980,00
Trocknung	1,71	4800,00
Zertifizierung durch Kontrollstelle	0,89	2500,00
Hagelversicherung	0,00	0,00
Sonstige variable Kosten	0,00	0,00
Kosten Gesamt	258,21	722982,00

Tabelle 4: Investitionskosten

In der obigen Tabelle werden die Investitionskosten vorgestellt, welche EBG benötigt, um Exportware hoher Qualität herzustellen. Da für die Kunden die Werte der Feuchtigkeit und des Besatzes von wichtiger Bedeutung sind, entschied sich die Geschäftsführung der EGB zu einer Anschaffung der Rundsiloanlagen, welche für die Trocknung, Reinigung und Lagerung zuständig sind. Die Anschaffungskosten wurde mit Hilfe der KTBL Berechnungstabellen kalkuliert⁸⁴. Es wird in zwei Siloanlagen investiert: Eine Rundsiloanlage mit einem Fassungsvermögen von 2 Tausend Tonnen zu einem Preis von 212.950 Euro und eine weitere Rundsiloanlage mit einem Fassungsvermögen von 500 Tonnen zum Preis von 118.070 Euro. Der Investitionszeitraum beträgt 10 Jahre. Für die Berechnung der gesamten Investitionskostenrechnung, werden die variablen Kosten aus der Tabelle 3: Vollkostenrechnung eingesetzt. So erreicht die gesamte Investitionssumme für den Export von 2.356 Tonnen Bio-Weizen 722.982 Euro.

Zur Berechnung des Bareinstandspreises, werden die genauen Exportkosten benötigt. Dazu veranschaulicht Tabelle 5 die detaillierte Zusammensetzung der Exportkosten von Bio-Weizen.

⁸⁴ o.A.: Investitionskosten, KTBL (Hg.), o.D. [Zugriff: 22.09.2017]

Exportkosten	€/t
Verpackungskosten (Big-Bags)	2,62
Exportbemusterung und Analyse	1,67
Ausgabe der Kontrollbescheinigung	1,14
Exportdokumenten: Phytopsanitäre Zertifikat Ursprungszertifikat EUR1	0,14
Dienstleistung: Verzollung für den Export	0,45
Transportkosten	85,00
Dienstleistung: Verzollung für den Import	9,00
Zollsatz	0,00
Exportkosten gesamt	100,02

Tabelle 5: Exportkosten

Da der Export von Bio-Produkten aus der Ukraine in europäische Länder einen äußerst komplexen Prozess darstellt, zeigt diese Tabelle die Hauptkosten, welche mit dem Export verbunden sind, auf. Für den Export von Bio-Produkten ist das wichtigste Thema die Vermeidung von Kontamination von Bio-Produkten durch verbotene Substanzen. Deshalb, ist es Aufgabe des Unternehmens, die Ware an den Kunden ohne Kontaminationsgefahr zu liefern. In den Ländern der Europäischen Union, wird Bio-Getreide vorzugsweise in loser Schüttung mit einem GMP-Zertifizierten LKW transportiert. Die GMP-Zertifizierung verpflichtet die Transportunternehmen zur Überwachung der Sauberkeit des Fahrzeugs, der Dokumentation der vorherigen drei Ladungen und der Dokumentation der Reinigungsmethoden, mit welchen der LKW gereinigt wurde. Da diese Art von Transport für EBG nicht zur Verfügung steht, wurde beschlossen, den Transport des Bio-Weizens in Big-Bags zu transportieren. Daher sind die ersten zu berücksichtigen Kosten, die Verpackungskosten (Big-Bags).

Weitere Kosten fallen für die Genehmigung der Ausfuhr der Waren in die Europäische Union an. Darunter fallen Kosten für die Bemusterung und Analyse der Ware, sowie die Ausgabe der Kontrollbescheinigung. Um diese zu erhalten, muss die für das Unternehmen zuständige Kontrollstelle eine Analyse der Waren durchführen und die Ausfuhr nach den europäischen Normen genehmigen.

Die Kosten der Exportdokumente sind mit der Vorbereitung der Ausfuhrunterlagen sowie der Bezahlung von Dienstleistungen für die Zollabfertigung verbunden. Aufgrund der Komplexität dieser Operation wird das Unternehmen auf die Dienstleistungen von Brokern zurückgreifen. Dies bewahrt das Unternehmen davor, Fehler zu machen und den Prozess der Herausgabe von Dokumenten zu beschleunigen.

Der letzte und wichtigste Faktor betrifft die Transportkosten. EBG liefert die Ware laut der DDP-Bestimmung (Delivered Duty Paid, dt.: frei verzollt) nach den INCOTERMS 2010.⁸⁵ So liegen die durchschnittlichen Transportkosten für die Lieferung von Waren nach Süd Deutschlands bei 1.870 Euro bzw. 85 Euro pro Tonne unter Berücksichtigung eines Transportes von 22 Tonnen mit einem LKW. Da die ukrainische Bahn in naher Zukunft plant, die Transportkosten um 25 Prozent⁸⁶ zu erhöhen, kann dies zu einer Wechselwirkung in den Transportkosten des Straßenverkehrs führen. Die Wirkung der eventuell steigenden Transportkosten für Transport über den Straßenverkehr, wird in **Szenario 3)** analysiert. Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass EBG gezwungen ist zusätzliche Kosten in Höhe von 100,02 Euro pro Tonne zu tragen, um Bio-Weizen nach Süddeutschland zu exportieren. Auf der Basis des Verkaufspreises für Bio-Weizen in der Ukraine und den Exportkosten, kann der Bareinstandspreis berechnet werden. Dies ist der Preis, mit dem das Exportunternehmen auf den deutschen Markt kommen kann. Von der Höhe des Bareinstandspreises ist abhängig, wie wettbewerbsfähig EBG auf dem deutschen Markt sein kann. Die folgende Tabelle zeigt die Berechnung des Bareinstandspreises.

Bareinstandspreis				
Bareinstandspreis	€/ha	Gesamt in €	€/t	Gesamt in €
Erzeugerpreis	744,46	744464,00	265,88	626413,28
Exportkosten				
Verpackungskosten	7,34	7336,00	2,62	6172,72
Exportbemusterung und Analyse	4,68	4676,00	1,67	3934,52
Ausgabe von Kontrollbescheinigung	3,19	3192,00	1,14	2685,84
Exportdokumente	0,39	392,00	0,14	329,84
Dienstleistung: Verzollung für Export	1,26	1260,00	0,45	1060,20
Transportkosten	238,00	238000,00	85,00	200260,00
Dienstleistung: Verzollung für Import	25,20	25200,00	9,00	21204,00
Zollsatz	0,00	0,00	0,00	0,00
Exportkosten gesamt	280,06	280056,00	100,02	235647,12
Bareinstandspreis	1024,52	1024520,00	365,90	862060,40

Tabelle 6: Bareinstandspreis

Basierend auf den Ergebnissen dieser Tabelle beträgt der Bareinstandspreis 365,90 Euro pro

⁸⁵ o.A.: Die wichtigsten Lieferbedingungen im Überblick (Incoterms 2010), Generalzolldirektion (Hg.), o.D. [Zugriff: 29.09.2017]

⁸⁶ Vgl.: Ulyanitsky, Dmitro: Мільярди шукають в тарифі: "Укрзалізниця" має намір підвищити вартість перевезення пасажирів і вантажів, RBK Ukraine (Hg.), Januar 2017 [Zugriff: 01.10.2017]

Tonne. Ein solcher Preis kann sehr konkurrenzfähig sein, da laut den Marktexperten der durchschnittliche Verkaufspreis für Bio-Weizen in Deutschland in den Jahren 2007 bis 2013 366 Euro pro Tonne betrug. Der durchschnittliche Bio-Weizenpreis für den Konsum betrug während des betrachteten Zeitraumes 407 Euro pro Tonne und der des Bio-Futterweizens 325 Euro pro Tonne.⁸⁷ Für die Cash-Flow-Berechnungen wird der durchschnittliche Preis von 365,9 Euro pro Tonne für Konsum- und Futter- Bio-Weizen berechnet. Des Weiteren, werden zur Berechnung des Cash-Flows alle Einnahmen (Bareinstandspreis * Verkaufsmenge) sowie Ausgaben (Summe der variablen Kosten + Summe der fixen Kosten) ins Verhältnis zueinander gesetzt. Dieser beträgt in der Periode 0 722.982,00 Euro, da vorerst nur die Investitionskosten anfallen, ohne dass Einnahmen erwirtschaftet werden. Das erste Einkommen wird erst nach dem Verkauf der Produkte im ersten Jahr und dem Abzug aller mit dem Export verbundenen Kosten gutgeschrieben. Da von einem jährlichen Anstieg des deutschen Verkaufspreises von durchschnittlich 1 Prozent ausgegangen wird, beeinflusst dies auch die Berechnung des jährlichen Cash-Flows. Der errechnete Cash-Flow steigt jährlich und erreicht nach 10 Jahren eine Summe von 1.197.886,67 Euro, wovon bereits die Höhe der Investition subtrahiert wurde. Die Tabelle mit den zugehörigen Berechnungen finden sich in Anhang II wider. Entsprechend den theoretischen Grundlagen aus dem Kapitel 2.5, kann bei dem Ergebnis eines positiven Cash-Flows mit der dynamischen Investitionsberechnung fortgefahren werden.

⁸⁷ Vgl.: Pusch, Elisabeth; Rampold, Christine; Schaack, Diana: AMI Markt Bilanz Öko-Landbau 2014, AMI (Hg.), Februar 2014, S. 162

5. Anwendung der Szenariotechnik

Im nachfolgenden Kapitel wird die Investition im Hinblick auf ihre Erfolge anhand der dynamischen Investitionsrechnung geprüft. Für die im Anschluss analysierten Szenarien wird von einem Basisszenario ausgegangen. Dies repräsentiert alle wirtschaftlich relevanten Eckdaten des Unternehmens in der Ausgangssituation.

5.1 Basisszenario

Vorerst wird die Erfolgsrate der Investition an dem Basisszenario durchgeführt. Hierzu bedarf es den in Kapitel 4 beschriebenen Daten. Beginnend mit der Kapitalwertmethode, folgt im Anschluss die Berechnung des internen Zinsfußes und zuletzt die Anwendung der Amortisationsmethode. Diese werden auch innerhalb der Szenarioanalyse Anwendung finden.

Kapitalwertmethode

Die Kapitalwertmethode zeigt die Differenz der Summe aller Einzahlungen und aller Auszahlungen (Cash-Flow), multipliziert mit dem Zinssatz, welcher dem Kalkulationszinssfuß des Kapitalkostens entsprechen soll. Für die Berechnung des Barkapitalwertes wird von einem Zinssatz von 8 Prozent durchschnittlich für den Kredit, welcher in Euro ausgegeben wird, ausgegangen. Der Prozentsatz basiert auf den Daten der ukrainischen Nationalbank und gilt für alle Unternehmen.⁸⁸

Die Berechnungen zur Kapitalwertmethode befinden sich in Anhang II.

Durch die Errechnung des Barkapitalwertes über einen Zeitraum von 10 Jahren hinweg, wird ersichtlich, dass eine Investition in das Bio-Weizengeschäft in der Situation des Ausgangsszenarios durchaus lohnenswert ist. So kann nach 10 Jahren der Geschäftstätigkeit ein Gewinn von 528130,74 Euro erwirtschaftet werden. Der Minusbetrag in der nullten Periode lässt sich auf die Investitionshöhe zurückführen.

Interner Zinsfuß

Die nächste Methode zur Bewertung der Investition ist die Methode des internen Zinsfußes. Mit dieser Methode lässt sich jener Zinssatz berechnen, bei dem der Barkapitalwert für einen Zeitraum von 10 Jahren gleich Null ist. D.h., dass bei genau diesem Zinssatz die Investition über den Zeitraum von 10 Jahren hinweg weder einen Verlust noch einen Gewinn

⁸⁸ Vgl.: o.A.: Cost of loans pursuant to statistical reporting data of Ukrainian banks, National bank of Ukraine (Hg.), September 2017 [Zugriff: 29.09.2017]

erwirtschaftet. In der aufgezeigten Tabelle in Anhang III, wurde mit Hilfe von Microsoft Excel die Berechnung des internen Zinsfußes durchgeführt. Im Ergebnis konnte festgestellt werden, dass bei einem Barkapitalwert nach 10 Jahren von Null, der Zinssatz 21 Prozent beträgt. Zusätzlich präsentiert der Autor in Anhang III zwei Beispiele mit jeweils einem Zinssatz von 11 Prozent und einem von 31 Prozent. Diese Berechnungen zeigen, dass in der Periode von 10 Jahren die Investition einen Gewinn generieren würde, bei einem Zinssatz von bis zu 21 Prozent. Bei einem Zinssatz von mehr als 21 Prozent würde das Unternehmen Verluste erleiden, was auf die Erfolgslosigkeit der Investitionen hindeutet.

Amortisationsmethode

Die letzte Methode zur Bewertung der Investition in dieser Arbeit wird die Amortisationsmethode sein. Die dazugehörige Berechnung findet sich in Anhang IV wieder. Ausgehend von der im Anhang vorzufindenden Tabelle, wird offensichtlich, dass das Investitionsprojekt ausgehend von dem Basisszenario zum positiven Ergebnis führt. Schon im sechsten Jahr erzielt EBG einen Gewinn von 72.690,67 Euro, was für einen landwirtschaftlichen Betrieb in der Ukraine einen durchaus effizienten Rückzahlungszeitraum darstellt.

Zusammenfassend, wird ersichtlich, dass das Investitionsprojekt in dem angegebenen Basisszenario, zu einem offensichtlichen Gewinn des Unternehmens führt. Mit Hilfe der dynamischen Investitionsberechnungen, konnte ein Gewinn von 528.130,74 Euro nach dem zehnten Jahr errechnet werden.

5.2 Szenario 1: Änderung des Preises von Bio-Weizen

Wegen der sich stark ändernden Preise auf dem Markt und dem daraus resultierenden potentiellen Risiko für ukrainische Exporteure bzw. Erzeuger, wird in Szenario 1 besonderen Fokus auf die Preissituationen gelegt.

Dies ist zurückzuführen darauf, dass das Unternehmen nicht jedes Jahr für die qualitativ hochwertige Produktion und den Verkauf von Bio-Konsum- oder Bio-Futterweizen garantieren kann. Gründe für eine ungenügende Produktion können zum Beispiel in den schlechten, klimatischen Bedingungen, der falsch ausgewählten Saatgutsorte oder in der unzureichenden Sättigung des Bodens mit organischen Düngern liegen. Außerdem kann die Ware nicht immer den Qualitätsstandards entsprechen, um die Kunden genügend zufrieden zu stellen. Auf Grund dessen wird im Szenario 1) das Investitionsprojekt zu verschiedenen Verkaufspreisen

analysiert.

Im ersten Fall wird von dem durchschnittlichen Verkaufspreis für Bio-Konsumweizen von 407 Euro pro Tonne (im Zeitraum 2007 bis 2013) ausgegangen. Vorausgesetzt, das Unternehmen verkauft für 10 Jahre Bio-Weizen ausschließlich von hoher Qualität (Konsumweizen).

Im zweiten Fall des ersten Szenarios, wird der durchschnittliche Preis für den Verkauf von Futterweizen, der im Zeitraum von 2007 bis 2013 etwa 325 Euro betrug, zur Abschätzung der Investition herangezogen. Diese Preise werden für die Berechnung des ersten Betriebsjahres des Unternehmens verwendet, da für die nachfolgenden Jahre die Preise mit einer bedingten Zunahme von 1 Prozent pro Jahr verwendet werden.

Durchschnittlicher Verkaufspreis von 407 Euro (Konsum Weizen)

In der in Anhang V gegebenen Tabelle wird das Szenario 1, ausgehend von dem Verkaufspreis für Bio-Konsumweizen, präsentiert. Aus den Errechnungen des Barkapitalwertes und der Amortisation, wird ersichtlich, dass EBG einen Gewinn von 1.205.307,89 Euro über 10 Jahre hinweg erwirtschaften kann. Zudem ergeben die Berechnungen eine Amortisationszeit von drei Jahren, wobei in dem vierten Jahr bereits ein positiver kumulierter Barwert erzielt werden kann. Somit ist die Amortisationszeit um zwei Jahre kürzer verglichen zum Basisszenario. Zusammengefasst bedeutet dies, dass bei der Annahme eines jährlich steigenden Verkaufspreises um 1 Prozent, die Investition sehr gute Geschäftserfolge aufweist.

Durchschnittliche Verkaufspreis 325 Euro (Futter Weizen)

In Anhang VI wird ebenfalls das Szenario 1 durchgespielt. In dieser Tabelle wird allerdings von einem durchschnittlichen Verkaufspreis von nur 325 Euro pro Tonne für das erste Jahr ausgegangen, was dem Verkaufspreis von Bio-Futterweizen entspricht. Dieser steigt ebenfalls um 1 Prozent jedes Jahr an. Unter diesen Bedingungen führt das Investitionsprojekt zu einem Verlustgeschäft. EBG würde unter diesen Umständen einen Verlust in Höhe von -149.046,42 Euro erhalten. Die Amortisation kann bis zum 10. Jahr nicht vollständig abgedeckt werden.

5.3 Szenario 2: Änderung des Zollkontingents von Bio-Weizen

Bei der Durchführung der „Wettbewerbsanalyse: ein Attraktive Markt“ in Kapitel 3.2.3 wurde festgestellt, dass einer der wichtigsten Einflussfaktoren des internationalen Handels die Importzollsätze von Bio-Weizen sind. Die deutsche Regierung führte die Zollsätze für den Import von Bio-Weizen ein, um die deutschen Erzeuger vor billigen Waren aus Drittländern zu schützen. Da die Ukraine ein Handelsabkommen mit der EU geschlossen hat, haben ukrainische

Exporteure die Möglichkeit, Bio-Weizen in Deutschland für ein begrenztes Kontingent zu einem Zollsatz von 0 Euro pro Tonne zu importieren. Bei der Durchführung der Analyse wurde dieser Zollsatz bereits im Basisszenario verwendet und verrechnet. Sobald allerdings dieses Kontingent ausgeschöpft wurde, wird der Zollsatz von 0 Euro für weitere Lieferungen gesperrt. Ab diesem Zeitpunkt tritt das Kontingent, welches einen Zollsatz von 12 Euro pro Tonne vorschreibt, in Kraft. Wird auch dieses Kontingent bis zu seiner Obergrenze für importierten Bio-Weizen völlig ausgeschöpft, so tritt ein letztes Kontingent in Kraft. Dieses schreibt, gemäß dem Drittlandszollsatz, einen Zollsatz von 95 Euro pro Tonne vor. Da beide Kontingente einen hohen Zollsatz vorschreiben, sind sie von großer Relevanz für das Exportunternehmen EBG. Es wird jeweils eine Berechnung zu den beiden Kontingenten vorgestellt.

Zollsatz 12 Euro (Nichtpräferenziellen Zollkontingent für alle Drittländer, ausgenommen Kanada und den Vereinigten Staaten von Amerika)

Anhang VII bildet die Berechnungstabelle der gegebenen Situation ab. Die Einführung des Zollsatzes von 12 Euro pro Tonne, führt jährlich zu zusätzlichen Kosten in Höhe von 28.272 Euro, was hochgerechnet auf den Zeitraum von 10 Jahren einer Summe von 282.720 Euro entspricht. Trotzdem ergibt die dynamische Investitionsrechnung das Ergebnis, dass das Investitionsprojekt durchaus lohnenswert ist. Nach 10 Jahren kann EBG einen Gewinn von insgesamt 338.423,32 Euro erwirtschaften. Verglichen mit dem Basisszenario fällt der Gewinn deutlich geringer aus. Dies führt auch den Nebeneffekt mit sich, dass sich die Amortisationszeit im Vergleich zum Basisszenario um 1 Jahr verlängert.

Zollsatz 95 Euro (Nichtpräferenziellen Zollkontingents für Drittländer)

In den in Anhang VIII dargestellten Berechnungen, wird ersichtlich, dass aufgrund des hohen Zollsatzes von 95 Euro pro Tonne die zusätzlichen Kosten des Unternehmens nach 10 Jahren eine Summe von 2.238.200 Euro betragen. Lediglich durch die jährliche Steigung des Verkaufspreises um 1 Prozent, kann im 10. Jahr ein positiver Barkapitalwert erreicht werden. Dennoch erreicht der summierte Barkapitalwert ein Minus in Höhe von -973.719 Euro. Während des gesamten Amortisationszeitraumes kann die Investition nicht vollständig abgeschrieben werden. Somit wäre die geplante Investition unter solchen Bedingungen nicht wirtschaftlich.

5.4 Szenario 3: Anstieg der Transportkosten

Die im internationalen Handel zu berücksichtigenden Transportkosten, bilden einen der

wichtigsten Faktoren ab. So spielen auch die Transportkosten für EBG eine bedeutende Rolle in der Exportkalkulation. Ganze ein Viertel vom Verkaufspreis nehmen die Transportkosten für sich in Anspruch. Bei der Analyse der Exportkosten in Kapitel 4, konnte herausgefiltert werden, dass in absehbarer Zukunft die Transportkosten immens ansteigen könnten. Laut dem ehemaligen Geschäftsführer der ukrainischen Bahn Wojciech Balchun, steigen die Preise für den Transport mit dem Schienenverkehr um 25 Prozent. Eine so hohe Preissteigerung in der Schienenlogistik führt wechselwirkend auch zu einer Steigung der Preise des Transportes mit dem Straßenverkehr. Eine so hohe Preissteigerung kann die geplante Investition der EBG erfolglos machen. Aufgrund dessen wird in Szenario 3 eine Kostenkalkulation mit Berücksichtigung der Transportkostensteigerung um 25 Prozent durchgeführt.

Anstieg der Transportkosten um 25 Prozent

In Anhang IX wird die Berechnungstabelle der ansteigenden Transportkosten aufgezeigt. Bei einem Normalwert der Transportkosten von 85 Euro pro Tonne, entspricht eine Steigung der Kosten um 25 Prozent einen zusätzlichen Kostenaufwand von 21,25 Euro pro Tonne. Dies führt zu einem Anstieg der jährlichen Kosten um 50.065 Euro. Unter diesen Bedingungen, erreicht der gesamte Barkapitalwert nach 10 Jahren eine Summe von 192.190 Euro, was einer erfolgreichen Investition entsprechen würde. Die steigenden Transportkosten führen zu einer Verlängerung der Amortisationszeit um 2 Jahre, verglichen zum Basisszenario und führt einen deutlich geringeren Gewinn mit sich. Dennoch kann EBG unter diesen Begebenheiten noch profitabel arbeiten.

6. Zusammenfassung und Empfehlungen

Die vorliegende Arbeit untersuchte und analysierte einhergehend die Wirtschaftlichkeit einer Investition in das Exportgeschäft von Bio-Weizen aus der Ukraine nach Deutschland. Die Untersuchungen bieten einen geeigneten Ratgeber und stellen einen Leitfaden für jene ukrainischen Unternehmen, welche in Erwägung ziehen ihre Produktion und ihren Anbau um Bio-Weizen zu erweitern, mit dem Ziel diese Ware in den deutschen Markt zu exportieren. Auf Basis der in der PEST-, Markt- und Portfolioanalyse analysierten Ergebnisse, konnten drei verschiedene Szenarien analysiert werden und unter den jeweils gegebenen Umständen abgeschätzt werden, ob eine Investition überhaupt erfolgreich sein könnte.

Mit Hilfe der PEST-Analyse untersuchte der Autor die politischen, wirtschaftlichen, soziokulturellen und technologischen Einflussfaktoren des deutschen Bio-Weizen Marktes auf das ukrainische Exportgeschäft. Es filterte sich heraus, dass Deutschland ein politisch sehr stabiles und wirtschaftlich starkes Land ist. Trotz den aktuellen Umbrüchen in der Europäischen Union (z. Bsp. der Ausstieg Großbritanniens aus der EU) und die weltpolitischen Veränderungen (z. Bsp. getroffene Maßnahmen des Präsidenten von Amerika Donald Trump), zeichnet sich Deutschland durch eine stabile wirtschaftliche Lage aus. Durch das vergleichsweise hohe Einkommen, spiegelt der deutsche Markt eine starke Kaufkraft wider. Für den Export von Bio-Weizen aus der Ukraine von großem Vorteil ist ebenfalls die sehr gut ausgebaute Infrastruktur in Deutschland.

Zur genaueren Betrachtung des deutschen Bio-Weizen Marktes, bediente sich der Autor einer detaillierten Marktanalyse. Die Analyse der potentiellen Waren-Abnehmer, zeigte dass, sich ein Großteil der Verarbeitenden Betriebe, der Futtermittel und Mischfuttermittel verarbeitende Betriebe, Importeure und reine Handelsunternehmen vermehrt in Süddeutschland befinden. Somit konnte die Zielgruppe auf den Süddeutschen Raum geografisch eingegrenzt werden. Die Marktanalyse verdeutlichte außerdem die Randdaten des deutschen Bio-Weizen Marktes. Dabei stachen die Wechselbeziehungen zwischen den Ernteerträgen, dem Verbrauch und der Importmenge auf dem deutschen Markt besonders heraus. Mit inländischer Produktion allein, schafft es der deutsche Markt nicht die langsam steigende Nachfrage zu decken, weshalb das Defizit nur mit Importen aus Drittländern, zum größten Teil aus der Ukraine, gedeckt werden kann. Es sei allerdings zu beachten, dass sich der Markt in einem bereits fortgeschrittenen Entwicklungsstadium befindet und ein nur geringes Wachstum von 2 Prozent jährlich vorliegt. Zudem bedürfen die starken Preisschwankungen, sowie die hohen Preisunterschiede zwischen

Bio-Konsum- und Bio-Futterweizen besonderer Aufmerksamkeit. Anhand des ersten Szenarios konnte verdeutlicht werden, wie hoch das bestehende Investitionsrisiko tatsächlich ist. Konnte wegen schlechter klimatischer Bedingungen zum Beispiel kein genügendes Qualitätslevel erreicht werden, sodass die Ware anstatt als Konsumweizen, nur als Futterweizen vermarktet werden kann, so kann ein Verlust kaum vermieden werden.

Innerhalb der Portfolio-Analyse bediente sich der Autor der BCG Matrix, zur Positionsbestimmung des Produktes Bio-Weizen auf dem deutschen Markt. Die BCG Matrix setzt den relativen Marktanteil mit dem Marktwachstum ins Verhältnis, woraus die vier Quadranten entstehen: Stars, Question Marks, Poor Dogs und Cash Cows. Im Fall von Bio-Weizen kam die Analyse zu dem Ergebnis, dass die Produktgruppe zu den Question Marks gehört. Question Marks zeichnen sich durch ein positives Wachstumspotenzial aus, können jedoch nur einen geringen relativen Marktanteil für sich in Anspruch nehmen. Geht man also von einer Annahme des stabilen Marktwachstums und gleichbleibenden Marktanteils aus, so kann das Unternehmen mit erfolgreichen Ergebnissen rechnen. Sobald jedoch das Marktwachstum sinkt, besteht das Risiko, dass Bio-Weizen die Position der Poor Dogs einnimmt. Nur durch eine Investition in das Produkt und der aktiven Vermarktung, kann das Unternehmen den relativen Marktanteil steigern und, abhängig vom Marktwachstum, Bio-Weizen entweder zu Cash Cows oder, im bestmöglichen Fall, zu Stars entwickeln.

Um verschiedene Entwicklungsszenarien durchzuführen, arbeitet der Autor mit einem von ihm gestaltetem, fiktiven Beispielunternehmen: die EBG. Das ukrainische Unternehmen befindet sich im Korosten-Bezirk im Norden der Ukraine, in einer Region der mittleren und geringen Bodenqualität. Im Jahr 2009 begann das Unternehmen den Übergang von der traditionellen Landwirtschaft zum ökologischen Landbau und im Jahr 2012 erhielten die ersten Anbauflächen den Bio-Status. EBG beschäftigt sich mit der Herstellung von Bio-Getreide und Bio-Hülsenfrüchten sowie der Herstellung von Bio-Tierprodukten und landwirtschaftet auf einer Fläche von 3 Tausend Hektar Land, die bereits einen Bio-Status erhalten haben. Das Unternehmen plant weitere 1 Tausend Hektar zu mieten und in die Bodenaufbereitung zu investieren. Um die Exportware hoher Qualität herzustellen, benötigt EBG eine allumfassende Investitionssumme von 722.982 Euro für die Produktion von 2.356 Tonnen Bio-Weizen. Es wird von einem Amortisationszeitraum von insgesamt 10 Jahren ausgegangen. Um die Erfolgsrate der Investition bewerten zu können, berechnete und analysierte der Autor auf Basis eines Ausgangsszenarios, drei verschiedene Szenarien. Ausgehend vom Basisszenario, ist bei der Annahme eines jährlichen Anstieges des Verkaufspreises um 1 Prozent und einem Zinssatz von 8 Prozent die Investition erfolgreich: Nach 10 Jahren kann EBG einen Barkapitalwert von

528.130 Euro erwirtschaften.

In Szenario 1) wird nun davon ausgegangen, dass EBG erfolgreich über 10 Jahre hinweg in hoher Qualität zu verkaufen. D.h. die Ware kann als Bio-Konsumweizen zu einem Durchschnittspreis von 407 Euro vermarktet werden. In einem solchen Fall empfiehlt sich unbedingt eine Investition, da EBG bereits im 4. Jahr positive Rückflüsse erwirtschaften kann und nach 10 Jahren einen Barkapitalwert von 1.205.307 Euro erreicht. Geht man allerdings vom zweiten Fall des Szenarios 1) aus, so kann die Ware 10 Jahre lang nur als Bio-Futterweizen, also minderer Qualität, vermarktet werden. Es wird geraten in einem solchen Absehbaren Fall nicht zu investieren, da über den gesamten Zeitraum nur ein Minus erwirtschaftet werden kann und EBG somit einen erheblichen Verlust einstreichen müsste.

Szenario 2) beschäftigt sich mit den Risiken der Zollsätze. Während im Basisszenario von einem Zollsatz von 0 Euro pro Tonne ausgegangen wird, wird im ersten Fall davon ausgegangen, dass EBG zur Einfuhr der Ware 12 Euro pro Tonne Zollgebühr bezahlen muss. Trotz des erhöhten Zollsatzes könnte EBG noch rentabel sein und einen Gewinn erwirtschaften können. Sollten, so wie im zweiten Fall dargestellt, allerdings 95 Euro pro Tonne Zollsatz anfallen, so sollte dringendst von einer Investition abgesehen werden. Mit einem immensen Verlust von -973.719 Euro, kann für ein Unternehmen ein hohes Insolvenzrisiko bestehen.

In Szenario 3) wird von einem Anstieg der Transportkosten um 25 Prozent ausgegangen. Unter diesen Umständen kann die EBG zwar noch rentabel abschließen, dennoch ist es wegen eines erhöhten Risikos und nur geringem Gewinn nicht unbedingt lohnenswert.

Betrachtet man EBG innerhalb des Basisszenarios, lässt sich feststellen, dass eine Investition in die Geschäftserweiterung um den Export nach Deutschland durchaus sinnvoll ist.

Literaturverzeichnis

AMI, o.A.: Presseinformation, AMI (Hg.), 13.05.2014, http://www.ami-informiert.de/uploads/media/20140513_AMI-Presseinformation_-_Importangebot_von_Bio-Produkten.pdf

Zugriff: 21.06.2017

Assoziation ökologischer Lebensmittelhersteller (AöL), o.A.: Pressemitteilung - Auf dem Weg zur Papierlosen Abwicklung von Drittlands-Öko-Importen, AöL (Hg.), 03.08.2017, Bad Brückenau/ Göttingen

Zugriff: 04.08.2017

Auswärtiges Amt: Länderinformationen - Ukraine, Februar 2017, http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Ukraine/Wirtschaft_node.html

Zugriff: 21.06.2017

Behr Dr., Hans-Christoph; Rampold, Christine; Schaack, Diana: Strukturdaten im ökologischen Landbau in Deutschland 2015 - Bodennutzung, Tierhaltung und Verkaufserlöse -, Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (Hg.), September 2016, https://www.oekolandbau.de/fileadmin/redaktion/dokumente/service/Zahlen/AMI_strukturdaten2015.pdf

Zugriff: 12.08.2017

BioPress, o.A.: Bio aus der Ukraine – Großes Potenzial mit vielen Hürden, BioPress (Hg.) 30.01.2017, <https://www.biopress.de/de/inhalte/details/5889/bio-aus-der-ukraine-undndash-grosses-potenzial-mit-vielen-huerden.html>

Zugriff: 30.07.2017

BioVista; Braun, Klaus: Arbeitskreis Biomarkt auf Basis von GfK, AMI (Hg.), o.D., <http://www.organic-world.net/qa.html?L=0#c15772>

Zugriff: 04.08.2017

Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, o.A.: Förderung des Ökolandbaus durch EU, Bund und Länder, Ökolandbau.de (Hg.), 24.03.2015,

<https://www.oekolandbau.de/erzeuger/oekonomie/betriebswirtschaft/foerderung/#c11212>

Zugriff: 30.07.2017

Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, o.A.: Zahlen zum Ökolandbau in Deutschland, Ökolandbau.de (Hg.), 17.07.2017, <https://www.oekolandbau.de/service/zahlen-daten-fakten/zahlen-zum-oekolandbau/>

Zugriff: 12.08.2017

Bundestagswahlen 2017, o.A.: Sachsen-Anhalt: Ergebnis der Landtagswahl 2016, Bundestagswahlen 2017 (Hg.), o.D., <https://bundestagswahl-2017.com/sachsen-anhalt-ergebnis-landtagswahl-2016/>

Zugriff: 26.07.2017

Bundesverband Naturkost Naturwaren: Trend zu Bio-Produkten bleibt ungebrochen. Bio wächst kräftig und sieht doch in ungewisse Zukunft, 13.01.2015, <http://www.n->

bnn.de/aktuelles/1312015-trend-zu-bio-produkten-bleibt-ungebrochen-bio-waechst-kraeftig-und-sieht-doch

Zugriff: 21.06.2017

Brückler, Martin; Gahleitner, Gerhard; Heinschink, Karin; Linder, Siegbert; Maria, Richard; Skidmore, Thomas: Berechnung des Deckungsbeitrages von Bio-Winterweizen, Bundesanstalt für Agrarwirtschaft (Hg.), o.D.,

<https://idb.awi.bmlfuw.gv.at/biowinterweizen.html>

Zugriff: 06.08.2017

Brzukalle, Hans-Josef; Diekhaus, Henriette; Prof. Dr. Hamm, Ulrich; Moewius, Joyce; Röhring, Peter; Dr. Sanders, Jörn; Schaack, Diana; Schäufele, Isabel; Prof. Dr. Strassner, Carola: Die Bio Branche 2017, BÖLW (Hg.), 2017

http://www.boelw.de/fileadmin/pics/Bio_Fach_2017/ZDF_2017_Web.pdf

Zugriff: 21.06.2014

Diruer, Hansueli; Sachs, Rainer: Biogetreide, FiBL (Hg.), 2016,

http://www.ukraine.fibl.org/fileadmin/documents-ukraine/Booklets/pshenucja_A4.pdf

Zugriff: 06.08.2017

Europäische Kommission, o.A.: Guidelines on additional official controls on organic products imported from Ukraine, Azerbaijan, Belarus, Georgia, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Moldova, Tajikistan, Uzbekistan and Russian Federation, Europäische Kommission (Hg.), 03.12.2015,

https://ec.europa.eu/agriculture/organic/sites/orgfarming/files/docs/body/guidelines-additional-controls_en.pdf

Zugriff: 30.07.2017

Europäische Kommission, o.A.: TARIC-Information, Europäische Kommission (Hg.), o.D.,

http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/measures.jsp?Lang=de&SimDate=20170919&Area=&MeasType=&StartPub=&EndPub=&MeasText=&GoodsText=&Taric=1001990040&search_text=goods&textSearch=&LangDescr=de&OrderNum=&Regulation=&measStartDat=&measEndDat=

Zugriff: 19.09.2017

Fleig, Jürgen: Aufbau und Inhalt einer Marktanalyse, business-wissen.de (Hg.), 08.07.2016,

<https://www.business-wissen.de/hb/aufbau-und-inhalt-einer-marktanalyse/>

Zugriff: 11.07.2017

Frapp, Geoff: BCG matrix formulas and calculations, 2015-2017,

<http://www.thebcgmatrix.com/analysis/bcg-matrix-formulas-and-calculations/>

Zugriff: 25.09.2017

für-Gründer.de, o.A.: Marktanalyse und Wettbewerbsanalyse im Businessplan, für-

Gründer.de (Hg.), o.D., <https://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/markt/>

Zugriff: 11.07.2017

Generalzolldirektion (a), o.A.: Ökologischer Landbau, Generalzolldirektion (Hg.), o.D.

http://www.zoll.de/DE/Unternehmen/Warenverkehr/Einfuhr-aus-einem-Nicht-EU-Staat/Einschraenkungen/Waren/Lebensmittel-und-Futtermittel-Oekologischer-Landbau/Oekologischer-Landbau/oekologischer-landbau_node.html

Zugriff: 28.07.2017

Generalzolldirektion (b), o.A.: Die wichtigsten Lieferbedingungen im Überblick (Incoterms 2010), Generalzolldirektion (Hg.), o.D.

<http://www.zoll.de/DE/Fachthemen/Zoelle/Zollwert/Methoden-der-Zollwertermittlung/Transaktionswert-fuer-die-eingefuehrte-Ware/Berichtigungen-nach-Art-32-33-ZK/Befoerderungs-und-Versicherungskosten/Lieferbedingungen/lieferbedingung.html;jsessionid=16DC05D8B683002B5670BD30B659F0A4.live4401?isPopup=true&view=render%5BStandard%5D>

Zugriff: 29.09.2017

Generalzolldirektion (c), o.A.: EORI-Nummer, Generalzolldirektion (Hg.), o.D.,

http://www.zoll.de/DE/Unternehmen/Warenverkehr/Einfuhr-aus-einem-Nicht-EU-Staat/Zoll-und-Steuern/EORI-Nummer/eori-nummer_node.html

Zugriff: 28.07.2017

Geschka, Horst; Schwarz-Geschka, Martina: Einführung in die Szenariotechnik, Geschka & Partner Unternehmensberatung (Hg.), Darmstadt, 2012,

http://www.geschka.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Artikel_Einfuehrung_in_die_Szenariotechnik.pdf

Zugriff: 25.07.2017

GfK: Kaufkraft der Deutschen steigt 2016 um 2 Prozent, Bruchsal, 14.02.2015,

<http://www.gfk.com/de/insights/press-release/kaufkraft-der-deutschen-steigt-2016-um-2-prozent/>

Zugriff: 02.08.2017

Grabovska, T.; Grabovskiy, M.; Melnik, G.: The yield and quality of winter wheat varieties in organic production, Februar 2016,

http://agrobiologiya.net.ua/sites/default/files/visnyky/agrobiologiya/grabovska_2_2016.pdf

Zugriff: 06.08.2017

Grachev, A.: Ґрунти України, 2010, <http://geomap.land.kiev.ua/fruitfulness.html>

Zugriff: 11.07.2017

GTAI: Wirtschaftsdaten Kompakt - Ukraine, November 2016, o.D.

https://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/MKT/2016/11/mkt201611222092_159830_wirtschaftsdaten-kompakt---ukraine.pdf?v=1

Zugriff: 21.06.2017

Held, Gabriele; Rampold, Christine; Schaack, Diana: AMI Markt Bilanz Öko-Landbau 2013, AMI (Hg.), Bonn, Februar 2013

Hendrich, Cornelia Karin: Warum drei Länder stabiler sind als Deutschland, N24 (Hg.), 0.02.2017, <https://www.welt.de/wirtschaft/article161866762/Warum-drei-Laender-stabiler-sind-als-Deutschland.html>

Zugriff: 26.07.2017

Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12. Auflage, Oldenbourg Verlag München (Hg.), 2010
Zugriff: 25.07.2017

Jurevicius, Ovidijus: PEST & PESTEL Analysis, Strategic Management insight (Hg.), 13.02.2013, <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>
Zugriff: 07.07.2017

KTBL, o.A.: Investitionskosten, Kuratorium für Technik und Bauwesen in der Landwirtschaft e. V. (KTBL) (Hg.), o.D., <http://daten.ktbl.de/irdf/postHv.html#-2>
Zugriff: 22.09.2017

KTBL, o.A.: Leistungskostenrechnung, Kuratorium für Technik und Bauwesen in der Landwirtschaft e. V. (KTBL) (Hg.), 2017, <http://daten.ktbl.de/downloads/dslkr/Leistungs-Kostenrechnung.pdf>
Zugriff: 26.09.2017

Liebig, André: Die Deckungsbeitragsrechnung, o.D., http://www.kostenrechnung-info.de/teilkostenrechnung_deckungsbeitragsrechnung.html
Zugriff: 26.09.2017

Mayger, o.A.: The market of organic products in Ukraine, Mayger (Hg.), o.D., <http://www.mayger.org/en/industries/agribusiness-in-ukraine/the-market-of-organic-products-in-ukraine/>
Zugriff: 04.08.2017

Mehrmann, Elisabeth: Investitionsrechnungsverfahren – Überblick - , Management consult (Hg.), 2009, <http://managementconsult.de/wp-content/uploads/2009/04/investitionsrechnungsverfahren-ueberblick1.pdf>
Zugriff: 26.09.2017

Microtech, o.A.: Was bedeutet Cashflow und was sagt diese Kennzahl aus?, microtech (Hg.), 05.08.2016, <https://www.microtech.de/erp-wiki/cashflow/>
Zugriff: 26.09.2017

Moewius, Joyce; Röhrig, Peter; Schaack, Diana; Brzukalla, Hans-Josef; Dr. Sanders, Jörn; Zandonella, Remo; Sutter, Daniel und von Stokar, Thomas; Dr. Prinz zu Löwenstein, Felix; Dr. Bickel, Regula: Die Bio-Branche 2016, BÖLW Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft e. V. (Hg.), o.D.
http://www.boelw.de/fileadmin/Veranstaltungen/BIOFACH/ZDF/BOELW_ZDF_2016_web.pdf
Zugriff: 02.08.2017

Moose, Sandy; Reeves, Martin; Venema, Thijs: BCG Classics Revisited: The Growth Share Matrix, Boston Consulting Group (Hg.), 04.06.2014, https://www.bcgperspectives.com/content/articles/corporate_strategy_portfolio_management_strategic_planning_growth_share_matrix_bcg_classics_revisited/
Zugriff: 13.07.2017

National bank of Ukraine, o.A.: Cost of loans pursuant to statistical reporting data of Ukrainian banks, National bank of Ukraine (Hg.), September 2017
<https://bank.gov.ua/control/en/index;jsessionid=10C57E9F386EEDC389CD2223272704F1>
Zugriff: 29.09.2017

Organic Standard, o.A.: ПООСТАХОБА КОМІСІЇ (ЄС) №889/2008, Organic Standard (Hg.), o.D. , S. 49 f.,
http://organicstandard.com.ua/files/standards/ua/ec/EC_Reg_889_2008_Implementing_Rules_UA.pdf
Zugriff: 12.07.2017

Porter, Michael: The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review (Hg.), Januar 2008, S. 26-31,
http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32580687/HBR_on_Strategy.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1499863397&Signature=yeK4pgLhSvCnFR1CpMtgzC712vk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHBR_on_Strategy.pdf#page=25
Zugriff: 12.07.2017

Pöttsch, Horst: Grundgesetz, Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.), 15.12.2009,
<http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-demokratie/39291/grundgesetz?p=0>
Zugriff: 26.07.2017

Pusch, Elisabeth; Rampold, Christine; Schaack, Diana: AMI Markt Bilanz Öko-Landbau 2014, AMI (Hg.), Februar 2014

Rampold, Christine: Bio-Importe erneut gestiegen, AMI (Hg.), 03.03.2016, <http://www.ami-informiert.de/ami-maerkte/maerkte/ami-maerkte-oekolandbau/meldungen/meldungen-singleansicht/article/bio-importe-erneut-gestiegen.html>
Zugriff: 21.06.2017

Schaack, Diana; Rampold, Christine; Dittrich, Judith; Willer, Helga; Kemper, Theresa; Kläsgen, Anna: Markt Charts: Importangebot von Bio-Produkten in Deutschland 2014/15, AMI (Hg.), Februar 2016
Zugriff: 29.09.2017

Statista, o.A.: Umsatz mit Bio-Lebensmitteln in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2016 (in Milliarden Euro), statista.de (Hg.), 2017,
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/4109/umfrage/bio-lebensmittel-umsatz-zeitreihe/>
Zugriff: 07.07.2017

Statistisches Bundesamt: Bruttoinlandsprodukt 2016 für Deutschland, Destatis (Hg.), Berlin, 12.01.2017,
https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressekonferenzen/2017/BIP2016/Pressebrochure_BIP2016.pdf?__blob=publicationFile
Zugriff: 01.08.2017

Stoll, Susanne: Cultural dimensions as a factor of success, Saimaa University of Applied

Sciences (Hg.), 2010 , S. 13-15,
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16919/Stoll_Susanne.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Zugriff: 08.07.2017

Theobald, Elke: PESTEL Analyse - Die wichtigsten Einflussfaktoren der Makroumwelt, ManagementMonitor (Hg.), o.D., https://www.management-monitor.de/de/infothek/whitepaper_pestel_Analyse.pdf
Zugriff: 26.07.2017

The World Bank Group: Population total: Germany, worldbank.org (Hg.), 2017,
<https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?end=2016&locations=DE&start=1960>
Zugriff: 18.09.2017

The World Factbook: Germany, Central Intelligence Agency (Hg.), o.D.
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>
Zugriff: 26.07.2017

Topchij Mykolajovych, Volodymyr: Entwicklung organischen Sektors in der Ukraine, Ministry of Agrarian Policy and Food (Hg.),
Zugriff: 21.06.2017

Transparency International Deutschland e.V.: Corruption Perceptions Index 2016, 25.01.2017, <https://www.transparency.de/Tabellarisches-Ranking.2828.0.html>
Zugriff: 28.07.2017

Ulyanitsky, Dmitro: Мільярди шукають в тарифі: "Укрзалізниця" має намір підвищити вартість перевезення пасажирів і вантажів, RBK Ukraine (Hg.), Januar 2017,
<https://daily.rbc.ua/ukr/show/ukrzaliznytsya-namerena-povysit-stoimost-1482767175.html>
Zugriff: 01.10.2017

Weinbrenner, Peter: Szenariotechnik, sowi-online (Hg.), 2011, Steinhagen, <https://www.sowi-online.de/praxis/methode/szenariotechnik.html>
Zugriff: 25.07.2017

Willer, Helga; Lernoud, Julia: The World of Organic Agriculture - Statistics and Emerging Trends, FiBL/ IFOAM - Organics International (Hg.), Frick/ Bonn, 20.02.2017, S. 25f.
<https://shop.fibl.org/CHde/mwdownloads/download/link/id/785/?ref=1>
Zugriff: 06.07.2017

Wilmsmeier, Martin: Was ist eigentlich... eine Portfolio-Analyse, mtec-Akademie (Hg.), o.D,
<https://www.mtec-akademie.de/service/was-ist-eigentlich/portfolioanalyse.html>
Zugriff: 12.07.2017

Wirtschaftslexikon24, o.A.: Dynamische Amortisationsrechnung, Wirtschaftslexikon24 (Hg.), 2017, <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/dynamische-amortisationsrechnung/dynamische-amortisationsrechnung.htm>
Zugriff: 27.09.2017

Zakharova, Daryna: Ефективність виробництва органічної продукції сільськогосподарських підприємств (dt.: Die Effizienz der Erzeugung organischer Produkte

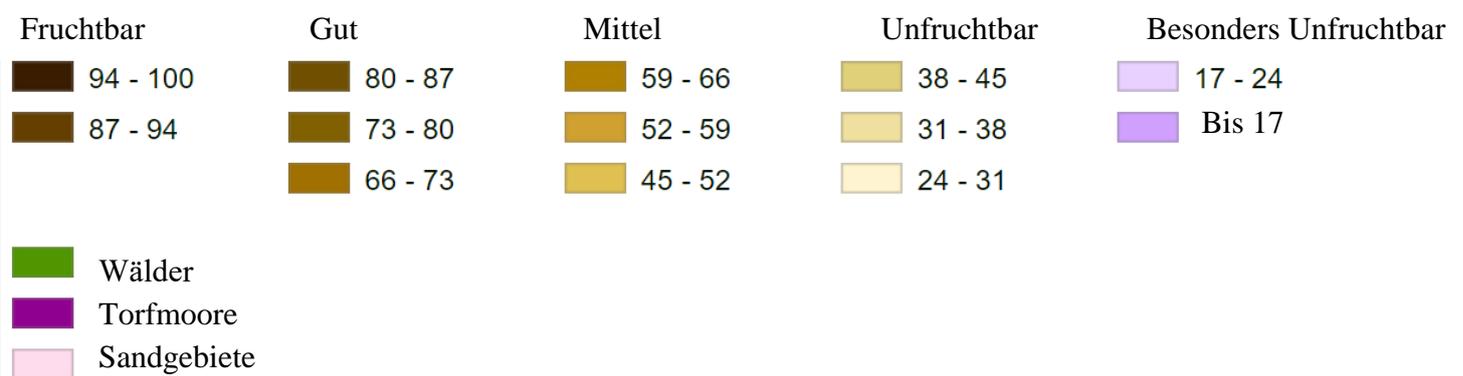
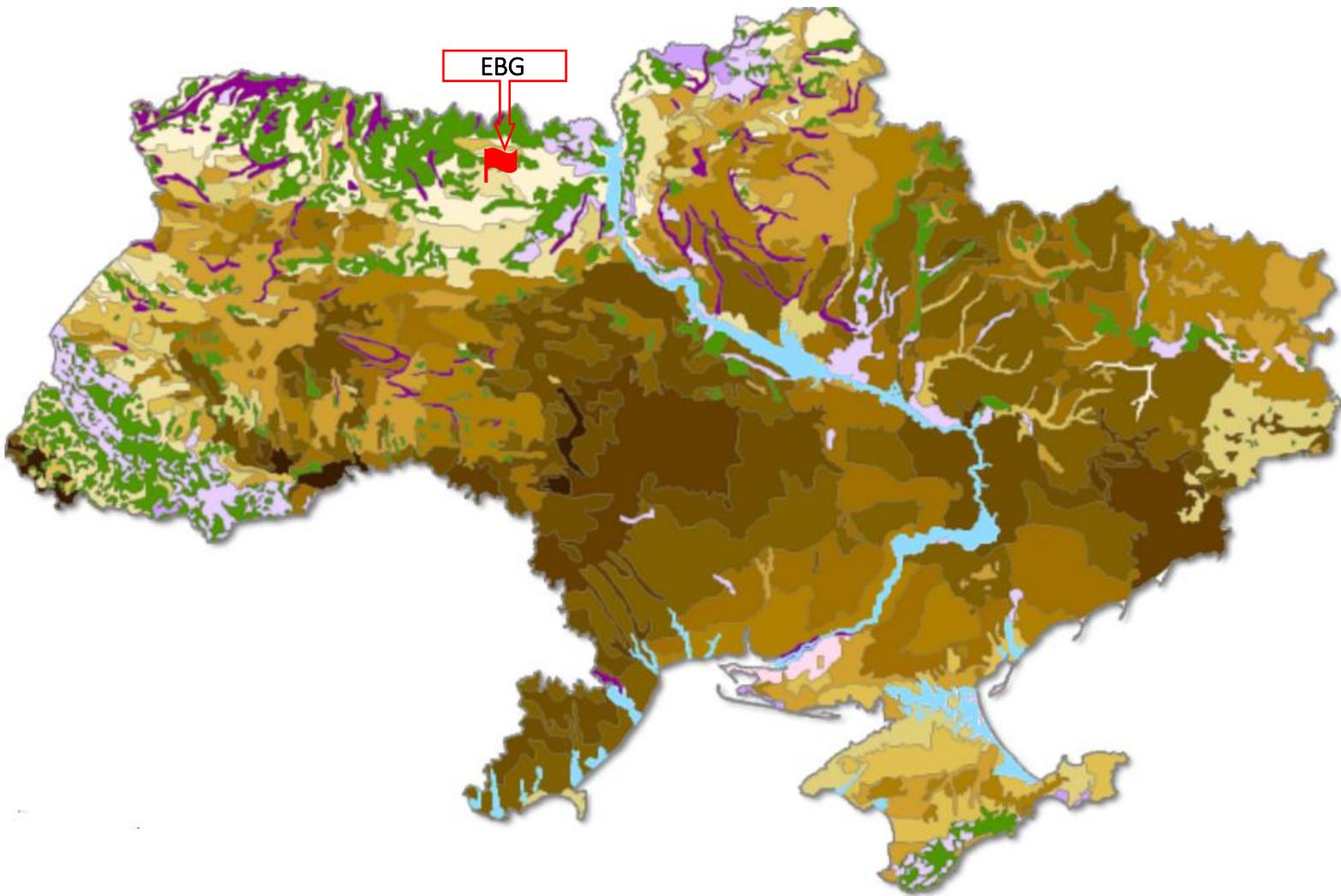
landwirtschaftlicher Betriebe), 2015,

<http://ep3.nuwm.edu.ua/3252/1/Дисертація%20Захарової%20Д.С.%20зах.pdf>

Zugriff: 06.09.2016

Anhang

Anhang I Bodenqualitätskarte der Ukraine und die Lage der EBG



Anhang II Cash-Flow und Barkapitalwert (Basisszenario)

Jahre		Jahr 0	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7	Jahr 8	Jahr 9	Jahr 10
Verkaufspreis (Wachstum 1% pro Jahr)			365,90	369,56	373,25	376,99	380,76	384,56	388,41	392,29	396,22	400,18
Erlös (cash inflow), €			862060,40	870681,00	879387,81	888181,69	897063,51	906034,14	915094,49	924245,43	933487,88	942822,76
Variable Kosten	€/t											
Eigenes Saatgut	28,18	0,00	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98
Dünger (nach Nährstoffabfuhr)	43,75	0,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00
Variable Maschinenkosten	64,75	0,00	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59
Reinigung	0,71	0,00	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03
Trocknung	1,71	0,00	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86
Zertifizierung durch Kontrollstelle	0,89	0,00	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57
Hagelversicherung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sonstige variable Kosten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Exportkosten	€/t											
Verpackungskosten	2,62	0,00	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72
Exportbemusterung und Analyse	1,67	0,00	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52
Ausgabe von Kontrollbescheinigung	1,14	0,00	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84
Exportdokumenten	0,14	0,00	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84
Dienstleistung Verzollung für den Export	0,45	0,00	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20
Transportkosten	85,00	0,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00
Dienstleistung Verzollung für Import	9,00	0,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00
Variable Kosten Gesamt	240,01		565455,15									
Deckungsbeitrag	125,89	0,00	296605,25	296605,25	296605,25	296605,25	296605,25	296605,25	296605,25	296605,25	296605,25	296605,25
Fixe Maschinenkosten	49,38	0,00	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33
Fixe Lohnkosten	3,81	0,00	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63
Pacht	8,09	0,00	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94
Fixe Kosten Gesamt	61,28	0,00	144363,90									
Cash-Flow/ Periode	64,62	-722982,00	152241,35	160861,96	169568,77	178362,65	187244,46	196215,10	205275,44	214426,38	223668,84	233003,72
Jahre	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Gesamt
Barkapitalwert, Basisszenario (Zinssatz 8%)	-722982,00	140964,22	137913,20	134609,16	131101,87	127435,44	123648,80	119776,25	115847,90	111890,11	107925,80	528130,74

Anhang III Interner Zinsfuß

Berechnung des internen Zinsfußes - Basisszenario												
Jahre	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Gesamt
Cash-Flow	-722982,00	152241,35	160861,96	169568,77	178362,65	187244,46	196215,10	205275,44	214426,38	223668,84	233003,72	1197886,67
Barkapitalwert bei Versuchungzinssatz, 8%	-722982,00	140964,2	137913,2	134609,2	131101,9	127435,4	123648,8	119776,2	115847,9	111890,1	107925,8	528130,74
Barkapitalwert bei Versuchungzinssatz, 21,0739455%	-722982,00	125742,5	109736,7	95541,88	83004,4	71970,66	62291,42	53824,76	46437,91	40008,22	34423,57	0,00
Barkapitalwert bei Versuchungzinssatz, 11%	-722982,00	137154,4	130559,2	123987,2	117493	111120,5	104904,6	98872,64	93045,29	87437,69	82060,29	363652,76
Barkapitalwert bei Versuchungzinssatz, 31%	-722982,00	116214,8	93736,94	75427,89	60564,58	48534,72	38824,39	31005,44	24723,38	19686,29	15654,89	-198608,71

Anhang IV Amortisationsrechnung

Amortisationsberechnung												
Jahre	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Kapitalwert
Barwertkapital	-722982,00	140964,22	137913,20	134609,16	131101,87	127435,44	123648,80	119776,25	115847,90	111890,11	107925,80	528130,74
Kumulierter Barwert Cash-Flow	-722982,00	-582017,78	-444104,58	-309495,43	-178393,56	-50958,12	72690,67	192466,92	308314,83	420204,93	528130,74	

Anhang V Szenario 1 (VK Preis Konsum Bio-Weizen)

Jahre		Jahr 0	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7	Jahr 8	Jahr 9	Jahr 10
Verkaufspreis (+1% pro Jahr)			407,10	411,17	415,28	419,44	423,63	427,87	432,14	436,47	440,83	445,24
Erlös (cash inflow), €			959127,60	968718,88	978406,06	988190,13	998072,03	1008052,75	1018133,27	1028314,61	1038597,75	1048983,73
Variable Kosten	€/t											
Eigenes Saatgut	28,18	0,00	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98
Dünger (nach Nährstoffabfuhr)	43,75	0,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00
Variable Maschinenkosten	64,75	0,00	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59
Reinigung	0,71	0,00	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03
Trocknung	1,71	0,00	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86
Zertifizierung durch Kontrollstelle	0,89	0,00	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57
Hagelversicherung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sonstige variable Kosten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Exportkosten	€/t											
Verpackungskosten	2,62	0,00	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72
Exportbemusterung und Analyse	1,67	0,00	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52
Ausgabe von Kontrollbescheinigung	1,14	0,00	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84
Exportdokumenten	0,14	0,00	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84
Dienstleistung Verzollung für den Export	0,45	0,00	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20
Transportkosten	85,00	0,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00
Dienstleistung Verzollung für Import	9,00	0,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00
Variable Kosten Gesamt	240,01		565455,15	565455,15	565455,15	565455,15	565455,15	565455,15	565455,15	565455,15	565455,15	565455,15
Deckungsbeitrag	167,09	0,00	393672,45	393672,45	393672,45	393672,45	393672,45	393672,45	393672,45	393672,45	393672,45	393672,45
Fixe Maschinenkosten	49,38	0,00	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33
Fixe Lohnkosten	3,81	0,00	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63
Pacht	8,09	0,00	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94
Summe fixe Kosten	61,28	0,00	144363,90	144363,90	144363,90	144363,90	144363,90	144363,90	144363,90	144363,90	144363,90	144363,90
Cash-Flow/ Periode	105,82	-722982,00	249308,55	258899,83	268587,02	278371,08	288252,98	298233,70	308314,23	318495,56	328778,71	339164,69
Jahre	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Gesamt
Barkapitalwert, Basisszenario (Zinssatz 8%)	-722982,00	230841,25	221964,88	213213,04	204611,05	196180,14	187937,82	179898,39	172073,24	164471,21	157098,87	1205307,89
Kumulierter Barwert	-722982,00	-492140,75	-270175,87	-56962,84	147648,22	343828,35	531766,17	711664,56	883737,81	1048209,02	1205307,89	1205307,89

Anhang VI Szenario 1 (VK Preis Futter Bio-Weizen)

Jahre		Jahr 0	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7	Jahr 8	Jahr 9	Jahr 10
Verkaufspreis (+1% pro Jahr)			324,70	327,95	331,23	334,54	337,88	341,26	344,68	348,12	351,60	355,12
Erlös (cash inflow), €			764993,20	772643,13	780369,56	788173,26	796054,99	804015,54	812055,70	820176,25	828378,02	836661,80
Variable Kosten	€/t											
Eigenes Saatgut	28,18	0,00	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98
Dünger (nach Nährstoffabfuhr)	43,75	0,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00
Variable Maschinenkosten	64,75	0,00	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59
Reinigung	0,71	0,00	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03
Trocknung	1,71	0,00	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86
Zertifizierung durch Kontrollstelle	0,89	0,00	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57
Hagelversicherung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sonstige variable Kosten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Exportkosten	€/t											
Verpackungskosten	2,62	0,00	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72
Exportbemusterung und Analyse	1,67	0,00	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52
Ausgabe von Kontrollbescheinigung	1,14	0,00	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84
Exportdokumenten	0,14	0,00	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84
Dienstleistung Verzollung für den Export	0,45	0,00	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20
Transportkosten	85,00	0,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00
Dienstleistung Verzollung für Import	9,00	0,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00
Variable Kosten Gesamt	240,01		565455,15									
Deckungsbeitrag	84,69	0,00	199538,05	199538,05	199538,05	199538,05	199538,05	199538,05	199538,05	199538,05	199538,05	199538,05
Fixe Maschinenkosten	49,38	0,00	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33
Fixe Lohnkosten	3,81	0,00	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63
Pacht	8,09	0,00	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94
Summe fixe Kosten	61,28	0,00	144363,90									
Cash-Flow/ Periode	23,42	-722982,00	55174,15	62824,09	70550,52	78354,21	86235,95	94196,50	102236,65	110357,21	118558,97	126842,75
Jahre	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Gesamt
Barkapitalwert, Basisszenario (Zinssatz 8%)	-722982,00	51087,18	53861,53	56005,28	57592,69	58690,74	59359,77	59654,10	59622,57	59309,00	58752,74	-149046,42
Kumulierter Barwert	-722982,00	-671894,82	-618033,29	-562028,02	-504435,33	-445744,60	-386384,82	-326730,72	-267108,15	-207799,15	-149046,42	-149046,42

Anhang VII Szenario 2 (Zollsatz 12 Euro pro Tonne)

Jahre		Jahr 0	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7	Jahr 8	Jahr 9	Jahr 10
Verkaufspreis (+1% pro Jahr)			365,90	369,56	373,25	376,99	380,76	384,56	388,41	392,29	396,22	400,18
Erlös (cash inflow), €			862060,40	870681,00	879387,81	888181,69	897063,51	906034,14	915094,49	924245,43	933487,88	942822,76
Variable Kosten	€/t											
Eigenes Saatgut	28,18	0,00	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98
Dünger (nach Nährstoffabfuhr)	43,75	0,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00
Variable Maschinenkosten	64,75	0,00	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59
Reinigung	0,71	0,00	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03
Trocknung	1,71	0,00	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86
Zertifizierung durch Kontrollstelle	0,89	0,00	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57
Hagelversicherung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sonstige variable Kosten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Exportkosten	€/t											
Verpackungskosten	2,62	0,00	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72
Exportbemusterung und Analyse	1,67	0,00	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52
Ausgabe von Kontrollbescheinigung	1,14	0,00	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84
Exportdokumenten	0,14	0,00	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84
Dienstleistung Verzollung für den Export	0,45	0,00	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20
Transportkosten	85,00	0,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00
Dienstleistung Verzollung für Import	9,00	0,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00
Zollsatz	12,00		28272,00	28272,00	28272,00	28272,00	28272,00	28272,00	28272,00	28272,00	28272,00	28272,00
Variable Kosten Gesamt	252,01		593727,15	593727,15	593727,15	593727,15	593727,15	593727,15	593727,15	593727,15	593727,15	593727,15
Deckungsbeitrag	113,89	0,00	268333,25	268333,25	268333,25	268333,25	268333,25	268333,25	268333,25	268333,25	268333,25	268333,25
Fixe Maschinenkosten	49,38	0,00	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33
Fixe Lohnkosten	3,81	0,00	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63
Pacht	8,09	0,00	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94
Summe fixe Kosten	61,28	0,00	144363,90	144363,90	144363,90	144363,90	144363,90	144363,90	144363,90	144363,90	144363,90	144363,90
Cash-Flow	52,62	-722982,00	123969,35	132589,96	141296,77	150090,65	158972,46	167943,10	177003,44	186154,38	195396,84	204731,72
Jahre	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Gesamt
Barkapitalwert, Basisszenario (Zinssatz 8%)	-722982,00	114786,44	113674,52	112165,93	110321,11	108193,99	105832,64	103279,81	100573,42	97747,07	94830,40	338423,32
Kumulierter Barwert	-722982,00	-608195,56	-494521,04	-382355,11	-272034,01	-163840,02	-58007,38	45272,43	145845,85	243592,92	338423,32	338423,32

Anhang VIII Szenario 2 (Zollsatz 95 Euro pro Tonne)

Jahre		Jahr 0	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7	Jahr 8	Jahr 9	Jahr 10
Verkaufspreis (+1% pro Jahr)			365,90	369,56	373,25	376,99	380,76	384,56	388,41	392,29	396,22	400,18
Erlös (cash inflow), €			862060,40	870681,00	879387,81	888181,69	897063,51	906034,14	915094,49	924245,43	933487,88	942822,76
Variable Kosten	€/t											
Eigenes Saatgut	28,18	0,00	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98
Dünger (nach Nährstoffabfuhr)	43,75	0,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00
Variable Maschinenkosten	64,75	0,00	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59
Reinigung	0,71	0,00	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03
Trocknung	1,71	0,00	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86
Zertifizierung durch Kontrollstelle	0,89	0,00	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57
Hagelversicherung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sonstige variable Kosten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Exportkosten	€/t											
Verpackungskosten	2,62	0,00	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72
Exportbemusterung und Analyse	1,67	0,00	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52
Ausgabe von Kontrollbescheinigung	1,14	0,00	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84
Expordokumenten	0,14	0,00	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84
Dienstleistung Verzollung für den Export	0,45	0,00	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20
Transportkosten	85,00	0,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00	200260,00
Dienstleistung Verzollung für Import	9,00	0,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00
Zollsatz	95,00	Zollsatz	223820,00									
Variable Kosten Gesamt	335,01		789275,15	789275,15	789275,15	789275,15	789275,15	789275,15	789275,15	789275,15	789275,15	789275,15
Deckungsbeitrag	30,89	0,00	72785,25	72785,25	72785,25	72785,25	72785,25	72785,25	72785,25	72785,25	72785,25	72785,25
Fixe Maschinenkosten	49,38	0,00	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33
Fixe Lohnkosten	3,81	0,00	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63
Pacht	8,09	0,00	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94
Summe fixe Kosten	61,28	0,00	144363,90									
Cash-Flow/ Periode	-30,38	-722982,00	-71578,65	-62958,04	-54251,23	-45457,35	-36575,54	-27604,90	-18544,56	-9393,62	-151,16	9183,72
Jahre	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Gesamt
Barkapitalwert, Basisszenario (Zinssatz 8%)	-722982,00	-66276,52	-53976,37	-43066,38	-33412,51	-24892,70	-17395,77	-10820,57	-5075,08	-75,62	4253,84	-973719,68
Kumulierter Barwert	-722982,00	-789258,52	-843234,90	-886301,27	-919713,79	-944606,48	-962002,25	-972822,82	-977897,90	-977973,52	-973719,68	-973719,68

Anhang IX Szenario 3 (Transportkosten steigen um 15 Prozent)

Jahre		Jahr 0	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7	Jahr 8	Jahr 9	Jahr 10
Verkaufspreis (+1% pro Jahr)			365,90	369,56	373,25	376,99	380,76	384,56	388,41	392,29	396,22	400,18
Erlös (cash inflow), €			862060,40	870681,00	879387,81	888181,69	897063,51	906034,14	915094,49	924245,43	933487,88	942822,76
Variable Kosten	€/t											
Eigenes Saatgut	28,18	0,00	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98	66381,98
Dünger (nach Nährstoffabfuhr)	43,75	0,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00	103075,00
Variable Maschinenkosten	64,75	0,00	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59	152542,59
Reinigung	0,71	0,00	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03	1666,03
Trocknung	1,71	0,00	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86	4038,86
Zertifizierung durch Kontrollstelle	0,89	0,00	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57	2103,57
Hagelversicherung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sonstige variable Kosten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Exportkosten	€/t											
Verpackungskosten	2,62	0,00	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72	6172,72
Exportbemusterung und Analyse	1,67	0,00	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52	3934,52
Ausgabe von Kontrollbescheinigung	1,14	0,00	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84	2685,84
Exportdokumenten	0,14	0,00	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84	329,84
Dienstleistung Verzollung für den Export	0,45	0,00	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20	1060,20
Transportkosten	106,25	0,00	250325,00									
Dienstleistung Verzollung für Import	9,00	0,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00	21204,00
Variable Kosten Gesamt	261,26		615520,15									
Deckungsbeitrag	104,64	0,00	246540,25	246540,25	246540,25	246540,25	246540,25	246540,25	246540,25	246540,25	246540,25	246540,25
Fixe Maschinenkosten	49,38	0,00	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33	116344,33
Fixe Lohnkosten	3,81	0,00	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63	8969,63
Pacht	8,09	0,00	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94	19049,94
Summe fixe Kosten	61,28	0,00	144363,90									
Cash-Flow/ Periode	43,37	-722982,00	102176,35	110796,96	119503,77	128297,65	137179,46	146150,10	155210,44	164361,38	173603,84	182938,72
Jahre	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Gesamt
Barkapitalwert, Basisszenario (Zinssatz 8%)	-722982,00	94607,74	94990,53	94865,94	94302,60	93362,04	92099,35	90563,80	88799,34	86845,14	84736,02	192190,51
Kumulierter Barwert	-722982,00	-628374,26	-533383,73	-438517,79	-344215,19	-250853,15	-158753,80	-68189,99	20609,35	107454,49	192190,51	192190,51

Selbstständigkeitserklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, in gleicher oder ähnlicher Fassung noch nicht in einem anderen Studiengang als Prüfungsleistung vorgelegt und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel und Quellen (einschließlich der angegebenen oder beschriebenen Software) benutzt habe.

(Ort, Datum)

(Eigenhändige Unterschrift)