Concentro® Management

>> Nürnberg >> München >> Stuttgart >> **Leipzig**

Cash- und Ertragssteuerung
in der Agrarwirtschaft

UniCredit

Schkopau,
09. April 2019

Agenda

Concentro Management AG

1. Betriebswirtschaft – ein unvermeidbares Übel ?
2. Integriert: Planung, Kontrolle und Steuerung !
3. Fragen und Diskussion …

UniCredit_Agrar-II_Ertrags-und-Cashsteuerung_190407_V05_MaGi.pptx

Concentro® Management

Concentro berät den deutschen Mittelstand im operativen und strategischen Wandel

Quick Facts | Concentro Management AG

1999	**4**	**40+**	**4**	**1.000**
Gründung	**Standorte** Nürnberg | München Leipzig | Stuttgart	**Mitarbeiter**	**Partner** Projektführend- und verantwortlich	**erfolgreich** Bearbeitete Projekte

UniCredit_Agrar-II_Ertrags-und-Cashsteuerung_190407_V05_MaGi.pptx

Concentro® Management

Unsere Kernkompetenz ist die Steigerung, Optimierung und Realisierung des Wertes mittelständischer Unternehmen …

Concentro | Leistungsportfolio

Transaktion	Transparenz	Turnaround
» **Unternehmensfinanzierung** – Strukturierung Passivseite – Finanzierungsverhandlungen – Kapitalbeschaffung	» **Unternehmensstrategie** – Entwicklung | Quantifizierung – Umsetzung | Messung	» **Liquiditätsmanagement** – Formale Zahlungsfähigkeit – Operatives Cashmanagement – Stakeholderverhandlungen
» **Unternehmensverkauf** – Nachfolge – Krise – Insolvenz	» **Organisationsoptimierung** – Aufbauorganisation – Ablauforganisation	» **Restrukturierungskonzept** – Erstanalysen – Konzepte | Gutachten – Verhandlungsführung
» **Unternehmenskauf** – Target-Identifikation – Transaktionsberatung – Transaktionsfinanzierung	» **Unternehmenssteuerung** – Integrierte Planung – Empfängerorient. Reporting – Kalkulation | Ergebnisrechnung	» **Restrukturierungsumsetzung** – Reporting – Projektmanagement – Umsetzung (techn./kfmn.)
» **Integrationsberatung** – Identifikation Synergien – Synergien Realisieren | Messen – Change Management	» **Wertsteigerung** – Ertragssteigerung – Steigerung Kapitaleffizienz (Working Capital, Investition)	» **Interim Management** – CRO | CFO – Rechnungswesen | Controlling

Quelle: Concentro (04/2019)

UniCredit_Agrar-II_Ertrags-und-Cashsteuerung_190407_V05_MaGi.pptx

Concentro® Management

… wir haben dafür in mehr als 1.000 Projekten erfolgreich operative Verantwortung übernommen …

Concentro | Projekte seit 2005

Branche		Restrukturierung	M&A / Corporate Finance	Unternehmens-entwicklung	Σ
Automobilindustrie und -handel	Autohandel Automobil(zuliefer)industrie	78	54	13	145
Bau / Baustoffe	Bauunternehmen Baustoff-/ DIY-Handel	39	31	7	77
Dienstleistungen		59	50	39	148
Handel		45	30	17	92
Konsumgüter und Lebensmittel	Elektr(on)ik / Möbelindustrie Food & Beverage	47	43	9	99
Logistik		30	11	3	44
Maschinen- und Anlagenbau		38	30	11	79
Papier / Druck		30	19	3	52
TIME (Telekom., IT, Media)	IT / IT-Dienstleistung Telekommunikation	22	21	18	61
Ver- und Entsorgung	Rohstoffe / Recycling Umwelt / erneuerbare Energie	15	18	2	35
Sonstiges	Pharma / Biotech / Chemie Sonstiges	90	71	17	178
Summe		**493**	**378**	**139**	**1010**

Quelle: Concentro (04/2019)

UniCredit_Agrar-II_Ertrags-und-Cashsteuerung_190407_V05_MaGi.pptx

Concentro® Management

… und sind ergänzend das achte Mal in Folge unter den TOP-M&A-Beratern für den deutschen Mittelstand

Concentro | Thomson Reuters League Table Mid-Market[1] 2011-2018

2018
Platz 11
19 Transaktionen

THOMSON REUTERS

Thomson Reuters
Any German Involvement Announced Financial Advisors
Unvalued Deals and Deals valued up to EUR 500m
Based on Number of Deals
Including all standard M&A league table eligible deals

Rank	Financial Advisor	01.01.18 - 31.12.2018 Number of Deals	Rank Value inc. Net Debt (€ Mil)
1	Ernst & Young LLP	39	518,3
2*	KPMG	38	498,0
2*	Deloitte	38	903,4
4	BDO	33	386,8
5	Lincoln International	31	140,0
6	Rothschild & Co	28	960,7
7	PricewaterhouseCoopers	25	169,7
8*	IMAP	21	356,8
8*	ACXIT Capital Partners	21	180,0
8*	Falkensteg GmbH	21	0,0
11*	Concentro Management AG	19	0,0
11*	UniCredit	19	0,0
13	William Blair & Co	17	850,2
14	Globalscope	16	0,0
15*	Quarton International	14	24,9
15*	Centuros GmbH	14	0,0
15*	GCA Corp	14	165,8
18*	Raymont James Financial Inc	13	9,5
18*	goetzpartners Corp Finance	13	511,0
18*	Baker Tilly International	13	12,0
18*	Lazard	13	809,5
18*	Alantra Partners SA	13	426,1
23*	Global M&A	12	158,9
23*	Clairfield International	12	220,2
	Industry Total	2.303	29.580,9

http://engage.thomsonreuters.com/dealmaking/
Data is as of 22:47 GMT on 10th January 2019

2017
Platz 8
21 Transaktionen

THOMSON REUTERS

Thomson Reuters
Any German Involvement Announced Financial Advisors
Unvalued Deals and Deals valued up to EUR 500m
Based on Number of Deals
Including all standard M&A league table eligible deals

Rank	Financial Advisor	01.01.17 - 31.12.2017 Number of Deals	Rank Value inc. Net Debt (€ Mil)
1	Ernst & Young LLP	47	1.613,1
2*	KPMG	43	48,6
2*	Rothschild & Co	43	3.353,9
4	BDO	37	72,9
5	Lincoln International	28	210,1
6	Deloitte	27	60,0
7	IMAP	25	200,0
8	Concentro Management AG	21	0,0
9	PricewaterhouseCoopers	19	765,2
10*	Globalscope	18	104,9
10*	Deutsche Bank	18	2.588,9
10*	ACXIT Capital Partners	18	62,0
13	JP Morgan	17	2.501,9
14	Oaklins (FKA M&A Intl Inc)	16	0,0
15*	Quarton International	15	45,5
15*	Roedl & Partner	15	114,0
17*	Raymond James Financial Inc	13	763,4
17*	Alantra Partners SA	13	44,0
19*	Baker Tilly International	12	36,2
19*	Lazard	12	1.070,2
21	Livingstone Partners	11	0,0
22*	UBS	10	690,6
22*	UniCredit	10	31,2
22*	Clairfield International	10	0,0
	Industry Total	498	14.376,6

http://engage.thomsonreuters.com/dealmaking/
Data is as of 19:23 GMT on 11th January 2018

2016
Platz 4
29 Transaktionen

THOMSON REUTERS

Thomson Reuters
Any German Involvement Announced Financial Advisors
Unvalued Deals and Deals valued up to EUR 500m
Based on Number of Deals
Including all standard M&A league table eligible deals

Rank	Financial Advisor	01.01.16 - 31.12.2016 Number of Deals	Rank Value inc. Net Debt (€ Mil)
1	Ernst & Young LLP	55	294,3
2	Rothschild & Co	42	3.715,1
3	KPMG	39	628,2
4*	Concentro Management AG	29	55,0
4*	Lincoln International	29	83,0
6	Globalscope	28	123,0
7	PricewaterhouseCoopers	27	252,6
8*	Baker Tilly International	21	206,3
8*	Deloitte	21	494,2
10	IMAP	18	86,2
11*	BDO	15	16,5
11*	JP Morgan	15	1.897,9
13*	ACXIT Capital Partners	14	16,0
13*	Clearwater International	14	55,3
15*	Altium Capital Limited	13	36,0
15*	Global M&A	13	0,0
15*	IEG-Investment Banking	13	42,8
18	Clairfield International	12	0,0
19*	Raymond James Financial Inc	11	11,9
19*	Lazard	11	397,0
19*	Oaklins (FKA M&A Intl Inc)	11	0,0
19*	Commerzbank AG	11	180,0
23	Goldman Sachs & Co	10	1.043,7
24*	Deutsche Bank	9	868,0
	Industry Total	481	10.503,0

http://engage.thomsonreuters.com/dealmaking/
Data is as of 19:43 GMT on 12th January 2017

2015
Platz 3
29 Transaktionen

THOMSON REUTERS

Thomson Reuters
Any German Involvement Announced Financial Advisors
Unvalued Deals and Deals valued up to EUR 500m
Based on Number of Deals
Including all standard M&A league table eligible deals

Rank	Financial Advisor	01.01.15 - 31.12.2015 Number of Deals	Rank Value inc. Net Debt (€ Mil)
1	Ernst & Young LLP	55	790,5
2	KPMG	45	164,5
3*	Concentro Management AG	29	0,0
3*	Rothschild	29	1.117,1
5	PricewaterhouseCoopers	25	440,4
6	ACXIT Capital Partners	22	155,6
7	Lincoln International	21	349,5
8	Altium Capital Limited	20	19,3
9	Deutsche Bank	18	1.309,5
10*	Baker Tilly International	16	2,7
10*	M&A International	16	16,5
12*	IMAP	14	1,4
12*	Globalscope	14	6,7
14*	BNP Paribas SA	12	575,5
14*	Lazard	12	404,0
16*	Deloitte	11	249,9
16*	Clairfield International	11	0,0
16*	perspektiv GmbH	11	0,0
20*	BDO	10	1,4
20*	Morgan Stanley	9	732,0
20*	UniCredit	9	20,2
20*	Global M&A	9	136,7
24*	DC Advisory	9	171,1
24*	Citi	8	1.023,7
	Industry Total	441	7.743,5

http://engage.thomsonreuters.com/dealmaking/
Data is as of 11:30 GMT on 19th January 2016

2014
Platz 5
24 Transaktionen

THOMSON REUTERS

Thomson Reuters
Any German Involvement Announced Financial Advisors
Unvalued Deals and Deals valued up to EUR 500m
Based on Number of Deals
Including all standard M&A league table eligible deals

Rank	Financial Advisor	01.01.14 - 30.12.2014 Number of Deals	Rank Value inc. Net Debt (€ Mil)
1	PricewaterhouseCoopers	47	451,1
2	Ernst & Young LLP	46	868,8
3	KPMG	43	559,2
4	Rothschild	27	1.223,8
5	Concentro Management	24	3,3
6	Lincoln International	23	213,0
7	perspektiv GmbH	22	12,4
8	Baker Tilly Roelfs	17	115,5
9*	Morgan Stanley	16	1.271,0
9*	Globalscope	16	0,0
11	Lazard	15	1.118,6
12*	Deutsche Bank	14	1.743,0
12*	BDO	14	17,5
14*	Global M&A	13	0,0
14*	Clairfield International	13	0,8
16*	N+1	12	184,0
16*	Grant Thornton	12	19,7
16*	Goldman Sachs & Co	12	1.203,3
19*	IEG-Investment Banking	11	4,1
19*	Leonardo & Co	11	103,0
21*	Blue Corporate Finance	10	0,0
21*	Mummert & Company	10	0,0
21*	UniCredit	10	797,8
21*	IMAP	10	49,9
	Industry Total	448	9.959,8

http://engage.thomsonreuters.com/dealmaking/
Data is as of 11:30 GMT on 22th January 2015

2013
Platz 4
28 Transaktionen

THOMSON REUTERS

Thomson Reuters
Any German Involvement Announced Financial Advisors
Unvalued Deals and Deals valued up to EUR 500m
Based on Number of Deals
Including all standard M&A league table eligible deals

Rank	Legal Advisor	01.01.13 - 31.12.2013 Number of Deals	Rank Value inc. Net Debt (€ Mil)
1	Ernst & Young LLP	42	858
2	KPMG	34	1.049
3	PricewaterhouseCoopers	29	642
4	Concentro Management AG	28	4
5	Rothschild	25	407
6	Lincoln International	21	201
7	perspektiv GmbH	17	2
8	BDO	15	0
8	Baker Tilly Roelfs Corporate	15	94
8	UniCredit	15	485
11	Deutsche Bank	14	1.296
11	Clairfield International	14	0
13	Barclays	13	1.106
13	Globalscope	13	1
13	DC Advisory	13	574
13	Bank of America Merrill Lynch	13	1.336
13	Macquarie Group	13	562
18	BNP Paribas SA	11	240
18	Network Corporate Finance	11	153
18	IMAP	11	10
18	Goldman Sachs & Co.	11	1.637
22	Mummert & Company	10	0
23	Credit Suisse	8	47
23	Lazard	8	403
	Industry Total	2.011	22.672

http://engage.thomsonreuters.com/dealmaking/

2012
Platz 9
15 Transaktionen

THOMSON REUTERS

Thomson Reuters
Any German Involvement Announced Financial Advisors
Unvalued Deals and Deals valued up to EUR 500m
Based on Number of Deals
Including all standard M&A league table eligible deals

Rank	Legal Advisor	01.01.12 - 31.12.12 Number of Deals	Rank Value inc. Net Debt (€ Mil)
1	KPMG	38	852
2*	PricewaterhouseCoopers	22	217
2*	Lincoln International	22	416
4	Rothschild	21	1063
5	IMAP	20	0
6	RoelfsPartner	18	90
7	Deloitte	17	350
8	Deutsche Bank	15	1884
9	**Concentro Management AG**	14	[illegible]
10	Lazard	13	280
11	DC Advisory	12	220
12*	Morgan Stanley	11	1051
12*	UniCredit	11	661
14*	UBS	10	693
14*	goetzpartners Corp Finance	10	85
14*	Credit Suisse	10	1471
14*	M&A International	10	0
18*	Barclays	9	882
18*	Nomura	9	1163
18*	Corporate Finance Partners CFP	9	97
18*	Commerzbank AG	9	623
18*	Societe Generale	9	476
23*	Globalscope	8	4
23*	Macquarie Group	8	761
23*	Goldmann Sachs & Co	8	1227
	Industry Total	2.035	24.197

http://engage.thomsonreuters.com/dealmaking/
Data is as of 23:45 GMT on 8th January 2013

2011
Platz 6
22 Transaktionen

THOMSON REUTERS

Thomson Reuters
Any German Involvement Announced Financial Advisors
Unvalued Deals and Deals valued up to EUR 500m
Based on Number of Deals
Including all standard M&A league table eligible deals

Rank	Legal Advisor	01.01.11 - 31.12.11 Number of Deals	Rank Value inc. Net Debt (€ Mil)
1	KPMG	44	1500
2	Globalscope	29	28
3	Ernst & Young LLP	28	1496
4	Rothschild	27	1016
5	Deutsche Bank AG	23	3179
6	**Concentro Management AG**	22	-
7	Lazard	16	982
8	DC Advisory Partners	15	288
9	UBS	14	133
9*	Lincoln International	14	241
9*	IMAP	14	358
9*	equinet AG	14	259
13	RoelfsPartner	13	169
14	RBS	12	691
14*	PricewaterhouseCoopers	12	271
14*	Leonardo & Co	12	231
17	M&A International	11	48
17*	Corporate Finance Partners CFP	11	93
19	UniCredit	10	572
19*	Lampe Corporate Finance GmbH	10	63
19*	Global M&A	10	-
19*	Deloitte	10	37
19*	Rabobank NV	10	467
24	Commerzbank AG	9	766
24*	Mummert & Company	9	156
	Industry Total	2.343	30.816

http://engage.thomsonreuters.com/dealmaking/
Data is as of 13:30 GMT on 14th February 2012

Quelle: Thomson Reuters Mid-Market M&A, [1] Undisclosed Values and Values up to US-$ 500 Mio.

Concentro® Management

UniCredit_Agrar-II_Ertrags-und-Cashsteuerung_190407_V05_MaGi.pptx

Manuel Giese

Partner, Vorstand | Office Leipzig und Nürnberg

Schwerpunkte

- Transparenz
  Kosten- und Leistungsrechnung, Kalkulation, integrierte/konsolidierte Planung, Steuerungskonzepte
- Turnaround
  operative Sanierung, operative Optimierung, Konzepte
- Transaktion
  Nachfolge im (indus.) Mittelstand, (Teil-)Verkauf aus der Krise

Kern-Branchen/Technologien

- Industrielle Produktion
  Kunststoff, Elektro(ink)/mechanik, NE/E-Metall-Guß, Umformen, Schweißtechnik, Textil
- Nahrungsmittel
  Agrar, Convenience, Bäckereien
- Dienstleistung/Handel
  Logistik, (mehrstufiger) Handel, eCommerce

Leipzig

giese@concentro.de
+49 341 218.259.58
+49 177 325.31.91

Nürnberg

giese@concentro.de
+49 911 580.58.110
+49 177 325.31.91

UniCredit_Agrar-II_Ertrags-und-Cashsteuerung_190407_V05_MaGi.pptx

Concentro® Management

Agenda

Concentro Management AG

1. **Betriebswirtschaft – ein unvermeidbares Übel ?**
2. Integriert: Planung, Kontrolle und Steuerung !
3. Fragen und Diskussion …

UniCredit_Agrar-II_Ertrags-und-Cashsteuerung_190407_V05_MaGi.pptx

Concentro® Management

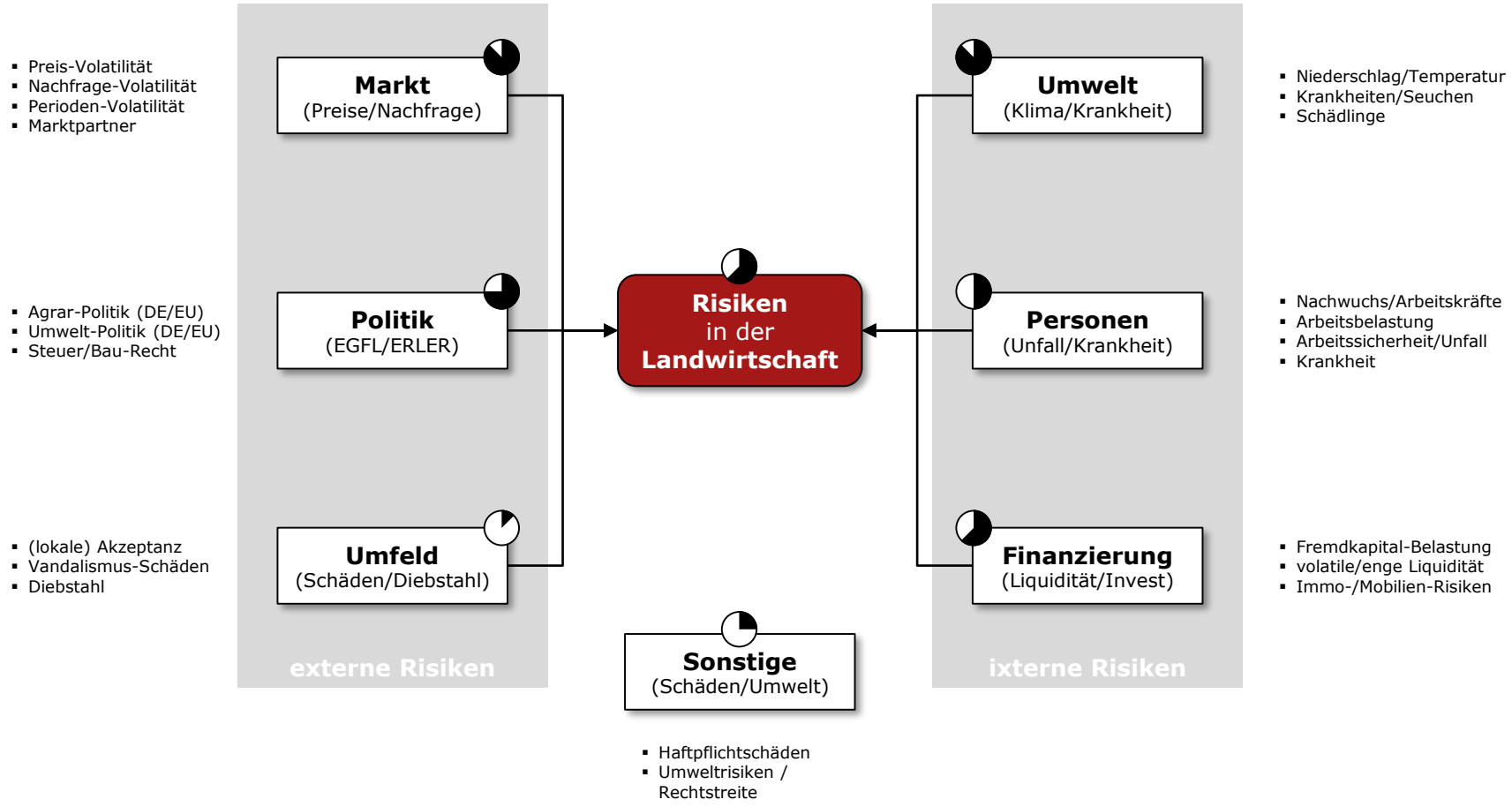
Henne = Ei ?

Agrarwirtschaft ist zum einen infrastruktur-intensiv und zum anderen absatz(preis)-volatil.

Nicht in jedem Jahr.

Die Agrarwirtschaft muss sich mit einer breiteren Risikolandschaft als „übliche Produktionsbetriebe" auseinandersetzen …

Risikoumfeld | Einflussfaktoren auf die Landwirtschaft (1/5)



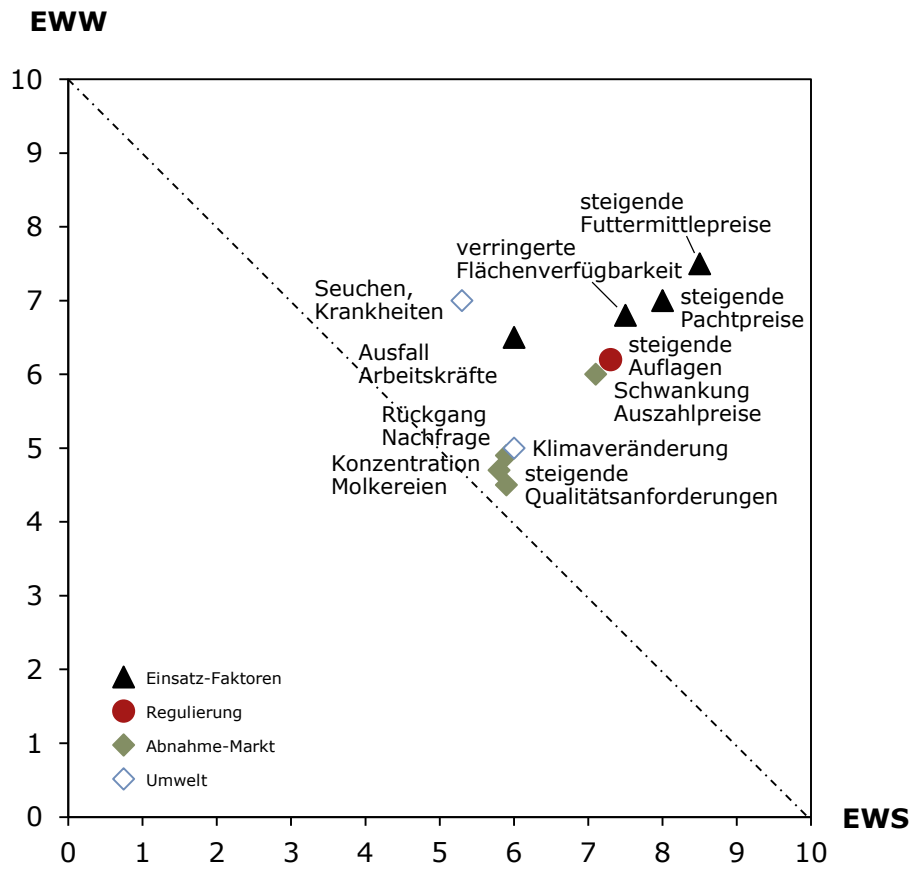
Quelle: Lehrner (2002); Concentro (04/2019)

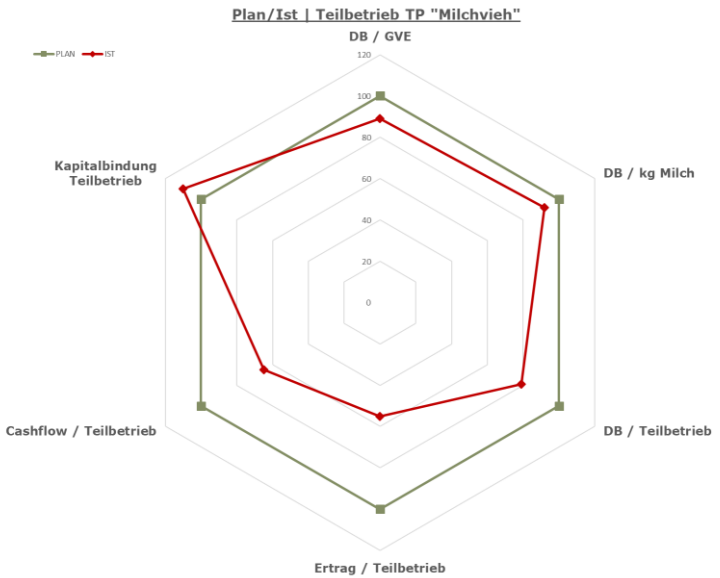
UniCredit_Agrar-II_Ertrags-und-Cashsteuerung_190407_V05_MaGi.pptx

Concentro® Management

… die meisten Risiken ziehen bei ihrem Eintritt erhebliche Liquiditäts-, Ertrags- und Strategiefolgen nach sich …

Risikoumfeld | Beispiel Auszug Risikomatrix „Milchvieh“ (2/5)





- Ertragsproblem sowie unerwartete Investition
- Schwieriger Ausblick DB / kg Milch
- Forward/Future ?
- Strategische Fragestellungen:
  a. Effizienz ↑ (Kraftfutter, Grundfutterleistung etc.) ?
  b. Effizienz ↑ + Volumen ↑ (mehr Kühe) ?
  c. Effizienz →↘ + Volumen ↑ (nur mehr Kühe) ?
  d. Umstellung Betriebsart auf Bio etc. ?

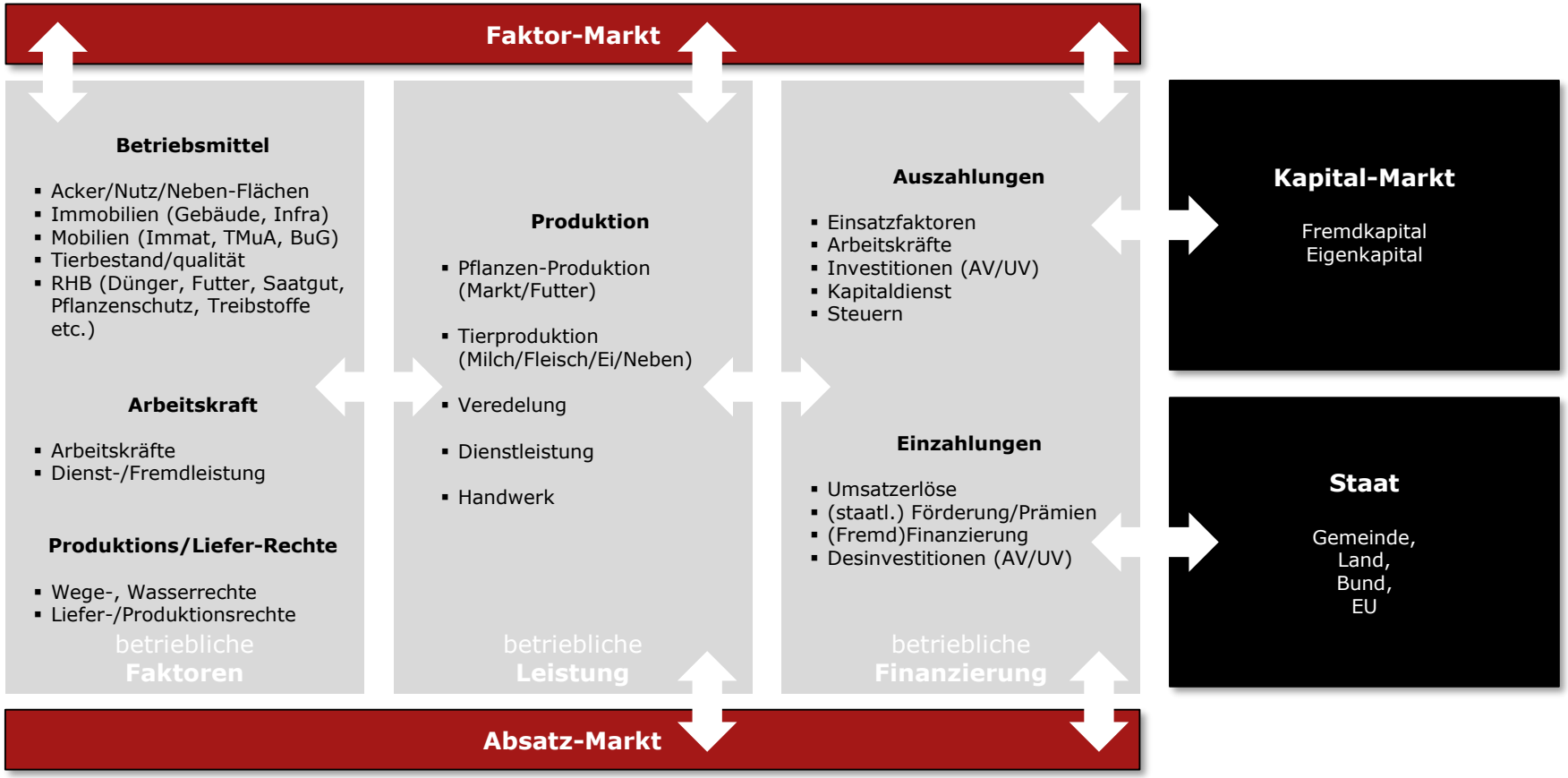
Quelle: Concentro (04/2019) i.A.a. Scharper (2008)

UniCredit_Agrar-II_Ertrags-und-Cashsteuerung_190407_V05_MaGi.pptx

Concentro® Management

… weder die operativen noch strategischen Fragen können ohne Fakten zum betriebs. Ist/Plan beantwortet werden …

Risikoumfeld | externes Steuerungsumfeld (3/5)



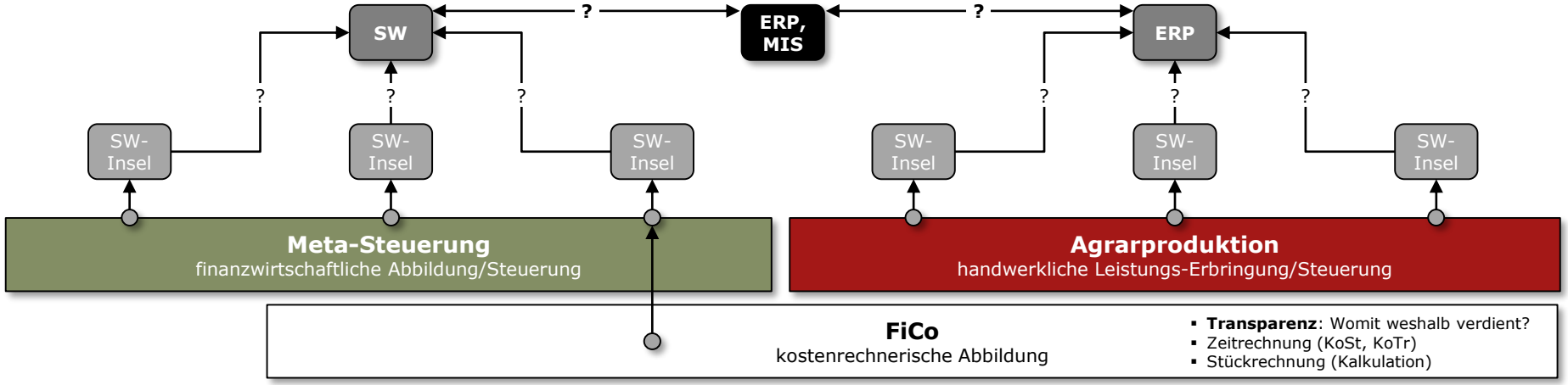
Quelle: aid infodienst (2013); Concentro (04/2019)

UniCredit_Agrar-II_Ertrags-und-Cashsteuerung_190407_V05_MaGi.pptx

Concentro® Management

… so dass die verfügbaren Daten eines landwirtschaftlichen Betriebes sinnvoll in den „Zahlen" aggregiert werden sollten …

Risikoumfeld | internes Steuerungsumfeld (4/5)



Liquidität Treasury	FiBu externes ReWe	PeBu internes ReWe	Schlag-Mngmt „Pflanzen"	Herden-Mngmt „Tiere"	Maschinen-Mngmt „Maschine/Gebäude"
▪ **Zahlung** SW / manuell	▪ **GuV = JA** Erlös vs. Aufwand	▪ **Löhne / Gehälter** Erlös vs. Aufwand	▪ **Qualität/Quantität** SW / manuell	▪ **Bestände** Qualität/Quantität Zu/Abgang/Bewertung SW / manuell	▪ **Bestand / Zustand** SW / manuell
▪ **Forecasting / Planung** gar nicht, .xlsx, SW	▪ **Bilanz = JA** Vermögen vs. Kapital	▪ **Abbildung** intern vs. extern SW vs. .xlsx	▪ **Düngung** SW / manuell	▪ **Fütterung / Melken** SW / manuell	▪ **Wartung / Inst.** SW / manuell
▪ **Finanzierung** Bestand Zins, Tilgung SW / manuell	▪ **Cashflow = JA** Liquiditätsfluss	▪ **Zeiterfassung** manuell / SW integriert / insular Datum, h:mm KoSt, KoTr	▪ **Pflanzenschutz** SW / manuell	▪ **Gesundheit / Fruchtbkt.** SW / manuell	▪ **Treibstoffe, Hilfsstoffe** SW / manuell
▪ **Investitionen** Invest-Rechnung Invest-Finanzierung SW / manuell	▪ **Planung/Reporting** Plan, Ist, Forecast Statisch, Szenarien SW / manuell		▪ **Tätigkeit** Maschine, Arbeitskraft SW / manuell	▪ **Tätigkeit** Maschine, Arbeitskraft SW / manuell	▪ **Tätigkeit** ziehen, gezogen, ABK SW / manuell
	▪ **Abbildung** intern vs. extern nur Ist in SW Plan (?) in .xlsx		▪ **Feldinventar** Produkt, Status SW / manuell	▪ **Lager / Kontrakte** Kontrakte/Forwards SW / Manuell	▪ **Finanzierung / Verträge** SW / manuell
			▪ **Lager / Kontrakte** Markt/Futter/PSM Kontrakte/Forwards SW / Manuell		

Quelle: Concentro (04/2019)

UniCredit_Agrar-II_Ertrags-und-Cashsteuerung_190407_V05_MaGi.pptx

Concentro® Management

… um mögliche Finanzierungsbedarfe für Investitionen oder Überbrückungen mit externen Partnern realisieren zu können

Risikoumfeld | externes betriebswirtschaftliches Bewertungsumfeld[1] (5/5)

Finanzen
„Basis" des Rating

Jahresabschluss
„Rückspiegel"

- **Ertrag**
  Aufwand / Ertrag
  Verwendung
- **Vermögen**
  AV, WC, Invest(stau)
- **Kapital**
  EK, FK
  Fristigkeit, Kongruenz
- **Liquidität**
  Free-/Gesamt-Cashflow
  freie Liquidität

Jahresausblick
„Scheinwerfer"

- **vgl. Jahresabschluss**
  analoge Punkte
- **Plan ja / nein**
  GuV, Integriert ?
  Horizont, Inkrement

Qualitativ
anteilige „Auf-/Abstufung" des Ratings

Strategie
„Strukturen/Ressourcen"

- **Strategie/Führung**
  Strategie
  (Führungs-)Personal
  Planung, Steuerung
  Analysen, Reporting
- **Branche / Umfeld**
  Produtkt / Leistung
  Absatzmarkt / Kunden
  Faktormarkt / Lieferanten
  Risikosituation
- **Wertschöpfung**
  Organisation
  Produktion
  Vertrieb

Verhalten
„lfd. Ertrag/Cash"

- **Zahlungsverkehr**
  leichte vs. schwere
  Kontoführung
- **Reporting**
  Fristigkeit, Vollständigkeit
- **Kommunikation**
  Transparenz, Willigkeit

Sonstiges
„Sonder-Umfeld"

- **Rechtliches**
  Gesellschafter
  Verträge (Kunden/Liefer.)
  Haftungsfälle
- **Struktur**
  Einzel-LE
  Gruppen, Teilgruppen
- **etc.**

Rating / Bonität

» Der von (institutionellen) Finanzierungspartnern gewonnen „externe Eindruck" (=Rating/Bonität) hat einen erheblichen Einfluss auf die Fähigkeit eines (landwirtschaftlichen) Betriebes sein verfügbares Vermögen i.S.v. Erfolg (=EBIT/EAT) und Eigenkapital zu hebeln.

» Ein guter Zugang zu Fremdkapital kann sowohl im Falle eines Risikoeintritts (= „Problem aus der Vergangenheit lösen") als auch bei strategisch, vorwärtsgerichteten Entscheidungen (= „Chancen wahrnehmen oder zukünftige Risiken vermeiden") unabhängig von der Güte der eigentlichen landwirtschaftlichen Produktion und der Qualität der landwirtschaftlichen Produkte über den Fortgang des Betriebs entscheiden.

» **Fazit**
Zahlen machen nicht immer „Freude" sind aber ebenso Kern der Leistungserbringung wie das eigentliche landwirtschaftliche Handwerk, i.e. „ohne geht es auch nicht"

Quelle: Concentro (04/2019); [1] vereinfachte und aggregierte Darstellung zu Illustrationszwecken – ohnehin jeweils finanziererspezifisch (!)

UniCredit_Agrar-II_Ertrags-und-Cashsteuerung_190407_V05_MaGi.pptx

Concentro® Management

Agenda

Concentro Management AG

1. Betriebswirtschaft – ein unvermeidbares Übel ?
2. **Integriert: Planung, Kontrolle und Steuerung !**
3. Fragen und Diskussion …

UniCredit_Agrar-II_Ertrags-und-Cashsteuerung_190407_V05_MaGi.pptx

Concentro® Management

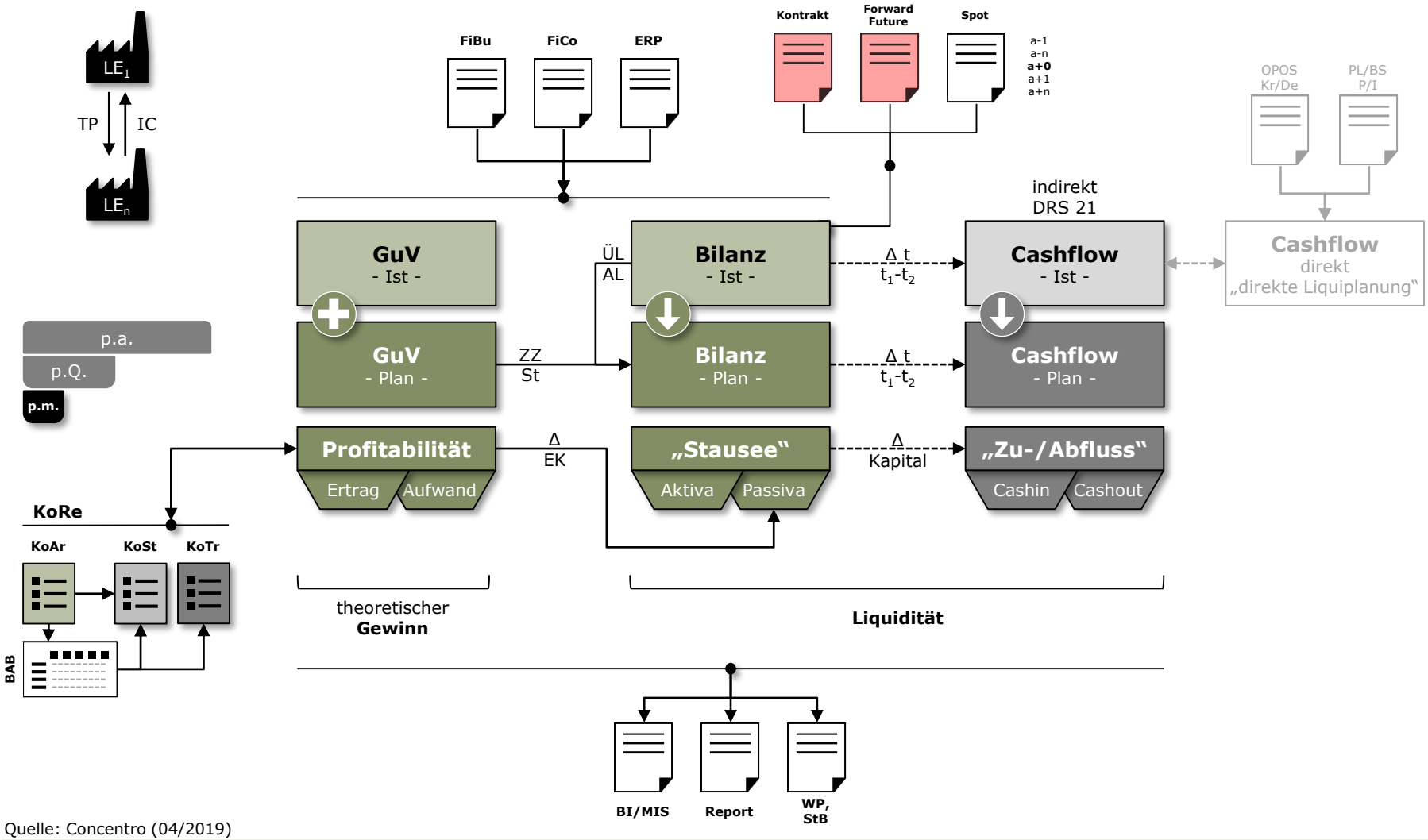
Zauberwort = Integration

Zahlen fahren keinen Schlepper und füttern kein Tiere,
aber sie helfen Arbeitskraft, Boden und Kapital so gezielt
wie möglich zu nutzen.

Die Kunst ist operative und betriebswirtschaftliche Daten
mit (betriebs)adäquatem Aufwand zu integrieren.

Integriert bedeutet bei betriebswirtschaftlichen Zahlen, dass Ist/Plan sowie GuV/Bilanz nahtlos „gekoppelt" sind …

Steuerung | Zusammenspiel im „integrierten Modell "



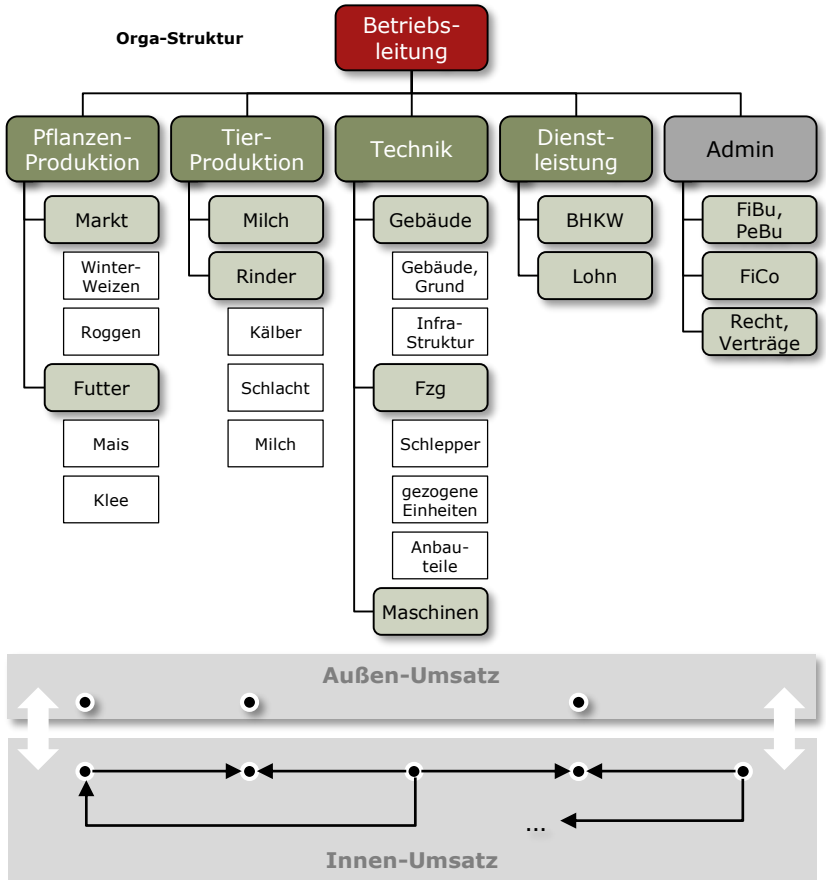
Quelle: Concentro (04/2019)

UniCredit_Agrar-II_Ertrags-und-Cashsteuerung_190407_V05_MaGi.pptx

Concentro® Management

… in einem landwirtschaftlichen Betrieb können jedoch ohne KoRe kaum tragfähige Entscheidungen getroffen werden …

Steuerung | Kostenrechnung in der Landwirtschaft



- Ausgehend von der vorgefundenen betrieblichen Organisationsstruktur gilt es zunächst eine vernünftig tief gegliederte[1] Struktur Kostenstellen (= wo), Kostenträger (für wen) sowie die Kostenarten (für was) zu definieren.
- Diskussionspunkt ist und bleibt die Verrechnungslogik der Kostenarten zwischen den Kostenstellen-/trägern (Vollkosten vs. Teilkosten) sowie die Verrechnung von Ist-, Normal- oder Plankosten zu regeln ist.
- Für eine Ist-Vollkostenrechnung sprechen die „Einfachheit" sowie die „faktische Nachkalkulation" und damit Nähe zur Kalkulation, für eine Ist-Teilkostenrechnung mit Stufenweiser Fixkostendeckung spricht die ergänzende Steuerungsinformation bezüglich Mengen-/Kapazitäts-aussagen.
- Die zusätzliche Transparenz der Kosten- und Leistungsrechnung (Kurz „KoRe") kommt jedoch nicht ohne zusätzliche Daten aus, e.g.:
  - mitlaufende Buchung Innenumsätze
  - mitlaufende Buchung Bestände (ufE, fE, RHB)
  - mitlaufende Erfassung/Buchung Personen-/Maschinenstundensätze
  - mitlaufende Analyse und Bewertung der Verrechnungsansätze
- Ohne Kosten- und Leistungsrechnung sind weder die außerbetriebliche Ertragsgenerierung noch der innerbetriebliche Leistungsaustausch mess- und bewertbar. Nur auf Basis der GuV/BWA des Gesamt-betriebes lässt sich ein landwirtschaftlicher Betrieb nicht sinnvoll steuern bzw. keine strategischen oder investiven Fragestellungen klären.
- Basis der Preis- und auch Liquiditätssteuerung (i.e. Lagern, Vor-Verkaufen, Verkaufen, Zulaufen etc.) ist die Beantwortung der Frage „womit verdiene ich weshalb wieviel und wohin sollte wieviel Cash allokiert werden".
- Die frage der Effizienz in der Steuerung des landwirtschaftlichen Betriebes ist, wie integriert die KoRe mit der laufende Betriebs-steuerung(SW) und in die Planung/Szenarienbildung (SW) ist.

Quelle: Concentro (04/2019), [1] oft zu detailliert, obwohl keine systematische/strukturelle Auswertung auf Subebenen erfolgt

UniCredit_Agrar-II_Ertrags-und-Cashsteuerung_190407_V05_MaGi.pptx

Concentro® Management

Ein Apfel
wird keine
Orange

Theoretisch kann MS-Excel i.V.z. dedizierter Plan-SW auch „Alles“ abbilden – der faktische Aufwand ist aber (zu) hoch

Software | Rahmenbedingungen von „mehr als .xlsx“

Ausprägung Planung

GuV	GuV, Bilanz, Cashflow
Statisch	Szenarien, rollierend
LE	Konzern
Plan vs. Ist	Plan vs. Ist vs. FC
p.a.	p.m. p.a. p.Q.
1 Ebene „Brot“	n Ebenen „Sandwich“

- **Vorbereitung | Vorlage**
  a. GuV, Bilanz, Cashflow
  b. Finanzierung, Invest, St
  c. Import/Export .xslx
  d. Konso/Szenarien/Ebenen
- **Zuverlässigkeit**
  a. Zahlensicherheit: 100%
  b. Toolsicherheit: 100%
- **Integration**
  a. FiBu / ERP (Data-Warehouse)
  b. MIS (Data-Warehouse)
- **Flexibilität | Komplexität**
  a. Alles Abbildbar (+++)
  b. Höher, da Tool lernen (++)
- **Kosten**
  a. Einzel-LE: ± 12,5 TEUR (20%)
  b. 5 LW: ± 20 TEUR (20%)
  c. Schulung: ± 3-4 BT

- **Vorbereitung | Vorlage**
  a. keine
- **Zuverlässigkeit**
  a. Zahlensicherheit: 50-100%
  b. Toolsicherheit: 50-100%
- **Integration**
  a. FiBu / ERP (ggfs. OLAP)
  b. MIS (ggfs. OLAP)
- **Flexibilität | Komplexität**
  a. Alles Abbildbar (+++)
  b. Hoch, da Modell bauen (+++)
- **Kosten**
  a. 0,5 TEUR

Quelle: Concentro (04/2019)

UniCredit_Agrar-II_Ertrags-und-Cashsteuerung_190407_V05_MaGi.pptx

Concentro® Management

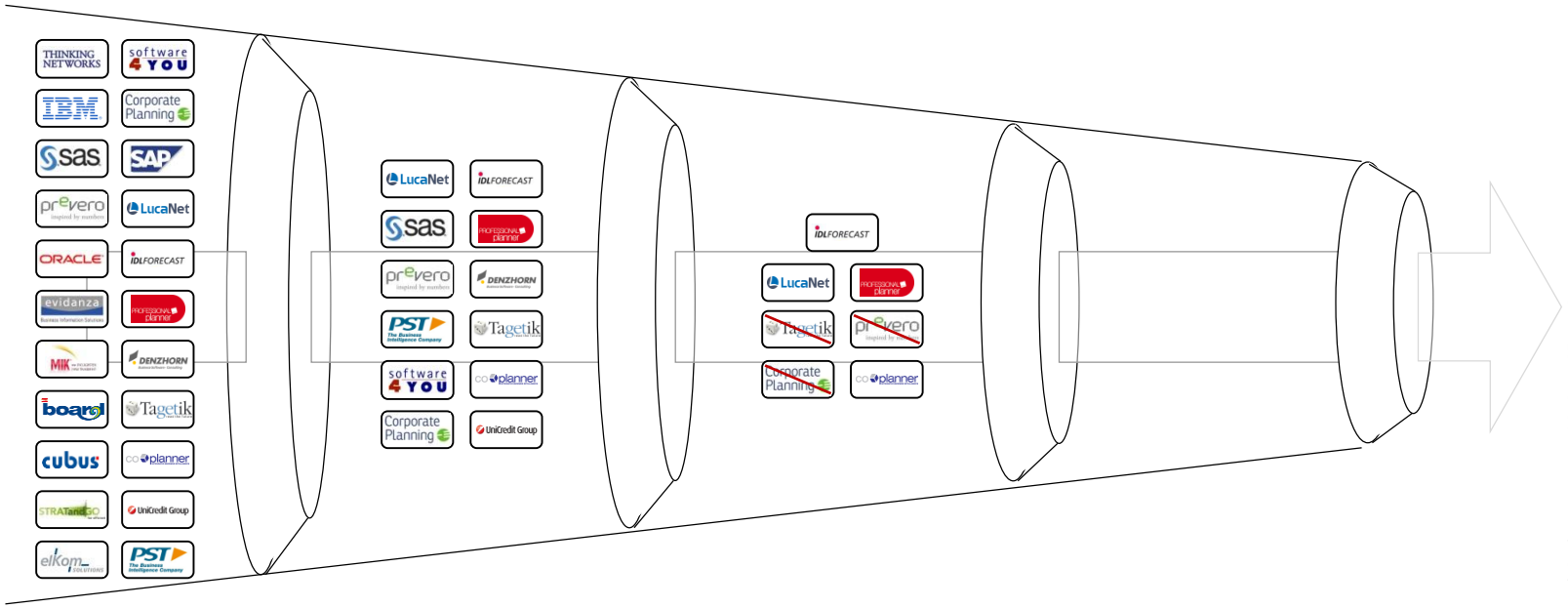
Anhand eines Pflichtenheftes gilt es die für das spezifische Umfeld beste Software zu identifizieren …

CASE | Status und Vorgehen bei der Auswahl

Filter-schritt

K.O.-Kriterien ☑ | indikative Bewertung ☑ | Detail-bewertung ☑ | Live Test ☐

Anbieter



Informa-tionsquelle

- Produktbroschuren
- Homepage der Hersteller
- Marktstudien

- Produktbroschuren
- Homepage der Hersteller
- Marktstudien
- Telefonate

- Webpräsen-tationen
- Demo-/ Testver-sionen
- Gespräche mit Referenzkunden

- Vor-Ort Termine/ Workshops

UniCredit_Agrar-II_Ertrags-und-Cashsteuerung_190407_V05_MaGi.pptx

Concentro® Management

Sometimes You WIN,
Sometimes You LEARN!

Gibt es einen ernsthaften Grund nicht zu planen ?
Nein – egal wieviel Cash zur Verfügung steht …

Planung | Chancen und Risiken/Probleme

Chancen

Klärung gemeinsame Ziele

» Eine integrierte Planung führt zu einem klaren Zielfoto für das laufende (+x) Geschäftsjahr.
Die lenkende Wirkung von quantifizierten Zielen sollte dabei nicht unterschätzt werden.

GPS im Tagesgeschäft

» Bei ertrags- und cashrelevanten (Einzel-)Entscheidungen im Tagesgeschäft hilft eine bestehende Planung/Forecasting deutlich die Frage zu beantworten, ob das zu realisierende Projekt/Auftrag machbar und auch „zielführend" ist.

Probleme Identifizieren und Bewerten

» Eine vernünftige Planung ist ein hervorragendes Werkzeug zur Überprüfung der eigenen Ertrags- und Cashmechanik. Sensitivitäten sowie Probleme können identifiziert und quantitativ/qualitativ bewertet werden.
Das klassische Verdrängen „das wird schon besser werden | von irgendwoher kommt ein Lichtlein her" wird regelmäßig reduziert bzw. weitestgehend ausgeschlossen.

„Risiken" und Probleme

„Falsche Planung"

» Treffen die Prämissen nicht wie erwartet ein, kann sich ein teils deutliches Delta zwischen „Plan und operativer Realität" ergeben.
Je nach Anspruchsgrad und Adressaten der Planung kann es erhebliche Auswirkungen auf meist die kurz- und mittelfristige Finanzierung sowie Geschäftsführung haben.

Konflikte

» Da eine Planung letztendlich die „Allokation des immer knappen Cashs" auf Projekte, Aufträge, Bereiche, Funktionen etc. ist, kann es zu Konflikten im Unternehmen kommen.

Aufwand

» Eine vernünftige und ihrem Zweck der realistisch konservativen Ableitung der tatsächlich zu erwartenden Unternehmensentwicklung gerecht werdende Planung (und nicht eine „pro forma Bankplanung") erzeugt nicht unerheblichen Aufwand in FiCo+x sowie ggfs. im Tooling.

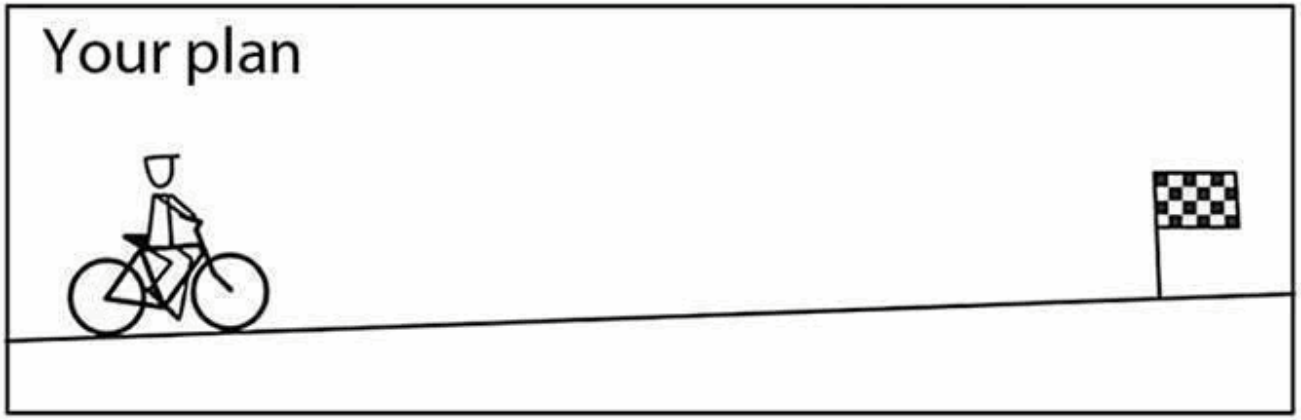
Quelle: Concentro (04/2019)

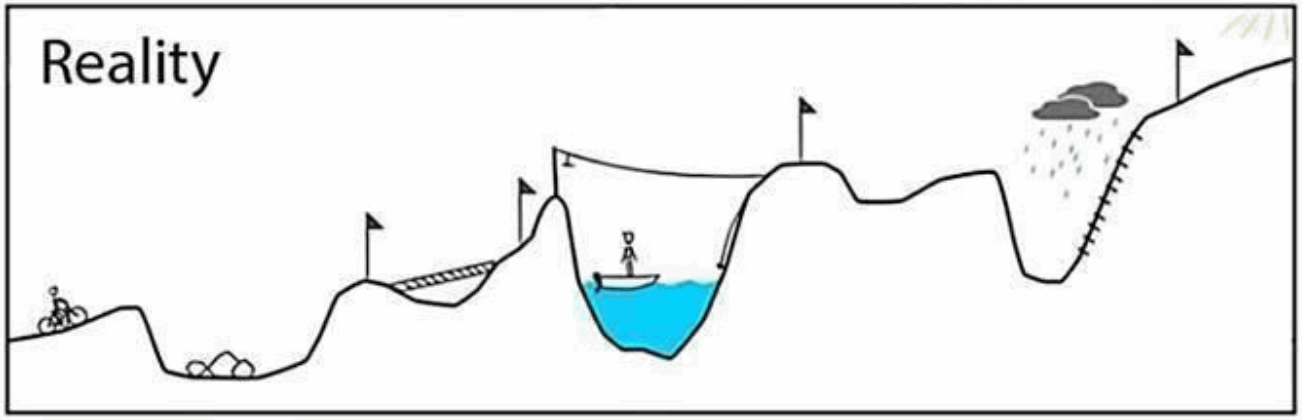
UniCredit_Agrar-II_Ertrags-und-Cashsteuerung_190407_V05_MaGi.pptx

Concentro® Management

… allerdings findet man sich schnell in rauem Terrain wieder - je nach Geschäftsmodell, Planungshorizont und „Realität“ …

Planung | Aufgaben und Einordnung (2/4)





Quelle: systematicrelativestrength.com

UniCredit_Agrar-II_Ertrags-und-Cashsteuerung_190407_V05_MaGi.pptx

Concentro® Management

… übliche Probleme sind Prognosefähigkeit (Zeit/Qualität) und unzureichende Daten sowie fehlende Prozesse

Planung | Aufgaben und Einordnung (3/4)

Primäres Problem	Sekundäres Problem	Tertiäre Problem
Geschäftsmodell ▪ Jedes Geschäftsmodell hat „Planungsklippen"und branchenbedingte „Umsatz-/ Leistungs-Vorläufe" die erhebliche Auswirkungen auf Ertrag / Cash haben können.	**Planungshorizont** ▪ Insbesondere in projektbasierten Modellen gleicht die Planung von mehr als 6 bis 12 Monate „historienbasierter Würfelei", Finanzierer fordern jedoch oft (zu recht) längerfristige Ausblicke (2-5 Jahre).	**Daten-Losigkeit** ▪ Für eine vernünftige Ertrags-planung (insb. Rohertrag) sind regelmäßig Kosten-rechnerische Informationen (Stück-/Zeitrechnung), operative KPI und Volumen/Preis-Infos von Nöten die nicht / sporadisch erhoben werden.
Eintrittswahrscheinlichkeit ▪ Jedes Geschäftsmodell unterscheidet „feste" Abnahmeverträge und „Targets". Die Bewertung von Eintrittswahrscheinlichkeit und Erwartungswerte nicht gebuchten Geschäfts verlangt regelmäßig nahezu hell-seherische Fähigkeiten.	**Planungskomplexität** ▪ Die Kunst der Planung liegt darin den „Modell-Charakter" der Planung nicht zu vergessen – jedoch die notwendige Tiefe zu gewährleisten, da sonst die Bilanzplanung unrealistische Verläufe generiert.	**Prozess-Losigkeit** ▪ Oft erstellen die „Finanz-handwerker" des Unternehmens mit einer guten Portion „Excel-Magie" eine Planung – Vertrieb, Einkauf und Produktion leiden dabei oft am „nicht unsere Zahlen Syndrom".
Steuerbarkeit, Abschätzbarkeit	**Hand vor Augen, Zauberwürfel**	**Nicht Haben, Nicht Akzeptanz**

Quelle: Concentro (04/2019)

UniCredit_Agrar-II_Ertrags-und-Cashsteuerung_190407_V05_MaGi.pptx

Concentro® Management

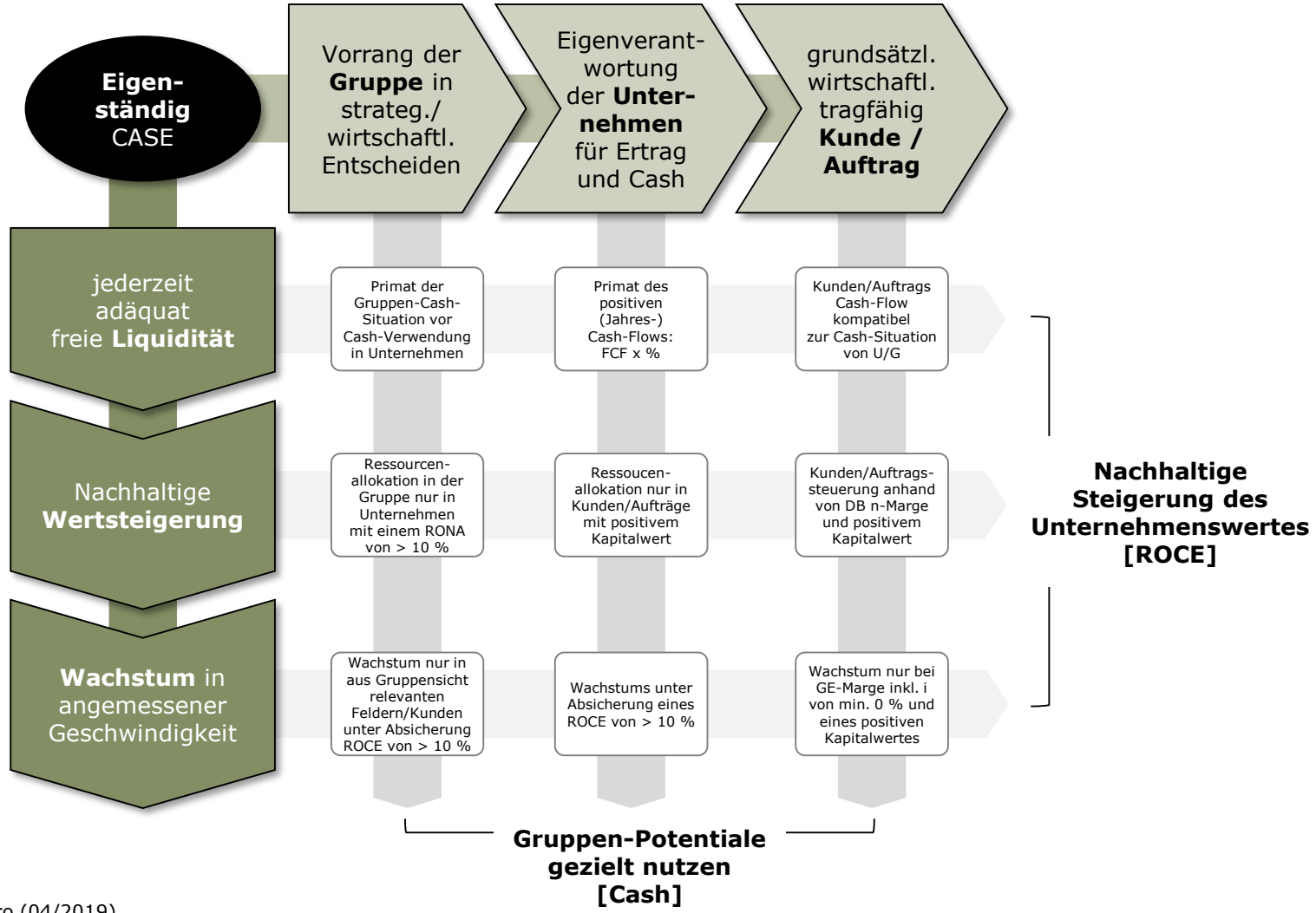
Zeit | Geld

Notwendigkeit

Die Steuerungsphilosophie sollte daher die nachhaltige Steigerung des Wertes einer eigenständigen Gruppe fixieren

CASE | Steuerungsphilosophie

Beispiel



Quelle: Concentro (04/2019)

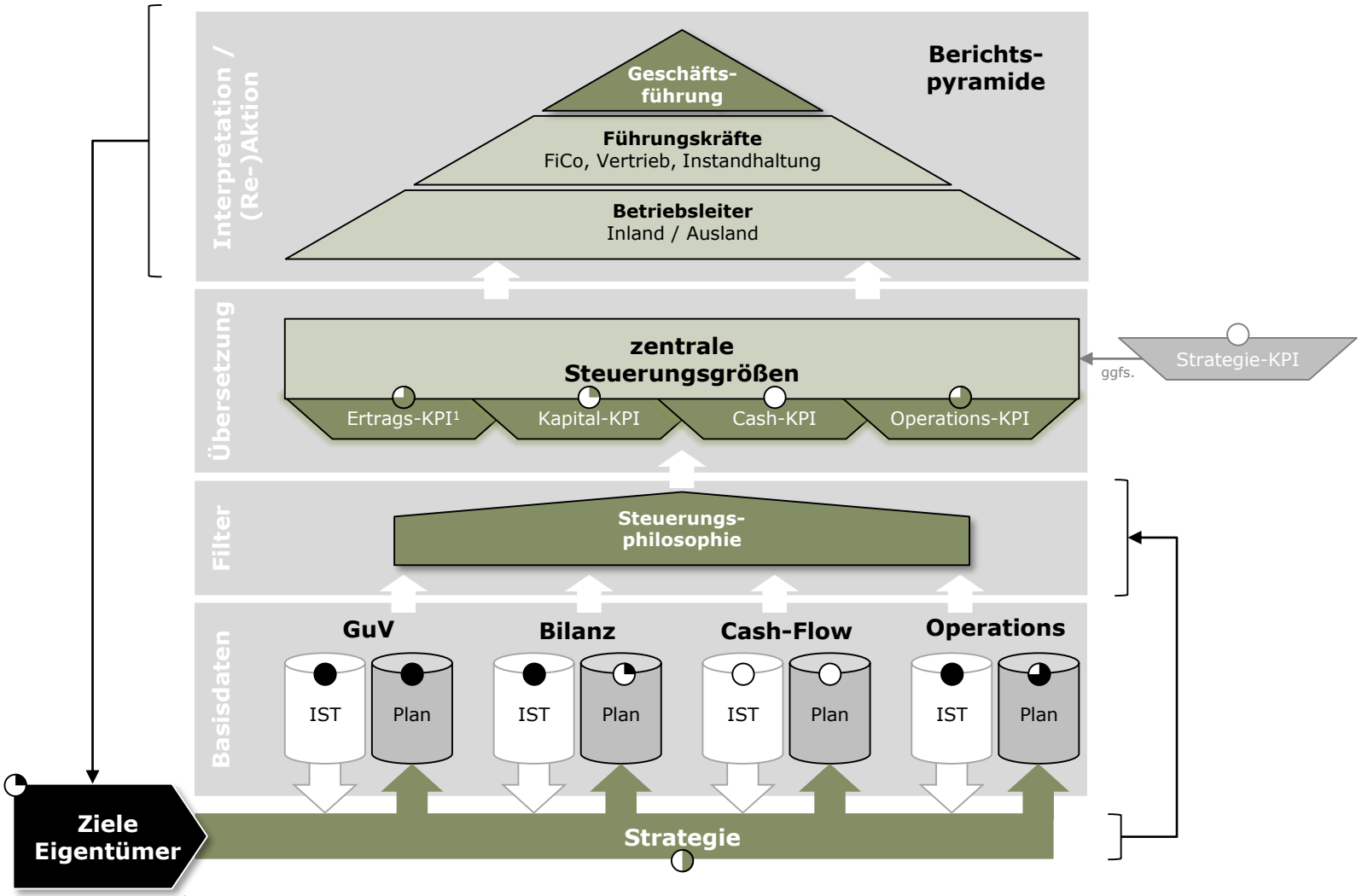
UniCredit_Agrar-II_Ertrags-und-Cashsteuerung_190407_V05_MaGi.pptx

Concentro® Management

Steuerung und Reporting sind keine freistehenden Werkzeuge sondern dienen der Verfolgung der Eigentümerzielen

CASE | Grundsätzliches zur Steuerung

Beispiel



Quelle: Concentro (04/2019), [1] im Weiteren werden „zentralen Steuerungsgrößen" als KPI = „Key Performance Indicator" abgekürzt

UniCredit_Agrar-II_Ertrags-und-Cashsteuerung_190407_V05_MaGi.pptx

Concentro® Management

Agenda

Concentro Management AG

1. Betriebswirtschaft – ein unvermeidbares Übel ?
2. Integriert: Planung, Kontrolle und Steuerung !
3. **Fragen und Diskussion …**

UniCredit_Agrar-II_Ertrags-und-Cashsteuerung_190407_V05_MaGi.pptx

Concentro® Management

Standorte der Concentro Management AG

>> **Standort Nürnberg**
Hugo-Junkers-Straße 9
D-90411 Nürnberg
T +49 (0)911 58058 0
F +49 (0)911 58058 333
nuernberg@concentro.de

>> **Standort München**
Franz-Joseph-Straße 9
D-80801 München
T +49 (0)89 388497 10
F +49 (0)89 388497 50
muenchen@concentro.de

>> **Standort Leipzig**
Brühl 14/16
D-04109 Leipzig
T +49 (0)341 218 259 30
F +49 (0)341 218 259 31
leipzig@concentro.de

>> **Standort Stuttgart**
Königstraße 26
D-70173 Stuttgart
T +49 (0)711 18567 457
F +49 (0)711 18567 450
stuttgart@concentro.de

Copyright © 2019 Concentro Management AG. Alle Rechte vorbehalten.

Die Ausführungen von Concentro beruhen auf Annahmen, die aufgrund des zugänglichen Materials für richtig erachtet werden. Gleichwohl kann Concentro für die Richtigkeit der gemachten Annahmen keine Haftung übernehmen. Die in dieser Unterlage getroffenen Aussagen sind ohne die verbalen Erläuterungen, die im Rahmen der Präsentation gegeben wurden, unvollständig.

Kein Teil dieser Präsentation und seiner strategischen Ideen darf ohne die schriftliche Genehmigung der Urheber genutzt, reproduziert oder verteilt oder in irgend einer sonstigen Form verwendet werden.

UniCredit_Agrar-II_Ertrags-und-Cashsteuerung_190407_V05_MaGi.pptx

Concentro® Management