

Risikomanagement im Pferdebetrieb

Leitfaden für Pferdebetriebe: So behalten Sie die Risiken im Griff

Maria Näther, Ludwig Theuvsen



rentenbank
Edmund Rehwinkel-Stiftung

Autoren:

Ludwig Theuvsen

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen lehrt Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness an der Georg-August-Universität Göttingen. Seine Arbeitsschwerpunkte umfassen das Risikomanagement landwirtschaftlicher Betriebe, Fragen des strategischen Managements, des Personal- und Qualitätsmanagements in der Land- und Ernährungswirtschaft sowie die Organisation von Wertschöpfungsketten im Agribusiness.

Maria Näther

M.Sc. Maria Näther hat an der Georg-August-Universität Göttingen Agrarwissenschaften mit dem Schwerpunkt Agribusiness studiert. Sie ist am Lehrstuhl von Prof. Dr. Ludwig Theuvsen tätig und forscht zum Thema Risikomanagement in Pferdebetrieben.

Die Studie entstand mit freundlicher Unterstützung von



Deutsche Reiterliche Vereinigung

Die Deutsche Reiterliche Vereinigung – nach ihrer internationalen Bezeichnung Fédération Equestre Nationale kurz FN genannt – ist der Dachverband aller Züchter, Reiter, Fahrer und Voltigierer in Deutschland. Mit rund 7.500 Vereinen und mehr als 736.000 Mitgliedern ist die FN der achtgrößte deutsche Sportverband. Die Deutsche Reiterliche Vereinigung ist zuständig für alle Fragen, die direkt oder indirekt mit dem Pferd, seiner Zucht, Haltung und Ausrüstung, seiner Ausbildung und Nutzung durch den Menschen zu tun haben. Sie entwickelt und koordiniert die Maßnahmen der Reiter, Fahrer und Züchter, Pferdebesitzer und Veranstalter, Vereine und Verbände, die sich mit diesen Fragen befassen.



R+V Versicherung

Die R+V Versicherung zählt zu den führenden deutschen Versicherern und nimmt mit der Vereinigten Tierversicherung seit über 130 Jahren den 1. Platz in der Pferdeversicherung ein. Die enge Partnerschaft mit der Landwirtschaft hat dabei eine lange Tradition und die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich mitgeprägt. 2003 setzte die R+V mit der Entwicklung der AgrarPolice neue Maßstäbe. Diese bietet Ihnen einen Rundumschutz für Ihren landwirtschaftlichen Betrieb und sichert darüber hinaus auf Wunsch auch spezielle Risiken in der Pferdehaltung ab. Zwischenzeitlich ist fast jeder achte landwirtschaftliche Betrieb in Deutschland über die R+V-AgrarPolice abgesichert. Ein enges Netz an Landwirtschafts- und Pferdespezialisten, Generalagenturen sowie 1.200 genossenschaftliche Volks- und Raiffeisenbanken mit rund 13.500 Zweigstellen sorgen dafür, dass Sie die R+V immer ganz in Ihrer Nähe finden.



Edmund Rehwinkel-Stiftung

Namensgeber der Stiftung ist Edmund Rehwinkel (1899 bis 1977). Er war von 1959 bis 1969 Präsident des Deutschen Bauernverbandes und saß in dieser Zeit dem Verwaltungsrat der Rentenbank vor. Ihm zu Ehren richtete die Rentenbank 1974 eine Stiftung zur Förderung von praxisrelevanter Wissenschaft und Forschung im Agrarbereich ein. Vorstandsvorsitzender der Edmund Rehwinkel-Stiftung ist Dr. Horst Reinhardt; er ist auch Mitglied des Vorstands der Rentenbank. Nach dem großen Erfolg des Praxisleitfadens „Risikomanagement in der Landwirtschaft“ entstand gemeinsam mit der R+V die Idee, dieses wichtige Thema für Pferdebetriebe mit ihren speziellen Risiken gesondert aufzubereiten.

Vorwort

Wer heute einen Pferdebetrieb gründet bzw. seinen existierenden Betrieb für die Herausforderungen der Zukunft rüsten möchte, braucht nicht nur die Fachkompetenz in allen Fragen der Pferdehaltung und der betriebswirtschaftlichen Grundlagen. Mindestens genauso wichtig, wenn nicht gar bedeutender ist die Fähigkeit zur Analyse, welche realen Chancen das Objekt am Markt hat und welche Risikofaktoren den Erfolg von Beginn an als unwahrscheinlich erscheinen lassen.

Risikofrei vollzieht sich kaum eine Betriebsgründung, und ohne Risiko kommt kein Unternehmen durch die Jahrzehnte. Das gilt für alle Branchen, und somit natürlich auch für die Betriebe in Pferdesport, Pferdezucht und Pferdehaltung. Aber gerade wir „Pferdeleute“ neigen dazu, uns von unserer Begeisterung für unseren Partner Pferd allzu leicht verführen zu lassen. Schon mancher Enthusiast hat schmerzlich erkennen müssen, dass zum erfolgreichen Management eines Pferdebetriebs oder Reitervereins weit mehr gehört als beispielsweise Futterbeschaffung, Organisation des Reitunterrichts, Beritt von Pensionspferden.

Die Kernthemen der Zukunft spielen bei der heutigen Planung die wichtigste Rolle: Die demographische Veränderung mit sinkenden Zahlen an jugendlichen Reitschülern, was noch durch den Ganztagschulunterricht verschärft wird, muss einkalkuliert werden. Der Mangel an fachkundigen Arbeitskräften ist schon heute ein Problem, das nicht kleiner werden wird. Ein Beispiel für nicht einkalkulierte Risiken lieferte der Sommer 2011, in dem durch Dürreperioden die Heu- und Getreideernte sehr mäßig ausfiel. Die Folge war ein regional unterschiedlich starker bis dramatischer Preisanstieg für den Kauf von Rau- und Kraftfutter. Hat ein Betrieb zu wenige Reserven oder kann er die Mehrkosten nicht an seine Kunden weitergeben, droht schnell Existenznot.

Die vorliegende Broschüre will Sie, liebe Leserinnen und Leser, nicht abschrecken oder Ihnen gar Ihren Betrieb „madig“ machen. Ganz im Gegenteil: Je intensiver Sie sich mit dem Risikomanagement im Pferdebetrieb beschäftigen, desto besser werden Sie Ihr Unternehmen im Markt positionieren können. Das klare Analysieren und Handeln heute hilft Ihnen, Ihre wirtschaftliche Basis in der Zukunft zu sichern.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen gleichermaßen den nötigen unternehmerischen Mut wie unternehmerischen Weitblick – und weiterhin viel Begeisterung für die Pferde.

Mein Dank gilt der R+V/Vereinigte Tierversicherung und der Edmund Rehwinkel-Stiftung, ohne deren Unterstützung diese Broschüre nicht hätte erstellt werden können.



A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Breido Graf zu Rantzau'.

Breido Graf zu Rantzau
Präsident der
Deutschen Reiterlichen Vereinigung

Inhalt

Kapitel 1: Notwendigkeit des Risikomanagements _____	5
Kapitel 2: Grundlagen des Risikomanagements _____	9
Kapitel 3: Risiken im Pferdebetrieb _____	13
Kapitel 4: Bewertung von Risiken _____	21
Kapitel 5: Risikosteuerung im Pferdebetrieb _____	25
Kapitel 6: Beachtung steuerrechtlicher Risiken _____	29
Kapitel 7: Marktrisiken identifizieren und steuern _____	35
Kapitel 8: Versicherungen im Pferdebetrieb _____	41
Kapitel 9: Minderung von Finanzrisiken _____	45
Fazit _____	51



Pferde auf der Koppel – ein typisches Bild für das Pferdeland Deutschland.

Kapitel 1

Notwendigkeit des Risikomanagements

Pferdebetriebe

Pferdebetriebe sind Sonderformen des landwirtschaftlichen Betriebs, die durch Zucht und Aufzucht, durch Ausbildung und Handel, als Pensionspferdebetrieb, Reitschule oder anderes mehr ihr Auskommen finden. Sie sind Teil einer auch andere Unternehmen umfassenden Pferdebranche, die sich in den letzten Jahrzehnten sehr erfolgreich entwickelt hat. Zugleich sind sie wie alle landwirtschaftlichen Betriebe vielfältigen Risiken ausgesetzt. Wie diese Risiken erkannt und bewertet werden können und welche Instrumente im Rahmen des Risikomanagementprozesses auf Pferdebetrieben Anwendung finden können, ist Gegenstand dieses Leitfadens. Er soll interessierten Betriebsleitern¹ Anregungen für die Ausgestaltung des Risikomanagements in ihren Betrieben geben. Eine zugehörige Checkliste unterstützt die Identifizierung und Bewertung von Risiken im Pferdebetrieb.

Wirtschaftliche Bedeutung des Pferdesektors

Die Pferdebranche stellt einen bedeutenden Wirtschaftszweig mit über 5 Mrd. Euro Jahresumsatz in den Bereichen Freizeit, Zucht und Sport dar.

Die Pferdebranche ist zu einem wichtigen Wirtschaftszweig mit einem geschätzten Jahresumsatz von über 5 Milliarden Euro herangewachsen. Insgesamt verdienen etwa 300.000 Menschen direkt oder indirekt mit dem Wirtschaftsfaktor Pferd ihren Lebensunterhalt. Abbildung 1 zeigt den Pferdebestand und die Anzahl der Pferdehalter in den einzelnen Landkreisen. Im Januar 2011 waren bei den Tierseuchenkassen ca. 840.000 Pferde registriert, die rund 160.000 Pferdehaltern gehörten. Es ist deutlich erkennbar, dass der Pferdebestand und die Anzahl der Pferdehalter im Nordwesten größer sind als im Rest der Bundesrepublik; der Wirtschaftsfaktor Pferd besitzt somit einen sehr unterschiedlichen Stellenwert in den verschiedenen Landesteilen.

Die wichtigsten Einnahmequellen im Pferdesektor sind die Bereiche Freizeit, Zucht und Sport.

Freizeit: Die Deutsche Reiterliche Vereinigung (Fédération Equestre Nationale, FN) hat im Jahr 2001 durch eine deutschlandweite Befragung festgestellt, dass insgesamt rund 11 Millionen Menschen generell am Thema Pferd bzw. Pferdesport interessiert sind. Aufgrund dieses großen Interesses haben sich über 10.000 Unternehmen und Handwerksbetriebe auf den Wirtschaftsfaktor Pferd spezialisiert. Annähernd 13.000 verschiedene Buchtitel und 60 Fachzeitschriften mit Bezug zum Pferdesektor sind zurzeit auf dem Markt. Es gibt in Deutschland keine andere Sportart, zu der ein so breites Informationsangebot existiert.

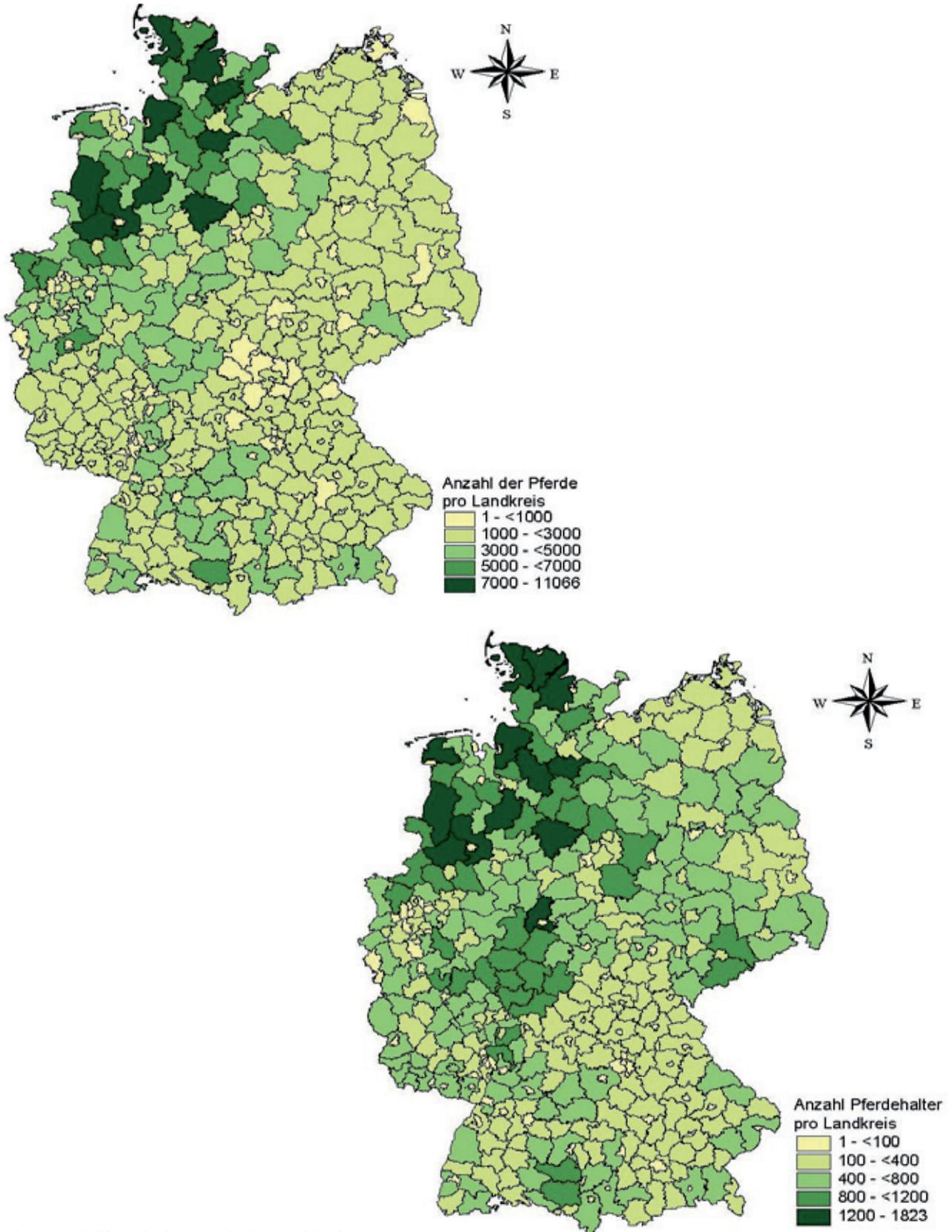
Aufgrund der großen Bedeutung des Pferdesports als Freizeitbeschäftigung wurde 1973 die Vereinigung der Freizeitreiter und -fahrer in Deutschland e.V. (VFD) gegründet. Sogar der heute so geläufige Ausdruck des ‚Freizeitreiters‘ stammt aus der Gründungsphase dieses Vereins. Das Ziel der VFD ist eine klare Abgrenzung vom Turnier- und Hochleistungssport. Darüber hinaus sollen die Interessen der Freizeitreiter und -fahrer gefördert und das Kulturgut Pferd gepflegt werden. Mittlerweile hat die VFD bundesweit über 60.000 Mitglieder. Sie erreichte unter anderem, dass das naturschonende Freizeitreiten und -fahren auf Waldwegen zum Zwecke der Erholung im Gesetz zur Erhaltung des Waldes und zur Förderung der Forstwirtschaft verankert wurde (§14 BWaldG).

Zucht: Dass Deutschland ein Pferdeland ist, verdeutlichen auch die beeindruckenden Zahlen der Zuchtverbände. Zu den weltweit größten Verbänden gehören zum Beispiel der *Hannoveraner Verband e.V.*, das *Westfälische Pferdestammbuch e.V.*, der *Verband der Züchter des Holsteiner Pferdes e.V.* und der *Verband der Züchter des Oldenburger Pferdes e.V.* Insgesamt gibt es in Deutschland über die gesamte Zuchtpopulation mit Warmblütern, Kaltblütern, Vollblütern und Ponys über 9.500 eingetragene Zuchthengste und rund 104.000 Zuchtstuten. Werden alle registrierten Geburten summiert, werden in Deutschland jährlich gut 50.000 Fohlen gezogen. Eine weitere deutsche Besonderheit sind die staatlich betriebenen

¹ Hier wie im Weiteren gilt: Natürlich kann der Betriebsleiter auch eine Betriebsleiterin sein! Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Abbildung 1

Pferdebestand und Pferdehalter in Deutschland



Quelle: Nach Angaben der Tierseuchenkassen der einzelnen Bundesländer

und finanzierten Haupt- oder Landgestüte, durch die schon im 17. und 18. Jahrhundert durch hochkarrige Deckhengste der Einfluss auf die Privatzucht sichergestellt wurde.

Sport: Die Deutsche Reiterliche Vereinigung ist mit über 736.000 Mitgliedern und 7.500 Vereinen weltweit die größte Pferdesportvereinigung; innerhalb des Deutschen Olympischen Sportbundes ist sie der achtgrößte Sportverband. Allein in den Klassen E bis S werden jährlich knapp 1,5 Millionen Starts auf deutschen Reit- und Fahrturnieren verzeichnet. Dabei wird eine Gesamtgewinnsumme von über 30 Millionen Euro ausgeschrieben.

Relevanz des Risikomanagements im Pferdebetrieb

Die Risiken, denen Pferdebetriebe ausgesetzt sind, sind in den letzten Jahren größer geworden. Das Risikomanagement hat daher an Bedeutung gewonnen.

Der Umgang mit Risiken ist in einem Pferdebetrieb so alltäglich wie der mit Weide, Stall oder Scheune. So sind die Grünflächen den alltäglichen Schwankungen der Witterung ausgesetzt; auch Tierkrankheiten, der Ausfall von Arbeitskräften oder eine Verschärfung der Wettbewerbssituation gehören zu den Gefahren, die jeden Pferdebetrieb bedrohen. Dabei liegt es in der Natur der Sache, dass jedes Risiko auch immer die Frage nach dessen Absicherung aufwirft.

„*Es geschieht nichts ohne Risiko, aber ohne Risiko geschieht auch nichts*“, formulierte einst Altbundespräsident Walter Scheel – und nennt damit sicher eine wichtige Prämisse der folgenden Überlegungen. Denn selbstverständlich gehört ein gewisses Risiko zu jedem unternehmerischen Handeln dazu. Aber es liegt in der Verantwortung jedes Einzelnen, ob er sich mehr oder weniger Risiken aussetzt. Ein Betriebsleiter, der für die Zukunft seines Unternehmens, seine Arbeitskräfte und seine Familie verantwortlich ist, wird in der Regel versuchen, vor allem existenzbedrohende Gefahren so weit wie möglich zu reduzieren. Dies kann er nur, wenn er die Risiken, die seinen Betrieb bedrohen, kennt und möglichst gut einschätzen kann.

Die Anforderungen an das betriebliche Risikomanagement sind in der jüngeren Vergangenheit gewachsen. Dafür gibt es zahlreiche Belege. So sind die Futter- und Einstreupreise in den letzten Jahren deutlich gestiegen und unterliegen zudem erheblichen Schwankungen. Auch die zunehmende Marktsättigung und der damit verbundene Auslastungsrückgang von Reitanlagen sind ein Risiko für jeden Stallbetreiber. Weiter sind übertragbare Pferdekrankheiten (z.B. Herpes, Druse, Pilz) und Tierseuchen (z.B. infektiöse Anämie, Rotz) dauerhafte Bedrohungen, die es zu kontrollieren gilt. Dazu kommen Änderungen im Steuerrecht, die beispielsweise die Einstufung von Pferdebetrieben als Gewerbebetrieb oder als Liebhaberei ohne Gewinnerzielungsabsicht betreffen, sowie weitere Risiken, derer sich die Betriebsleiter ebenfalls annehmen müssen.

Pferdebetriebe sind mit sehr verschiedenartigen Fragestellungen aus den Bereichen Landwirtschaft, Betriebsführung sowie Dienstleistungsmanagement konfrontiert. Für diese Betriebe ist daher eine besondere Vielfalt der Risiken, denen sie ausgesetzt sind, kennzeichnend. Es steht daher außer Frage, dass in Zukunft das Risikomanagement mehr noch als bisher zu einer ständigen Herausforderung werden wird. Dieser Leitfaden soll Betriebsleiter dazu anregen, sich kritisch mit dem Stand des Risikomanagements in ihrem Pferdebetrieb auseinanderzusetzen. Dazu werden im Folgenden die Schritte eines systematischen Risikomanagementprozesses erläutert, mögliche Risiken sowie Ansätze zu ihrer Bewertung umrissen und einige Instrumente vorgestellt, die im Rahmen der betrieblichen Risikosteuerung Anwendung finden können.



Genau wie der Weinbau ist die Pferdehaltung ein Betriebszweig der Landwirtschaft.

Kapitel 2

Grundlagen des Risikomanagements

Risiko

Der Begriff „Risiko“ kann ursachen- und wirkungsbezogen definiert werden. Mit Blick auf die Ursache ist Risiko die Folge eines Informationsdefizits, welches zum Zeitpunkt einer Entscheidung vorliegt. Betriebliche Entscheidungen sind beispielsweise deshalb oft riskant, weil die zukünftige Entwicklung der Nachfrage nicht bekannt ist. Der Mangel an Informationen löst Unsicherheit aus, etwa beim Betriebsleiter hinsichtlich der Notwendigkeit, eine weitere Reithalle zu errichten. Die wirkungsbezogene Definition betrachtet Risiko dagegen als die Gefahr eines Verlustes, der mit einer wirtschaftlichen Handlung verbunden ist und der die Stabilität, insbesondere die Liquidität, und die Rentabilität eines Betriebs in Frage stellen kann.

Der Risikomanagementprozess

Der Risikomanagementprozess dient dem Erkennen, der Bewertung, der Steuerung und der Kontrolle betrieblicher Risiken.

Unter Risikomanagement versteht man die Messung und Steuerung aller Risiken innerhalb eines Betriebs. Es dient dazu, Verlustgefahren zu identifizieren, zu quantifizieren, zu steuern und zu überwachen. Das Hauptziel des Risikomanagements ist die Existenzsicherung des Betriebs; darüber hinaus können verschiedene Nebenziele, zum Beispiel die Abwendung von Vermögensverlusten, verfolgt werden. Vielfach wird zwischen einem *speziellen* und einem *generellen Risikomanagement* unterschieden. Das spezielle Risikomanagement beschäftigt sich ausschließlich mit grundsätzlich versicherbaren Risiken, zum Beispiel Feuer- oder Sturmschäden. Das generelle Risikomanagement adressiert dagegen auch alle nicht versicherbaren Gefährdungen, die einen Betrieb betreffen können, zum Beispiel Auslastungsrückgänge oder einen Anstieg der Futter-, Einstreu- und Pachtpreise. In diesem Leitfaden wird Risikomanagement in diesem weiteren Sinne verstanden.

Wichtig:

Hauptziel des Risikomanagements: Existenzsicherung des Betriebs

Das betriebliche Risikomanagement ist ein mehrstufiger Prozess, der vier aufeinander aufbauende Schritte beinhaltet (Abbildung 2):

1. *Risikoidentifikation*: Zunächst sind alle für einen Betrieb relevanten Risiken zu identifizieren.
2. *Risikobewertung*: Anschließend sind die verschiedenen Risiken hinsichtlich ihrer Relevanz, das heißt hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihres potenziellen Schadensausmaßes, zu bewerten. Dies kann zum Beispiel mit Hilfe einer Risikomatrix geschehen (vgl. Kapitel 4). Risikoidentifikation und -bewertung werden gemeinsam auch als Risikoanalyse bezeichnet.
3. *Risikosteuerung*: Im dritten Schritt sind Strategien und Instrumente zur Steuerung der Risiken auszuwählen. Pferdebetriebe müssen hierbei entscheiden, ob sie
 - Risiken selbst übernehmen und keine weiteren Maßnahmen ergreifen wollen (etwa dann, wenn das mögliche Schadensausmaß als gering erachtet wird),
 - Risiken auf Dritte überwälzen wollen (insbesondere durch den Abschluss von Versicherungen),
 - Risiken vermindern wollen (beispielsweise durch die Einrichtung einer Quarantänebox für neu eingestellte Pferde, um die Gefahr der Einschleppung von Krankheiten und Seuchen zu vermindern) oder

- Risiken vermeiden wollen (etwa durch Aufgabe der besonders risikobehafteten Pferdezucht und Konzentration auf die besser planbare Pensionspferdehaltung).

Ein wichtiges Kriterium für die Auswahl geeigneter Risikomanagementinstrumente ist ihre Effektivität, das heißt ihre Fähigkeit, ein bestimmtes Risiko zu reduzieren. Gleichzeitig sind die Kosten zur Reduktion der Eintrittswahrscheinlichkeit oder des potenziellen Schadensausmaßes zu betrachten. Diese müssen in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen einer Maßnahme stehen.

Wichtig: Beim Einsatz von Risikomanagementinstrumenten müssen deren Kosten in einem angemessenen Verhältnis zur Eintrittswahrscheinlichkeit und zum Schadensausmaß eines Risikos stehen.

4. *Risikokontrolle:* Den Abschluss des Risikomanagementprozesses bildet die Risikokontrolle, in der es um die Organisation des Risikomanagements im Sinne der Planung, Kontrolle, Koordination und kontinuierlichen Versorgung mit Informationen geht. Eine wichtige, aber bei Weitem nicht die einzige Kontrollinformation ist, ob die mit dem Einsatz eines Risikomanagementinstrumentes erhoffte Risikoverringering erreicht wurde. Ist dies nicht der Fall, müssen weitere Maßnahmen der Risikosteuerung ergriffen werden.

Die verschiedenen Phasen des Risikomanagementprozesses sind darüber hinaus regelmäßig, zum Beispiel einmal im Jahr oder gegebenenfalls auch häufiger, zu durchlaufen.

Die gegebenenfalls ergriffenen Maßnahmen zur Risikoverminderung, -überwälzung und -vermeidung sind zu ergänzen um ein systematisches Liquiditätsmanagement, das zukunftsorientiert die Einzahlungen und Auszahlungen eines Betriebs gegenüberstellt. Es dient der Gewährleistung der fort-

Abbildung 2

Die einzelnen Schritte des Risikomanagementprozesses



Quelle: In Anlehnung an Schaper u.a. (2008a); Wolke (2008)

währenden Zahlungsfähigkeit bzw. dem rechtzeitigen Erkennen möglicher finanzieller Engpässe (vgl. Kapitel 9).

Trotz des im Wesentlichen immer gleichen Ablaufs eines Risikomanagementprozesses gilt: **Für das Risikomanagement gibt es keine Standardlösungen. Es muss immer passgenau auf den jeweiligen Betrieb und seine Besonderheiten zugeschnitten werden.**



Risiken bedrohen den Pferdebetrieb in vielfältiger Form.

Kapitel 3
Risiken im Pferdebetrieb

3.1 Risikoarten im Pferdebetrieb

In der Praxis werden Risikoarten anhand der verschiedenen Gefahrenquellen, die ihnen zugrunde liegen, unterschieden (vgl. Abbildung 3 sowie die zu diesem Leitfaden gehörende Checkliste).

Produktionsrisiken

Produktionsrisiken sind zum Beispiel Verletzungen, Krankheiten und Seuchen, die einzelne Tiere oder die ganze Herde betreffen können. Das Grünland und die Futterproduktion wiederum sind den Unwägbarkeiten des Wetters ausgesetzt. Weiterhin drohen der Verlust von Pachtflächen sowie Managementfehler bezüglich Haltung, Fütterung und Hygiene.

Beispiele aus der Praxis

In den letzten Jahren sind in ganz Deutschland Fälle der „Infektiösen Anämie der Einhufer“ aufgetreten. Allein im Jahr 2010 waren knapp 30 Pferde mit dem Virus infiziert. Meist wurden die infizierten Tiere aus Osteuropa importiert. Im November 2011 musste um einen Betrieb in Nordrhein-Westfalen mit 83 Pensionspferden und 120 Pferden in der näheren Umgebung ein Sperrbezirk errichtet werden. Kein Einhufer durfte mehr den Bezirk verlassen oder betreten. Eines der Pensionspferde hatte den Virus in den Pensionspferdebetrieb eingeschleppt und musste zum Schutz der anderen Tiere eingeschläfert werden. Das Veterinäramt kontrollierte alle 203 Pferde mittels Blutproben um sicherzustellen, dass kein weiteres Pferd mit dem Virus angesteckt wurde.

Personenrisiken

Personenrisiken stehen im Zusammenhang mit den familieneigenen und -fremden Arbeitskräften im Betrieb. Die Gefahr, dass Angestellte oder gar der Betriebsleiter aufgrund von Krankheiten, Unfällen oder Tod ausfallen, wird in vielen Betrieben unterschätzt. Auch Veränderungen im persönlichen Bereich, etwa eine Ehescheidung, können für Familienbetriebe weitreichende Folgen haben. Weiterhin verdienen Probleme der Mitarbeitermotivation und -führung Beachtung. Die Schwierigkeiten, den Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften zu decken, werden tendenziell weiter zunehmen.

Beispiele aus der Praxis

Der Statistik zufolge ist es keine Seltenheit, dass ein Betriebsleiter bei der Arbeit verunglückt, beispielsweise einen Reitunfall erleidet oder einen Unfall bei der landwirtschaftlichen Arbeit mit dem Traktor hat. Auch Krankheiten oder Unfälle im Privatbereich (z.B. Autounfall) sind möglich. Oftmals ist die Folge dann, dass sich keiner der Mitarbeiter oder der Betriebshelfer mit den Betriebsprozessen (Reitunterricht, Fütterung, Grünlandbewirtschaftung) auskennt: Finanzielle Einbußen sind dann die Folge.

Finanzrisiken

Aus der Perspektive der Finanzrisiken ist in erster Linie die Liquidität von Bedeutung. Die Liquidität eines Betriebs ergibt sich aus den Einzahlungen, beispielsweise Erlöse aus der Pensionspferdehaltung oder dem Verkauf von Fohlen, sowie den Auszahlungen, wie sie unter anderem für den Einkauf von Betriebsmitteln, Lohn-, Zins- und Pachtzahlungen anfallen. Mit steigender Fremdkapitalbelastung eines Betriebs wächst ferner das Zinsänderungsrisiko. Zudem können bei zunehmender Fremdkapitalbelastung Schwierigkeiten auftreten, eine gegebenenfalls notwendige Anschlussfinanzierung sicherzustellen.

Beispiele aus der Praxis

In den letzten Jahren ist die Anzahl an Reitanlagen stark gestiegen. In vielen Regionen ist dadurch ein starker Konkurrenzkampf entstanden, sodass einige Reitanlagen einen Auslastungsrückgang im Stall beobachten mussten. Fehlen dadurch beispielsweise die Einnahmen zur Tilgung eines Kredits für eine neu errichtete Reithalle, sind Liquiditätsschwierigkeiten des Betriebs vorprogrammiert.

Anlagenrisiken betreffen alle zum Betrieb gehörenden Gebäude, Maschinen, technischen Anlagen und Geräte, die Gefahren wie Feuer, Einbruch, mutwilliger Beschädigung oder Entwertung wegen technischen Fortschritts ausgesetzt sind. Anlagenrisiken

Beispiele aus der Praxis

Auf dem Gestüt Lewitz von Paul Schockemöhle in Mecklenburg-Vorpommern brannte im November letzten Jahres eine Scheune mit Stroh im Wert von 500.000 Euro ab. Nach drei weiteren Brandstiftungen auf dem Gestüt setzte der Ex-Springreiter eine Belohnung von 50.000 Euro für Hinweise aus, die zur Ergreifung des mutmaßlichen Brandstifters führen.

Markt- und Preisrisiken ergeben sich aus Angebots-, Nachfrage- und Preisänderungen auf Absatz- und Beschaffungsmärkten. In der Zucht beispielsweise können die Fohlenpreise sehr stark variieren, ohne dass dafür immer triftige Gründe erkennbar wären. Für einen Pensionsbetrieb wiederum kann sich die Lage dramatisch ändern, wenn in der Nachbarschaft ein neuer Wettbewerber tätig wird und dadurch ein Auslastungsrückgang im Betrieb zu beobachten ist. Auf den Beschaffungsmärkten stellen der Anstieg und die starken Schwankungen von Futter-, Einstreu- und Pachtpreisen Risiken für Pferdebetriebe dar. Markt- und Preisrisiken

Beispiele aus der Praxis

Aufgrund der zunehmenden Preisschwankungen können die Betriebe Futter- und Einstreupreise nicht mehr fest kalkulieren. In der Pferdehaltung wirkt sich vor allem die Entwicklung der Getreide-, Heu- und Strohpreise auf die Einkommen der Betriebe aus. In Niedersachsen wurden im Zeitraum von 2005 bis 2010 Haferpreise zwischen 9,31 €/dt und 20,26 €/dt festgestellt. Hinzu kommen – auch als Folge des Ausbaus der Biogasproduktion – in fast allen Regionen steigende Pachtpreise, die für eine deutliche Ergebnis- und Liquiditätsbelastung sorgen können.

Politikrisiken bestehen in unterschiedlicher Form; unter anderem gehören Veränderungen im Bereich der Agrar- und der Sozialpolitik sowie des Steuer-, Bau- und Tierschutzrechts dazu. Politikrisiken

Beispiele aus der Praxis

In den letzten Jahren hat sich insbesondere das Steuerrecht wiederholt zum Nachteil der Pferdebranche geändert. Dass die Pensionspferdehaltung nunmehr mit 19 % Umsatzsteuer belastet wird, erwies sich für viele Betriebe als große Herausforderung, da die Steuererhöhung vielfach nicht an die Kunden weitergegeben werden konnte. Dies wirkte sich nicht nur negativ auf die Rentabilität, sondern auch auf die Liquidität der Betriebe aus.

Zu den sonstigen Risiken zählen insbesondere Umweltrisiken, mögliche Rechtsstreitigkeiten, Haftpflichtschäden, Diebstahl und Vandalismus. Sonstige Risiken

Beispiele aus der Praxis

Immer wieder werden Sättel, Trensen, Reitstiefel und anderes mehr aus Reitanlagen entwendet. In vielen Pensionspferdebetrieben werden sogar Spinde oder Anhänger aufgebrochen und deren Inhalt gestohlen. Befindet sich der Sattel in einem geschlossenen Raum, kann die Hausratversicherung des Stallbetreibers für den Diebstahl aufkommen. Da der Diebstahl von Reitsportartikeln kein Einzelfall ist, wird in vielen Reitanlagen mittlerweile eine Alarmanlage eingebaut.

Abbildung 3*Risiken im Pferdebetrieb*

Quelle: In Anlehnung an Lehrner (2002)

Charakteristisch für Pferdebetriebe sind vielfältige Anforderungen an die Betriebsleiter. Von ihnen wird ein hohes Maß an landwirtschaftlichem und hippologischem Fachwissen – einschließlich des Wissens um den tiergerechten Umgang mit Pferden – verlangt. Weitere Kenntnisse sind in den Bereichen Betriebsführung und Dienstleistungsmanagement gefragt, zum Beispiel bei der Ausgestaltung touristischer Angebote. Speziell der Leiter eines Pensionspferdebetriebs muss ferner soziale Kompetenzen und menschliches Einfühlungsvermögen besitzen. Insgesamt sind damit die fachlichen und sozialen Anforderungen an einen Pferdebetrieb sehr vielgestaltig.

Der Erfolg hängt nicht nur von der Ausstattung eines Betriebs, sondern auch von den fachlichen und sozialen Kompetenzen des Betriebsleiters ab.

Oftmals ist es schwierig, sich all diese Kompetenzen anzueignen. Nach Auffassung von Tierärzten und Beratern sind einige Erkrankungen von Pferden wie auch die zum Teil mangelhaften Weiden unzureichendem Fachwissen geschuldet. Diese Problematik verdient bei der Analyse der Risiken, denen Pferdebetriebe ausgesetzt sind, besondere Beachtung. Um diesen Problemen möglichst vorzubeugen, wird eine Vielzahl von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen angeboten. So sind auch heute noch die Pferdehaltung und -fütterung Bestandteile der landwirtschaftlichen Ausbildung. 1975 wurde zusätzlich der Ausbildungsberuf „Pferdewirt“ mit den Inhalten Reiten, Zucht und Haltung etabliert. Am 1. August 2010 wurde eine neue Verordnung zum Beruf des Pferdewirts verabschiedet, die die fünf Fachrichtungen Pferdehaltung und Service, Pferdezucht, Klassische Reitausbildung, Pferderennen (Galopp- und Trabrennen) sowie Spezialreitweisen (Western- und Gangpferdereiten) vorsieht. Aus Sicht des Risikomanagements sind umfassende und passgenaue Aus- und Weiterbildungsangebote wichtige Vorsorgemaßnahmen.

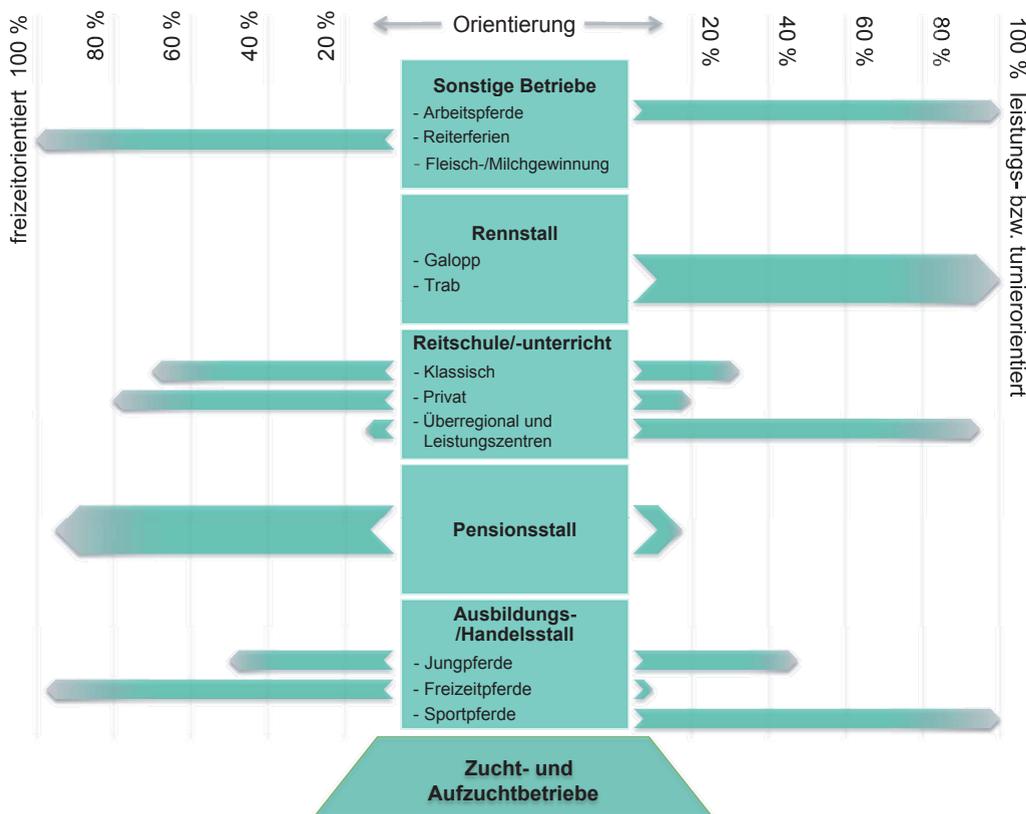
3.2 Betriebsschwerpunkt und betriebliche Risiken

Seit 40 Jahren entstehen in Deutschland kontinuierlich immer mehr Pferdebetriebe, die sich den verschiedensten Rassen widmen. Im Einzelnen lassen sich sechs große Gruppen von Betrieben unterscheiden, die durch unterschiedliche betriebliche Schwerpunkte und damit Einkommensquellen – beispielsweise das verkaufte Fohlen in der Zucht oder der Pensionspreis in der Pensionspferdehaltung – gekennzeichnet sind. Sie orientieren sich ferner in unterschiedlichem Maße an den Ansprüchen des freizeitorientierten Reiters, der sein Hobby als Ausgleich zum Beruf und anderen Belastungen ausübt, oder des leistungs- und turnierorientierten Reiters, der die Teilnahme am Turniersport zum Ziel hat oder auch selbstgesetzte Ziele verfolgt, etwa die Verbesserung der eigenen Reitfähigkeiten (Abbildung 4).

Die Pferdebranche ist vielfältig. Je nach Betriebsschwerpunkt und Erwerbsform sind unterschiedliche Risiken relevant.

Abbildung 4

Unterschiedliche Erscheinungsformen von Pferdebetrieben



Quelle: In Anlehnung an Drescher (2011)

- **Zucht- und Aufzuchtbetriebe:** Sie schaffen die Basis für jeden anderen Pferdebetrieb.
- **Ausbildungs- und Handelsställe** mit der Ausrichtung auf Jung-, Freizeit- oder Sportpferde.
- **Pensionsställe**, in denen über 95 % der freizeitorientierten Reiter und Fahrer ihre Reit- und Fahrpferde unterbringen.
- Die **Reitschule** bzw. der **Reitunterricht** mit klassischer oder privater Reitausbildung (auch Fahren und Voltigieren). Weiterhin gehört die überregional durchgeführte Reitausbildung einschließlich der Leistungszentren in diese Kategorie.

- Der **Rennstall** mit den Ausrichtungen Trab- oder Galopprennen.
- **Sonstige Betriebe**, zum Beispiel Betriebe mit Arbeitspferden, Betriebe zur Milch- und Fleischgewinnung oder auf Reiterferien spezialisierte Betriebe.

Selbstverständlich sind auch Kombinationen der verschiedenen Formen des Pferdebetriebs möglich, etwa das Betreiben einer Pferdezucht bei gleichzeitigem Angebot von Pensionsplätzen. In der betrieblichen Praxis sind derartige Lösungen weit verbreitet.

Unterschiedliche Relevanz von Risiken

Aus Sicht des Risikomanagements ist die skizzierte Unterscheidung relevant, weil die verschiedenen Erscheinungsformen des Pferdebetriebs in unterschiedlichem Maße den obengenannten Risikoarten ausgesetzt sind. So muss zum Beispiel ein Pensionspferdebetrieb oder eine Reitschule sich stärker als ein Zuchtbetrieb mit dem Risiko eines Auslastungsrückgangs auseinandersetzen. Eine Reitschule wiederum hat weniger steuerrechtliche Probleme zu befürchten als Zucht- und Pensionspferdebetriebe, die Gefahr laufen, steuerlich als Liebhaberei eingestuft zu werden.

3.3 Risiken im Haupt- und Nebenerwerbsbetrieb

Ein Pferdebetrieb kann in unterschiedlichem Maße zum Einkommen des Betriebsleiters beitragen. Daraus folgt die Unterscheidung zwischen den Erwerbsformen des Haupt- und des Nebenerwerbs, die auch der Gesetzgeber aufgegriffen hat (§ 13 EStG).

Einen *Haupterwerbsbetrieb* zu führen heißt, seinen Lebensunterhalt ganz überwiegend durch diese Tätigkeit zu sichern. Wann ein Betrieb als Haupterwerb gilt, ist gesetzlich klar abgegrenzt. Er muss über 50 % zum Gesamteinkommen beitragen und von mindestens einer Arbeitskraft bewirtschaftet werden.

Der *Nebenerwerbsbetrieb* wird parallel zu anderen Formen der Einkommenserzielung „nebenberuflich“ bewirtschaftet. Dabei dürfen nicht mehr als 0,75 Arbeitskräfte auf dem Betrieb tätig sein. Falls diese Grenze überschritten wird, jedoch nicht mehr als 1,5 Arbeitskräfte auf dem Betrieb tätig sind, ist die Bewirtschaftung als Nebenerwerbsbetrieb weiter möglich, wenn unter 50 % des Gesamteinkommens im Betrieb erwirtschaftet werden. Ansonsten ist immer von einem Haupterwerbsbetrieb auszugehen. Deutschlandweit werden mehr als 55 % aller landwirtschaftlichen Betriebe im Nebenerwerb geführt; dabei sind Bayern, Baden-Württemberg, Hessen und Brandenburg die Länder mit den meisten Nebenerwerbsbetrieben. Auch im Pferdebereich ist der Nebenerwerb eine häufig gewählte Erwerbsform, etwa in der Gestalt einer kleinen Pensionspferdehaltung, eines nebenbei geführten Zuchtbetriebs oder eines touristischen Kutschunternehmens. Die Gründe, dass Betriebe nicht im Haupt-, sondern im Nebenerwerb geführt werden, sind vielfältig.

Risikomanagement ist im Haupterwerbsbetrieb besonders bedeutsam.

Haupt- und Nebenerwerbsbetriebe sind grundsätzlich denselben Risiken ausgesetzt. Da jedoch aus einem im Haupterwerb geführten Betrieb der Lebensunterhalt des Betriebsleiters und seiner Familie überwiegend bestritten werden muss, verdienen bei ihm einzelne Risiken, etwa Markt-, Preis- und Finanzrisiken, mehr Aufmerksamkeit als beim Nebenerwerbsbetrieb. Dieser stellt nur eine von mehreren Einkommensquellen dar. Die sinkende Auslastung eines Reitstalls beispielsweise kann der Leiter eines Nebenerwerbsbetriebs mit etwas mehr Gelassenheit betrachten als der eines Haupterwerbsbetriebs. Diesem Umstand kann im Rahmen der Risikoanalyse zum Teil dadurch Rechnung getragen werden, dass das mit einem Risiko verbundene potenzielle Schadensausmaß beim Haupterwerbsbetrieb entsprechend höher angesetzt wird. Darüber hinaus muss der Betriebsleiter, der einen Betrieb im Haupterwerb führen will, sich fragen, wie hoch das mit dem Betrieb erzielbare Einkommen ist und

ob dieses für die Deckung der Lebenshaltungskosten tatsächlich ausreicht. Umgekehrt laufen die Leiter von Nebenerwerbsbetrieben Gefahr, sich arbeitswirtschaftlich zu übernehmen oder gemessen am Umfang der Betriebstätigkeit zu hohe Investitionen zu tätigen. Jeder Betriebsleiter, der einen Betrieb im Nebenerwerb führt, ist daher aufgefordert, unter anderem zu prüfen:

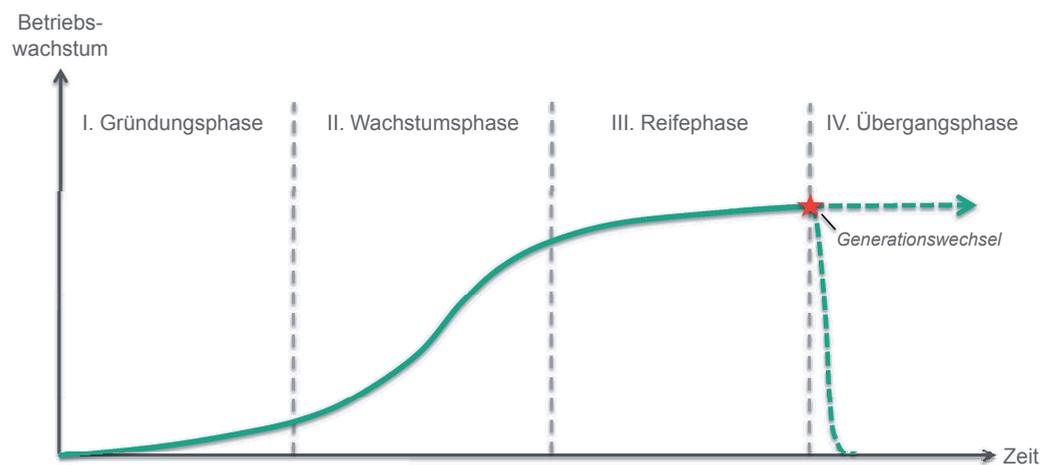
- Wie groß ist das Arbeitsaufkommen? Ist es zu groß für einen Nebenerwerb?
- Welche Investitionen stehen an? Sind diese für einen Nebenerwerbsbetrieb tragbar?

3.4 Risiken im betrieblichen Lebenszyklus

Kennzeichnend für die Pferdebranche ist ein reges Gründungsgeschehen, das in den vergangenen Jahrzehnten mit zum Wachstum der Zahl der Pferdebetriebe beigetragen hat. Viele Betriebe durchlaufen einen typischen Lebenszyklus, dessen Phasen durch unterschiedliche Wachstumsraten pro Zeiteinheit, aber auch unterschiedliche Managementanforderungen und Risiken gekennzeichnet sind (Abbildung 5).

Abbildung 5

Phasen im Lebenszyklus von Pferdebetrieben



Quelle: In Anlehnung an Grant und Nippa (2006a)

Lebenszyklusphasen

Die Existenzgründung und damit der Einstieg in den eigenen Pferdebetrieb läutet die *Gründungsphase* ein. Typische Risiken in dieser Phase des Lebenszyklus sind ein erheblicher Investitionsbedarf bei gleichzeitig noch geringen Einnahmen. Der Arbeitsaufwand ist oft hoch; gleichzeitig sind die Erfahrungen im Bereich der Betriebsführung noch überschaubar. Eine offene Frage ist, inwieweit es in dieser Phase gelingt, den Bekanntheitsgrad und das Image des Betriebs so weit zu verbessern, dass sich die erforderliche Nachfragesteigerung einstellt. Die Gründungsphase ist insgesamt durch eine hohe Unsicherheit über den dauerhaften Fortbestand des Betriebs geprägt.

Gründungsphase

In der *Wachstumsphase* ist der Betrieb durch eine dynamische Ausdehnung seiner Geschäftstätigkeit gekennzeichnet. Oft erwirtschaftet der Betrieb in dieser Phase erstmals ausreichende Gewinne. Gleichzeitig treten jedoch neue Risiken auf. So nehmen mit der für diese Phase typischen Ausweitung

Wachstumsphase

des Mitarbeiterbestands die Personalrisiken zu. Fixe Aufwendungen für Personal bedeuten zugleich ein erhöhtes Liquiditäts- und damit Finanzrisiko.

Reifephase

In der *Reifephase* steht die Sicherung des Betriebs im Vordergrund. Der Einnahmestrom hat sich verstetigt; es konnten viele Erfahrungen gesammelt und Routine bei der Bewältigung der betrieblichen Aufgaben entwickelt werden. Trotzdem drohen auch hier Risiken. Wird etwa zu wenig investiert und wird ein Investitionsstau erkennbar, verliert der Betrieb an Attraktivität und Kunden wandern unter Umständen ab. Auch muss der Betriebsleiter darauf achten, neue Trends, z.B. bei der Unterbringung von Pensionspferden, nicht zu verpassen. Zudem stehen in dieser Phase häufig umfangreiche Ersatzinvestitionen und weitere Wachstumsschritte an. Damit sind – wie schon in der Wachstumsphase – Liquiditäts- und Finanzrisiken verbunden.

Übergangsphase

Die *Übergangsphase* ist durch den anstehenden Generationswechsel im Betrieb und die damit einhergehenden Unsicherheiten geprägt. Ist der Betrieb wirtschaftlich interessant für mögliche Nachfolger und wollen diese den Betrieb übernehmen? Kann der Betrieb eventuell weiter ausgebaut oder muss er verkauft werden? Die Antworten auf diese und ähnliche Fragen entscheiden über den weiteren Fortbestand und die Zukunft des Betriebs.

Wo steht der eigene Betrieb im Lebenszyklus und welche Risiken kennzeichnen ihn daher in besonderem Maße? Diese Frage sollten Sie sich als Betriebsleiter durchaus von Zeit zu Zeit stellen.



Überschwemmungen wie hier in Mecklenburg-Vorpommern fordern meist bei Tieren und der Ernte ihre ersten Opfer.

Kapitel 4
Bewertung von Risiken

Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß bestimmen die Relevanz eines Risikos.

Relevanz von Risiken

Dass Pferdebetriebe vielfältigen Risiken ausgesetzt sind, ist in Kapitel 3 bereits deutlich geworden. Nicht alle der aufgezählten Risiken haben jedoch für jeden Betrieb die gleiche Bedeutung oder erfordern den Einsatz derselben Risikomanagementinstrumente. Wirtschaftet ein Betrieb beispielsweise ausschließlich auf Eigenland, droht kein Entzug von Pachtflächen. Werden etwa in der Gründungsphase keine familienfremden Arbeitskräfte beschäftigt, besteht nicht das Risiko, keine Arbeitskräfte zu finden. Die Betriebsleiter müssen daher im Rahmen der Risikobewertung in einem ersten Schritt prüfen, welche der genannten Risiken für den eigenen Betrieb überhaupt von Bedeutung sind.

Im zweiten Schritt sind die verbleibenden Risiken unter zwei Gesichtspunkten zu bewerten (vgl. dazu auch die zum Leitfaden gehörende Checkliste):

1. *Eintrittswahrscheinlichkeit:* Wie wahrscheinlich ist der Eintritt eines bestimmten Risikos, zum Beispiel der Brand eines Wirtschaftsgebäudes, das Auftreten einer Tierseuche, steigende Einstreupreise oder nachteilige Entwicklungen im Steuerrecht? Als sinnvoll hat es sich erwiesen, die Bewertung auf einer Skala von 1 = „sehr unwahrscheinlich“ bis 10 = „sehr wahrscheinlich“ oder auch verbal auf einer Skala von „unwahrscheinlich“ über „vorstellbar“, „gelegentlich“, „wahrscheinlich“ bis „sehr wahrscheinlich“ vorzunehmen. Sofern entsprechende Daten, zum Beispiel langjährige Wetteraufzeichnungen, verfügbar sind, kann die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos relativ genau bestimmt werden. Häufig wird es sich bei der Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos aber mangels Erfahrungswerten oder entsprechender Aufzeichnungen um subjektive Einschätzungen handeln.

2. *Potenzielles Schadensausmaß:* Welcher wirtschaftliche Schaden wird bei Eintritt eines bestimmten Risikos erwartet? Auch in diesem Fall kann eine Skala von 1 = „keine Auswirkung“ bis 10 = „existenzgefährdend“ Anwendung finden. Alternativ können mögliche Schäden in Risikoklassen wie beispielsweise „unwesentlich“, „gering“, „mittel“, „kritisch“ oder „katastrophal“ eingestuft werden. Teilweise ist es auch möglich, ergänzend das mit dem Eintritt eines Risikos verbundene Schadensausmaß monetär zu beziffern. Das Schadensausmaß einer Pachterhöhung beispielsweise ergibt sich aus der betroffenen Fläche multipliziert mit der Differenz zwischen dem neuen und dem alten Pachtpreis je Hektar.

In einer sogenannten Risikomatrix lassen sich die Ergebnisse dieser Risikobewertung anschaulich darstellen. Abbildung 6 zeigt – basierend auf Befragungsergebnissen bei insgesamt 418 Pferdebetrieben – exemplarisch, wie die Risikomatrizen von Pensions- und Zuchtpferdebetrieben sowie Reitschulen aussehen. Betriebsindividuell können sich selbstverständlich andere Einstufungen der einzelnen Risiken ergeben; auch können im Einzelfall weitere Risiken von Bedeutung sein!

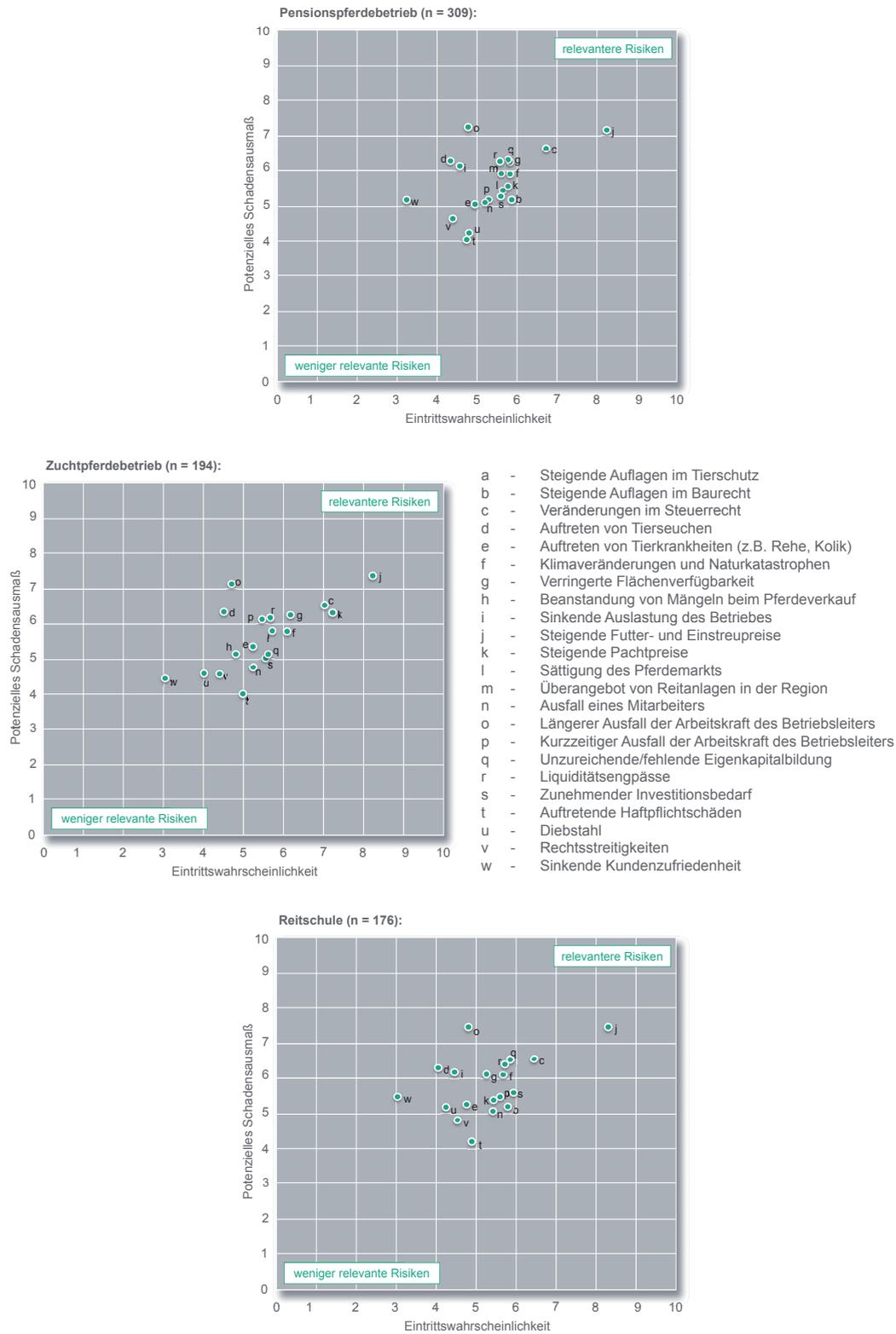
Risikomanagementstrategien

Die Risikomatrix kann vom Betriebsleiter genutzt werden, um die Relevanz verschiedener Risiken zu beurteilen und geeignete Risikomanagementstrategien auszuwählen (Abbildung 7). Die Risiken mit einem hohen Schadensausmaß und/oder einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit sind oben rechts abgebildet. Jedes Risiko, dessen Eintritt mit einem möglicherweise katastrophalen Schadensausmaß verbunden ist, kann bei unzureichender Absicherung den Fortbestand eines Betriebs gefährden. Ein Beispiel dafür ist das Risiko durch den Brand der Stallungen. Derartige Risiken verdienen unabhängig von ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit besondere Aufmerksamkeit und erfordern den Einsatz geeigneter Risikomanagementinstrumente, zum Beispiel den Abschluss von Versicherungen. Aber auch gegen Risiken, die im Einzelfall weniger dramatische Konsequenzen haben, müssen geeignete Maßnahmen ergriffen werden, wenn ihr möglicherweise gehäuftes Auftreten die Profitabilität oder gar den Fortbestand des Betriebs gefährden könnte. Weniger Aufmerksamkeit muss dagegen Risiken gewidmet werden, deren Eintritt für ausgeschlossen gehalten wird oder deren mögliches Schadensausmaß vergleichsweise gering ist. In der Risikomatrix sind diese „akzeptablen Risiken“ unten links zu finden. Eine dritte Gruppe umfasst Risiken mit einer mittleren bis hohen Eintrittswahrscheinlichkeit und geringem bis mittlerem Schadensausmaß. Diese Risiken sind in Abbildung 7 gelb markiert. Bei ihnen

Unterschiedliche Risiken müssen auf verschiedene Weise gesteuert werden.

Abbildung 6

Risikomatrizen von Pensions- und Zuchtferdebetrieben sowie Reitschulen



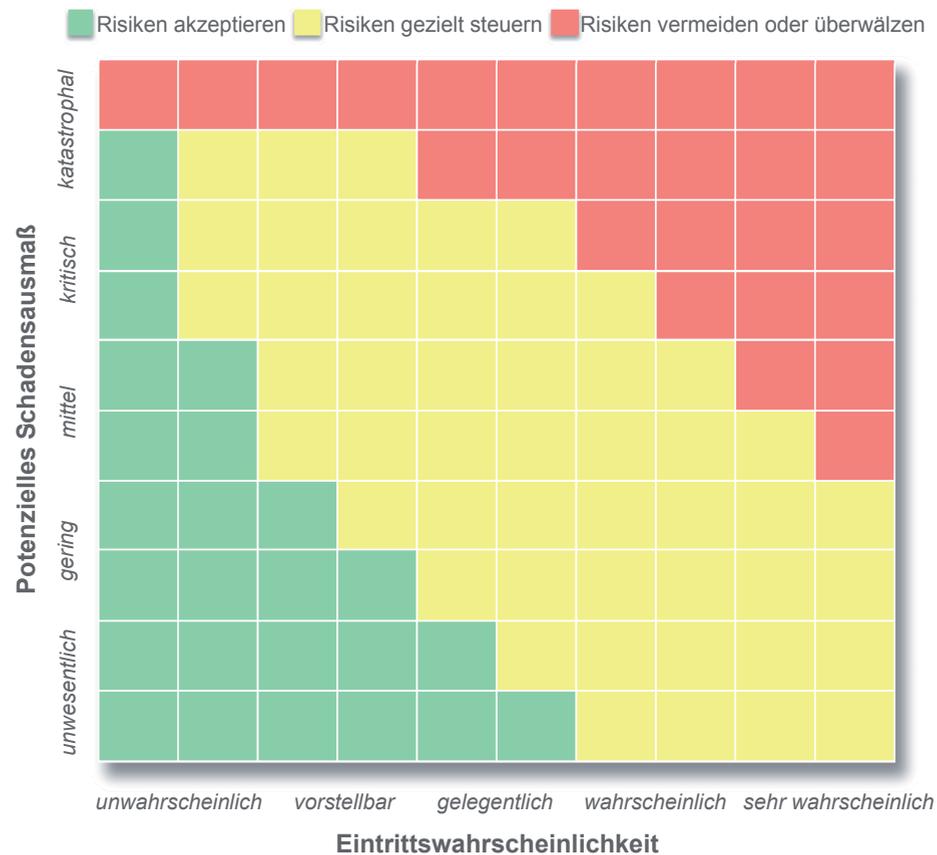
Quelle: Näther (2012)

Die Risiken müssen individuell, aber auch in ihrer Gesamtheit bewertet werden.

ist im Einzelfall unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten zu entscheiden, wie mit ihnen umgegangen werden soll.

Jedes Risiko an sich ist von Bedeutung. Sie müssen aber auch gemeinsam betrachtet werden. Dies ist zum einen notwendig, weil sie sich zum Teil gegenseitig bedingen. So werden Finanzrisiken durch Marktrisiken beeinflusst, wenn zum Beispiel eine geringere Nachfrage aufgrund einer Verschärfung der Konkurrenzsituation zu geringeren Erlösen und einem steigenden Verschuldungsgrad des Betriebs führt. Zum anderen können sich verschiedene Risiken gegenseitig kompensieren. Steigt etwa das Marktrisiko aufgrund stärkeren Wettbewerbs und muss daraufhin ein Mitarbeiter entlassen werden, so vermindern sich die zuvor mit ihm verbundenen Personenrisiken. Schließlich muss auch geprüft werden, ob ein Betrieb den gleichzeitigen Eintritt mehrerer Risiken verkraften würde, auch wenn jedes Risiko für sich tragbar erscheint. Wie wirken sich beispielsweise in der Pensionspferdehaltung ein Preishoch bei Einstreu- und Futtermitteln und steigende Pachtpreise bei gleichzeitig sinkenden Pensionspreisen auf die Liquidität und das Eigenkapital des Betriebs aus? Und was passiert, wenn dann noch durch eine Krankheit die eigene Arbeitskraft ausfällt? Diese Zusammenhänge sind im Interesse einer sorgfältigen Identifizierung und Bewertung der betrieblichen Risiken ebenfalls zu beachten, allerdings in der Risikomatrix nur schwer darzustellen.

Abbildung 7
Risikomanagementstrategien



Quelle: In Anlehnung an Mann (2010)



Die Richtung muss stimmen, um die eigenen Ziele zu verwirklichen.

Kapitel 5
Risikosteuerung im Pferdebetrieb

Maßnahmen des Risikomanagements

Für das Risikomanagement stehen vielfältige Maßnahmen zur Verfügung.

Entscheidet sich ein Betriebsleiter gegen die Risikoübernahme (vgl. Kapitel 2), so kann er aus einem breiten Spektrum von Instrumenten zur Steuerung der betrieblichen Risiken wählen. Tabelle 1 ordnet exemplarisch einzelne Maßnahmen den verschiedenen Risikoarten zu. Weitere Instrumente, die im Umgang mit den verschiedenen Risiken eingesetzt werden können, finden sich in der Checkliste zum Risikomanagement, die diesem Leitfaden beigelegt ist.

Tabelle 1

Risikomanagementinstrumente

Risikoart	Risikobeispiel	Maßnahme/Instrument (Beispiele)
Produktionsrisiken	Auftreten von Tierseuchen	Quarantänebox; Beratung durch Tierarzt
	Pferdekrankheiten	Verbesserung des Tiergesundheitsmanagements; Kolik-OP-Versicherung; Pferdekrankenversicherung
Markt-, Preisrisiken	Auslastungsrückgang	Umfeldanalyse; Alleinstellungsmerkmale aufbauen
	Steigende Futterpreise	Langfristige Verträge mit Futterhändler
Finanzrisiken	Liquiditätsschwierigkeiten	Liquiditätsplanung; Rücklagenbildung
	Hohe Fremdkapitalbelastung	Stärkung der Eigenkapitalbasis
Politikrisiken	Veränderungen im Steuerrecht	Gespräch mit Steuerberater, Hausbank oder Betriebsberater
	Neuaufgaben Baurecht	Gespräch mit Betriebsberater; Baurechtinformationen anfordern
Personenrisiken	Berufsunfähigkeit	Berufsunfähigkeitsversicherung
	Kurzzeitiger Ausfall der eigenen Arbeitskraft	Berufsgenossenschaftliche Betriebshelfer anstellen; Notfallhandbuch erstellen
Anlagenrisiken	Brand	Gebäudeversicherung; Brandschutz
	Mutwillige Beschädigung	Versicherung
Sonstige Risiken	Diebstahl	Sicherungsmaßnahmen wie Alarmanlagen; Versicherung
	Rechtsstreitigkeiten	Rechtsschutzversicherung

Quelle: In Anlehnung an Mußhoff und Hirschauer (2010d)

Die Anwendung von Maßnahmen des Risikomanagements im Rahmen der Risikosteuerung verändert die Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder das potenzielle Schadensausmaß eines Risikos. Abbildung 8 verdeutlicht dies am Beispiel des Auftretens von Pferdesuchen im Betrieb. Vor der Einrichtung einer Quarantänebox werden die Eintrittswahrscheinlichkeit mit 5 und das potenzielle Schadensausmaß mit 8 bewertet. Nach Verbesserung der Seuchenprophylaxe wird das Risiko des Ausbruchs einer Pferdesuche im Betrieb deutlich niedriger – mit 2 – eingeschätzt. Auch das potenzielle Schadensausmaß ist nun geringer, da in dem unwahrscheinlicher gewordenen Fall des Ausbruchs einer Pferdesuche im Betrieb die Übertragung auf weitere Tiere eher verhindert werden kann.

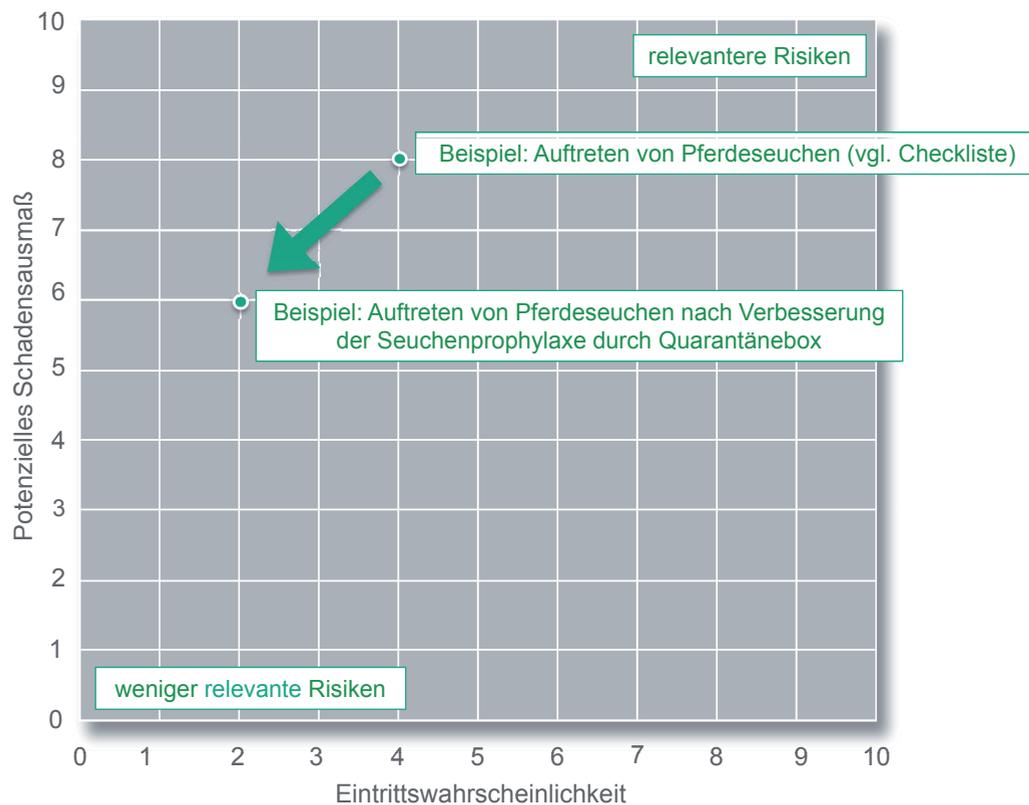
Individuelle Risikoeinstellung

Einige Unternehmer gehen lieber Risiken ein als andere.

Die Notwendigkeit, im Rahmen des betrieblichen Risikomanagements Maßnahmen der Risikosteuerung zu ergreifen, hängt zum einen von den im Rahmen der Identifikation und Bewertung von Risiken zusammengetragenen Informationen über Eintrittswahrscheinlichkeiten und potenzielle Schadensausmaße ab. Darüber hinaus ist aber auch zu berücksichtigen, dass Menschen in unterschiedlichem Maße bereit sind, Risiken einzugehen. Diese Unterschiede sind Ausdruck der jeweiligen individuellen Risikoneigung. Sie lässt sich auf einer Skala abbilden, die von sehr geringer Risikoneigung bis zu sehr

Abbildung 8

Risikomanagementstrategien



Quelle: In Anlehnung an Mann (2010)

großer Risikoneigung reicht. Ausgehend davon können in Anlehnung an Fiege (2005) drei verschiedene Unternehmertypen unterschieden werden:

- *Risikofreudige Betriebsleiter* gehen erhebliche Risiken ein, wenn sie sich davon Vorteile für ihren Betrieb versprechen, und kümmern sich eher wenig um die Risikosteuerung.
- *Risikobewusste Unternehmer* gehen Risiken ein, weil sie sich der damit verbundenen Chancen für ihre Betriebe bewusst sind. Zugleich setzen sie sich aktiv damit auseinander, wie einzelne Risiken so gemanagt werden können, dass ihr Betrieb nicht in seiner Existenz bedroht ist.
- *Risikoscheue Entscheider* versuchen, Risiken möglichst zu vermeiden. Sofern dies nicht möglich ist, zeigen sie ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Absicherung.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass in der deutschen Landwirtschaft tatsächlich unterschiedlich risikobereite Unternehmertypen aktiv sind. So konnten Schaper u.a. (2010) im Bereich der Milchproduktion vier verschiedene Typen von landwirtschaftlichen Unternehmern unterscheiden. Das Spektrum reicht von äußerst risikofreudigen Betriebsleitern, die bereit sind, auch ohne staatliche Auffangnetze ausgeprägte, mit hohen Verschuldungsgraden einhergehende Wachstumsstrategien zu verfolgen, bis zu eher bedächtigen Typen, die betont vorsichtig agieren und sich wieder mehr staatliche Einflussnahme auf die Agrarmärkte wünschen.

Auch wenn keine vergleichbaren Untersuchungen für den Pferdebereich vorliegen, so ist doch mit großer Sicherheit davon auszugehen, dass hier eine ähnliche Vielfalt der individuellen Risikoeinstellungen vorliegt. Entsprechend unterschiedlich werden die verschiedenen Betriebsleiter mit Risiken

umgehen. Der Risikoscheue wird weniger riskante Handlungsalternativen vorziehen, auch wenn sie mit einer geringeren Einkommenserwartung verbunden sind. Der risikofreudige Entscheidungsträger wird auch risikoreiche, ihm jedoch attraktiv erscheinende Investitionen tätigen. Der risikobewusste Unternehmer wird dagegen an einem ausgewogenen Chancen-Risiko-Profil interessiert sein und weder zu zögerlich agieren noch alles auf eine Karte setzen.

Welcher Risikotyp sind Sie? Fragen Sie sich doch einmal selbst, welche Merkmale auf Sie zutreffen und wie Sie sich in Ihrem Betrieb verhalten!

Jeder Betrieb ist anderen Risiken ausgesetzt und jeder Unternehmer durch eine andere Risikoeinstellung gekennzeichnet. Daher gilt: **Risikomanagement ist und bleibt eine individuelle Aufgabe eines jeden Betriebsleiters, für die es keine allgemeingültigen oder vorgefertigten Standardlösungen gibt.**



Steuern sind auch im Pferdebetrieb ein wichtiges Thema.

Kapitel 6

Beachtung steuerrechtlicher Risiken

Steuern sind Geldleistungen, die nicht eine Gegenleistung für eine besondere Leistung darstellen und von einem öffentlich-rechtlichen Gemeinwesen zur Erzielung von Einnahmen allen auferlegt werden, bei denen der Tatbestand zutrifft, an den das Gesetz die Leistungspflicht knüpft; die Erzielung von Einnahmen kann Nebenzweck sein (§ 3 Abs. 1 AO).

Einkunftsarten

Betriebsleiter in der Pferdehaltung haben es gegebenenfalls mit einer Reihe verschiedener Steuerarten zu tun, etwa der Einkommen-, der Gewerbe-, der Umsatz- oder – im Falle juristischer Personen – der Körperschaftsteuer. Von großer Bedeutung ist die Einkommensteuer mit ihren sieben verschiedenen Einkunftsarten. Für die Pferdebranche relevant sind speziell die Einkünfte aus der Land- und Forstwirtschaft, dem Gewerbebetrieb und selbstständiger Arbeit. In Tabelle 2 sind die wichtigsten Einkunftsarten der Pferdebranche im Überblick aufgezeigt.

Tabelle 2

Einkunftsarten in der Pferdebranche

Einkünfte aus Land- und Forstwirtschaft	
- Ackerbau, Grünland, Viehhaltung	§ 13 EStG
- Pferdezucht	§ 13 (Einhaltung der VE-Grenze) EStG
- Decktaxen	§ 12 EStG
- Pensionspferdehaltung	BFH-Urteil 23.09.1988; § 13 EStG
- Vermietung von Reitpferden	BFH-Urteil 24.01.1989; § 13 EStG
- Beritt Eigenpferde, Zuchtpferde	BFH-Urteil 31.03.2004
- Beherbergung (unter 4 Zimmer, weniger als 6 Betten)	R 135 Abs. § 12 EStG
Einkünfte aus Gewerbebetrieb	
- Reitershop (Verkauf von Reitsportartikeln)	§ 15 EStG
- Bewirtung im Reiterstübchen	GastG 20.11.1984
- Beherbergung (über 4 Zimmer oder mehr als 6 Betten)	R 135 Abs 12 EStG
- Beritt von Fremdpferden	BFH-Urteil 31.03.2004
- Reitunterricht Betriebsinhaber (Ausnahmefälle)	§ 18 EStG, BFH-Urteil 16.11.1978
Einkünfte aus selbstständiger Arbeit	
- Reitunterricht	§ 18 EStG; § 15 EStG
- Kurs-/Seminarleitung	BFH-Urteil 16.11.1978
Einkünfte aus einer Kombination der obigen Einkunftsarten	
Hängt von den Umständen des Einzelfalls ab, ob Gewerbe- oder landwirtschaftlicher Betrieb	BFH-Urteil 16.11.1978

Quelle: In Anlehnung an Seeger (2011)

Die Einstufung der verschiedenen Einkunftsarten kann mit erheblichen Konsequenzen für den einzelnen Betrieb verbunden sein. Besonders die vom Gewinn abgezogenen Freibeträge oder Verlustabzüge können bei den Einkünften aus Land- und Forstwirtschaft, Gewerbebetrieb oder selbstständiger Arbeit unterschiedlich sein. Die Zuordnung zu einer Einkunftsart im Rahmen der Einkommensteuer (§§ 13, 13a, 15 und 18 EStG) ist zudem von Bedeutung, weil:

- ein Gewerbebetrieb gewerbesteuerpflichtig ist (Freibetrag 24.500 Euro);
- Verluste aus gewerblicher Tierzucht oder gewerblicher Tierhaltung nur mit Gewinnen aus gewerblicher Tierzucht und gewerblicher Tierhaltung und nicht mit anderen Einkünften (z.B. aus Gewerbebetrieb, selbstständiger Arbeit, Land- und Forstwirtschaft, nichtselbstständiger Arbeit) verrechnet werden dürfen;
- die Gewinnermittlung nach Durchschnittssätzen (§ 13a EStG) interessant ist (nicht für Pensionspferdebetriebe anwendbar), weil es sich um einen kleineren Betrieb handelt (dient der Vereinfachung der Gewinnermittlung; Größenmerkmale § 13a Abs.1 EStG);

- der Gewinnermittlungszeitraum nach § 4a EStG in der Regel das Wirtschaftsjahr ist (bei Einkünften aus Land- und Forstwirtschaft vom 01.07. bis 30.06.; bei Gewerbebetrieb und selbstständiger Arbeit grundsätzlich das Kalenderjahr).

Umsatzsteuerrisiken

Pferdebetriebe sind einem erheblichen Risiko hinsichtlich der Änderung des Steuerrechts ausgesetzt, wie die in Tabelle 2 genannten BFH-Urteile zeigen. Wiederholt deutlich geworden sind die steuerrechtlichen Risiken in der Vergangenheit auch am Beispiel der Umsatzsteuer, umgangssprachlich auch als Mehrwertsteuer bezeichnet. Sie wird in Höhe von zurzeit 19 % (normaler Steuersatz) und 7 % (ermäßigter Steuersatz) erhoben. Im Jahre 2004 verabschiedete der Bundesfinanzhof ein Urteil, demzufolge der ermäßigte Steuersatz für die Betreuung von Pferden, die dem Freizeitsport dienen, nicht länger angewendet werden durfte. Dies hatte zur Folge, dass alle Umsätze aus der nicht-landwirtschaftlichen Pferdehaltung, die der Ausübung von Freizeitsport dienen (übliche Pensionspferdehaltung), ab sofort dem normalen Steuersatz unterlagen. Für die Vermietung von Reitpferden und die Pensionspferdehaltung in einem Reitverein galt dagegen weiterhin der ermäßigte Steuersatz. Im Mai 2011 entschied der Europäische Gerichtshof, dass der ermäßigte Umsatzsteuersatz nicht mehr auf die Pferdezucht angewendet werden dürfe. Ab dem 1. Juli 2012 unterliegen in Deutschland alle nicht-privaten Pferdeverkäufe dem Regelsteuersatz von 19 Prozent.

Änderungen des Steuerrechts können weitreichende Konsequenzen für den Pferdebetrieb haben.

Tabelle 3

Umsatzbesteuerung in der Pferdebranche

	Umsatzsteuerfrei	Umsatzsteuerpflichtig	
		ermäßigt (7 %)	normal (19 %)
1. Pensionspferdehaltung:			
a) Nutzung vom Eigentümer für Freizeitsport, selbstständige oder gewerbliche Zwecke (keine landwirtschaftlichen Zwecke)			X
b) Nutzung vom Eigentümer als Zucht- und Arbeitspferde (§ 12 Abs. 2 Nr. 3 UStG)		X	
c) Nutzung vom Eigentümer für Gnadenbrotpferde (§ 24 UStG)		X	
2. Ausbildung von Pferden (z.B. Longieren, Freispringen, An- und Bereiten)			X
3. Erteilung von Reitunterricht			X
4. Vermietung von Reitpferden:			
a) Für Teilnahme am Reitunterricht			X
b) Ohne Teilnahme am Reitunterricht (z.B. zur Teilnahme an Ausritten, Jagden)		X	
5. Vermietung von Stallboxen ohne gleichzeitige Übernahme weiterer Leistungen	X 1)		
6. Pferdehandel			X
7. Vermittlung von Pferdeverkäufen			X
8. Teilnahme an Leistungsprüfungen	X		
9. Durchführung von Reitkursen durch Reiterhöfe			X 2)
10. Therapeutisches Reiten/Hippotherapie mit entsprechender Zusatzausbildung	X 3)		
11. Decktaxen		X	

1) Verzicht auf eine Steuerbefreiung möglich (§ 9 UStG).

2) Steuerbefreiung, wenn Sonderfall der Beherbergung von Jugendlichen für Erziehungs-, Ausbildungs- und Fortbildungszwecke bei Vorliegen der schriftlichen Erlaubnis der zuständigen Behörde (§ 4 Nr. 23 UStG).

3) Gemäß BFH-Urteil vom 30.01.2008 (Az. XI R 53/06) ist die von Physiotherapeuten mit entsprechender Zusatzausbildung auf ärztliche Verordnung durchgeführte Hippotherapie eine von der Umsatzsteuer befreite Heilbehandlung nach § 4 Nr.14 UStG.

Quelle: In Anlehnung an Kuckelmann (2008); Seeger (2011)

Insgesamt besitzt zurzeit im Hinblick auf die Umsatzbesteuerung das in Tabelle 3 wiedergegebene Bild Gültigkeit.

Liebhabe rei sind Tätigkeiten, bei denen keine Gewinnerzielungsabsicht im Vordergrund steht.

Steuerliches Risiko „Liebhabe rei“

Über vielen Pferdebetrieben schwebt das Damoklesschwert der Liebhabe rei. Mit diesem Begriff bezeichnet der Steuergesetzgeber Tätigkeiten, die aus persönlichen Neigungen, als Hobby oder allein aus Gründen der Repräsentation ausgeübt werden. Finanziert werden entsprechende Pferdebetriebe aus außerlandwirtschaftlichen Einkommensquellen. Liegt Liebhabe rei vor, ist es nicht mehr möglich, die Gewinne aus anderen Einkunftsarten mit den Verlusten des Pferdebetriebs zu verrechnen. Die Möglichkeit des Fiskus, einen Pferdebetrieb als Liebhabe rei einzustufen, bedeutet also ein erhebliches finanzielles Risiko, das besondere Aufmerksamkeit verdient.

Steht in einem Betrieb nicht die Gewinnerzielungsabsicht im Vordergrund und wird zusätzlich ein dauerhafter Verlust erwirtschaftet, spricht man von *geplanter Liebhabe rei*. Ein Betrieb ohne Gewinnerzielungsabsicht, aber auch ohne dauerhaft erwirtschafteten Verlust, stellt keine Liebhabe rei dar. Falls zwar die Einkommenserzielung angestrebt, aber ein dauerhafter Verlust erwirtschaftet oder der Betrieb nicht nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen geführt wird, entscheidet das Finanzamt, wann ein Betrieb steuerrechtlich als „*ungeplante*“ Liebhabe rei behandelt wird.

	Summe der jährlichen Gewinne/Verluste über den Betrachtungszeitraum
+	Veräußerungsgewinn (gegebenenfalls als Ergebnis einer Betriebsbewertung)
=	Totalgewinn/Totalverlust über den Betrachtungszeitraum

Für die Feststellung von steuerlich unbeachtlicher Liebhabe rei sind verschiedene Kriterien entwickelt worden, zum Beispiel, ob über einen relevanten Betrachtungszeitraum, beispielsweise 7 bis 15 Jahre, ein Totalüberschuss zu erzielen ist. Dabei gilt:

Falls über den Betrachtungszeitraum ein Totalgewinn entsteht oder erwartet werden kann, können die Verluste in den Einzeljahren verrechnet werden, da keine Liebhabe rei vorliegt. Entsteht jedoch ein Totalverlust über den Betrachtungszeitraum, so muss im Einzelfall geprüft werden, ob Liebhabe rei vorliegt. Im Jahr 2010 verabschiedete das Finanzgericht Schleswig-Holstein ein Urteil über die Einstufung der Liebhabe rei in Pferde zuchtbetrieben. Es wurde entschieden, dass die Betriebsgröße und das züchterische Konzept für die Einstufung in den Liebhabe reistatus entscheidend sind, falls ein Zuchtbetrieb über einen längeren Zeitraum Verluste erwirtschaftet.

Wichtig:

Für die Zuordnung einer Einkunftsart bei einer gemischten Tätigkeit (teils gewerblich, teils nicht gewerblich) einer Personengesellschaft gilt der Grundsatz: Einkünfte aus Gewerbebetrieb („Abfärbetheorie“; § 15 Abs. 3 Nr. 1 EStG).

Steuerliches Risiko „Gewerblichkeit“

Landwirtschaft und Gewerbe werden in steuerlichen Belangen zum Teil unterschiedlich behandelt. So genießt die Landwirtschaft einige Privilegien, zum Beispiel Gewerbesteuerbefreiung sowie Pauschalierungsmöglichkeiten bei der Einkommen- und Umsatzsteuer. Ferner kann ein Landwirt im Außenbereich bauen, Gas- und Ölverbilligungen und bestimmte Förderungen in Anspruch nehmen sowie sich teilweise von der Kfz-Steuer befreien lassen. Um den landwirtschaftlichen Status zu erhalten und nicht als Gewerbebetrieb eingestuft zu werden, muss ein Pferdebetrieb bestimmte Bedingungen erfüllen, die im Steuerrecht und im Baugesetzbuch genannt sind.

Steuerrechtlich ist die Einhaltung der Vieheinheitengrenze entscheidend für den landwirtschaftlichen Status. Der Gesetzgeber hat einen höchstzulässigen Vieheinheiten-(VE-)Wert pro Fläche (Hektar) festgelegt, um bei unterschiedlichen Tierarten die höchstzulässige Tieranzahl zu bestimmen. Im

Berechnung der Vieheinheiten nach § 51 Bewertungsgesetz (BewG)

1. Umrechnungsschlüssel für Tierbestände in Vieheinheiten (VE)
- | | |
|--|-----|
| Ponys, Kleinpferde und Pferde unter 3 Jahren | 0,7 |
| Pferde, 3 Jahre und älter | 1,1 |
2. Steuerrechtliche Abgrenzung einer gewerblichen Tierhaltung

Bewertung für die...	Grenzwert VE/ha Landfläche
...ersten 20 ha	10,0
...nächsten 10 ha	7,0
...nächsten 20 ha	6,0
...nächsten 50 ha	3,0
...weitere Fläche	1,5

§ 13 EStG wird dieser nicht lineare Umrechnungsschlüssel für Tierbestände konkretisiert und der VE-Wert nach dem Futterbedarf bestimmt. Danach dürfen für die ersten 20 Hektar maximal 10 VE pro Hektar, für die nächsten 10 Hektar maximal 7 VE pro Hektar usw. gehalten werden. Das Referenztier für eine Vieheinheit ist eine Milchkuh mit 500 kg Gewicht. Für jede einzelne Tierart wurden Umrechnungsschlüssel definiert, um die Besatzdichte zu bestimmen und eine ausreichende Deckung des Futterbedarfs der Tiere auf der Grundlage der selbst bewirtschafteten Flächen sicherzustellen. Ponys, Kleinpferde und Pferde unter 3 Jahren haben einen VE-Wert von 0,7 und Pferde ab 3 Jahren einen VE-Wert von 1,1.

Nehmen wir als Beispiel einen kleinen Betrieb mit 2 ha, so darf dieser höchstens 20 VE halten, ohne gewerblich zu werden. Das sind unter Berücksichtigung der obengenannten VE-Werte entweder 28 Pferde unter 3 Jahren oder 18 Pferde ab 3 Jahren. Bewirtschaftet ein größerer Betrieb insgesamt 30 ha, so darf dieser höchstens 270 VE halten, ohne gewerblich zu werden.

Überschreitet der Betrieb diese Grenzen nachhaltig, kann der landwirtschaftliche Status entzogen werden. Dies kann sich steuerlich auswirken, so dass das Risiko, den Status „gewerblich“ zu erhalten, ebenfalls Aufmerksamkeit verlangt.

Privilegien wie beispielsweise das Bauen einer Reithalle im Außenbereich sind ebenfalls an die Qualifizierung eines Pferdebetriebs als landwirtschaftlicher Betrieb gebunden. Das Baugesetzbuch definiert sehr enge Grenzen der Landwirtschaft und stellt viele Kriterien auf, die erfüllt werden müssen, um einen Betrieb als landwirtschaftlich zu kennzeichnen. Nicht nur die Eignung des Betriebsinhabers und die Wirtschaftlichkeit bzw. Nachhaltigkeit des Betriebs (beispielsweise durch hohen Eigentumsanteil an Flächen) sind dauerhaft zu gewährleisten, auch die Bestandsgröße und der Flächenbedarf je Tier spielen eine Rolle. So empfiehlt eine Rechtsprechung des Verwaltungsgerichtshofes in Kassel für die Bestandsgröße, dass – besonders in der Pferdezucht – eine dauerhafte und altersmäßige Zusammensetzung des Bestandes eingehalten werden soll, um den Tatbestand des nachhaltigen Wirtschaftens zu erfüllen.

Ein weiteres besonders Merkmal ist die „unmittelbare Bodenertragsnutzung“. Ähnlich wie bei der Vieheinheitengrenze spielt die Futtergrundlage eine entscheidende Rolle. Für die Pferdehaltung heißt dies, dass alle gehaltenen Tiere überwiegend auf eigener Futtergrundlage ernährt werden müssen. Im Vergleich zum Steuerrecht hat das Baugesetzbuch jedoch eine strengere Grenze für den

Flächenbedarf je Tier gesetzt. Der Flächenbedarf wurde, gleichgültig welche Rasse, ob Jungpferd oder Pony, auf 0,35 ha pro Pferd festgelegt. Diesen Wert ziehen alle Baubehörden bei Entscheidungen heran.

Betrachten wir beispielhaft wieder unseren kleinen 2 ha-Betrieb, so darf dieser aufgrund der Kriterien des Baugesetzbuches höchstens 5 Pferde halten und muss zugleich einen fachlich fundierten Nachweis erbringen, da die Mindestzahl von 20 Pferden unterschritten wird. Ein größerer Betrieb, der insgesamt 30 ha bewirtschaftet, darf höchstens 85 Pferde halten, wenn er die der Landwirtschaft im Baurecht vorbehaltenen Privilegien nutzen will.



Heu kann in manchen Jahren aufgrund von Wetterkapriolen sehr teuer werden.

Kapitel 7
Marktrisiken identifizieren und steuern

Strategien als Maßnahmen des Risikomanagements

Wichtig: Jeder Betrieb sollte seine eigene Lage genau kennen. Das regionale Umfeld, die Infrastruktur im Einzugsbereich sowie die Wettbewerbssituation sind wichtige Determinanten des wirtschaftlichen Erfolgs.

Wer einen eigenen Betrieb führt oder führen möchte, sollte sein Umfeld und die Wettbewerber genau kennen. Dies gilt unabhängig davon, welchen Schwerpunkt der Betrieb aufweist. Liegt der Betrieb im städtischen oder im ländlichen Raum? Ist er mit dem Auto oder öffentlichen Verkehrsmitteln gut zu erreichen? Ist die Region dicht oder dünn besiedelt? Wie entwickeln sich die Arbeitslosenzahlen und die Einkommen im Einzugsbereich? Welche demographischen Veränderungen sind für die Region kennzeichnend? Hat der Betrieb auch in 10 Jahren noch eine attraktive Lage und ausreichend Entwicklungsmöglichkeiten? Welche gesetzlichen Vorschriften gelten für das Ausreiten oder Ausfahren in der jeweiligen Region jetzt und in absehbarer Zukunft? Die Antworten auf diese und andere Fragen geben einen Eindruck davon, welche Chancen sich einem Betrieb grundsätzlich in seiner Region bieten und welchen Markt- und Preisrisiken er ausgesetzt ist. Viele dieser Merkmale teilt er mit anderen Pferdebetrieben in seiner Region. Andere Merkmale sind dagegen bei jedem Betrieb anders, so z. B. die Verkehrsanbindung und die Entwicklungsmöglichkeiten.

Fünf Wettbewerbskräfte bestimmen das Branchen-umfeld.

Neben dem weiteren regionalen Umfeld sind auch das jeweilige Branchenumfeld und damit die Wettbewerbssituation vor Ort sowie die Möglichkeiten der Abgrenzung von anderen Anbietern ausschlaggebend für den Betriebserfolg. Um sich ein umfassendes Bild vom Wettbewerb und damit den Markt- und Preisrisiken in seinem regionalen Umfeld zu machen, kann sich jeder Betrieb an den folgenden fünf Fragen orientieren:

1. Wer sind aktuell meine Mitbewerber auf dem Markt? Welche Stärken und Schwächen kennzeichnen sie?

Den Ausgangspunkt der Analyse bildet die Frage, welches der relevante Markt ist und mit welchen anderen Betrieben der Betrieb im Wettbewerb steht. Entscheidend dafür ist häufig die Frage, welche Anfahrtswege die Kunden maximal zurückzulegen bereit sind. In ländlichen Gebieten sind dies häufig nicht mehr als 15 Minuten, während Reiter in Ballungsräumen oft auch Anfahrten von 30 Minuten und mehr akzeptieren. Nimmt man an, dass ein Betrieb im Umfeld von 15 km Kunden gewinnen kann, so konkurriert er mit allen Betrieben im Umkreis von 30 Kilometern – denn die Reiter am Rande des Einzugsbereichs können sich ja auch in die vom Betrieb abgewandte Richtung orientieren. Die Betriebe im jeweiligen relevanten Umfeld gilt es zu erfassen und hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen und ihres Verhaltens im Wettbewerb zu analysieren. Einige wichtige Fragen sind: Welche Leistungen bieten die Wettbewerber an und welche nicht? Wie gut sind die Betriebe zu erreichen? Über welche bauliche Ausstattung verfügen sie? Wie sieht ihre Qualitäts- und Preispolitik aus? Welchen Ruf haben sie in der Region?

Oft bieten Lücken im Angebot der Konkurrenten die Chance, sich selbst erfolgreich zu positionieren. Gibt es im näheren Umkreis nur Pensionspferdeanlagen mit Boxenhaltung, wird möglicherweise eine Offenstallhaltung von Kunden besser angenommen. Sind Reitschulen nur mit Dressur- und Springunterricht zu finden, kann Voltigieren oder verstärkte Jugendarbeit zum Erfolg führen. Dominieren im Umfeld niedrigpreisige Angebote mit eingeschränktem Dienstleistungsangebot, kann ein umfassender Service die Basis des Erfolgs eines Pensionspferdebetriebs sein. Auch die Spezialisierung auf eine bestimmte Reitart kann die Grundlage für eine erfolgreiche Betriebsentwicklung darstellen. Vorsicht ist dagegen generell beim Drehen an der Preisschraube geboten: In der Vergangenheit waren Angebote, die allein durch niedrige Preise Kunden anlocken wollten, vielfach von wenig Erfolg gekrönt. Speziell Reitschulen oder Pensionspferdebetriebe, die im Haupterwerb geführt werden, sollten leistungsgerechte Preise verlangen, um ein ausreichendes Einkommen erzielen zu können.

2. Droht in Zukunft möglicherweise Wettbewerb durch neue Konkurrenten im eigenen Einzugsbereich?

Grundsätzlich ist jeder Betrieb dem Risiko ausgesetzt, dass neue Konkurrenten in den Markt eintreten. Ein Pensionspferdebetreiber beispielsweise muss immer damit rechnen, dass ein Landwirt in der Nähe zusätzlich einen Pensionspferdebetrieb gründet. Je mehr landwirtschaftliche Betriebe im Strukturwandel ausscheiden, desto eher haben zudem auch Neueinsteiger die Chance, einen Pensionsbetrieb zu gründen. Für einen Ausbildungsstall wiederum kann ein Freizeitpferdebetrieb neue Konkurrenz bedeuten, wenn dieser durch Einsatz eines Trainers ebenfalls die Ausbildung von Pferden anbietet. In der Zucht können potenzielle Konkurrenten für das Verkaufsfohlen all diejenigen sein, die denselben Hengst als Vatertier eingesetzt haben. In diesem Fall beschränkt sich die Konkurrenz nicht mehr allein auf das jeweilige regionale Umfeld des Betriebs. Um die konkrete Gefährdung durch neue Wettbewerber abzuschätzen, müssen Augen und Ohren offengehalten und die bestehenden Markteintrittshindernisse, etwa das Baurecht, die Verfügbarkeit von Flächen und Gebäuden oder vor einer Betriebsaufnahme notwendige Investitionen, analysiert werden.

3. Wer sind meine Kunden? Welche Preispolitik akzeptieren sie? Wie abhängig bin ich von ihnen?

Eine weitere Aufgabe im Rahmen der Einschätzung von Markt- und Preisrisiken ist die genaue Abgrenzung und Analyse der eigenen Zielgruppe. Sind es z.B. eher Freizeit- oder Turnierreiter, Erwachsene oder Kinder? Wie wird sich die eigene Zielgruppe in der Zukunft entwickeln? Wie stark wird z.B. die Zahl der Jugendlichen im Zuge des demographischen Wandels in einer Region abnehmen?

Darüber hinaus stellt sich die Frage, wie zahlungsfähig, wie zahlungsbereit und wie preissensibel die aktuellen und die potenziellen Kunden eines Betriebs sind. Die Zahlungsfähigkeit wird oft vom Einkommensniveau in einer Region bestimmt; es determiniert, wie viel Kunden maximal für ihr Hobby ausgeben können. Die Zahlungsbereitschaft hängt dagegen von verschiedenen Faktoren ab: Wie knapp ist das Angebot in der Region? Wie sehr hängen die Reiter an ihrem Tier? Die Preissensibilität schließlich bestimmt, wie umfassend sich Kunden über die Konditionen unterschiedlicher Anbieter informieren und wie schnell sie bereit sind, bei Preisunterschieden den Stall zu wechseln. Neben dem Preis spielen auch andere Aspekte für die Wechselbereitschaft von Kunden eine Rolle, so beispielsweise ihre Toleranz gegenüber vorübergehenden Mängeln von Gebäuden, Flächen oder Serviceleistungen.

Schließlich ist auch zu prüfen, wie stark die Abhängigkeit von einzelnen Kunden ist. Ist es schwierig, im Falle der Abwanderung einzelner Reiter leerstehende Boxen wieder zu belegen? Sind unter den Kunden unter Umständen Meinungsführer, die gute wie schlechte Erfahrungen einem großen Personenkreis mitteilen können und deren Urteil respektiert wird?

4. Wer sind meine Lieferanten und wie abhängig bin ich von ihnen?

Die Mehrzahl der Betriebe kauft Rau-, Grob- und Kraftfutter oder Einstreu für ihre Pferde zu. Da es dafür meist eine Reihe von möglichen Bezugsquellen gibt, hält sich die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten in Grenzen. Trotzdem kann eine sorgfältige Analyse notwendig sein, um Preisvorteile zu nutzen und zu prüfen, ob durch einen Lieferantenwechsel bessere Konditionen erreicht werden können. Zudem muss jeder Betriebsleiter abwägen, ob es günstiger für ihn wäre, das Futter oder die Einstreu selbst zu produzieren. Neben den Lieferanten verfügen bei Betrieben, die Fläche zugепachtet haben, auch die Verpächter über zum Teil großen Einfluss. Der Wettbewerb um Pachtflächen ist in den letzten Jahren unter anderem aufgrund des Ausbaus der Biogasproduktion deutlich stärker geworden. Dementsprechend sind die Pachtpreise fast flächendeckend erheblich angestiegen.

5. Welche Gefahr droht meinem Betrieb durch konkurrierende Freizeitangebote?

Gegen konkurrierende Angebote ist kein Pferdebetrieb gänzlich gefeit, da der Reitsport im Wettbewerb mit anderen Freizeitbeschäftigungen steht. Jedem Reitschüler in einer Reitschule beispielsweise steht es frei, sich für eine andere Sportart zu entscheiden. Genauso kann ein Verkaufspferd durch ein Pflegepferd ausgetauscht werden. Zur Abschätzung dieser Risiken ist die Analyse der längerfristigen Marktentwicklungen sinnvoll.

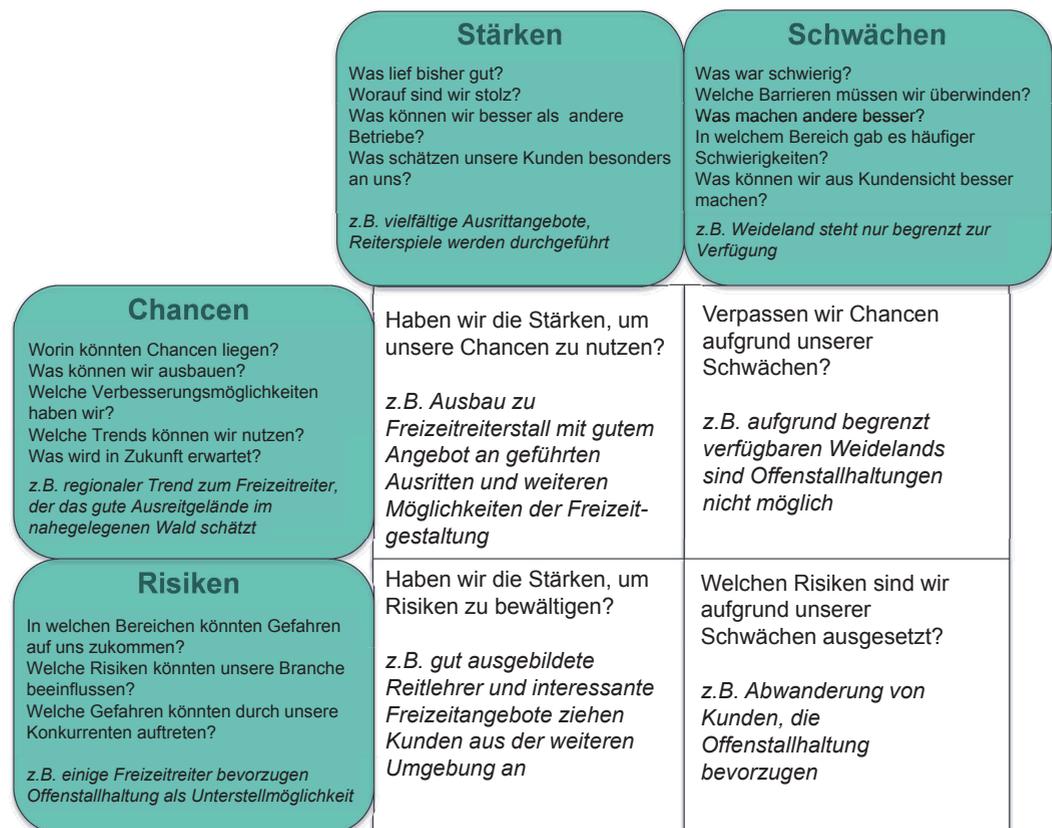
Für das weitere Umfeld der Betriebe wie auch die unmittelbare Branchenumgebung gilt: Sie müssen kontinuierlich beobachtet werden, um einsetzende Veränderungen sowie daraus resultierende Markt- und Preisrisiken rechtzeitig erkennen und ggf. frühzeitig reagieren zu können.

SWOT-Analyse als Maßnahme des Risikomanagements

Wichtig:
Die sogenannte SWOT-Analyse ist ein Instrument zur Analyse der Erfolgsfaktoren eines Betriebs.

Um Markt- und Preisrisiken zu beherrschen, benötigt jeder Betrieb eine individuell auf ihn zugeschnittene Strategie, die beschreibt, wie er zukünftig erfolgreich wirtschaften will. Grundlage der Strategieformulierung ist eine Analyse der betrieblichen Stärken und Schwächen sowie der sich aufgrund von Veränderungen in der Umwelt des Betriebs abzeichnenden Chancen und Bedrohungen. Hierfür hat sich der Begriff SWOT-Analyse eingebürgert: Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen), Threats (Bedrohungen). Abbildung 9 verdeutlicht mit Hilfe einiger Fragen und Beispiele, wie man Stärken und Schwächen des Betriebs sowie Chancen und Risiken in der be-

Abbildung 9
SWOT-Analyse



Quelle: In Anlehnung an Spiller (2010)

trieblichen Umwelt erkennen kann. Wichtig ist auch das Zusammenspiel der verschiedenen Faktoren: Stärken, die die Nutzung sich bietender Chancen ermöglichen, können die Basis des zukünftigen Betriebserfolgs sein. Bedrohungen hingegen, etwa der verstärkte Wunsch der Reiter nach Offenstallhaltung, stellen ein besonderes Risiko für Betriebe dar, wenn sie auf Schwächen treffen, zum Beispiel die begrenzte Verfügbarkeit von Weideflächen.

Mit der richtigen Strategie Risiken begegnen

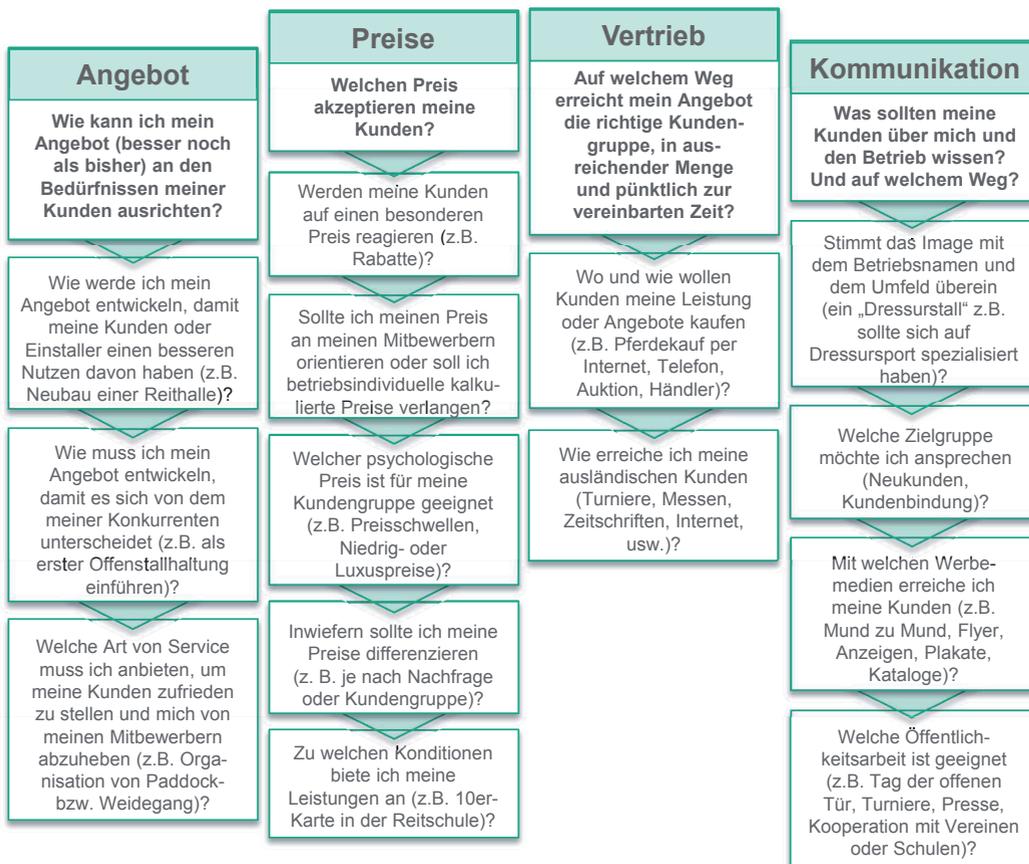
Strategien stellen die Verbindung zwischen dem Betrieb und seiner Umwelt her. Sie sind daher von zentraler Bedeutung für die Steuerung der Markt- und Preisrisiken, denen sich ein Pferdebetrieb ausgesetzt sieht. Zwei Fragen stehen im Mittelpunkt der Strategieformulierung:

1. Was ist unser Geschäft? Welche Produkte oder Dienstleistungen wollen wir für welche Kunden bzw. Kundengruppen anbieten?

Die Antwort auf diese Frage hängt von der Attraktivität einzelner Marktsegmente, aber auch von der Lage und Ausstattung des Betriebs sowie den Fähigkeiten und Interessen des Betriebsleiters ab. Die in diesem Kapitel eingangs formulierten fünf Fragen helfen, die Marktattraktivität (und damit die langfristigen Gewinn- und Einkommensmöglichkeiten!) abzuschätzen.

Wichtig: Um die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Betriebs sicherzustellen, muss sich jeder Leiter fragen: Machen wir das richtige Geschäft? Und: Machen wir das Geschäft richtig?

Abbildung 10
Marketing-Mix für einen Pferdebetrieb



Quelle: In Anlehnung an Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2010)

2. Wie betreiben wir unser Geschäft? Welche Leistungsmerkmale (Preis, Service, Erreichbarkeit usw.) heben unser Angebot von dem konkurrierender Betriebe ab?

Die Antworten auf diese Fragen machen den betrieblichen Marketing-Mix aus. Eine Hilfestellung für Betriebsleiter, den eigenen Betrieb erfolgreich im Wettbewerb zu positionieren und die richtigen Leistungsmerkmale für die Kunden anzubieten, bietet die Orientierung an einer Reihe von Fragestellungen, die in Abbildung 10 wiedergegeben sind. Sie helfen, den Marketing-Mix – Angebot, Preise, Vertrieb und Kommunikation – möglichst gut auf die Kundenbedürfnisse abzustimmen.

Im Dienstleistungssektor, dem auch Reitschulen, Pensionspferdebetriebe und Ferienbetriebe zuzurechnen sind, kommen noch drei weitere Punkte hinzu:

- Die *Qualifikation des Personals*: In einer Reitschule beispielsweise kann ein ausgebildeter Trainer B für seinen Reitunterricht einen höheren Preis fordern als ein Reitlehrer ohne Trainertitel.
- Die *Betriebsausstattung*: Ein Pensionspferdestall mit einer gehobenen Ausstattung (wie einem Aquatrainer, einer 20 x 60 m-Reithalle und einem großem Außenspringplatz) erzielt höhere Preise als ein Landwirt mit einer Standardausstattung.
- Die *Organisation der Betriebsprozesse*: Sie spielt eine große Rolle für die Qualitätswahrnehmung, Zufriedenheit und Zahlungsbereitschaft der Kunden. Dementsprechend können etwa die Pünktlichkeit, mit der Reitstunden stattfinden, sowie alle Abläufe rund um die zur Verfügung gestellten Schulpferde das Preisniveau einer Reitschule beeinflussen. In einem Pensionspferdebetrieb wiederum können unter anderem das Reithallenmanagement, das Füttern der Tiere und das Misten der Stallungen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben.

Die Pferdebranche ist wettbewerbsintensiv.

Insgesamt bewegen sich viele Pferdebetriebe in einem anspruchsvollen, durch erheblichen Wettbewerb geprägten Umfeld. Sie sind daher vielfältigen Markt- und Preisrisiken ausgesetzt, die ihren langfristigen Erfolg bedrohen. Dieses Umfeld zu verstehen und sich im Wettbewerb erfolgversprechend zu positionieren, ist eine der zentralen Aufgaben im Risikomanagement von Pferdebetrieben.



Ein Helm ist nicht immer Versicherung genug für einen Reiter.

Kapitel 8
Versicherungen im Pferdebetrieb

Das Überwälzen von Risiken auf Versicherungen ist ein wesentlicher Bestandteil des betrieblichen Risikomanagements.

Traditionell ist das betriebliche Risikomanagement stark auf versicherbare Risiken ausgerichtet (sogenanntes spezielles Risikomanagement). Versicherungen reduzieren die wirtschaftlichen Folgen des Eintritts bestimmter Gefahren für den versicherten Betrieb. Durch die Zahlung einer Versicherungsprämie und die damit verbundene Risikoüberwälzung auf eine Versicherung werden aus Sicht des Pferdebetriebs unkalkulierbare Schäden in kalkulierbare Kosten umgewandelt. Im Einzelnen lassen sich durch Versicherungen:

1. die Risiken der laufenden Betriebsprozesse eingrenzen (zum Beispiel durch den Abschluss von Gebäude-, Inventar-, Betriebshaftpflicht- oder Betriebsunterbrechungsversicherungen) und
2. mit Personenrisiken verknüpfte Ausfälle mindern, beispielsweise durch den Abschluss einer Risikolebens-, einer Berufsunfähigkeits- oder einer Unfallversicherung für den Betriebsleiter.

Darüber hinaus kann durch den Abschluss geeigneter Versicherungen unter Umständen auch das Rating bei der Kreditvergabe durch Banken verbessert werden.

Beispiele aus der Praxis

Der Versicherungsnehmer (VN) zeigt einem Besucher seine Reitanlage. Währenddessen führt ein Angestellter des VN ein Pferd über den Hof. Dieses erschrickt, reißt sich los und verletzt dabei den Besucher. Der Besucher macht Schadensersatz- und Schmerzensgeldansprüche gegen den VN geltend.

Die Reitschülerin fällt im Reitunterricht von einem Schulpferd des VN und bricht sich den Arm. Der Rechtsanwalt der Reitschülerin behauptet, das verwendete Schulpferd habe bössartig gebockt und sei aus diesem Grund ungeeignet für den Schulbetrieb. Der Rechtsanwalt macht deshalb Ansprüche gegen den VN geltend.

Ein Pensionsstallbetreiber vergisst, eine Boxentür ordnungsgemäß zu verschließen. Das Pensionspferd nutzt dies zu einem Ausflug. Bei Überquerung der nahegelegenen Landstraße kollidiert es mit einem LKW, der schwer beschädigt wird. Das Pensionspferd findet den Tod. Der Eigentümer des LKW macht Schadensersatzansprüche gegen den Pferdebesitzer und den Pensionsstallbetreiber geltend. Der Pferdebesitzer wiederum macht den Stallbetreiber für den Tod seines Pferdes verantwortlich und fordert entsprechenden Schadensersatz.

Quelle: R+V Versicherung (2011)

Verschärfte verschuldungsunabhängige Haftungsregeln

Die betriebliche Haftpflichtversicherung ist ein wichtiger Baustein im Risikomanagement von Pferdebetrieben und anderen landwirtschaftlichen Unternehmen. Sie bietet Schutz gegen Schadensersatzansprüche Dritter; im Einzelnen werden Personen-, Sach-, Vermögens- und Umweltschäden abgedeckt. Während Schäden an Gebäuden oder Gegenständen zahlenmäßig vergleichsweise einfach erfasst werden können, stellen Personenschäden, zum Beispiel aufgrund drohender lebenslanger Rentenzahlungen, ein unkalkulierbares wirtschaftliches Risiko dar. Dazu ein Beispiel aus der Schadenspraxis: „Pensionspferde brachen von der nicht ordnungsgemäß gesicherten Koppel aus und verursachten einen schweren Verkehrsunfall mit erheblichem Personenschaden. Schadenshöhe 700.000 Euro.“

Quelle: LVM (2008)

Das Versicherungsangebot ist vielfältig

Versicherungsangebote können unterschieden werden in

1. die gesetzliche Sozialversicherung (Kranken-, Renten-, Arbeitslosen-, Pflege- und gesetzliche Unfallversicherung),
2. allgemeine Versicherungen des Betriebs, namentlich Betriebshaftpflichtversicherung, Sachversicherungen (Gebäude, Inventar, Maschinen), Berufsunfähigkeitsversicherung, Rechtsschutzversicherung sowie
3. Versicherungen, deren Ausgestaltung auf die besonderen Anforderungen von Pferdebetrieben, Betriebsleitern und Reitern zugeschnitten ist (Tabelle 4). Dabei gilt bei vielen Versicherungen (z.B.

Tabelle 4

Spezielle Versicherungen für die Pferdebranche

Versicherung	Beschreibung
Tierlebenversicherung (Fohlen, Reit-, Zucht-, Rennpferde etc.)	<i>Allgefahrenversicherung</i> : Absicherung bei Tod/Nottötung infolge von Krankheit, Unfall, Trächtigkeit oder Geburt, Kastration, Operation, Transport, Diebstahl oder Raub.
	<i>Unfallversicherung</i> : Absicherung beschränkt auf Leistungen bei Tod oder Nottötung durch Unfall oder Transport. Erweiterung auf dauerhafte Unbrauchbarkeit möglich.
Operationskosten- Versicherung	Übernahme der tierärztlichen Leistungen, Medikamente, Vor- bzw. Nachsorge in der Tierklinik, bei einer Operation unter Vollnarkose (z.B. Kolik). Diese Versicherung ist unabhängig von der tierärztlichen Gebührenordnung (GOT).
Pferdehalter/hüter- Haftpflichtversicherung	Absicherung von Schäden, die ein Pferd anrichten kann. Versicherungspaket aus Operationskosten-, Tierhalter-Haftpflicht- und Tierlebenversicherung möglich.
Kutschversicherung	Absicherung von Schäden/Unfällen, die durch die Kutschpferde bzw. Kutsche entstehen.
Transportversicherung	Absicherung von Schäden/Unfällen, die durch den Pferdetransporter/-anhänger entstehen.
Schulpferdehaftpflicht	Absicherung von Schäden/Unfällen, die durch Schulpferde entstehen.
Reitlehrer-Haftpflicht- versicherung	Absicherung für alle Reitlehrer, die eine Aufsichtspflicht über die Reitstunde besitzen (z.B. Erteilung von Unterricht, Reitprüfungen, Ausritte, Durchführung von Veranstaltungen).
Leibesfruchtversicherung	Absicherung des Fohlens während der Trächtigkeit und kurz nach der Geburt.
Pferdekrankenversicherung	Übernahme der gesamten ambulanten und stationären Tierarztkosten.
Sattelversicherung	Absicherung von Schäden (Wasser- und Hagelschäden, Feuer, Sturm) oder Diebstahl von Sätteln, Reitstiefeln, Trensen oder sonstigem Reitzubehör.
Reiter-Unfallversicherung	Absicherung gegen Reitunfälle und die dazugehörige Pferdevor- und -nachversorgung (z.B. Putzen, Führen, Auf- und Absitzen). Versicherungsmöglichkeit kann pferdebezogen oder personenbezogen sein.

Quelle: R+V Versicherung (2011); Wann (2008)

Tierlebenversicherung), dass die jeweils anfallenden Versicherungskosten von der Vertragslaufzeit und der Höhe der Versicherungssumme des Pferdes abhängen.

Hinzu kommen Versicherungen zur privaten Absicherung (zum Beispiel private Unfallversicherung, Lebensversicherung), die in Familienbetrieben ebenfalls Teil des betrieblichen Risikomanagements sind. Pferdebetriebe sollten aufgrund der Vielzahl der versicherbaren Risiken in aller Regel über mehrere Versicherungsverträge verfügen. Aus Sicht des Risikomanagements ist es wichtig, ein Versicherungspaket zu schnüren, das auf die betriebsindividuelle Risikosituation passgenau zugeschnitten ist. So ist zum Beispiel eine Reitschule anders zu versichern als ein Zuchtbetrieb und dieser wiederum anders als ein Pensionspferdebetrieb. Im Einzelfall ist es die Aufgabe der jeweiligen Versicherung, dem versicherten Betriebsleiter ein individuelles Versicherungspaket zusammenzustellen. Aus Kundensicht bringen diese Versicherungspakete vielerlei Vorteile mit sich. Nicht nur die individuelle Gestaltbarkeit und die Vermeidung von Überschneidungen, sondern ebenso eine verbesserte Beratungssituation und erwähnenswerte Vergünstigungen durch das Versicherungsunternehmen führen zu höherem Komfort und mehr Übersichtlichkeit.

Die private Absicherung ist in Familienbetrieben Teil des Risikomanagements.

Deckungssummen oft nicht ausreichend – Versicherungsscheck ist erforderlich

In einigen Bereichen, zum Beispiel der sozialen Absicherung oder den Sachversicherungen, sind Pferdebetriebe überwiegend relativ gut mit Versicherungen ausgestattet. Problematisch ist in der Praxis gleichwohl häufig die Festlegung der Deckungssummen. Denn: Erfolgt beispielsweise die Bewertung der Sachwerte vor Ort ohne Berücksichtigung pferdebetrieblicher Besonderheiten oder aus anderen

Wichtig:

Um einen optimalen Versicherungsschutz sicherzustellen, ist mit Hilfe eines kompetenten Beraters von Zeit zu Zeit zu prüfen, ob die betriebliche und die private Situation noch mit den Angaben in den Versicherungsverträgen übereinstimmen.

Die Registrierung in der Tierseuchenkasse ist Pflicht für jeden Pferdehalter!

Gründen nicht fachgerecht, ist der Versicherungsschutz im Schadensfall oft nicht ausreichend. Neben einer kompetenten Beratung ist daher ein regelmäßiger Abgleich der Ist-Situation mit den Angaben in den Verträgen wichtig. Das gilt insbesondere im Fall einer Betriebsübernahme oder der Erweiterung des Betriebs. Gerade auf der persönlichen Ebene (Berufsunfähigkeit, Todesfallschutz) ist sicherzustellen, dass der Versicherungsschutz gewährleistet ist und ausreicht. Wie wichtig dies ist, zeigt ein Beispiel: Derzeit wird im Bereich Berufsunfähigkeitsversicherung jeder dritte Leistungsantrag wegen nicht zutreffender Angaben bei Vertragsabschluss, zum Beispiel bei der Beschreibung der unternehmerischen Tätigkeiten, abgelehnt!

Tierseuchen und -krankheiten sind ein schlummerndes Risiko in jedem Betrieb

Grundsätzlich leistet in Deutschland die Tierseuchenkasse des jeweiligen Bundeslandes Entschädigungen und Beihilfen für Tierverluste, die durch anzeigepflichtige Tierseuchen entstanden sind (Tabelle 5). Grundlage für die Entschädigungen der Tierbesitzer ist das Tierseuchengesetz (TierSG). Eine Entschädigung in Geld wird demnach „für Tiere, die auf behördliche Anordnung getötet werden oder nach Anordnung der Tötung verendet sind, sowie für Tiere, bei denen eine anzeigepflichtige Tierseuche nach dem Tod festgestellt worden ist“ (GDV 2008, S. 17), geleistet. Allein der Verdacht einer Tierseuche beim lebenden Tier verpflichtet den Tierbesitzer, das zuständige Veterinäramt in Kenntnis zu setzen. Die Entschädigungssumme – nach TierSG bei Pferden 5.113 €/Tier, sofern Meldung und Beitragszahlung korrekt erfüllt wurden – setzt sich je zur Hälfte aus Landesmitteln und Beiträgen der Pferdehalter, deren Mitgliedschaft in der Tierseuchenkasse obligatorisch ist, zusammen. Aufgrund der veränderten Pferdenutzung überwiegend im Sport- und Freizeitbereich und der immer seltener auftretenden Pferdeseuchen ist jedoch in den letzten Jahren die Meldepflicht bei vielen Pferdehaltern in Vergessenheit geraten. Dass diese aber weiterhin Relevanz besitzt, zeigen aktuelle Beispiele. So traten 2010/11 in Bayern, Hessen und Nordrhein-Westfalen vereinzelt akute Fälle der *Equinen Infektiösen Anämie* auf, aufgrund derer Nottötungen angeordnet und über Wochen Sperrbezirke eingerichtet wurden. Aber nicht nur Tierseuchen können Schäden im Betrieb verursachen, auch andere übertragbare Tierkrankheiten sorgen regelmäßig bundesweit für Probleme. Krankheiten wie Influenza oder Druse treten ebenfalls seuchenmäßig auf, sind aber nicht bei der Behörde anzeigepflichtig. Zur Vorbeugung gegen den Ausbruch von Tierseuchen und -krankheiten kann beispielweise eine Quarantänebox eingerichtet werden, in die neu angekommene Pferde mindestens eine Woche eingestallt werden (vgl. dazu auch die Checkliste).

Tabelle 5

In Deutschland anzeigepflichtige Pferdeseuchen

Pferdeseuche	Beschreibung
Afrikanische Pferdepest (AHS)	Virusinfektion, die durch blutsaugende Insekten übertragen wird und meist tödlich endet. Das Krankheitsbild ist beispielsweise hohes Fieber, schaumiger Nasenausfluss, Schwellungen an Kopf und Hals, Blutungen der Schleimhäute.
Ansteckende Blutarmut der Einhufer	Virusinfektion mit einhergehender fieberhafter Blutarmut und meist tödlichem Ende. Infizierte Tiere sind lebenslange Virusträger. Positiv getestete Tiere müssen unter Aufsicht des Veterinäramtes eingeschläfert werden. In den letzten Jahren sind in Deutschland gehäuft Fälle durch den Pferdeimport aus Osteuropa aufgetreten.
Beschälseuche (Deckseuche)	Einzellige Parasiten, die ausschließlich über den Deckakt bei Pferden übertragen werden. Ist vor allem in Teilen Afrikas, dem Mittleren Osten und in Südamerika von großer Bedeutung.
Pferdeenzephalomyelitis	Der Begriff Pferdeenzephalomyelitis fasst viele verschiedene Viruserkrankungen zusammen. Geschädigt werden das Gehirn und das Rückenmark.
Rotz	Bakterielle Krankheit, welche folgende Symptome aufweist: eitrig-einschmelzende Prozesse in den oberen Atemwegen, der Lunge und der Haut.
Tollwut	Bekannte Viruserkrankung, die bei Menschen/Tieren fast immer eine tödliche Gehirnentzündung verursacht. Tollwut ist auch unter dem Begriff Wutkrankheit bekannt.

Quelle: Bundesministerium für Gesundheit (2011), Witzler (1999)



Genau wie im Schach sollte im Betrieb jeder einzelne Zug vorausschauend geplant werden.

Kapitel 9
Minderung von Finanzrisiken

Wichtig:

Liquidität bedeutet, seinen Zahlungsverpflichtungen jederzeit termingerecht nachkommen zu können.

Zentral für das Liquiditätsmanagement ist die Gegenüberstellung erwarteter Ein- und Auszahlungen.

Liquiditätsanalyse im Pferdebetrieb

Die Gewährleistung der Liquidität – sprich: der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit – des Betriebs ist ein wichtiger Bestandteil des Risikomanagements, um den Fortbestand des Betriebs nachhaltig zu sichern. Das Risiko, plötzlich zahlungsunfähig zu sein, ist in den letzten Jahren größer geworden. Ein Grund: Das Auf und Ab der Betriebsmittelpreise führt teilweise zu unvorhergesehenen, starken Kostensteigerungen. Gleichzeitig nehmen vielfach die Investitionssummen und die Finanzierung mit Fremdkapital, das einen regelmäßigen Kapitaldienst verlangt, zu. Die Zahlungsfähigkeit eines Pferdebetriebs ist insbesondere dann gefährdet, wenn mehrere Risikofaktoren, die die Liquidität belasten, zusammenkommen, beispielsweise wenn eine sinkende Auslastung im Pensionspferdebetrieb auf steigende Betriebsmittelkosten trifft.

Im Zentrum des Liquiditätsmanagements steht die realistische Ermittlung und Gegenüberstellung der zu erwartenden Ein- und Auszahlungen des Betriebs über einen bestimmten Zeitraum, um Zahlungsmittelüberschüsse bzw. -bedarfe zu ermitteln. Dabei müssen sowohl laufende Zahlungen als auch Geldbewegungen, die aus Investitionen und Desinvestitionen resultieren, berücksichtigt werden. Wird eine Liquiditätslücke festgestellt, muss entschieden werden, wie intern oder extern Kapital beschafft werden kann.

Von besonderer Bedeutung ist eine vorausschauende Liquiditätsplanung, wenn der Betrieb sich weiterentwickelt. Viele Wachstumschancen können nur ergriffen werden, wenn zu einem bestimmten Zeitpunkt ausreichend Kapital verfügbar ist. Gleichzeitig führen Wachstumsschritte dazu, dass sich die Ein- und Auszahlungsströme ändern: Neue Kunden kommen hinzu, mehr Personal wird eingestellt, Fremdkapitalzinsen sind zu zahlen, ein eigens aufgenommener Kredit ist zu tilgen usw. In derartigen Situationen steigen die Finanzrisiken eines Betriebs häufig sprunghaft an.

Die drei wesentlichen Schritte des Liquiditätsmanagements

1. Liquiditätsplanung: Erfassung und Saldierung aller erwarteten Zahlungsein- und -ausgänge über einen bestimmten Zeitraum, zum Beispiel einen Monat oder ein Jahr.
2. Disposition liquider Mittel: Ergreifen von Maßnahmen zur Schließung von Liquiditätslücken und zur Anlage von Überschüssen.
3. Gestaltung der Zahlungsströme: Durch geeignete Maßnahmen, beispielsweise die geschickte Wahl von Auszahlungszeitpunkten, wird eine Reduzierung von Kosten der Kapitalbewegungen, zum Beispiel Bankgebühren und Überziehungszinsen, angestrebt.

Wenn es doch mal eng wird: Wichtige Sofortmaßnahmen im Krisenfall

In der Zusammenarbeit mit Banken und eventuell einem Betriebsberater sind im Bedarfsfall die notwendigen Maßnahmen zu ergreifen, um finanzielle Engpässe zu überbrücken und die Liquidität des Betriebs sicherzustellen. Dazu muss zuallererst ein Überblick über die finanzielle Situation erlangt werden. Hilfreiche Informationen dazu liefern nicht nur der aktuelle Jahresabschluss und der Geldrückbericht, sondern auch eine Aufstellung der Finanz- und Darlehenskonto. Auf der Basis dieser Daten wird dann der zwingend notwendige Liquiditätsplan angefertigt. Die zweite Sofortmaßnahme ist das Gespräch mit der Hausbank, um diese über die aktuelle Situation zu informieren. Nur so lassen sich notwendige Verhandlungsspielräume schaffen und weitere Sofortmaßnahmen umsetzen.

Neben externen, meist finanzwirtschaftlichen Maßnahmen, die in der Zusammenarbeit mit Banken umzusetzen sind, lässt sich die Zahlungsfähigkeit in Krisensituationen auch über betriebsinterne Maßnahmen erhalten. Grundsätzlich gehören zur Sicherung der Liquidität in einer Krise alle Investitionen und Ausgaben im betrieblichen wie auch im privaten Bereich auf den Prüfstand. Mögliche Maßnahmen sind der Aufschub von Bauvorhaben, etwa der Errichtung einer neuen Reithalle, die Beitragsfreistellung von Lebensversicherungen, die Anpassung der Steuervorauszahlungsbescheide durch das Finanzamt, die Reduzierung von Entnahmen für die private Lebensführung usw.

Finanzwirtschaftliche Maßnahmen zum Erhalt der Zahlungsfähigkeit

Anpassung des Kreditlimits: Eine Finanzierung der laufenden Kosten über einen Kontokorrent- oder Lieferantenkredit sollte zwar nur kurzfristig in Anspruch genommen werden, eine angemessene Kreditlinie dient aber als Puffer für Abbuchungen und Ausgaben.

Auflösung von Festgeldern und Rücklagen: In guten Jahren sind häufig Geldüberschüsse erwirtschaftet und in Form von Festgeldern oder Geldanlagen festgelegt worden. Diese sollten rechtzeitig gekündigt werden, um Strafzinsen bei der Auflösung zu vermeiden.

Rechtzeitige Umfinanzierung von Krediten: Zur Reduzierung der aktuellen Tilgungsbelastung sollten kurzfristige Verbindlichkeiten in ein langfristiges Darlehen überführt werden. Insbesondere teure Kontokorrentkredite belasten die Kostenseite und sollten in ein übliches Darlehen mit mehrjähriger Laufzeit und geordneter Tilgung umfinanziert werden. Dabei können zum Beispiel Liquiditätssicherungsdarlehen in Anspruch genommen werden (landwirtschaftliches Kreditprogramm der Landwirtschaftlichen Rentenbank, spezielle Agrarkreditprogramme der Hausbank). Achtung: Bereits aus der Wahl eines Kreditprogramms kann sich ein Einfluss auf die Liquidität in den Folgejahren ergeben. Denn je nach Tilgungszeitpunkt belastet der Kapitaldienst für den Kredit die Liquidität des Betriebs. Bei Betriebsmittelkrediten sollte man sich fragen, ob eine langfristige Fremdfinanzierung von Verbrauchsgütern überhaupt sinnvoll ist.

Aussetzung der Tilgung: Hohe Kapitaldienstverpflichtungen, mit denen vor allem Betriebe konfrontiert sind, die in den vorangegangenen Jahren in erheblichem Umfang investiert haben, sind in einer Krise oft nicht mehr zu leisten. Im Gespräch mit der Bank sollte geklärt werden, ob diese bereit ist, die Tilgung zu strecken (zum Beispiel über ein Tilgungsauffangdarlehen) oder vorübergehend ganz auszusetzen.

Quelle: In Anlehnung an Gründken (2010); Leuer (2010)

Wichtig:

Liquidität eines Betriebs kommt immer vor Rentabilität.

Neben der Hausbank ist auch der Steuerberater ein wichtiger Partner bei der Liquiditätsplanung. Speziell bei der mittel- bis langfristigen Liquiditätsplanung (und insbesondere vor einer Investition!) sollte der Betriebsleiter das Gespräch mit seinem Steuerberater suchen. Dieser stellt die Verringerung der Steuerlast in den Mittelpunkt seiner Arbeit und betrachtet die Finanzströme im Betrieb aus einem anderen Blickwinkel. Gerade für das Rücklagenmanagement ist es unabdingbar, in guten Zeiten die Weichen richtig zu stellen. Eine hohe Auslastung in der Pensionspferdehaltung beispielsweise wirkt sich möglicherweise in Form einer hohen Steuerlast negativ auf die Zahlungsfähigkeit des Betriebs aus. Eventuell werden die Steuerzahlungen erst mit einer Zeitverzögerung von ein bis zwei Jahren liquiditätswirksam, wenn die Auslastung bereits wieder gesunken ist oder Kostensteigerungen zu verkraften sind. Im Rahmen der Liquiditätsplanung muss demnach auch die Steuerlast berücksichtigt werden. Trotzdem sollten in guten Zeiten keine unüberlegten „Schnellschüsse“ (zum Beispiel Maschinen- oder Reitbodenkäufe) getätigt werden. Man spart dadurch zwar kurzfristig Steuern; zu einem späteren Zeitpunkt fehlt das Geld aber in der Liquiditätsvorsorge.

Hausbank und Steuerberater sind wichtige Partner bei der Liquiditätsplanung.

Erfolgsanalyse: Beurteilung der wirtschaftlichen Situation

Im Wege der Erfolgsanalyse wird festgestellt, in welchem Umfang ein Betriebszweig (z.B. Pensionspferdehaltung, Reitschule oder Zucht) in der Lage ist, einen über den Aufwand (Personalkosten, Futterkosten, Abschreibungen usw.) hinausgehenden Ertrag zu erwirtschaften. Als Ergebnis ergibt sich der Gewinn bzw. Verlust dieses Betriebszweigs. Tabelle 6 zeigt exemplarisch die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) eines Pferdebetriebs mit den drei Betriebszweigen Pensionspferdehaltung, Zucht und Jungpferdeausbildung. Eine in dieser Form durchgeführte jährliche GuV hilft zu erkennen, in welchem Maße die verschiedenen Betriebszweige zum Erfolg des Betriebs beitragen. Damit wird die Grundlage für betriebliche Maßnahmen zur Erfolgssicherung wie Preisanpassungen (z.B. höherer Pensionspreis) oder Kosteneinsparungen geschaffen. Zugleich bildet der Gewinn die Grundlage unter anderem für die Rücklagenbildung und die Entlohnung der eigenen Arbeit. Mit der Erfolgsanalyse wird ein wesentlicher Beitrag zum betrieblichen Risikomanagement geleistet, da dauerhaft mit Verlust arbeitende Betriebszweige die Risikotragfähigkeit des Betriebs schwächen und oft auch zu Liquiditätsengpässen führen. Für die Pferdebranche ist die Erfolgsanalyse besonders wichtig, da die anfallenden Gewinne oftmals nicht allzu hoch sind.

Nur erfolgreiche Betriebe können Risiken tragen und sind langfristig stabil.

Tabelle 6

Gewinn- und Verlustrechnung in einem Pferdebetrieb mit drei Betriebszweigen

Gewinn- und Verlustrechnung	Pensionspferdebetrieb	Zucht	Jungpferdeausbildung
+ Betriebliche Erträge	175.000 €	22.000 €	143.000 €
Umsatzerlöse	175.000 €	22.000 €	143.000 €
Bestandsveränderungen			
Sonstige betriebliche Erträge			
- Betriebliche Aufwendungen	171.000 €	35.000 €	122.000 €
Materialaufwand	75.000 €	13.000 €	37.000 €
Bestandsveränderungen			
Personalaufwand	76.000 €	12.000 €	75.000 €
Abschreibungen (Gebäude/Maschinen)	15.000 €	9.000 €	9.000 €
Sonstige betriebliche Aufwendungen	5.000 €	1.000 €	1.000 €
= Betriebsergebnis	4.000 €	- 13.000 €	21.000 €
+ Finanzergebnis	- 1.500 €	--	- 500 €
+ Finanzerträge	2.000 €		500 €
- Finanzaufwand	- 3.500 €		- 1.000 €
= Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	2.500 €	- 13.000 €	20.500 €
+ Außerordentliches Ergebnis	--	2.000 €	--
+ Außerordentliche Erträge		2.000 €	
- Außerordentliche Aufwendungen			
+ Steuerergebnis	- 1.500 €	--	- 4.500 €
= Gewinn/Verlust des Geschäftsjahres	1.000 €	- 11.000 €	16.000 €

Quelle: In Anlehnung an Mußhoff und Hirschauer (2010e)

Rentabilität:

Betriebswirtschaftliche Kennziffer zur Erfassung des finanziellen Erfolgs eines Unternehmens.

Für viele Zwecke, zum Beispiel den Vergleich unterschiedlich großer Betriebe oder Betriebszweige, ist es hilfreich, den Gewinn (oder Verlust) als relative Kennzahl (Rentabilität) anzugeben. Zu diesem Zweck wird der Erfolg auf eine andere Größe, etwa das Eigenkapital, das Gesamtkapital oder den Umsatz des Betriebs bezogen; dementsprechend können unter anderem die Eigenkapital-, die Gesamtkapital- oder die Umsatzrentabilität eines Betriebs oder Betriebszweigs betrachtet werden.

Deckungsbeitragsrechnung als Instrument des Risikomanagements

Fixe und variable Kosten reagieren unterschiedlich auf Schwankungen der Auslastung eines Betriebs.

Außer von den Erlösen hängt der Erfolg eines Betriebs maßgeblich von seiner Kostensituation ab. Die Kosten reagieren unterschiedlich auf Schwankungen in der Beschäftigung des Betriebs; fixe Kosten bleiben auch bei zurückgehender Auslastung gleich (zum Beispiel Abschreibungen), während andere Kosten mit der Beschäftigung des Betriebs variieren. Zu diesen sogenannten variablen Kosten zählen unter anderem die Futter-, Einstreu- und Tierarztkosten. Eine Analyse der fixen und variablen Kosten im Rahmen des Risikomanagements hilft dem Betriebsleiter abzuschätzen, wie gut der Betrieb mit einer eventuell sinkenden Auslastung seiner Kapazitäten zurecht kommen würde.

Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung

Die Kostenanalyse kann mit Hilfe einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung erfolgen, wie sie in Tabelle 7 am Beispiel eines Pferdebetriebs mit den drei Betriebszweigen Pensionspferdehaltung, Zucht und Ausbildung für Jungpferde dargestellt ist. Eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung erfolgt in mehreren Schritten:

1. Im ersten Schritt werden alle einem Betriebszweig zurechenbaren variablen Kosten von den Leistungen des jeweiligen Betriebszweigs abgezogen. Das Ergebnis, der Deckungsbeitrag (DB) I, stellt den Bruttoerfolg des Betriebs dar.

2. Vom DB I werden die den einzelnen Betriebszweigen verursachungsgerecht zurechenbaren Fixkosten, die sogenannten Erzeugnisfixkosten, subtrahiert. Dadurch erhält man den DB II.

Tabelle 7

Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung im Pferdebetrieb

Betrieb mit 3 Betriebszweigen: - Arbeitnehmer auf Stundenbasis angestellt - Stall A: 60 Boxen; Stall B: 30 Boxen - 2 Reithallen; 1 Longierhalle - 1 Lagerhalle mit Maschinenpark	Pensionspferde (Stall A: 60 Boxen)	Zucht (Stall B: 10 Boxen in gemeinsa- mem Stall mit der Ausbildung)	Ausbildungsstall (Stall B: 20 Boxen in gemeinsa- mem Stall mit der Zucht)
Leistungen	Boxenpreis (270 €/Monat) x 12 Monate x Zahl der Boxen (60) x Auslastung (hier: 90 %)	6 Stuten, 3 Jährlinge Verkaufte Fohlen: 1 à 2.000 €; 2 à 3.000 €; 1 à 5.000 €; 1 à 9.000 €	Ausbildungspreis je Pferd (700 €/Monat) x Monate in Ausbildung (≈ 1 Jahr) x Zahl der Boxen (20) x Auslastung (hier: 80 %)
Summe	174.960 €	22.000 €	134.400 €
- Variable Kosten	- Futter-/Einstreukosten 70.000 € - Weidekosten 4.000 € - Tierversicherungskosten 300 € - Verbandskosten 300 € - Arbeitskosten (15 €/h) 75.000 € (≈ 0,25 h je Pferd/d): Füttern, Misten, Führen Summe: ca. 5.000 h/a - Sonstige variable Kosten 400 € <u>Summe gesamt: 150.000 €</u>	- Deckgelder 5.000 € - Futter-/Weidekosten 11.000 € - Tierversicherungskosten 500 € - Verbandskosten 200 € - Transportkosten 300 € - Tierarzt/Hufpflege 1.100 € - Vermarktungskosten 700 € - Arbeitskosten (15 €/h): 12.000 € Füttern, Misten, Führen (≈ 0,25 h je (Stute m./o. Fohlen)/d): Summe: ca. 800 h/a - Sonstige variable Kosten 200 € <u>Summe gesamt: 31.000 €</u>	- Futter-/Weidekosten 20.000 € - Tierversicherungskosten 1.000 € - Verbandskosten 2.000 € - Transportkosten 1.000 € - Tierarzt/Hufpflege 1.500 € - Materialkosten 4.000 € - Arbeitskosten (15 €/h): 75.000 € * Füttern, Misten, Führen (≈ 0,25h je Pferd/d) * Reiten (≈ 0,55 h je Pferd/d) Summe: ca. 5.000 h/a - Sonstige variable Kosten 2.500 € <u>Summe gesamt: 107.000 €</u>
= DB I	24.960 €	-9.000 €	31.000 €
- Erzeugnisfixkosten	- Reiterstübchen - Sonstige Erzeugnisfixkosten Summe: 2.000 €		
= DB II	22.960 €	18.400 €	
- Betriebszweigfixkosten	- Stall A Kosten (AfA/Zinsen/Rep.) - Strom (z.B. Beleuchtung) Stall A - Sonstige Betriebszweigfixkosten Summe: 13.000 €	- Stall B Kosten (AfA/Zinsen/Rep.) - Strom (z.B. Beleuchtung) Stall B - Sonstige Betriebszweigfixkosten Summe 10.000 €	
= DB III	9.960 €	8.400 €	
Summe DB III	18.360 €		
- Unternehmensfixkosten	- Versicherungen Betrieb - 2 x Reithallenkosten (AfA/Zinsen/Rep.) Summe: 10.000 €	- Lagerhallenkosten (AfA/Zinsen/Rep.) - 1 x Logierhalle (AfA/Zinsen/Rep.)	- Maschinenpark (AfA/Zinsen/Rep.) - Sonstige Unternehmensfixkosten
Kalkulatorischer Gewinn	8.360 €		

AfA = Abschreibungen; Rep. = Reparaturkosten

3. Anschließend werden Fixkosten, die von mehreren Betriebszweigen gemeinsam verursacht werden, von der Summe der DB II dieser Betriebszweige abgezogen. Im Beispiel sind dies die Betriebszweige Zucht und Ausbildung von Jungpferden, die einen gemeinsamen Stalltrakt (Stall 2) nutzen. Im Ergebnis erhält man den DB III.

4. Im letzten Schritt werden die Unternehmensfixkosten, die keinem Betriebszweig verursachungsgerecht zugerechnet werden können, z.B. eine von allen Betriebszweigen gemeinsam genutzte Lagerhalle und den gesamten Betrieb betreffende Versicherungen, von der Summe der DB III abgezogen. Das daraus entstehende Ergebnis ist der kalkulatorische Gewinn, definiert als die Differenz zwischen den gesamten Leistungen und den gesamten Kosten des Betriebs.

Tabelle 8

Szenarioanalyse eines Pensionspferdebetriebs

	Pensionspferde (Stall: 60 Boxen)	Fall 1: Auslastungsrückgang auf 70%	Fall 2 Futterpreise steigen um 13.000 €
Leistungen	Boxenpreis (270 €/Monat) x 12 Monate x Zahl der Boxen (60) x Auslastung (hier: 90 %)	Boxenpreis (270 €/Monat) x 12 Monate x Zahl der Boxen (60) x Auslastung (hier: 70 %)	Boxenpreis (270 €/Monat) x 12 Monate x Zahl der Boxen (60) x Auslastung (hier: 90 %)
Summe	174.960 €	136.080 €	174.960 €
- Variable Kosten	- Futter-/Einstreukosten 70.000 € - Weidekosten 4.000 € - Tierversicherungskosten 300 € - Verbandskosten 300 € - Arbeitskosten (15 €/h) 75.000 € (≈ 0,25 h je Pferd/d): Füttern, Misten, Führen Summe: ca. 5.000 h/a - Sonstige variable Kosten 400 € Summe gesamt: 150.000 €	- Futter-/Einstreukosten 56.000 € - Weidekosten 3.200 € - Tierversicherungskosten 240 € - Verbandskosten 240 € - Arbeitskosten (15 €/h) 57.750 € (≈ 0,25 h je Pferd/d): Füttern, Misten, Führen Summe: ca. 3.850 h/a - Sonstige variable Kosten 320 € Summe gesamt: 117.750 €	- Futter-/Einstreukosten 83.000 € - Weidekosten 4.000 € - Tierversicherungskosten 300 € - Verbandskosten 300 € - Arbeitskosten (15 €/h) 75.000 € (≈ 0,25 h je Pferd/d): Füttern, Misten, Führen Summe: ca. 5.000 h/a - Sonstige variable Kosten 400 € Summe gesamt: 163.000 €
Summe DB I	24.960 €	18.330 €	11.960 €
- Erzeugnisfixkosten	- Reiterstübchen - Sonstige Erzeugnisfixkosten Summe: 2.000 €	- Reiterstübchen - Sonstige Erzeugnisfixkosten Summe: 2.000 €	- Reiterstübchen - Sonstige Erzeugnisfixkosten Summe: 2.000 €
Summe DB II	22.960 €	16.330 €	9.960 €
- Betriebszweigfixkosten	- Stall A Kosten (AfA/Zinsen/Rep.) - Strom (z.B. Beleuchtung) Stall A - Sonstige Betriebszweigfixkosten Summe: 13.000 €	- Stall A Kosten (AfA/Zinsen/Rep.) - Strom (z.B. Beleuchtung) Stall A - Sonstige Betriebszweigfixkosten Summe: 13.000 €	- Stall A Kosten (AfA/Zinsen/Rep.) - Strom (z.B. Beleuchtung) Stall A - Sonstige Betriebszweigfixkosten Summe: 13.000 €
Summe DB III	9.960 €	3.330 €	- 3.040 €

AfA = Abschreibungen; Rep. = Reparaturkosten

Für das betriebliche Risikomanagement ist die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung ein wichtiges Hilfsmittel. Sie hilft zu erkennen, wo im Betrieb Leistungen und Kosten entstehen und wie sich der Eintritt bestimmter Risiken, etwa ein Auslastungsrückgang im Pensionspferdebereich von 90 % auf 70 % oder ein Anstieg der jährlichen Futterkosten um insgesamt 13.000 €, auf den Erfolg auswirken würden. Zudem erlaubt die stufenweise, verursachungsgerechte Zurechnung der Fixkosten, die Eignung bestimmter Anpassungsmaßnahmen zu erkennen. Weist beispielsweise ein Betriebszweig sehr viele gemeinsam mit anderen Betriebszweigen verursachte Fixkosten auf, so blieben diese Fixkosten auch nach einer eventuellen Aufgabe des Betriebszweigs bestehen und müssten dann von den verbliebenen Betriebszweigen allein getragen werden.

Szenarioanalysen erlauben die vorausschauende Beschäftigung mit den möglichen Folgen des Eintritts von Risiken.

Auch können Szenarioanalysen durchgeführt werden: Welche Auslastung ist mindestens erforderlich, um z.B. mit Pensionspferden Geld verdienen zu können? Wie stark dürfen einzelne Kostenpositionen steigen, ehe der Betrieb in die roten Zahlen rutscht? Für die Beantwortung derartiger Fragen zahlt sich die sorgfältige Unterscheidung zwischen fixen und variablen Kosten aus. Tabelle 8 zeigt exemplarisch eine Szenarioanalyse für einen Pensionspferdebetrieb.

Fazit

Wie alle Betriebe ist ein Pferdebetrieb vielfältigen Risiken ausgesetzt. Dazu gehören Risiken, die sich aus den landwirtschaftlichen Aspekten des Betriebs wie dem Umgang mit Tieren und Pflanzen sowie der Abhängigkeit von der Witterung ergeben. Andere Risiken sind eher mit dem Dienstleistungscharakter des Pferdebetriebs verknüpft, so etwa die Gefahr der Kundenabwanderung und des Preisverfalls durch die Eröffnung eines konkurrierenden Betriebs im eigenen Einzugsbereich. Alle relevanten Risiken sind im Rahmen des betrieblichen Risikomanagements zu identifizieren, zu bewerten und durch angemessene Maßnahmen gegebenenfalls zu begrenzen, um ein langfristig erfolgreiches Wirtschaften des Betriebs zu gewährleisten.

Der vorliegende Leitfaden gibt Ihnen als Betriebsleiter die notwendigen Grundlagen an die Hand, ein betriebliches Risikomanagement aufzubauen, das auf Ihre betriebsindividuelle Situation zugeschnitten ist. Denn: Es gibt keine allgemeingültigen, vorgefertigten Standardlösungen; nur der grundsätzliche Aufbau und prinzipielle Ablauf des Risikomanagements können in allgemeiner Form beschrieben werden. Risikomanagement ist und bleibt eine ureigene Aufgabe eines jeden Betriebsleiters. So sollten Sie persönlich abwägen, welche Risiken für Ihren Betrieb mit seinen besonderen Abläufen Bedeutung besitzen und möglicherweise den Einsatz von Instrumenten zur Risikosteuerung erfordern. Nur auf der Basis dieser Bestandsaufnahme wird es Ihnen möglich sein, relevante Risiken zu identifizieren und diese entsprechend ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit sowie dem jeweiligen potenziellen Schadensausmaß zu bewerten.

Ziel Ihres betrieblichen Risikomanagements kann es nicht sein, Risiken grundsätzlich zu vermeiden. Jedes unternehmerische Handeln ist mit Risiken verknüpft. Vielmehr sollte es Ihnen darum gehen, notwendige Informationen zu sammeln und auszuwerten, um auf dieser Grundlage entsprechend Ihrer persönlichen Risikoneigung fundierte Entscheidungen im Rahmen des betrieblichen Risikomanagements zu treffen: Wollen oder können Sie in Anbetracht der betrieblichen (und gegebenenfalls familiären) Situation ein spezifisches Risiko akzeptieren oder wollen Sie es vermindern oder sogar ganz vermeiden? Der vorliegende Leitfaden unterstützt Sie dabei, geeignete Bausteine zur Steuerung der individuellen Risikosituation zusammenzufügen, so dass der Fortbestand Ihres Betriebs auch in einer Krisensituation gesichert ist und dauerhaft möglichst stabile Ergebnisse erwirtschaftet werden können.

Nicht vergessen sollten Sie den vierten und letzten Schritt im Kreislauf des Risikomanagements – die Risikokontrolle. Dieser Schritt verlangt von Ihnen eine regelmäßige Überprüfung der gesamten Risikosituation des Betriebs sowie der Wirksamkeit und der Kosten der eingesetzten Instrumente (Kosten-Nutzen-Analyse). Denn die Rahmenbedingungen und Ihr Betrieb verändern sich ständig. Um in Zukunft weiterhin erfolgreich zu wirtschaften, wird daher von Ihnen eine dynamische Weiterentwicklung auch Ihrer Risikomanagementstrategie verlangt.

Hilfreich kann es sein, den Schritt der Risikokontrolle beispielsweise mit der jährlichen Besprechung Ihres Jahresabschlusses zu verbinden. Dies sichert eine gewisse Regelmäßigkeit der Beschäftigung mit dem Risikomanagement. Wenn Ihr Betrieb eine bestimmte Größe erreicht hat und Sie sich nicht mehr um alles persönlich kümmern (können), ist es ferner wichtig, die Verantwortlichkeiten für die Aufgaben im Rahmen des Risikomanagements zu klären: Wer kümmert sich bis wann um was?

Insgesamt hoffen wir, mit diesem Leitfaden die Relevanz, aber auch Möglichkeiten zur Ausgestaltung des betrieblichen Risikomanagements deutlich gemacht zu haben.

In diesem Sinne: Erkennen Sie Ihre Risiken und begegnen Sie ihnen vorausschauend!

Quellenverzeichnis

Kapitel 1: Notwendigkeit des Risikomanagements

- Deutsche Reiterliche Vereinigung e.V.* (2011a): Jahresbericht 2011, Warendorf.
- Deutsche Reiterliche Vereinigung e.V.* (2011b): Zahlen, Daten, Fakten, <http://www.pferd-aktuell.de/Wir-ueber-uns/Zahlen-Fakten/-96/Zahlen-Fakten.htm>, Abrufdatum: 10.9.2011.
- Deutsche Reiterliche Vereinigung e.V.* (2011c): Porträt, <http://www.pferd-aktuell.de/Wir-ueber-uns/Portraet/-92/Portraet.htm>, Abrufdatum: 2.7.2011.
- Deutscher Olympischer Sportbund* (2010): Bestandserhebung 2010. Frankfurt/Main.
- Ipsos* (2001): Marktanalyse Pferdesportler in Deutschland 2001. Warendorf.
- Nolle, E.* (2002): Zur Mensch-Tier-Beziehung bei Kindern der 5. und 6. Klasse einer Berliner Grundschule. Dissertation Freie Universität Berlin.
- Olympia Statistik* (2011): Statistik, Olympische Sportart Reiten, www.olympiastatistik.de, Abrufdatum: 12.11.2011.
- Rothenberger, S.* (2006): Verfahrenstechnische und bauliche Planung sowie ökonomische Bewertung eines Aufzuchtbetriebes von Warmblutpferden in Deutschland. Dissertation Universität Gießen.
- Tierseuchenkassen* (2011): Anzahl Pferde und Pferdehalter nach den Registrierungsdaten der einzelnen Tierseuchenkassen auf Landkreisebene, www.tierseuchenkasse.de.

Kapitel 2: Grundlagen des Risikomanagements

- Lehrner, J.* (2002): Risiken in der Landwirtschaft – Notwendigkeit, Nutzen und Realisierbarkeit eines Risiko-Managements in landwirtschaftlichen Betrieben. Dissertation WU Wien.
- Mann, K. H.* (2010): Risikobewertung: Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenspotenziale – Sichern Sie sich systematisch ab. In: DLG-Mitteilungen, Heft 5, S. 22-24.
- Mußhoff, O., Hirschauer, N.* (2010a): Modernes Agrarmanagement. Betriebswirtschaftliche Analyse- und Planungsverfahren. 2. Auflage, München, S. 313ff.
- Rademacher, J., Hemmerling, U.* (2010): Relevanz des Risikomanagements in der Landwirtschaft – Risikomanagement und Sicherheitsnetze – Was brauchen die Landwirte? In: Deutsche Bauernkorrespondenz, Heft 3, S. 6-8.
- Schaper u.a.* (2008): Risikomanagement in Milchviehbetrieben: Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der sich ändernden EU-Milchmarktpolitik. In: Landwirtschaftliche Rentenbank (Hrsg.): Risikomanagement in der Landwirtschaft, Frankfurt/Main, S. 135-184.
- Schaper, C., Bronsma, H., Theuvsen, L.* (2010): Wie viel Risiko passt zu Ihnen? In: DLG-Mitteilungen, Heft 4, S. 96-99.
- Wolke, T.* (2008): Risikomanagement. 2. Auflage, München.

Kapitel 3: Risiken im Pferdebetrieb

- Deutsche Reiterliche Vereinigung e.V.* (Hrsg.) (2008a): Betriebswirtschaftslehre – Modernes Management für Pferdebetriebe und Reitvereine. Warendorf.
- Deutsche Reiterliche Vereinigung e.V.* (2009): FN-Handbuch Pferdewirt. 2. Auflage, Warendorf.
- Drescher, A.* (2011): Persönliche Mitteilung, S.E.E. Betriebsberatung, Andreas Drescher, Hedwig Hübsch Weg 9, 65468 Trebur; Telefon: 06147 5797658; E-Mail: info@derbetriebsberater.de.
- Grant, R. M., Nippa, M.* (2006a): Strategisches Management – Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien. 5. Auflage, München, S. 380ff.
- Jungehülshing, H.* (1986): Nebenerwerb – ein Ausweg aus der Klemme? In: Landwirtschaftliches Wochenblatt Westfalen Lippe, Dezember, S. 7ff.
- Korries, O.* (2003): Untersuchung pferdehaltender Betriebe in Niedersachsen – Bewertung unter dem Aspekt der Tiergerechtigkeit, bei Trennung in verschiedene Nutzungsgruppen und Beachtung haltungsbedingter Schäden. Dissertation Tierärztliche Hochschule Hannover.
- Lehrner, J.* (2002): Risiken in der Landwirtschaft – Notwendigkeit, Nutzen und Realisierbarkeit eines Risiko-Managements in landwirtschaftlichen Betrieben. Dissertation WU Wien.
- LWK* (2010): Richtwert-Deckungsbeitragsrechnung 2010 der Landwirtschaftskammer Niedersachsen, S. 92ff.
- Mann, K. H.* (2010): Risikobewertung: Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenspotenziale – Sichern Sie sich systematisch ab. In: DLG-Mitteilungen, Heft 5, S. 22-24.
- Mußhoff, O., Hirschauer, N.* (2010b): Modernes Agrarmanagement. Betriebswirtschaftliche Analyse- und Planungsverfahren. 2. Auflage, München, S. 322ff.
- Rademacher, J., Hemmerling, U.* (2010): Relevanz des Risikomanagements in der Landwirtschaft, Risikomanagement und Sicherheitsnetze – Was brauchen Landwirte? In: Deutsche Bauernkorrespondenz, Heft 3, S. 6-8.

Kapitel 4: Bewertung von Risiken

- Mann, K. H.* (2010): Risikomanagement – Sichern Sie sich systematisch ab. In: DLG-Mitteilungen, Heft 5, S. 22-24.
- Mußhoff, O., Hirschauer, N.* (2010c): Modernes Agrarmanagement. Betriebswirtschaftliche Analyse- und Planungsverfahren. 2. Auflage, München, S. 313ff.
- Näther, M.* (2012): Risikomanagement im Pferdebetrieb – Eine empirische Untersuchung. Masterarbeit Universität Göttingen.
- Schaper, C. u.a.* (2008): Risikomanagement in Milchviehbetrieben: Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der sich ändernden EU-Milchmarktpolitik. In: Landwirtschaftliche Rentenbank (Hrsg.): Risikomanagement in der Landwirtschaft, Frankfurt/Main, S. 135-184.

Kapitel 5: Risikosteuerung im Pferdebetrieb

- Figge, S.* (2005): *Risikomanagement- und Überwachungssystem nach KonTraG: Prozess, Instrumente, Träger*. Wiesbaden.
- Mußhoff, O., Hirschauer, N.* (2010d): *Modernes Agrarmanagement. Betriebswirtschaftliche Analyse- und Planungsverfahren*. 2. Auflage, München, S. 322ff.
- Schaper, C., Bronsema, H., Theuvsen, L.* (2010): Wie viel Risiko passt zu Ihnen? In: DLG-Mitteilungen, Heft 4, S. 96-99.

Kapitel 6: Beachtung steuerrechtlicher Risiken

- Kuckelmann F.* (2008): Steuern. In: Deutsche Reiterliche Vereinigung e.V. (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre – Modernes Management für Pferdebetriebe und Reitvereine*. Warendorf, S. 136 – 162.
- Moser, R.* (1998): Vieheinheiten – So vermeiden Sie die gewerbliche Tierhaltung. In: Top Spezial, Ausgabe 9, S. 6-9.
- Oberfinanzdirektion Karlsruhe* (2006): Leitfaden für die Bearbeitung von Liebhaberei-Fällen. Karlsruhe.
- Seeger, S.* (2011): Persönliche Mitteilung, Dipl. Kffr. Susanne Seeger (Steuerberaterin und Partnerin bei Seeger & Deckert Partnerschaft), Feldstr. 7d, 17373 Ueckermünde, Telefon: 039771/5340; E-Mail: s.seeger@datevnet.de.
- Top Agrar Online* (2011): Ermäßigter Mehrwertsteuersatz bei Pferden soll erhalten bleiben. URL: <http://www.topagrar.com/news/Home-top-News-Ermaessigter-Mehrwertsteuersatz-bei-Pferden-soll-erhalten-bleiben-434085.html>, Abrufdatum 12.12.2011.

Kapitel 7: Marktrisiken identifizieren und steuern

- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie* (2010): Die Mischung macht's: der Marketing Mix. www.existenzgruender.de, Abrufdatum: 2.8.2011.
- Deutsche Reiterliche Vereinigung e.V. (Hrsg.)* (2008): *Betriebswirtschaftslehre – Modernes Management für Pferdebetriebe und Reitvereine*. Warendorf.
- Feuchthofen, S.* (2009): Der Islandpferdesport ist sauber! IPZV: http://legacy.ipzv.de/245-Der_Islandpferdesport_ist_sauber_e_25210_r_3953.htm.
- Gille, C., Hoischen-Tauber, S., Spiller, A.* (2011): Neue Reitsportmotive jenseits des klassischen Turniersports. München.
- Gille, C., Spiller, A.* (2008): Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung: eine empirische Studie. Diskussionsbeitrag Nr. 0803. Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung. Universität Göttingen.
- Grant, R. M., Nippa, M.* (2006b): *Strategisches Management – Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien*. 5. Auflage, München, S. 105ff.
- LWK* (2010): Richtwert-Deckungsbeitragsrechnung 2010 der Landwirtschaftskammer Niedersachsen, S. 92ff.
- Meffert, H., Bruhn, M.* (2006): *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden*. 5. Auflage, Wiesbaden.
- Spiller, A.* (2010): *Marketing-Basics – Ein Online-Lehrbuch*. Göttingen, S. 79f.

Kapitel 8: Versicherungen im Pferdebetrieb

- Bundesministerium für Gesundheit* (2011): Anzeigepflichtige Pferdeseuchen, URL: www.vppoc.at/News/Pferdeseuchen.pdf, Abrufdatum: 7.10.2011.
- GDV* (Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V.) (2008): Konzept einer umfassenden und nachhaltigen Mehrgefahrenversicherung für landwirtschaftliche Betriebe in Deutschland. Berlin, S. 17.
- LVV* (Landwirtschaftlicher Versicherungsverein Münster a.G.) (2008): Versicherungslösungen zur Absicherung von Produktionsrisiken. Die gute Adresse für die Landwirtschaft – Betriebshaftpflicht, Rechtsschutz, Gebäude-, Inventar- & Tierversicherungen. Münster.
- Mann, K. H.* (2010): Risikomanagement – Sichern Sie sich systematisch ab. In: DLG-Mitteilungen, Heft 5, S. 22-24.
- Petry, M.* (2010): Das Drei-Gewinner-Modell – Versicherungen reduzieren das Kreditrisiko von Agrarbetrieben. In: Neue Landwirtschaft, Heft 5, S. 20-22.
- R+V Versicherung* (2006): Eine gesunde und ertragreiche Zukunft für Ihren Hof. Die R+V-Versicherungslösungen für die Landwirtschaft. Wiesbaden.
- R+V Versicherung* (2011): Versicherungen für Pferd und Reiter. <http://www.ruv.de>, Abrufdatum: 12.7.2011.
- Schaper, C. u.a.* (2008): Risikomanagement in Milchviehbetrieben: Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der sich ändernden EU-Milchmarktpolitik. In: *Landwirtschaftliche Rentenbank* (Hrsg.): *Risikomanagement in der Landwirtschaft*, Frankfurt/Main, S. 135-184.
- Schweizer Fernsehen* (2011): Reitanlass wegen gefährlicher Pferdeseuche abgesagt. www.tages-schau.sf.tv/Nachrichten/Archiv/2011/07/23/Vermischtes/Reitanlass-wegen-gefahrlcher-Pferdeseuche-abgesagt, Abrufdatum: 7.12.2011.
- Wann, H.-J.* (2008): Versicherungen. In: Deutsche Reiterliche Vereinigung (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre – Modernes Management für Pferdebetriebe und Reitvereine*. Warendorf, S. 118-135.
- Witzler, H. J.* (1999): *Krankheiten des Pferdes – Ein Leitfaden für Studium und Praxis*. 3. Auflage, Berlin.

Kapitel 9: Minderung von Finanzrisiken

- Babrs, E.* (2001): Liquiditätsplanung zur Minderung von Finanzierungsrisiken – Methoden des Rechnungswesens als Instrumente des Risikomanagements in der Landwirtschaft. In: Brockmeyer, M., Isermeyer, F., von Cramon-Taubadel, S. (Hrsg.): *Liberalisierung des Weltagrarhandels? Strategien und Konzepte*. Münster, S. 255-264.
- Blanck, N., Babrs, E.* (2009): Die Risikoausgleichsrücklage als Instrument des landwirtschaftlichen Risikomanagements. In: *Agrarwirtschaft*, 58. Jg., S. 209-217.
- Deutsche Reiterliche Vereinigung e.V. (Hrsg.)* (2008c): *Kostenrechnung und Betriebsplanung*. In: Deutsche Reiterliche Vereinigung (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre – Modernes Management für Pferdebetriebe und Reitvereine*. Warendorf, S. 197-226.
- Gründken, B.* (2010): Die wichtigsten Sofort-Maßnahmen. In: top agrar, Heft 5, S. 37.
- Lauer, S.* (2010): In guten Jahren Speck ansetzen. In: top agrar, Heft 5, S. 40-42.
- LWK* (2010): Richtwert-Deckungsbeitragsrechnung 2010 der Landwirtschaftskammer Niedersachsen, S. 92ff.
- Mußhoff, O., Hirschauer, N.* (2010e): *Modernes Agrarmanagement. Betriebswirtschaftliche Analyse- und Planungsverfahren*. 2. Auflage, München, S. 78-79.
- Schulze-Steinmann, M.* (2010): So verschaffen Sie sich einen Überblick. In: top agrar, Heft 5, S. 34.
- Werdenich, M.* (2008): *Modernes Cash Management*. München.

Professor Dr. Ludwig Theuvsen
Department für Agrarökonomie und
Rurale Entwicklung
Arbeitsbereich Betriebswirtschaftslehre
des Agribusiness
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen
Tel.: 0551/394851
Fax: 0551/394621
E-Mail: theuvsen@uni-goettingen.de

Edmund Rehwinkel-Stiftung der Rentenbank
Hochstraße 2, 60313 Frankfurt am Main
Tel.: 089/2107 - 376
Fax: 089/2107 - 6459
E-Mail: stiftung@rentenbank.de
www.rehwinkel-stiftung.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Aufl. - Göttingen: Cuvillier, 2012

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2012
Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen
Telefon: 0551-54724-0
Telefax: 0551-54724-21
www.cuvillier.de

Gedruckt auf säurefreiem Papier

ISBN 978-3-95404-050-6