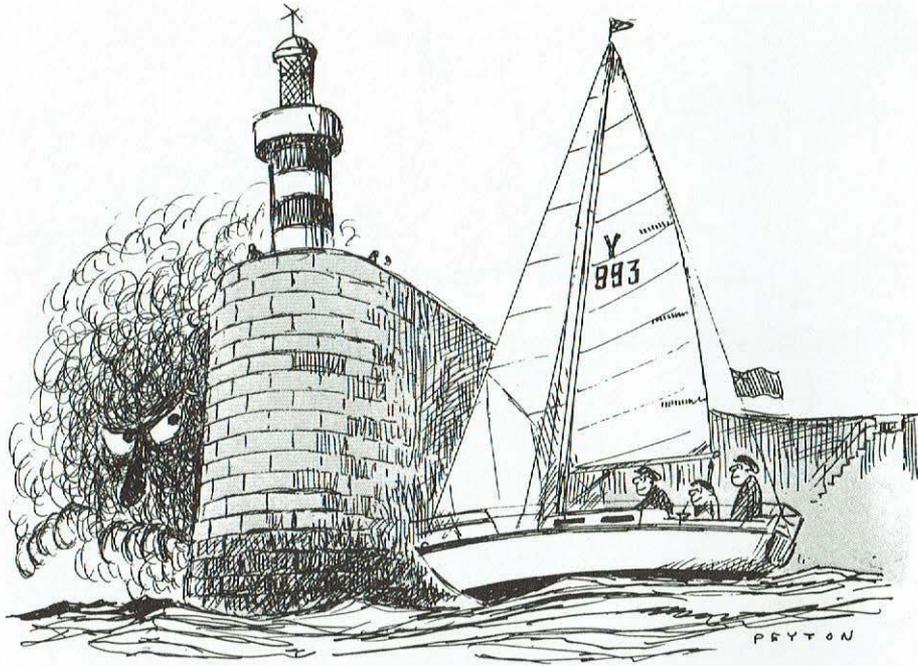


Risiken und ihre betriebswirtschaftlichen Auswirkungen

Wolfgang Lentz
Fakultät Landbau/Umwelt/Chemie
Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden





= Gefahr?

*„Ich liebe dieses Auslaufen, man weiß nie, was der Tag
einem Gutes bringt.“*

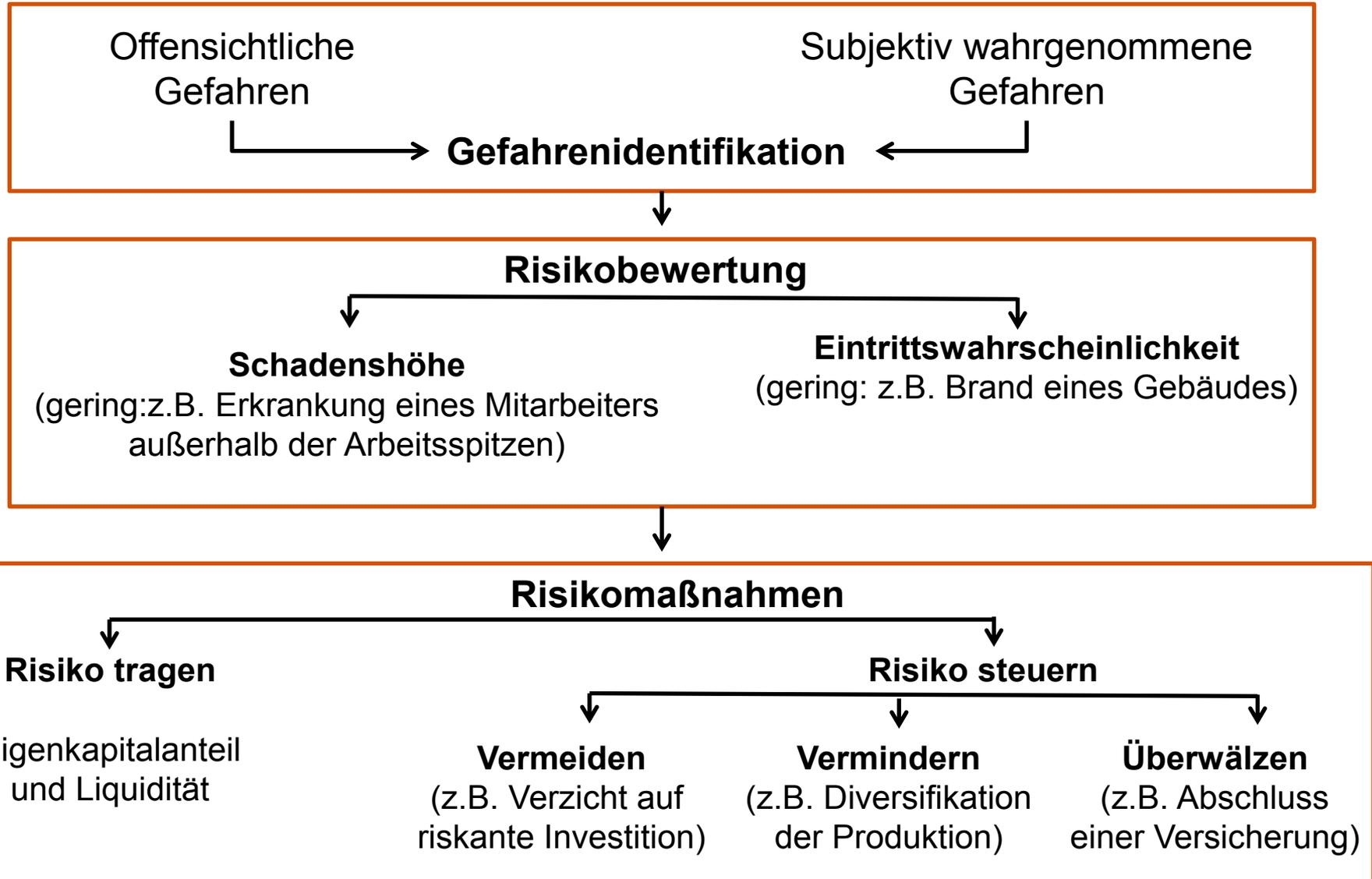
Quelle: Mike Peyton: Nicht ärgern – segeln!, 1979, Delius Klasing



= No Risk, No Fun?
oder

„ohne Risiko kein Erfolg“?

1. Was ist Risikomanagement?
2. Operative Risiken in gärtnerischen Betrieben
3. Instrumente zum Management von Risiken
4. Auswirkungen auf den Betrieb
5. Zusammenfassung



Nach: Mußhoff, O.; Hirschauer, N. 2010, S.13

Marktrisiken

- Volatile Preise
- Abnahmerisiko
- Kulturzeitverschiebung
- Insolvenz Marktpartner

Politikrisiken

- Umweltpolitik
- Steuerrecht
- Baurecht
- Mindestlohn
- Saison AK

Externe
Risiken



Risiken im
gärtnerisch
en Betrieb



Interne
Risiken

Produktionsrisiken

- Wetter
- Kulturprobleme
- Ertragsverluste

Personenrisiken

- Ausfall durch
- Unfall
 - Krankheit

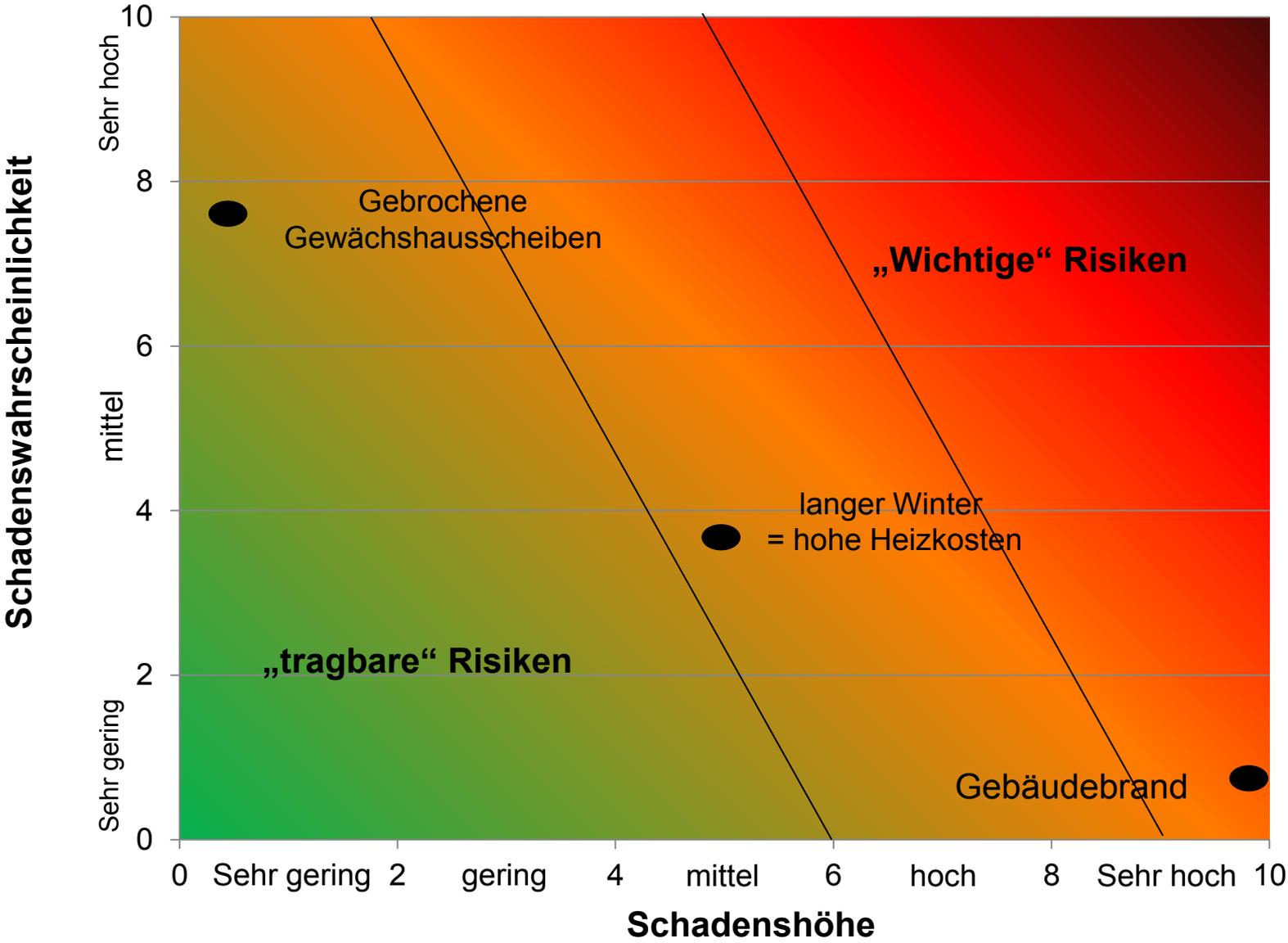
Finanzrisiken

- Liquiditätsmangel
- Hohe Fremdkapitalbelastung

Anlagerisiken

- Schäden an
- Gebäuden
 - Maschinen

Siehe auch: <https://www.rentenbank.de/foerderangebote/risikomanager/>



1. Einschätzung der Schadenshöhe?

- Bei Sachschäden Gestehungskosten
- Bei Haftungsschäden?

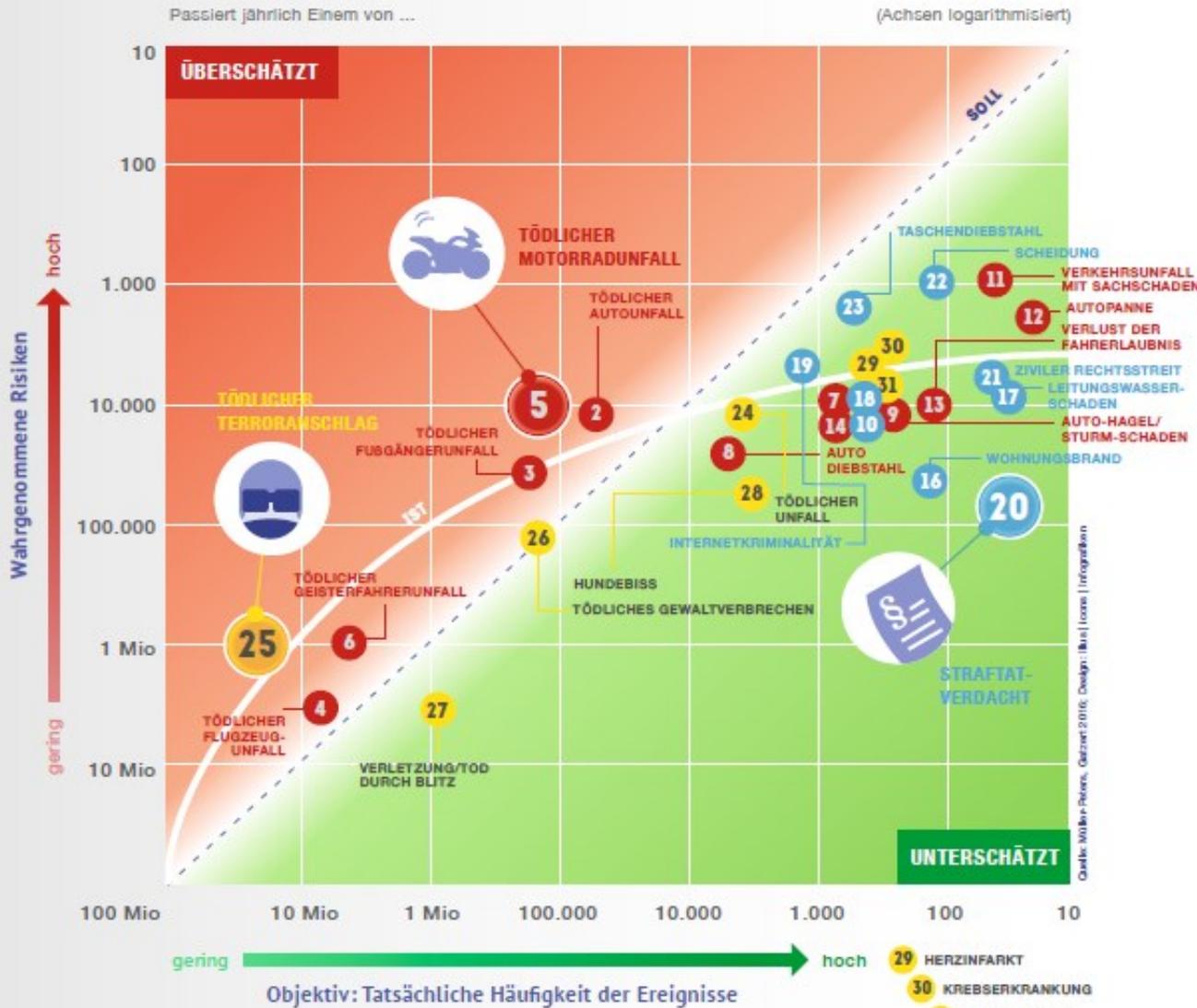
2. Einschätzung der Schadenswahrscheinlichkeit?

- Objektive Wahrscheinlichkeiten
Wetterdaten, Statistiken über Unfälle ..., Preisreihen, ...
- Subjektive Wahrscheinlichkeiten
persönliche Einschätzung abhängig von eigenen Informationen, Erfahrungen, Ängsten ...
 - *höhere Einschätzung nach einem Schadensfall.*
 - *Verluste werden höher eingeschätzt als entgangene Gewinne.*

...

ALLTAGSGEFAHREN - WAS PASSIERT WIE OFT?

Wir über- oder unterschätzen systematisch die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken.



Auf der Soll-Linie stimmen Einschätzungen und tatsächliche Häufigkeit überein. Die Häufigkeit von Ereignissen im roten Feld werden überschätzt, im grünen unterschätzt. Die IST-Linie gibt den Trend der tatsächlichen Schätzungen an.

Quelle:
Horst Müller-Peters; Nadine Gatzert,
Oktober 2016

Die Häufigkeiten dieser kritischen Ereignisse wurden von den Befragten besonders stark

ÜBERSCHÄTZT / UNTERSCHÄTZT:

ÜBERSCHÄTZT

FAKTOR



● Tödlicher Motorradunfall	14 X
● Tödlicher Geisterfahrerunfall	6 X
● Tödlicher Autounfall	4 X
● Tödlicher Fußgängerunfall	4 X

UNTERSCHÄTZT



● Verkehrsunfall mit Sachschaden	24 X
● Marderbiss Auto	32 X
● Autoaufbruch	34 X
● Wildunfall	35 X
● Auto-Hagel/Sturm-Schaden	51 X
● Verlust der Fahrerlaubnis	85 X
● Autopanne	95 X

Quelle:
Horst Müller-Peters; Nadine Gatzert,
Oktober 2016

Innerbetriebliches Risikomanagement

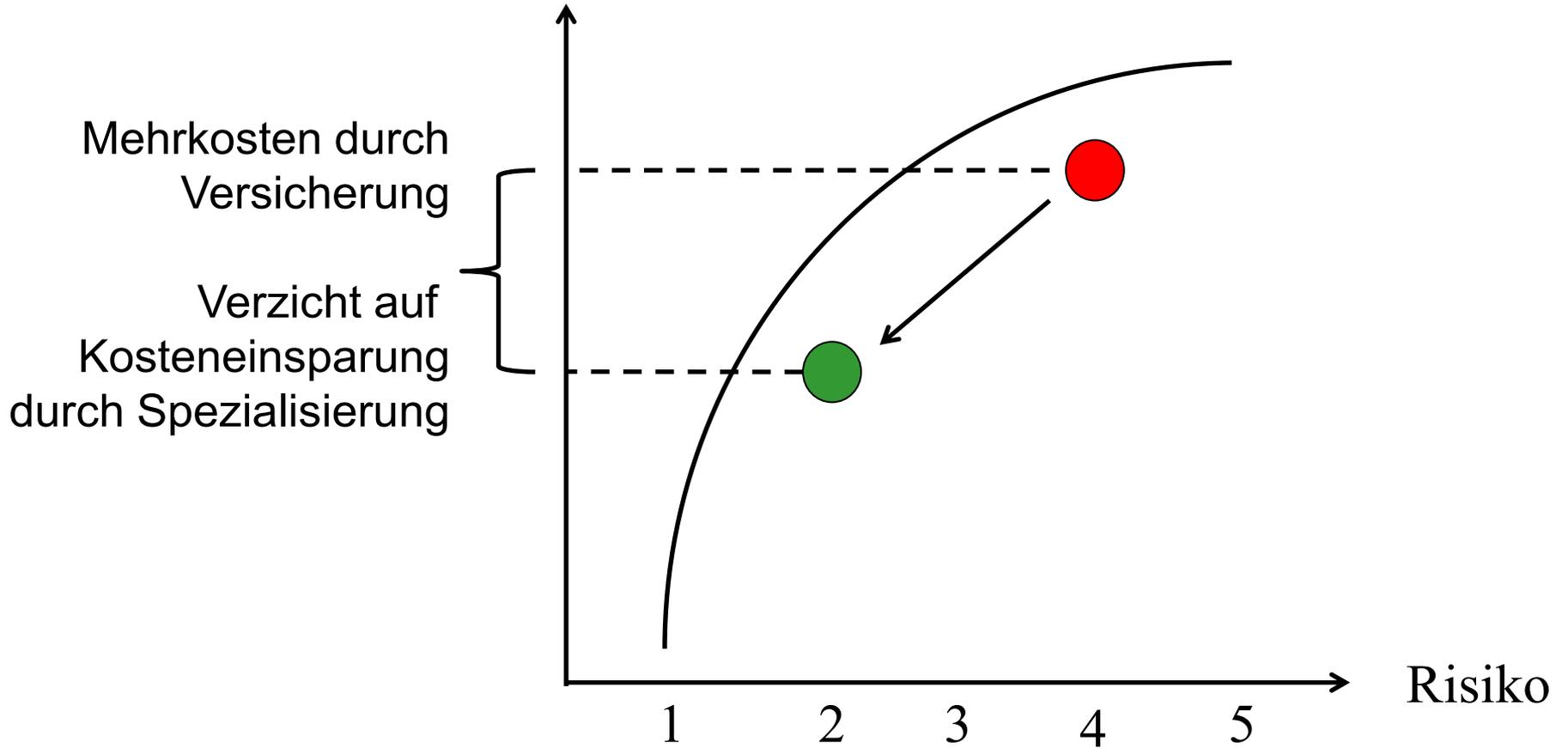
- **Ausgestaltung des Produktionsverfahrens**
(vorsichtige Wahl der Kulturtermine, robuste Sorten)
- **Diversifizierung**
(breite Produktionspalette, Aufnahme vor- und nachgelagerter Aktivitäten)
- **Überkapazitäten**
(Vorhalten zusätzlicher Produktionsmittel)
- **Reservebildung**
(Liquidität ...)
- **Umweltsteuerung**
(Bewässerung, Hagelschutz, Folieneinsatz)

Außerbetriebliches Risikomanagement

- **Lieferverträge**
- **Breite Kundenbasis / Abnehmer**
- **Versicherungen**

Nach: Mußhoff, O.; Hirschauer, N. 2010, S.17

Erwartetes
Einkommen



am Freitag, 21.08.2009

München - "Giftkraut im Salat!" Die Aufregung war groß, als diese Meldung vor einer Woche die Runde machte. Die Konsequenz: Plus- und Netto-Märkte, die Edeka-Gruppe, Rewe, Globus und Aldi nahmen deutschen Rucola aus ihrem Sortiment.

Rucola-Bauern gehen in die Offensive



dpa

Rucola-Salat: Drastischer Umsatzeinbruch nach Greiskraut-Fund

Großaktion der Rucola-Bauern: Nach dem Fund des giftigen Greiskrauts in einer Packung Salat starten die Erzeuger nun eine Informationskampagne im Internet. Sie hoffen, damit den drastischen Umsatzeinbruch eindämmen zu können.

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/greiskraut-fund-rucola-bauern-gehen-in-die-offensive-a-644673.html>

Unverzichtbar wenn durch einmaliges Auftreten des Risikofalles die Existenz gefährdet ist wie bei:

- Haftpflichtschäden
- Hohe Sachschäden

Aber es entsteht das Problem des „**Moralischen Risikos**“ (moral hazard)

- vorhandener Versicherungsschutz führt zu risikoreicheren Handlungen
- Man versucht die eingezahlte Versicherungsprämien wieder „herauszubekommen“
- => eine Lösung ist die Selbstbeteiligung.

- Gefahr, dass auch „kleine Risiken“ versichert werden
 - => z.B. Reiserücktrittsversicherung,
 - => wichtiger ist die Auslandskrankenversicherung, da Kosten nicht abschätzbar.

Zierpflanzenbaubetriebe 2015/16 (Anzahl Betriebe 381)			
	Mittel	1. Drittel	3.Drittel
Betriebsfläche (ha)	4,45	5,39	3,45
Glasfläche (qm)	10.398	13.102	7.262
Arbeitskräfte insgesamt	9,09	10,06	7,15
davon Familienarbeitskräfte	1,84	1,65	1,67
Umsatzerlöse	924.144	1.312.975	482.809
Vermögen laut Bilanz	654.000	867.000	422.000
Fremdkapital (FK)	397.000	496.000	257.000
Eigenkapital (EK)	257.000	371.000	165.000
Eigenkapital in % Vermögen	39,3%	42,8%	39,1%
Finanzaufwendungen	14.100	18.300	8.700
FK-Zins langfristig	3,55%	3,69%	3,39%

Quelle: ZBG, Kennzahlen für den Betriebsvergleich im Gartenbau, 2017, 60. Jahrgang

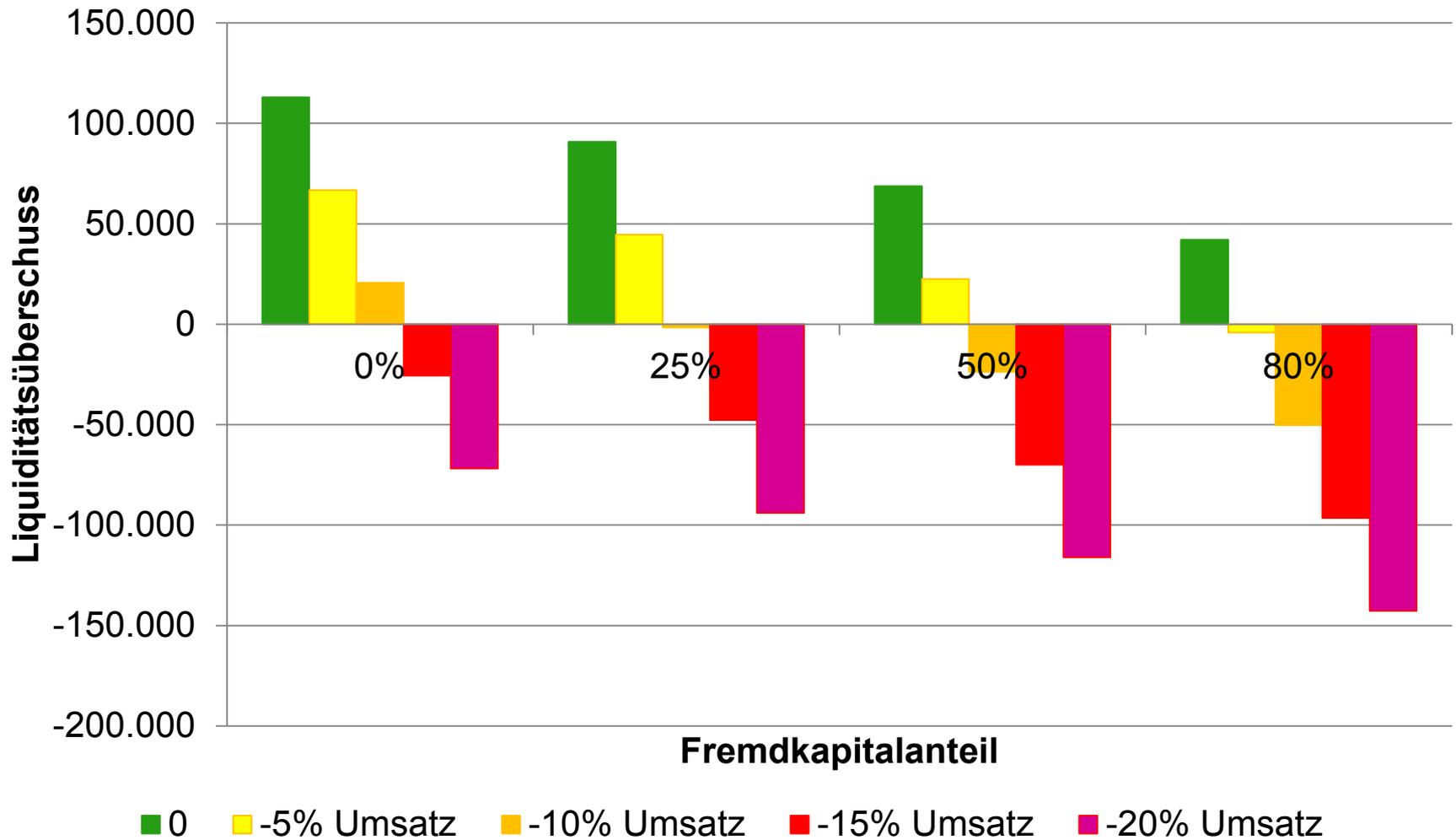
Auswirkungen von Erlöseinbußen

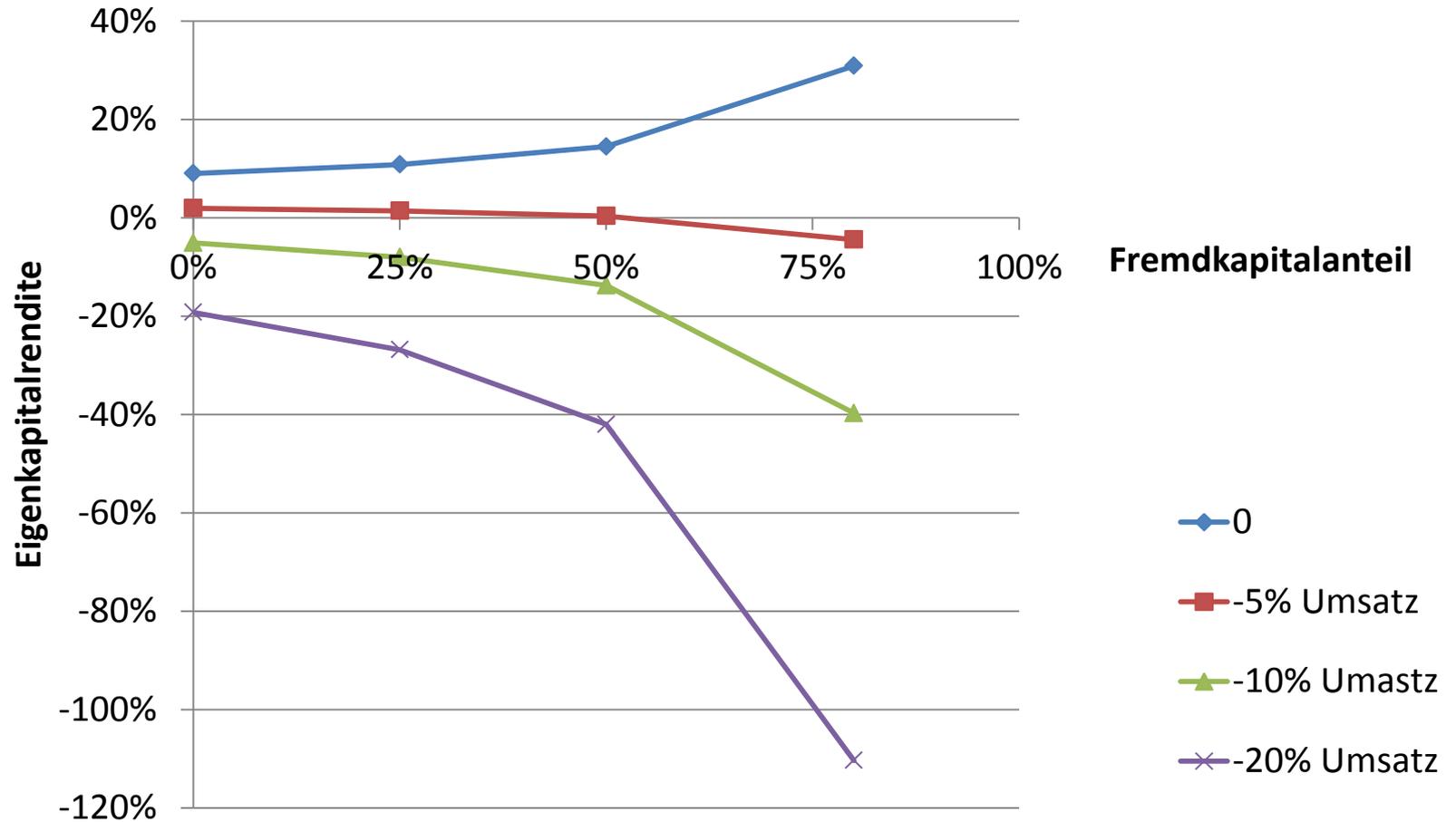
Umsatzveränderung		-5%	-10%	-1%	0%	
Umsatzerlöse	924.000	877.800	831.600	914.760	924.000	
+ sonst. betriebl. Erträge	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	
= betriebliche Erträge	978.000	931.800	885.600	968.760	978.000	
- Materialaufwand	417.000	417.000	417.000	417.000	454.000	
<i>davon Heizaufwand</i>	37.000	37.000	37.000	37.000	74.000	<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> Doppelte Heizkosten </div>
- Lohnaufwand FremdAk	196.000	196.000	196.000	196.000	196.000	
- sonst. betr. Aufwand	221.000	221.000	221.000	221.000	221.000	
<i>davon AfA</i>	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	
= Betriebsergebnis	144.000	97.800	51.600	134.760	107.000	
% Veränderung Betriebsergebnis		-32,1%	-64,2%	-6,4%	-25,7%	
+ Finanzerträge	450	450	450	450	450	
- Finanzaufwendungen	-14.104	-14.104	-14.104	-14.104	-14.104	
= steuerlicher Gewinn	130.346	84.146	37.946	121.106	93.346	
+ AfA	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	
= CashFlow	184.346	138.146	91.946	175.106	147.346	
- Lohnansatz FamilienAK	-85.000	-85.000	-85.000	-85.000	-85.000	
- Kredittilgung	-39.712	-39.712	-39.712	-39.712	-39.712	
- Gewinnsteuer	?					
= Liquiditätsüberschuss	59.634	13.434	-32.766	50.394	22.634	
Gesamtrendite	9,0%	2,0%	-5,1%	7,6%	3,4%	
Eigenkapitalrendite	17,6%	-0,3%	-18,3%	14,0%	3,2%	

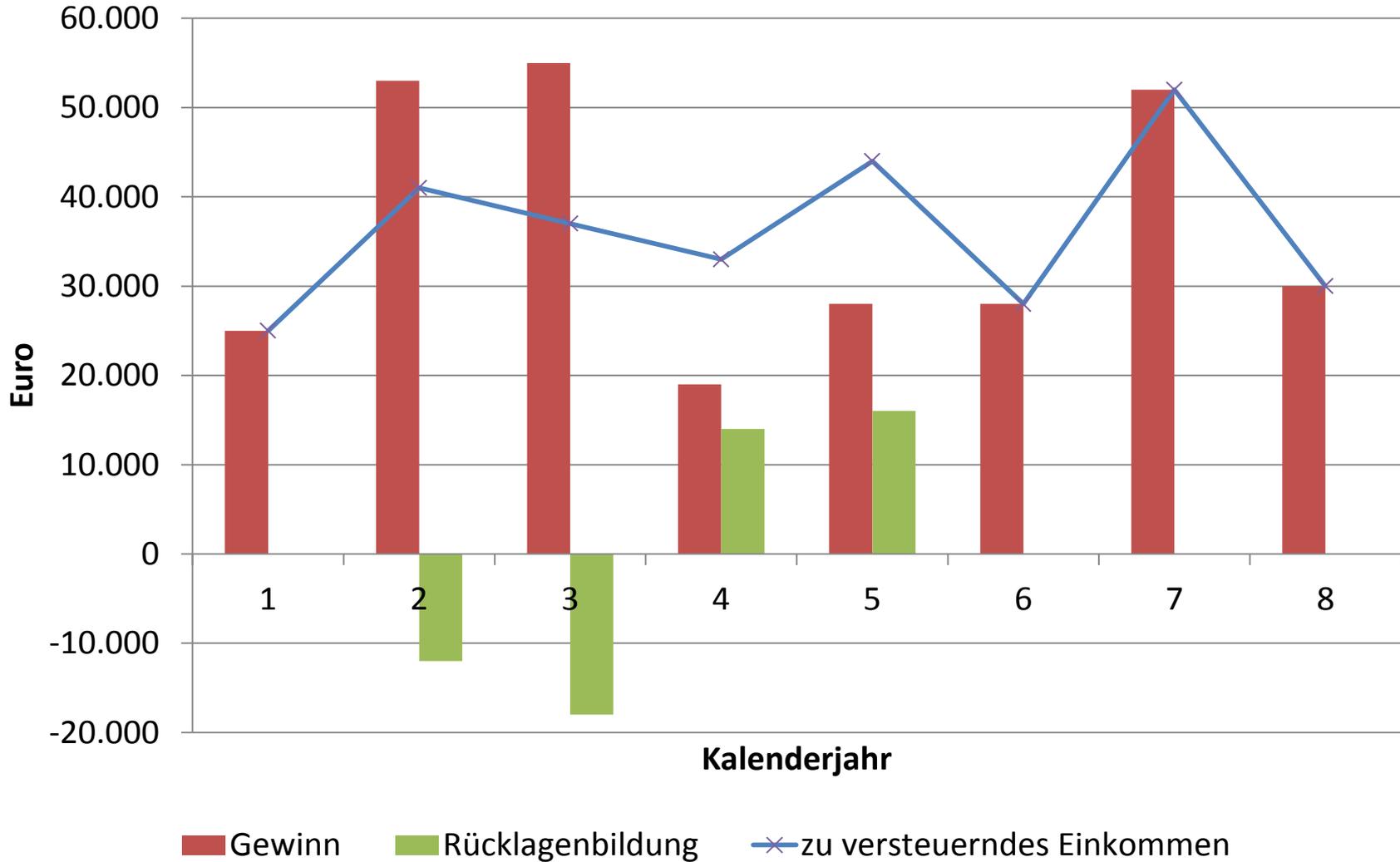
Fremdkapitalzins	3,55%			
Umsatzveränderung	0%	0%	0%	0%
Umsatzerlöse	924.000	924.000	924.000	924.000
+ sonst. betriebl. Erträge	54.000	54.000	54.000	54.000
= betriebliche Erträge	978.000	978.000	978.000	978.000
- Materialaufwand	417.000	417.000	417.000	417.000
- Lohnaufwand FremdAk	196.000	196.000	196.000	196.000
- sonst. betr. Aufwand	221.000	221.000	221.000	221.000
<i>davon AfA</i>	54.000	54.000	54.000	54.000
= Betriebsergebnis	144.000	144.000	144.000	144.000
+ Finanzerträge	0	0	0	0
= steuerlicher Gewinn	144.000	138.193	132.386	125.418
+ AfA	54.000	54.000	54.000	54.000
= CashFlow	198.000	192.193	186.386	179.418
- Lohnansatz	-85.000	-85.000	-85.000	-85.000
- Gewinnsteuer				

Einfluss der Kapitalstruktur auf das Risiko

Fremdkapitalanteil	0%	25%	50%	80%
Fremdkapitalzins	3,55%			
Umsatzerlöse	831.600	831.600	831.600	831.600
+ sonst. betriebl. Erträge	54.000	54.000	54.000	54.000
= betriebliche Erträge	885.600	885.600	885.600	885.600
- Materialaufwand	417.000	417.000	417.000	417.000
- Lohnaufwand FremdAk	196.000	196.000	196.000	196.000
- sonst. betr. Aufwand	221.000	221.000	221.000	221.000
<i>davon AfA</i>	<i>54.000</i>	<i>54.000</i>	<i>54.000</i>	<i>54.000</i>
= Betriebsergebnis	51.600	51.600	51.600	51.600
+ Finanzerträge	0	0	0	0
= steuerlicher Gewinn	51.600	45.793	39.986	33.018
+ AfA	54.000	54.000	54.000	54.000
- Lohnansatz	-85.000	-85.000	-85.000	-85.000
- Kredittilgung	0	-16.357	-32.714	-52.343
- Gewinnsteuer				







Verändert nach Blank/Bahrs 2009, S.209

Tabelle 1. Regelungen zur Ausgleichsrücklage im Forstschäden-Ausgleichsgesetz

Höchstbetrag	Durchschnitt der nutzungssatzmäßigen Einnahmen der vorangegangenen drei WJ
Zuführung	Jährlicher Zuführungsbetrag max. 25% des Höchstbetrags
Auflösung	Der Ausgleichsfonds darf nur in Anspruch genommen werden
1.	zur Ergänzung der durch eine Einschlagbeschränkung geminderten Erlöse;
2.	für vorbeugende oder akute Forstschutzmaßnahmen;
3.	für Maßnahmen zur Konservierung oder Lagerung von Holz;
4.	für die Wiederaufforstung oder Nachbesserung von Schadensflächen und die nachfolgende Waldpflege;
5.	für die Beseitigung der unmittelbar oder mittelbar durch höhere Gewalt verursachten Schäden an Wegen und sonstigen Betriebsvorrichtungen.
Sanktion	Zuschlag von 10% des schädlich verwendeten Teils der Rücklage zur Einkommen- oder Körperschaftsteuer (§ 3 Abs. 4 ForstSchAusglG i.V.m. § 2 Abs. 6 EStG)

Quelle: eigene Darstellung nach § 3 Forstschäden-Ausgleichsgesetz

Bewertung

- Steuerersparnisse eher gering
- Hoher administrativer Aufwand
- Liquiditätsplanung aufwändiger
- Einsatz der im Betrieb vorhandenen Liquidität wird möglicherweise erschwert.

Tarifglättung seit 2016 in der LW möglich (§32c EStG)

Blank/Bahrs 2009, S.209

- Analysieren möglicher unternehmerischer Risiken.
- Versicherungslösungen bei hohen und oft nicht bekannten Schadenssummen.
(so viel wie nötig, aber so wenig wie möglich)
- Liquidität als Risikopuffer unumgänglich.
- Rechtzeitig für eine „gesunde“ Fremdkapitalstruktur sorgen.
- Rechtzeitig für Kreditlinien sorgen.
- Finanzieller Effekt einer Risikoausgleichsrücklage nicht überschätzen

Blanck, N.; Bahrs, E. (2009): Die Risikoausgleichsrücklage als Instrument des landwirtschaftlichen Risikomanagements, GJAE, S. 209-217

Hirschauer, N.; Mußhoff, O. (2012): Risikomanagement in der Landwirtschaft, Agrimedia Verlag.

Müller-Peters, H.; Gatzert, N. (2016): *Todsicher*: Die Wahrnehmung und Fehlwahrnehmung von Alltagsrisiken in der Öffentlichkeit, https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/hochschule/fakultaeten/wirtschafts_und_rechtswissenschaften/bericht_risiko_40_hmp_ng_02.pdf

Mußhoff, O.; Hirschauer, N. (2010): Abriss des Risikomanagements im landwirtschaftlichen Unternehmen. In: Agrarspectrum 43, S. 10-25.