

Risikomanagement im Pferdebetrieb – Status quo und Entwicklungsbedarf

Risk management in equestrian farm businesses - Status quo and needs for improvement

Maria NÄTHER, Janina MÜLLER und Ludwig THEUVSEN

Zusammenfassung

Das Pferd ist für viele Menschen ein wichtiger Freizeitpartner geworden. Dies hat in den letzten Jahren u.a. zu einem starken Anstieg der Zahl der Neugründungen von Pferdebetrieben geführt. Die Betriebe sind sowohl landwirtschaftlichen Risiken als auch speziellen Risiken rund um die angebotenen Dienstleistungen, etwa einem Auslastungsrückgang von Pferdeboxen, ausgesetzt. Der Eintritt dieser Risiken kann zu existenziellen wirtschaftlichen Gefährdungen führen, die Betriebsaufgaben zur Folge haben können. BetriebsleiterInnen sind sich der vielfältigen Risiken, denen sie ausgesetzt sind, oftmals nicht bewusst. Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel des vorliegenden Beitrags, diese Risiken zu charakterisieren und zu systematisieren. Basierend auf einer Datenerhebung unter 418 deutschen Pferdebetrieben werden die subjektive Bewertung verschiedener Risikofaktoren in Abhängigkeit von der Eintrittswahrscheinlichkeit und dem potentiellen Schadensausmaß einzelner Risiken analysiert.

Schlagerworte: Risikomanagement, Pferdebetrieb, Eintrittswahrscheinlichkeit, Schadensausmaß

Summary

For many, horseback riding has become the hobby of choice. This has resulted in a strong increase of riding stables startups in recent years. Currently such businesses are faced with various risks which have the potential to remarkably decrease the economic stability of the business

Erschienen 2013 im *Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie*, Band 22(1): 183-192. On-line verfügbar: <http://oega.boku.ac.at>.

so much that it can be forced to close. Often the business managers are unaware of the extent of the manifold risks with which she or he will be confronted. In this light, this paper aims to characterize and systematize these risks. In addition, data obtained from 418 German stables will be used to analyze the subjective valuation of various risk factors related to incident rate and potential damage.

Keywords: risk management, riding stables, incident rate, potential damage.

1. Einleitung

Die Pferdebranche hat sich in den letzten Jahren in Deutschland (€ 5 Mrd. Jahresumsatz) und Österreich (€ 1,5 Mrd. Umsatz p.a.) zu einem bedeutenden Wirtschaftszweig entwickelt (KLEMM und DIENER, 2003; SCHNEIDER und MAHLBERG, 2005). Über 300.000 Menschen in Deutschland und rund 24.000 Menschen in Österreich verdienen ihren Lebensunterhalt im Bereich der Pferdehaltung (IPSOS, 2001; SCHNEIDER und MAHLBERG, 2005, 1). In Deutschland gibt es 70.200 (DESTATIS, 2007) und in Österreich 25.000 (FRICKH, 2012, 4) Betriebe mit Pferdehaltung. Die Anzahl an Pferdebetrieben steigt seit den 1970er-Jahren kontinuierlich leicht an (FN, 1992).

Nach BREUER und WICKER (2011, 215ff.) haben ein Viertel aller Pferdebetriebe mindestens ein Problem, das ihre Existenz bedroht und eventuell zur Betriebsaufgabe zwingen könnte. An dieser Problematik setzt die vorliegende Studie an. Sie stellt dar, welchen Risiken ein Pferdebetrieb ausgesetzt ist und wie die verschiedenen Risiken von den BetriebsleiterInnen wahrgenommen werden. In der Pferdebranche sind bislang nur vergleichsweise wenige Studien durchgeführt worden, die sich mit den verschiedenen Aspekten des Risikomanagements beschäftigen. Der Beitrag leistet damit einen Beitrag zum besseren Verständnis des Risikomanagements in Pferdebetrieben.

2. Grundlagen des Risikomanagements

Ein Risiko ist das Produkt aus der Wahrscheinlichkeit des Risikoeintritts und dem damit ggf. verbundenen Schadensausmaß (MILLER et al., 2004, 1). Der Risikomanagementprozess umfasst vier aufeinander aufbauende Schritte (WOLKE, 2007, 4). Die ersten beiden Schritte (Risiko-

identifikation und -bewertung) werden gemeinsam auch als Risikoanalyse bezeichnet. Sie dient der Erfassung der für einen Betrieb relevanten Risiken sowie der Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit (E) und des potentiellen Schadensausmaßes (S) dieser Risiken; die Ergebnisse lassen sich in einer Risikomatrix darstellen (vgl. Abbildung 2). Der dritte und vierte Schritt sind die Risikosteuerung, also die Implementierung von Maßnahmen zur Risikoverminderung, -vermeidung oder -überwälzung, und die Risikokontrolle, die der Überprüfung der Effektivität der eingesetzten Maßnahmen des Risikomanagements dient (FALKINGER, 2006; BURGER und BURCHHART, 2002, 49ff.).

Pferdebetriebe sind zahlreichen Risiken ausgesetzt, die sich sowohl aus ihrem Charakter als landwirtschaftlicher Betrieb (z.B. volatile Preise für Futter und Einstreu; Tiergesundheitsrisiken) wie auch als Dienstleistungsbetrieb (bspw. Aufkommen neuer WettbewerberInnen; Auslastungsrückgang) ergeben. Abbildung 1 stellt die Risiken im Pferdebetrieb im Überblick dar. Das Risikomanagement in Pferdebetrieben stellt vielfältige Anforderungen an die BetriebsleiterInnen. Von ihnen wird ein hohes Maß an landwirtschaftlichem und hippologischem Fachwissen ebenso wie eine ausgeprägte Markt- und KundInnenorientierung verlangt.

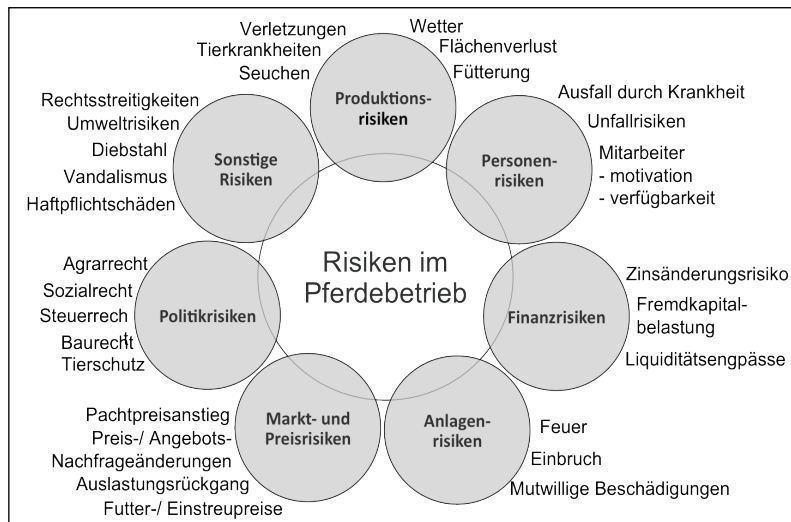


Abb. 1: Risiken im Pferdebetrieb
 Quelle: NÄTHER und THEUVSEN, 2012, 16

3. Empirische Untersuchung

3.1 Studiendesign, Stichprobenbeschreibung und Methodik

Im Rahmen dieser Studie wurde in Zusammenarbeit mit der Deutschen Reiterlichen Vereinigung (FN) eine deutschlandweite standardisierte Online-Umfrage mit Hilfe des EFS Survey Global Park im Zeitraum August bis September 2011 durchgeführt. Sie zeigt Trends im Risikomanagement von Pferdebetrieben auf und setzt sich aus insgesamt 100 Fragen und 261 Variablen zusammen. Nach 1.306 Aufrufen von Personen beantworteten letztendlich 418 ProbandInnen die Umfrage vollständig. 81,1% der ProbandInnen sind BetriebsleiterInnen, die restlichen 18,9% teilen sich auf in BetriebsnachfolgeInnen, SeniorchefInnen und TeilhaberInnen von Pferdebetrieben. Die Studie ist annähernd repräsentativ für Pferdebetriebe in Deutschland.

Die Stichprobe umfasst 73,7% Frauen und 26,3% Männer. Der Altersdurchschnitt liegt bei ca. 45 Jahren. Die ProbandInnen besitzen ein deutlich höheres Bildungsniveau als der Durchschnitt der deutschen Bevölkerung. Gleichwohl absolvierten 51,7% keine pferdefachliche oder landwirtschaftliche, sondern eine andere Ausbildung. 54,3% der ProbandInnen betreiben ihren Betrieb im Haupterwerb, 29,2% im Nebenerwerb und 16,5% als Liebhaberei (Hobby). Dabei werden 52,6% als landwirtschaftlicher Betrieb, 33,3% als Gewerbebetrieb und der Rest als Verein geführt. Ein Großteil der Betriebe (74,4%) hat noch nie einen Generationswechsel durchlaufen und in 14,6% der Betriebe fand dieser erst innerhalb der letzten zehn Jahre statt. 119 Betriebe haben sich auf eine einzige Betriebsform (z.B. nur Pensionspferdehaltung (63 Betriebe) oder nur Zucht (17 Betriebe)) spezialisiert. Die restlichen 299 Betriebe kombinieren zwei bis sieben verschiedene Betriebsformen (Kombinationen aus z.B. Pensionspferdehaltung und Ausbildungsbetrieb und/oder Zucht).

Das Kernstück der Befragung stellt die Bewertung von 37 vorgegebenen Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit (E) und potentielltem Schadensausmaß (S) auf 10-stufigen Rating-Skalen (E: 1 = unwahrscheinlich bis 10 = sehr wahrscheinlich; S: 1 = unwesentlich bis 10 = katastrophal) dar. Einen weiteren Schwerpunkt bildete die Bewertung der Wirksamkeit verschiedener Risikomanagementinstru-

mente durch die Befragten. Durchschnittlich dauerte die gesamte Beantwortung des Fragebogens 20-30 Minuten.

3.2. Ergebnisse

Im ersten Schritt mussten die ProbandInnen die Wichtigkeit der Risikoarten bestimmen. Dazu brachten sie die verschiedenen Risikoarten in eine subjektiv wahrgenommene Rangfolge. Wird ein Mittelwert der den einzelnen Risikoarten zugewiesenen Rangplätze berechnet, so zeigt sich, dass die Markt- und Preisrisiken auf dem ersten Rang und Sonstige Risiken mit Abstand auf dem letzten Rang liegen (Tabelle 1).

Tab. 1: Rangfolge der Risikoarten gemäß subjektiver Wahrnehmung der ProbandInnen

Risikoarten	μ	σ	Rang	T
Markt- und Preisrisiken	1,98	1,010	1	39,369***
Personenrisiken	3,02	1,566	2	38,461***
Produktionsrisiken	3,27	1,323	3	49,358***
Finanz- und Anlagenrisiken	3,50	1,553	4	44,731***
Politikrisiken	3,89	1,549	5	49,819***
Sonstige Risiken	5,28	1,275	6	82,098***

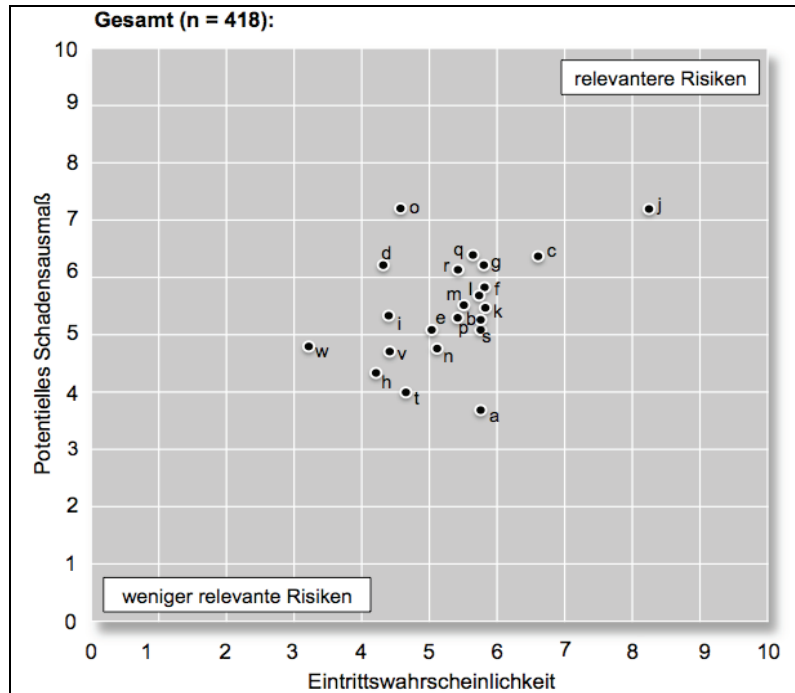
μ = Mittelwert; σ = Standardabweichung; Signifikanzniveau: *** $p \leq 0,001$

Quelle: Eigene Darstellung

In der Umfrage waren insgesamt 37 Einzelrisiken, gruppiert nach den unterschiedlichen Risikoarten, hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und potentielltem Schadensausmaß zu bewerten. Abbildung 2 stellt die wichtigsten Einzelrisiken dar.

Die höchste Eintrittswahrscheinlichkeit ordnen die ProbandInnen den Risiken „Steigende Futter- und Einstreupreise“ (j: E = 8,20) und „Veränderungen im Steuerrecht“ (c: E = 6,56) zu. Den letzten Rang nimmt die „Sinkende Kundenzufriedenheit“ (w: E = 3,18) ein. Unter dem Aspekt des potentiellen Schadensausmaßes sehen die ProbandInnen im „Langanhaltenden Ausfall der Arbeitskraft des Betriebsleiters“ (o: S = 7,19) das größte Risiko. Danach folgen „Steigende Futter- und Einstreupreise“ (j: S = 7,08) und „Veränderungen im Steuerrecht“ (c: S = 6,38). Auf einem der hinteren Ränge ist wieder die „Sinkende Kundenzufriedenheit“ (w: S = 4,93) zu finden. Werden die Mittelwerte von E und S miteinander multipliziert, sind auf den ersten beiden Plätzen „Steigende Futter- und Einstreupreise“ (j: 58,06) und „Veränderungen

im Steuerrecht“ (c: 41,85) und auf dem letzten Rang „Sinkende Kundenzufriedenheit“ (w: 15,68) zu finden.



a) Steigende Auflagen im Tierschutz; b) Steigende Auflagen im Baurecht; c) Veränderungen im Steuerrecht; d) Auftreten von Tierseuchen; e) Auftreten von Tierkrankheiten; f) Naturkatastrophen; g) Verringerte Flächenverfügbarkeit; h) Beanstandung von Mängeln beim Pferdeverkauf; i) Sinkende Auslastung des Betriebs; j) Steigende Futter- und Einstreupreise; k) Steigende Pachtpreise; l) Sättigung des Pferdemarkts; m) Überangebot von Reitanlagen; n) Ausfall eines Mitarbeiters; o) Längerer Ausfall der Arbeitskraft des Betriebsleiters; p) Kurzzeitiger Ausfall der Arbeitskraft des Betriebsleiters; q) Unzureichende/ fehlende Eigenkapitalbildung; r) Liquiditätspässe; s) Zunehmender Investitionsbedarf; t) Auftretende Haftpflichtschäden; u) Diebstahl; v) Rechtsstreitigkeiten; w) Sinkende Kundenzufriedenheit

Abb. 2: Risikomatrix aller ProbandInnen.

Quelle: Eigene Darstellung

Zwischen den einzelnen Betriebsformen (z.B. Pensionspferdebetrieb, Zuchtbetrieb, Reitschule etc.) sind Bewertungsunterschiede festzustellen. So wird in einem Zuchtbetrieb das Risiko „Beanstandungen nach Pferdeverkäufen“ höher als in anderen Betriebsformen bewertet (**)¹;

¹ Signifikanzniveau: *** $p \leq 0,001$, ** $p \leq 0,01$

in einem Pensionspferdebetrieb wiederum wird das Risiko „Überangebot von Reitanlagen“ als relevanter bewertet (***) .

Bei der Betrachtung von Haupt- (He) und Nebenerwerbsbetrieben (Ne) fällt auf, dass grundsätzlich dieselben Risikoarten relevant sind. Allerdings bewerten die Betriebe im Haupterwerb die Risiken in der Summe von $E \times S$ insgesamt höher (He: $\sum \mu(E \times S) = 1.075,35$; Ne: $\sum \mu(E \times S) = 962,02$)**. In Hobbybetrieben² werden die nicht ökonomischen Risiken wie z.B. „Verletzungsgefahr eines Pferdes“ signifikant höher bewertet als in Haupt- und Nebenerwerbsbetrieben. Von landwirtschaftlichen Betrieben und Gewerbebetrieben wird nur das Risiko „Veränderungen im Steuerrecht“ statistisch signifikant unterschiedlich bewertet. Landwirtschaftliche Betriebe bewerten dieses Risiko höher als Gewerbebetriebe (**).

Mit Blick auf den dritten Schritt des Risikomanagementprozesses wurden die ProbandInnen nach der Einschätzung der Wirksamkeit von 19 Maßnahmen zur Risikosteuerung befragt. Die „Sicherung der Zahlungsfähigkeit“ ($\mu = 1,4$; $\sigma = 0,620$; $T = 46,944^{***}$)³ wird als die wirksamste Maßnahme erachtet, gefolgt von der „Bindung von Kunden“ ($\mu = 1,37$; $\sigma = 0,735$; $T = 36,781^{***}$) und der „Bildung von Liquiditätsreserven“ ($\mu = 1,14$; $\sigma = 0,789$; $T = 28,622^{***}$). Erst auf dem fünften Rang ist der „Abschluss von Versicherungen“ ($\mu = 1,04$; $\sigma = 0,807$; $T = 25,475^{***}$) zu finden. Die hintersten Ränge werden von „Betrieb in Nebenerwerb überführen“ ($\mu = -0,28$; $\sigma = 1,059$; $T = -5,171^{***}$) und „Zusammenschluss mit anderen Betrieben“ ($\mu = -0,38$; $\sigma = 1,050$; $T = -7,200^{***}$) belegt.

Der vierte Schritt des Risikomanagementprozesses, die Risikokontrolle, wurde in dieser Studie nicht erhoben. Hierzu wäre eine weitere Befragung derselben ProbandInnen erforderlich, um zu überprüfen, ob der Vorgang der Risikokontrolle in den Betriebsablauf integriert wurde und als Managementwerkzeug genutzt wird.

²Hobbybetrieb: keine Gewinnerzielungsabsicht oder dauerhafter Verlust; das Finanzamt entscheidet in Deutschland, ob es sich dabei um geplante oder ungeplante Liebhaberei handelt (§ 13 EStG 2009).

³Skala: -2 = sehr unwirksam; -1 = unwirksam; 0 = teils/teils; 1 = wirksam; 2 = sehr wirksam.

4. Diskussion und Schlussfolgerung

Die Rangfolge der Risikoarten wie auch die Bewertung der Einzelrisiken ergaben sich aus der subjektiven Wahrnehmung der ProbandInnen. In beiden Fällen (E und S) rangieren Markt- und Preisrisiken bzw. konkret das Risiko „Steigende Futter- und Einstreupreise“ auf dem ersten Rang. Durch zunehmende Preisvolatilitäten sind Futter- und Einstreupreise für BetriebsleiterInnen nicht mehr fest kalkulierbar. So wurden in Niedersachsen im Zeitraum von 2005 bis 2010 große Schwankungen der Haferpreise zwischen € 9,31/dt und € 20,26/dt festgestellt (LWK, 2010). 2011, zum Zeitpunkt der Durchführung der Befragung, war die Preisvolatilität ein außerordentlich aktuelles Thema. Daran wird deutlich, dass offenbar Risiken mit hoher Aktualität auch eine hohe Bewertung erfahren. In anderen Befragungen zum landwirtschaftlichen Risikomanagement ergab sich ein ähnliches Bild (SCHAPER et al., 2012). Dies spricht für eine starke Beeinflussung der subjektiven Risikowahrnehmung durch die Berichterstattung in den (Fach-)Medien, die im Untersuchungszeitraum sehr oft die Themen Preisentwicklung und-volatilität thematisierten (VON DAVIER et al. 2010).

Weiter erlebte die deutsche Pferdebranche in den letzten Jahren viele steuerliche Veränderungen. Beispiele sind die Änderungen des Umsatzsteuerrechts für die Pensionspferdehaltung im Jahr 2004 sowie ein aktuelles Urteil des Europäischen Gerichtshofs, welches besagt, dass seit Juli 2012 der normale Umsatzsteuersatz (zzt. 19%) beim Pferdeverkauf angewendet werden muss (KUCKELMANN und REISLOH, 2008).

Nach DRESCHER (2011) ist es kein Einzelfall, dass ein Betrieb aufgrund eines erweiterten Dienstleistungsangebotes (z.B. Aufstellen eines Getränkeautomaten) als Gewerbebetrieb eingestuft wird und dadurch Gewerbesteuern in nicht unerheblichem Umfang nachzahlen muss, was für einige Betriebe den finanziellen Ruin bedeuteten kann.

Dass das Risiko "Sinkende Kundenzufriedenheit" insgesamt am niedrigsten eingestuft wird, deutet entweder darauf hin, dass PferdebetriebsleiterInnen sehr von ihrer Arbeitsweise und ihrem Betrieb überzeugt sind, oder aber darauf, dass die Gefahr des Aufkommens neuer WettbewerberInnen oder auch der Stellenwert des KundInnenmanagements unterschätzt werden. Eine Schlussfolgerung könnte sein, stärker als bisher Instrumente aus den Bereichen des strategischen und des

Marketingmanagements – etwa SWOT- und KundInnenzufriedenheitsanalysen oder das Konzept der fünf Wettbewerbskräfte (PORTER, 1999) – einzusetzen, um die Einschätzung der befragten BetriebsleiterInnen einer kritischen Überprüfung zu unterziehen (NÄTHER und THEUVSEN, 2012).

Prinzipiell bewegen sich Pferdebetriebe in einem attraktiven Marktumfeld, da nicht nur der Pferdebestand weiter wächst, sondern auch das Interesse am Pferdesport steigt. Um dies gewinnbringend nutzen zu können, bedarf es eines professionellen Managements der Betriebe einschließlich einer systematischen Beschäftigung mit den drohenden Risiken. Angesichts oftmals fachfremder Ausbildungen ist hier die Betriebsberatung besonders gefordert, da viele PferdebetriebsleiterInnen bislang Laien im Umgang mit dem Thema Risikomanagement sind.

Diese Umfrage fokussiert die ersten beiden Schritte und teilweise den dritten Schritt des Risikomanagementprozesses. Es wäre der aktuellen Risikosituation angemessen, den dritten Schritt, d.h. den Einsatz und die Bewertung der Effektivität und Effizienz von Maßnahmen zur Risikosteuerung, in Zukunft genauer zu betrachten, da nicht oder falsch eingesetzte Risikomanagementinstrumente ein Grund für die zahlreichen Betriebsaufgaben der letzten Jahre sein könnten.

Literatur

- BURGER, A. und BUCHHART, A. (2002): Risiko-Controlling. Lehr- und Handbücher der Betriebswirtschaftslehre. München, Wien: Oldenbourg Verlag.
- BREUER, C. und WICKER, P. (2011): Pferdesportvereine und Pferdebetriebe in Deutschland. In: Bundesinstitut für Sportwissenschaften (Hrsg.): Zur Situation der Sportarten in Deutschland – Eine Analyse der Sportvereine in Deutschland auf Basis der Sportentwicklungsberichte. Köln: DOSB.
- DESTATIS (Statistisches Bundesamt) (2007): Allgemeine Viehzählung vom 3. Mai 2007. Pferdehaltung und Pferde, Wiesbaden.
- DRESCHER, A. (2011): Expertengespräch. S.E.E. Betriebsberatung, Andreas Drescher, E-Mail: info@derbetriebsberater.de, Trebur.
- ESTG (2009): Einkommenssteuergesetz (EstG) vom 10.12.1981 (BGBl. I 2009), zuletzt geändert am 08.10.2009.
- FALKINGER, A. (2006): Risikomanagement im strategischen Fit. Frankfurt am Main u.a.: Peter Lang.
- FN (Deutsche Reiterliche Vereinigung)(1992): Entwicklung des Pferdebestandes in der Bundesrepublik Deutschland. Jahrbuch 1992, Warendorf: FN-Verlag.
- FRICKH, J.J. (2012): Die Bedeutung der Pferdewirtschaft in Österreich. In: Österreichische Pferdefachtagung 2012, Raumberg.

- IPSOS (2001): Marktanalyse Pferdesportler in Deutschland 2001. Hamburg.
- KLEMM, R. und DIENER, D. (2003): Wirtschaftlichkeit der Pferdehaltung. Dresden.
- KUCKELMANN, F. und REISLOH, R. (2008): Steuern. In: Betriebswirtschaftslehre – Modernes Management für Pferdebetriebe und Reitvereine. Warendorf: FN-Verlag, 136 – 187.
- LWK (Landwirtschaftskammer) (2010): Richtwert-Deckungsbeitrag 2010 der Landwirtschaftskammer Niedersachsen, 92-93, Hannover.
- MILLER, A., DOBBINS, C., PRITCHETT, J., BOEHLJE, M. and EHMKE, C. (2004): Risk management for farmers. Department of Agricultural Economics, Purdue University.
- NÄTHER, M. und THEUVSEN, L. (2012): Risikomanagement im Pferdebetrieb – Leitfaden für Pferdebetriebe. Göttingen: Cuvillier Verlag.
- PORTER M. E. (1999): Wettbewerbsstrategie. 10. Auflage, Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag.
- SCHAPER, C., BRONSEMA, H. und THEUVSEN, L. (2012): Betriebliches Risikomanagement in der Landwirtschaft – eine empirische Analyse in Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen und Mecklenburg-Vorpommern. Heft 36 der Schriftenreihe des Landesamtes für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie. Dresden.
- SCHNEIDER, H.W. und MAHLBERG, B. (2005): Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Pferdes in Österreich – Makroökonomische Studie. Wien: IWI.
- VON DAVIER, Z., HEYDER, M. and THEUVSEN, L. (2010): Media analysis on volatile markets' dynamics and adaptive behavior for the agri-food system. In: International Journal on Food System Dynamics, 1. Jg., Nr. 3, 212-223.
- WOLKE, T. (2007): Risikomanagement. 2. Aufl., Wien, München: Oldenbourg Verlag.

Anschrift der VerfasserInnen

*M.Sc. Maria Näther, Dipl.-Hdl. Janina Müller, Prof. Dr. Ludwig Theuvsen
Georg-August-Universität Göttingen
Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung
Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness,
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen, Deutschland
Tel.: +49 551-39 485
eMail: mnaethe@gwdg.de*