

## AK Unternehmensführung

-

## Risikomanagement anhand von betrieblichen (Kenn-)Zahlen

Ing. Michael Schaffer, BA  
Steiermarkhof, 23.05.2018



MIT UNTERSTÜTZUNG VON BUND, LAND UND EUROPÄISCHER UNION

BUNDESMINISTERIUM  
FÜR NACHHALTIGKEIT  
UND TOURISMUS

LE 14-20



Das Land  
Steiermark

Europäischer  
Landwirtschaftsfonds für  
die Entwicklung des  
ländlichen Raumes:  
Hier investiert Europa in  
die ländlichen Gebiete



## Risikomanagement- Inhalte

- Grundsätzliches und Anforderungen an das Risikomanagement anhand eigener Zahlen
- Risikomanagementprozess anhand von eigenen (Kenn-)zahlen
- Umgang mit Risiken
- Evaluierung von Risiken

# Risikomanagement anhand betrieblicher Kennzahlen - Grundsätzliches

Risikomanagement anhand von „(Kenn-) Zahlen“ kann nur erfolgen wenn auch „verlässliche“ Aufzeichnungen vorhanden sind!

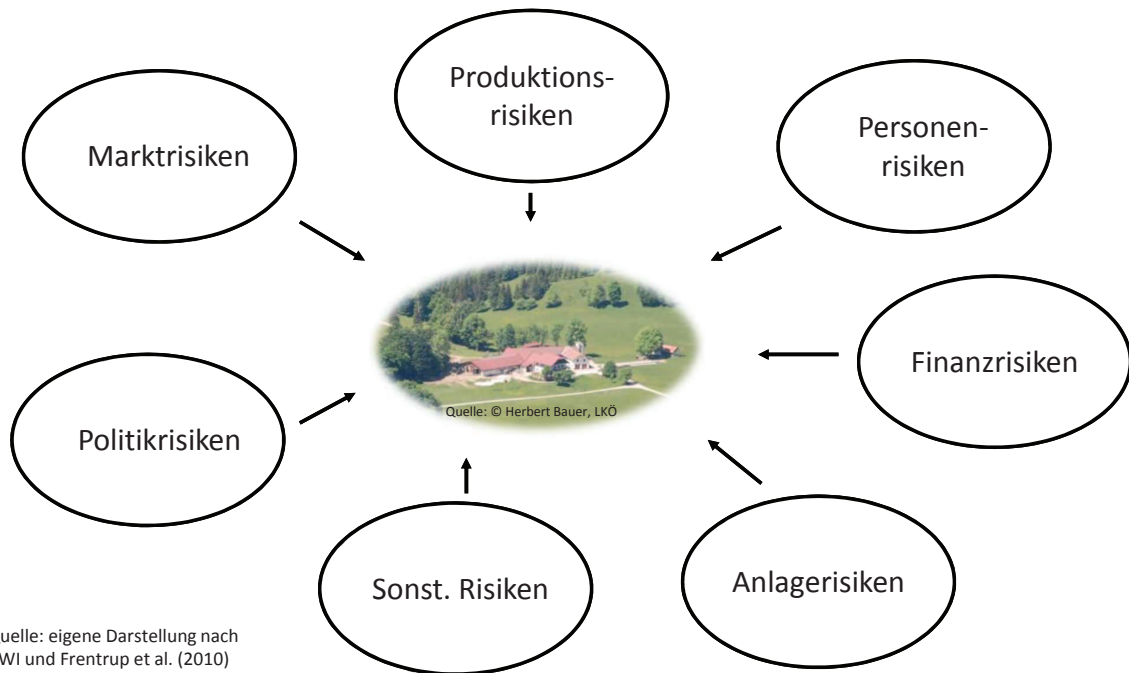
**Risiko kann sowohl positiv als auch negativ sein**

# Risikomanagement anhand betrieblicher Kennzahlen - Grundsätzliches

## Anforderungen für das Risikomanagement anhand von (Kenn)Zahlen:

- Zahlen „richtig“ lesen und „finden“ können
- Zahlen interpretieren können
- Vergleichszahlen (ist es nur bei mir so?!)
- Instrument zum Monitoren der Zahlen
- Mehrjährige Betrachtungsweise
- (Richtige) Handlungen darauf folgen lassen
- Auch keine Handlung ist Risikomanagement
- usw.

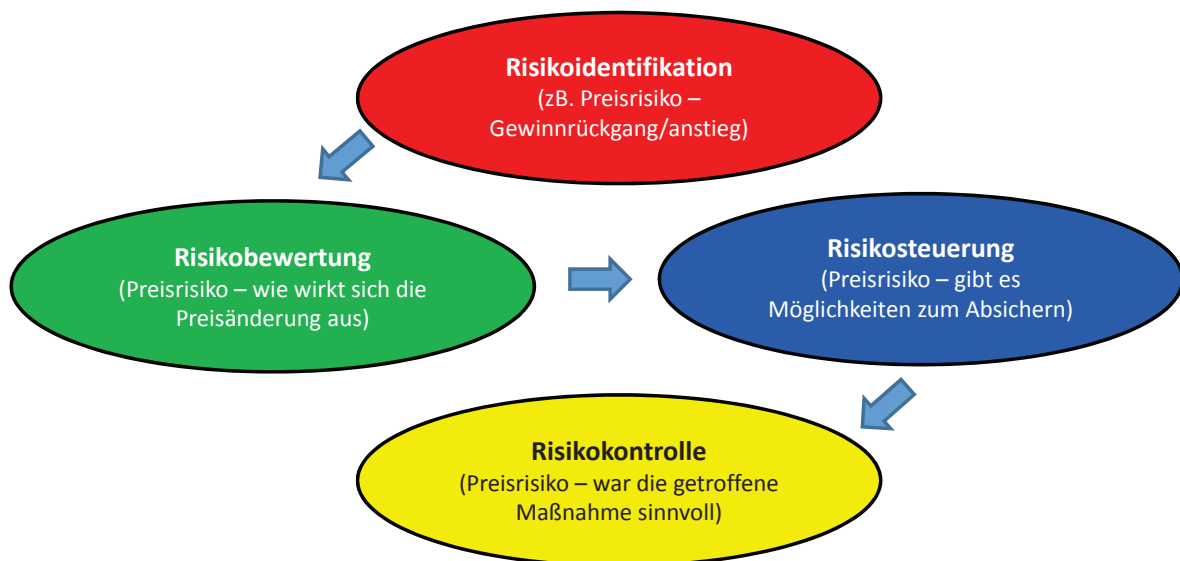
# Risiken in der Landwirtschaft



Quelle: eigene Darstellung nach AWI und Frentrup et al. (2010)

Information AKU/ Ing. Michael Schaffer, BA  
Stand: 2018 / Folie 5

# Ablauf Risikomanagement (4 Phasen Modell) – anhand des Preisrisikos



Quelle: eigene Darstellung nach AWI und Hirschauer und Mußhoff (2012)

Information AKU/ Ing. Michael Schaffer, BA  
Stand: 2018 / Folie 6

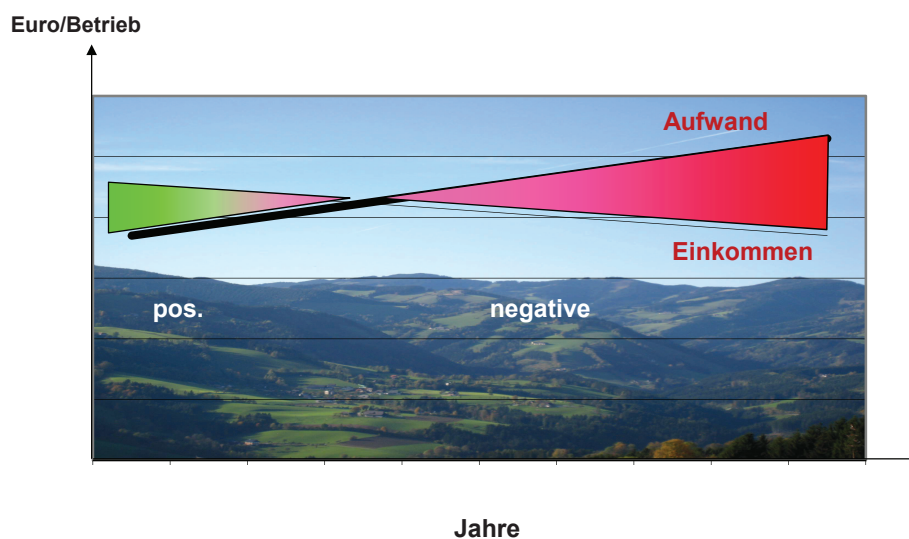
# Phase 1 - Risikoidentifikation

## Der Vorteil von aufzeichnenden Betrieben:

- Es sind Zahlen vorhanden anhand derer sich das vorhandene bzw. zu erwartende Risiko verlässlich ablesen lässt
- Das Risiko lässt sich dem jeweiligen Bereich zuordnen

# Phase 1 - Risikoidentifikation

Buchführende Betriebe erkennen Probleme frühzeitig und können Maßnahmen setzen



# Phase 1 – Risikoidentifikation

## Werkzeuge zum Identifizieren im AKU

### Kennzahlcockpit - Grundsätzliches

Kennzahl	Beträge in € zum 31.12. 2016	Beträge in € zum 31.12. 2017
Anlagevermögen	1.000.000,0	1.000.000,0
Umlaufvermögen	500.000	500.000
<i>davon langfristig</i>	495.000	495.000
<i>davon kurzfristig</i>	5.000	5.000
Abschreibung	50.000	50.000
Gesamtkapital	1.500.000	1.500.000
Eigenkapital	800.000	815.000
Fremdkapital	700.000,0	685.000,0
<i>davon kurzfristig</i>	50.000,0	50.000,0
<i>davon langfristig</i>	650.000,0	635.000,0
Aufwand	300.000,0	300.000,0
Sonstige Erträge	500,0	500,0
Ertrag	350.000,0	349.000,0
Ertrag bereinigt	349.500,0	348.500,0
öffentliche Gelder	21.300	21.305

Information AKU/ Ing. Michael Schaffer, BA  
Stand: 2018 / Folie 9



## Phase 1 - Risikoidentifikation

**Der Betrieb benötigt eine detaillierte Übersicht aus den Bereichen:**

- Liquidität
- Stabilität
- Rentabilität

**Um einen gesamtbetrieblichen Überblick zu bekommen und eine Aussage treffen zu können „wo liegt das Risiko“?!**

Information AKU/ Ing. Michael Schaffer, BA  
Stand: 2018 / Folie 10



# Phase 1 – Risikoidentifikation

## Werkzeuge zum Identifizieren im AKU

### Schnelltest - Einstufung wie „risikosicher“ ist der Betrieb

Eigenkapitalquote	Eigenkapital	54,3%	4
	Gesamtkapital		
Fiktive Schuldentilgungsdauer*	Fremdkapital - liquide Mittel	6,9	2
	Cashflow		
Betriebserfolgsquote (Umsatzrentabilität)	Einkünfte	14,1%	1
	Ertrag		
Cashflowquote	Einkünfte + Abschreibung	28,4%	1
	Ertrag		
Gesamtnote			2,0

Notenskala	
	1,0
	2,0
	3,0
	4,0

\* ist nicht gleich die wirtschaftliche Schuldentilgungsdauer

Information AKU/ Ing. Michael Schaffer, BA  
Stand: 2018 / Folie 11

**lk** Landwirtschaftskammer  
Steiermark

# Phase 1 – Risikoidentifikation

## Werkzeuge zum Identifizieren im AKU

### Finanzierungsanalyse

Eigenkapitalquote	<table border="1"> <tr><td>Eigenkapital</td></tr> <tr><td>Gesamtkapital</td></tr> </table>	Eigenkapital	Gesamtkapital	54,3%	} Ist eine Veränderung feststellbar – wenn ja warum?! <b>Achtung:</b> Risiko Leverage Effekt
Eigenkapital					
Gesamtkapital					
Fremdkapitalquote	<table border="1"> <tr><td>Fremdkapital</td></tr> <tr><td>Gesamtkapital</td></tr> </table>	Fremdkapital	Gesamtkapital	45,7%	
Fremdkapital					
Gesamtkapital					
Anteil öffentl. Gelder am Ertrag	<table border="1"> <tr><td>öffentl. Gelder</td></tr> <tr><td>Ertrag</td></tr> </table>	öffentl. Gelder	Ertrag	6,1%	} Wie hoch ist meine Abhängigkeit von öffentlichen Geldern und damit von deren Höhe bzw. das Risiko daraus?!
öffentl. Gelder					
Ertrag					
Anteil öffentl. Gelder an den Einkünften	<table border="1"> <tr><td>öffentliche Gelder</td></tr> <tr><td>Ertrag</td></tr> </table>	öffentliche Gelder	Ertrag	43,5%	
öffentliche Gelder					
Ertrag					
Dauer bis Substanzverlust bei 10 % Umsatzrückgang	<table border="1"> <tr><td>EK</td></tr> <tr><td>10% vom Umsatz</td></tr> </table>	EK	10% vom Umsatz	23,4	} Wie lange „hält der Betrieb das Risiko aus“ bzw. kann von der Substanz leben?!
EK					
10% vom Umsatz					

Information AKU/ Ing. Michael Schaffer, BA  
Stand: 2018 / Folie 12

**lk** Landwirtschaftskammer  
Steiermark

# Phase 1 – Risikoidentifikation Werkzeuge zum Identifizieren im AKU

## Erfolgsanalyse

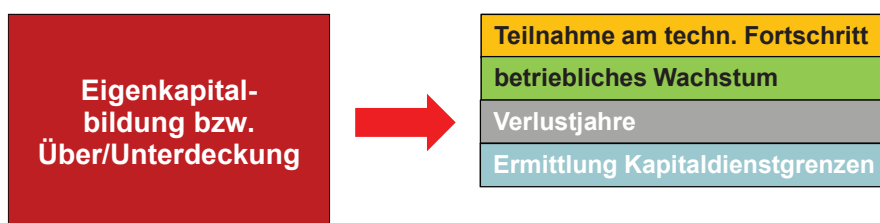
Abschreibungsquote	Abschreibungen SAV	16,7%	} Kommen Investitionen oder Instandhaltungskosten auf mich zu?!
	Summe Aufwand		
Wertschöpfung	Einkünfte aus LuF	49.000,0	} Hier wird sichtbar und spürbar ob und welches „Risiko zugeschlagen hat“  <b>Merke:</b> Auch der Privatverbrauch kann ein Risiko sein
	+ Außerlandwirtschaftliches Einkommen	5.000,0	
	+ Sozial Transfers	2.040,0	
	+ sonstige Erträge	500,0	
	- Einkommenssteuer	-720,0	
	= Verfügbares Haushaltseinkommen	56.540,0	
- SVB	-12.550,0	} Aus welchem Betriebszweig kommt das „Risiko“?!	
- Privatverbrauch	-44.855,0		
	= Über/Unterdeckung des Verbrauchs	-865,0	
Betriebszweig 1	Erlöse Betriebszweig 1	0,0	} Aus welchem Betriebszweig kommt das „Risiko“?!
	Arbeitskraftstunden Betriebszweig 1	0,0	
Betriebszweig 2	Erlöse Betriebszweig 2	0,0	
	Arbeitskraftstunden Betriebszweig 2	0,0	

Information AKU/ Ing. Michael Schaffer, BA  
Stand: 2018 / Folie 13

**lk** Landwirtschaftskammer  
Steiermark

# Phase 1 – Risikoidentifikation Werkzeuge zum Identifizieren im AKU

Welchem Risiko ist ein Betrieb ausgesetzt wenn er kein Eigenkapital bildet



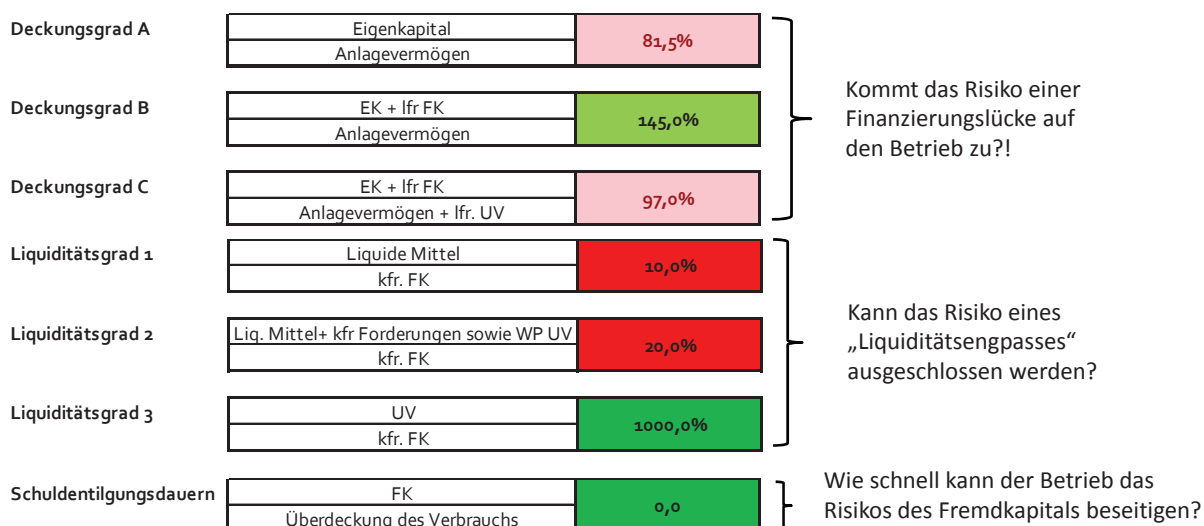
Betrachtung über mehrere Jahre!!!

Information AKU/ Ing. Michael Schaffer, BA  
Stand: 2018 / Folie 14

**lk** Landwirtschaftskammer  
Steiermark

# Phase 1 – Risikoidentifikation Werkzeuge zum Identifizieren im AKU

## Liquiditätsanalyse

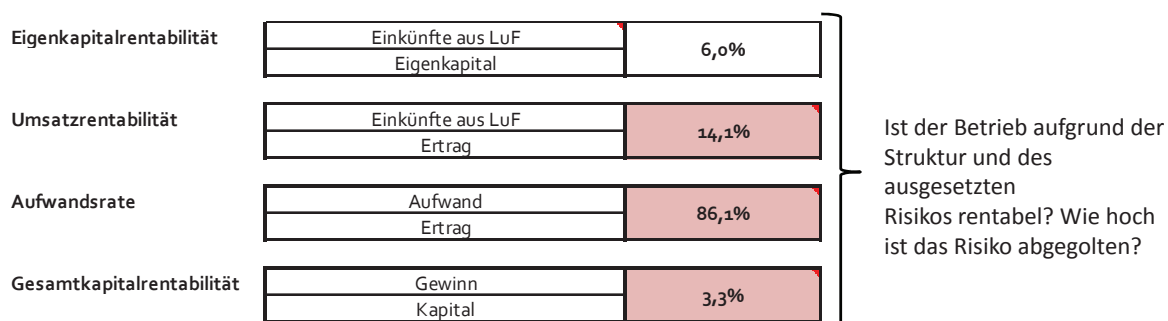


Information AKU/ Ing. Michael Schaffer, BA  
Stand: 2018 / Folie 15



# Phase 1 – Risikoidentifikation Werkzeuge zum Identifizieren im AKU

## Rentabilitätsanalyse



Information AKU/ Ing. Michael Schaffer, BA  
Stand: 2018 / Folie 16





# Phase 1 – Risikoidentifikation

## Werkzeuge zum Identifizieren im AKU

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Erlöse Milchverkauf	95.040,00	95.040,00	95.040,00	95.040,00	95.040,00	95.040,00
Erlös Kreuzungskälber	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Erlös Kälberverkauf	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00
Erlös Kuhverkauf	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Erlös Kalbinnenverkauf	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Einheitliche Betriebsprämie	8.239,47	8.239,47	8.115,88	7.994,14	7.994,14	7.874,23
Ausgleichszulage	7.238,91	7.238,91	7.130,33	7.023,37	7.023,37	6.918,02
Opul	9.079,16	9.079,16	8.942,97	8.808,83	8.808,83	8.676,70
andere öffentl. Gelder	799,16	799,16	787,17	775,37	775,37	763,73
<b>Erlöse</b>	<b>127.346,70</b>	<b>127.346,70</b>	<b>126.966,35</b>	<b>126.591,70</b>	<b>126.591,70</b>	<b>126.222,68</b>
- Verwertungsabschlag	-1.440,00	-1.461,60	-1.483,52	-1.505,78	-1.528,36	-1.528,36
- Kraftfutter	-2.970,00	-3.014,53	-3.059,77	-3.105,66	-3.152,25	-3.152,25
- Tiergesundheit	-1.650,00	-1.674,73	-1.699,87	-1.725,37	-1.751,25	-1.751,25
- Besamungskosten	-825,00	-837,38	-849,94	-862,68	-875,62	-875,62
- Einstreu	-1.089,00	-1.105,34	-1.121,92	-1.138,74	-1.155,82	-1.155,82
- Saatgut	-150,00	-152,25	-154,53	-156,85	-159,20	-159,20
- Treibstoffe	-3.000,00	-3.045,00	-3.090,68	-3.137,04	-3.184,09	-3.184,09
- Pacht	-5.300,00	-5.379,50	-5.460,19	-5.542,10	-5.625,23	-5.625,23
- Instandhaltung Gebäude u. bauliche Anlagen	-1.000,00	-1.015,00	-1.030,23	-1.045,68	-1.061,36	-1.061,36
- Instandhaltung Maschinen	-2.000,00	-2.030,00	-2.060,45	-2.091,36	-2.122,73	-2.122,73
- Strom	-1.450,00	-1.471,75	-1.493,83	-1.516,23	-1.538,98	-1.538,98
- Wasser	-250,00	-253,75	-257,56	-261,42	-265,34	-265,34
- PKW Betriebsanteil	-4.500,00	-4.567,50	-4.636,01	-4.705,55	-4.776,14	-4.776,14
- Steuern und Betriebsabgaben	-540,00	-548,10	-556,32	-564,67	-573,14	-573,14
- Telefon	-100,00	-101,50	-103,02	-104,57	-106,14	-106,14
- sonstiger Tierhaltungsaufwand	-500,00	-507,50	-515,11	-522,84	-530,68	-530,68
- Rechts- und Beratungsaufwand	-500,00	-507,50	-515,11	-522,84	-530,68	-530,68
- Spesen	-200,00	-203,00	-206,05	-209,14	-212,27	-212,27
- Kosten Forstwirtschaft	-3.000,00	-3.045,00	-3.090,68	-3.137,04	-3.184,09	-3.184,09
- Fremdlöhne	-1.000,00	-1.015,00	-1.030,23	-1.045,68	-1.061,36	-1.061,36
- Sozialversicherung der Bauern	-8.000,00	-8.120,00	-8.241,80	-8.365,43	-8.490,91	-8.490,91
- Annuität	-35.312,73	-35.312,73	-35.312,73	-35.312,73	-35.312,73	-35.312,73
+ Investitionszuschuss	100.000,00					
- Einmal Kosten Finanzierung	-15.000,00					
+ Kreditauszahlung	500.000,00					
- Investitionskosten	-650.000,00					
Zwischensumme Kosten	25.223,27	-75.368,69	-75.969,53	-76.579,38	-77.198,38	-77.198,38
<b>Cashflows aus dem Betrieb</b>	<b>-165.000,00</b>	<b>152.569,97</b>	<b>51.978,01</b>	<b>50.996,82</b>	<b>50.012,32</b>	<b>49.024,30</b>
- kalk. Lohnansatz*	-43.502,40	-44.154,94	-44.817,26	-45.489,52	-46.171,86	-46.171,86
Ein-/Auszahlungsüberschüsse	-165.000,00	109.067,57	7.823,07	6.179,56	4.522,80	2.852,43

Ermittlung des Investitionsrisikos der Investition mit Hilfe eines Risikoäquivalents

Barwert mit 3,5 % Zinsanspruch	-€ 77.903,64
interner Zinssatz (Verzinsung des Projektes)	0,00%

Information AKU/ Ing. Michael Schaffer, BA  
Stand: 2018 / Folie 17



# Phase 2 – Risikobewertung

## Wie wirkt sich das identifizierte Risiko aus

### Bewertung des Risikos (Auszugsweise):

- Zinsrisiko (Wie viel Fremdkapital hab ich – was macht eine Zinsänderung aus +/-)
- Erzeugerpreis (Ist ein Rückgang des Erzeugerpreises für mich Existenzgefährdend – wie lange hält der Betrieb es aus)
- Preisrisiko (Inflation – Anstieg der Kosten um x,xx %)
- Produktionsrisiko (Was wenn sich der Betrieb in der Produktion nicht verbessert – kg verkaufte Milch, abgesetzte Ferkel, etc.)
- Bei Investitionen (errechnen Barwert mit Risikoäquivalent)

## Phase 2 – Risikobewertung

### Wie wirkt sich das identifizierte Risiko aus

#### Bewertung des Risikos (Beispiel Ø GB Schweine Betrieb):

<u>Betriebsdaten:</u>		<u>davon Pacht:</u>	
Fläche (RLF)	35,68	11,19	24,49
nAK	1,47		
Zuchtsauen	53,84		
Mastplätze	420		
Verkaufte MS	1.280		
Erlöse	160.519,89		
Kraftfutter für Schweine	63.410		
Fremdkapital	79.073		
Zinsen	1.573		
Einkünfte	25.950		

Information AKU/ Ing. Michael Schaffer, BA  
Stand: 2018 / Folie 19



## Phase 2 – Risikobewertung

### Wie wirkt sich das identifizierte Risiko aus

#### Bewertung des Risikos (Beispiel):

Risiko	Beschreibung Risiko	Eintrittswahrscheinlichkeit	Schadenshöhe	Erwartungswert
Futtermittelpreis	Steigende Preise im Bereich Zukaufsfuttermittel	35%	12.682,00	4.438,70
Witterung	Hagelschaden 10 % der Fläche (Totalausfall), 2.000 € Erlösentgang + Zusatzkosten	10%	71.360,00	7.136,00
Marktpreise	Marktschwankungen - Preisrückgang um 20 %	20%	32.103,98	6.420,80
Zinsen	Zinsen steigen von 2 % auf Normalniveau an (5 %)	15%	2.372,19	355,83
Produktionsleistung	Tageszunahmen minus 100 Gramm (-3,2 €)	20%	4.096,00	819,20
PRRS Einbruch	Minus 3 abgesetzte Ferkel (50 € DB Entgang/Ferkel) + 5.000 € Mehraufwand	30%	13.076,00	3.922,80
Traktor defekt	In Erntephase, Ersatz-Leihtraktor bzw. Ernte durch MR	60%	6.550,00	3.930,00
Verlustpachtfläche	3 ha Verlust, da Pachtpreiserhöhung nicht bezahlt werden will	75%	0,00	0*
Arbeitskräfteausfall	Ausfall einer nAK für 3 Monate	35%	8.191,16	2.866,90
<b>Maximale Gesamtschadenshöhe</b>				<b>29.890,23</b>

Ist das gesamte Risiko bzw. auch ein einzelnes wirtschaftlich verkraftbar?!

\* Pachtpreis von 600 €/ha, DB-Entgang von ø 600 €, ausreichend Fläche für AP Nitrat vorhanden, evtl. 70 € Ersparnis SVB Erhöhung EHW aufgrund Tierzuschläge (840 €)

Information AKU/ Ing. Michael Schaffer, BA  
Stand: 2018 / Folie 20



## Phase 3 – Risikosteuerung Wie manage ich das Risiko

### Umgang mit den Risiken (Beispiel):

Strategie	Definition des Risikos	Ursachen	Eintrittswahrscheinlichkeit	Schlimmstes Schadensausmaß	Monetärer Schaden	Einordnung	Maßnahmen zur Begrenzung	Kosten der Maßnahme	Umsetzung wann?	Partner
Vermeidung	Lüftungsausfall Mast	Stromausfall	regelmäßig	Tot aller Tiere	60.900	rot	Alarmanlage	2.500	sofort	Stallbaufirma/ Elektriker
Verminderung	Traktor defekt	Reperatur	selten	Leihtraktor	6.550	gelb	regelmäßige Wartung	1.500 €/Jahr	jährlich vor Saisonbeginn	Landmaschinenhändler
Überwälzung	Ernteausfall	Hagel	selten	Totalausfall	71.360	rot	Hagelversicherung	2.500	jährlich vor Saisonbeginn	Versicherung
Risikoakzeptanz	Arbeitskräfteausfall (3 Monate)	Unfall	mittel	Betriebsstillstand	25.950	gelb	Leiharbeiter	0	keine	keine

Quelle: Eigene Darstellung nach AWI und Frentrup et al. (2010)

## Phase 4 – Risikokontrolle

### Kontrolle der Risiken (Auszugsweise):

- Periodische Kontrolle, ob mit den gewählten Maßnahmen die gewünschte Wirkung erreicht wurde
- Aufzeigen und Einarbeiten von eventuell neuen Risiken

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**

**Gezieltes betriebsindividuelles  
Risikomanagement kann den Betriebserfolg  
unterstützen und die Existenz des Betriebes  
langfristig sichern!**