

Vorwort

Folkhard Isermeyer, Braunschweig

Die Frage nach dem Umgang mit Risiken stellt sich Entscheidungsträgern in der Agrar- Ernährungs- und Forstwirtschaft in den Bereichen der Wirtschaftlichkeit und Finanzierung von Unternehmen, der Lebensmittelsicherheit und der Anpassung an den Klimawandel. Darüber hinaus steht die Agrar- und Ernährungswirtschaft im Fokus der Öffentlichkeit – und ist damit mit der Frage konfrontiert, wie die Gesellschaft Risiken wahrnimmt.

Der Dachverband Agrarforschung hat im Jahr 2009 das Thema „Wie gehen wir mit Risiken um? Risiko und Risikomanagement in Agrarwirtschaft, Agrarpolitik und Agrarforschung“ aufgegriffen, um Akteuren in Forschung, Wirtschaft und Politik die Gelegenheit zu geben, ihre Haltung zu dem Umgang mit Risiken zu überprüfen, Erfahrungen, Methoden und Ergebnisse zu vergleichen und neue Ideen zu diskutieren.

Der interdisziplinäre Ansatz der Veranstaltung ermöglichte den Blick auf die unterschiedlichen Sichtweisen der verschiedenen Forschungsdisziplinen und war die Grundlage für die breite Diskussion des Themas. Die Programmkommission hat das Konzept der Tagung erarbeitet und die Referenten und Autoren für den vorliegenden Band gewonnen. Ihr gebührt herzlicher Dank. Ohne die Mitwirkung der Experten aus den unterschiedlichen Disziplinen wäre das vorliegende Informationsangebot nicht möglich gewesen.

Der vorliegende Band der Schriftenreihe „agrarspectrum“ dokumentiert die Beiträge der Veranstaltung vom Oktober 2009 und macht den aktuellen Stand des Wissens für die breite Fachöffentlichkeit verfügbar.

Abriss des Risikomanagements im landwirtschaftlichen Unternehmen

Oliver Mußhoff, Göttingen, Norbert Hirschauer, Halle

1 Einleitung

Wenn das Wort „Risiko“ im Zusammenhang mit wirtschaftlicher Tätigkeit verwendet wird, ergeben sich bei unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppierungen häufig ganz unterschiedliche Assoziationen. Die Nicht-Unternehmer denken in erster Linie an die Gefahren, die für die Gesellschaft bspw. aus dem Einsatz der Gentechnik, der Nutzung fossiler Brennstoffe oder der Verwendung von Pflanzenschutzmitteln entstehen (**gesellschaftliche Risikoperspektive**). Mit diesem Risikoverständnis ist implizit die Frage verknüpft, durch welche staatlichen Maßnahmen die Wahrscheinlichkeit und Höhe von Schäden auf ein gesellschaftlich akzeptables Niveau verringert werden können. Risikomanagement wird dementsprechend als Aufgabe verstanden, das Verhalten der wirtschaftlichen Akteure - sei es durch Überzeugung und Aufklärung oder eine zielgerichtete Ausgestaltung der Rahmenbedingungen - so zu steuern, dass Gefahren für die Gesellschaft und zukünftige Generationen abgewendet werden. Ein Beispiel sind staatliche Vorgaben und Kontrollen von Höchstwerten für bestimmte Inhaltsstoffe in Lebensmitteln.

Eine gänzlich andere Erstbedeutung hat das Wort „Risiko“ dagegen für Unternehmer (**unternehmerische Risikoperspektive**). Für sie stellen Veränderungen der institutionell-rechtlichen Rahmenbedingungen ebenso wie die Entwicklungen auf den Märkten und die natürlichen Produktionsbedingungen Quellen des Risikos dar, die den Erfolg der wirtschaftlichen Tätigkeit unsicher machen. Hier bezeichnet das Risiko also kurz gesagt die Tatsache, dass man nicht weiß, wie viel Geld man in der Zukunft verdienen oder verlieren wird. Risikomanagement wird dementsprechend als Querschnittsaufgabe der Unternehmensführung gesehen, die die Reduzierung der Variabilität des wirtschaftlichen Erfolgs zum Ziel hat und dabei alle unternehmerischen Entscheidungsbereiche einbeziehen muss.

Obwohl diese beiden Perspektiven auf den ersten Blick kaum unterschiedlicher sein könnten, haben sie doch etwas gemeinsam: In beiden Fällen bezeichnet Risiko die Wahrscheinlichkeitsverteilung einer zielrele-

vanten Größe. Bei der gesellschaftlichen Perspektive geht es um die Wahrscheinlichkeit, dass es durch das einzelwirtschaftliche Handeln zu externen Kosten und zukünftigen Schadwirkungen kommt, die von der Gesellschaft getragen werden müssen. Aus der Perspektive eines Unternehmers geht es dagegen um die Wahrscheinlichkeitsverteilung des unternehmerischen Erfolgs, der sich bei den geltenden Rahmenbedingungen sowie den Input- und Outputpreisen ergibt.

Wir fokussieren im Folgenden - trotz der offensichtlichen Relevanz der gesellschaftlichen Risikoperspektive - auf die unternehmerische Perspektive. Die Zielsetzung besteht darin, die für landwirtschaftliche Betriebe relevanten Risikoquellen sowie die verfügbaren Risikomanagementinstrumente zu systematisieren und zu beschreiben. Außerdem wird dargelegt, wie man bei der Festlegung der optimalen betrieblichen Risikomanagementstrategie vorgehen sollte.

2 Systematisierung und Beschreibung der Risikoursachen

Das Risiko, dem Unternehmen ausgesetzt sind, ergibt sich aus einer Vielzahl von Geschäftsrisiken und dem Finanzrisiko (siehe Abb. 1). Geschäftsrisiko bzw. **operatives Risiko** bedeutet, dass der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmers aufgrund nicht vorhersehbarer Preis- und Mengenänderungen sowie aufgrund des unsicheren Verhaltens verschiedener Beteiligter Schwankungen unterworfen ist und schlimmstenfalls negativ werden kann. Ein hoher Anteil nicht unternehmenseigener dauerhafter Produktionsfaktoren (z.B. viel Fremdkapital und/oder viel Pachtland) verstärkt die Risiken aus dem operativen Geschäft, weil man unabhängig von der Ertragslage Zahlungsverpflichtungen nachkommen muss. Dies bezeichnet man auch als **Finanzrisiko**. Bei der Beurteilung des Finanzrisikos spielt es eine wichtige Rolle, ob Produktionsfaktoren eine zahlungswirksame Entlohnung erfordern (pagatorische Kosten) oder ob es sich um eigene Faktoren handelt, für die zunächst nur eine zahlungsunwirksame Entlohnung angesetzt wird (kalkulatorische Kosten). Ein weiterer Aspekt beim Finanzrisiko ist, dass aufgrund schwankender Preise für dauerhafte Produktionsmittel, wie z.B. Boden, Gebäude oder Maschinen, ein Vermögensrisiko besteht, das die Kreditwürdigkeit beeinflusst.

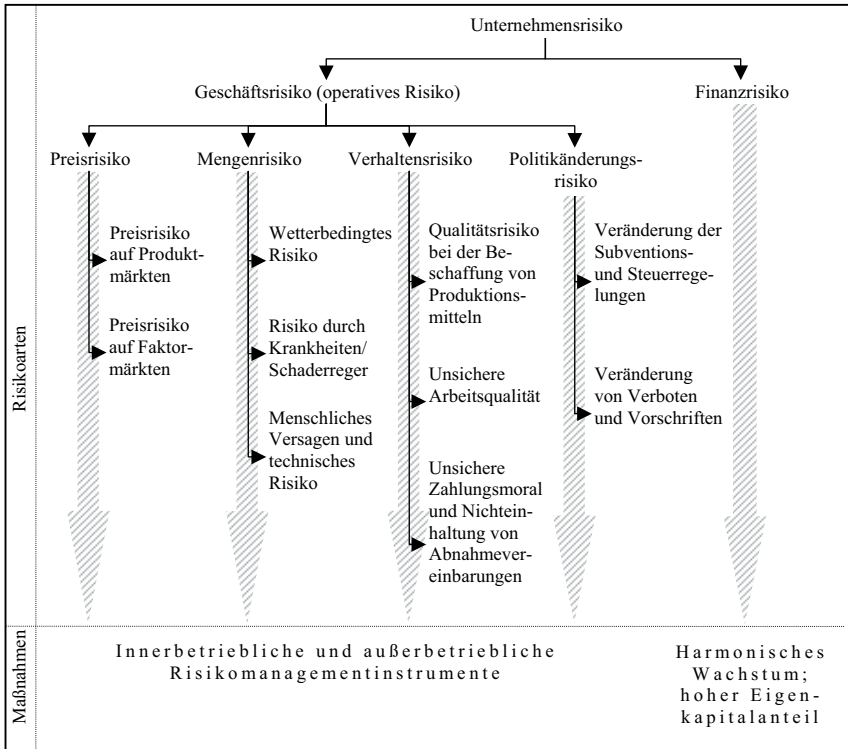


Abb. 1: Risikoarten und risikoreduzierende Maßnahmen

Preisrisiken ergeben sich durch das Marktgeschehen, d.h. durch Nachfrage- und Angebotsschwankungen auf den Produkt- und Faktormärkten, die für das Unternehmen relevant sind. Aufgrund der Globalisierung und Liberalisierung der Märkte sind zunehmend auch internationale Schwankungen der Nachfrage und des Angebots relevant. Außerdem ist zu beachten, dass auch das Risiko der Änderung von Zinssätzen als Preis für den Input „Kapital“ zu den Preisrisiken zu zählen ist.

Mengenrisiken ergeben sich vor allem infolge unsicherer Umweltbedingungen. Auch sie entstehen sowohl auf der Input- als auch auf der Outputseite. Ursachen sind in der Landwirtschaft insbesondere Wetterschwankungen sowie Risiken durch Krankheiten und Schaderreger. Zudem kann das Risiko, dass Mitarbeiter krank werden und ausfallen, als Mengenrisiko verstanden werden. Zu den Mengenrisiken lassen sich aber auch menschliches Versagen und technische Risiken (z.B. Unfälle, Maschinenausfälle)

zählen, die bei den komplexen Mensch-Technologie-Umweltsystemen der landwirtschaftlichen Produktion nie ganz auszuschließen sind.

Eine weitere Risikoursache stellt das Verhalten von eigennützig handelnden oder inkompetenten Geschäftspartnern dar. In diesem Zusammenhang spricht man auch von **Verhaltensrisiko** oder Moral Hazard. Auf der Beschaffungsseite zählt hierzu die Qualitätsunsicherheit zugekaufter Produktionsfaktoren, die bestimmte vom Käufer nicht ohne weiteres zu überprüfende Vertrauenseigenschaften aufweisen. So besteht immer eine gewisse Gefahr, dass Lieferanten oder Dienstleister Inputs bereitstellen, die nicht den vereinbarten Standards entsprechen. Denken Sie in diesem Zusammenhang bspw. an verunreinigte Futtermittel, eine nicht termingetreue Lieferung von Saatgut, eine verzögerte Fertigstellung von Bauten oder eine ungenügende Maschinenreparatur. Ein weiteres verhaltensbedingtes Risiko ist die Arbeitsqualität von Arbeitskräften, die in vielen Betriebszweigen einen außerordentlich kritischen Erfolgsfaktor darstellt. Schließlich besteht auf der Absatzseite noch das Risiko, dass Abnehmer ihren vertraglichen Verpflichtungen nicht nachkommen. Dies bezieht sich zum einen auf eine schlechte Zahlungsmoral und zum anderen auf eine Nichteinhaltung terminlicher Abnahmevereinbarungen.

Politikänderungen oder - allgemeiner formuliert - die Veränderungen institutioneller Gegebenheiten stellen eine weitere Risikoursache dar. Das **Politikänderungsrisiko** kann sich auf jeden der oben genannten Risikobereiche beziehen. Politisch bedingte Preisrisiken bestehen bspw. durch die Änderung oder Abschaffung von Preisgarantien oder durch die Veränderung faktorbezogener Subventionsregelungen wie der Gasölbeihilfe. Als Preisrisiken lassen sich auch die Änderungen von Steuergesetzen interpretieren. Politisch bedingte Mengenrisiken auf der Input- und Outputseite können durch verfahrensbezogene Vorschriften entstehen. Als Beispiel sei eine Änderung der Wasserentnahmemöglichkeiten oder das Verbot der Käfighaltung von Legehennen genannt. Auch Verhaltensrisiken können sich in Abhängigkeit von den politisch-rechtlichen Vorgaben ändern. Man denke in diesem Zusammenhang nur an die Bedeutung eines zuverlässigen Rechtssystems für die Einhaltung von Verträgen.

3 Grundsätzlicher Ablauf des Risikomanagements

In den letzten Jahren ist insbesondere in der Landwirtschaft durch die zunehmende Marktliberalisierung das Preisrisiko gewachsen. Infolge des globalen Klimawandels ist zudem davon auszugehen, dass Schwankungen im Temperaturverlauf und der Niederschlagsmenge zukünftig weiter zu-

nehmen und das Mengenrisiko verstärken; man denke nur an die zunehmende Vorsommertrockenheit in einigen Gebieten Deutschlands. Zusätzlich zu der Erhöhung von Preis- und Mengenrisiken steigt in vielen Betrieben die Risikosensitivität aufgrund des zunehmenden Einsatzes von Fremdkapital und Pachtland. Insgesamt entsteht durch das gestiegene Risiko auch ein zunehmender Bedarf an Risikomanagement.

Risikomanagement heißt nicht von vornherein Risikominimierung. Vielmehr geht es für einen Unternehmer darum, sich zielorientiert damit zu beschäftigen, welche Risiken man eingehen soll und welche nicht. Risikomanagement lässt sich in vier Hauptaufgaben unterteilen (vgl. Abb. 2): (1) Gefahrenidentifikation, (2) Risikobewertung, (3) Bewertung von Risikomanagementmaßnahmen und (4) Entscheidung sowie Umsetzung von Risikomanagementmaßnahmen (vgl. z.B. HARDAKER ET AL. 2004).

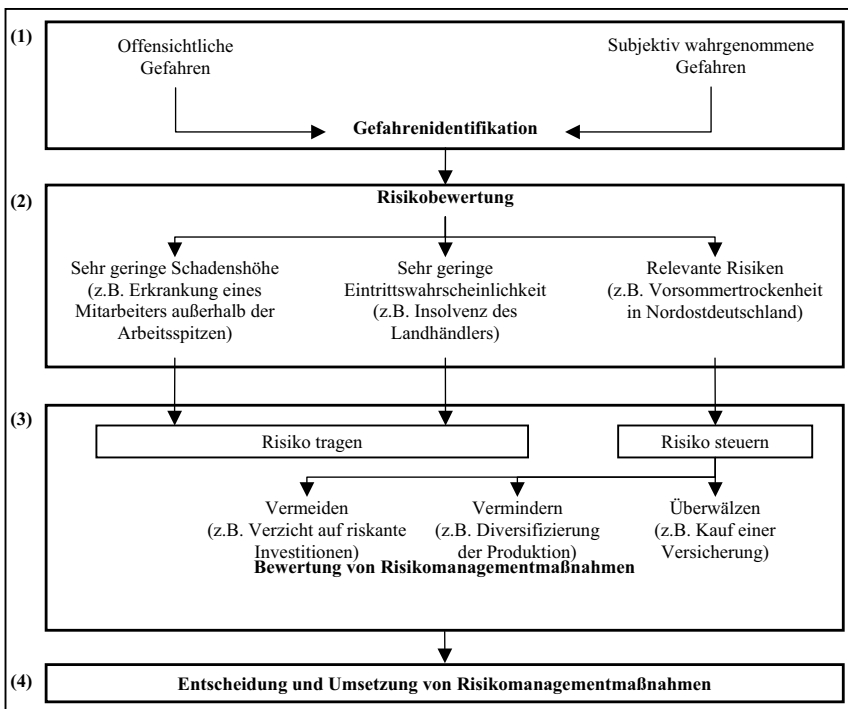


Abb. 2: Ablauf des Risikomanagements

Bei der Gefahrenidentifikation und der Risikobewertung ist es wichtig, dass ein Unternehmer alle für den Betrieb relevanten Risikofaktoren in ihrer Gesamtwirkung analysiert und bewertet. Je nach Situation können die