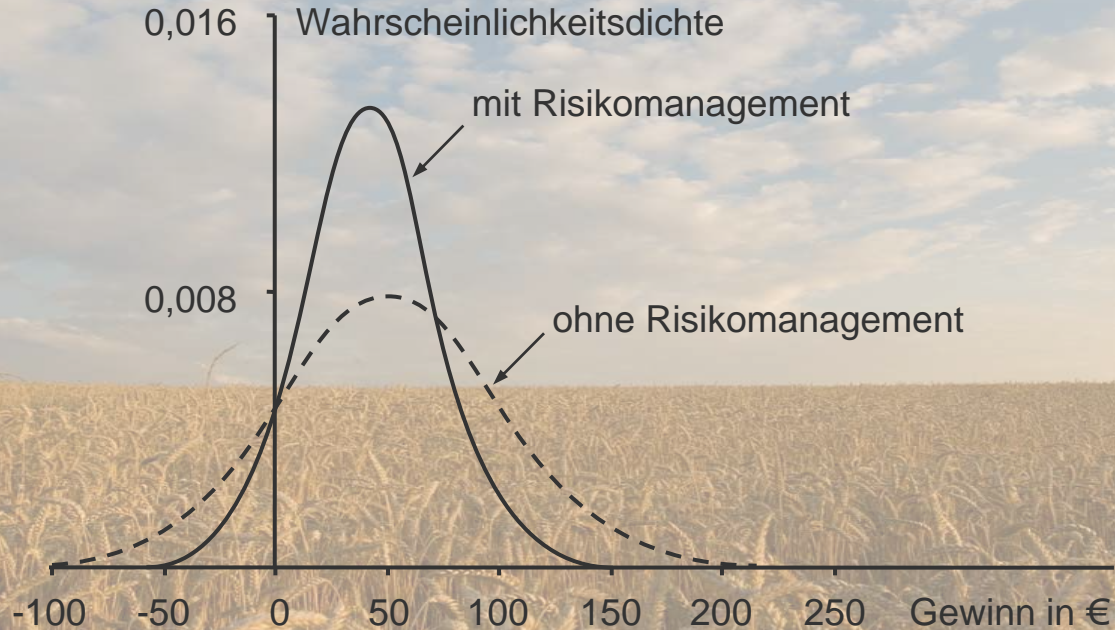


Risikomanagement in der Landwirtschaft

Einführung



- Die Unternehmen der Landwirtschaft sind seit jeher vielfältigen Risiken wie ungünstigen Wetterbedingungen, Tierkrankheiten oder Pflanzenschädlingen ausgesetzt.
- Neue Faktoren wie der beschleunigte Klimawandel oder die Öffnung der EU-Agrarmärkte für außereuropäische Produkte verstärken die bestehenden Risiken und rufen neue hervor. Zudem führt die angestrebte stärkere Marktorientierung der europäischen Landwirtschaft zu einem Rückgang der staatlichen Maßnahmen zur Risikokompensation.

„Die Landwirte werden jetzt allerdings die Verantwortung für das Management derjenigen Risiken übernehmen müssen, die vorher durch die Markt- und Preispolitik aufgefangen wurden. Außerdem müssen sich die EU-Landwirte infolge der Liberalisierung des Handels in immer größerem Maße dem Wettbewerb und möglichen Agrarpreisschwankungen stellen“ (KOM (2005) 74).

- Um ihren Fortbestand zu sichern benötigen landwirtschaftliche Unternehmen deshalb heute mehr denn je ein funktionierendes Risikomanagement.

Begriffsklärung

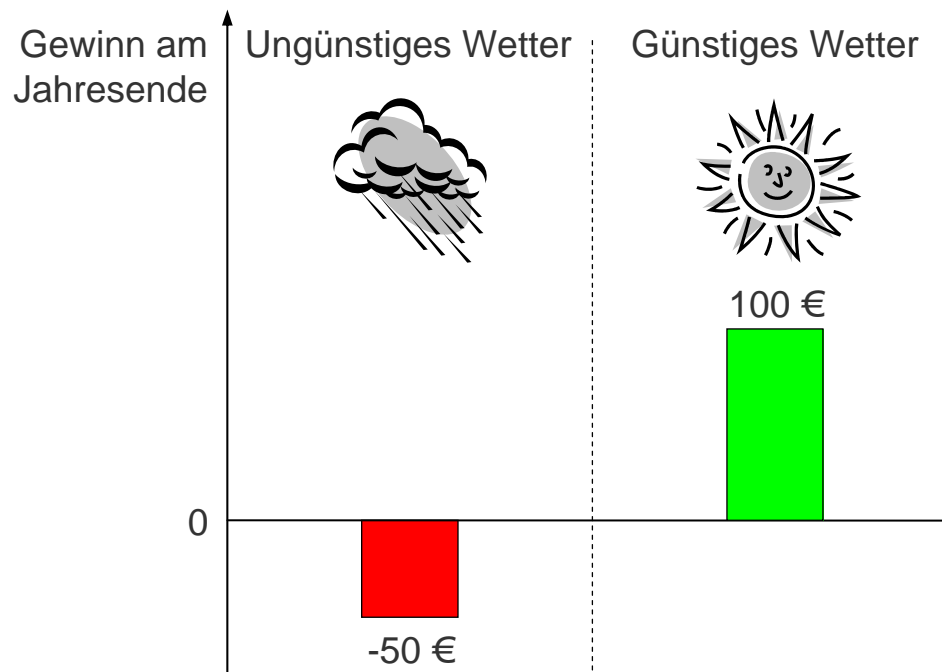
Risiko

- I Für den Begriff „Risiko“ existieren verschiedene Begriffsdefinitionen.
- I Zum einen wird von Risiko gesprochen, wenn ein Schaden eintreten oder ein Verlust entstehen könnte.
- I Zum anderen spricht man von Risiko, wenn eine Größe (wie z.B. der Unternehmensgewinn) verschiedene Werte annehmen kann und vorab ungewiss ist, welchen Wert die Größe schließlich annimmt.

Begriffsklärung

Risiko

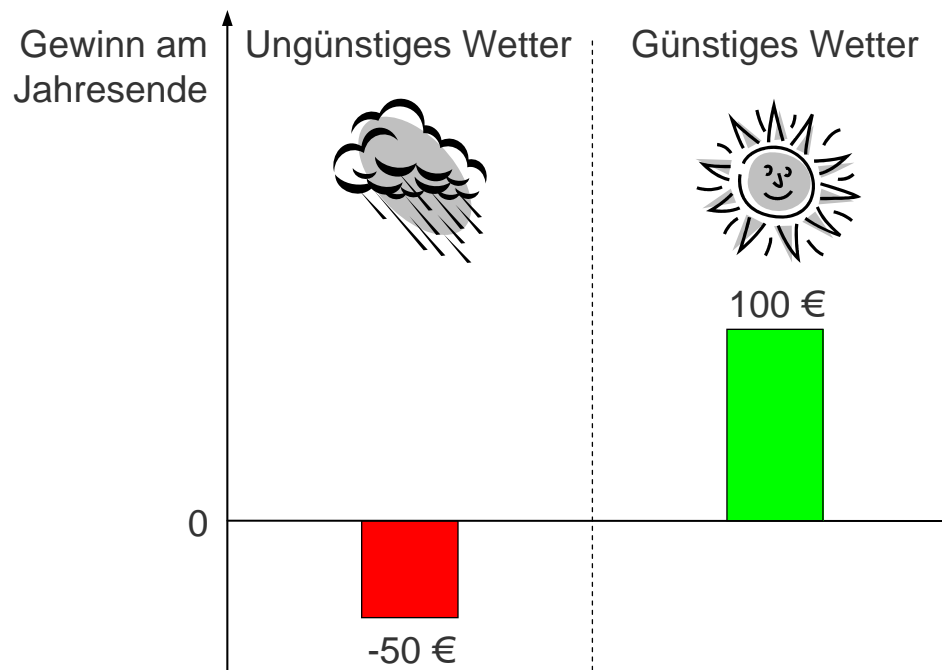
- I Zur Veranschaulichung des Risikobegriffs wird angenommen, dass der Gewinn eines landwirtschaftlichen Unternehmens am Jahresende nur zwei verschiedene Werte annehmen kann (-50 € und 100 €). Welchen Wert der Gewinn annimmt werde allein vom Wetter bestimmt. Bei ungünstigem Wetter beträgt der Gewinn -50 € und bei günstigem Wetter 100 €.



Begriffsklärung

Risiko

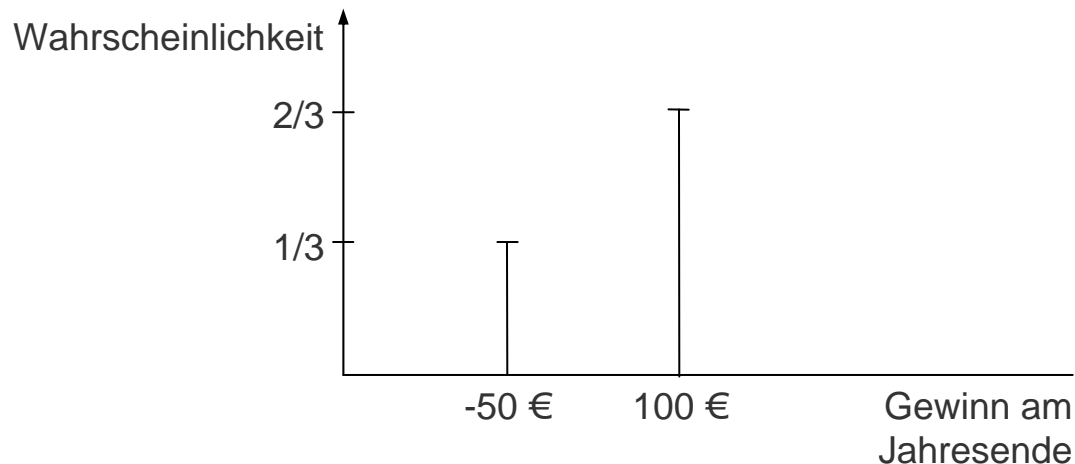
- I Nach dem ersten Risikobegriff ist der Gewinn des Unternehmens risikobehaftet, weil das Unternehmen bei ungünstigem Wetter einen Verlust erleidet.
- I Nach dem zweiten Risikobegriff ist der Gewinn des Unternehmens risikobehaftet, weil vorab (zu Jahresbeginn) unklar ist, wie hoch der Gewinn am Jahresende tatsächlich ausfällt.



Begriffsklärung

Risiko

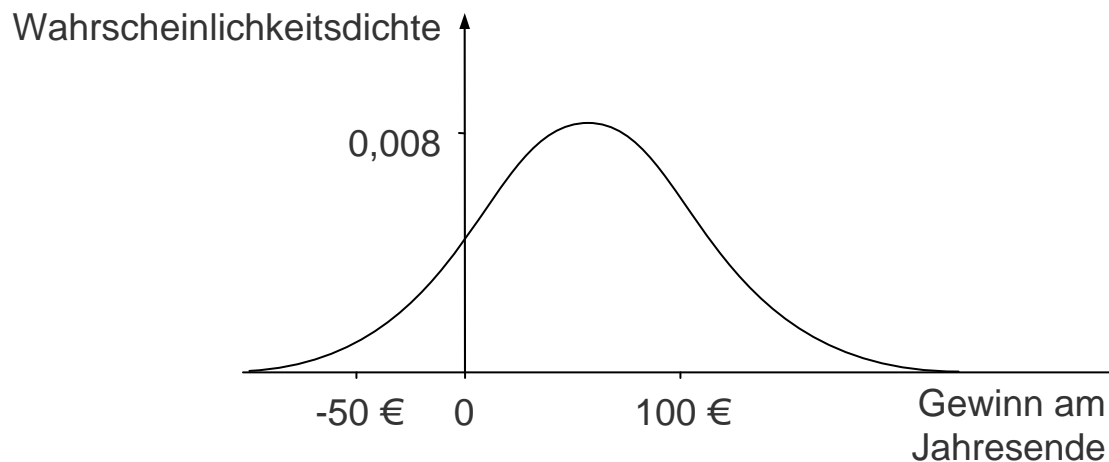
- I Falls bekannt ist, mit welcher Wahrscheinlichkeit günstiges oder ungünstiges Wetter auftritt (z. B. aufgrund von Wetterbeobachtungen in der Vergangenheit), kann das Risiko des Gewinns durch eine Wahrscheinlichkeitsverteilung und verschiedene Risikomaße (wie die Standardabweichung) beschrieben werden.
- I Liegt etwa die Wahrscheinlichkeit für ungünstiges Wetter bei einem Drittel, resultiert folgende Wahrscheinlichkeitsverteilung für den Gewinn am Jahresende.



Begriffsklärung

Risiko

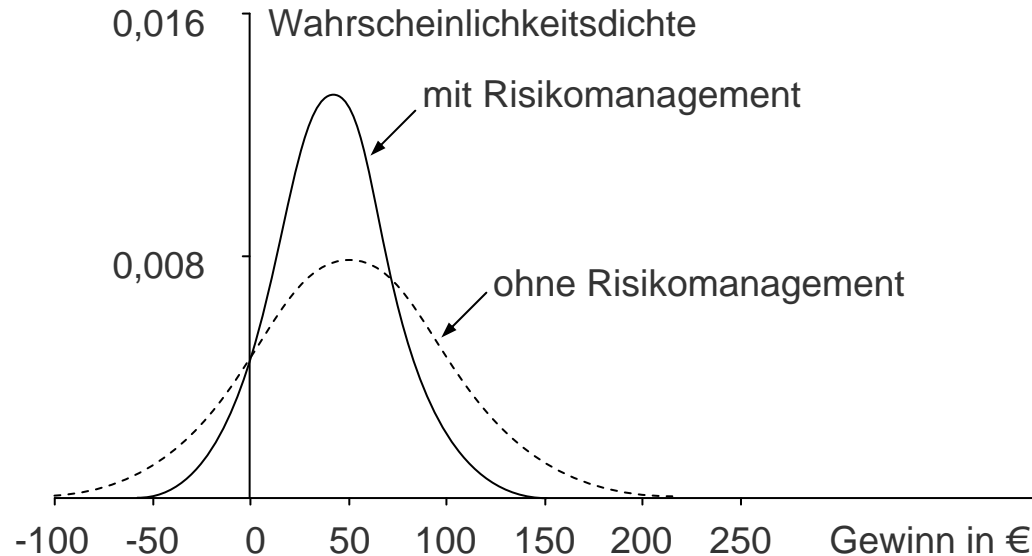
- In der Realität kann der Gewinn eines landwirtschaftlichen Unternehmens natürlich mehr als nur zwei Werte annehmen. Die Wahrscheinlichkeitsverteilung des Gewinns wird deshalb eine stetige Verteilung wie die Normalverteilung sein.



Begriffsklärung

Risikomanagement

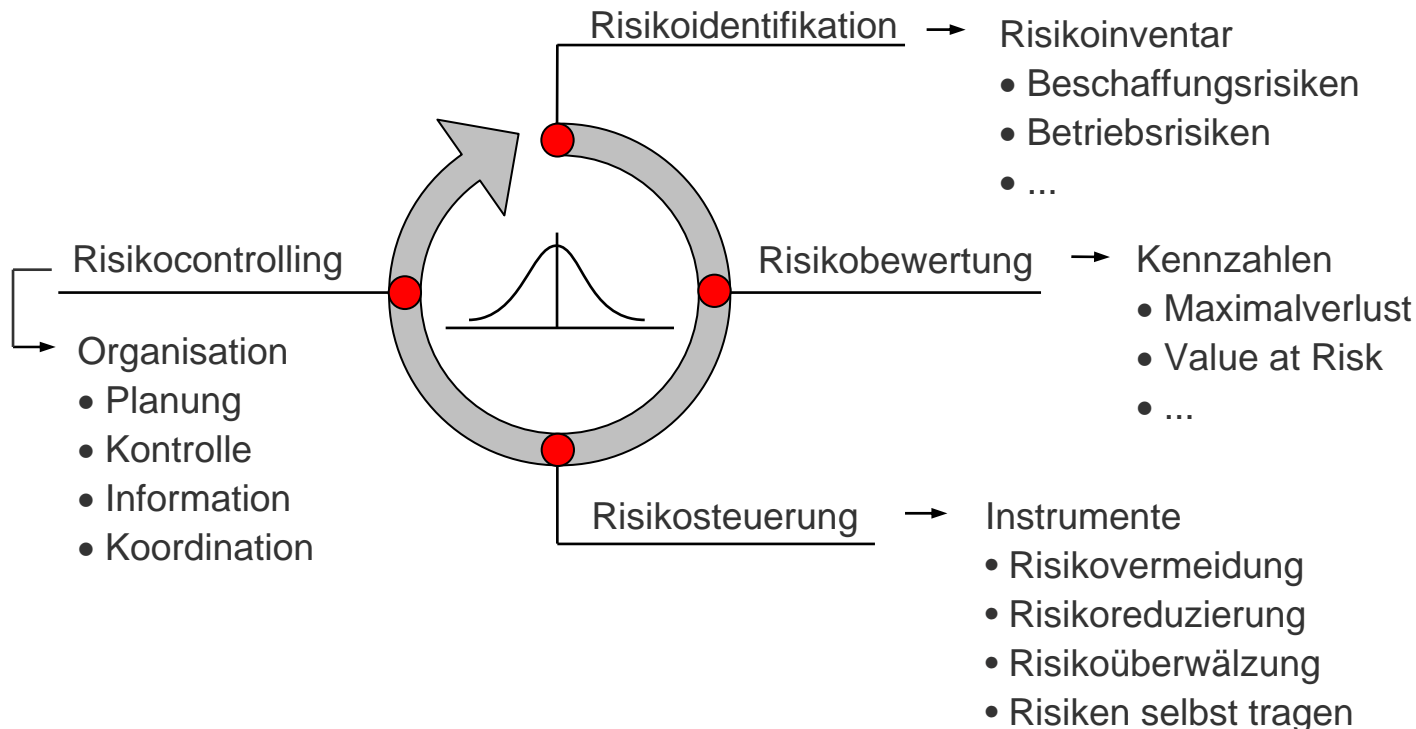
- Das Risikomanagement ist ein Teilbereich des Managements. Es befasst sich mit der systematischen Planung, Steuerung und Kontrolle aller unternehmensrelevanten Risiken.
- Aufgabe des Risikomanagements ist es, unerwünschte Abweichungen von den festgelegten Unternehmenszielen (z.B. für den Gewinn) zu verhindern oder zu begrenzen und damit die Planungssicherheit zu erhöhen.



Begriffsklärung

Risikomanagement

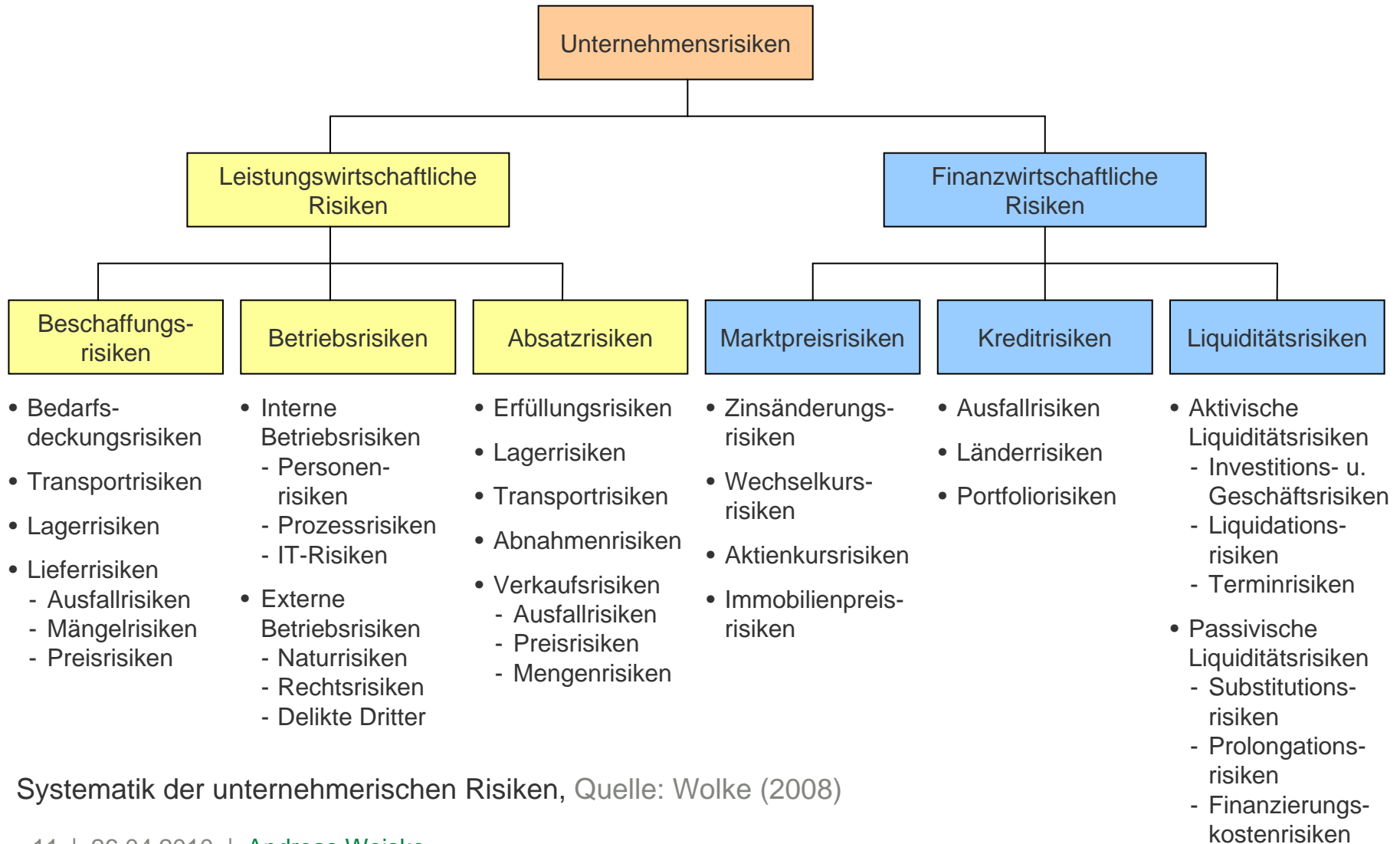
- Die Grundlage des Risikomanagements eines Unternehmens bildet dessen Risikopolitik. Diese gibt vor, wie im Unternehmen grundsätzlich mit Risiken umgegangen werden soll.
- Das Risikomanagement ist keine einmalige Aktion, sondern ein fortlaufender Prozess. Dieser gliedert sich in vier Phasen:



- In der Phase der Risikoidentifikation werden alle für das Unternehmen relevanten aktuellen und zukünftigen Risiken erfasst. Dabei können verschiedene Instrumente eingesetzt werden.
- Wichtige Instrumente sind z.B. Unternehmensanalysen, Umfeldanalysen, Experten- und Mitarbeiterbefragungen sowie Trend- und Prognosestudien.
- Das Ergebnis der Risikoidentifikation ist eine Liste mit erkannten Risiken, das sog. Risikoinventar.
- Voraussetzung für eine vollständige Risikoidentifikation ist das Vorliegen einer Systematik aller Risiken (Beispiel nächste Folie).

Risikomanagement

Risikoidentifikation

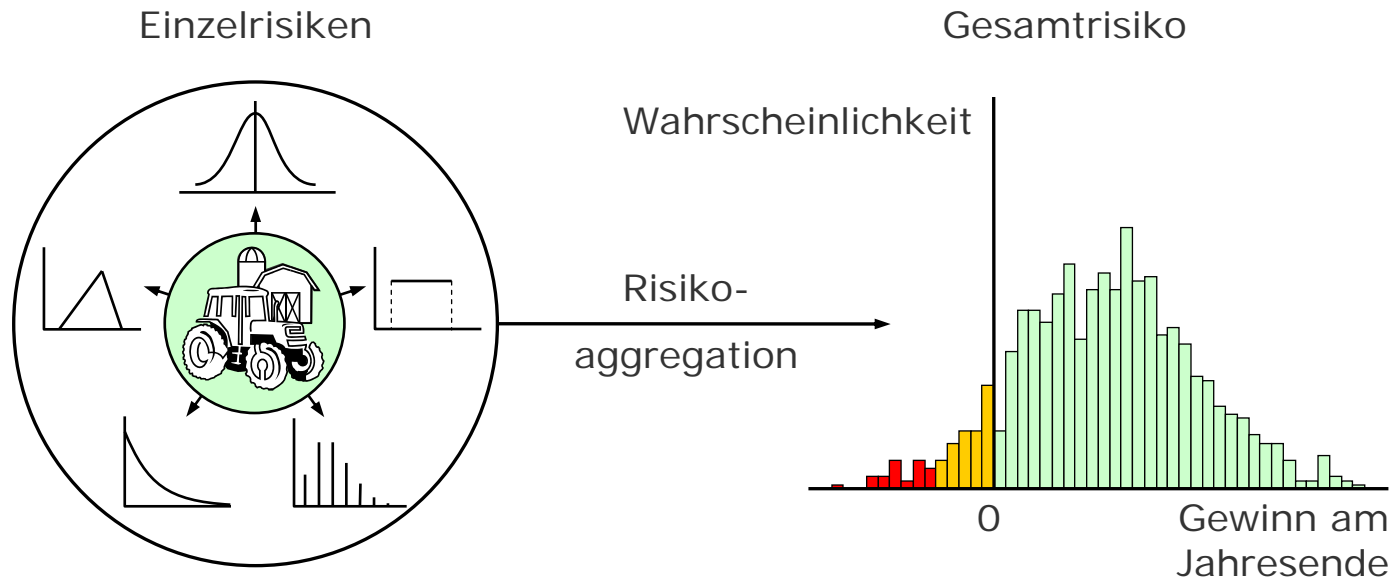


Systematik der unternehmerischen Risiken, Quelle: Wolke (2008)

- Im Rahmen der Risikobewertung werden die zuvor identifizierten Risiken in Hinblick auf eine einheitliche Zielgröße (z.B. den Gewinn) entweder **qualitativ** oder **quantitativ** bewertet.
- **Qualitative Bewertung:**
 - Mitarbeiter des Unternehmens bewerten die identifizierten Risiken anhand einer Relevanzskala,
 - geringerer Aufwand, allerdings auch schlechtere Ergebnisse,
 - Problem: Abhängigkeiten zwischen einzelnen Risiken, die dazu führen können, dass sich mehrere „unbedeutende“ Einzelrisiken zu einem existenzgefährdenden Risiko verstärken, werden nicht berücksichtigt,
 - Problem: Das Gesamtrisiko des Unternehmens kann nicht aus den Einzelrisiken abgeleitet werden.

I Quantitative Bewertung:

- I Ermittlung einer Wahrscheinlichkeitsverteilung für jedes identifizierte Risiko,
- I Größerer Aufwand, aber auch bessere Ergebnisse,
- I Schwierigkeit: Finden der passenden Wahrscheinlichkeitsverteilungen für die Einzelrisiken und der richtigen Verteilungsparameter,
- I Gesamtrisiko des Unternehmens kann aus Einzelrisiken abgeleitet werden.



- I Herrscht Klarheit über das Gesamtrisiko eines Unternehmens und über die Bedeutung der bestehenden Einzelrisiken, kann eine Strategie zur Risikosteuerung erarbeitet werden. Hierbei stehen vier grundsätzliche Steuerungsmöglichkeiten zur Verfügung:
 - I **Risikovermeidung:** Geschäftsverzicht (z.B. Ausstieg aus einem gefährlichen Geschäftsfeld, Verzicht auf eine rentable, aber riskante Investition)
 - I **Risikoreduzierung:** Verringerung des Gesamtrisiko durch innerbetriebliche Anpassung (z.B. Diversifikation des Produktionsprogramms, sodass sich die Risiken der hergestellten Produkte gegenseitig kompensieren)
 - I **Risikoüberwälzung:** Übertragung von Risiken auf Dritte. (z.B. Versicherungen wie Hagel-, Tierseuchen- oder Ertragsversicherung und Derivate wie Lieferverträge, Warenterminkontrakte oder Optionen)
 - I **Tragen von Risiken:** Risikovorsorge erforderlich (Hierzu zählen alle Maßnahmen zur Verbesserung der Risikotragfähigkeit, wie die Erhöhung des Eigenkapitals, die Hereinnahme von Sicherheiten oder die Bildung von Rückstellungen und Reserven)

- Die Ausgestaltung der Risikosteuerungsstrategie ist von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Sie hängt ab von:
 - der Risikosituation, in der sich ein Unternehmen befindet,
 - den Risikopräferenzen des Unternehmers, die in der Risikopolitik des Unternehmens zum Ausdruck kommen,
 - der aktuellen Risikotragfähigkeit des Unternehmens und seinen Möglichkeiten, diese z.B. durch die Erhöhung des Eigenkapitals zu verbessern,
 - den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten der Risikoüberwälzung, Risikoreduzierung und Risikovermeidung sowie den damit verbundenen Kosten,
 - den Risikomanagementfähigkeiten der Unternehmensführung.

- Das Risikocontrolling ist für Planung und Kontrolle der Unternehmensrisiken zuständig. Außerdem erfüllt es Informations- und Organisationsaufgaben.
- **Planung:** Risikoidentifikation, Risikobewertung sowie Erarbeitung (und ggf. Überarbeitung) einer Strategie zur Risikosteuerung, Unterstützung der Unternehmensleitung durch Berechnung risikoadjustierter Plangrößen
- **Kontrolle:** Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen der Risikosituation, Ursachenforschung und Analyse festgestellter Soll-Ist-Abweichungen, Überprüfung der verwendeten Rechenmethoden (Backtesting)
- **Information:** Regelmäßige Unterrichtung der Unternehmensführung und einzelner Organisationseinheiten über die Risikosituation des Unternehmens
- **Organisation:** Einbindung des Risikomanagements in die Gesamtorganisation des Unternehmens (Aufgabenverteilung, Kompetenzzuweisung usw.), Koordination von Risikomessung und Risikosteuerung

Risikomanagement

Risikokommunikation



- verhindert, dass relevante Informationen gar nicht, zu spät oder unvollständig an die Verantwortlichen übermittelt werden,
- erhöhte das Risikobewusstsein der Mitarbeiter (insbesondere in risikoreichen Bereichen),
- trägt zur kontinuierlichen Verbesserung des Risikomanagementsystems bei.
- Der Risikomanagement-Prozess sollte deshalb stets von einer intensiven Risikokommunikation begleitet werden.



- Ein funktionierendes Risikomanagementsystem sorgt für Transparenz über die bestehenden Risiken und die von diesen ausgehenden Gefahren. Es versetzt die Unternehmensführung in die Lage, Risikoaspekte bei der Unternehmensplanung zu berücksichtigen. Ohne Risikomanagement ist ein Abwägen von prognostizierten Erträgen und dafür einzugehenden Risiken nicht möglich. Risikomanagement kann somit einen wertvollen Beitrag dabei leisten, in risikobehafteten Situationen die richtigen unternehmerischen Entscheidungen zu treffen.

- Europäische Kommission (2005): Mitteilung der Kommission an den Rat über das Risiko- und Krisenmanagement in der Landwirtschaft, KOM (2005) 74 endgültig,
http://ec.europa.eu/agriculture/publi/communications/risk/index_en.htm.
- Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Risikomanagement, online im Internet:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7669/risikomanagement-v7.html>.
- Gleißner, Werner (2008): Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, Vahlen, München.
- Hardaker, J. Brian/Huirne, Ruud B. M./Anderson, Jock, R./Lien, Gudbrand (2004): Coping with Risk in Agriculture, CABI, Wallingford, 2. Aufl.
- Mußhoff, Oliver, Hirschauer, Norbert (2010): Modernes Agrarmanagement: Betriebswirtschaftliche Analyse- und Planungsverfahren, Vahlen, München, Kapitel 7 „Querschnittsaufgabe Risikomanagement“.
- Wolke, Thomas (2008): Risikomanagement, Oldenbourg, München, 2. Aufl.

Kontakt

LANDESAMT FÜR UMWELT,
LANDWIRTSCHAFT
UND GEOLOGIE



- Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie
Abteilung 2 „Grundsatzangelegenheiten Umwelt, Landwirtschaft, Ländliche Entwicklung“
August-Böckstiegel-Straße 3, 01326 Dresden
Internet: <http://www.smul.sachsen.de/lfulg>
- Bearbeiter: Andreas Weiske
E-Mail: andreas.weiske@smul.sachsen.de
Tel.: (0351) 2612-2410, Fax: (0351) 2612-2499
- Redaktionsschluss: 26.04.2010