

## **Risikomanagement – Wichtiger denn je**

Landwirtschaftliche Betriebe sind, oftmals ohne es zu merken, im Vergleich zu früheren Jahren deutlich höheren Risiken ausgesetzt. Hier kann eine kritische Betrachtung dem Betriebsleiter helfen, mit diesen Risiken umzugehen.

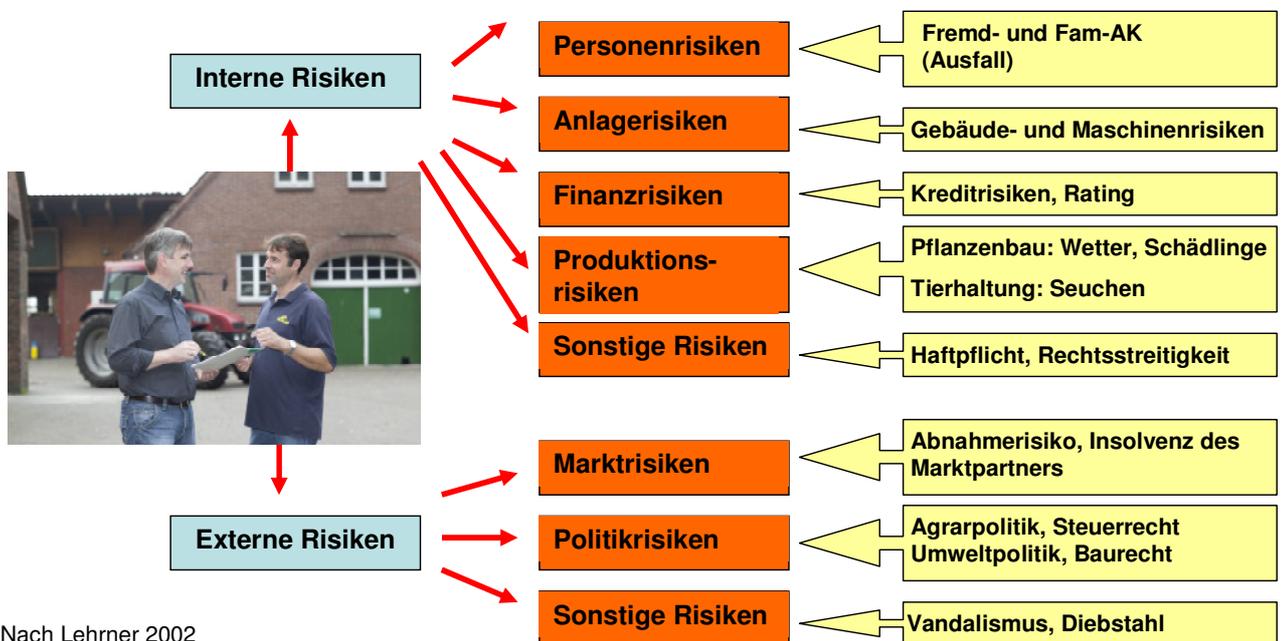
Durch eine fortschreitende Spezialisierung auf oftmals nur einen Betriebszweig bei gleichzeitigen immer größer werdenden Wachstumsschritten mit steigenden Fremdkapitalanteilen werden Betriebe immer anfälliger auf Schwankungen. Zudem geht der Trend zur Beschäftigung von Fremdarbeitskräften, die oft im Zuge von Wachstumsschritten eingestellt werden. Während früher hier und da in schwierigen Zeiten der „Gürtel enger geschnallt“ und Ersatzinvestitionen herausgezögert werden konnten, wollen die Bank, der Verpächter und der Mitarbeiter unabhängig von der Marktlage und dem Kontostand ihre Zahlungen. Gleichzeitig wurden Marktstabilisierungsinstrumente wie Interventionen und Außenschutz aufgeweicht, um eine Liberalisierung des Marktes zu erreichen. Auch über die zukünftige Höhe der entkoppelten Betriebsprämie gibt es, vor allem was deren Ausgestaltung nach 2013 angeht, unterschiedliche Meinungen. Um unter diesen veränderten Rahmenbedingungen als Betrieb langfristig erfolgreich bestehen zu können, wird das Risikomanagement zunehmend ein wichtiges Werkzeug bei strategischen Entscheidungen und findet als Beratungsinstrument von Wirtschaftsberatern seinen Weg auf die Höfe.

Das betriebswirtschaftliche Risikomanagement, also die Messung und Steuerung aller betriebswirtschaftlich relevanten Risiken, wird leider häufig nur eingeschränkt auf die versicherbaren Risiken betrachtet. Daher sprechen auch viele Versicherungsvertreter von Risikomanagement, blenden dabei aber einen Grossteil der Risiken aus, die für den Betrieb und den Betriebsleiter von elementarer Bedeutung sein können. Betrachtet man z. B. Milchviehbetriebe, so ist hier aktuell trotz der etwas erholten Milchauszahlungspreise bei vielen Betrieben immer noch das Risiko der Zahlungsunfähigkeit eklatant. Während im Wirtschaftsjahr 07/08 die spezialisierten Milchviehbetriebe eine Liquiditätsreserve (CashFlow 3/erzeugte Milchmenge) von gut 7 €-Cent hatten, bei einer Schwankungsbreite zwischen den erfolgreichen und weniger erfolgreichen Betrieben von 5 bis 12 €-Cent, so beobachteten wir im abgelaufenen Wirtschaftsjahr, dass bei einem durchschnittlichen Betrieb keine Liquiditätsreserve mehr vorhanden war, bei konstant bleibender Schwankungsbreite zwischen den Betrieben. Weniger erfolgreiche Betriebe können also ihre Kosten und Entnahmen nicht mehr aus dem laufenden

Betrieb decken und müssen die entstehende Lücke zwischen finanzieren. Ein frühzeitiges Erkennen sichert hier Handlungsspielraum!

Um sich als Betriebsleiter für sich und seinen Betrieb eine Übersicht über die möglichen Risiken zu verschaffen, kann eine grobe Unterteilung in interne und externe Risiken erfolgen.

## Risiken im landwirtschaftlichen Betrieb



### Erst erfassen, dann bewerten

Um die Risiken analysieren zu können, sind im ersten Schritt alle Risiken zu identifizieren, wie sie oben beispielhaft angeführt sind. Darauf aufbauend müssen die Risiken bewertet werden. Dabei stellt sich die Frage nach der Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos und den daraus möglicherweise entstehenden Auswirkungen für den Betrieb. Am gefährlichsten sind dann natürlich die Risiken, die ein hohes Schadenspotential und gleichzeitig eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit haben. Hier können keine allgemeinen Empfehlungen gegeben wer-

den, eine solche Betrachtung muss immer auf einzelbetrieblicher Ebene erfolgen. Denn wenn z. B. für einen spezialisierten Getreideanbauer ein Hagelschaden ein Totalausfall der gesamten Erträge herbeiführen kann, wird das gesamtbetriebliche Risiko für einen Schweinemäster mit angegliedertem Ackerbau ein ungleich anderes sein.

Erst danach kann man sich an die Risikosteuerung machen. Oberste Priorität hat hier das Ausräumen des Risikos. Da dieses in den meisten Fällen nur sehr eingeschränkt durchgeführt werden kann ohne das dadurch auch große wirtschaftliche Vorteile verloren gehen, kann eine Ausräumung des jeweiligen Risikos nur begrenzt vorgenommen werden. Als Beispiel kann hier der Kartoffelanbau genannt werden. Dieser Betriebszweig ist mit hohen Risiken verbunden (Trockenheit, Krankheiten, Vermarktung) - diese Risiken entfallen bei Wegfall des Betriebszweiges - aber der hohe Deckungsbeitrag lässt an diesem Betriebszweig festhalten.

Daher sollte versucht werden, das Risiko zu vermindern, also durch schadensverhütende Maßnahmen die Auswirkungen zu reduzieren. Für unser Beispiel kann hier eine Verteilung auf mehrere Betriebszweige oder mehrere Ackerfrüchte, also eine Diversifizierung das Risiko mindern.

Erst bei der Risikoüberwälzung kommen nun die Versicherungen ins Spiel, die im Rahmen von Risikomanagement leider fälschlicherweise oft als das einzige Instrument genannt werden. Bei der Überwälzung wird das Risiko, bzw. die Auswirkungen eines Schadensfalles auf einen Dritten übertragen. Dieses können Versicherungen sein, wie z. B. eine Hagelversicherung, die in Deutschland eine Marktabdeckung von ca. 60 % hat oder eine Ertragsschadenversicherung in der Tierhaltung, die mit 20 % Marktabdeckung weitaus geringer verbreitet ist. Weitere Instrumente sind die Absicherung der Preise über die Warenterminbörse oder die die noch nicht sehr weit verbreiteten Wetterderivate. Bei Wetterderivaten wird zumeist die Niederschlagsmenge über die Vegetationszeit abgesichert. Dazu wird der Niederschlag an einer Wetterstation gemessen und mit dem abgesicherten Niveau verglichen. Oder um es einfach auszudrücken: Für jeden Liter Regen, der weniger fällt gibt es am Ende einen Ausgleich. Auch wenn der Landwirt generell alle Versicherungen kritisch überdenken sollte, bleibt die Absicherung Existenz bedrohender Risiken essentiell.

Wenn das Risiko nicht ausgeräumt, nicht weiter vermindert und nicht versichert wird, bleibt nur noch übrig das Risiko selbst zu übernehmen, bzw. zu akzeptieren. Dieses gilt für alle Risiken, die möglicherweise gar nicht erfasst wurden und die nicht-versicherbar sind oder aber auch die zu versichern einfach zu teuer wären.

Das nicht erkennen von Risiken ist gefährlich, da hier möglicherweise auch Existenz bedrohenden Risiken nicht erfasst und versichert werden. Bei den bewusst übernommen Risiken

handelt es sich zumeist um Risiken deren Schadenseintrittswahrscheinlichkeit nicht sehr hoch ist und deren Auswirkungen gering aber auf jeden Fall nicht Existenz bedrohend sind.

Wichtig ist, sich nicht nur einmal Gedanken über das Risikomanagement zu machen, sondern dieses als kontinuierlichen Prozess anzusehen, gerade bei betrieblichen Veränderungen. Zudem schadet es nicht, jährlich den Versicherungsordner durchzuforschen und die Versicherungsleistungen zu überprüfen und sich über Vergleichsangebote zu informieren.

Da davon auszugehen ist, dass sich die Betriebe weiterhin in eine zunehmende Spezialisierung entwickeln und sich die Märkte auch zukünftig mit volatilen Schwankungen präsentieren werden, gewinnt das Risikomanagement an Bedeutung. Besonders das strategische Risikomanagement, also auch die Betrachtung der Produktionsprozesse, Arbeitskräfte und Liquiditätsverläufe, aber auch die politischen Rahmenbedingungen wird zunehmend wichtiger bei unternehmerischen Entscheidungen.

#### Seminarangebot der LWK

Um die Betriebe auf dem Gebiet des Risikomanagements fit zu machen, wird eine Seminarreihe, bestehend aus sieben Bausteinen angeboten. Nachdem diese im letzten Winter an zwei Standorten auf positive Resonanz gestoßen ist, soll die Schulungsreihe im nächsten Winter an den Bezirksstellen Hannover, Nienburg, Braunschweig und Uelzen angeboten werden. Hierzu finden im Herbst unverbindliche Informationsveranstaltungen statt. Sprechen Sie Ihren Berater bei Interesse an!

Hilmar Gerdes

Fachbereich Betriebswirtschaft, Unternehmensberatung, Markt, Familie und Betrieb  
LWK Niedersachsen