

Interview „Risikomanagement“

Prof. Dr. Norbert Hirschauer (Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg) und
Prof. Dr. Oliver Mußhoff (Georg-August-Universität Göttingen)

Was bedeutet Risikomanagement und welche Instrumente gibt es?

Unternehmerisches **Risiko** heißt, dass man nicht weiß, wie viel Geld man in der Zukunft verdienen wird. Beim **Risikomanagement** geht es dementsprechend darum, die Wahrscheinlichkeit negativer Erfolgsausschläge durch geeignete Maßnahmen auf ein akzeptables Maß zu verringern. Was ein akzeptables Maß ist und wieviel Geld man dafür auszugeben bereit ist, hängt von der **Risikoeinstellung** und damit der relativen Gewichtung der beiden Ziele „Gewinn“ und „Sicherheit“ ab. Die Risikoeinstellung ist von Unternehmer zu Unternehmer unterschiedlich. Ein gutes Risikomanagement setzt ein gutes Informationsmanagement und die **Früherkennung** von Problemen voraus. Deshalb werden auch Informationsaktivitäten wie z.B. quartalsbezogene Erfolgsauswertungen oder eine monatliche Liquiditätsvorausschau zum Risikomanagement gezählt. Im engeren Sinn werden aber nur Maßnahmen wie z.B. Diversifizierungsmaßnahmen oder Versicherungen, die zu einer **vorbeugenden Reduzierung von Erfolgsschwankungen** führen, als Risikomanagementinstrumente bezeichnet.

Es gibt zwei große Gruppen solcher **Risikomanagementinstrumente**: Erstens kann man das Risiko durch **innerbetriebliche Maßnahmen** vermindern. Dazu zählen u.a. die Schaffung von Reservekapazitäten und die Diversifizierung des Produktionsprogramms. Zweitens kann man das Risiko durch **außerbetriebliche Maßnahmen** (d.h. über den Markt) reduzieren. Hierzu zählen neben den klassischen **Schadensversicherungen** (Brandversicherung, Hagelversicherung etc.) auch **Warenterminkontrakte** und **Indexversicherungen**. Bei den zunehmend angebotenen Indexversicherungen gibt es zwei Grundformen: Bei **Regionsindexversicherungen** erfolgt die „Versicherungsleistung“ im Unterschied zu den herkömmlichen Versicherungen nicht bei Nachweis eines betrieblichen Schadens. Vielmehr ist die „Versicherungsleistung“ an einen außerbetrieblich gemessenen und damit objektiv leicht zu überprüfenden Regionsindex gekoppelt. Eine „Versicherungsleistung“ erfolgt also bspw. in Abhängigkeit davon, wie stark im betreffenden Jahr der langfristige durchschnittliche Regionsertrag beim Winterweizen unterschritten wird. **Wetterindexversicherungen** funktionieren ähnlich. Allerdings erfolgt die „Versicherungsleistung“ in Abhängigkeit von einer Wettergröße, die an einer vertraglich festgelegten Wetterstation objektiv gemessen wird. Die Bezugsvariable kann z.B. eine Niederschlagssumme sein, die über einen bestimmten Zeitraum an der definierten Referenzwetterstation gemessen wird. Der Landwirt erhält also z.B. eine Zahlung, wenn die gemessene Niederschlagsmenge im April und Mai unterhalb des langjährigen Mittels liegt.

Beim Risikomanagement ist zu beachten, dass die weit verbreiteten Begriffe „Kostenrisiko“, „Ertragsrisiko“ und „Preisrisiko“ vordergründig nahelegen, dass das Risikoproblem in schwankenden Kosten, Erträgen und Preisen bestehe. Das ist aber falsch! Schwankende Kosten, Erträge und Preise stellen zwar **Risikofaktoren** dar, die das Unternehmensrisiko beeinflussen. Sie sind aber nicht die **relevante Erfolgsgröße**, deren Schwankungen ein risikoaverser Unternehmer verringern sollte. Unabdingbare Voraussetzung für ein zielgerichtetes Risikomanagement ist deshalb die Festlegung der konkreten Erfolgsgröße (z.B. Gesamtdeckungsbeitrag oder Cashflow), deren Schwankungen reduziert werden sollen. Es kann zu schweren Fehlentscheidungen kommen, wenn man statt der Stabilisierung der relevanten Erfolgsgröße isoliert die Streuung einer einzelnen Einflussgröße reduziert. Dies liegt daran, dass sich die Schwankungen mancher Einflussgrößen gegenseitig ausgleichen und ganz ohne unternehmerischen Eingriff zu einer Stabilisierung des Erfolgs führen. Dies nennt man **natürlichen Hedge**. Ein bekanntes Beispiel ist die Schweinemast. Hier kommt es zu einer natürlichen Deckungsbeitragsstabilisierung, da der Ferkelpreis positiv mit dem Produktpreis korreliert ist. Stabilisiert man in dieser Situation isoliert die Schweinepreise, läuft man Gefahr, das Risiko (d.h. die Streuung des Deckungsbeitrags) zu erhöhen und dafür auch noch Geld auszugeben.

Einen ausführlicheren Überblick über verschiedene Risikomanagementinstrumente findet man im Buch „Risikomanagement in der Landwirtschaft“ von Hirschauer/Mußhoff (2012).



Zu welchen Anlässen würden Sie eine umfangreiche Analyse der (Unternehmens-)Risiken empfehlen?

Wie immer bei der Entscheidungsunterstützung bedeutet letztlich auch Risikoanalyse, dass man Alternativen vergleicht. Man vergleicht das zu erwartende Niveau und die zu erwartende Streuung des Einkommens mit und ohne Einsatz eines bestimmten Risikomanagementinstruments. Eine Risikoanalyse sollte insbesondere zu folgenden Anlässen erfolgen:

1. Für Quartalsauswertungen und eine monatliche Liquiditätsvorausschau, die drohende Zahlungsprobleme mit einem zeitlichen Vorlauf anzeigen sollen, bedarf es keines besonderen Anlasses. Man sollte sie vielmehr standardmäßig in das interne Controlling integrieren.
2. Eine explizite Risikoanalyse sollte bei allen Entscheidungen erfolgen, die starke Auswirkungen auf die beiden Unternehmensziele Gewinn und Sicherheit haben. Eine Risikoanalyse sollte man also immer vor „großen“ Entscheidungen (z.B. Investitionen) durchführen, die Ressourcen in großem Umfang festlegen und die Flexibilität einschränken.
3. Eine Risikoanalyse sollte aber auch in regelmäßigen Abständen für den Status quo des laufenden Betriebs erfolgen. Man wird zunächst die wichtigsten Risikofaktoren identifizieren, deren Schwankungen die Volatilität der relevanten Erfolgsgröße maßgeblich beeinflussen. Anschließend sollte man eine begrenzte Anzahl von Risikomanagementstrategien bzw. -maßnahmen in ihren Kosten und Wirkungen im Vergleich zum Status quo analysieren.
4. Offensichtliche externe Änderungen des Risikos (z.B. Abschaffung der Milchquote) oder grundlegende Veränderungen bei den zur Verfügung stehenden Instrumenten (z.B. durch die Markteinführung von Wetterindexversicherungen) sollten ebenfalls Risikoanalysen auslösen.
5. Explizite Risikoanalysen sollte man auch bei regelmäßig wiederkehrenden Entscheidungen vornehmen, bei denen man – evtl. ohne sich dessen klar zu sein – maßgeblich über den Einsatz von Risikomanagementmaßnahmen (mit)entscheidet. Ein Beispiel ist die Entscheidung über das Anbauprogramm im Ackerbau. Die Frage nach dem geeigneten Programm ist immer auch eine Frage nach dem richtigen Grad der Diversifizierung und damit ein wichtiger und jährlich wiederkehrender Anlass für eine Risikoanalyse.

Bei der Frage nach den Anlässen einer Risikoanalyse ist zu beachten, dass inzwischen überall große Datenmengen erhoben werden und zur Verfügung stehen. Auch in der Landwirtschaft spricht man bereits von Big Data Management. Trotz des enormen Umfangs der Datenerfassung werden aber die zentralen Daten zu den standort- und betriebsspezifischen variablen Kosten, Erträgen, Preisen und Deckungsbeiträgen oft nicht systematisch gesammelt und ausgewertet. Wo das so ist, fehlen betriebsspezifische Entscheidungsgrundlagen. So greifen viele Ackerbaubetriebe für die Anbauplanung auf regionale Durchschnittsdaten zurück. Das Niveau und die Schwankung von Deckungsbeiträgen für einzelne Kulturen können im eigenen Betrieb aber durchaus anders ausfallen als im Regionsdurchschnitt. Das gilt insbesondere aufgrund unterschiedlicher Erträge und variabler Kosten. Das heißt, überdurchschnittlich gute Betriebe müssen anders planen als der regionale Durchschnittsbetrieb, wenn sie tatsächlich überdurchschnittlich sein wollen. Dies gilt schon für die Planung des deckungsbeitragsmaximalen Produktionsprogramms, wenn man das Risiko vernachlässigt. Es gilt umso mehr

für die Identifizierung des Produktionsprogramms, das aus Risikogesichtspunkten für den einzelnen Unternehmer akzeptabel ist, ohne dass das Risikomanagement zu viel kostet. Folgt man Empfehlungen, die statt betriebspezifischer Daten auf regionalen Durchschnittsdaten beruhen, trifft man also möglicherweise suboptimale Programmentscheidungen.

Jahrelang war der Weg der Spezialisierung das Maß aller Dinge. Wie sehen Sie unsere spezialisierten Betriebe unter dem Gesichtspunkt zunehmender Volatilitäten sowie Markt- und Politikabhängigkeiten?

Bei der Frage der Spezialisierung – oder umgekehrt der Diversifizierung – sind zunächst zwei Entscheidungsebenen zu unterscheiden. Auf der ersten Ebene geht es um den Mix unterschiedlicher Betriebszweige (z.B. Schweinemast, Marktfruchtbau, Milchviehhaltung) und damit unterschiedlicher Produktionskapazitäten. Auf der zweiten Ebene geht es um den Mix der Produktionsverfahren und damit Produkte (z.B. Weizen, Raps, Gerste, Roggen) innerhalb eines Betriebszweigs. Alle Maßnahmen zur Risikoreduzierung kosten Geld. Angesichts hoher Spezialisierungsgewinne waren in der Vergangenheit aber die Kosten der Diversifizierung (d.h. die durch die Nichtrealisierung von Spezialisierungsgewinnen entstehenden Opportunitätskosten) sehr hoch. Ausgehend von der Einschätzung des eigenen unternehmerischen Risikos sowie der Kosten und Leistungen der verfügbaren Risikomanagementinstrumente haben sich deshalb viele landwirtschaftliche Unternehmensleiter in den letzten Jahrzehnten stark spezialisiert.

Angesichts externer Änderungen des Risikos ist diese Entscheidung in Abhängigkeit von der spezifischen Situation des einzelnen Unternehmens zu überprüfen. Eine stärkere Diversifizierung als in der Vergangenheit kann aus mehreren Gründen sinnvoll werden. (1) Zunächst kann es sein, dass sich das unternehmerische Risiko hochspezialisierter Betriebe durch äußere Einflüsse erhöht. Man denke nur an politisch bedingte Veränderungen der Rahmenbedingungen und gestiegene Preisvolatilitäten. So sollte bspw. ein spezialisierter Milchviehbetrieb aus Risikogründen überprüfen, ob er zur Einkommensstabilisierung ein weiteres Geschäftsfeld (z.B. die Energieerzeugung über Solaranlagen) aufnehmen soll. Ähnliches gilt für spezialisierte Schweinemäster. (2) Die relative Vorzüglichkeit der Diversifizierung hängt davon ab, mit welchen Kosten und Leistungen alternative Risikomanagementinstrumente verbunden sind. So führt die kostenlose Einkommensstabilisierung durch Direktzahlungen und staatliche Nothilfen dazu, dass der Bedarf für andere Risikomanagementinstrumente einschließlich der Diversifizierung sinkt. Durch neue Entwicklungen kann sich die relative Vorzüglichkeit zugunsten der Diversifizierung verschieben. Ein Grund für mehr Diversifizierung könnte ein Abbau der staatlichen Einkommensstabilisierung sein. Möglicherweise sinken zudem in den insgesamt wachsenden Unternehmen die Größendegressionsvorteile und damit umgekehrt auch die Kosten der Diversifizierung. Ob bzw. in welchem Umfang dies im jeweiligen Fall zutrifft, lässt sich nur mit Hilfe einer betriebspezifischen Analyse beantworten. Allerdings ist die relative Vorzüglichkeit der verschiedenen Instrumente nur schwer zu bestimmen. Bereits die Bestimmung der Kosten ist schwer. Folgendes ist bei den einzelnen Instrumenten zu beachten:

- Während mit dem Kauf von Versicherungen direkte Zahlungen (Out-of-Pocket-Kosten) verbunden sind, fallen beim innerbetrieblichen Risikomanagement die Kosten häufig versteckt als Opportunitätskosten an.
- Auch beim außerbetrieblichen Instrument „Versicherung“ sind die Kosten nicht offensichtlich, da sich die Versicherungsprämie aus zwei Komponenten zusammensetzt, die aber erst berechnet werden müssen: erstens die sog. faire Prämie, die der durchschnittlich zu erwartende Versicherungsleistung entspricht; zweitens der sog. Aufpreis, den die Versicherung zur Deckung der Verwaltungskosten und zur Erzielung einer Gewinnmarge erhebt. Kosten für das Risikomanagement entstehen dem Landwirt nur durch den Aufpreis.
- Beim Einsatz außerbetrieblicher Instrumente fallen schwer erfassbare Transaktionskosten an. Hierzu zählen die Kosten der Informationsbeschaffung und des Vertragsabschlusses.

- Bei Warenterminkontrakten entstehen neben den Gebühren Liquiditätskosten, da bei Kontraktabschluss ein bestimmter Prozentsatz des Kontraktwertes als Sicherheitsleistung (Margin) auf ein Warenterminkonto einbezahlt werden muss.

Gleichzeitig unterscheiden sich verschiedene Maßnahmen auch in ihrer Leistung. Die Leistung des Risikomanagements hängt zum einen von der risikoreduzierenden Wirkung des jeweiligen Instruments im jeweiligen Betrieb ab. Man spricht in diesem Zusammenhang von Hedgingeffektivität (=Reduzierung der Streuung der relevanten Erfolgsgröße wie z.B. des Cashflows). Zum anderen hängt sie von der Risikoeinstellung des Unternehmers und damit dem monetären Wert ab, den dieser einer bestimmten Risikoreduzierung subjektiv beimisst.

Mit Blick auf die aktuelle wirtschaftliche Lage: Wo sollten Prioritäten im Risikomanagement der Betriebe liegen?

Ein paar vorausseilende Worte zur Klarstellung: Erstens, das Risikomanagement hat wenig mit der aktuellen wirtschaftlichen Lage zu tun. Die aktuelle wirtschaftliche Lage kann ja bspw. hervorragend sein und dennoch hat man es möglicherweise mit sehr volatilen Rahmenbedingungen (Wetter, Preise etc.) zu tun, die ein aktives Risikomanagement sinnvoll machen. Zweitens, der Begriff „Priorität“ ist hier nicht selbsterklärend. Sind damit wichtige Risikofaktoren (z.B. Getreideerträge und -preise im Ackerbau) gemeint, die in einem starken Maß zur Volatilität des Unternehmenserfolgs beitragen? Drittens, wenn das so gemeint ist, dann lassen sich allgemeine unternehmensübergreifende Prioritäten nicht angeben. Das würde ja bedeuten, ganz unterschiedliche Betriebe wie z.B. einen Obstbaubetrieb und einen Schweinemastbetrieb über den gleich Kamm zu scheren. Viertens, um herauszufinden, wo man im jeweiligen Unternehmen mit dem Risikomanagement ansetzen sollte, muss man eine unternehmensbezogene Risikoanalyse durchführen. Im Ergebnis weiß man dann, durch welche Maßnahmen man das Risiko wie stark und zu welchen Kosten reduzieren kann. Zur Eingrenzung der zu untersuchenden Maßnahmen wird man zunächst die Risikofaktoren im jeweiligen Betrieb (z.B. Hagelschlag oder Mast Schweinepreise) identifizieren, die am stärksten zur Volatilität des Unternehmenserfolgs beitragen.

Es gibt aber durchaus auch übergreifende Entwicklungstendenzen, die wenngleich nicht für alle so doch für eine Vielzahl von Betrieben von Bedeutung sind. So hat durch die Marktliberalisierung in den letzten Jahren das preisbedingte Erfolgsrisiko für viele Landwirte zugenommen. Aufgrund des Klimawandels ist zudem davon auszugehen, dass Schwankungen im Temperaturverlauf und der Niederschlagsmenge weiter steigen und das Produktionsrisiko zumindest in großen Teilen der Pflanzenproduktion verstärken werden. Gleichzeitig wächst in fast allen Betrieben das Finanzrisiko durch den zunehmenden Einsatz von angestellten Arbeitskräften, Fremdkapital und Pachtland. Insgesamt ergibt sich dadurch ein zunehmender Bedarf an Risikomanagement: Landwirte müssen vermehrt Entscheidungen darüber treffen, welche Risiken sie tragen wollen und können und für welche Maßnahmen der Risikoreduzierung sie welche Kosten aufwenden sollen.

Wie bereits vorher kurz erwähnt, gibt es trotz dieser allgemeinen Entwicklungstendenzen keine allgemeine Empfehlungen, die für alle Unternehmen richtig sind. Die Art und das Ausmaß der Risiken, denen Landwirte ausgesetzt sind, unterscheiden sich sehr stark von Standort zu Standort und von Betrieb zu Betrieb. Man denke nur an die Unterschiede zwischen Obstbauern, Schweinemästern, Milchviehhaltern oder Marktfruchtbetrieben. Zudem sind Unternehmer unterschiedlich stark risikoavers. Hinzu kommt, dass sich die Betriebe im Status quo des Risikomanagements unterscheiden und deswegen ein und dasselbe Instrument unterschiedlich wirkt. Einem Unternehmen, das ein eigenes gutes Qualitätsmanagement hat, bringt eine zusätzliche Produkthaftpflichtversicherung bspw. weniger an Risikoreduzierung als einem Unternehmen, das aufgrund seiner internen Abläufe von vornherein ein höheres

Risiko für Haftungsschäden hat. Was für den einen Unternehmensleiter richtig ist, kann für den anderen falsch oder zu teuer sein. Pauschale Empfehlungen zum Risikomanagement, von welcher Seite auch immer sie kommen, sind also immer kritisch auf ihre Eignung im eigenen Unternehmen zu überprüfen. In vielen Fällen sind solche „Kochrezepte“ für das eigene Unternehmen wenig geeignet.

Der unprofessionelle Einsatz von Instrumenten zur Stabilisierung isolierter Einflussgrößen kann zudem das Risiko sogar erhöhen. Das gilt für den Einsatz innerbetrieblicher Instrumente und den Abschluss von Versicherungen genauso wie für die Preisabsicherung über Lieferverträge und Warenterminbörsen. Anstelle der Fixierung auf einzelne Einflussgrößen oder sogar der spekulativen Erregung, ob man mit einem Warenterminkontrakt zu einem bestimmten Zeitpunkt nun Geld verdient oder Geld verloren hat, sollte man sich an der langfristigen Stabilisierung des unternehmerischen Erfolgs orientieren. Dabei liegt es nahe, auf den Cashflow abzu zielen, der für Entnahmen, Tilgungen und Investitionen verfügbar ist und damit eine gute Existenz möglich macht. Die gestellte Frage lässt sich also kurz wie folgt beantworten: Die Stabilisierung des Cashflows zur Absicherung der unternehmerischen Existenz bei gleichzeitigem Streben nach einem möglichst hohen Erfolgsniveau sollte die Priorität des Risikomanagements sein.

Wie sehen Sie die Rolle der Bank im Themenkomplex des Risikomanagements?

Zum einen sollte die Bank eine beratende Funktion bei Investitionen ausüben. Dies soll und wird bis hin zur Ablehnung eines Darlehensantrags aufgrund zu hoher Risiken gehen. Zum anderen müssen Banken Unternehmen vor der Kreditvergabe in eine Ratingklasse einstufen. In Abhängigkeit vom Ratingergebnis wird ein mehr oder weniger hoher Risikoaufschlag beim Darlehnszins erhoben. Je besser und umfänglicher das unternehmenseigene Risikomanagement ist, desto geringer sind die Zinsen. Es gibt also neben der eigenen Risikoeinstellung einen weiteren Grund, das Risiko zu reduzieren, nämlich die dadurch verringerten Kapitalbeschaffungskosten.