



Wie sollen landwirtschaftliche Unternehmen mit wachsenden Risiken umgehen?

Prof. Dr. Norbert Hirschauer

**11. Weiterbildungsveranstaltung für Direktvermarkter:
„Regionale Lebensmittel – erfolgreich und sicher vermarkten“**

21. März 2011 in Bernburg-Strenzfeld

Unterschiedliches Risikoverständnis

- Verbraucher / Bürger
- Umwelt- und Verbraucherschutzministerien
- Naturwissenschaftler

- Landwirtschaftliche Unternehmer
- Landwirtschaftsministerien
- Agrarökonomien

Risikoverständnis

Gesellschaftliche Risikoperspektive

- Gefahren/externe Kosten für die Gesellschaft durch die unternehmerische Tätigkeit
- Wie kann das Verhalten der wirtschaftlichen Akteure so gesteuert werden, dass Gefahren für die Gesellschaft abgewendet werden?

Unternehmerische Risikoperspektive

- Unsicherheit bzgl. des zukünftigen wirtschaftlichen Erfolgs
- Welche Kombination von Risikomanagementmaßnahmen durchführen?

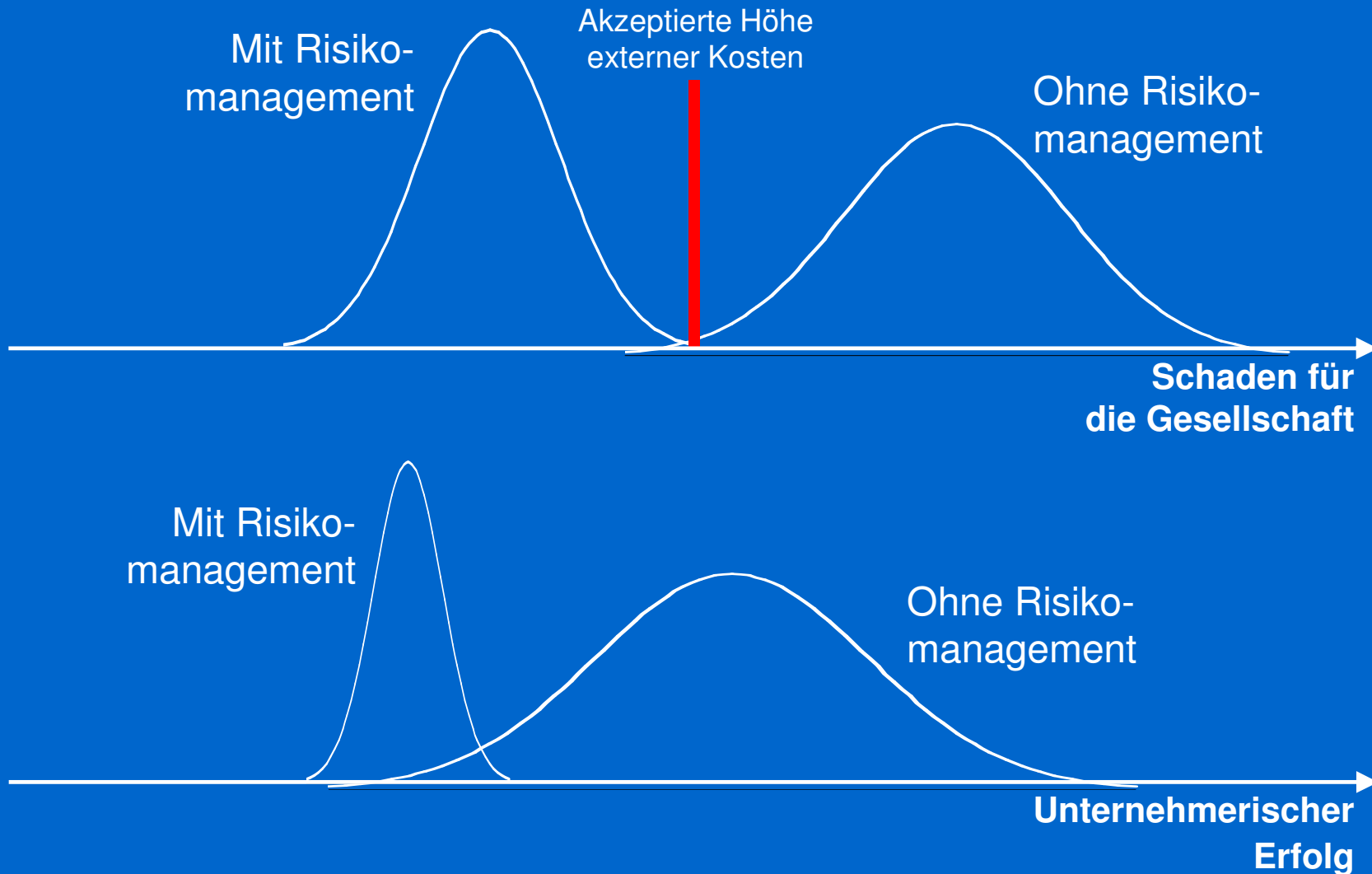
Gemeinsamkeiten

- konzeptionell

Unterschiede

- Ziele

Konzeptionelle Gemeinsamkeiten, unterschiedliche Zielgrößen



Kernidee der BWL / Unternehmensführung

Entscheidungsunterstützung

Brauchen landwirtschaftliche Unternehmen Entscheidungsunterstützung beim Risikomanagement?

- **Ihre Sicht?**
- **Sicht der Studenten?**
- **Sicht der Unternehmer?**
- **Sicht der Betriebswirtschaftler?**

Sicht (mancher) Unternehmer?

- Komplizierte Analysen, Optimierungsverfahren etc. sind mir viel zu aufwändig.
- Ausgefeilte Analysen und Planungen verbessern nicht das Unternehmensergebnis.
- Für so etwas habe ich gar keine Zeit.
- Es kommt ja doch alles ganz anders als man denkt.
- Eigentlich mache ich schon alles richtig, aber die schlechten Preise und die Agrarpolitik sind schuld an dem mäßigen Unternehmensergebnis.

Zum Problem mit ...

- den Kosten und den Leistungen des Risikomanagements

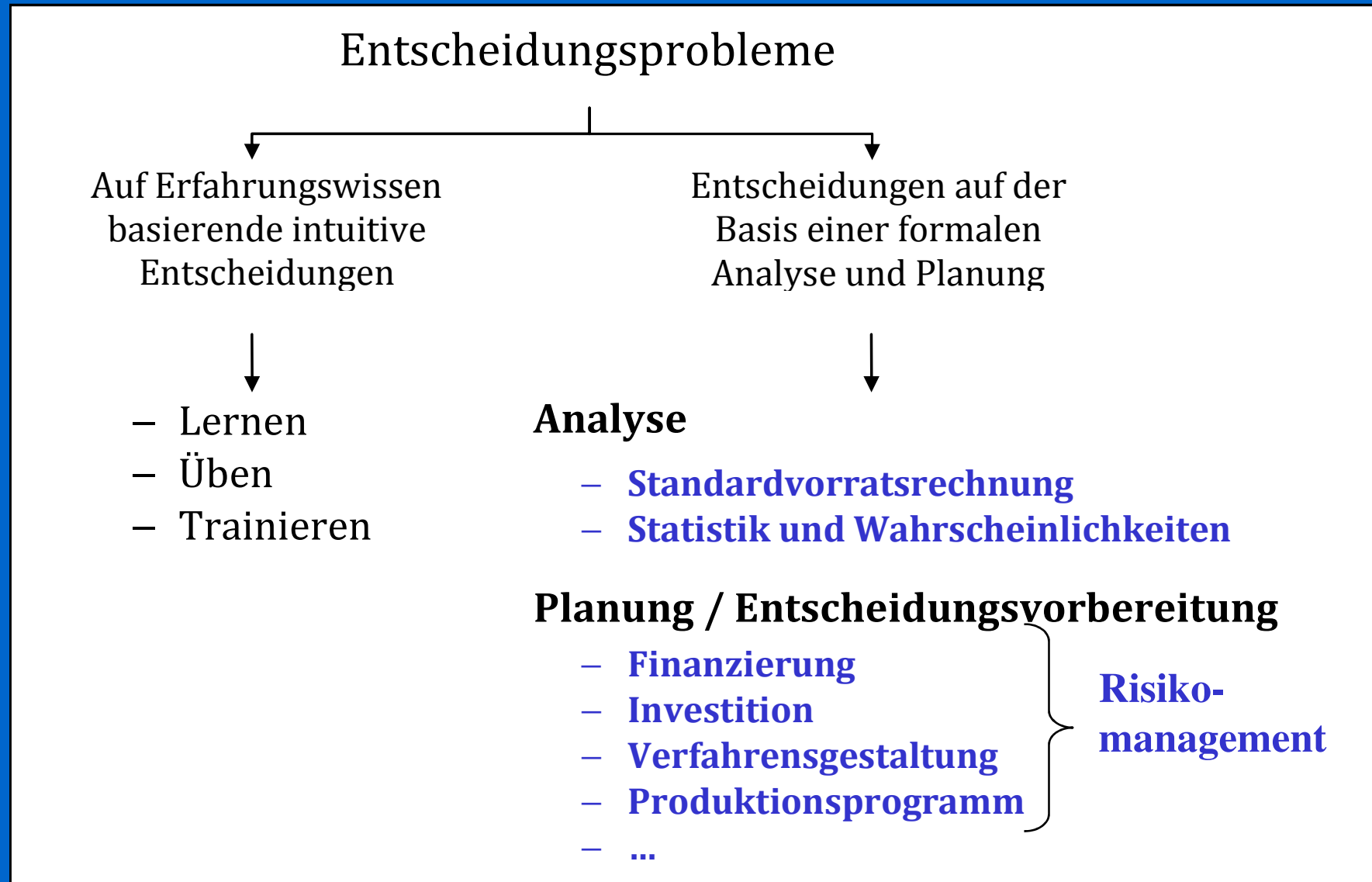
- dem Kenntnisstand



Tatsächlich hohe Kosten
bei geringem Kenntnisstand

Unkenntnis der Leistungen
bei geringem Kenntnisstand

Sicht der Betriebswirtschaftler: Intuition vs. Kalkulation



Sicht des Nobelpreisträgers Kahnemann (2002)

Die folgenden Faktoren wirken sich negativ auf die Korrekturfähigkeit des rationalen Bewusstseins aus:

- Zeitdruck
- Befassung mit dem Problem zur „falschen“ Tageszeit (z.B. spät abends)
- Geringer Spaß an intellektueller Tätigkeit
- Geringe intellektuelle Kapazität
- Wenig Kontakt und Erfahrung mit statistischen Herangehensweisen
- Gute Laune

zum Thema

- (1) Wie sollen
- (2) landwirtschaftliche Unternehmen mit
- (3) wachsenden
- (4) Risiken
umgehen?

→ Nicht: Was ist zu tun?

→ Sondern: Wie ist methodisch heranzugehen?

Fünf zentrale Fragen

1. Was bedeutet Risiko und Risikomanagement?
2. Was sind die Ursachen des Risikos?
3. Welches Angebot an Risikomanagementinstrumenten gibt es?
4. Wie ist die Nachfrage nach Risikomanagement und Entscheidungsunterstützung?
5. Welche Fehler sollte man vermeiden?

Unternehmerisches Risikomanagement

(i) Gewinnung von Reaktionszeit

(ii) Reduzierung der Streuung

Frühwarnung

- Physische Erträge
- Quartalsauswertungen
- Kurzfristige Finanzpläne
- ...

Ex post Maßnahmen

- Notkredite
- Notverkäufe
- Einkommensverzicht
- ...

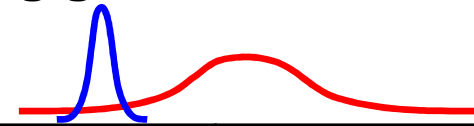
Früherkennung

- Wetter/Befallsdruck
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Krankenstand
- ...

Schnelles Eingreifen

- befallsabhängiger Pflanzenschutz
- Mitarbeitergespräche
- ...

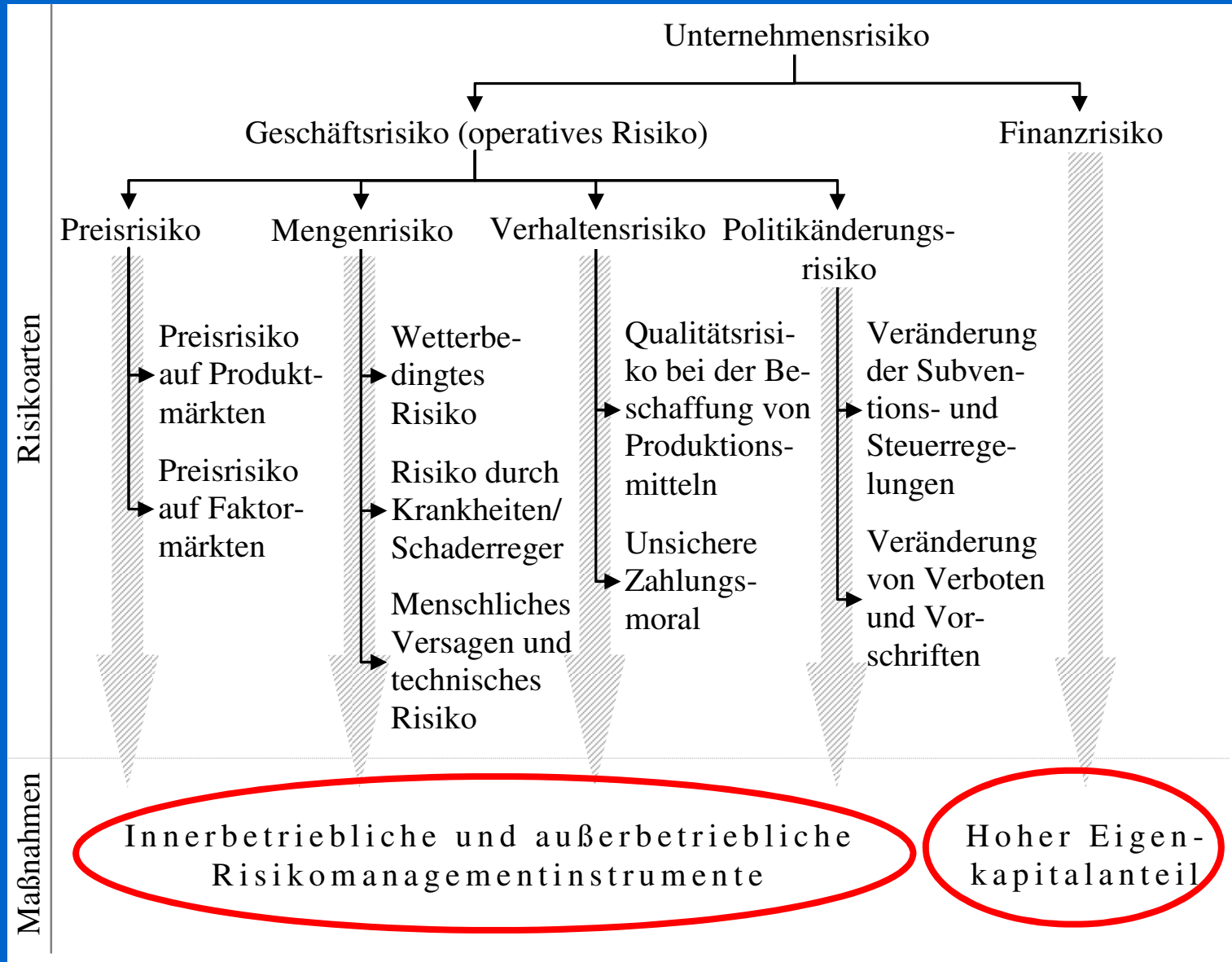
- **Relevante Zufallsvariablen?**
- **Relevante Erfolgsgröße?**
- **Risikoprofil der relevanten Erfolgsgröße?**



Ex ante Risikomanagement

- **Diversifizierung**
- **Vorverträge**
- **Versicherungen**
- ...

Risikoursachen



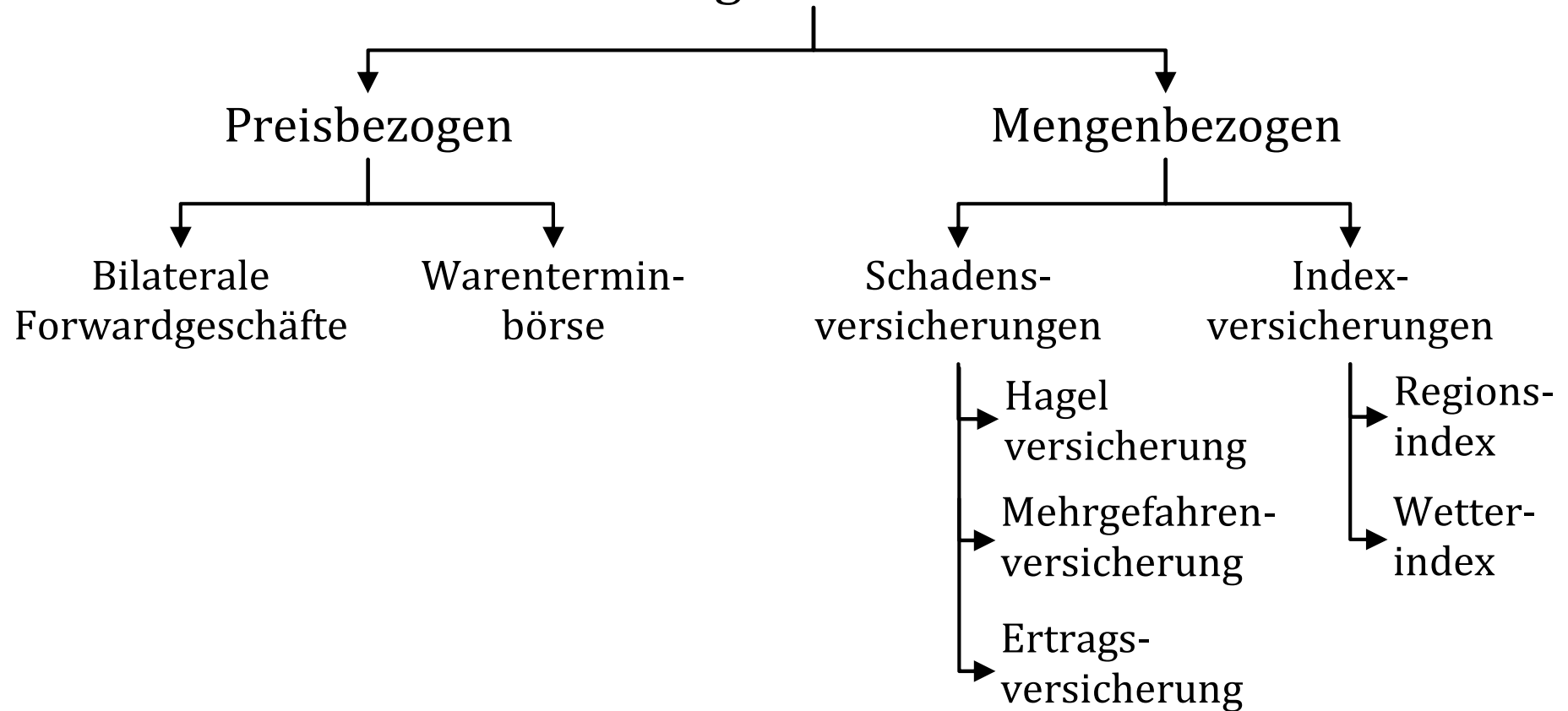
Fünf zentrale Fragen

1. Was bedeutet Risiko und Risikomanagement?
2. Was sind die Ursachen des Risikos?
3. Welches Angebot an Risikomanagementinstrumenten gibt es?
4. Wie ist die Nachfrage nach Risikomanagement und Entscheidungsunterstützung?
5. Welche Fehler sollte man vermeiden?

Innerbetriebliche Risikomanagement-Instrumente

- Verfahrensausgestaltung / Verfahrenswahl
- Diversifizierung
- Überkapazitäten
- Reservenbildung
- Umweltsteuerung


Außerbetriebliche Risikomanagementinstrumente



Veränderte Rahmenbedingungen als Herausforderung für das unternehmerische Risikomanagement

- **Demographische und gesellschaftliche Herausforderungen**
 - agrarpolitische Reformen
 - veränderte Nachfrage
- **Klimawandel**
- **Hohe Fremdkapital- und Pachtanteile**
- **Preisvolatilität**
- ...

 ~~Risikoabsicherungsbedarf steigt~~

 Unternehmerischer Risikomanagementbedarf steigt
= Entscheidung über Einsatz/Kombination
risikoreduzierender Maßnahmen

Bedarf und Nachfrage nach Entscheidungsunterstützung?

- Viele Wahlmöglichkeiten bezüglich des Risikomanagements
 - Für alle Risikomanagementinstrumente
 - fallen Kosten an
 - sind Leistungen betriebs- und standortspezifisch
- ➔ Kein „Patentrezept“ für Auswahl der besten Maßnahme(n)
- ➔ Notwendigkeit für einzelbetriebliche Kalkulationen (Interdependenz und dynamische Anpassung)
- ➔ **Aber:** schlechtes Risikomanagement kann „sinnvoll“ sein!

Schlechtes Risikomanagement kann aus zwei Gründen „sinnvoll“ sein:

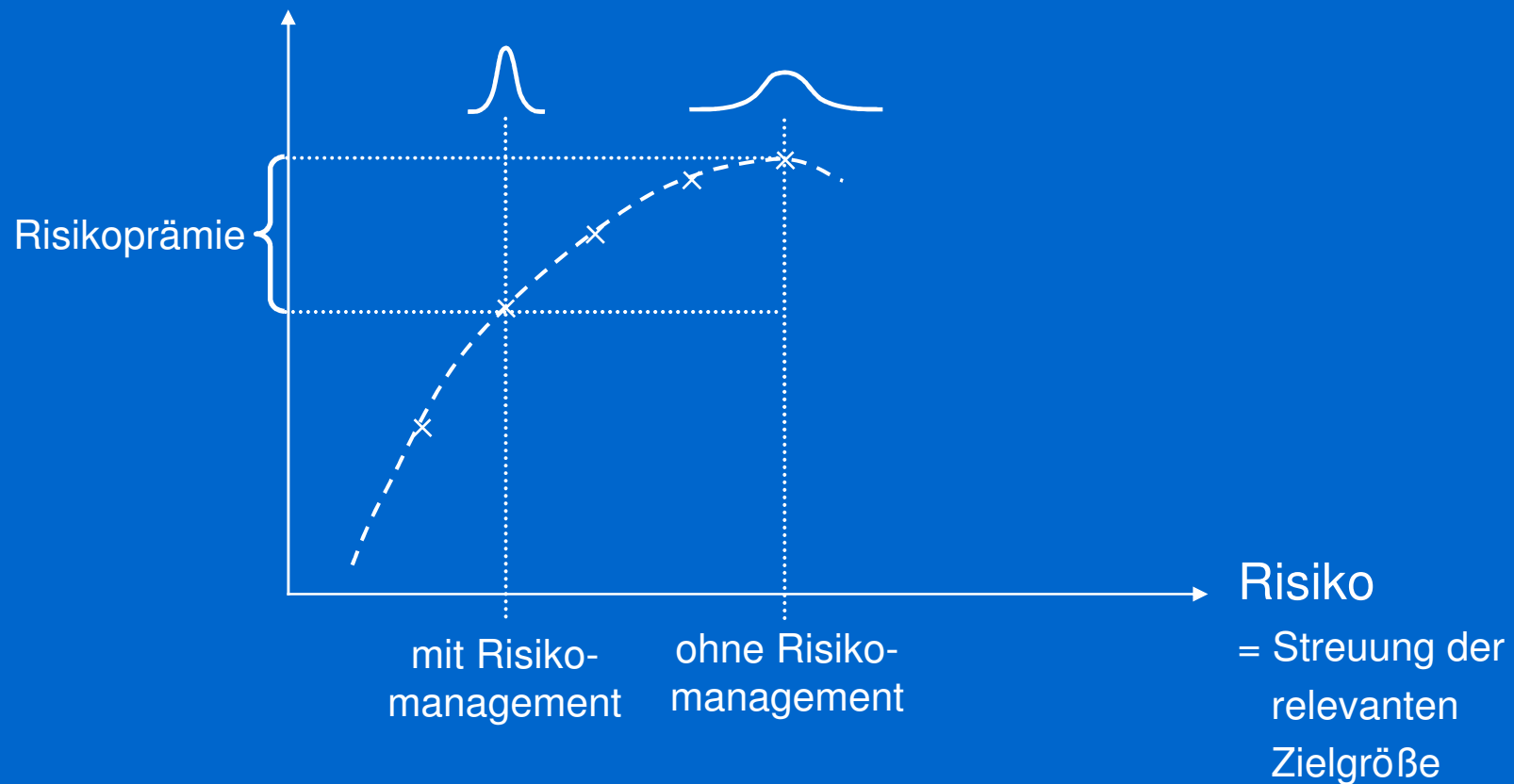
- Je weniger man sich mit modernen Analyse- und Planungsverfahren auskennt, desto mehr Lern- und Zeitaufwand muss man für ihren Einsatz betreiben.
- Je knapper die Zeit und je drängender die anderen Aufgaben der Betriebsleitung sind, desto höher sind die Opportunitätskosten je aufgewendeter Zeiteinheit.

Die Qualität unternehmerischen Entscheidens unter Risiko hängt von drei Faktoren ab:

- Landwirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Ausbildungs- und Kenntnisstand des Betriebsleiters
- Persönlichkeit und Charakter des Betriebsleiters und seine Eignung als Führungskraft
- Qualität der Grundsatzentscheidung, wie der Betriebsleiter seine Aufmerksamkeit und Zeit auf die verschiedenen unternehmerischen Entscheidungsbereiche verteilt

Bedarf und Nachfrage nach Risikomanagement?

Erwartungswert GDB



Was ist Ihnen lieber?

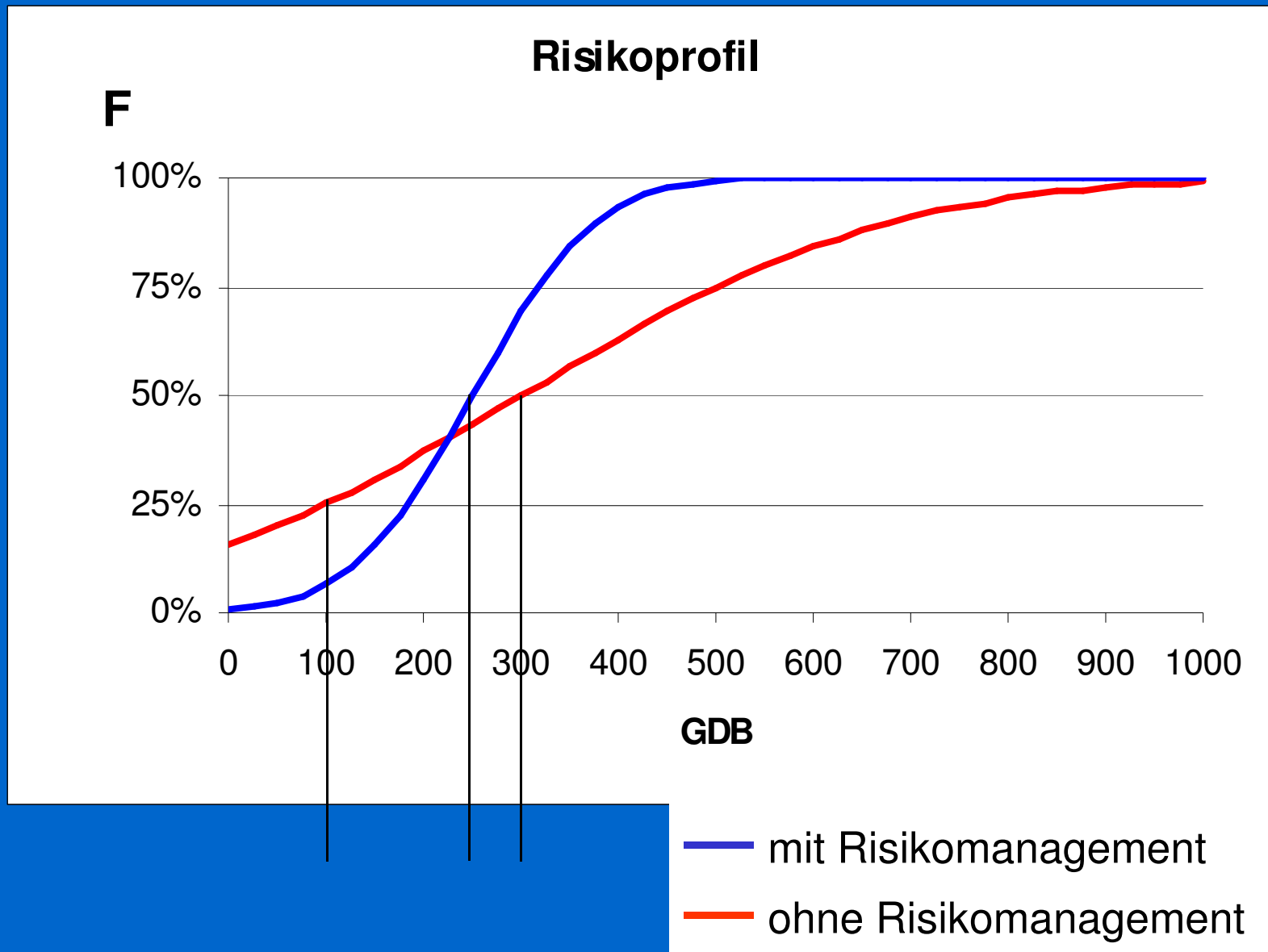
Alternative mit Risikomanagement

- Erwartungswert GDB = 250.000
- $F(\text{GDB} < 100.000) = \underline{7\%}$

Alternative ohne Risikomanagement

- Erwartungswert GDB = 300.000
- $F(\text{GDB} < 100.000) = \underline{25\%}$

Was ist Ihnen lieber?



Ausblick - Fragen an den Landwirt

1. Prüfen Sie bei Kapitalbedarf systematisch verschiedene Finanzierungsangebote einschließlich eventueller Fördermöglichkeiten? Leiten Sie aus den Darlehensmodalitäten die jährlichen Kapitalkosten ab? Haben Sie genug Zeit, um herauszufinden, dass bspw. bei einem 20-jährigen Annuitätendarlehen eine Erhöhung des Effektivzinssatzes von 6% auf 6,5% zu einer Erhöhung des jährlichen Kapitaldienstes um ca. 4% führt?
2. Haben Sie in ihrem Unternehmen eine leistungsfähige Leistung-Kostenrechnung, aus der sie jederzeit ableiten können, welche Entscheidungen welche Veränderungen der Leistungen und Kosten bringen würden?
3. Kennen Sie die relative Wettbewerbsfähigkeit Ihrer Produktionsverfahren, d.h. das Niveau und die Streuung der Deckungsbeiträge, die Sie in den vergangenen Jahren erzielt haben? Wissen Sie bspw., wie viel stärker der Weizendeckungsbeitrag in Ihrem Betrieb schwankt als der Roggendeckungsbeitrag?
4. Haben Sie geprüft, ob neuartige Formen der Kuppelproduktion (Milch, Solarenergie vom Dach, Biogas aus Gülle) Ihnen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen können? Haben Sie dabei neben der Rentabilität analysiert, inwiefern dies eine „Versicherungswirkung“ hat und ihren Erfolg stabilisiert?
5. Wählen Sie Maßnahmen zur Risikoreduzierung wie z.B. Versicherungen nach dem Gefühl aus oder haben Sie unterschiedliche Risikomanagementstrategien durchkalkuliert? Wissen Sie, wie stark die Deckungsbeiträge unterschiedlicher Produktionsverfahren miteinander korreliert sind? Wissen Sie, wie viel Sie die Diversifizierung kostet und welchen „Versicherungseffekt“ sie bringt?
6. Nehmen Sie einfach an, dass die Warenterminbörse in Ihrem Betrieb als Absicherungsinstrument nicht sinnvoll ist, oder wissen Sie das aus Kalkulationen?
7. Gehen Dinge, von denen Sie bereits wissen, dass sie wichtig sind, im Tagesgeschäft manchmal wieder verloren oder haben Sie eine Liste „eigener“ kritischer Erfolgsfaktoren, zu denen Sie im Zeitablauf wiederkehrend Informationen einholen?
8. Haben Sie Vorratsplanungen für wichtige Bereiche „in der Tasche“, um bei Eintreten neuer Entwicklungen schnell „loslegen“ zu können?
9. Sind Sie hinreichend über die relative Wettbewerbsfähigkeit innovativer Produktionsverfahren an ihrem Standort (Stichwort „Sorghum für Trockenstandorte“ oder „durchwachsene Silphie“) informiert?
10. Finden Sie hinreichend Zeit, ein gezieltes Benchmarking-Projekt zu einem wichtigen Thema (z.B. zur Mitarbeitermotivation) durchzuführen, um durch einen systematischen Vergleich mit einem best-practice Betrieb möglichst viel zu lernen?

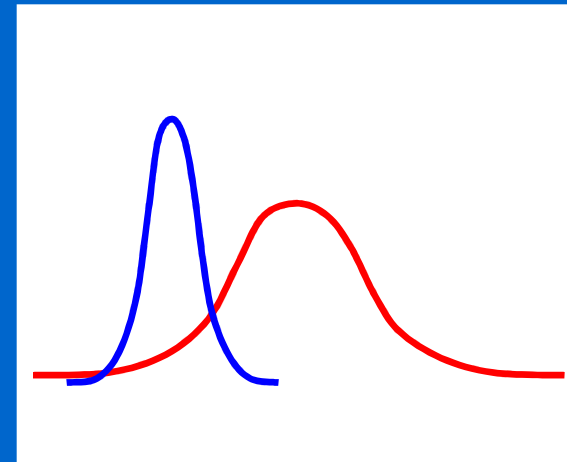
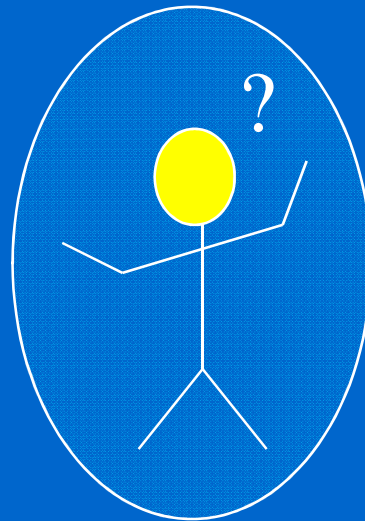
Fünf zentrale Fragen

1. Was bedeutet Risiko und Risikomanagement?
2. Was sind die Ursachen des Risikos?
3. Welches Angebot an Risikomanagementinstrumenten gibt es?
4. Wie ist die Nachfrage nach Risikomanagement und Entscheidungsunterstützung?
5. Welche Fehler sollte man vermeiden?

Fehler beim Risikomanagement

1. „Casinogänger-Syndrom“
2. Stichwort: „falsche Zufallsgröße im Visier“
3. ...

Chancen des Risikomanagements und Nachfrage nach Entscheidungsunterstützung



Kosten und Nutzen des
Risikomanagements



Wie sollen landwirtschaftliche Unternehmen mit wachsenden Risiken umgehen?

Prof. Dr. Norbert Hirschauer

**11. Weiterbildungsveranstaltung für Direktvermarkter:
„Regionale Lebensmittel – erfolgreich und sicher vermarkten“**

21. März 2011 in Bernburg-Strenzfeld