

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Ernährung
und Landwirtschaft

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



ХҮНС, ХОДОО АЖ АХУЙ,
ХӨНГӨН ҮЙЛДВЭРИЙН ЯАМ

Risikomanagement in der Landwirtschaft

Leitfaden für Ackerbaubetriebe in der Mongolei



Deutsch – Mongolisches Kooperationsprojekt „Nachhaltige Landwirtschaft“

Dr. Juliane Urban

Dezember 2020



Haftungsausschluss: Dieser Beitrag wird unter der Verantwortung des Deutsch-Mongolischen Kooperationsprojekts Nachhaltige Landwirtschaft (DMKNL) veröffentlicht. Jegliche Meinungen und Ergebnisse, Schlussfolgerungen, Vorschläge und Empfehlungen beziehen sich auf die Autoren und müssen nicht den Ansichten des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) entsprechen.

Autorin:

Dr. Juliane Urban

DMKNL Kurzzeitfachkraft für landwirtschaftliches Risikomanagement

Herausgegeben von:

Deutsch – Mongolisches Kooperationsprojekt „Nachhaltige Landwirtschaft“

MNG 19-01

Nachdruck oder Reproduktion jeglicher Art

- auch in Auszügen - nur mit Genehmigung des Herausgebers

durchgeführt von



Inhalt

Das einzelbetriebliche Risiko_____	1
Risikomanagement – der Ablauf im Überblick _____	3
Risikofaktoren mongolischer Ackerbaubetriebe (Risikoidentifizierung) _____	4
Bewertung der Rolle der einzelnen Risikofaktoren (Risikobewertung) _____	6
Risikomanagementstrategien (Risikosteuerung Teil I) _____	9
Risikomanagementinstrumente für mongolische Ackerbaubetriebe (Risikosteuerung Teil II) _____	11
Kontrolle der Wirkung der gewählten Risikomanagementstrategie (Risikokontrolle) _____	16
„Kurz und Knackig“ – Die wichtigsten Praxistipps zum Risikomanagement__	19
Entscheidungshilfe für Betriebsleiter _____	20
Weiterführende Literatur _____	25
Auswertung der Umfrage mongolischer Ackerbaubetriebe zum Thema Risikomanagement _____	26

DAS EINZELBETRIEBLICHE RISIKO

Möchte sich ein Betriebsleiter näher mit dem Thema „Risikomanagement“ auseinandersetzen, ist zunächst zu klären, worin das einzelbetriebliche Risiko besteht. Hier kommt der Betriebswirtschaft eine besondere Rolle zu: Auf Grund einer Vielzahl verschiedener Risikofaktoren schwankt der Erfolg mongolischer Ackerbaubetriebe. Der Erfolg eines Betriebes wird betriebswirtschaftlich durch die Berechnung von Kennzahlen, wie dem Gewinn oder Deckungsbeitrag, gemessen (die sogenannte „relevante Erfolgsgröße“). Auf Grund des Einflusses verschiedener Risikofaktoren ist es zum einen ungewiss, wie hoch der jährliche Gewinn oder Deckungsbeitrag sein wird, also inwieweit die tatsächliche Erfolgsgröße von dem erwarteten Ergebnis abweicht (siehe Abb. 1). Zum anderen besteht auch die Gefahr, Verluste zu erwirtschaften. Dies wird als einzelbetriebliches Erfolgsrisiko bezeichnet.

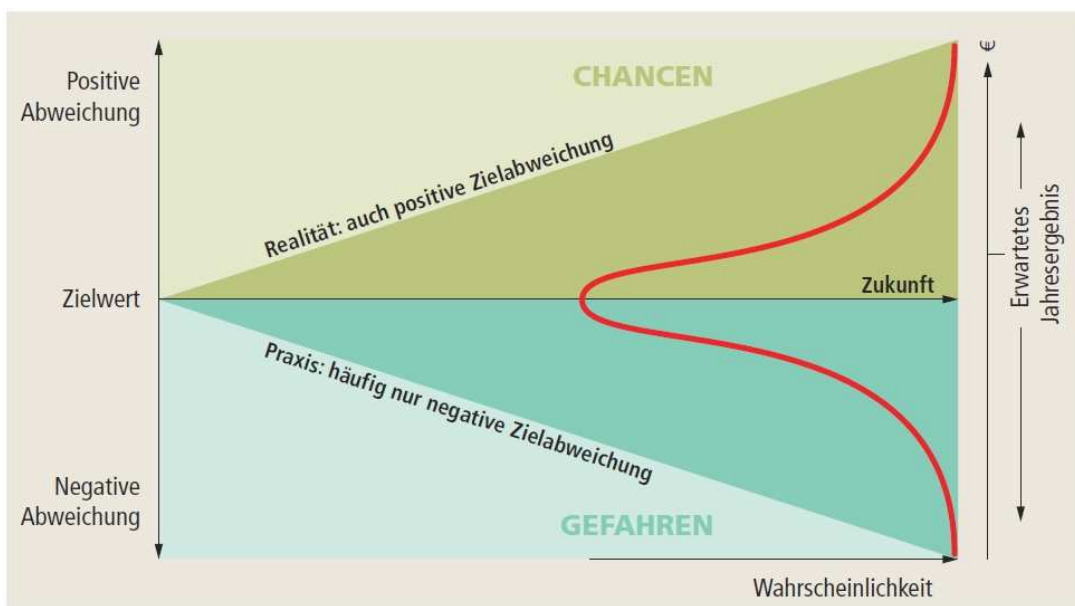
Der Gewinn (G) berechnet sich wie folgt:

$$G = \text{Erlöse} - \text{Kosten} = \text{Ertrag } (e) * \text{Preis } (p) - \text{fixe Kosten } (fK) - \text{variable Kosten } (vK)$$

Demgegenüber werden bei der Berechnung des Deckungsbeitrags (DB) nur die variablen Kosten vom Erlös subtrahiert: $DB = e * p - vK$. Von den fixen Kosten kann abstrahiert werden, da diese konstant sind.

Die Abweichung der gewählten Erfolgsgröße vom Erwarteten stellt das einzelbetriebliche Erfolgsrisiko dar.

Abb. 1: Darstellung des einzelbetrieblichen Erfolgsrisikos



Quelle: Risknet.de (2020).

LEITFADEN ZUM RISIKOMANAGEMENT

Eine gewisse Unsicherheit gehört zwar zum Unternehmertum dazu, da dies entscheidend dazu beiträgt, den bisherigen Erfolg des Unternehmens zu stabilisieren und zu steigern. Dieses „gewöhnliche“ Unternehmensrisiko steht nicht im Fokus dieses Leitfadens. Demgegenüber gibt es Risikofaktoren, die einen katastrophalen Schaden bzw. erheblichen Verlust verursachen oder sogar eine Existenzgefährdung darstellen können. Hat der Betriebsleiter in solchen Fällen keine Maßnahmen getroffen, um den Erfolg seines Betriebes abzusichern, kann im schlimmsten Fall die Aufgabe des Betriebes drohen.

Darüber hinaus ist die Kenntnis über die Risikofaktoren, die die Existenz eines Betriebes gefährden können, Voraussetzung zur Etablierung eines betrieblichen Risikomanagements. Weiß der Betriebsleiter nicht um die Risikofaktoren und kann er auf Grund fehlender Informationen nicht abschätzen, welche Auswirkung seine Entscheidungen haben können, hat dies erheblichen Einfluss auf das einzelbetriebliche Erfolgsrisiko.

Deshalb muss neben der alltäglichen Betriebsplanung auch das Risikomanagement Bestandteil einer verantwortungsvollen und nachhaltigen Betriebsführung sein. Da diverse Risikofaktoren, wie z.B. das Klima und die Wetterbedingungen, die Saatgutqualität, die Preise von Betriebsmitteln, der Preis des Ernteguts oder die Begrenzung auf nur einen Betriebszweig den Erfolg eines Betriebes (maßgeblich) beeinflussen können, ist Risikomanagement eine gesamtbetriebliche Aufgabe. Denn einerseits kann ein einzelner Risikofaktor mit sehr hohem individuellem Schadensausmaß das einzelbetriebliche Erfolgsrisiko erheblich beeinflussen. Andererseits können mehrere Risikofaktoren mit geringem individuellem Schadensausmaß die gleiche existenzbedrohende Auswirkung auf das gesamtbetriebliche Erfolgsrisiko haben. Dies verdeutlicht die hohe Relevanz und ökonomische Bedeutung des Risikomanagements für die Existenz landwirtschaftlicher Betriebe in der Mongolei.

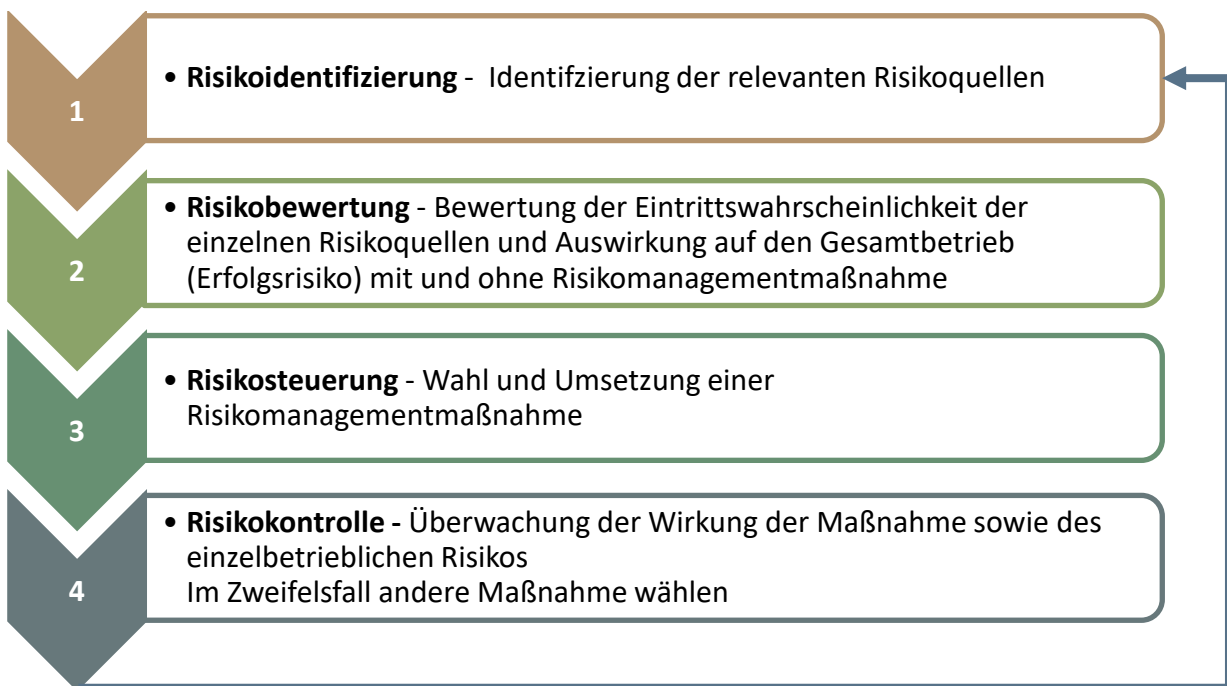
Die folgenden Kapitel sollen vor allem Betriebsleitern und landwirtschaftlichen Führungskräften Anregungen zur Umsetzung des einzelbetrieblichen Risikomanagements geben. Es wird sowohl der Ablauf des Risikomanagements beschrieben, als auch einige Risikofaktoren mongolischer Ackerbaubetriebe und verfügbare Risikomanagementinstrumente aufgezeigt. Am Ende dieses Leitfadens finden Sie eine Entscheidungshilfe, die Sie bei der Umsetzung des Risikomanagements in Ihrem Betrieb unterstützen kann.

RISIKOMANAGEMENT – DER ABLAUF IM ÜBERBLICK

Risikomanagement dient dazu, Gefahrenquellen zu identifizieren, zu bewerten, zu steuern und zu kontrollieren. Ziel des einzelbetrieblichen Risikomanagements ist die nachhaltige Existenzsicherung des landwirtschaftlichen Betriebes.

Um Risikomanagement in einem Betrieb anzuwenden, kann ein festgelegter Ablauf helfen. Der im Folgenden beschriebene Ablauf unterstellt, dass der Betriebsleiter im Vorhinein (ex ante) durch verschiedene Maßnahmen das einzelbetriebliche Erfolgsrisiko absichern will. In dem Sinne heißt erfolgreiches Risikomanagement: zunächst das Risiko zu identifizieren. Dieses ist anschließend hinsichtlich seiner Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadensausmaßes zu bewerten. Basierend darauf kann eine oder mehrere geeignete Risikomanagementmaßnahme(n) ausgewählt werden. Abschließend ist die Auswirkung der gewählten und umgesetzten Maßnahme auf das gesamtbetriebliche Risiko zu kontrollieren (siehe Abb.2). Wirkte diese nicht wie erwartet, muss die einzelbetriebliche Risikomanagementstrategie überdacht und ggf. angepasst werden.

Abb. 2: Ablauf des Risikomanagements



Quelle: In Anlehnung an Mußhoff und Hirschauer (2020).

Entscheidend für ein erfolgreiches Risikomanagement ist es, einschätzen zu können, welche Auswirkung „das Drehen an einer Stellschraube“ auf den Gesamtbetrieb hat. Der Betriebsleiter muss bei der Entwicklung einer geeigneten Risikomanagementstrategie beachten, dass der Erfolg seines Betriebes, nicht nur von einem einzigen, sondern von diversen Faktoren abhängt, die sich gegenseitig bedingen. Ergo muss diese Risikomanagementstrategie letztlich auch auf den Gesamtbetrieb abgestimmt sein.

Im Nachhinein – also ex post – Risikomanagement durchzuführen, ist kaum möglich. Allerdings kann die Entwicklung der relevanten Erfolgsgröße, also z.B. des Gewinns oder des Deckungsbeitrags über mehrere Jahre, Aufschluss über das einzelbetriebliche Erfolgsrisiko des Betriebs an sich geben. Darüber hinaus gibt die nähere Analyse von Preisen und Erträgen, die der relevanten Erfolgsgröße zugrunde liegen, auch Aufschluss über mögliche Risikofaktoren. Dies ist für landwirtschaftliche Betriebe jedoch sehr aufwendig, so dass die damit verbundenen statistischen Verfahren an dieser Stelle nicht weiter erläutert werden. Nichts desto trotz ist es in jedem Falle sinnvoll, sich die Entwicklung der Erfolgsgröße über mehrere Jahre zu betrachten, um das einzelbetriebliche Erfolgsrisiko besser einschätzen zu können. Hierbei können Ausschläge der Erfolgsgröße nach oben oder unten Hinweise darauf geben, ob ein Erfolgsrisiko in der Vergangenheit eingetreten ist und in welcher Höhe dieses vorlag.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit für einen Betriebsvergleich. Heißt, der Betriebsleiter könnte vergleichbare Betriebe ansehen, welche in den vergangenen Jahren aufgeben mussten oder sich an die jeweiligen Betriebsleiter wenden und versuchen die für die Betriebsaufgabe entscheidenden Risikofaktoren zu ermitteln. Basierend auf dem gewonnenen Wissen kann er prüfen, ob diese Risikofaktoren auch für seinen Betrieb relevant sind und vorsorglich entsprechende Risikomanagementmaßnahmen treffen.

RISIKOFAKTOREN MONGOLISCHER ACKERBAUBETRIEBE (RISIKOIDENTIFIZIERUNG)

Zu Beginn der Entwicklung einer geeigneten Risikomanagementstrategie steht für einen Betriebsleiter die Frage, welche Risikofaktoren besonders zum Erfolgsrisiko seines Betriebes beitragen.

LEITFADEN ZUM RISIKOMANAGEMENT

Die Risikofaktoren, die den Erfolg mongolischer Ackerbaubetriebe beeinflussen, sind sehr vielfältig. Welche dies konkret sind, hängt von der Art und Größe des Betriebes ab. Um besser einschätzen zu können, welche Risikofaktoren in der Praxis für mongolische Ackerbaubetriebe relevant sind, wurden 30 Betriebe mit Anbauflächen von < 1.000 ha, 1.000 bis 3.000 ha und > 3.000 ha befragt. Die verschiedenen internen und externen Risikoquellen, die für den Erfolg und damit das Erfolgsrisiko mongolischer Ackerbaubetriebe von Bedeutung sein können, sind basierend auf dieser Befragung abgeleitet worden und in nachfolgender Abbildung aufgeführt (siehe Abb. 3).

Abb. 3: Risikofaktoren mongolischer Ackerbaubetriebe im Überblick



Quelle: Befragung mongolischer Ackerbaubetriebe in 2020 (n=30), ausführliche Auswertung siehe Anhang.

Darüber hinaus wurden im Rahmen der Befragung folgende weitere konkrete Beispiele für Risikofaktoren genannt:

- 1) Das größte Hindernis sehen die Betriebsleiter im Konflikt zwischen Nomaden und Landwirten. Die Tiere der Nomaden zerstören die durch die Landwirte aufgebauten Zäune und fressen die angebauten Kulturen.
- 2) Fachkräftemangel ist in den ländlichen Gebieten der Mongolei eine große Herausforderung. Auf Grund des Personalmangels sei es schwierig den Betrieb nachhaltig zu entwickeln.
- 3) Darüber hinaus nennen die Betriebsleiter unqualifiziertes technisches Personal als Risikofaktor. Traktoristen und Mähdrescherfahrer sein nicht in der Lage die moderne Technik zu bedienen und verstünden auch die vorhandenen Gebrauchsanweisungen nicht. Es gäbe immer wieder Verzögerungen bei der Pflege und Wartung der Landmaschinen.
- 4) Durch zunehmende Bodenerosion und Degradierung verschlechtert sich die Bodenqualität von Jahr zu Jahr. Es bestehe ein großer Düngemittelbedarf. Düngemittel sei sehr teuer und es bestünde zudem die Gefahr, dass die Qualität unzureichend ist.
- 5) Auf Grund des Klimawandels nehmen im Frühjahr und Sommer Dürreperioden zu. Daher bräuchten die Betriebsleiter meteorologische Daten und Informationen frühzeitig, damit sie rechtzeitig und entsprechend planen könnten. Diese stehen bisher allerdings nicht in entsprechendem Maße zur Verfügung.

Welche Risikofaktoren für einen Betrieb tatsächlich relevant sind, kann von Betrieb zu Betrieb verschieden sein. Dies muss der Betriebsleiter unter Einbezug seiner Erfahrungen und seinen betrieblichen Kenntnissen selbst beurteilen.

BEWERTUNG DER ROLLE DER EINZELNEN RISIKOFAKTOREN (RISIKOBEWERTUNG)

Grundsätzlich ist jeder einzelne Risikofaktor für sich von Bedeutung. Allerdings darf dabei nicht die gesamtbetriebliche Sichtweise aus den Augen verloren werden, da sich die einzelnen Risikofaktoren gegenseitig bedingen können und damit „gemeinsam“ Einfluss auf den einzelbetrieblichen Erfolg nehmen. Beispielsweise können sich das Angebot an Druschfrüchten und die Nachfrage nach diesen durch die Veränderung politischer Rahmenbedingungen verschieben. Gleichzeitig kann dies die

LEITFADEN ZUM RISIKOMANAGEMENT

Liquidität des Betriebes negativ beeinflussen. Auf Grund dessen sind solche verschiedenen Zusammenhänge für eine sorgfältige Risikoidentifizierung und Risikobewertung zu beachten. Dies schließt auch ein, genau zu untersuchen, inwieweit der Betrieb auch dann „überleben“ kann, wenn mehrere Risikofaktoren gleichzeitig eintreten.

Nachdem der Betriebsleiter unter Berücksichtigung der betrieblichen Gegebenheiten anhand von Abb. 3 die für seinen Betrieb relevanten Risikofaktoren herauskristallisiert hat, müssen die *Eintrittswahrscheinlichkeit* und das erwartete *Schadensausmaß* dieser Risikofaktoren so genau wie möglich eingeschätzt werden.

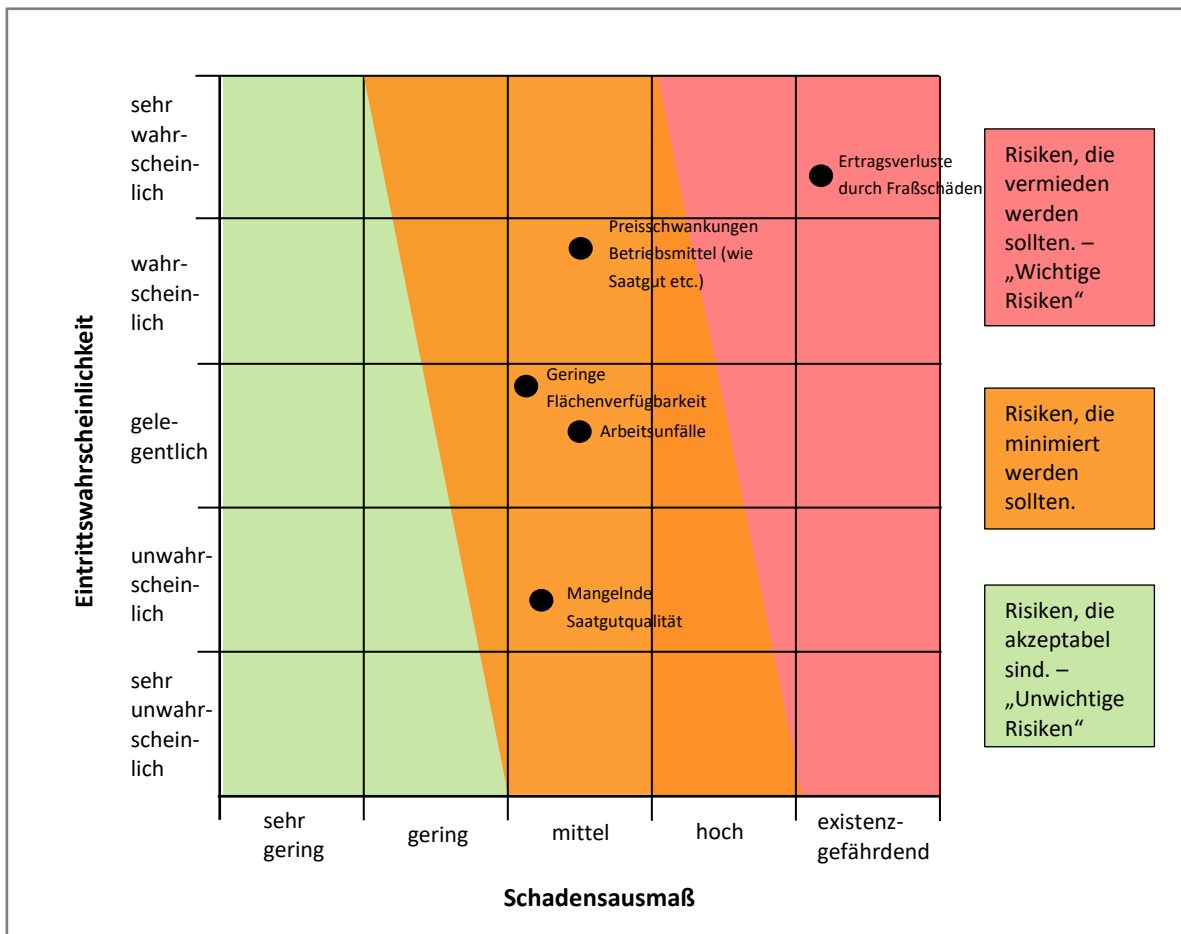
In dem der Betriebsleiter die *Eintrittswahrscheinlichkeit* eines Risikofaktors versucht abzuschätzen, wird eingestuft wie wahrscheinlich es ist, dass ein spezifischer Risikofaktor, wie Trockenheit oder Kahlfraß, auftritt. I.d.R. erfolgt die Einschätzung basierend auf eine Skala von „sehr unwahrscheinlich“ bis „sehr wahrscheinlich“. Liegen Daten, wie z.B. Wetterdaten vor, kann die Eintrittswahrscheinlichkeit anhand von Daten der Vergangenheit relativ genau abgeschätzt werden. Dies ist für die Mehrheit mongolischer Betriebsleiter allerdings nur dann möglich, wenn die Daten kostenfrei und einfach zugänglich sind. Wenn keine Erfahrungswerte oder spezifische Daten vorliegen, können auch subjektive Einschätzungen der Betriebsleiter über die Eintrittswahrscheinlichkeit bestimmter Risikofaktoren weiterhelfen.

Damit sich ein Betriebsleiter für eine Risikomanagementstrategie entscheiden kann, ist es nötig, das erwartete Schadensausmaß, welches bei Eintreten eines bestimmten Risikofaktors erwartet wird, einzuschätzen. Dies erfolgt i.d.R. basierend auf einer Skala von „sehr gering“ bis „existenzgefährdend“. Ist eine konkrete Bewertung des erwarteten Schadensausmaßes nicht möglich, kann es sich auch hier um eine subjektive Einschätzung handeln.

Eine Risikomatrix, wie Abb. 4 dargestellt, kann in der Praxis Betriebsleitern helfen, die betriebswirtschaftliche Bedeutung bestimmter Risikofaktoren besser abschätzen zu können. Gleichzeitig können die Ergebnisse der durchgeführten Risikobewertung, d. h. die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadensausmaß je Risikofaktor, mit Hilfe der Risikomatrix veranschaulicht werden.

Beispielhaft sind in untenstehender Risikomatrix basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Befragung einige Risikofaktoren mongolischer Ackerbaubetriebe bewertet worden.

Abb. 4: Risikomatrix zur Bewertung einzelner Risikofaktoren



Quelle: in Anlehnung an Mußhoff und Hirschauer (2020), Ausgewählte Ergebnisse der Befragung von mongolischen Ackerbaubetrieben (n=30).

Risikofaktoren, die zu einem hohen Schadensausmaß führen bzw. existenzgefährdend sein können und gleichzeitig eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit aufweisen, sind rechts oben in der Risikomatrix abgebildet (*roter Bereich*). Dies trifft für die befragten mongolischen Betriebe z.B. auf den Risikofaktor „Ertragsverluste durch Fraßschäden“ zu.

Diese zählen zu den sogenannten „wichtigen“ Risikofaktoren. Betriebsleiter müssen solchen Risikofaktoren besondere Aufmerksamkeit zukommen lassen, da sie im schlimmsten Fall existenzgefährdende Auswirkungen haben können. Bei der Entwicklung einer Risikomanagementstrategie sind diese „wichtigen“ Risiken von besonderer Relevanz, da diese im Falle des Eintretens zu erheblichem Schaden bis hin zur Betriebsaufgabe führen können. Dem entsprechend muss der Einsatz geeigneter Risikomanagementinstrumente bewusst abgewogen werden.

Im *orangen Bereich* sind Risikofaktoren aufgeführt, die zwar nicht existenzgefährdend sind, allerdings erhebliche Auswirkungen auf das einzelbetriebliche Erfolgsrisiko haben. Dies trifft bei den befragten mongolischen Betrieben z.B. auf die Risikofaktoren „mangelnde Saatgutqualität“, „Arbeitsunfälle“, „geringe Flächenverfügbarkeit“ und „Preisschwankungen beim Einkauf von Betriebsmitteln“ zu. Entscheidet sich der Betriebsleiter hier für den Einsatz eines oder mehrerer Risikomanagementinstrumente muss er genau die Kosten der geplanten Maßnahme gegenüber der erwarteten Risikoreduzierung abwägen.

Weniger relevant sind hingegen Risikofaktoren, die entsprechend der erfolgten Bewertung, in der Risikomatrix links eingeordnet wurden (*grüner Bereich*). Diese werden als „akzeptabel“ bezeichnet. Der Schaden für den Gesamtbetrieb und die Eintrittswahrscheinlichkeit werden bei diesen Risikofaktoren als geringer eingestuft. Solchen Risikofaktoren sollte der Betriebsleiter bei der Entwicklung der betrieblichen Risikomanagementstrategie weniger Bedeutung zukommen lassen und erstmal in keine Risikomanagementinstrumente investieren. Würde er sich bei solchen „akzeptablen“ Risikofaktoren, die er eigentlich selbst tragen kann, für den Einsatz eines kostenintensiven Risikomanagementinstruments entscheiden, hätte dies große Aufwendungen zur Folge, die keine wesentliche Risikoreduzierung bewirken. Diese Risikofaktoren sollten aber nicht vollkommen außer Acht gelassen werden, da sich ihre Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadensausmaß durch andere Rahmenbedingungen verändern kann.

Mit Hilfe der erläuterten Bewertung und der Risikomatrix kann ein Betriebsleiter eine solche Fehlentscheidung vermeiden und seine Risikomanagementstrategie genau an die betrieblichen Gegebenheiten anpassen.

RISIKOMANAGEMENTSTRATEGIEN (RISIKOSTEUERUNG TEIL I)

Bei der Festlegung einer geeigneten Risikomanagementstrategie ist grundsätzlich zu unterscheiden, welches Ziel erreicht werden soll. Insgesamt wird zwischen 4 verschiedenen Formen von Risikomanagementstrategien unterschieden.

Der Betriebsleiter kann entscheiden, ob das Risiko

... .. **vermieden** werden soll.

Möchte ein Betriebsleiter völlig vermeiden, dass sich ein Risikofaktor negativ auf seinen Betrieb auswirkt, bleibt ihm nur, von vorneherein zu verhindern, dass dieses eintreten kann. Dies kann ihm dann gelingen, wenn er z.B. eine besonders risikobehaftete Kultur erst gar nicht anbaut oder nach schlechten Erfahrungen sich dafür entscheidet, diese in der Zukunft nicht mehr anzubauen.

... .. **vermindert** werden soll.

Dies beinhaltet die Wahl von Risikomanagementinstrumenten, welche das Schadensausmaß einzelner Risikofaktoren auf den Gesamtbetrieb vermindern. Diese Strategie sollte dann gewählt werden, wenn es sich um Risiken handelt, die minimiert werden sollten, da sie durch eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit und ein hohes Schadensausmaß charakterisiert sind. Das Spektrum der wählbaren Instrumente ist sehr breit. Es handelt sich dabei i.d.R. um kostenintensive personelle, organisatorische oder technische Maßnahmen. Diese reichen vom täglichen Betriebsmanagement, der Bildung von Rücklagen, der regelmäßigen Wartung und Pflege von Maschinen und Geräten, dem Angebot von Fortbildungen für Mitarbeiter bis hin zur Verteilung des einzelbetrieblichen Risikos auf mehrere Betriebszweige, wie z.B. bei integrierten Ackerbau- und Tierhaltungsbetrieben.

... .. **auf Dritte übergewälzt** werden soll.

Bei den sogenannten „Dritten“ handelt es sich i.d.R. um Unternehmen, die das Risiko für den jeweiligen Betrieb vollständig tragen. Dies sind professionelle Risikoträger, wie Versicherungen. Diese Strategie empfiehlt sich nur dann zu wählen, wenn ein Betrieb das Risiko nicht selbst vermindern kann, dieses aber im schlimmsten Falle zur Betriebsaufgabe führen würde. Die also hochgradig existenzgefährdend sind. Auch diese Strategie ist mit hohen Kosten verbunden.

... .. **selbst durch den Betriebsleiter getragen** wird.

Dies wird auch als Risikoübernahme bezeichnet, was bedeutet, dass keine risikoreduzierenden Maßnahmen getroffen werden. Diese Strategie sollte bei solchen Risikofaktoren gewählt werden, welche mit einer geringen

Eintrittswahrscheinlichkeit und einem geringem Schadensausmaß verbunden sind. Hier lohnt sich in aller Regel der Einsatz kostenintensiver Maßnahmen nicht. Betriebsleiter setzen diese Risikomanagementstrategie häufig unbewusst ein. Dies trifft dann dazu, wenn sie aus ihrer Intuition heraus bestimmten Risikofaktoren erst gar keine Bedeutung beimessen.

Die Wahl der Risikomanagementstrategie ist davon abhängig, ob von einer Existenzgefährdung auszugehen ist und wie wahrscheinlich das Eintreten des Risikos ist (siehe Kapitel zur Risikobewertung). Beim Einsatz von kostenintensiven Risikomanagementinstrumenten müssen die Kosten in einem angemessenen Verhältnis zur Eintrittswahrscheinlichkeit sowie zum erwarteten Schadensausmaß und damit zur erwarteten Risikoreduzierung stehen.

So wie die in Abb. 3 dargestellten Risikofaktoren nicht für jeden Betrieb von gleicher Relevanz sind, sind auch nicht dieselben Risikomanagementstrategien für jeden Betrieb geeignet. Risikomanagementstrategien sind aus diesem Grund immer betriebsindividuell festzulegen.

Welche Risikomanagementstrategie gewählt wird, hängt aber nicht nur von der Bedeutung der einzelnen Risikofaktoren für den Erfolg des Betriebes ab, sondern wird auch durch die individuelle Risikoeinstellung des Betriebsleiters beeinflusst. Ist der Betriebsleiter risikoavers¹, wird er sich eher für den Einsatz kostenintensiver Risikomanagementinstrumente entscheiden, als ein risikofreudiger Betriebsleiter.

RISIKOMANAGEMENTINSTRUMENTE FÜR MONGOLISCHE ACKERBAUBETRIEBE (RISIKOSTEUERUNG TEIL II)

Für mongolische Ackerbaubetriebe stehen verschiedene inner- und außerbetriebliche Risikomanagementinstrumente zur Verfügung. Da diese an den einzelnen Risikofaktoren ansetzen, sind sie in folgender Tabelle 1 direkt den Risikofaktoren mongolischer Ackerbaubetriebe nach Abb. 3 zugeordnet. Die aufgeführten Risikomanagementinstrumente können eingesetzt werden, um das

¹ Risikoaverse Betriebsleiter gehen ungerne Risiken ein. Demgegenüber würden sich risikofreudige Betriebsleiter bei der Auswahl verschiedener Alternativen mit unterschiedlichem Risiko eher für die riskantere Alternative entscheiden, wenn diese auch zu einem höheren Gewinn führen würde.

LEITFADEN ZUM RISIKOMANAGEMENT

Schadensausmaß und die Eintrittswahrscheinlichkeit bestimmter Risikofaktoren zu vermindern.

Beispiele für Instrumente, die dazu dienen, das Risiko vollständig auf Dritte zu übertragen, sind in nachstehender Tabelle nicht aufgeführt. Wie oben erläutert, würde dies den Abschluss von Versicherungen betreffen. Versicherungen sind jedoch für Betriebsleiter mongolischer Ackerbaubetriebe nicht so einfach verfügbar. Für Risiken, die eine Existenzgefährdung darstellen und deren Schadensausmaß kaum durch innerbetriebliche Maßnahmen vermindert werden können, können diese jedoch in der Zukunft ein mögliches Risikomanagementinstrument darstellen.

Neben den erst in jüngster Zeit in der Mongolei angebotenen schadens- und indexbasierten Ernteversicherungen bieten zum Beispiel auch folgende Versicherungen eine Möglichkeit zur Risikoabsicherung: Unfallversicherung für Mitarbeiter sowie Haftpflicht- und Kaskoversicherungen für landwirtschaftliche Maschinen. Dies erfordert jedoch, dass sich ein gut funktionierender Versicherungsmarkt etabliert. Versicherungen sind nur dann eine Alternative, wenn für den Betriebsleiter wirklich keine andere Möglichkeit der Risikoreduzierung besteht.

Tab. 1: Verfügbare Risikomanagementinstrumente für mongolische Ackerbaubetriebe

RISIKOFAKTOR	RISIKOMANAGEMENTINSTRUMENT
Ertrags- /Qualitätsschwankungen der Ernte	<ul style="list-style-type: none">▪ Verhinderung von Bodenerosion und Degradation durch konservierende Bodenbearbeitung, Mulchsaat oder Direktsaat▪ Optimierung der Fruchtfolge und dadurch Verbesserung der Bodenfruchtbarkeit (Fruchtfolge von 2 bis 3 Kulturen, z. B. Brache - Sommerweizen – Leguminosen (Erbse oder Luzerne))▪ Vermeidung von Schwarzbrache, da dies erheblich zu Bodenerosion beiträgt▪ Verbesserung des Nährstoffgehalts des Bodens durch Entwicklung und Umsetzung einer geeigneten Düngestrategie▪ Überprüfung der Nährstoffversorgung des Bodens durch Bodenuntersuchung (sofern Institute verfügbar sind)

LEITFADEN ZUM RISIKOMANAGEMENT

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zur Verhinderung von Kahlfraß: Einzäunung der Ackerfläche ▪ Vorratshaltung von Pflanzenschutz- und Düngemitteln, falls diese im Vegetationsverlauf benötigt werden sollten. Dies ermöglicht eine schnelle Reaktionsfähigkeit und verhindert z.B. durch Pflanzenkrankheiten verursachte Ertrags- bzw. Qualitätsverluste ▪ Anschaffung oder Mietung eines Lagers für Druschfrüchte (Getreide, Raps etc.), um Qualitätseinbußen bei langer Lagerung zu vermindern
Mangelnde Qualität und eingeschränkte Verfügbarkeit von Betriebsmitteln	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorratshaltung von Betriebsmitteln ▪ Wird Saatgut selbst erzeugt, muss der Betriebsleiter genau darauf achten, die benötigte Qualität zu erzeugen.
Preisschwankungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abschluss langfristiger Lieferverträge bei allen Kulturen (außer bei Kulturen, bei denen der Preis staatlich festgelegt wird, wie z.B. Sommerweizen) und Aushandeln des Preises im Voraus (der Abnahmebedingungen) ▪ Abschluss von langfristigen Verträgen für die Abnahme von regelmäßig benötigten Betriebsmitteln mit Anbieter und Aushandeln eines konstanten Preises für die Betriebsmittel
Ausfall von Maschinen und Geräten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regelmäßige Pflege und Wartung der Landmaschinen und anderer Technik ▪ Vorratshaltung von Schmiermitteln, Ersatzteilen, Schrauben etc. für mögliche Reparaturen ▪ Vermittlung von technischem Fachwissen an Mitarbeiter ▪ Schaffung von Überkapazitäten (Investition in neuere Ersatzmaschinen, wenn Kapital verfügbar ist)
Ausfall des Betriebsleiters oder von Mitarbeitern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bei Ausbringung von Pflanzenschutzmitteln Schutzausrüstung für Mitarbeiter zur Verfügung stellen ▪ Vorhaltung eines Pools an Arbeitskräften, auf den zurückgegriffen werden kann, falls Arbeitskräfte ausfallen

LEITFADEN ZUM RISIKOMANAGEMENT

<p>Mangelnde Arbeitsqualität / Fehlendes Fachpersonal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation von internen oder externen Fortbildungen von Mitarbeitern zur Vermittlung von spezifischem landwirtschaftlichem oder technischem Fachwissen ▪ Motivation der Mitarbeiter zur Leistung guter Arbeit, z.B. Zahlung von Sonderprämien ▪ Schaffung langfristiger Beschäftigungsperspektiven: nicht nur Beschäftigung während Erntezeit (reine Saisonarbeitskraft), sondern Schaffung von Möglichkeiten langfristiger Beschäftigung, z.B. durch finanziell unterstützte Aus-/Fortbildungsmöglichkeiten in den Wintermonaten. Dadurch wird die Arbeitsqualität und Motivation der Arbeitskräfte gesteigert. Gleichzeitig werden die Arbeitskräfte länger an den Betrieb gebunden, so dass eine erneute Suche nach Arbeitskräfte in der folgenden Vegetationsperiode entfällt
<p>Finanzierungsschwierigkeiten</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bildung finanzieller Reserven (Rücklagen) ▪ Vermeidung von Kreditaufnahme durch Bildung von Eigenkapital ▪ Langfristige Sicherung der Bedingungen von Kreditverträgen (nur lohnend, bei niedrigeren Zinsen) ▪ Langfristige und umsichtige Investitionsplanung
<p>Geringe Flächenverfügbarkeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Langfristige Planung von Flächenerweiterungen und damit Reduzierung des Risikos einer geringen Verfügbarkeit von Flächen, wenn diese benötigt werden. ▪ Bei Pachtflächen: Abschluss langfristiger Pachtverträge
<p>Nichteinhaltung von Liefer-/Abnahmevereinbarungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rechtzeitiger Abschluss von Verträgen zur Abnahme der Ernteprodukte mit Verarbeitungsbetrieb oder Händler und Einfassung einer Entschädigungsklausel bei Nichteinhaltung der Abnahmevereinbarung. ▪ Gute Organisation der innerbetrieblichen Abläufe während der Ernte, so dass die Liefervereinbarungen fristgerecht erfüllt werden können.

LEITFADEN ZUM RISIKOMANAGEMENT

Abnahmeschwierigkeiten	<ul style="list-style-type: none">▪ Abnahme der Ernte (z. B. von Raps, Senf oder Buchweizen) früh genug organisieren und vertraglich festhalten, z.B. mit privaten Mühlen oder Aufkäufern
-------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Weitere Risikomanagementinstrumente sind:

- Wechsel von reinem Druschfruchtanbau hin zu integriertem Ackerbau- und Tierhaltungsbetrieb und damit Streuung des Risikos auf mehrere Betriebszweige
- In Jahren, in denen Getreide vegetationsbedingt spät aufläuft, nicht abreift und deshalb nicht als Lebensmittel verkauft werden kann: Abmähen des Getreides kurz vor dem Winter und Verarbeitung und Weiterverkauf als Rauhfutter
- Langfristige Beobachtung und Analyse von Wetterdaten, falls diese verfügbar sind, und ggf. Umsetzung einer vorab geplanten Pflanzenschutzstrategie oder Anpassung des Erntezeitpunktes entsprechend der Wetterbedingungen
- Entwicklung von kulturpflanzen- und / oder schlagspezifischen Pflanzenschutz- und Düngestrategien
- Bei zu hoher Miete für Maschinen und Geräten kann der Betriebsleiter versuchen über den Abschluss langfristiger Verträge eine stabile und angemessene Miete auszuhandeln.
- Wahrnehmung von Beratungsmöglichkeiten
- Austausch mit Leitern oder Führungskräften anderer (benachbarter) Betriebe
- Generierung von außerlandwirtschaftlichem Einkommen
- Regelmäßige Ermittlung und Analyse wichtiger ökonomischer Kennzahlen für den Betrieb, wie die Summe der Erträge und Aufwendungen, den Gewinn oder den Anteil des Fremdkapitals, um dadurch rechtzeitig zu wissen, wann gegengesteuert werden muss. Zudem können Jahresvergleiche durchgeführt werden, d.h. die verschiedenen Kennzahlen werden mit denen aus den Vorjahren verglichen. Grundlage dieser Risikomanagementmaßnahme ist eine regelmäßige und ordnungsgemäße Buchführung. Diese kann auch ein externer Berater übernehmen, sollte das betriebswirtschaftliche Fachwissen im Betrieb fehlen.

Kommt es im Laufe eines Wirtschaftsjahres zu extremen Liquiditätsengpässen kann der Betriebsleiter wie folgt reagieren:

- Er kann weniger Geld für seine Lebenshaltung entnehmen, in dem er seinen Lebensstandard kurzfristig anpasst.

LEITFADEN ZUM RISIKOMANAGEMENT

- Im Notfall kann er einen Kredit spontan aufnehmen, was allerdings mit schlechteren Kreditbedingungen verbunden sein wird (z.B. in Form höherer Zinssätze).
- Sollte es möglich sein, kann er Notverkäufe durchführen, was allerdings zum einen von den angebauten Kulturen abhängig ist und zum anderen davon, ob der Betriebsleiter überhaupt einen Abnehmer findet.

Mögliche Risikomanagementinstrumente, die in der Zukunft in der Mongolei Anwendung finden könnten:

- Etablierung von Lohnunternehmen und Abgabe bestimmter Arbeiten an Lohnunternehmen. Dadurch muss nicht in eigene Maschinen investiert werden, so dass das mit der Finanzierung der Maschinen verbundene Risiko sinkt. Allerdings erfordert dies eine langfristige Planung, da Lohnunternehmen auf Termin arbeiten. Tut dies der Betriebsleiter nicht, kann es sein, dass der Lohnunternehmer nicht mehr verfügbar ist.
- Etablierung von Maschinenringen: Mehrere Landwirte teilen sich die Maschinen und buchen die Nutzung der Maschinen vorab

Da in der Regel jede Maßnahme zum Risikomanagement mit Kosten verbunden ist, ist letztlich entsprechend der Gesamtkosten im Verhältnis zur erwarteten Wirkung abzuwägen, ob eine Maßnahme durchgeführt wird oder nicht. Dabei sollte es eine höhere Priorität haben, existenzgefährdende Risiken zu vermeiden, als weniger relevante Risiken. Entscheidend ist es, dabei den Gesamtbetrieb nicht aus dem Auge zu verlieren.

KONTROLLE DER WIRKUNG DER GEWÄHLTEN RISIKOMANAGEMENTSTRATEGIE (RISIKOKONTROLLE)

Hat sich ein Betriebsleiter für eine Risikomanagementstrategie entschieden und diese umgesetzt, muss deren Wirkung kontrolliert werden. Dies wird als „Risikokontrolle“ bezeichnet und ist der letzte verbleibende Schritt im Ablauf des betrieblichen Risikomanagements (siehe Abb.2). Hier geht es darum, dass der Betriebsleiter überprüft, ob das gewünschte Ziel mit Hilfe der getroffenen Maßnahme erreicht wurde oder werden kann. War dies nicht erfolgreich oder kann das Ziel nicht erreicht werden, muss er sich Alternativen überlegen.

LEITFADEN ZUM RISIKOMANAGEMENT

Darüber hinaus dient die Risikokontrolle dazu, andere Schwachstellen zu finden und neue Anforderungen an das Risikomanagement aufzudecken. Ziel ist die weitere Verbesserung des bisher durchgeführten einzelbetrieblichen Risikomanagements. Dabei sollte immer im Auge behalten werden, dass die Kosten der einzelnen Strategien in einem guten Verhältnis zu deren Wirkung stehen muss. Dieses gilt es stetig zu optimieren.

Tab. 2 zeigt, wie z.B. die Wirkung des Risikomanagementinstrumentes „Fruchtfolge von 2 Kulturen“ anstelle des Anbaus „einer Kultur“ auf den Erfolg eines Betriebes überprüft werden kann.

Hierbei geht es darum, dass eine 2-gliedrige Fruchtfolge auf Grund des positiven Einflusses auf die Bodenfruchtbarkeit zu einem höheren Ertrag und einer besseren Qualität führen kann, als eine Sommerweizenmonokultur. Gleichzeitig könnte auf Grund der höheren Qualität ein höherer Verkaufspreis erzielt werden. Demgegenüber stehen bei einer 2-gliedrigen Fruchtfolge höhere Aufwendungen.

Um den Vergleich durchführen zu können, könnte der Betrieb einen Teil seiner Anbaufläche mit Sommerweizen bestellen und auf einem anderen Teil die 2-gliedrige Fruchtfolge anwenden. Verfährt er so für mehrere Vegetationsperioden hintereinander, kann er die beiden unterschiedlichen Verfahren und mögliche Ertragssteigerungen gut miteinander vergleichen, Effekte deutlich sehen und anhand dessen seine Strategie endgültig festlegen. Da der Betrieb weiterhin Sommerweizen anbaut und dadurch weiterhin Ertrag erwirtschaften wird, ist das Risiko dieses „Experiment“ durchzuführen, als eher gering einzustufen.

Tab. 2: Vergleich Gewinn ein- und zweigliedrige Fruchtfolge (₹/ha)

	MONOKULTUR (NUR SOMMERWEIZEN)	2-GLIEDRIGE FRUCHTFOLGE SOMMERWEIZEN – LEGUMINOSEN (Z.B. ERBSEN/LUZERNE)	
Anbauumfang (ha)			
Ertrag (dt)			
Preis (₹ je dt)			
Erlöse (₹ je dt)			
Kosten (₹/ha)			
Gewinn (₹/ha)			
Gesamtgewinn (₹/ha)			

Dieses Beispiel kann auch auf andere Fruchtfolge-Varianten übertragen werden.

LEITFADEN ZUM RISIKOMANAGEMENT

Alternativ kann die Wirkung einer Risikomanagementmaßnahme überprüft werden, indem die Erträge, Preise und Kosten ohne Risikomanagementmaßnahme mit denen mit Risikomanagement verglichen werden (siehe Tab. 3):

Tab. 3: Vergleich mit und ohne Einsatz eines Risikomanagementinstruments

	OHNE RISIKOMANAGEMENT- MASSNAHME	MIT RISIKOMANAGEMENT- MASSNAHME
Erträge (dt)		
Preis (₹/dt)		
Umsatzerlöse (₹)		
Kosten (₹)		
Material (Saatgut etc.)		
Betriebsstoffe für Maschinen		
Für Personal		
Zinsen „normaler Abschluss Kreditvertrag“		
Sonstiger Aufwand		
Kosten Durchführung Risikomanagement (₹)	-	
Pflege und Wartung Maschinen	-	
Pflanzenschutz	-	
Düngung	-	
Zinsen (bei höherem Eigenkapitaleinsatz oder langfristiger Aushandlung von Kreditbedingungen)	-	
andere Maßnahmen	-	
Gewinn (₹)		

„KURZ UND KNACKIG“ – DIE WICHTIGSTEN PRAXISTIPPS ZUM RISIKOMANAGEMENT

Risikomanagement sollte durch seine hohe ökonomische Bedeutung Teil jeder Betriebsführung sein. Denn mit Hilfe eines geeigneten Risikomanagements, welches genau auf den Betrieb angepasst ist, kann ein Betriebsleiter die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadensausmaß relevanter Risikofaktoren minimieren oder sogar vollständig vermeiden. Hierzu muss er zunächst genaue Kenntnis über das einzelbetriebliche Erfolgsrisiko und die dafür ursächlichen Risikofaktoren herauskristallisiert haben.

Basierend darauf ist zu entscheiden, welche Risikomanagementinstrumente eingesetzt werden sollen. Die geeignete Risikomanagementstrategie muss entwickelt werden. Hierbei sollt die Entscheidung über die Investition in ein Risikomanagementinstrument von folgenden Faktoren abhängig machen: der erwarteten Höhe des Schadens in Tugrik (₮), der Kosten der geplanten Risikomanagementmaßnahme ebenfalls in ₮ und der erwarteten Risikoreduzierung in ₮.

Wurde eine Risikomanagementstrategie durchgeführt, ist abschließend deren Wirkung zu kontrollieren. Wirkte diese nicht wie erwartet oder war das Kosten-Nutzen-Verhältnis rückblickend nicht angemessen, muss der Betriebsleiter die einzelbetrieblich Risikomanagementstrategie überarbeiten. Trat der gewünschte Erfolg ein, ist zu prüfen, ob weitere Risikofaktoren bestehen oder sich das einzelbetriebliche Risiko verändert hat.

So wie die Betriebsführung von den einzelbetrieblich gegebenen (Standort-)faktoren abhängig ist, so ist auch das Risikomanagement einzelbetrieblich auszugestalten.

ENTSCHEIDUNGSHILFE FÜR BETRIEBSLEITER

Diese Entscheidungshilfe soll Betriebsleitern helfen die Bedeutung der verschiedenen Risikofaktoren und damit auch das einzelbetriebliche Risiko besser einschätzen und sich für eine Risikomanagementstrategie entscheiden zu können.

1. Welche Risikofaktoren stellen für meinen Betrieb eine Existenzgefährdung dar? (Hier können Sie mehrere Risikofaktoren ankreuzen.)

- Ertrags-/Qualitätsschwankungen der Ernte
Ursache: _____
- Mangelnde Qualität und eingeschränkte Verfügbarkeit von Betriebsmitteln
- Preisschwankungen beim Absatz von Sommerraps oder anderen Getreidearten (außer Sommerweizen) sowie Grünfutter
- Preisschwankungen beim Einkauf von Betriebsmitteln
- Ausfall von Maschinen und Geräten Ursache: _____
- Ausfall des Betriebsleiters oder von Mitarbeitern
Ursache: _____
- Mangelnde Arbeitsqualität Ursache: _____
- Finanzierungsschwierigkeiten Ursache: _____
- Geringe Flächenverfügbarkeit Ursache: _____
- Nichteinhaltung von Liefervereinbarungen
- Nichteinhaltung von Abnahmevereinbarungen
- Abnahmeschwierigkeiten Ursache: _____

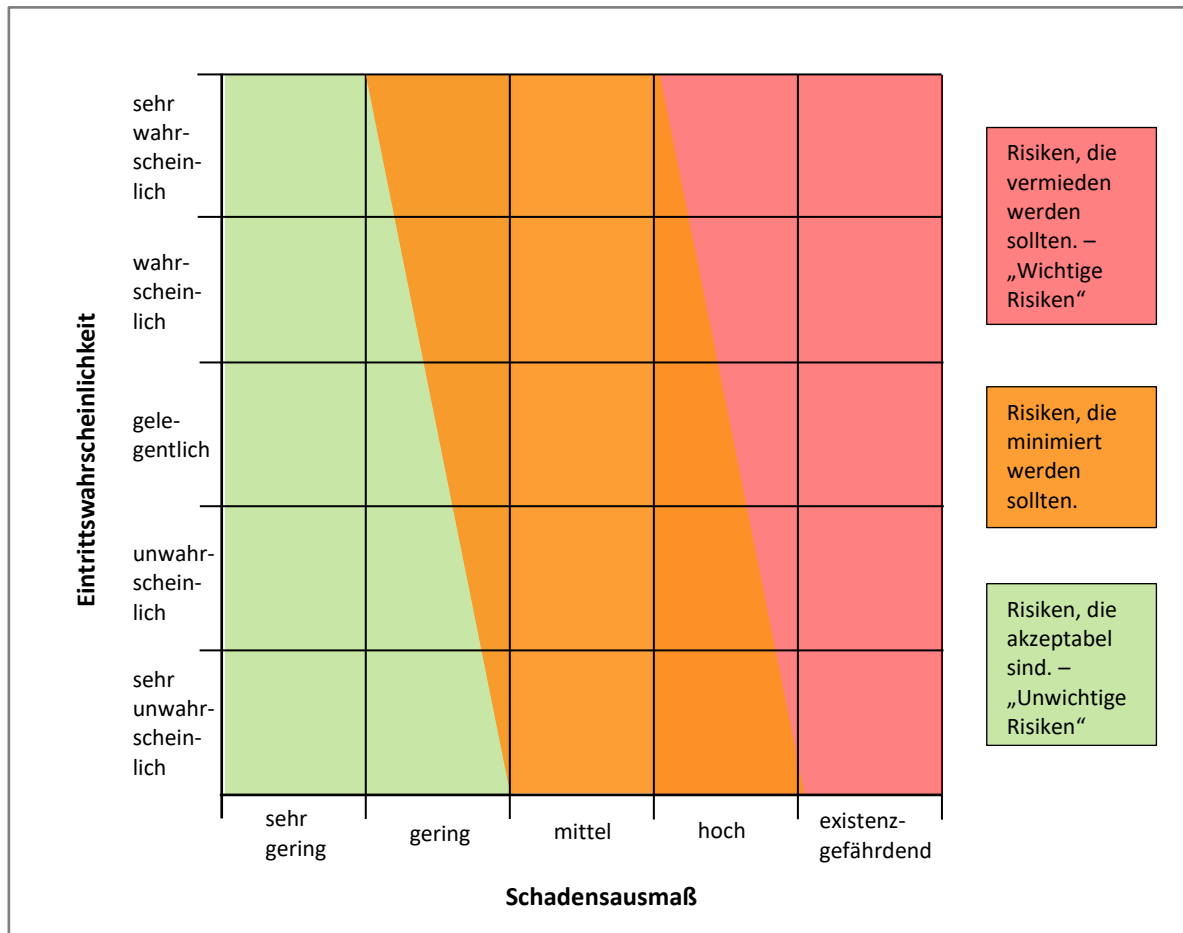
LEITFADEN ZUM RISIKOMANAGEMENT

2. Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadensausmaßes einzelner Risikofaktoren

Risiko	Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit
Risiko	<p><i>sehr unwahrscheinlich</i> <i>sehr wahrscheinlich</i></p>
	Bewertung des Schadensausmaßes <p><i>sehr gering</i> <i>existenzgefährdend</i></p>
Risiko	<p><i>sehr unwahrscheinlich</i> <i>sehr wahrscheinlich</i></p>
	Bewertung des Schadensausmaßes <p><i>sehr gering</i> <i>existenzgefährdend</i></p>
Risiko	<p><i>sehr unwahrscheinlich</i> <i>sehr wahrscheinlich</i></p>
	Bewertung des Schadensausmaßes <p><i>sehr gering</i> <i>existenzgefährdend</i></p>

LEITFADEN ZUM RISIKOMANAGEMENT

Tragen Sie die Ergebnisse der Risikobewertung in die Risikomatrix ein:



Quelle: in Anlehnung an Mußhoff und Hirschauer (2020).

3. Welche Risikomanagementinstrumente stehen zur Verfügung?

Hier können Sie die Instrumente, die für Sie infrage kommen aufführen (siehe Liste auf S. 10 bis S. 13 des Leitfadens).

LEITFADEN ZUM RISIKOMANAGEMENT

4. Welche Risikomanagementinstrumente sind für einen gewissen Risikofaktor zu wählen?

Bei der Entscheidung für ein Risikomanagementinstrument bei mehreren Auswahlmöglichkeiten soll Ihnen die folgende Entscheidungsmatrix helfen. Wählen Sie nur für die Risikofaktoren, die Sie im roten oder orangenen Bereich der Risikomatrix eingetragen haben, ein Risikomanagementinstrument aus. Berücksichtigen Sie, dass die Instrumente an den einzelnen Risikofaktoren ansetzen und ihre Wirkung gesamtbetrieblich einzuordnen ist.

Die Option (Alternative) mit der höchsten Gesamtsumme ist die zu bevorzugende Option und kann somit Grundlage für die Entscheidungsfindung sein. Zu beachten ist, dass alle Entscheidungskriterien gleichgewichtet sind.

Entscheidungsmatrix (Einstufen nach Punktesystem 1 bis 10)

	OPTIONEN			
	Instrument A _____	Instrument B _____	Instrument C _____	Instrument D _____
Umsetzung (aufwendig (1) bis einfach (10))				
Auswirkung auf gewohnte Betriebsabläufe (hoch (1) bis gering (10))				
Kosten (hoch (1) bis niedrig (10))				
Erwartete risikoreduzierende Wirkung (niedrig (1) bis hoch (10))				
Summe				

5. Wie hat die gewählte Risikomanagementmaßnahme gewirkt?

Überprüfen Sie die Wirkung des durchgeführten Risikomanagements mit Hilfe von Tab. 2 oder Tab. 3 des Leitfadens.

6. Was kann verbessert werden?

Hier können Sie stichwortartig notieren, wo Sie Verbesserungsmöglichkeiten sehen.

WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Erdenebolor, B. und N. Bartseren (2017): Value chain analysis of wheat, potato and rapeseed in Mongolia, Projektbericht, DMKNL.

Gantulga, G. und I. Otgonbaatar (2016): Traditionelle und erweiterte Fruchtfolge in der Drschfruchtproduktion (Vergleichsanalyse), Universität für Landwirtschaft, Projektbericht 16-01, DMKNL.

Lehrner, J. (2002): Notwendigkeit, Nutzen und Realisierbarkeit eines Risiko-Managements in landwirtschaftlichen Betrieben, Wien.

Mußhoff, O. und Hirschauer, N. (2020): Modernes Agrarmanagement, 5. Auflage, Vahlen Verlag.

Odening, M. (2020): Risikomanagementinstrumente für Landwirtschaft und Gartenbau, Fachtagung für betriebswirtschaftliche Berater im Gartenbau, 14.09.2020.

Risk.net (2020): Der Prozess des Risikomanagements, <https://www.risknet.de/wissen/risk-management-prozess/>, Abrufdatum: 20.12.2020.

Schaper, C., Bronsema, H. und L. Theuvsen (2012): Betriebliches Risikomanagement in der Landwirtschaft - eine empirische Analyse in Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen und Mecklenburg-Vorpommern, Schriftenreihe des LfULG, Heft 36/2012.

AUSWERTUNG DER UMFRAGE MONGOLISCHER ACKERBAUBETRIEBE ZUM THEMA RISIKOMANAGEMENT

Die Befragung wurde im Dezember 2020 durchgeführt. Dafür wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt. Ziel war es herauszufinden, welche Bedeutung das Thema Risikomanagement für die Betriebe hat. Das heißt, welche Risikofaktoren sind besonders relevant? Werden schon Maßnahmen zum Risikomanagement in Anspruch genommen?

Insgesamt wurden 30 Betriebsleiter mongolischer Ackerbaubetriebe befragt. Die Betriebsleiter haben alle eine landwirtschaftliche Ausbildung. Die Mehrheit der Betriebsleiter ist risikoavers (46,67%). 30% sind risikofreudig und 23,33% sind risikoneutral. Nur 1/3 der Betriebsleiter ist bereit für die Reduzierung des unternehmerischen Erfolgsrisikos Geld auszugeben (siehe Tab. 4). Das heißt, dass für die Betriebsleiter bei der Entscheidung eine Risikomanagementmaßnahme umzusetzen, neben ihrer persönlichen Risikoeinstellung insbesondere ihre Bereitschaft dafür Geld auszugeben (Zahlungsbereitschaft), relevant sein wird.

Weiterhin zeigt Tab. 4, dass im Durchschnitt nur rund 30%, d.h. 4, der in einem Betrieb beschäftigten Mitarbeiter über eine landwirtschaftliche oder technische Ausbildung verfügt. Im Durchschnitt sind insgesamt 13 Mitarbeiter auf den Betrieben beschäftigt.

Dies zeigt, dass in den Betrieben ein deutlicher Mangel an Fachpersonal vorliegt.

Die befragten Betriebe sind je 1/3 < 1.000 ha, 1.000 – 3.000 ha und > 3.000 ha groß. Die Mehrheit der Betriebe hat ihren Schwerpunkt auf dem reinen Druschfruchtanbau. 3 Betriebe sind integrierte Ackerbau- und Tierhaltungsbetriebe.

Tab. 4: Charakterisierung der befragten Betriebe

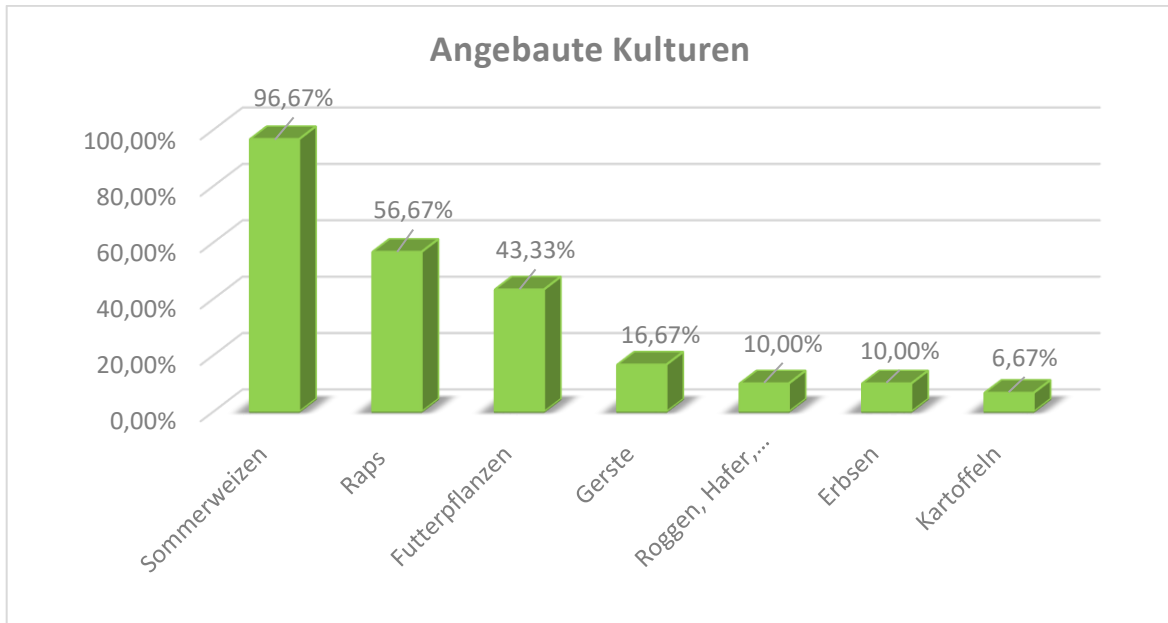
	Absolute Angaben	Prozent der Befragten
Haben Sie (=Betriebsleiter) eine landwirtschaftliche Ausbildung?		
Ja	30	100%
Persönliche Risikoeinstellung des Betriebsleiters:		
Risikoavers	14	46,67%
Risikofreudig	9	30,00%
Risikoneutral	7	23,33%
Sind Sie bereit für eine Reduzierung Ihres unternehmerischen Erfolgsrisikos Geld auszugeben?		
Ja	10	33,33%
Nein	20	66,67%
Anzahl ausgebildeter Mitarbeiter (landwirtschaftliche/ technische Ausbildung) im Betrieb:		
Durchschnittlich	4,03	
Gesamte Anzahl Mitarbeiter (Durchschnitt):	13,33	
Betriebsgröße:		
<1000 ha	10	33,33%
1000 – 3000 ha	10	33,33%
>3000 ha	10	33,33%
In welchen Bereichen ist Ihr Betrieb tätig?		
Druschfruchtanbau	27	90,00%
Integrierter Ackerbau- und Tierhaltungsbetrieb	3	10,00%

Anmerkung: n = 30.

Abb. 5 zeigt, dass in der Gruppe der befragten Betriebe mehrere Kulturen angebaut wurden. Die dominierende Kultur war Sommerweizen, gefolgt von Raps (56,67 % der Betriebe) und Futterpflanzen (43,33 % der Betriebe). Dies zeigt, dass auch Betriebe, die selbst keine Tierhaltung haben, Futterpflanzen anbauen. Von geringer Bedeutung war in dieser Gruppe (Stichprobe) die Kultivierung von Gerste, Roggen, Hafer, Buchweizen, Erbsen und Kartoffeln.

Nur 3 der 30 Betriebe bauen ausschließlich eine Kultur an. Diese Betriebe haben eine Anbaufläche von unter 1.000 ha. Als Gründe gaben die Betriebsleiter an, dass sie keine Flächen mehr verfügbar hätten oder der Bedarf mit dem Anbau dieser einen Kultur völlig gedeckt sei.

Abb. 5: Angebaute Kulturen



Anmerkung: n = 30, entspricht nicht Prozent der Anbaufläche, sondern welche Kulturen die Betriebe insgesamt anbauen.

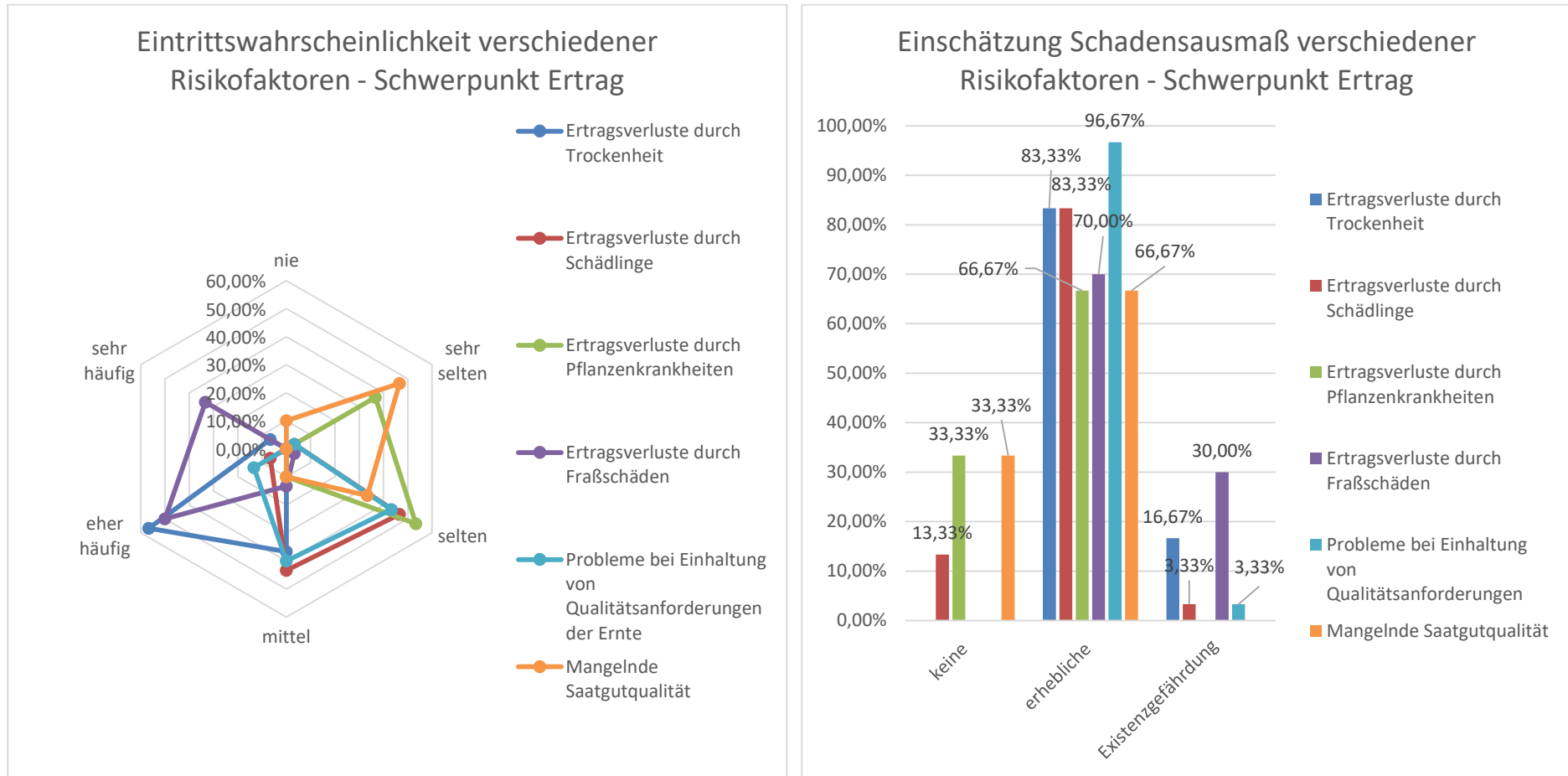
Abb. 6 zeigt die Eintrittswahrscheinlichkeiten und das Schadensausmaß für Risikofaktoren, die im Zusammenhang mit dem Ertrag bzw. Ertragsverlusten stehen. Die Befragten sollten dies rückblickend für die vergangenen 5 Jahre (2015 – 2020) für ihren Betrieb angeben. Die Eintrittswahrscheinlichkeit von Ertragsverlusten durch Trockenheit und durch Fraßschäden stuften die Befragten als eher häufig bis sehr häufig ein. Während die Mehrheit der Befragten die Eintrittswahrscheinlichkeit von Ertragsverlusten durch Schädlingen und durch Pflanzenkrankheiten, Probleme bei Einhaltung von Qualitätsanforderungen der Ernte sowie mangelnde Saatgutqualität als sehr selten bis mittel einstufen.

Demgegenüber stuften 60 bis 97 % der Befragten das Schadensausmaß aller aufgeführten Risikofaktoren zum Thema Ertrag bzw. Ertragsverluste als erheblich ein. Darüber hinaus wurden die Risikofaktoren Ertragsverluste durch Trockenheit und durch Fraßschäden von 16 bis 30 % der Befragten sogar als existenzgefährdend bewertet.

Das bedeutet, dass insbesondere diese beiden Risikofaktoren bei der Entwicklung einer geeigneten Risikomanagementstrategie besonders relevant sind. Es handelt sich um Risiken, die vermieden werden sollten, also sogenannte wichtige Risiken. Sie wären in der Risikomatrix im roten Bereich einzutragen. Alle anderen Risikofaktoren sind dennoch nicht außer Acht zu lassen. Ihre Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß sollten minimiert werden.

LEITFADEN ZUM RISIKOMANAGEMENT

Abb. 6: Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß verschiedener Risikofaktoren – Schwerpunkt Ertrag

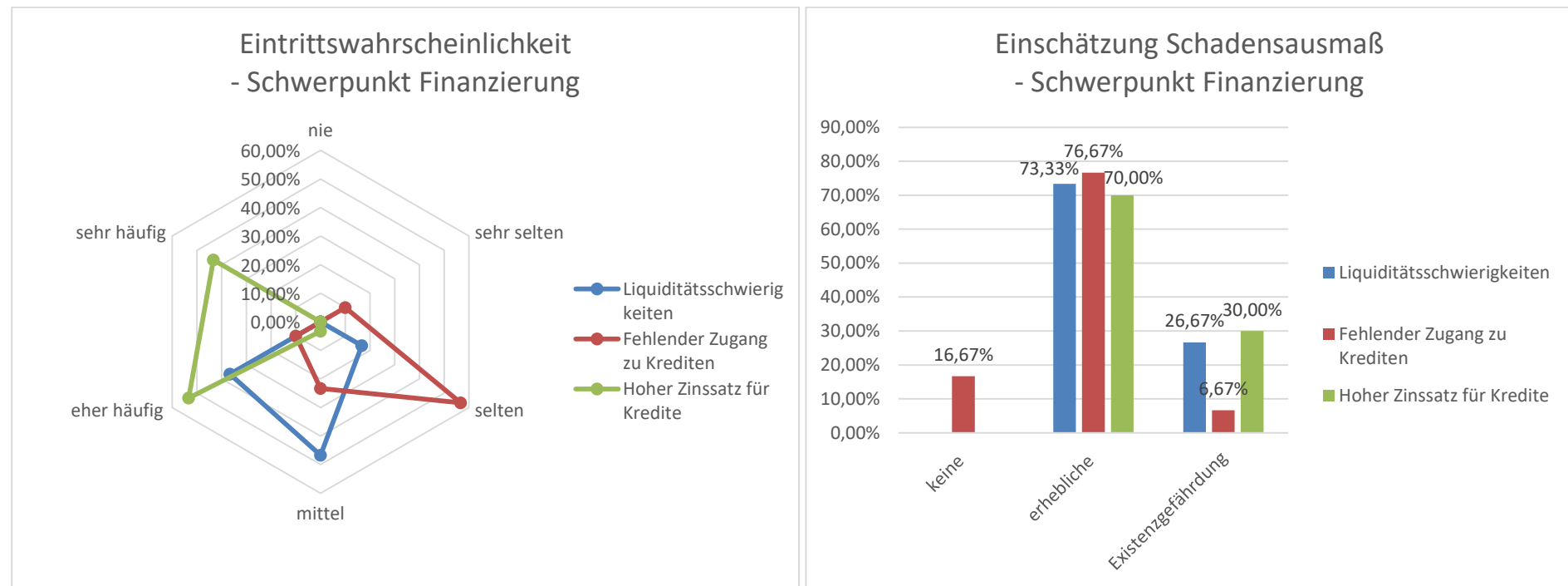


Anmerkung: n = 30.

LEITFADEN ZUM RISIKOMANAGEMENT

In Bezug auf Risikofaktoren, die die Finanzierung betreffen, stufte die Mehrheit der Befragten die Eintrittswahrscheinlichkeit von Liquiditätsschwierigkeiten als mittel bis eher häufig ein. Die Eintrittswahrscheinlichkeit eines hohen Zinssatzes für Kredite wurde als noch wahrscheinlicher eingestuft, während ein fehlender Zugang zu Krediten eher selten ist. Das Schadensausmaß aller abgefragten Risikofaktoren zum Thema Finanzierung wird durch die Mehrheit der Befragten als erheblich eingestuft, wobei gut ein Drittel der Befragten die Risikofaktoren „Liquiditätsschwierigkeiten“ und „hoher Zinssatz für Kredite“ sogar als existenzgefährdend einstuft. Hierbei handelt es sich folglich auch um sogenannte wichtige Risiken, die vermieden werden sollten.

Abb. 7: Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß verschiedener Risikofaktoren – Schwerpunkt Finanzierung

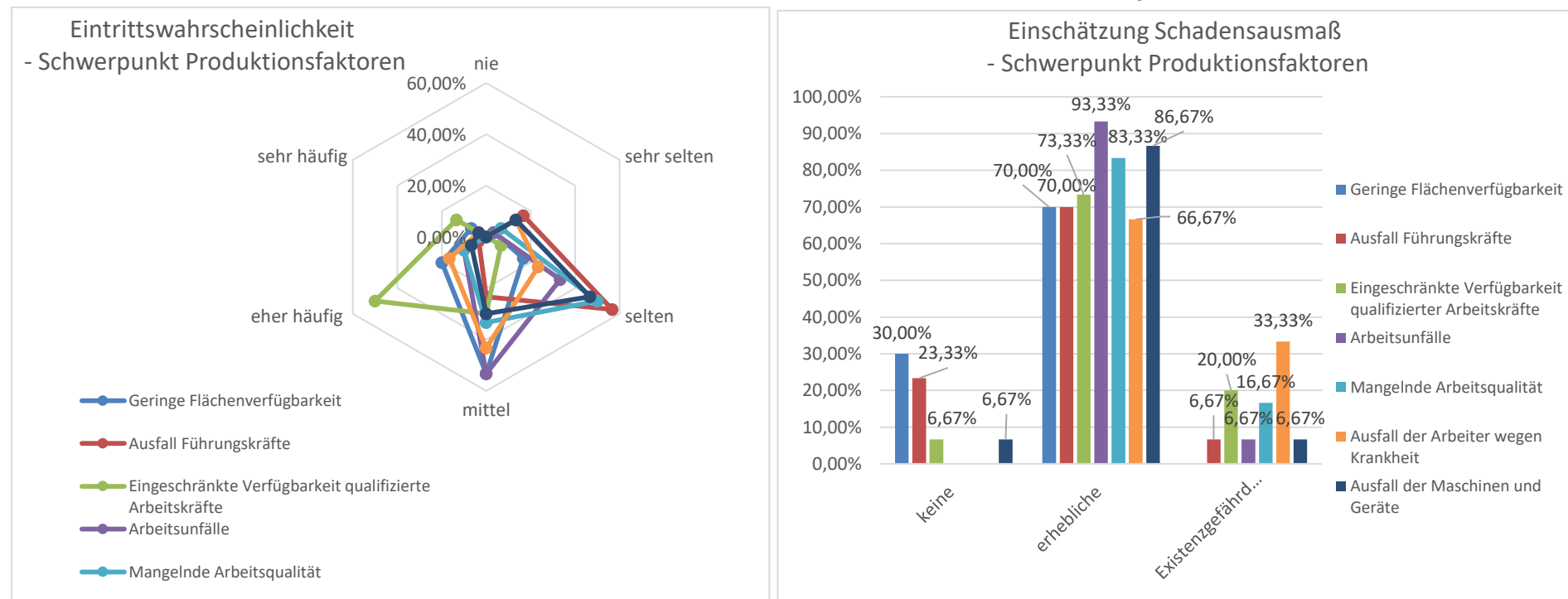


Anmerkung: n = 30.

LEITFADEN ZUM RISIKOMANAGEMENT

Neben Risikofaktoren zum Thema Ertrag und Finanzierung wurden die Befragten auch zu Risikofaktoren befragt, die Produktionsfaktoren, wie Fläche, Arbeitskräfte und Maschinen betreffen. Insbesondere die eingeschränkte Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte wurde von den Befragten als eher häufig eingestuft (siehe Abb. 8). Alle anderen abgefragten Risikofaktoren wurden von der Eintrittswahrscheinlichkeit als selten bis mittel eingestuft. Tritt jedoch einer der Risikofaktoren ein, schätzen 70 bis 93 % der Befragten das Schadensausmaß als erheblich ein. 20 bis 30 % der Befragten stufen die Auswirkung der eingeschränkten Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte und den Ausfall von Arbeitern wegen Krankheit sogar als existenzgefährdend ein. Auch diese Risikofaktoren sind von großer Bedeutung für mongolische Ackerbaubetriebe.

Abb. 8: Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß verschiedener Risikofaktoren – Schwerpunkt Produktionsfaktoren

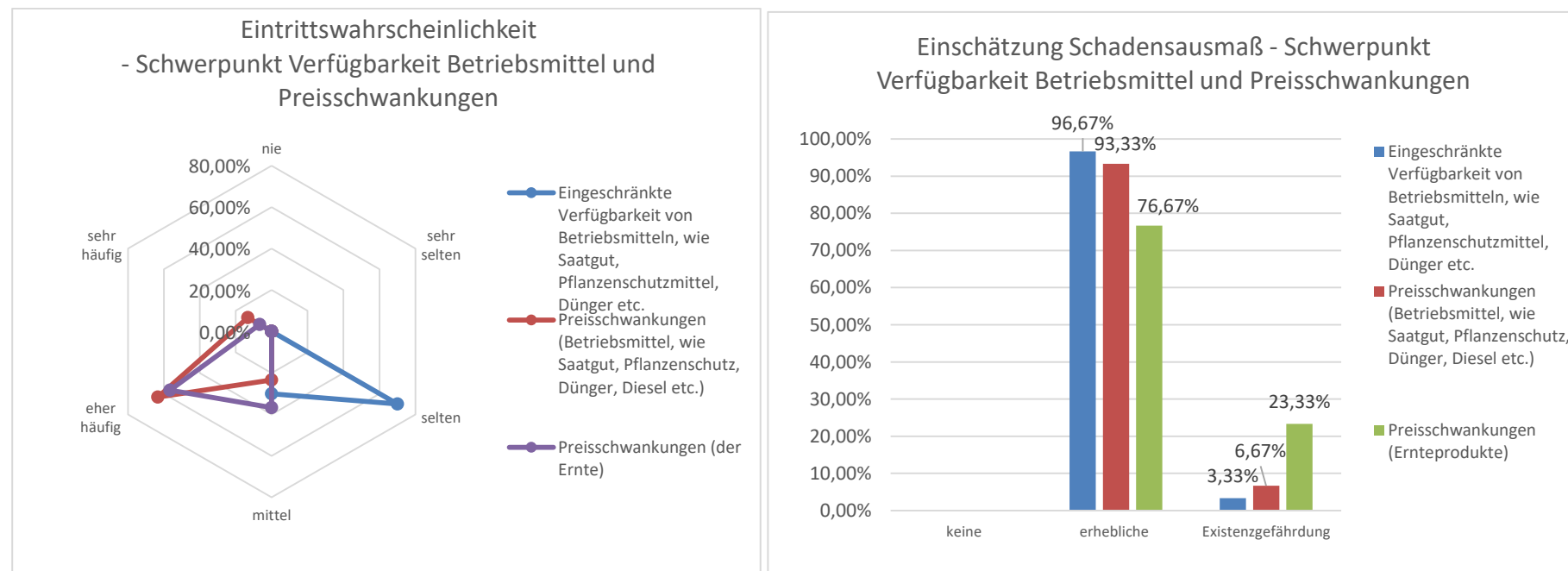


Anmerkung: n = 30.

LEITFADEN ZUM RISIKOMANAGEMENT

Abschließend wurden die Befragten gebeten, die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadensausmaß für Risikofaktoren, wie die eingeschränkte Verfügbarkeit von Betriebsmitteln und von Preisschwankungen von Betriebsmitteln und Ernteprodukten anzugeben (siehe Abb. 9). Insbesondere Preisschwankungen beim Einkauf von Betriebsmitteln oder Absatz der Ernte wird als eher häufig eingestuft. Demgegenüber ist es eher selten, dass Betriebsmittel, wie Saatgut, Pflanzenschutzmittel oder Dünger eingeschränkt verfügbar sind. Tritt einer der Risikofaktoren ein, wird auch hier das Schadensausmaß als erheblich angegeben. Wobei 23,33 % der Befragten Preisschwankungen beim Absatz der Ernte sogar als existenzgefährdend einstufen. Auch diese Risikofaktoren sind entweder zu minimieren oder zu vermeiden.

Abb. 9: Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß verschiedener Risikofaktoren – Schwerpunkt Verfügbarkeit von Betriebsmitteln und Preisschwankungen



Anmerkung: n = 30.

LEITFADEN ZUM RISIKOMANAGEMENT

Die Befragung zur Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Schadensausmaß verschiedener Risikofaktoren zeigt deutlich, dass der Erfolg mongolischer Betriebe durch diverse Risikofaktoren erheblich beeinflusst wird.

Dies zeigt, weshalb Risikomanagement für das Überleben der Betriebe von hoher Relevanz ist und eine übergeordnete Rolle bei der Betriebsführung spielen sollte.

Die Betriebsleiter gaben an, dass sie bereits einige innerbetriebliche Risikomanagementmaßnahmen, wie z.B. die regelmäßige Pflege und Wartung von Landmaschinen, die Kooperation mit anderen Betrieben, den Anbau von mehr als einer Kultur oder die Schaffung von Überkapazitäten umsetzen (siehe Tab. 5, S. 34). 53,33 % der Befragten übertrugen ihr ertragsbedingtes Erfolgsrisiko auf Dritte, in dem sie eine indexbasierte Ernteversicherung der Nationalen Rückversicherung abschlossen. Hier besteht derzeit eine staatliche Förderung, was die relativ hohe Zahl der Versicherungsabschlüsse erklären kann. Eine Haftpflichtversicherung wurde hingegen nur von 26,67 % der Betriebe abgeschlossen.

Weniger Befragte bildeten bisher finanzielle Reserven. Dies ist jedoch ein innerbetriebliches Instrument, welches relativ einfach und kostenfrei durch den Betriebsleiter umgesetzt werden kann.

Darüber hinaus haben nur gut ein Drittel der Befragten eine Vorratshaltung an Pflanzenschutz- und Düngemitteln angelegt. Dies wäre eine Maßnahme, die zwar Geld und Raumbedarf kostet, aber den Vorteil hat, dass für den Fall der Fälle Pflanzenschutz- und Düngemittel verfügbar wären.

Ebenfalls seltener werden Beratungsangebote in Anspruch genommen. Dies trifft nur auf 26,67 % der Befragten zu. Die Umsetzung dieser Maßnahme hängt neben dem Kostenfaktor davon ab, ob überhaupt Beratungsangebote bestehen.

Insgesamt werden bereits einige Risikomanagementmaßnahmen durch die Betriebsleiter umgesetzt, was dafür spricht, dass sich diese bewusst oder unbewusst Gedanken um die Auswirkung verschiedener Risikofaktoren auf ihren Betrieb machen. Da weniger Betriebsleiter bereit sind, Geld für Risikomanagementmaßnahmen auszugeben (siehe Tab. 4, S. 27), sollten die Betriebsleiter einerseits insbesondere kostenfreie Maßnahmen umsetzen. Andererseits sollten die Betriebsleiter die Entscheidung über die Investition in ein Risikomanagementinstrument von folgenden Faktoren abhängig machen: der erwarteten Höhe des Schadens in Tugrik (₮, Tug), der Kosten der

LEITFADEN ZUM RISIKOMANAGEMENT

Risikomanagementmaßnahme ebenfalls in ₣ und der erwarteten Risikoreduzierung in ₣.

Tab. 5: Bereits umgesetzte Risikomanagementmaßnahmen

Welche Risikomanagementinstrumente haben Sie bereits genutzt?	Absolute Angaben	Prozent der Befragten
Regelmäßige Pflege und Wartung der Landmaschinen und anderer Technik	30	100,00%
Kooperation mit anderen Betrieben	24	80,00%
Anbau mehr als einer Kultur	23	76,67%
Schaffung von Überkapazitäten (mehr Arbeitskräfte oder Maschinen als nötig)	22	73,33%
Lager für Druschfrüchte (Getreide , Raps etc.) angeschafft/gemietet	17	56,67%
konservierende Bodenbearbeitung (z. B. Mulchsaat / Direktsaat)	15	50,00%
Angebot von Fortbildungen für Mitarbeiter (Themen: Landwirtschaft/Technik)	13	43,33%
Bildung finanzieller Reserven (Rücklagen)	10	33,33%
Vorratshaltung von Pflanzenschutz- und Düngemitteln	10	33,33%
Wahrnehmung von Beratungsangeboten	8	26,67%
Mit Verarbeitungsbetrieb oder Händler Vertrag zur Abnahme der Ernteprodukte geschlossen		
Ja	24	80,00%
Nein	6	20,00%
Wenn Ja:		
vor der Frühjahrsbestellung	11	36,67%
vor der Ernte	13	43,33%
Abschluss einer Versicherung		
Ja	16	53,33%
Nein	14	46,67%
Wenn Ja:		
Indexbasierte Ernteversicherung der Nationalen Rückversicherung	16	53,33%
Feuerversicherung	0	0,00%
Haftpflichtversicherung / Haftpflicht für Technik	8	26,67%

Anmerkung: n = 30.