

Risikowahrnehmung von Führungskräften in österreichischen Molkereien

Risk attitude of managers in Austrian creameries

Markus SCHARNER und Siegfried PÖCHTRAGER

Zusammenfassung

Volatile Märkte, Lebensmittelskandale, die Globalisierung und der Strukturwandel innerhalb der Wertschöpfungskette setzen Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft unter Druck. Risikomanagement wird daher zunehmend zu einem essentiellen Erfolgsfaktor. Im Rahmen einer Befragung in den sechs größten österreichischen Molkereibetrieben wurden wahrgenommene Risikopotentiale bewertet und die Risikosensitivität der EntscheidungsträgerInnen erhoben. Als methodische Grundlage für die Erhebung und Bewertung der Risikopotentiale wurde die Szenariotechnik als standardisierte Methode der ONR 49000 ausgewählt und für diese spezifische Aufgabenstellung adaptiert. Um Asymmetrien zwischen den EntscheidungsträgerInnen feststellen zu können, wurden pro Betrieb ein Mitglied der Geschäftsführung, einE ProduktionsleiterIn und einE QualitätsmanagerIn befragt. Bei den Ergebnisanalysen der Risikosensitivitäten konnten deutliche Divergenzen sowohl zwischen den Betrieben als auch zwischen den verschiedenen EntscheidungsträgerInnen festgestellt werden.

Schlagerworte: Risiko, Unternehmensführung, Milchwirtschaft

Summary

Volatile markets, food scandals, globalization and structural change within the value creation chain put pressure on businesses of the agrarian and food industry. Therefore, risk management has become a key success factor. Within the framework of a survey at the six largest Austrian creameries perceived risk potentials were evaluated and the

risk attitude of decision makers was compiled. Scenario-based design as standardized method of the ON-regulation 49000¹ was chosen and adapted for the specific task as the methodical foundation for the compilation and evaluation of the risk potentials. In order to detect asymmetries between the decision makers, one member of the business management, an operation manager and the head of quality management were interviewed at each business. As far as the analysis of risk attitude is concerned a considerable divergence between the various businesses as well as the different decision makers could be detected.

Keywords: risk management, dairy

1. Einleitung

Unternehmerische Handlungen sind grundsätzlich sowohl mit Chancen, als auch mit Risiken verbunden (vgl. WOLKE, 2007). In der Vergangenheit wurden in Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft bereits verschiedene Kontrollinstrumente und Methoden zur Risikosteuerung umgesetzt. Die ONR 49000 sowie die ISO 31000 vereinen erstmals bestehende Methoden der Risikobeurteilung und -bewältigung in ein unternehmensumfassendes Risikomanagementsystem.

Bei milchverarbeitenden Betrieben ist aufgrund der Entwicklungen der letzten Jahre (z.B. stärkere Preisvolatilitäten) von einer besonders hohen Risikoexposition auszugehen (vgl. VÖM, 2011). Daher ist die Fokussierung auf das empirische Feld der österreichischen Milchwirtschaft im Zusammenhang mit Risikomanagement besonders interessant. Wissenschaftliche Untersuchungen aus Deutschland zeigen, dass ein funktionierendes Risikomanagementsystem in Verbindung mit einer bewussten Risikowahrnehmung einen wichtigen Beitrag zur langfristigen Existenzsicherung von Molkereiunternehmen leistet (vgl. RUDERER, 2009).

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, einen Überblick über die Risikowahrnehmung und die Risikosensitivität von Führungskräften österreichischer Molkereibetriebe zu geben.

¹ ON-regulation 49000 is an implementation of ISO 31000 risk management standard for organisations and systems

Umfangreiche Kenntnisse über endogene und exogene Risikoquellen für das Unternehmen ist der Grundstein für das erfolgreiche Management von Risiken. Die Ermittlung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten zwischen den EntscheidungsträgerInnen und den Betrieben im Hinblick auf die Risikobeurteilung wird im Hauptteil dargelegt. Ausgehend von den Auswertungen der empirischen Erhebungen werden Handlungsempfehlungen und Entwicklungsmöglichkeiten für Risikomanagementsysteme in österreichischen milchverarbeitenden Betrieben abgeleitet. Weiters werden die Ergebnisse für einen Vergleich mit Erkenntnissen einer vergleichbaren Studie aus Deutschland herangezogen.

2. Theorie

Der Begriff Risiko wird in den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen unterschiedlich dargestellt. Für die empirischen Erhebungen wird im Folgenden der mathematische Ansatz des Begriffes Risiko gewählt, der als Produkt aus der zu erwartenden Häufigkeit des Eintritts eines Schadensereignisses und dem zu erwartenden Schadensausmaß bei Eintritt des Ereignisses definiert ist (vgl. ISO/IEC Guide 51:1999).

Grundsätzlich können Risiken nach dem Unternehmensbereich (strategisch, operativ), der Betriebssphäre (endogen/exogen), der Qualität der Konsequenzen (Verlust/Chance) und der Versicherbarkeit (versicherbar/nicht versicherbar) differenziert werden (vgl. SEIDL, 2003; ELLES, 2008; RUDERER, 2008). Die Systematik der Risiken ist in der aktuellen Literatur unterschiedlich dargestellt. In der vorliegenden Arbeit wird die Risikosystematik der ONR 49000 verwendet. Die verschiedenen unternehmerischen Risiken werden dabei in sieben Kategorien systematisiert. Der Risikoappetit der EntscheidungsträgerInnen und die Risikokultur der Unternehmen kann risikoavers, risikoneutral oder risikoaffin ausgeprägt sein (vgl. HARDAKER et al., 2004; GLEISNER, 2011). Die Risikopräferenz ist maßgeblich von der Situation, vom Kontext und persönlichen Merkmalen der EntscheidungsträgerInnen abhängig (vgl. KAHNEMAN and TVERSKY, 1979).

3. Methodik

Die empirischen Erhebungen wurden in sechs der zehn umsatzstärksten milchverarbeitenden Unternehmen durchgeführt. Der Befragungszeitraum erstreckte sich von Februar bis April 2012. Als Erhebungsmethode wurde eine leitfadengestützte mündliche Befragung gewählt. Um Asymmetrien zwischen den verschiedenen EntscheidungsträgerInnen in milchwirtschaftlichen Unternehmen feststellen zu können, wurden in jedem Betrieb ein Mitglied der Geschäftsführung, einE ProduktionsleiterIn und einE QualitätsmanagerIn getrennt befragt (n=18).

Im ersten Teil der Erhebungen wurden der Status von Risikomanagement und die Umsetzung von Risikomanagementinstrumenten in den Unternehmen erhoben. Ebenso wurde die Risikosensitivität der BefragungsteilnehmerInnen und die Risikokultur der Unternehmen mittels Selbsteinschätzung in einem weiteren Befragungsabschnitt ermittelt. Mit Hilfe einer ordinalen Skala konnten die BefragungsteilnehmerInnen die eigene Risikopräferenz sowie die Risikokultur des Unternehmens von risikoavers (-5) bis risikoaffin (+5) einstufen.

Im Hauptteil der Erhebungen wurde eine Risikobeurteilung mittels einer modifizierten Szenarioanalyse nach ONR 49000 durchgeführt. Die Szenarioanalyse nach ONR 49000 stellt derzeit die am häufigsten verwendete Form der Risikobeurteilung dar (vgl. BRÜHWILER, 2011). Die BefragungsteilnehmerInnen konnten dabei aus einer standardisierten Liste maximal zehn verschiedene, für das Unternehmen bedeutende, Risiken auswählen. In einem weiteren Schritt wurde die Eintrittswahrscheinlichkeit unter Anwendung einer Ordinalskala mit einem Wertebereich von (1) unwahrscheinlich bis (5) häufig eingestuft. Analog erfolgte die Bewertung des zu erwartenden Schadensausmaßes von (1) unbedeutend bis (5) katastrophal. Die Auswertung der Erhebungsdaten wurde unter Anwendung von deskriptiven statistischen Methoden vorgenommen.

4. Ergebnisse

Im Rahmen der Erhebungen zum Status von Risikomanagement in milchverarbeitenden Unternehmen konnte festgestellt werden, dass in Teilbereichen aller Unternehmen Methoden zum Management von

Risiken bereits angewendet werden. Diese beschränken sich jedoch häufig auf Produktionsrisiken mit Fokus auf rechtliche Rahmenbedingungen zur Lebensmittelsicherheit. In zwei Dritteln der Betriebe gibt es festgeschriebene Richtlinien der Geschäftsleitung bezüglich Risikopolitik. In keinem Betrieb wird Risikomanagement in Form eines unternehmensumfassenden Risikomanagementsystems betrieben.

4.1 Beurteilung der Risikosensitivität

Die Risikosensitivität der EntscheidungsträgerInnen in den milchverarbeitenden Unternehmen lässt sich überwiegend als risikoavers beschreiben (siehe Tab. 1).

Tab. 1: Risikosensitivitäten – Gliederung nach Betrieben und Unternehmensfunktionen

	GF	PL	QM	Mittelwert
Betrieb 1	1	0	1	0,67
Betrieb 2	2	-1	0	0,33
Betrieb 5	1	-1	-3	-1,00
Betrieb 3	-3	-2	-5	-3,33
Betrieb 4	-3	-2	-5	-3,33
Betrieb 6	-3	-4	-3	-3,33
Mittelwert	-0,83	-1,67	-2,50	

Quelle: Eigene Darstellung, Befragung 2012, n=18

Im Rahmen der Befragungen konnte festgestellt werden, dass die Risikopräferenzen zwischen den Unternehmensfunktionen teilweise stark divergieren. Die Risikoaversion ist bei den QualitätsmanagerInnen (QM) am deutlichsten ausgeprägt (-2,50). Die GeschäftsführerInnen (GF) stufen die eigene Risikohaltung mit durchschnittlich -0,83 als risikoneutral ein. Die Risikosensitivität der befragten ProduktionsleiterInnen (PL) liegt mit -1,67 zentral dazwischen. Die deutlichen Divergenzen zwischen den Unternehmensfunktionen sind im überwiegenden Teil auf die unterschiedlichen Aufgabenfelder in den Unternehmen zurückzuführen. QualitätsmanagerInnen und ProduktionsleiterInnen verbinden den Risikobegriff oft mit Lebensmittelsicherheit und Produktionsprozessen. Diese Aufgabenfelder lassen eine risikoaffine Entscheidungshaltung nur bedingt zu. Im überwiegend betriebswirt-

schaftlichen Aufgabenbereich der GeschäftsführerInnen müssen zur Realisierung von Gewinnen (z.B. Erschließung neuer Märkte) Entscheidungen mit einer deutlich höheren Risikoaffinität getroffen werden.

Auch zwischen den Betrieben konnten Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Einschätzung der Risikosensitivität festgestellt werden. In Betrieb 1 (0,67) und Betrieb 2 (0,33) ist die Risikosensitivität im Durchschnitt als risikoneutral zu bewerten. Betrieb 3, Betrieb 4 und Betrieb 6 nehmen mit jeweils -3,33 eine risikoaverse Entscheidungshaltung ein. Die Unterschiede zwischen den Betrieben sind maßgeblich auf die Unternehmensgröße, die Rechtsform und die Marktstellung zurückzuführen wobei festzustellen ist, dass EntscheidungsträgerInnen von größeren Betrieben Entscheidungen mit einer tendenziell höheren Risikoaffinität treffen.

4.2 Beurteilung der Risikopotentiale

Im zweiten Teil der Datenanalyse wurden durch die Kombination der zu erwartenden Häufigkeit des Eintritts eines Schadensereignisses (ϵ) und dem zu erwartenden Schadensausmaß bei Eintritt des Ereignisses (S) die Risikopotentiale (R) ermittelt. Für die österreichischen Molke- und Joghurtunternehmen stellen demnach die Entwicklung der Marktpreise (14,54), Kommunikation und Integration (13,00), Leistungserstellungsprozesse (12,92), strategische Entwicklungen (12,78) und die Verfügbarkeit von Rohstoffen (12,46) die größten Risikopotentiale dar. In einem weiteren Schritt wurden die erhobenen Risiken ($n=165$) laut ONR 49000 in sieben Gefahrengebiete (GG) eingeteilt (siehe Abbildung 1). Dabei konnten Asymmetrien der betrieblichen Risikobeurteilung zwischen den Einschätzungen von GeschäftsführerInnen (GF), ProduktionsleiterInnen (PL) und QualitätsmanagerInnen (QM) ermittelt werden. Die Asymmetrien in der Beurteilung von Risiken sind im Gebiet Führung der Organisation am stärksten ausgeprägt. QualitätsmanagerInnen schreiben diesen Risiken nur eine untergeordnete Bedeutung zu (5,76). ProduktionsleiterInnen (12,80) und GeschäftsführerInnen (11,27) vermuten gerade in diesem Gefahrengebiet besonders hohe Risiken. Finanzrisiken werden von den befragten GeschäftsführerInnen (14,58) im Gegensatz zur Risikobeurteilung der QualitätsmanagerInnen (11,50) und der ProduktionsleiterInnen (10,50) überproportional hoch eingeschätzt.

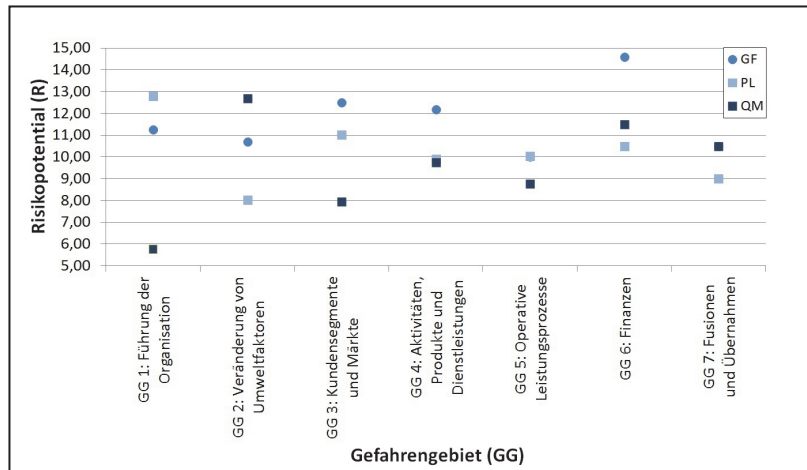


Abb. 1: Risikopotentiale nach Gefahrenggebieten

Quelle: Eigene Darstellung, 2012

5. Diskussion und Handlungsempfehlungen

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Analyse der Risikowahrnehmung von Führungskräften neue Einblicke in die Risikosensitivität und Risikobewertung der befragten EntscheidungsträgerInnen gibt.

Im Hinblick auf Repräsentativität bildet die empirische Studie nicht die gesamte österreichische Milchverarbeitung ab, sondern lässt allein Aussagen zu größeren Betrieben zu.

Die Erhebungen zum Status von Risikomanagement in milchverarbeitenden Unternehmen haben gezeigt, dass punktuelle Konzepte zur Steuerung von spezifischen Risiken betrieben werden. Eine unternehmensumfassende Vernetzung von Risikomanagementprozessen unter Anwendung eines integrierten Risikomanagementsystems wurde noch in keinem Betrieb implementiert. Die Erhebung der Risikosensitivitäten verdeutlicht, dass zum Teil große Unterschiede zwischen den Risikopräferenzen der BefragungsteilnehmerInnen bestehen. Einflussfaktoren, welche auf die Risikosensitivitäten wirken wurden nicht erhoben und konnten daher aus dem vorhandenen Datenmaterial nicht abgeleitet werden.

Durch die Anwendung der modifizierten Szenariotechnik konnte ein guter Überblick über die Risikopotentiale der größeren

österreichischen Molkereiunternehmen gegeben werden. Die Ergebnisse zeigen, dass sich der größte Handlungsbedarf im Bereich der wirtschaftlichen Risiken, wie der Entwicklung der Marktpreise am Verbrauchermarkt und den Produktionsrisiken im Leistungserstellungsprozess erschließt.

In einer vergleichbaren empirischen Untersuchung von RUDERER im Jahr 2008 in 34 deutschen Molkereiunternehmen zeichnete sich ein ähnliches Bild ab. Die zunehmende Marktmacht des Lebensmitteleinzelhandels und die zunehmenden Preisvolatilitäten am Beschaffungsmarkt verschärfen die Preis-Kosten-Schere für die Milchverarbeitenden Unternehmen (vgl. VÖM, 2011). Auch Fehler im Produktionsprozess und die Abhängigkeit von GroßkundInnen werden von deutschen Molkereiunternehmen mit einem hohem Risiko bewertet (vgl. RUDERER, 2008).

Für die Bewältigung von Risiken können von Unternehmen grundsätzlich verschiedene strategische Ausrichtungen verfolgt werden (siehe Abbildung 2).

Strategie A stellt eine Bewältigung der Risiken durch die Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeiten dar. Dies kann zum Beispiel durch Einführung von Kontrollsystemen erfolgen (vgl. HIRSCHAUER und MUßHOFF, 2012). Eine weitere Möglichkeit in der Risikobewältigung besteht in der Verringerung des Schadpotentials durch Versicherungen oder Rücklagen (Strategie B). Am häufigsten ist in der Praxis eine Kombination aus der Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadpotentials anzutreffen (Strategie C). Weiters können Risiken vermieden werden, indem entschieden wird, die Tätigkeit, die das Risiko verursacht, nicht mehr fortzusetzen (vgl. ONR 49000).

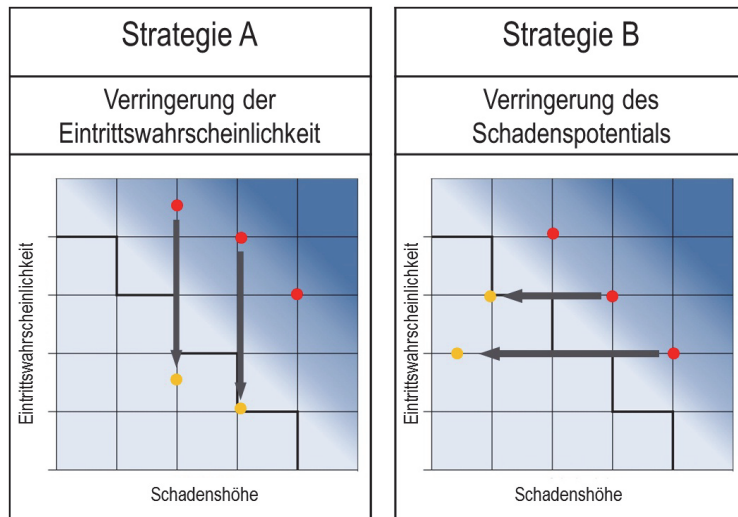


Abb. 2: Risikostrategien
 Quelle: Eigene Darstellung, 2012

Ein funktionierendes Risikomanagementsystem leistet einen wichtigen Beitrag, risikostrategische Entscheidungen gezielt und koordiniert zu verfolgen. Eine aktive Umsetzung von Minimalanforderungen kann in entscheidenden Situationen einen Beitrag zur langfristigen Existenzsicherung der Unternehmen leisten. Eine Einführung eines unternehmensumfassenden Risikomanagementsystems in Molkereiunternehmen ist daher aufgrund der Komplexität der betrieblichen Strukturen und der diffizilen Unternehmensumwelt voranzutreiben. Ein Risikomanagementsystem soll unter Berücksichtigung der Kosten für die Implementierung und Aufrechterhaltung zur Nutzung von Chancenpotentialen und der Vermeidung von Verlusten beitragen.

Neben einer unternehmensweiten Umsetzung sind die Einbettung in bestehende Unternehmensstrukturen und die Vermeidung von Komplexität maßgebliche Erfolgsfaktoren für ein effizientes Risikomanagementsystem. Die ONR 49000 bietet einen größen- und branchenunabhängigen Lösungsansatz, der in die Unternehmensstruktur des jeweiligen Unternehmens einzubetten ist.

Literatur

- BRÜHWILER, B. (2011): Risikomanagement als Führungsaufgabe – ISO 31000 mit ONR 49000 wirksam umsetzen. Bern: Haupt Verlag.
- ELLES, A. (2008): Risiken vermeiden – Krisen bewältigen. Hamburg: Behr's Verlag.
- GLEISNER, W. (2011): Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen. München: Vahlen Verlag.
- HARDAKER, J. B., HUIRNE, R.B.M., ANDERSON J.R. and LIEN, G. (2004): Coping with risk in agriculture. Wallingford: CABI Publishing.
- HIRSCHAUER, N. und MURHOF, O (2012): Risikomanagement in der Landwirtschaft. Clenze: AgriMedia Verlag.
- ISO/IEC Guide 51:1999 – Safety aspects – Guidelines for their inclusion in standards.
- KAHNEMAN, D. and TVERSKY, A. (1979): Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263-291.
- ONR 49000 Risikomanagementsysteme für Organisationen und Systeme – Umsetzung von ISO 31000 in die Praxis.
- RUDERER, C.J.M.-A. (2008): Unternehmensweites Risikomanagement in milchverarbeitenden Unternehmen. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- SEIDL, U. M. (2003): Risikomanagement. Erkennen, Bewerten und Steuern von Risiken. Kissing: Weka Media.
- VÖM (Vereinigung Österreichischer Milchverarbeiter) (2011): Strategiepapier: Zukunft österreichische Milchwirtschaft 2020. Wien.
- WOLKE, T. (2007): Risikomanagement. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag.

Anschrift der Verfasser

*Dipl.-Ing. Markus Scharner
A.o. Univ.Prof. Dr. Siegfried Pöchtrager
Institut für Marketing und Innovation
Universität für Bodenkultur Wien
Feistmantelstr. 4, 1190 Wien, Österreich
Tel.: +43 1 47654 3566
eMail: markus.scharner@boku.ac.at*