

Risikomanagement in der Agrar- und Ernährungswirtschaft

M. Scharner und S. Pöchtrager¹

Abstract - Risikomanagement ist für Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die ONR 49000ff. vereint erstmals bestehende Risikomanagementkonzepte zu einem unternehmensweiten Risikomanagementsystem. Im Rahmen des wissenschaftlichen Projektes "Risikomanagement in der Agrar- und Ernährungswirtschaft" sollen unternehmensweite Risikopotentiale von Verarbeitungsbetrieben mit Hilfe standardisierter Methoden evaluiert werden. Ziel der Arbeit ist es, die Ergebnisse der Erhebungen mit Resultaten aus Deutschland zu vergleichen, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Risikoprofilen österreichischer und deutscher Unternehmen aufzuzeigen.

EINLEITUNG

Volatile Finanz-, Beschaffungs- und Energiemärkte, Lebensmittelskandale, die Globalisierung der Märkte und der Strukturwandel innerhalb der Wertschöpfungskette setzen die Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft zunehmend unter Druck. Für lebensmittelverarbeitende Unternehmen als Bindeglied zwischen Einzelhandel und Urproduktion stellt sich diese Situation als besonders schwierig dar. Preisrisiken, Mengenrisiken, Verhaltensrisiken, Politikänderungsrisiken und finanzielle Risiken wirken dabei auf den Unternehmenserfolg ein.

Die Basis für ein effektives Management der Risiken ist eine Evaluierung bestehender Risikopotentiale. Dieser Vorgang wird laut ONR 49000ff. in die Abschnitte Risikoidentifikation, Risikoanalyse und Risikobewertung unterteilt. Der Risikobegriff wird in diesem Zusammenhang als eine mathematische Funktion aus Eintrittswahrscheinlichkeit (ϵ) einer Gefahr und den Folgen der Auswirkungen (S) gesehen (vgl. Brühwiler, 2011).

$$R = \epsilon \times S$$

Risiken können aus technischen, organisatorisch-wirtschaftlichen und menschlichen Ursachen oder aus Kombinationen daraus entstehen (vgl. Brühwiler, 2011). Auf Basis einer fundierten Evaluierung können Risikobewältigungsmaßnahmen abgeleitet werden. Die Ergebnisse geben einen Überblick über die maßgeblichen Risikopotentiale in österreichischen milchverarbeitenden Unternehmen und stellen somit eine Entscheidungsgrundlage für Risikobewältigungsmaßnahmen dar.

METHODIK

Für die Erhebung der bestehenden Risikopotentiale von lebensmittelverarbeitenden Unternehmen wurde zwischen Februar und April 2012 eine Befragung durchgeführt. Als empirisches Feld wurde die österreichische Milchwirtschaft ausgewählt. Im Rahmen der Studie wurden sechs der zehn umsatzstärksten Molkereiunternehmen stichprobenartig ausgesucht. Um Asymmetrien zwischen verschiedenen Entscheidungsträgern im Unternehmen feststellen zu können, wurden drei verschiedene Mitarbeiter ($n=18$) aus unterschiedlichen funktionellen Bereichen (Geschäftsführung, Produktionsleitung, Qualitätsmanagement) des Unternehmens getrennt befragt.

Im ersten Teil der Befragung wurde die Risikosensitivität durch die Selbsteinschätzung der Probanden ermittelt. Mithilfe einer ordinalen Skala konnten die Befragungsteilnehmer ihre unternehmerischen Handlungen und die Risikokultur des Betriebes von risikoavers (-5) bis risikoaffin (+5) einstufen.

Der zweite Teil der Befragung wurde an die Szenarioanalyse, eine in der ONR49002 beschriebene Methode angelehnt. Die Szenarioanalyse stellt die am häufigsten verwendete Form der Risikobeurteilung dar (vgl. Brühwiler, 2011). Die Befragungsteilnehmer konnten aus einer standardisierten Gefahrenliste maximal zehn, für das Unternehmen bedeutende Risiken auswählen. Danach wurden die Eintrittswahrscheinlichkeiten und die Folgen der Auswirkungen auf einer Ordinalskala mit einem Wertebereich von (1) unwahrscheinlich/unbedeutend bis (5) häufig/katastrophal eingestuft. Die Ergebnisse der Befragung wurden mit Microsoft Excel erfasst und mit deskriptiven statistischen Methoden ausgewertet.

ERGEBNISSE

Grundsätzlich lässt sich die Risikosensitivität der Entscheidungsträger in milchverarbeitenden Betrieben als risikoavers bezeichnen (siehe Tabelle 1). Im Rahmen der Befragungen konnten deutliche Unterschiede in der Einschätzung der Risikosensitivität zwischen den Unternehmen und den jeweiligen Unternehmensfunktionen ermittelt werden. Die Leiter des Qualitätsmanagements (QM) stufen die eigenen unternehmerischen Handlungen mit der höchsten Risikoaversion (-2,50) ein. Die Geschäftsführer (GF) schätzen die persönlichen Entscheidungen im Unternehmen mit durchschnittlich -0,83 als risikoneutral ein. Die Produktionsleiter (PL) quantifizieren die

¹ Markus Scharner und Siegfried Pöchtrager arbeiten am Institut für Marketing und Innovation an der Universität für Bodenkultur Wien (siegfried.poechtrager@boku.ac.at).

eigenen Handlungen und Entscheidungen im Unternehmen mit einer Risikosensitivität von -1,67.

Die deutlichen Unterschiede zwischen den Funktionen sind zum Großteil auf das unterschiedliche Aufgabenfeld im Unternehmen zurückzuführen. Qualitätsmanager und Produktionsleiter verbinden den Risikobegriff oft mit Produktionsprozessen und Lebensmittelsicherheit. Diese Aufgabenfelder lassen aus rechtlichen Gründen keine risikoaffinere Entscheidungsfindung zu. Im vorwiegend betriebswirtschaftlichen Aufgabengebiet der Geschäftsführer müssen Entscheidungen mit einer höheren Risikoaffinität getroffen werden.

Tabelle 1. Selbsteinschätzung der Risikosensitivität – Gliederung nach Unternehmensfunktionen.

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

Im zweiten Teil der Datenanalyse konnten durch die Kombination der abgeschätzten Eintrittswahrscheinlichkeiten und der Folgen der Auswirkungen die Risikopotentiale ermittelt werden. Marktpreise (14,54), Kommunikation bei Fusionen (13,00), Leistungserstellungsprozesse (12,92), strategische Entwicklungen (12,78) und die Verfügbarkeit von Rohstoffen (12,46) stellen für die österreichischen Molkereiunternehmen die größten Risiken dar. In einem weiteren Schritt der Datenanalyse wurden die genannten Risiken (n=165) in sieben verschiedene Gefahrengebiete gegliedert. Dabei konnten Asymmetrien der betrieblichen Risikobeurteilung zwischen den Aussagen von Geschäftsführern, Produktionsleitern und Qualitätsmanagern ermittelt werden (siehe Abbildung 1).

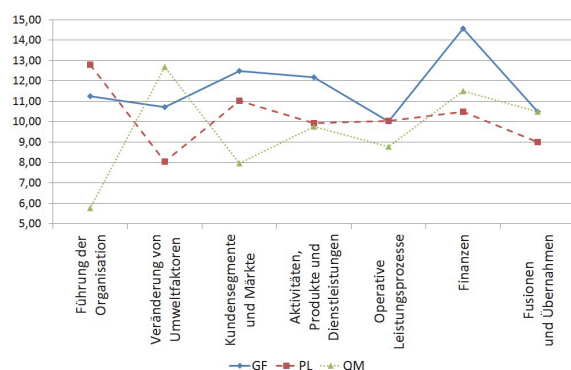


Abbildung 1. Risikopotentiale nach Gefahrengruppen.

Die Geschäftsführer (GF) schätzen die finanziellen Risiken (14,58) besonders hoch ein. Risiken im Zusammenhang mit den operativen Leistungserstellungsprozessen (10,02) werden als eher gering eingestuft. Die Veränderung von Umweltfaktoren (12,69) wie zum Beispiel Rechtsicherheit und ord-

nungspolitische Rahmenbedingungen werden von den Leitern des Qualitätsmanagements als bedeutsam eingeschätzt. Der Führung der Organisation (5,76) wird ein eher untergeordnetes Risikopotential beigemessen. Die Leiter der Produktion sehen vor allem in der Führung der Organisation (12,80) und in der Veränderung von Märkten und Kundensegmenten (11,02) die größten Risikopotentiale. Die Veränderungen von Umweltfaktoren (8,04) stellen für Produktionsleiter geringe Risiken dar.

DISKUSSION

Mit Hilfe der abgewandelten Form der Szenariotechnik konnte ein guter Überblick über die Risikopotentiale der österreichischen Molkereiunternehmen gegeben werden. Die Ergebnisse der Befragungen zeigen, dass innerhalb der Unternehmen Risiken unterschiedlich beurteilt werden. Die größten Herausforderungen liegen im Bereich der wirtschaftlichen Risiken, wie der Entwicklung der Marktpreise am Verbrauchermarkt und bei den Produktionsrisiken im Leistungserstellungsprozess.

In einer vergleichbaren empirischen Untersuchung in 34 deutschen Molkereiunternehmen konnte ein ähnliches Ergebnis ermittelt werden. Die Situation am Beschaffungsmarkt und die zunehmende Marktmacht des Lebensmittelhandels verschärfen die Preis-Kosten-Schere für die Milchverarbeiter. Auch der Eintritt von Produkthaftungsfällen durch Fehler im Produktionsprozess und die Abhängigkeit von Großkunden werden mit einem hohen Risiko bewertet (vgl. Ruderer, 2008).

Für die Bewältigung von Risiken können von Unternehmen verschiedene risikostrategische Ausrichtungen eingeschlagen werden. Die Schadenshöhe kann durch den Abschluss von Versicherungen oder Realkontrakten verringert werden. Weiters kann die Eintrittswahrscheinlichkeit durch verbesserte Managementsysteme oder den Einsatz von internen Kontroll- und Planungsinstrumenten verringert werden. Auch eine kombinierte Strategie aus Verringerung der Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit ist möglich (Hirschauer und Mußhoff, 2012). Risiken können gänzlich vermieden werden, indem entschieden wird, die Tätigkeit die das Risiko verursacht, nicht mehr fortzusetzen (vgl. ONR 49001).

LITERATUR

Brühwiler, B. (2011). Risikomanagement als Führungsaufgabe – ISO 31000 mit ONR 49000 wirksam umsetzen. Bern: Haupt Verlag.

Hirschauer, N. und Mußhoff, O. (2012). Risikomanagement in der Landwirtschaft. Clenze: AgriMedia Verlag.

ON-Regel 49000ff. (2010). 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.