

Die Phase des Wachstums und Weichens geht hoffentlich ihrem Ende entgegen. Das **Risikomanagement** sollte als ein wichtiger Bestandteil der Betriebsführung trotzdem weiterhin etabliert bleiben.

Für den Sturm gewappnet



Betriebliche Resistenz kann zwei Konzepten folgen: Einflüsse so lange wie möglich aushalten und abwehren, oder ihnen aber so gut wie möglich auszuweichen.

FOTO: SOLVEIG PAETSCH

fehlende Resilienz eines Betriebs.

XXXXXXXXXX
XXXXXXX

Simuliert man die monatlichen Zahlungsströme für einen typischen milchviehhaltenden Betrieb mit 200 Kühen in Schleswig-Holstein auf Basis der Milchpreisvolatilität, wie sie seit dem Jahr 2007 herrscht, so kann die Wahrscheinlichkeit, bei entsprechenden Marktbedingungen über einen Zeitraum von 36 Monaten stets zahlungsfähig zu sein, ermittelt werden. Die Überlebenswahrscheinlichkeit des Betriebs ist dabei für einen bestimmten Liquiditätspuffer abhängig von den variablen Produktionskosten und dem Anteil der Produktion, welcher zu einem Festpreis abgesichert werden kann.

Der Liquiditätspuffer ist die maximal zur Verfügung stehende Kreditlinie inklusiv aller verfügbarer Sicherheiten und z. B. der Direktzahlungen. Jedoch ist auf vielen landwirtschaftlichen Betrieben der Liquiditätsbedarf pro Monat in der Vergangenheit stark gewachsen. Dies liegt insbesondere an gestiegenem Kapitaldienst (teilweise aufgrund nicht bewältigter, zurückliegender Krisen) und an einem vielerorts gestiegenen Anteil zu zahlender Fremdlöhne an den Produktionskosten.

Höhere Preise führten zu Wachstum

Die **Abbildung 2** zeigt das für einen 200-Kuhbetrieb simulierte Zusammenspiel von variablen Produktionskosten und Liquiditäts-

Landwirtschaftliche Betriebe sind vielfältigen Risiken ausgesetzt: Marktrisiken, Politikrisiken, Wetter, Klimawandel, gesellschaftlichen Veränderungen und persönliche Risiken wie z. B. Krankheiten und Unglücksfällen. Insbesondere im Zusammenhang mit einer ungünstigen Marktentwicklung wird dabei häufig der Begriff Krise gebraucht, und im agrarpolitischen Diskurs entsteht der Eindruck, dass Betriebe diesen Krisen hilf- und wehrlos ausgeliefert seien.

Resilienz und Widerstandsfähigkeit

Der Begriff der Resilienz beschreibt dabei die Fähigkeit eines Systems, nach einer Störung wieder in einen stabilen Zustand zurückzukehren. Die Bezeichnung stammt ursprünglich aus der Ökosystemforschung, aber überträgt man dieses Konzept auf einen landwirtschaftlichen Betrieb, so kann man beispielsweise die Entwicklung des monetären Ertrags im Zeitablauf betrachten. Ein negatives Ereignis wie z. B. eine Niedrigpreisphase bringt den monetären Ertrag dieses Betriebes entweder vorübergehend oder dauerhaft vom angestrebten Entwicklungspfad ab (**Abb. 1**).

Die Widerstandsfähigkeit des Betriebes beschreibt dabei, wie weit der monetäre Ertrag vom angestrebten abweichen kann, ohne dass es zu einem Ausscheiden des Betriebs aus der Produktion kommt. Der Zeitraum zwischen

Eintreten des negativen Ereignisses und der Rückkehr zu einem stabilen Zustand kann als Bewältigungsdauer der Krise bezeichnet werden. Wenn Widerstandsfähigkeit oder Bewältigungsdauer überstrapaziert werden, ist die Resilienz des Betriebs erschöpft und der Betrieb scheidet aus der Produktion aus. Ein solcher Fall kann beispielsweise eintreten, wenn die liquiden Mittel erschöpft sind und der Betrieb insolvent wird bzw. veräußert werden muss.

Niedrigpreisphase als Chance nutzen

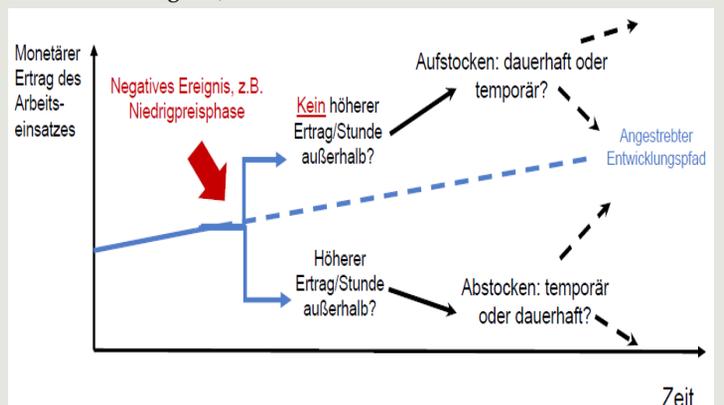
Die Resilienz eines landwirtschaftlichen Betriebes oder Betriebszweiges hängt somit nicht nur von dem monetären Ertrag ab, sondern auch von alternativen Verwendungsmöglichkeiten der Arbeitszeit und des Eigenkapitals der Eigentümer. Ob eine Niedrigpreisphase daher zur betrieblichen Krise wird oder stattdessen womöglich aufgrund niedriger Pachtpreise, Löhne und Zinsen von einem Betrieb als Chance genutzt werden kann, hängt somit von betriebsindividuellen Faktoren ab.

Offenkundig wird die Resilienz eines Betriebes wesentlich, aber nicht nur, von seiner Fähigkeit bestimmt, auf negative Einflüsse so gut wie möglich vorbereitet zu sein. Liquidität hat dabei bekanntlich immer Priorität vor Rentabilität, und dies hat in Zeiten gesteigener Volatilität insbesondere für schnell gewachsene Betriebe eine

neue Bedeutung bekommen: Zwar ist die Zahl landwirtschaftlicher Betriebe, die von Insolvenz betroffen sind, in der offiziellen Statistik nach wie vor sehr gering. Dies liegt jedoch weniger an einer weithin stabilen finanziellen Situation vieler Betriebe, sondern eher am Vorhandensein von Sicherheiten wie Boden und Wald. Landwirtschaftliche Betriebe verlieren ihre Zahlungsfähigkeit daher häufig durch ein Aufzehren von Eigenkapital, d. h. dem äußeren Anschein nach widersteht ein Betrieb einer Krise womöglich noch, aber ohne ein innerbetriebliches Konzept zur Bewältigung der Krise wird der finanzielle Spielraum mit jeder Niedrigpreisphase geringer. Mit anderen Worten: scheinbare Widerstandsfähigkeit, die auf Kosten der betrieblichen Substanz geht, ist ein Ausdruck für die

ABBILDUNG 1

Resilienz: Fähigkeit, zu einem stabilen Zustand zurückzukehren



puffern in Bezug auf die Wahrscheinlichkeit, über 36 Monate stets zahlungsfähig zu sein. Bei sehr niedrigen variablen Produktionskosten von 22 ct/kg Milch, wie sie im Bereich der produktivsten milchviehhaltenden Betriebe mit 200 Kühen vorkommen, ist demnach die Wahrscheinlichkeit, nahezu mit Sicherheit betrieblich zu überleben, schon bei Liquiditätsreserven von weniger als 25 000 € gegeben. Liegen die variablen Produktionskosten jedoch bei 33 ct/kg Milch, wäre theoretisch bereits ein Liquiditätspuffer von mindestens 200 000 € notwendig, um unter aktueller Marktvolatilität über 36 Monate stets zahlungsfähig zu bleiben.

In Zeiten relativ niedriger Volatilität und gleichzeitig niedriger Erzeugerpreise, wie beispielsweise im Zeitraum vor den Jahren 2006/2007, befanden sich Betriebe vor allem in einem Wettbewerb um Kostenführerschaft durch Größeneffekte. Ein wichtiges Risiko unter diesen Marktgegebenheiten bestand vor allem darin, durch zu langsames Wachstum den Zugang zur weiteren betrieblicher Entwicklungsfähigkeit zu verlieren. In diesem Zuge haben sich viele Betriebe schnell vergrößert und sind damit in eine Marktpreissituation eingetreten, welche durch relativ hohe mehrjährige Durchschnittspreise, aber auch hohe Volatilität, gekennzeichnet ist.

Der Wettbewerb um Kostenführerschaft durch Größeneffekte und betriebliche Produktivität ist unter diesen veränderten Bedingungen stärker durch das Risiko negativer Zahlungsströme und fehlender Liquidität beeinträchtigt. Eine grundlegende Triebkraft des Strukturwandels und Wettbewerbs zwischen Betrieben ist dabei der Unterschied in den Produktionskosten, und diese Trieb-

kraft ist auch unter den Vorzeichen volatiler Märkte keinesfalls außer Kraft gesetzt.

Kurz- und langfristig planen

Bestandteile einer resilienten Betriebsstrategie bestehen somit in einer Kombination kurzfristig und langfristig wirkender Maßnahmen: Kurzfristig kann vorausschauende Liquiditätsplanung und entsprechendes Risikomanagement durch Preisabsicherung dazu beitragen, besser auf Niedrigpreisphasen vorbereitet zu sein. Um dies zu erreichen, dürfen Phasen mit höheren Preisen nicht nur zu weiterem Wachstum dienen, sondern müssen insbesondere auch zur Absicherung bisher erreichter Wachstumsschritte genutzt werden. Betriebliche Kooperation und Kooperation entlang der Wertschöpfungskette ist dabei eine Möglichkeit, um auf Risiken vorbereitet zu sein und diesen begegnen zu können.

Eine weitere Möglichkeit ist die einzelbetriebliche oder gemeinschaftliche Nutzung von Absicherungsmöglichkeiten an Terminmärkten. Hierbei könnte auch die Agrarpolitik helfen, indem z. B. betriebsindividuelle Möglichkeiten zur Liquiditätsplanung und zum Risikomanagement gefördert und verbreitet werden. Darüber hinaus kann es entscheidend zur Resilienz eines Betriebes beitragen, wenn neue digitale Informations- und Steuerungstechnologien sinnvoll genutzt werden, um sich Freiräume zu schaffen. Kontrollen auf landwirtschaftlichen Betrieben könnten hierdurch zudem effektiver und gleichzeitig konfliktfreier gestaltet werden. Dies könnte wiederum zu einem verbesserten Vertrauen der Verbraucher bei gleichzeitig sinken-

Bestandteile einer resilienten Strategie

- I. Risikomanagement: Liquidität planen, Täler überstehen, Höhen ausnutzen
- II. Anpassungsfähigkeit: Technischen Fortschritt nutzen, Freiräume schaffen, informiert bleiben, Dazulernen
- III. Wandlungsfähigkeit: Wenn nötig, neue Wege gehen



Langfristig wird eine entsprechende Stärkung der betrieblichen Resilienz wesentlich wirkungsvoller sein, als das Auflegen von Nothilfeprogrammen.

FOTOS: FOTOZEILE

der Belastung der landwirtschaftlichen Erzeuger führen und somit zu einer Steigerung der Resilienz beitragen.

Erholen und gestärkt nach vorne schauen

Zusätzliche Freiräume, etwa durch Kooperationen, Risikomanagement sowie durch Digitalisierung und weitere Technisierung sollten im Sinne einer resilienten Strategie daher nicht unmittelbar für weiteres Wachstum genutzt werden, sondern zunächst dazu dienen, Arbeitsabläufe kritisch zu reflektieren, die Effizienz der Produktion zu steigern um Produktionskosten zu senken, sich zu erholen und über neue Entwicklungen zu informieren. Dies hilft dabei, Änderungen der wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen früh zu erkennen und durch betriebliche Anpassungen darauf zu reagieren. Langfristig tragen Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit eines Betriebes somit ebenfalls zu seiner Fähigkeit bei, immer wieder einen stabilen Zustand zu erreichen.

In diesem Zusammenhang ist die Wahrnehmung und Wertschätzung der Landwirtschaft in der Öffentlichkeit für viele Landwirte ein wichtiger Motivationsfaktor. Konfrontation, Demonstrationen und Proteste seitens des Berufstandes mögen die Stimmung während einer Krisen widerspiegeln, tragen aber auf Dauer nicht zur Motivation der Landwirte und damit nicht zur betrieblichen Resilienz bei.

Kommunikationsstrategien, die auf die Vermittlung einer posi-

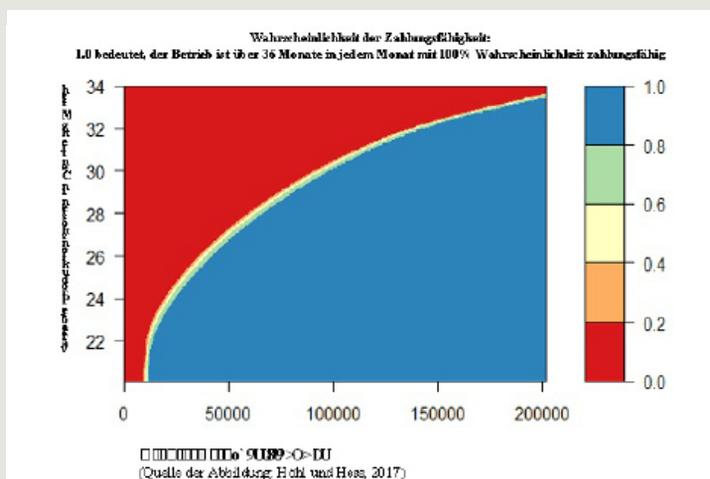
ven Wirkung der Landwirtschaft für die Gesellschaft abzielen, werden daher zur Resilienz landwirtschaftlicher Betriebe auf doppelte Weise beitragen: Ein positiveres Image der Landwirtschaft in der Gesellschaft steigert die Akzeptanz heimischer Produkte, sichert Absatzmärkte und dürfte gleichzeitig für viele Landwirte und ihre Familien die nicht-monetäre berufliche Zufriedenheit enorm steigern.

FAZIT: Resilienz ist mehr als die Widerstandsfähigkeit gegenüber negativen Einflüssen, und darf nicht mit dem sturen „Aussitzen“ ungünstiger Phasen verwechselt werden. Bei näherer Betrachtung geht das Konzept der Resilienz vielmehr über die Widerstandsfähigkeit eines Betriebes hinaus und kann am besten als seine Fähigkeit beschrieben werden, sich aus einer Position der Stärke heraus auf Risiken einzustellen, diesen möglichst zuvorzukommen und sich auch aus veränderten Rahmenbedingungen heraus immer wieder selbst neu zu erfinden.

PROF. DR. SEBASTIAN HESS,
STEPHAN HÖHL, FABIA JESSE,
FRANZISKA POTTS,
Universität Kiel

ABBILDUNG 2

Finanzielle Überlebenswahrscheinlichkeit eines spezialisierten Milchviehbetriebs mit 200 Kühen



1.0 bedeutet, der Betrieb ist über 36 Monate in jedem Monat mit 100% Wahrscheinlichkeit zahlungsfähig
Quelle: Höhl und Hess, 2017