

Risikomanagement durch Banken entlang agrarischer Wertschöpfungsketten: betriebs-/finanzwirtschaftliche Aspekte und Anforderungen

Gerd Wesselmann

WGZ BANK
Land-/Agrarwirtschaft
Sentmaringer Weg 1
48151 Münster
gerd.wesselmann@wgzbank.de

Abstract: Kreditfinanzierungen im Agrarbereich betreffen Agrarunternehmen und Agribusiness-Unternehmen entlang der jeweiligen Wertschöpfungskette. Zur Vermeidung bzw. Minderung dabei auftretender Kreditrisiken praktizieren Banken ein geeignetes spezifisches Risikomanagement. Dieses basiert im Wesentlichen auf einem entsprechenden Agrarrating. Dessen Einsatz erfordert die Berücksichtigung wichtiger betriebs- bzw. finanzwirtschaftlicher Anforderungen in möglichst enger Zusammenarbeit zwischen Landwirt und Banker als Unternehmer.

1 Einleitung

Risikomanagement ist für Banken ein wesentlicher Bestandteil geschäftsorientierter Aktivitäten im Zusammenhang mit der Kreditfinanzierung von Unternehmen. Diese Unternehmen existieren zumeist als Einzelunternehmen, sind allerdings im Agrarbereich in der Regel mehr oder weniger intensiv in spezifischen Wertschöpfungsketten eingebunden. Die daraus resultierenden Auswirkungen sind durch Banken im Rahmen ihrer Kreditfinanzierungsaktivitäten zu berücksichtigen.

2 Risiken in Unternehmen agrarischer Wertschöpfungsketten

Wertschöpfungsketten in der Land- und Agrarwirtschaft können vor allem hinsichtlich ihrer jeweiligen Struktur und Funktion als entscheidungsorientierte Prozesse interpretiert werden. Die wesentlichen Beteiligten daran sind Agrarunternehmen („eigentliche“ landwirtschaftliche Unternehmen) sowie Agribusiness-Unternehmen (Unternehmen landwirtschaftlich vor- bzw. nachgelagerter Bereiche). Im Rahmen der Bewirtschaftung dieser Unternehmen können diverse Risiken auftreten. Dabei handelt es sich zunächst um Risiken allgemeiner, also eher indirekt wirkender Art, im Wesentlichen zu definieren als Rahmenrisiken bzw. Risiken „um die Wertschöpfungskette herum“. Hierzu zählen z. B. Politikrisiken, Standortrisiken, Rechtsrisiken, Steuerrisiken, EDV-/IT-Risiken etc.

Besonders relevant sind allerdings diejenigen Risiken, die ziemlich unmittelbar ein spezifisches Einzelunternehmen der Wertschöpfungskette oder auch die Wertschöpfungskette insgesamt betreffen und entsprechend direkte Auswirkungen zeigen. Hierzu zählen vor allem unternehmensorientierte und personenorientierte Risiken.

Unternehmensorientierte Risiken betreffen Agrarunternehmen und Agribusiness-Unternehmen. Dabei existieren Agrarunternehmen in der Regel als Einzelunternehmen und Agribusiness-Unternehmen als gewerbliche Unternehmen und werden jeweils als solche geführt. Risiken für diese Unternehmen resultieren sowohl allgemein aus der jeweiligen Unternehmensstruktur und den jeweils praktizierten Entscheidungsprozessen als auch im Detail z. B. aus der Beschaffung von Produktionsmitteln, der eigentlichen Produktion, der Verarbeitung und des Absatzes der Produkte, aus Handels- und Dienstleistungsaktivitäten, eventuell auch aus dem Vermögen heraus, auf Grund der gegebenen Finanzierung etc. Wesentliche personenorientierte Risiken resultieren in der Regel aus den beteiligten (bzw. betroffenen) Personen. Hierzu zählen die Eigentümer bzw. Gesellschafter, die Bewirtschafter, das Personal bzw. die Mitarbeiter, die Geschäftspartner etc. Wichtig ist, die im Einzelfall relevanten Risiken möglichst verursachungsgerecht zuzuordnen.

Unternehmens- und personenorientierte Risiken treten selten einzeln bzw. isoliert in Erscheinung, sondern beeinflussen sich meistens gegenseitig mehr oder weniger stark. Daher ist die gemeinsame und wechselseitige Beurteilung ihrer jeweiligen Auswirkungen nahezu unabdingbar. Dieses gilt vor allem im Hinblick auf die stets erforderliche Prüfung, ob, und wenn ja, in welchem Ausmaß das jeweilige Unternehmen mehrere Risiken wirtschaftlich verarbeiten kann bzw. der jeweilige Unternehmer mehrere Risiken in ihren Auswirkungen zu begrenzen vermag.

Durch derartige prüfende bzw. beurteilende Aktivitäten sollten Agrarunternehmer und Agribusiness-Unternehmer in ihren jeweiligen Unternehmen ein wirksames „eigenes“ Risikomanagement praktizieren. Dieses gilt zunächst sowohl für einzelne Unternehmen als auch für einzelne zugehörige Agrarbranchen und -sektoren. Wichtigstes Ziel muss dabei sein, geeignete unternehmens- und unternehmerspezifische Instrumente und Verfahren zur Begrenzung der jeweiligen Risiken aufzuzeigen. Diese prüfenden und beurteilenden Aktivitäten sind dann auch den Banken im Rahmen von Kreditfinanzierungen nachvollziehbar darzulegen. Genau daran können Banken dann auch ihr jeweils bankenspezifisches Risikomanagement anschließen, einsetzen und weiterentwickeln.

3 Risikomanagement durch Banken

Banken sind also in der Regel sowohl von oben aufgezeigten Rahmenrisiken als auch von unternehmens- und unternehmerorientierten Risiken im Agrarbereich betroffen. Daraus resultiert für Banken das Erfordernis, ein geeignetes „eigenes“ Risikomanagement einzurichten. Dieses organisieren Banken in der Regel in zwei Bereichen: im so genannten Marktbereich bei Firmenkundenbetreuern agrar bzw. spezialisierten Agrarkundenbetreuern sowie im so genannten Marktfolgebereich bei Agrarkreditsachbearbeitern.

Die bedeutendsten und relevantesten Risiken für Banken sind die Kreditrisiken, da sie auf wirklich erfolgreiche Art und Weise in der Regel nur in enger Zusammenarbeit mit den jeweiligen Kreditkunden gemanagt werden können. Darüber hinaus sind Banken verpflichtet, weitere Risiken zu managen, insbesondere Marktpreisrisiken, Liquiditätsrisiken und operationelle Risiken.

Die Struktur eines Risikomanagements in Banken entspricht zumeist einem Regelkreis. Er beinhaltet zumeist fünf Stationen bzw. Arbeitsbereiche:

- Risikoidentifikation: Hier liegt der Fokus in erster Linie auf Kreditrisiken.
- Risikomessung: Hier sind Verlustpotenziale für erwartete und unerwartete Verluste zu ermitteln, die in der Regel in Kreditkonditionen eingepreist werden.
- Risikoaggregation: Hier sind Korrelationen zwischen einzelnen Risikokategorien aufzuzeigen und ggf. zu berücksichtigen.
- Risikoplanung/-steuerung: Hier geht es um eine angemessene Limitierung bzw. Minderung von Risiken, und zwar sowohl bezogen auf den Einzelkredit als auch auf das Kreditportfolio insgesamt, inklusive in Betracht kommender Planungs- und Steuerungsinstrumente.
- Risikoüberwachung: Hier geht es um die regelmäßige und angemessene Kreditüberwachung (ggf. innerhalb bestimmter Limits), um die Risikotragfähigkeit zu ermitteln und zu dokumentieren, damit möglichst zeitnah geeignete Risikostrategien entwickelt werden können.

4 Agrarrating

Als eines der geeignetsten Instrumente zur Risikoklassifizierung bzw. -identifizierung und zur Risikominderung gilt das Rating – auch im Agrarbereich. Im Hinblick darauf haben einzelne Banken spezifische Ratings für diverse Kundensegmente entwickelt, z.B. für Firmenkunden, Privatkunden, Banken, staatliche Sektoren, Spezialfinanzierungen etc. Das Rating für Agrarkunden (kurz: Agrarrating) ist ein firmenkundenorientiertes Rating.

Ratings (insbesondere auch ein Agrarrating) verfügen in der Regel über eine bestimmte branchen- bzw. unternehmensspezifische Struktur bzw. Architektur: Sie basieren auf bestimmten Informationen sowie Daten- und Verfahrensgrundlagen.

Die wichtigsten Bereiche eines Ratings zur Erlangung, Verarbeitung und Auswertung sowie zur zielorientierten Beurteilung und Interpretation betriebs- und finanzwirtschaftlicher sowie allgemeiner und sogar personenspezifischer Informationen sind so genannte Bereiche: ein quantitativer und ein qualitativer.

Das – endgültige – Ratingergebnis resultiert aus einer auf bestimmte Art und Weise („black box“) entwickelten Kombination der ermittelten quantitativen und qualitativen scores sowie deren Aggregation zu einem Gesamt-score. Dieser wird anschließend auf einer Masterskala dargestellt: Kalibrierung.

5 Betriebs-/Finanzwirtschaftliche Aspekte und Anforderungen

Insbesondere auch im Hinblick auf ein durch Banken möglichst erfolgreich einsetzbares Kreditrisikomanagement sind bestimmte allgemeine und besondere betriebs- und finanzwirtschaftliche Aspekte zu berücksichtigen bzw. entsprechende Anforderungen zu erfüllen. Diese betreffen sowohl einzelne Unternehmen der Wertschöpfungskette als auch die Wertschöpfungskette insgesamt.

Zu den zentralen betriebswirtschaftlichen Aspekten und Anforderungen zählen – verständlicherweise – Bilanzen und GuV-Rechnungen sowie hierzu ergänzende, d. h. sich auf einzelne Bilanz- bzw. GuV-Positionen beziehende Rechnungen.

Wichtige finanzwirtschaftliche Aspekte und Anforderungen sind möglichst detaillierte und engagementspezifische Investitionsrechnungen und -planungen, entsprechende Ermittlungen der Beleihungswerte und Beurteilungen der Kapitaldienstfähigkeit sowie sich daran anschließende Finanzierungsrechnungen und -planungen.

Die hier in Betracht kommenden wichtigsten Instrumente und Verfahren sind folgende: detaillierte Analysen, geeignete Statistiken, aussagekräftige Auswertungen, angemessene Vergleiche, differenzierte Beurteilungen und Interpretationen, sorgfältig abgeleitete und kalkulierte Planungen, daraus entwickelte zukunftsorientierte Strategien und schließlich ein ausreichend strukturiertes Controlling.

Darüber hinaus sind wichtige ergänzende bzw. abrundende Aspekte/Anforderungen aufzuzeigen: unternehmensspezifische (sachliche) sowie unternehmerspezifische (personenorientierte) Informationen. Zu ersteren zählen im Wesentlichen Informationen zu Organisationen und Strukturen, zu Zielorientierungen und Entscheidungsprozessen, zu Differenzierungen sowie die jeweiligen Ergebnisse. Zu letzteren zählen im Wesentlichen Informationen über Eigentümer bzw. Gesellschafter, Bewirtschafter bzw. Mitarbeiter, zur Aus-/Weiterbildung, zur Beratung, bezüglich spezifischer Qualifikationen, zum Generationenwechsel sowie zur Führung.

6 Zusammenfassung (Fazit)

Als Fazit obiger Ausführungen gilt, dass im Hinblick auf ein erfolgreiches Risikomanagement durch Banken in Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette unbedingt eine geeignete und möglichst reibungsfreie Zusammenarbeit der jeweiligen Protagonisten (Beteiligte bzw. Betroffene) erforderlich ist. Gleichzeitig ist das Risikomanagement sowohl in Führungsstrukturen und -strategien der jeweiligen Unternehmen einerseits sowie in den sich engagierenden Banken andererseits zu integrieren. Nur auf diese Art und Weise wird beiden ermöglicht, geeignete zukunftsorientierte Perspektiven für ihre jeweiligen Unternehmen aufzuzeigen und aktiv zu verfolgen.