

# 4



# AgrB

## Agrarbetrieb

Agrar-Steuern

Agrar-Recht

Agrar-Taxation

6. Jahrgang 2020  
ISSN 2199-9376

# 2020

### Jennissen

Der elektronische Rechtsverkehr

### Weißborn

Corona-Krise: Steuerliche Hilfen für betroffene Unternehmen der Land- und Forstwirtschaft

### Reiling

Aktuelle Rechtsprechung im Bereich der Umsatzbesteuerung in der Land- und Forstwirtschaft

### Hänsch

Pflanzenschutzmittelkartell – Durchsetzung zivilrechtlicher Schadensersatzansprüche von Landwirten

### Marburger

Pflegeunterstützungsgeld für in der landwirtschaftlichen Krankenversicherung mitarbeitende Familienangehörige

### Schwager

Im Spannungsfeld aus zukünftiger Entwicklung und dem Bedürfnis, den Status quo zu schützen: Sichert Risikomanagement die Überlebensfähigkeit?

### Behringer

Der Beitrag der Land- und Forstwirtschaft zur Entwicklung der modernen Unternehmensbewertung

#### Herausgeber-Beirat:

Prof. Dr. E. Bahrs  
Dipl.-Ing. M. Biederbeck  
RA, Notar Dr. M. von Bockum  
RA, Notar Dr. P. Fiedler  
RA I. Glas  
StB E. Gossert  
Notar Prof. Dr. Dr. H. Grziwotz  
RA, vBP Dr. Th. Hahn  
Dipl.-Ing. agr. Dr. H. P. Jennissen  
Dipl.-Ing. agr. Prof. Dr. A. Mährlein  
RA Prof. Dr. D. J. Piltz  
StB W. Stalbold  
RA, StB R. Stephany  
RiBFH M. Wittwer

#### Herausgeber:



Hauptverband der landwirtschaftlichen  
Buchstellen und Sachverständigen e.V.

Zeitschrift für das gesamte Recht der Land- und Forstwirtschaft, die Wirtschafts- und Steuerberatung sowie das Sachverständigenwesen im ländlichen Raum

# Im Spannungsfeld aus zukünftiger Entwicklung und dem Bedürfnis, den Status quo zu schützen: Sichert Risikomanagement die Überlebensfähigkeit?

von Christoph Schwager, München

**G**erade in der Corona-Zeit wird deutlich, wie wichtig es ist, sinnvoll Risikomanagement zu betreiben, um zu fundierten Entscheidungen zu kommen. Steuerberater sowie Rechts- und Wirtschaftsberater leisten dazu heute schon einen wichtigen Beitrag. Werden die verwendeten Methoden auf den Agrarbetrieben auch den aktuellen Anforderungen gerecht? Moderne Ansätze zum Umgang mit Unsicherheit ergänzen die bestehende Praxis und führen zu mehr Übersicht, zukunftsgerichtetem Entscheiden und Handeln und somit zu weniger Stress, mehr Sicherheit und mehr Entspannung. Darin liegen einfach zu ergreifende Chancen sowohl für die Betriebe als auch für die steuer-, rechts und wirtschaftsberatenden Berufe.

## Übersicht

1. Erste Herausforderung: Wie gelingt die Bewältigung von VUCA?
2. Zweite Herausforderung: Wie gelingt der Einsatz von Risikomanagement als Führungsverantwortung?
3. Lösung
4. Fazit

### 1. Erste Herausforderung: Wie gelingt die Bewältigung von VUCA?

Der in den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts ursprünglich vom US-Militär geprägte Begriff VUCA beschreibt die Faktoren, die in den letzten Jahrzehnten aufgrund der weltweiten Entwicklung immer mehr zu fehlenden Konstanten bei Planung und Entscheidung sowie zu vielen schmerzhaften Verlusten geführt haben. Dabei steht V für Volatilität, U bedeutet Unsicherheit, C ist die Complexity oder Komplexität, also die Vernetzung aller Bereiche und ihre Wechselwirkung. Nicht zuletzt bedeutet A Ambiguität, eine mehrdeutige Faktenlage. Insbesondere in der Land- und Forstwirtschaft ist der durch VUCA hervorgerufene bedeutende Wandel die größte Herausforderung und führt zu sich verändernden Wettbewerb, Steuerungs- und Managementanforderungen sowie Investitionsvoraussetzungen.

In der Konsequenz müssen momentan noch erfolgreiche Geschäftsmodelle hinterfragt werden und an Herausforderungen wie beispielsweise den Klimawandel, anderes Verbraucherverhalten, Mitarbeiter- und Nachfolgeproblematik, sich ständig ändernde gesetzliche Auflagen oder den nationalen und internationalen Wettbewerb angepasst werden. Der dadurch entstehende Druck führt leicht zu Fehlern in der Betriebsführung,

die sich zu großen Risiken auswachsen können und teils existenzielle Schäden an Geld, Vermögen, Ansehen und Gesundheit verursachen können. Viele dieser Fehler wären allerdings vermeidbar, wenn passende Methoden wirksam angewendet werden würden. Eine bedeutende Methode hierfür ist wirksames Risikomanagement.

Vor diesem Hintergrund ist der Kreis derer, die Risikomanagement von den Betrieben fordern, prominent besetzt und wird immer breiter. So fordert beispielsweise das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft in Berlin, dass landwirtschaftliche Unternehmer für ihren Betrieb ein individuelles und angepasstes Risikomanagement entwickeln und umsetzen sollen (vgl. Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft, Amtschef- und Agrarministerkonferenz, 2018).

Die Rentenbank erklärt, dass die Anforderungen an das betriebliche Risikomanagement steigen und der Landwirt für eine zukunftsorientierte Betriebsführung in erster Linie seine Kompetenz hierin erweitern muss (vgl. Risikomanagement in der Landwirtschaft, Rentenbank – Edmund Rehwinkel Stiftung). Dazu gehören die genaue Kenntnis von möglichen Risiken, der Einsatz von Prognose- und Analyseinstrumenten und das Wissen über vorbeugende und absichernde Maßnahmen künftig zwingend zu einer verantwortungsvollen Betriebsführung. Einige Untersuchungen beschäftigen sich zudem mit dem positiven Nutzen von Risikomanagement (vgl. ETH Zürich, i-Risk, 2013: Eine Studie zum Reifegrad von Risikomanagement im privaten Sektor und bei der öffentlichen Hand). Allerdings bestätigt eine im Jahr 2016 veröffentlichte Studie des Instituts für Bodenkultur, Wien, zwar das Bewusstsein der Betriebsleiter für die Situation, postuliert aber zeitgleiche Überforderungstendenzen (vgl. Institut für Bodenkultur, Wien, Risikobewertung und Risikomanagement landwirtschaftlicher BetriebsleiterInnen in Österreich, 2016). Und bereits in 2009 zeichnete eine repräsentative Studie von YouGov Psychonomics zur Zukunft der Landwirtschaft in Deutschland das Bild einer durch die Zunahme von Risiken belasteten Grundstimmung.

Inhaltlich beschrieben wird Risikomanagement unter anderem treffend durch die sehr aktuelle DIN ISO 31000:2018. Diese schreibt dazu Folgendes: Der Zweck besteht darin, Werte zu schaffen und zu bewahren. Es verbessert die Leistung, regt Innovationen an und unterstützt das Erreichen von Zielen. Weiter führt die Norm aus, dass das Umgehen mit Risiken Teil der Leitung und Führung ist. Es ist Teil aller Aktivitäten einer Organisation und umfasst die Interaktion mit Stakeholdern. Es erfolgt iterativ und unterstützt Organisationen dabei, Strategien festzulegen, Ziele zu erreichen und fundierte Entscheidungen zu treffen.

## 2. Zweite Herausforderung: Wie gelingt der Einsatz von Risikomanagement als Führungsverantwortung

Die Hauptaufgabe jedes landwirtschaftlichen Unternehmers ist es, seinen Betrieb möglichst ideal durch Megatrends und Krisen hindurch zum Erfolg zu steuern. Obwohl viel auf dem Spiel steht, passiert es immer wieder, dass hierbei auch schlechte bis existenzvernichtende Entscheidungen gefällt werden. Wenn Risikomanagement hierbei eines der wichtigsten Steuerungsinstrumente und Voraussetzung für fundierte Entscheidungen ist, stellt sich die ganz konkrete Frage, wie die Herausforderung der Umsetzung auf den Betrieben gelingen kann.

Von wappnet durchgeführte Umfragen haben ergeben, dass der Begriff Risikomanagement zwar bekannt ist, jedoch nicht, was sich dahinter verbirgt. Beispielsweise ist die DIN ISO-Norm praktisch unbekannt. Schon das Wort Risiko stellt die meisten vor ein Definitionsproblem. Das führt zu der konkreten Herausforderung, die von vielen oft noch gar nicht richtig realisiert ist: Man soll es tun, weiß aber nicht wie. Praktisch ergeben sich mehrere Möglichkeiten, den Kenntnisstand über Risikomanagement zu steigern:

- Aufbau von (theoretischen) Bücher-, Methoden und Normenwissen;
- Seminarbesuche;
- Einsatz von passenden Softwarelösungen;
- Betriebsindividuelle Beratung und Unterstützung.

Bei der letztgenannten Möglichkeit leisten Steuer-, Rechts- und Wirtschaftsberater heute schon einen wertvollen Beitrag. Durch ihre Tätigkeit werden bedeutende Risiken der Betriebe identifiziert und Gefahren reduziert. So kümmern sie sich beispielsweise um Analysen der wirtschaftlichen Situation, um mögliche zukünftige Szenarien, die attraktive Gestaltung innerhalb der fachlichen Expertise oder die Reduktion steuerlicher Risiken. Alle diese Tätigkeiten haben gemein, Betriebsverluste zu vermeiden und die Sicherheit für den Unternehmer zu steigern.

Das geforderte Risikomanagement geht allerdings deutlich darüber hinaus. Um für die Zukunft gerüstet zu sein, müssen sich landwirtschaftliche Betriebe der Herausforderungen stellen, Risikomanagement ganzheitlich zu betreiben: Bedeutende Entscheidungen, die Bereiche umfassen wie das Geschäftsmodell, Investitionen, Digitalisierung, Standort, Kooperationen

und Mitarbeiter, müssen hinsichtlich ihres Risikos bewertet werden. Die Gefahr hierbei ist sonst, dass schwerwiegende Gefahren ausgeblendet werden mit entsprechend negativen Folgen für die Zukunft.

Es lässt sich ein massives Transferproblem in der Betriebswirklichkeit auf den Höfen feststellen, obwohl der Nutzen des Risikomanagements in der Literatur und Normen gut gefasst und strukturiert sind. Unseren auf Basis von hunderten geführten Interviews mit Betriebsleitern in den letzten Jahren durchgeführten Analysen zufolge sind die Ursachen insbesondere zurückzuführen auf:

- Mangelndes Wissen über die Methoden des Risikomanagements und ihre Anwendung;
- Falsche Positionierung von Risikomanagement als etwas, was rein die Versicherungswirtschaft betrifft;
- Scheu vor dem zusätzlichen geistigen Aufwand in Anbetracht der allgegenwärtigen operativen Arbeitsüberlastung.

Dadurch wird die Herausforderung zum Problem: Die Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheidungen steigt, wenn man Risikomanagement nicht wirksam anwenden kann. Und dies umso stärker in einem Kontext, der schwierig, interdisziplinär und auf komplizierte oder komplexe Probleme oder Situationen bezogen ist. Aus der Entscheidungsforschung (vgl. *Thaler, Richard: Nudge – Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften 2017*) für komplexes Problemlösen wissen wir, dass es besonders schwer ist, nachhaltige und fundierte Entscheidungen zu treffen, vor allem wenn

- diese selten und schwierig zu treffen sind, man wenig Routine darin hat und keine einfache Lösung zur Verfügung steht;
- man die Konsequenzen der Optionen, die zur Entscheidung stehen, nicht überblicken kann;
- man nicht erwarten kann, eine zeitnahe Rückmeldung zu bekommen, ob die Entscheidung gut oder schlecht war;
- man weiß, dass die Kosten der Entscheidung heute, der Nutzen aber erst später in der Zukunft anfallen wird.

Bedeutsame Entscheidungen in unserem Leben sind meist selten und unglücklicherweise gibt es deshalb nicht viel Möglichkeit zu üben. Beispielsweise stellen die meisten Unternehmer nur einmal im Leben das Geschäftsmodell des Betriebs um. Nur wenige haben Gelegenheit, viele große Investitionen auszuprobieren.

Zudem werden laufend die Gefahren, die den Mensch als Fehlerquelle betreffen, nicht ausreichend berücksichtigt. Diese sind äußerst vielfältig. Ebenso wie bei der komplexen Problemlösung fundieren die Erkenntnisse auf jahrzehntelanger Forschung (siehe hierzu u.a. *Kahneman, Daniel: Schnelles Denken, langsames Denken – Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften 2002, Giegerenzer, Gerd: Risiko*). Beispiele für menschliche Fehlerquellen sind, dass sich Menschen auf der einen Seite gern selbst überschätzen und sehr schnell darin sind, sich in einmal als positiv empfundene Ideen ohne weitere neutrale Reflexion zu verlieben. Auf der anderen Seite allerdings werden

viele wichtige Dinge vergessen oder Entwicklungen und Informationen ignoriert oder ausgeblendet. Ebenso häufig kommt es vor, dass Menschen Dinge nicht sehen, die außerhalb des verfügbaren Bildausschnitts liegen. Außerdem werden Situationsanalysen oft abgekürzt, sodass man schnell bei der Option landet, die am wenigsten Denken erfordert. Den meisten fallen zu diesen Verhaltensmustern rasch Beispiele ein.

Wenn man erstens nicht weiß, was genau Risikomanagement ist und zweitens, wie man es dann umsetzen soll, wird es problematisch. Es ist dann ein Risiko an sich, Risikomanagement nicht wirksam zu betreiben mit unbekanntem Ausgang.

### 3. Lösung

Um in der heutigen VUCA-Welt nachhaltig bestehen zu können, bedarf es eines ganz anderen Ansatzes für Risikomanagement als das, was bis heute in der Theorie gelehrt und in der Praxis mehr oder weniger versucht wird, umzusetzen. Seit Jahren haben sich die Ansätze nicht wirklich weiterentwickelt und bleiben in ihren Disziplinen verhaftet. Es geht bei vielen bestehenden Ansätzen um theoretische Modelle, wie gutes Risikomanagement aussehen soll, was es können soll, wie es funktioniert. Allerdings wird häufig der systemische Blick vernachlässigt und das Wirkungsgefüge nicht bedacht. Die aktuelle Norm DIN ISO 31000:2018 bewegt sich in die richtige Richtung. Sie ist sehr umfassend und bildet das Gesamtsystem Risikomanagement gut ab. Jedoch sind ihrem Zweck als Dachnorm geschuldet konkrete Umsetzungshinweise Mangelware. Die Gefahr hierbei ist, dass der Transfer nicht gelingt und da-

durch bedeutende Risiken ausgeblendet werden bis sie eintreten und dann gravierende Schäden verursachen.

Risikomanagement als gelebte Entscheidungsunterstützung für die Betriebsführung kann nur gelingen, wenn es vom Nutzer aus gedacht wird. Dieser muss es als ein Entscheidungsunterstützungsinstrument wahrnehmen, das man gern einsetzt, um schwierige Probleme des Alltags zu bearbeiten. Eine gute Lösung muss den Nutzer in die Lage versetzen, die fortschrittlichen Methoden des Risikomanagements selbst oder zusammen mit seinem Berater spielerisch und ohne Schwierigkeiten anwenden zu können.

Dabei muss eine gute Lösung insbesondere die systemische Sichtweise übernehmen und den Betrieb als Teil eines Gesamtsystems berücksichtigen. Nur so kann der Betrieb ganzheitlich auf die Zukunft ausgerichtet wettbewerbsfähig gemacht und entsprechende Strategien entwickelt werden. Dazu wird Risikomanagement interdisziplinär gedacht und strukturiert die Entscheidungsfindungsprozesse der Betriebsleiter. Die dadurch erzeugte Übersicht deckt die ganze Vielfalt der Themenbereiche, Sichtweisen und Einflussfaktoren ab. Dadurch ist gewährleistet, dass die Situationsanalyse möglichst vollständig passiert und die Fern- und Nebenwirkungen der eigenen Tätigkeit in Bezug auf das Gesamtsystem Betrieb sowohl aus unternehmerischer Sicht als auch als externer Berater berücksichtigt werden.

Wichtig ist hierbei vor allem, dass die Lösung das Sichtfenster auf Chancen und Risiken erweitert. Es geht also darum, wie so schön im berühmten Johari-Fenster (vgl. *Luft, Joseph und Ingram, Harry, 1955*) bildhaft gemacht, das Feld mit den

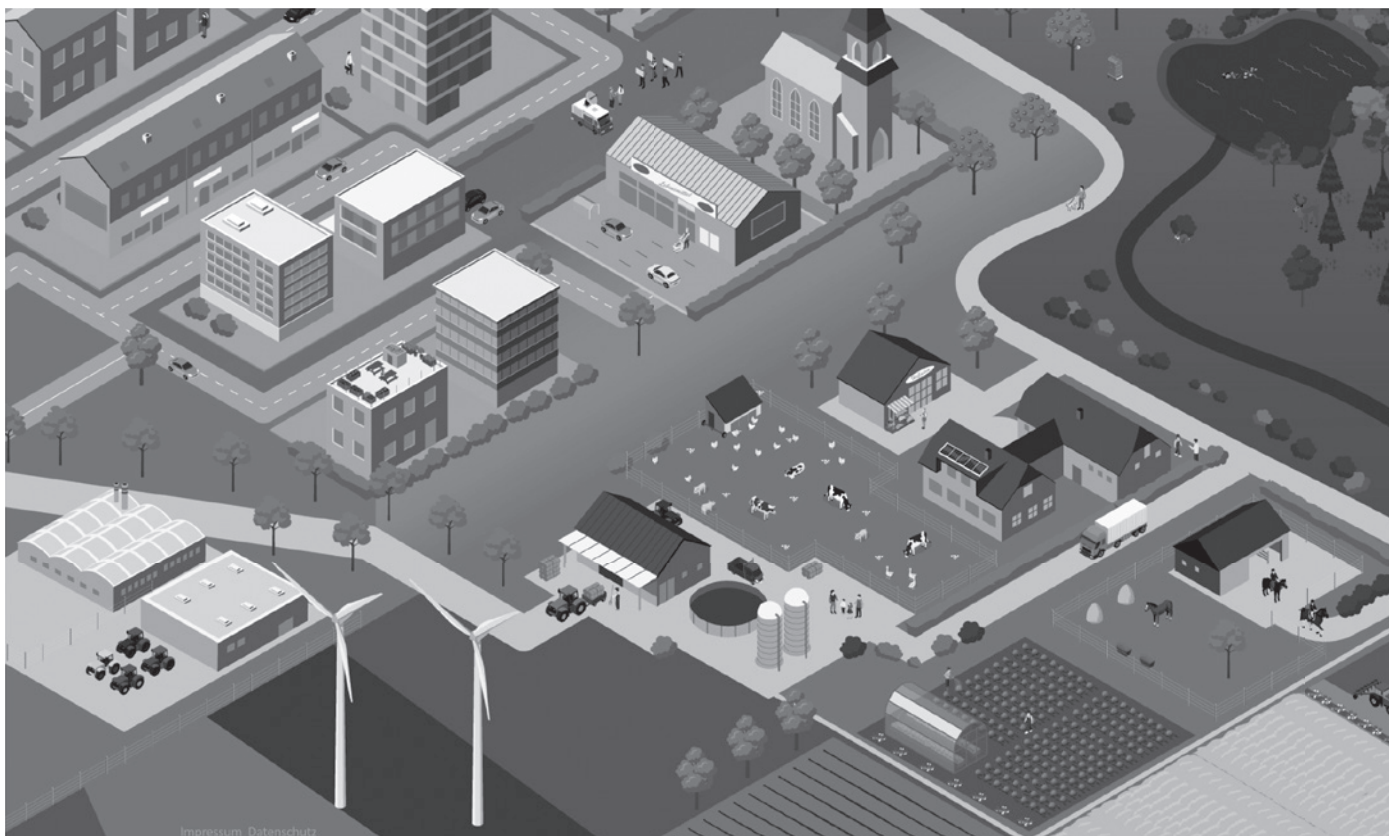


Abb. 1: Der Betrieb in seinem Umfeld – systemische Sichtweise und Übersicht nach Wappnet Software



blinden Flecken und dem Unbekannten zu verkleinern. Im Risikomanagement sprechen wir hierbei davon, die „unknown-knowns“ und die „unknown-unknowns“ zu reduzieren, also die Dinge, die anderen zwar bekannt sind, einem selbst aber nicht und jene, die im Moment weder einem selbst noch anderen bekannt sind.

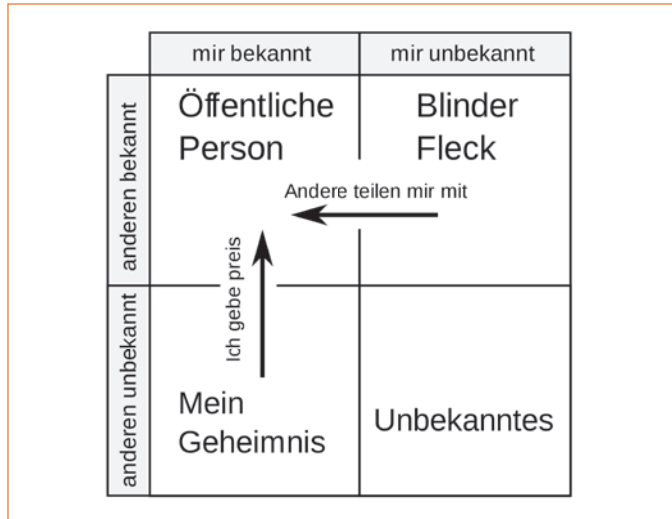


Abb. 2: Das Johari-Fenster

Weiterhin sollte Risikomanagement den Faktor Mensch als einen der wichtigsten Einflussfaktoren ernst nehmen. Wie wir gesehen haben, sind menschliche Eigenschaften und Verhalten eine große Quelle von Unsicherheit und Risiken. Risikomanagement muss in kleinen, verdaubaren Schritten passieren, wobei man nach jedem Schritt eine Rückmeldung erhalten sollte, dass man sich in die richtige Richtung bewegt. Durch Rückmeldung lernt man, und auf diese Weise entsteht Wissen. Dadurch bekommt man Routine im Risikomanagement und die Anwendung erfolgt ohne Zwang.

Allgemein lässt sich festhalten: Risikomanagement muss eine Übersicht über die aktuelle Lage, die tatsächlich kritischen Dinge und die Szenarien der Zukunft ermöglichen. Denn je unübersichtlicher die Lage in komplexen Situationen wird, desto mehr Fehler passieren, was zu einem höheren Stresslevel und damit zu weiteren Fehlern führt. Je bedeutender und komplexer die Entscheidung, desto weniger Routine ist vorhanden und desto mehr braucht der Mensch eine strukturierte Entscheidungsunterstützung durch wirksames Risikomanagement. Eine ideale Lösung sollte diese Punkte soweit wie möglich berücksichtigen. Alle Lösungen, die darauf verzichten, sind damit nur eingeschränkt wirksam.

## 4. Fazit

Es ist nötig, dass wir Risikomanagement neu denken. Wenn Risikomanagement zur Steuerung eingesetzt werden soll, um zu fundierteren Entscheidungen und zu fokussierterem Handeln zu kommen, dann gleich richtig. Dadurch wird der Entscheider gut geführt und überlässt weniger dem Zufall. Es macht keinen Sinn, bedeutende theoretische Modelle und Berechnungsmethoden zu lernen, wenn sie nie eingesetzt werden. Ebenso macht es keinen Sinn, Risikomanagement nur einseitig aus der Brille einer Expertise anzuwenden und andere bedeutende Sichten außen vor zu lassen. Es müssen neue Wege beschritten werden, sodass es tatsächlich für die Betriebsleiter als Steuerungsinstrument eingesetzt werden kann, um den Betrieb durch die Chancen, Risiken, Unsicherheiten und Ungewissheiten unserer Zeit zu steuern.

Dies ist eine tolle Chance für die landwirtschaftlichen Unternehmer, ihre Betriebe nachhaltig wettbewerbsfähig zu machen, ihr Geld und Vermögen zu sichern und ihre Reputation und ihre Gesundheit nicht zu gefährden. Auf dem Weg zu diesem Ziel benötigen sie Unterstützung. Hier wiederum liegt eine Chance für landwirtschaftliche Steuer-, Rechts- und Wirtschaftsberater. Durch den Einsatz einer passenden Lösung können sie ihre Mandanten professionell betreuen und mit ihnen deren Chancen- und Risikolandschaft erarbeiten. Ihre bestehenden Produkte können sie dann sogar passgenauer machen als zuvor, da sie nun einen besseren übergeordneten Gesamtblick auf den Betrieb haben.

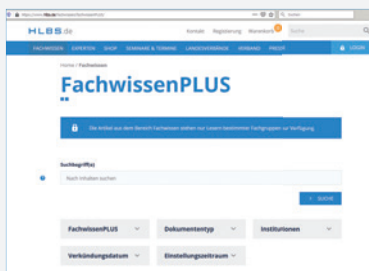
Passende Lösungen sind in der heutigen Zeit vor allem im digitalen Bereich zu finden. Damit kann man gemeinsam mit den Unternehmern deren Situation erarbeiten, die Ziele konkretisieren, planen und klare Schwerpunkte bilden. Entsprechende Software erleichtert den niedrigschwelligen Zugang, erlaubt es gleichzeitig, gut durch die Aufgabe geführt zu werden und sich das erarbeitete als Dashboard immer wieder anzeigen zu lassen. Damit wird beispielsweise das Prinzip „Recognition is better than Recall“ eingesetzt.

Freilich ist die Schwelle zu handeln erst einmal da, denn die Umsetzung erfordert zunächst einmal, es in der eigenen Gedankenwelt zuzulassen und ein kleines zeitliches Startinvestment zu tätigen. Diejenigen allerdings, die den Nutzen für sich und für andere als erstes erkennen, werden die höchsten Chancen haben.



*Christoph Schwager, Certified Public Accountant, ist geschäftsführender Gesellschafter der Wappnet GmbH, Ex-Partner bei Ernst & Young und Ex-Chief Risk Officer Airbus.*

Anzeige



## Mehr Fachwissen geht nicht.

Melden Sie sich noch heute unter [www.hlbs.de/fachwissen/fachwissenPLUS](http://www.hlbs.de/fachwissen/fachwissenPLUS) zu Ihrem kostenlosen Probemonat an!

**Für die Mitglieder des HLBS e.V. sowie für Abonnenten des Agrarbetrieb stehen Sonderkonditionen zur Verfügung.**

