

Ausblick für das Segment Innovation & Digitalisierung

Im Segment Innovation & Digitalisierung werden Lösungen im Bereich Digital Farming entwickelt. Für das Jahr 2023 ist die konsequente Fokussierung auf den Ausbau des Kerngeschäfts Software vorgesehen, worunter die beiden Software-Produkte NEXT Farming LIVE und NEXT Farming PRO zählen. Mittelfristig werden die Elemente der Desktop- und der Cloud-Software mit passender Hardware und Services in einer Lösung auf Basis von Cloud-Technologie unter dem Namen NEXT Farming aufgehen.

Operativ geht die BayWa im laufenden Geschäftsjahr von einem organischen Umsatzwachstum von ca. 10 Prozent aus. Das prognostizierte Umsatzwachstum beruht vor allem auf der Erwartung gesteigerter Softwareumsätze als Folge der Umstellung auf ein Abo-Preismodell (Subscription Fee).

Gegenüber dem im unteren zweistelligen Millionen-Euro-Bereich negativen Segment-EBIT des vergangenen Geschäftsjahres wird eine starke Verbesserung erwartet. Grund für eine EBIT-Verbesserung ist die ab 2023 auf die jeweiligen operativen Segmente direkt greifende Umlage der wesentlichen Kosten aus dem Bereich eBusiness. Die allgemeinen Aufwendungen für die technische Weiterentwicklung des Bereichs eBusiness werden künftig unter den Sonstigen Aktivitäten geführt. Darüber hinaus werden die im Vorjahr umgesetzten Kostenreduzierungen im Geschäftsjahr 2023 ihre vollständige Wirkung entfalten.

Sonstige Aktivitäten

Die Sonstigen Aktivitäten umfassen die zentralen Steuerungs- und Verwaltungsfunktionen des BayWa-Konzerns sowie Randaktivitäten. Insgesamt dürfte sich das negative EBIT der Sonstigen Aktivitäten im Jahr 2023 leicht erhöhen. Diese Entwicklung ist vor allem auf steigende Aufwendungen für Sonderprämien und zusätzliche Werbekampagnen zurückzuführen sowie auf Mehrkosten für die konzernweite Erneuerung des digitalen Warenwirtschaftssystems und den Ausbau der IT-Sicherheit. Zudem wird sich die Umgliederung der allgemeinen Aufwendungen für die technische Weiterentwicklung des Bereichs eBusiness in die Sonstigen Aktivitäten belastend auswirken.

Chancen- und Risikobericht

Grundsätze des Chancen- und Risikomanagements

Das Management von Chancen und Risiken ist eine fortwährende Aufgabe unternehmerischer Tätigkeit, um den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern, und ist eng an der langfristigen Strategie und der Mittelfristplanung des BayWa-Konzerns ausgerichtet. Die BayWa nutzt die sich im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit ergebenden Chancen. Die Internationalisierung erschließt der BayWa zudem neue Geschäftschancen, durch die auch die Abhängigkeit von einzelnen Ländermärkten und deren Risiken weiter reduziert wird. Das Erkennen von Unternehmenschancen, die Sicherung des Vermögens und die Steigerung des Unternehmenswerts erfordern ein Chancen- und Risikomanagementsystem. Die systematische Weiterentwicklung bestehender und die Entwicklung neuer Systeme mit Frühwarncharakter tragen maßgeblich zur weiteren Festigung sowie zum gezielten Ausbau der konzernweiten Chancen- und Risikokultur bei.

Die Grundsätze des im BayWa-Konzern bestehenden Systems zur Erkennung und Überwachung geschäftsspezifischer Risiken sind in einem vom Vorstand verabschiedeten Risikomanagement-Handbuch beschrieben. Zudem prüft die Interne Revision regelmäßig das prozessbegleitende interne Risikomanagementsystem. ISO-Zertifizierungen zur Standardisierung von Abläufen und zur Vermeidung von Risiken sowie der Abschluss von Versicherungen ergänzen das Risikomanagement des Konzerns.

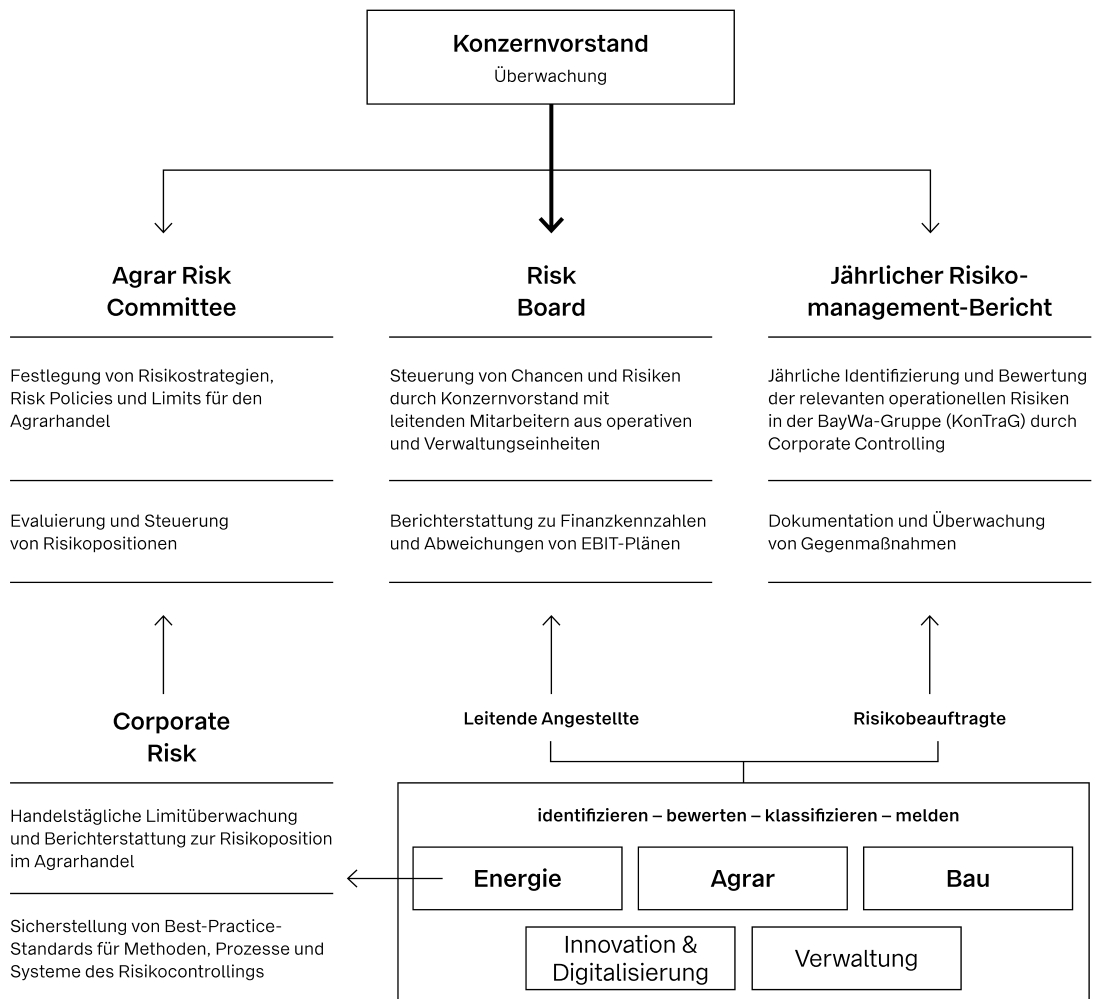
Darüber hinaus hat der BayWa-Konzern in seinen Unternehmensleitlinien und ethischen Grundsätzen sowie dem Code of Conduct verbindliche Ziele und Verhaltensweisen festgelegt und konzernweit vorgegeben. Sie

betreffen das individuelle Handeln im Umgang mit Unternehmenswerten ebenso wie das faire und verantwortungsbewusste Verhalten gegenüber Lieferanten, Kunden und Kollegen.

Im Jahr 2021 wurde ein Prozess zur Integration von Nachhaltigkeitsrisiken in das Risikomanagement in Gang gesetzt. Die Abteilungen Corporate Risk, Corporate Sustainability und Corporate Controlling arbeiten bereichsübergreifend daran, Themen der Nachhaltigkeit in das Risikomanagement zu integrieren. Im Zuge der Aktualisierung des Risikomanagement-Berichts 2021 wurden erstmals klimabezogene Risiken im Risikomanagementsystem systematisch identifiziert und dargestellt. Im Geschäftsjahr 2022 wurden ein Leitfaden und eine Methodik für einen konzernweit einheitlichen Bewertungsstandard basierend auf den TCFD-Empfehlungen entwickelt. Anhand dieser identifizieren, bewerten und berichten die Risikobeauftragten Klimarisiken in ihren Geschäftsbereichen. Die Methodik wird in den nächsten Jahren um weitere Nachhaltigkeitsrisiken ergänzt. Menschenrechtsrisiken wurden erstmalig im Berichtsjahr 2022 abgefragt.

Corporate Sustainability und Corporate Risk führen jährlich mehrere Workshops mit den Risikobeauftragten zur Schulung durch und unterstützen sie aktiv in der operativen Anwendung der Methodik. Diese werden in den kommenden Jahren mit Hilfe von internen Feedbackrunden und Anwendungserfahrungen weiterentwickelt, mit dem Ziel, einen fachlich fundierten und anwenderfreundlichen Prozess zu etablieren. Des Weiteren wird die Methodik jährlich auf Änderungen in externen Reportingstandards und Regularien überprüft und aktualisiert. Darüber hinaus sind die Risikobeauftragten aufgefordert, konkrete Maßnahmen zur Reduzierung der Nachhaltigkeitsrisiken anzugeben. Daraus resultierende mögliche Chancen und identifizierte Nachhaltigkeitsrisiken werden durch Corporate Sustainability und Corporate Risk aufbereitet und anschließend im Strategic Sustainability Board vorgestellt.

Aufbau des Chancen- und Risikomanagements im BayWa-Konzern



Im BayWa-Konzern ist das Chancen- und Risikomanagement ein integraler Bestandteil der Planungs- und Steuerungsprozesse. Ein umfangreiches Risikomanagementsystem auf Basis des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) erfasst und überwacht laufend sowohl die Konzernentwicklung als auch aktuelle Schwachstellen. Das Risikomanagementsystem umfasst alle Bereiche und ist ein zentrales Element der Berichterstattung. Insbesondere muss die Identifikation und Begrenzung bestandsgefährdender Risiken durch das Risikomanagement gewährleistet werden. Dies versetzt die Konzernleitung in die Lage, schnell und effektiv zu handeln. Für jeden Bereich des Konzerns sind Risikobeauftragte und Risikoberichterstatter eingesetzt, die für die Umsetzung des Reporting-Prozesses sorgen.

Zentraler Bestandteil des Chancen- und Risikomanagements ist das bestehende Risk Board. Unter Leitung des Vorsitzenden des Vorstands tagt dieses mit operativen Managern und Mitarbeitern aus Stabsstellen besetzte Gremium regelmäßig, um operative Chancen und Risiken zu diskutieren und zu bewerten. Die protokollierten Sitzungen dienen der Entwicklung eines Chancen- und Risikoverständnisses und bilden auch die Grundlage des Risikomaßes für operative Entscheidungen.

Das Agrar Risk Committee ist Teil der Risk Governance und dient als höchstes Entscheidungsgremium für die Handelsaktivitäten mit Agrarrohstoffen und Düngemitteln. Dieses besteht u. a. aus Mitgliedern des Vorstands und tagt quartalsweise sowie anlassbezogen. Es beschließt Risikorichtlinien und Limitsysteme für den Agrarhandel und ergreift im Bedarfsfall risikosteuernde und -begrenzende Maßnahmen. Zur Sicherstellung einer umfassenden Umsetzung der Vorgaben des Agrar Risk Committee, inkl. Einhaltung der Limits, wurde neben der Organisationseinheit Corporate Risk auch in den jeweiligen Agrarhandelsgesellschaften ein vom Handel unabhängiges Risikomanagement eingerichtet. Die Verantwortung der Risk Officer in den Handelsgesellschaften bezieht sich auf sämtliche Risikoprozesse innerhalb des Unternehmens inkl. der Limitüberwachung und des Reportings.

Für die Handelsaktivitäten mit Stromgeschäften bei der BayWa r.e. Energy Trading GmbH (BET) sowie für die stromerzeugenden Beteiligungen der BayWa r.e. Group (IPP) bestehen eigenständige Risikokomitees. Diese setzen sich zusammen aus den verantwortlichen Funktionen für Handel, Portfolio- und Risikomanagement sowie dem hierfür zuständigen Vorstand der BayWa r.e. AG. Die beiden Risikokomitees haben eine vergleichbare Aufgabe wie das Agrar Risk Committee. Ein bei BET angesiedeltes, vom Handel unabhängiges, Risikomanagement sowie das Risikomanagement der IPP stellen sicher, dass die Vorgaben der Risikokomitees umfassend umgesetzt werden. Diese sind auch verantwortlich für die Risikoprozesse inkl. der Limitüberwachung und des Reportings. Risikorelevante Fragestellungen werden regelmäßig mit Corporate Risk abgestimmt.

Die Aufgaben der Organisationseinheit Corporate Risk umfassen neben der Durchführung des Risikocontrollings für die Aktivitäten im Agrarhandel auch den Betrieb und die Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems zur handelstäglichen Überwachung der Risikopositionen. Zusätzlich dient der Bereich als konzernweites Kompetenzzentrum zur Sicherstellung von Best-Practice-Standards bei Methoden, Prozessen und Systemen des Risikocontrollings im Commodity-Handel sowie zur Gewährleistung der Erfüllung von Finanzmarktregulierungen zu Commodity-Derivaten.

Ablauf des Risikomanagements im BayWa-Konzern

Im konzernweiten Risikoreporting-Prozess werden die Risiken in Kategorien eingeteilt und deren Eintrittswahrscheinlichkeiten sowie mögliche monetäre Auswirkungen beurteilt. Das Risikomanagementsystem basiert auf individuellen Einschätzungen, unterstützt durch entsprechende Managementprozesse, und ist in die Kernaktivitäten integriert. Es beginnt bei der strategischen Planung und setzt sich über Beschaffung und Vertrieb, einschließlich des Kontrahenten-Risikomanagements, fort. Als Erweiterung des Planungsprozesses in den Segmenten, der Beschaffungs- und Vertriebsorganisation sowie in den Zentralbereichen dient das Risikomanagementsystem zur Identifikation und Bewertung möglicher Abweichungen von erwarteten Entwicklungen. Neben der Identifikation und Bewertung von wesentlichen Entwicklungen, die das Geschäft beeinflussen, lassen sich mit dem System Aktivitäten priorisieren und implementieren.

Kern des Risikomanagementsystems sind die Risikoberichte, die regelmäßig von den Geschäftseinheiten erstellt werden. Diese Berichte werden von der Abteilung Corporate Controlling zum jährlichen Risikomanagement-Bericht konsolidiert, der vom Vorstand und den Verantwortlichen der Segmente ausgewertet und beurteilt wird. Darin enthalten sind alle Einzelrisiken, die sich auf die Geschäftstätigkeit des BayWa-Konzerns auswirken könnten, eingeteilt in die sieben Risiko-Kategorien Compliance-Risiken, Risiken der Aufbau- und Ablauforganisation, operative Risiken, Marktrisiken, Finanzrisiken, rechtliche Risiken sowie strategische Risiken und ihre jeweiligen Unterkategorien. Die Bedeutung je Einzelrisiko resultiert aus der potenziellen Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des BayWa-Konzerns bei Eintritt des Risikos, gewichtet mit der Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos. Das Produkt dieser beiden Werte wird als Schadenserwartungswert bezeichnet. Der Schadenserwartungswert je Risiko-Kategorie ergibt sich durch die Addition der Schadenserwartungswerte aller der Risiko-Kategorie zugeordneten Unterkategorien. Deren Schadenserwartungswerte werden durch die Summe der Schadenserwartungswerte aller enthaltenen Einzelrisiken gebildet. Die addierten Schadenserwartungswerte formen die Basis für eine Klassifizierung der Risiko-Kategorien im BayWa-Konzern.

Für die Handelsaktivitäten mit Agrarrohstoffen und Düngemitteln besteht ein weiteres Risikomanagementsystem, das die diesbezüglichen Geschäftstätigkeiten der BayWa AG, der BayWa Agrarhandel GmbH, der Grainli GmbH & Co. KG sowie der Cefetra Group umfasst. Als Maßstab für die Ausgestaltung dieses Risikomanagementsystems dienen die durch die BaFin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht) veröffentlichten MaRisk (Mindestanforderungen an das Risikomanagement). Die MaRisk beinhalten Regelungen zur Identifikation, Bewertung, Steuerung und Überwachung aller wesentlichen Risikoarten (Marktrisiko, Kontrahentenrisiko, Liquiditätsrisiko, Operationelles Risiko). Diese im Finanzdienstleistungssektor und bei führenden Handelsunternehmen etablierten Standards wurden aufgrund des flexiblen und praxisnahen Rahmens wesentlicher Regelungen für den Agrarhandel der BayWa adaptiert. Ein angemessenes und wirksames Risikomanagement gemäß MaRisk beinhaltet unter Berücksichtigung der Risikotragfähigkeit insbesondere die Festlegung von Strategien sowie die Einrichtung interner Kontrollverfahren. Das Interne Kontrollsystem (IKS) umfasst insbesondere:

- Regelungen zur Aufbau- und Ablauforganisation
- Prozesse zur Identifizierung, Beurteilung, Steuerung, Überwachung sowie Kommunikation der Risiken (Risikosteuerungs- und -controllingprozesse)
- Einrichtung einer Risikocontrolling-Funktion

Zur handelstäglichen Marktrisikosteuerung werden für die zugehörigen Agrarhandelsgesellschaften die Positionen inkl. der Spreads (Basisrisiken) ermittelt und überwacht. Neben Volumenlimits dienen wertorientierte Verfahren einer risikoadäquaten Steuerung der Positionen. Hierzu gehören die regelmäßige (mindestens monatliche) Mark-to-Market-Bewertung der schwebenden Agrarhandelsgeschäfte der deutschen Agrarhandelseinheiten und die daraus abgeleitete Ermittlung der Handelsergebnisse sowie das portfoliobasierte Value-at-Risk-Verfahren für liquide Produkte aller Agrarhandelseinheiten. Die Handelspositionen sowie deren Risikogehalt werden täglich den operativen Einheiten und lokalen Risikoverantwortlichen sowie im Rahmen des Risk Board an den Vorstand berichtet.

Diese Steuerungsmechanismen werden durch eine einheitliche IT-Systemlösung für das Risikomanagement unterstützt, die seit Jahren etabliert ist und von einer externen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft abgenommen wurde.

In den jeweiligen Geschäftsbereichen werden die Handels- und Risikopositionen permanent abgestimmt und optimiert. Das Global Book System (GBS) ist hierbei für die einzelnen Produktlinien im Handel mit Getreide, Ölsaaten und Co-Produkten ausgerichtet und dient der übergreifenden Koordination des Handelsmanagements. Zur Einschätzung der globalen Nachfrage- und Angebotssituation werden im Rahmen der Marktforschungsaktivitäten fundamentale Marktanalysen durchgeführt. Ein zusätzlicher Schwerpunkt wird auf die Anwendung quantitativer Verfahren zur Portfolio- und Risikoanalyse gelegt, deren Ergebnisse in wöchentlichen Meetings mit den Handelsabteilungen diskutiert werden. Angesichts der Volatilitäten in den Agrarmärkten arbeitet die BayWa hier mit Spezialisten im Bereich algorithmusgesteuerter Handelsstrategien zusammen, um die Auswirkungen der durch den Hochfrequenzhandel ausgelösten Marktschwankungen auf die Positionen der BayWa zu begrenzen.

Für die Handelsaktivitäten mit Stromgeschäften besteht bei der BayWa r.e. Energy Trading GmbH (BET) ein eigenständiges Risikomanagementsystem. Als Maßstab für die Ausgestaltung dieses Risikomanagementsystems dienen ebenfalls die MaRisk, wobei diese Standards für den Stromhandel der BET adaptiert wurden. Die Marktrisikouberwachung und -steuerung der BET basiert auf einer täglichen Überwachung der entsprechenden Strom-Positionen im Termin- und Kurzfristmarkt. Offene Terminmarkt-Positionen sind durch einen Value-at-Risk (maximaler Verluststrahmen) limitiert. Die Überwachung und Steuerung von Kontrahentenrisiken der BET basiert auf einer handelstäglichen Limitierung und Überwachung des Wertes gelieferter und noch nicht bezahlter sowie kontrahierter und noch nicht gelieferter Strommengen je Handelspartner. Liquiditätsrisiken, die sich aus Margin-Zahlungen von Börsengeschäften ergeben, sind ebenfalls limitiert und werden handelstäglich überwacht.

Für die stromerzeugenden Beteiligungen der BayWa r.e. Group (IPP) besteht ein Risikomanagementsystem, das mit der BET eng verzahnt ist, u. a. durch die Implementierung eines gemeinsamen ETRM-Systems. Die Marktrisikopositionen werden auf Basis der erwarteten jährlichen Produktion der einzelnen Anlagen ermittelt. Dies erfolgt differenziert nach Marktgebiet und bezogen auf jene Anlagen, deren Positionen an den Terminmärkten adäquat abgesichert werden können. Hierbei werden regulatorische Rahmenbedingungen wie die Abschöpfung der Übererlöse nach dem Strompreisbremsegesetz (StromPBG) in Deutschland und vergleichbare Regelungen in anderen Ländern berücksichtigt. Regulatorische Entwicklungen werden durch Energy Policy & Markets sowie Legal & Compliance sowohl zentral als auch lokal laufend beobachtet und deren Auswirkungen mit Management, Handel und Risikomanagement besprochen. Die Marktpreisentwicklung an den Terminmärkten wird laufend beobachtet. Die Entscheidung zu Hedgingmaßnahmen und -konzepten findet auf Ebene des Vorstands der BayWa r.e. AG statt, der dies mit seinem Aufsichtsrat abstimmt. Wesentliche Risiken aus den Strommarktaktivitäten werden im Rahmen des Risk Board an den Vorstand berichtet.

Identifikation von Chancen im BayWa-Konzern

In einem dynamischen Marktumfeld ergeben sich auch Chancen. Der BayWa-Konzern überwacht fortlaufend sowohl gesamtwirtschaftliche Trends als auch die Entwicklung des branchenspezifischen sowie generellen Umfelds. Dazu gehören staatliche Regulierungen, Lieferanten, Kunden und andere Stakeholder sowie Wettbewerber. Die Identifikation von Chancen ist in den Strategie- und Planungsprozessen des BayWa-Konzerns integriert. Auf Basis dieser Analysen wird die Ausrichtung des Produkt- und Serviceportfolios permanent überprüft. Die Umsetzung der identifizierten Chancen erfolgt überwiegend dezentral in den Segmenten.

Klassifizierung von Risiken und Chancen im BayWa-Konzern

Die sieben Risiko-Kategorien im BayWa-Konzern gliedern sich jeweils in mehrere Unterkategorien auf. Die Risiken in diesen Unterkategorien werden anhand des theoretischen Schadenserwartungswerts als gering, spürbar, erheblich, signifikant oder substanziell klassifiziert. Der theoretische Schadenserwartungswert ist derjenige Betrag, der sich im sehr unwahrscheinlichen Fall eines gleichzeitigen Eintretens aller Einzelrisiken in einer Unterkategorie ergeben würde. Die Klassifizierung der Risiken erfolgt unter Berücksichtigung von Maßnahmen zur Risikoreduzierung (Nettobetrachtung). Eine Beurteilung der Bedeutung der Chancen für den BayWa-Konzern wird durch eine qualitative Klassifizierung in wesentlich bzw. unwesentlich vorgenommen. Die folgende Tabelle dient dem Gesamtüberblick über alle Risiken und Chancen und zeigt deren Bedeutung für den BayWa-Konzern im Geschäftsjahr 2023 auf.

	Risiken		Chancen	
	Risiko-Klassifizierung	Veränderung zum Vorjahr	Chancen-Klassifizierung	Veränderung zum Vorjahr
Marktrisiken und -chancen				
Absatzmarkt	signifikant	erhöht	wesentlich	konstant
Beschaffung	signifikant	konstant	wesentlich	erhöht
Wettbewerb	spürbar	reduziert	unwesentlich	konstant
Image	spürbar	konstant	unwesentlich	konstant
Preis	substanziell	konstant	wesentlich	konstant
Kundenverlust	gering	konstant	/	/
Operative Risiken und Chancen				
Absatz	spürbar	konstant	wesentlich	konstant
Umwelteinfluss	signifikant	konstant	unwesentlich	konstant
Produktion	erheblich	erhöht	unwesentlich	konstant
Bestand	spürbar	konstant	wesentlich	konstant
Produktqualität	erheblich	konstant	unwesentlich	konstant
Schadenfall	erheblich	reduziert	/	/
Projekt	erheblich	konstant	wesentlich	erhöht
Risiken und Chancen aus Aufbau- und Ablauforganisation				
IT	signifikant	erhöht	unwesentlich	konstant
Qualität	substanziell	konstant	unwesentlich	konstant
Personal	signifikant	konstant	unwesentlich	konstant
Organisation	erheblich	konstant	unwesentlich	konstant
Finanzrisiken und -chancen				
Finanzmarkt	erheblich	konstant	unwesentlich	konstant
Beteiligungen	erheblich	konstant	unwesentlich	konstant
Forderungsausfall	erheblich	konstant	/	/
Zinsen	spürbar	erhöht	unwesentlich	reduziert
Liquidität	spürbar	konstant	unwesentlich	reduziert
Währung	erheblich	konstant	unwesentlich	konstant
Steuern	erheblich	erhöht	/	/
Strategische Risiken und Chancen				
Unternehmensstrategie	spürbar	konstant	unwesentlich	konstant
Investitionen	gering	reduziert	unwesentlich	konstant
Akquisitionen & Veräußerungen	gering	konstant	wesentlich	erhöht
Marktentwicklung	signifikant	erhöht	unwesentlich	konstant
Innovation und Technologie	erheblich	konstant	wesentlich	konstant
Rechtliche Risiken und Chancen				
Verträge	erheblich	konstant	/	/
Gesetzesveränderungen	signifikant	konstant	unwesentlich	konstant
Haftung und Versicherung	spürbar	konstant	/	/
Gesetzesverletzungen	erheblich	konstant	/	/
Compliance-Risiken und -Chancen				
Korruption/Fraud	spürbar	reduziert	/	/
Produktsicherheit/Normen	gering	konstant	/	/
Datenschutz	gering	konstant	/	/
Einhaltung von Gesetzen & Richtlinien	substanziell	konstant	/	/
Soziale Risiken	gering	/		
Ökologische Risiken	gering	/		
Risikoklassifizierung (mögliche Ergebniswirkung) nach Schadenserwartungswert		Beurteilung der Chancen		
gering =	≤ 1,0 Mio. Euro	Qualitative Klassifizierung / Einordnung in „wesentlich“ und „unwesentlich“		
spürbar =	≤ 2,5 Mio. Euro			
erheblich =	≤ 5,0 Mio. Euro			
signifikant =	≤ 10,0 Mio. Euro			
substanziell =	> 10,0 Mio. Euro			

Gesamthaft bestanden für den BayWa-Konzern zum Zeitpunkt der Risikoinventur zum Jahresende 2022 keine bestandsgefährdenden Risiken.

Zusammensetzung der Risiko- und Chancen-Kategorien im BayWa-Konzern

Im Folgenden werden wesentliche Einzelrisiken mit einem Schadenserwartungswert von über 1 Mio. Euro beschrieben.

Compliance-Risiken

Die Unternehmen des Konzerns sind und werden auch künftig im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit mit Rechtsstreitigkeiten und Verfahren konfrontiert. Diese können beispielsweise aus Verstößen gegen Compliance-Vorschriften durch einzelne Mitarbeiter resultieren. Folgen hieraus können u. a. darin bestehen, dass einzelnen Unternehmen des Konzerns die Zahlung von Schadensersatz, Geldbußen oder sonstige zivil- oder strafrechtliche Sanktionen auferlegt werden. Zusätzlich kann es zu Reputationsschäden kommen. Diese Risiken werden durch die entsprechenden Fachbereiche des Konzerns laufend überwacht.

Ein BayWa-Compliance-Risiko stellt die Ausstellung von sogenannten Präferenznachweisen dar, die zur Reduzierung von Einfuhrabgaben im Empfangsland führen und bei unberechtigter Ausstellung hohe Strafzahlungen und die Abschöpfung sonstiger Vorteile zur Folge haben können. Auch zivilrechtliche Regressansprüche für nacherhobene Einfuhrabgaben des Kunden sind möglich. Um dieses Risiko zu reduzieren und eine Rücklaufquote von 100 Prozent zu erreichen, hat die BayWa verschiedene Prozesse und Maßnahmen eingeführt. Darunter fallen z. B. kunden- und mitarbeiterspezifische Kommunikationsmaßnahmen, digitale IT-Anbindungen zwischen dem Präferenztool und SAP sowie zentrale Prüfprozesse.

Auch Kartellrechtsverstöße stellen ein Compliance-Risiko dar. Vertikale und horizontale Absprachen können zu erheblichen Bußgeldern, Strafen und Reputationsverlust führen. Gleiches gilt für den Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung sowie für Korruptions- und Geldwäscheverstöße. Die BayWa begegnet diesem Risiko durch Präsenz- und Online-Schulungen, die Einführung von entsprechenden Richtlinien und Virtual Risk Solutions (VRS), durch Revisionskontrollen, durch die verpflichtende Prüfung von abzuschließenden Kooperationsverträgen, die Prüfung von Verbandsmitgliedschaften und eine Schulung von Compliance-Beauftragten zu allen relevanten Themen. Die Schulung erfolgt über eine spezielle Akademie-Plattform. Des Weiteren erfolgen regelmäßige Business-Partner-Prüfungen.

Im Bereich Handel mit Photovoltaikkomponenten prüft der belgische Zoll Solarmodul-Importe der luxemburgischen Niederlassung aus den Jahren 2017 und 2018. Dies basiert auf einer neuen Rechtslage der Europäischen Kommission, welche regelt, dass für Solarmodule aus Taiwan oder Malaysia Antidumping- und Antisubventionszölle anzuwenden sind. Obwohl die Prüfung von Seiten des belgischen Zolls noch nicht abschließend behandelt wurde, könnte es sein, dass rückwirkend Antidumpingzölle zu begleichen sind. Die BayWa r.e. ist in Abstimmung mit Lieferanten, um die Untersuchung voranzutreiben.

Operative Risiken und Chancen

Die wesentlichen operativen Risiken beinhalten produktbezogene Risiken sowie Risiken, die sich aus Umwelteinflüssen ergeben können.

Klimaveränderungen und zunehmende Extremwetterereignisse wie Trockenheit, Regenstürme oder starker Frost beeinflussen den Agrarbereich und können zu Ernteschäden oder teilweise zu Ernteaufällen führen. Dabei steht hier den jährlichen Produktionsschwankungen aufgrund möglicher nachteiliger Witterung in wichtigen Anbauregionen eine relativ konstant wachsende weltweite Nachfrage nach landwirtschaftlichen Erzeugnissen gegenüber. Aus den preislichen Schwankungen für Agrarrohstoffe ergeben sich neben Preisrisiken durchaus auch Chancen, an Preisveränderungen wertsteigernd zu partizipieren. Um die Risiken von Ernteschwankungen zu minimieren, wird der Markt laufend beobachtet und die eigene Position in wöchentlichen Besprechungen analysiert und entsprechend den Ernteerwartungen angepasst.

Im Obst- und Gemüseanbau werden mögliche Risiken durch Naturereignisse wie Hagel, Überschwemmung und Dürre durch geeignete Maßnahmen wie beispielsweise der Abdeckung der Plantagen mit Hagelnetzen reduziert. Darüber hinaus werden diese Risiken teilweise durch abgeschlossene Versicherungen gedeckt.

Für die Cefetra Group gehört die Kontamination der Produkte und Abweichungen von Produktspezifikationen zu den größten Qualitätsrisiken. Zudem kann es durch Erwärmung zur Verschlechterung der Produktqualität kommen. Entsprechende Risiken bestehen für die Cefetra Group, die mit einer Reihe von Maßnahmen gegensteuert, wie mit dem Abschluss von vertraglichen Vereinbarungen, mit Zertifizierungen wie GMP+ und GTP sowie mit Audits zu deren Einhaltung. Auch werden Versicherungen gegen Qualitätsverluste abgeschlossen und Mitarbeiter geschult, um das Wissen über richtige Produktqualität zu trainieren. Die Cefetra Group setzt außerdem Überwachungsprogramme mit dem Ziel einer besseren Qualitätskontrolle auf und benennt Verantwortliche für Qualitätssicherung. Alle diese Maßnahmen sind im Qualitätshandbuch beschrieben, das klare Qualitätsstandards und -verfahren einschließt. Qualitätskontrollen erfolgen durch unabhängige Gutachter und Labore, wenn Ware einen Hafen verlässt oder am Bestimmungsort ankommt. Wird ein Schadstoff entdeckt, werden alle Beteiligten sofort informiert und es werden Maßnahmen eingeleitet, damit die Ware nicht auf den Markt kommt. Kundenbeschwerden werden dokumentiert und untersucht. Zum Schutz der Umwelt, zur Einhaltung von Gesundheit und Sicherheit haben die Unternehmen der Cefetra-Gruppe Verfahren für alle Standorte eingeführt, an denen Mitarbeiter von Cefetra tätig sind.

Bestimmte operative Risiken, insbesondere der Produktrückruf, werden unter Abwägung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses nur eingeschränkt versichert. In Zukunft erfolgen aufgrund der zunehmenden Einführung von Eigenmarken im Konzern in regelmäßigen Abständen Besprechungen mit den Sparten (risk owner), inwieweit der Risiko beispielsweise im Falle eines Rückrufs auf den Versicherer übertragen werden soll.

Marktrisiken und -chancen

Allgemeine konjunkturelle Einflüsse wirken sich auch auf das Konsum- und Investitionsverhalten in den Kernmärkten der BayWa aus. Dabei ist insbesondere hinsichtlich der Kundenstruktur in der Agrarbranche der Trend zu immer größeren landwirtschaftlichen Betrieben gegeben, die ihr Geschäft entsprechend professioneller betreiben. Diese Umfeldfaktoren beeinflussen den Geschäftsverlauf der BayWa jedoch weniger stark als andere Unternehmen. Das Geschäftsmodell der BayWa ist überwiegend auf die Befriedigung menschlicher Grundbedürfnisse wie Ernährung, Energie, Wohnen, Wärme und Mobilität fokussiert, sodass zyklische Schwankungen der Nachfrage hier geringer ausfallen als in anderen Wirtschaftsbereichen. Dadurch kann die BayWa in Krisen sogar spezifische Chancen nutzen, etwa durch Identifikation und Akquisition von geeigneten Unternehmen zum Ausbau bestehender oder zum Aufbau neuer Geschäftsaktivitäten. Starke Rückschläge der internationalen Wirtschaftsentwicklung, hervorgerufen beispielsweise durch einen globalen Rohstoffpreisverfall, kann sich die BayWa allerdings nicht völlig entziehen.

Bei der Cefetra Group wird ein Teil der Margen mit dem Positionshandel und mit Spreads wie Inter-Produkt-Spreads und Time-Spreads erzielt. Die Cefetra Group ist von Natur aus Rohstoffrisiken wie dem Differenz- und Prämienrisiko, dem Inter-Commodity-Risiko und dem Time-Spread-Risiko ausgesetzt. Das Unternehmen kann seine Positionen über Termingeschäfte absichern, was die Möglichkeit von Wertveränderungen während der Laufzeit des Termingeschäfts mit entsprechender Auswirkung auf das Ergebnis mit sich bringt. Cefetra hat zur Verringerung entsprechender Risiken verschiedene Maßnahmen ergriffen. Die wichtigsten Risiken aus der Nettowarenposition werden zentral in der Hauptgeschäftsstelle in Rotterdam, Niederlande, erfasst und überwacht. Täglich wird geprüft, ob die Positionen der Händler innerhalb der vorgegebenen Positionslimits liegen. Geschäftsführer, Handelsmanager und Risikomanager überwachen zudem laufend Spreads wie Time-Spreads und Intra-Commodity-Risiken, um schnell auf Veränderungen reagieren zu können. Alle zwei Wochen erfolgt eine Mark-to-Market-Berechnung der Gewinne und Verluste sowie Betrachtung der Entwicklung der Hauptrisiken. Es gibt allwöchentlich eine Handelssitzung mit Handelsmanagern, Händlern und Risikomanagern sowie internen Marktanalysten, bei der die Marktsituation, die Risiken, die Positionen und die Spreads besprochen werden. Neben den Nettowarenlimits werden auch je nach Bedarf Prämienlimits verwendet, täglich überwacht und überprüft. Die verantwortlichen Handelsmanager und Händler werden im Falle einer Überschreitung kontaktiert und aufgefordert, die Limits innerhalb eines Arbeitstages einzuhalten. Die Datenanalyse für das Positionsmanagement erfolgt mit Hilfe der Software Tradesparent. Zudem wurde im gesamten BayWa-Konzern der Value at Risk implementiert, der tagesaktuell von der Abteilung Risikomanagement überwacht wird.

Der BayWa-Konzern verwendet zur Messung und Steuerung des Risikos aus der offenen Position (Bestand und Warentermingeschäfte) ein portfoliobasiertes Value-at-Risk-Verfahren. Der Value at Risk (VaR) zielt auf die Quantifizierung der negativen Wertänderung eines Portfolios, die mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit (95 Prozent) während eines definierten Zeitraums (fünf Handelstage) nicht überschritten wird. Der zum 31. Dezember 2022 ermittelte VaR für Getreide, Ölsaaten und Co-Produkte beträgt 4,8 Mio. Euro, für Düngemittel 2,2 Mio. Euro und für Strom-Termingeschäfte der BayWa r.e. Energy Trading GmbH 2,2 Mio. Euro.

Ein weiteres Risiko im Agrarbereich können Tierseuchen oder ungewöhnliche schadensverursachende Ereignisse im Spot-Markt sein, die kurzfristig zu einer geringeren Nachfrage führen. Auch ein erhöhter Wettbewerbsdruck oder gestiegene Marktvolumina können zu Absatzvolumina entgegen der ursprünglichen Planung führen.

In der globalisierten Wirtschaft entstehen Unternehmen besondere Beschaffungsrisiken bei Lieferketten. So können länderspezifische Regularien, unterschiedliche Logistiken und Verkehrswege sowie Produktionsschwierigkeiten durch fehlende Teile und Fachkräftemangel besonders die Just-in-time-Belieferung erschweren oder gar verhindern. Hinzu kommen länderspezifische Sanktionen oder auch Kriegsgeschehnisse, die die Warenverfügbarkeit einschränken und zu logistischen Engpässen führen können. Von diesem Risiko ist die BayWa im Bereich Technik betroffen. Maßnahmen zur Vermeidung dieses Risikos sind ein aktives Beschaffungs- und Bestandsmanagement, mit frühzeitigem Ordern von benötigtem Produktvolumen etwa durch Sichern von Bauplätzen, sowie die Berücksichtigung der längeren Lieferzeiten auch bei Vertriebsaktivitäten. Das Produktmanagement steht dazu in engem Kontakt mit Lieferanten, analysiert fortlaufend Medienberichte, sammelt Kenntnisse über Lieferketten (EU/nicht EU/Kontinente) und wertet diese aus. Die Dokumentation erfolgt über Rundschreiben und den Mailverkehr innerhalb der Sparte.

Eine schlechte Finanzlage der öffentlichen Hand führt zu sinkender Nachfrage nach Baustoffen und damit zu einem Umsatz- und Rohertragsverlust. Diesem Risiko ist auch die BayWa ausgesetzt. Zur Identifizierung eines möglichen Risikos werden Baugenehmigungsstatistiken mit Daten über Auftraggeber der öffentlichen Hand ausgewertet und die Entwicklung von öffentlichen Ausschreibungen verfolgt. Entsprechende Erkenntnisse fließen in Planungsvorgespräche und in die Strategie für den Vertrieb von Baustoffen ein.

Extreme Marktverhärtungen z. B. bei Cyber- sowie D & O-Versicherungen, Großschadensereignisse oder erhöhte Schadenfrequenzen von Seiten der BayWa können zu fehlenden Deckungsbeiträgen beim Versicherer führen. Die Versicherungsprämie ist in der Folge aufgrund der Schadenentwicklung sowie durch inflationsbedingt erhöhte Schadenregulierungskosten für den Versicherer nicht mehr auskömmlich und es folgt eine Vertragssanierung durch den Versicherer. Dies kann zu Prämien erhöhungen, Ausschluss von versicherten Gefahren, höheren Selbstbehalten, Reduzierung der Deckungssummen/Limits oder Kündigung des Versicherungsvertrags durch den Versicherer führen. Zur Reduzierung des eigenen Risikos verfolgt die BayWa eine kontinuierliche Identifizierung und Implementierung von Maßnahmen zur Schadenverhütung und -minimierung wie z. B. die Sicherung der Außenanlagen mit Hilfe von Einbruchmeldeanlagen.

Finanzrisiken und -chancen

Der Bereich Finanzrisiken und -chancen wird im BayWa-Konzern in mehrere Risikoarten unterteilt, die im Folgenden separat beschrieben werden.

Fremdwährungschancen und -risiken

Das Währungsrisiko kann die Ergebnisrechnung des Konzerns aufgrund unsicherer zukünftiger Wechselkurschwankungen negativ als auch positiv beeinflussen. Die Geschäftstätigkeit der BayWa findet zum großen Teil innerhalb des Euro-Raums statt. Sofern Fremdwährungspositionen aus Waren- und Leistungsgeschäften oder Projektierungen resultieren, werden diese grundsätzlich sofort abgesichert. Sonstige Zahlungsverpflichtungen oder -forderungen in Fremdwährung werden zum Zeitpunkt des Entstehens abgesichert. Spekulative Aufnahmen oder Anlagen von Finanzmitteln in Fremdwährungen sind nicht zulässig.

Kredit- und Kontrahentenrisiken bzw. Forderungsausfallrisiken

Sowohl beim Kauf als auch beim Verkauf von Festpreiskontrakten (Forwards) mit Gegenparteien erfolgt der Verlust dieser Kontrakte, wenn die Gegenpartei ausfällt. In Vorerntephasen (Wettermärkte) entstehen bei Dürre infolge eines starken Preisanstiegs höhere Risiken (Exposures). Diese Risiken sind im Gegensatz zu

Gläubigerrisiken nicht über Kreditversicherungen abdeckbar. Ein besonderer Fokus liegt auf der problematischen Kreditwürdigkeit in einzelnen Branchen und Ländern. Um die Risiken zu besprechen und zu steuern, finden regelmäßige Reviews zwischen Risikomanagement und Trading Management statt.

Das Geschäftsmodell der Energy Ventures GmbH ist aufgrund des frühen Investitionszeitpunkts in Unternehmen, die sich in ihren ersten Entwicklungsphasen befinden, riskant. Als potenzielles Risiko wird die Höhe der Beteiligungsbuchwerte der Gesellschaften zum Stichtag herangezogen, die ein erhöhtes Risiko (z. B. ungewisser Ausgang der nächsten Finanzierungsrunde) tragen.

Zinsänderungsrisiken

Zinsrisiken resultieren aus variablen Finanzierungen des Konzerns, insbesondere aus der Emission kurzlaufender Commercial Papers, der Aufnahme kurzfristiger Kredite sowie Schuldscheindarlehen mit variablem Zinsanteil. Die kurzfristigen Fremdmittel dienen überwiegend der Finanzierung des Working Capital. Zur Reduzierung des Zinsänderungsrisikos, das nicht durch einen Natural Hedge abgesichert ist, nutzt die BayWa derivative Instrumente in Form von Futures, Zinscaps und Zinsswaps. Im Geschäftsjahr 2022 lag der durchschnittliche Zinssatz für variabel verzinsliche Finanzverbindlichkeiten bei 1,7577 Prozent (Vorjahr: 0,8827 Prozent).

Steuerrisiken

Steuerliche Risiken resultieren insbesondere aus Änderungen nationaler Steuergesetze und -regelungen, der Rechtsprechung und der Auslegung durch die nationalen Finanzbehörden, insbesondere bei Betriebsprüfungen. Feststellungen der nationalen Prüfungsbehörden der verschiedenen Länder können zu höheren Steueraufwendungen und -zahlungen führen und zudem Einfluss auf die Höhe der Steuerforderungen und -verbindlichkeiten sowie auf die aktiven und passiven latenten Steuern haben. Verbleibende, über die in der Bilanz bereits berücksichtigten steuerlichen Risiken hinausgehende Risiken sind unwahrscheinlich bis möglich und könnten moderate Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben.

Rechtliche Risiken

Die Unternehmen des Konzerns sind und werden auch künftig im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit mit Rechtsstreitigkeiten und Verfahren konfrontiert. Diese können beispielsweise aus der Geltendmachung von Ansprüchen aus der Verletzung vertraglicher Verpflichtungen, aus Zahlungsstreitigkeiten oder aus Verstößen gegen regulatorische bzw. steuerliche Vorschriften resultieren. Infolgedessen könnte u. a. einzelnen Unternehmen des Konzerns die Zahlung von Schadensersatz, Geldbußen oder sonstige zivilrechtliche, öffentlich-rechtliche oder strafrechtliche Sanktionen auferlegt werden. Ein konzernweites, risikobasiertes Compliance-Management-System trägt zur Vermeidung von Verstößen gegen rechtliche Vorgaben bei.

Wesentliche Risiken bestehen für die BayWa gegebenenfalls durch Cyber-Angriffe auf ihre IT-Landschaft. Externe Angreifer nutzen bei Unternehmen regelmäßig Softwarelücken aus, um an Kundendaten zu kommen oder das Unternehmen zu schädigen. Um dieses Risiko zu minimieren, werden u. a. Programmierungen fortlaufend vereinheitlicht und Eigen-Programmierungen eliminiert. Allerdings kommt es immer wieder vor, dass auch standardisierte Software Lücken aufweist und so Hackerangriffe ermöglicht. Daher erfolgt im Hinblick auf Soft- und Hardware fortlaufend eine enge Abstimmung mit der IT-Security und dem Bereich Informationssicherheit. Webseiten werden zudem regelmäßig überprüft sowie Firewall-Einstellungen und das Monitoring laufend erhöht. Mitarbeiter werden zum Thema IT-Sicherheit geschult und im Hinblick auf mögliche Risiken sensibilisiert.

Änderungen in der Agrarpolitik, Regierungswechsel, neue EU-Verordnungen, Handelshemmnisse oder Exportverbote können unmittelbar Auswirkungen auf das Geschäft der BayWa haben. So kann etwa die Änderung der Verordnung Nährstoffgehalt Boden rückläufige Aufwandmengen an Düngemitteln zur Folge haben. Dem versucht die BayWa durch den Zugewinn von Marktanteilen und eine Kostenreduzierung zu begegnen. Über Änderungen von Verordnungen und Gesetzen wird die BayWa von der jeweiligen Landesanstalt informiert. Die Gegenmaßnahmen sind im jährlichen Strategiepapier festgehalten.

Die Cefetra Group ist auch Risiken durch Veränderungen in der Agrarpolitik ausgesetzt. Die Rechtsabteilung beobachtet diese Entwicklungen sehr genau. Ziel ist, die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften zu gewährleisten. Soweit möglich, werden Verkaufsverträge zu denselben Vertragsbedingungen und mit

demselben Ursprung wie die ursprünglichen Käufe abgeschlossen. Wenn möglich, werden Vertragsformulierungen aufgenommen, die das Risiko für die Cefetra Group in Bezug auf Import- und Exportabgaben oder -verbote mindern. Als Entscheidungsbasis dienen dabei die kontinuierliche aktive Informationssuche und eine intensive allgemeine Marktbeobachtung.

Strategische Risiken und Chancen

Die wesentlichen strategischen Risiken beinhalten Risiken im Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell des Konzerns, der Wettbewerbsfähigkeit, der Digitalisierung sowie verändertem Kaufverhalten.

Ein strategisches Risiko für das Baustoffgeschäft der BayWa stellen neue technologische Trends und neue Verfahrenstechnologien dar. Darunter fallen z. B. insbesondere neue Bauweisen, die industrielle Vorfertigung sowie ein verstärkter Internetvertrieb. Diese Faktoren könnten zu einem Rückgang der Baustoffnachfrage und in der Folge zu einem Rückgang der Umsätze und Erträge führen. Die BayWa begegnet diesem Risiko mit einer Reihe von Maßnahmen, um das konventionelle Bauen für Bauherren, Bauträger und Generalunternehmer zukunftsfähig weiterzuentwickeln, z. B. durch den Ausbau des Key-Account-Managements für überregionale Kunden oder die Erbringung von Montageleistungen wie im Bereich Fenster und Türen. Weitere Maßnahmen sind die Fokussierung auf Eigenmarken, die Produktivitätssteigerung durch Digitalisierung von Kunden- und Lieferantenschnittstellen sowie der Ausbau der Spezialisierung auf Holz. Mit Beteiligungen in der Ceraflex Bayern GmbH (vorkonfektionierte Großkeramik), Tjiko GmbH (Badmodule) sowie weiteren geplanten Investitionen wird die Wertschöpfung im Bereich der Vorfertigung als Antwort auf den zunehmenden Fachkräftemangel konsequent ausgebaut.

Ein Abschwung der Baukonjunktur durch Korrekturen bei Förderprogrammen oder durch steigende Hypothekenzinsen birgt für die BayWa das Risiko sinkender Bautätigkeit und damit sinkender Umsätze mit Baustoffen. Darüber hinaus können Preiskämpfe mit Wettbewerbern die Geschäftsentwicklung nachteilig beeinflussen. Diesem Risiko trägt die BayWa Rechnung durch eine Anpassung ihrer Marketingstrategien, ihres Kosten- und Kreditmanagements sowie durch eine wertmäßige mittelfristige Sensibilitätsanalyse der Sparte unter bestimmten Einflussgrößen.

Risiken und Chancen der Aufbau- und Ablauforganisation

Im Bereich Aufbau- und Ablauforganisation unterscheidet der BayWa-Konzern mehrere Risikoarten, die im Folgenden separat beschrieben werden.

Der BayWa-Konzern konkurriert im Personalbereich mit anderen Unternehmen um hochqualifizierte Führungskräfte sowie leistungsstarke und motivierte Mitarbeiter. Um den zukünftigen Erfolg sicherzustellen, benötigen die Konzernunternehmen qualifizierte Fachkräfte. Hohe Fluktuation, die Abwanderung leistungsstarken Fachpersonals, die fehlgeschlagene Bindung von Nachwuchskräften an die Konzernunternehmen und der Mangel an Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt können sich negativ auf die Geschäftsentwicklung auswirken. Diesen Risiken begegnet die BayWa, indem sie die Arbeitgebermarke „BayWa“ stärkt, ihre Rekrutierungsaktivitäten u. a. durch die Direktansprache potenzieller Bewerber oder die Nutzung des internen Mitarbeiternetzwerks weiter ausbaut, ihren Mitarbeitern vielfältige Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten anbietet – horizontal und vertikal – und darüber hinaus ein modernes und zukunftsgerichtetes Arbeitsumfeld schafft. Gleichzeitig fördert die BayWa die kontinuierliche Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter und zählt zu den großen Ausbildungsbetrieben speziell in ländlichen Regionen. Hieraus rekrutiert die BayWa einen großen Teil ihrer zukünftigen Fach- und Führungskräfte, die in der BayWa vielfältige und individuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten haben. Die langen Betriebszugehörigkeiten dokumentieren regelmäßig die hohe Loyalität, die die Mitarbeiter der BayWa entgegenbringen. Diese Beständigkeit schafft Stabilität und sichert zugleich den Wissenstransfer über Generationen hinweg.

Die Nutzung modernster Informationstechnologie kennzeichnet die gesamte Geschäftstätigkeit des BayWa-Konzerns. Alle wesentlichen Geschäftsprozesse werden durch die IT unterstützt und mit Hilfe modernster Softwarelösungen abgebildet. Gerade für ein personalintensives Handelsunternehmen ist die Systemunterstützung der Arbeitsabläufe zwingend erforderlich. Die fortlaufende Überprüfung und Überarbeitung der Prozesse bedeutet aber mehr als nur eine Implementierung neuer IT-Komponenten. Sie geht stets auch mit der Optimierung von Prozessabläufen einher, wodurch Chancen in Form von Synergie- und Einsparpotenzialen

identifiziert und realisiert werden können. Gleichzeitig steigt mit zunehmender Komplexität und der Abhängigkeit von der Verfügbarkeit und Verlässlichkeit der IT-Systeme auch das systeminhärente Risiko. Während eines Stromausfalls kann es zu Unterbrechungen der IT-Systeme und IT-Services kommen. Für den Ablauf der Geschäftsprozesse in den Fachbereichen kann dies erhebliche Auswirkungen haben. Um diese Auswirkungen zu minimieren, wird derzeit an der Erstellung eines IT-Notfallplans gearbeitet.

Der BayWa-Konzern ist als Lieferant für die Landwirtschaft, weltweiter Beschaffer und Vermarkter von Getreide, Ölsaaten und Früchten sowie Händler von Energieträgern und Baustoffen mit den unterschiedlichsten nationalen Qualitäts- und Sicherheitsstandards konfrontiert. Dazu gehören auch gentechnische Veränderungen bei Erzeugnissen. Die Einhaltung der Qualitäts- und Sicherheitsanforderungen wird durch das Qualitätsmanagement der jeweiligen Geschäftsfelder und Segmente gewährleistet. Darüber hinaus dokumentieren vielfältige Zertifizierungen die Erfüllung der diesbezüglichen gesetzlichen Ansprüche.

In der Regel verkauft die Cefetra Group „Free On Board (FOB)“, „Free On Truck (FOT)“ und „Cost Insurance Freight (CIF)“ und regelt den Gefahrenübergang zwischen Verkäufer und Käufer. Damit ist das Unternehmen für die logistische Abwicklung eines erheblichen Teils seiner Transaktionen verantwortlich. Die Logistik ist z. B. aufgrund geografischer Diversifizierung, unterschiedlicher Transport- und Frachtkosten oder schwankender Wasserstände komplex und mit Risiken behaftet. Um diese Risiken zu minimieren, schließt die Rechtsabteilung des Unternehmens Versicherungen gegen Verlust und Zerstörung von Sendungen ab und bearbeitet die Meldung von Prämien und Schadenfällen. Zugleich werden Sendungen überwacht und verfolgt.

Beratungsfehler im Verkauf und die Belieferung des Kunden mit falscher Ware ist ein weiteres Risiko, dem die BayWa ausgesetzt ist. Um dieses zu minimieren, setzt das Unternehmen auf intensive Produktschulungen sowie ein Beschwerde-Management-System.

Gesamtbeurteilung der Chancen- und Risikosituation durch die Konzernleitung

Die Gesamtbeurteilung der gegenwärtigen Chancen- und Risikosituation ergibt, dass weder Einzelrisiken noch Risiken im Zusammenwirken bestehen, die den Fortbestand des Konzerns gefährden. Die Gesamtbeurteilung ist damit unverändert zum Vorjahr. Auch für die Zukunft sind bestandsgefährdende Risiken gegenwärtig nicht erkennbar. Insgesamt sind die Risiken des BayWa-Konzerns begrenzt und überschaubar.

Neben potenziell nicht oder nur mittelbar beeinflussbaren geopolitischen oder makroökonomischen Risiken stehen die operativen Risiken im Mittelpunkt der Betrachtung. Bei Letzteren hat der BayWa-Konzern entsprechende Maßnahmen zur Risikosteuerung ergriffen.

Wesentliche Merkmale des Internen Kontroll- und Risikomanagementsystems

u
n
g
e
p
r
ü
f
t

Internes Kontrollsystem (IKS)

Das Interne Kontrollsystem (IKS) des BayWa-Konzerns beinhaltet die Summe der Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen, die der Steuerung und Überwachung der Unternehmensaktivitäten dienen. Die im IKS verankerten Regeln sind in verschiedenen Erklärungen, Richtlinien, Arbeitsanweisungen und Prozessbeschreibungen festgehalten. Es besteht ein konzernweiter Rahmen, in dem Aufbau, Überarbeitung und Kommunikation dieser Regelwerke festgelegt sind.

Durch die Abgrenzung von Verantwortungsbereichen und eindeutige Rollenzuteilungen werden zum einen klar definierte Zuständigkeiten sichergestellt. Zum anderen ist eine Funktionstrennung gegeben, durch die mögliche Interessenkollisionen unterbunden werden. Die verbindlichen Ziele und Verhaltensweisen, denen sich der BayWa-Konzern in seinen Unternehmensleitlinien sowie im Code of Conduct konzernweit verschrieben hat, betreffen das individuelle Handeln im Umgang mit Unternehmenswerten ebenso wie das faire und verantwortungsbewusste Verhalten gegenüber Lieferanten, Kunden und Kollegen. Des Weiteren hat die BayWa im Jahr 2022 einen Supplier Code of Conduct eingeführt.

Die jeweiligen Geschäftsfelder und Segmente definieren auf dieser Basis für ihre einzelnen Geschäftstätigkeiten einen angemessenen Rahmen von Prozessen und Regeln, die – je nach Geschäftsfeld oder Segment – aufgrund unterschiedlicher Systeme oder Prozessabläufe der in dem jeweiligen Prozess verarbeiteten Aktivität voneinander abweichen können. Bestimmte Risiken treten jedoch konzernweit auf. Für sie sind Konzernfunktionen eingerichtet, die für ihren jeweiligen Bereich im Sinne einer „zweiten Linie“ adäquate konzernweite Standards hervorbringen und bei deren Umsetzung unterstützen bzw. deren Umsetzung überwachen.

So verfügt die BayWa z. B. über eine etablierte Nachhaltigkeitsorganisation als Gruppenfunktion im Konzern. Dabei trägt der Vorstand der BayWa die Gesamtverantwortung. Der Bereich Corporate Sustainability berichtet direkt an den Vorstand, entwickelt das Thema entsprechend den Stakeholder- und Shareholder-Anforderungen stetig weiter und ist für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie zuständig.

Das Compliance-Management-System der BayWa ist ein weiterer Bestandteil des IKS und umfasst die Themengebiete Wahrung der Menschenrechte, Korruptionsprävention, Kartellrecht und Geldwäscheprävention. Der konzernweit geltende Code of Conduct ist das zentrale Element dieses Systems und wird ergänzt durch weitere Richtlinien, die detailliertere Vorgaben machen, z. B. die Compliance Policy. Neben der Durchführung von Compliance-Schulungen werden fortlaufend Risikoanalysen und Compliance-Kontrollen durchgeführt, welche entweder persönlich oder IT-gestützt erfolgen. Zudem betreibt die BayWa ein IT-gestütztes Sanktions- und Terrorlisten-Screening sämtlicher Kunden und Lieferanten.

Alle wesentlichen Geschäftsprozesse werden durch IT-Lösungen unterstützt und mit Hilfe modernster Softwarelösungen abgebildet. Soweit anwendbar, wird das vorhandene Set an integrierten Applikationskontrollen sowie IT-unterstützten Kontrollen angewendet. Darüber hinaus finden manuell durchgeführte Kontrollen Anwendung. Die BayWa betreibt ein Datenschutz- und Informationssicherheitsmanagementsystem, in dessen Rahmen Richtlinien vorgehalten und Schulungen durchgeführt werden. Für den BayWa-Konzern besteht auch eine Cyber-Versicherung.

Für die Wirksamkeit der eingerichteten Kontrollen sind bei den Geschäftsprozessen die jeweiligen Prozesseigentümer und konzernweit die jeweilige zweite Linie verantwortlich. Diese definieren Prozesse und Kontrollen zur Steuerung der Risiken. Corporate Audit als unabhängige dritte Linie prüft Geschäftsprozesse sowie die IT-Unterstützung nach eigener Risikoeinschätzung und gibt Empfehlungen zur Verbesserung der Wirksamkeit und Effizienz der Prozesse und Kontrollen ab. Die Umsetzung der abgeleiteten Aktionspläne erfolgt durch die erste und zweite Linie und wird durch Corporate Audit überwacht.

Der Aufsichtsrat kontrolliert den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens. Der Prüfungsausschuss (Audit Committee) überwacht den Rechnungslegungsprozess, die Abschlussprüfung und die Wirksamkeit des internen Kontroll-, Risikomanagement- und Revisionssystems sowie des internen Verfahrens für Geschäfte mit nahestehenden Personen (Related Party Transactions).

Da sich das Interne Kontrollsystem und das Risikomanagementsystem laufend verändern, z. B. durch Änderungen des Geschäftsmodells und von Zuständigkeiten, ergeben sich aus den Revisionsprüfungen immer wieder Verbesserungspotenziale sowohl hinsichtlich der Angemessenheit (Fehlen geeigneter Kontrollen) und der Wirksamkeit (unzureichende Durchführung) von Kontrollen. Weitere Verbesserungspotenziale können sich zudem aus Compliance-Vorfällen ergeben. Die Umsetzung der Verbesserungspotenziale wird nachgehalten.

Bei der Gesamtbeurteilung der Managementsysteme im BayWa-Konzern wurde festgestellt, dass keines der im Berichtsjahr identifizierten Verbesserungspotenziale gegen die Angemessenheit und Wirksamkeit der beiden Managementsysteme sprechen.

Risikomanagementsystem (RMS)

Das umfangreiche Risikomanagementsystem der BayWa erfasst und überwacht laufend sowohl die Konzernentwicklung als auch aktuelle Schwachstellen. Das Risikomanagementsystem umfasst alle Bereiche und ist ein zentrales Element der Berichterstattung. Eine wesentliche Aufgabe des Risikomanagements ist die Erkennung und Begrenzung bestandsgefährdender Risiken. In den Kapiteln „Grundsätze des Chancen- und Risikomanagements“, „Aufbau des Chancen- und Risikomanagements im BayWa-Konzern“, „Ablauf des Risikomanagements im BayWa-Konzern“ ist das Risikomanagementsystem der BayWa detailliert beschrieben.

Internes Kontrollsystem und Risikomanagementsystem bezogen auf den Konzernrechnungslegungsprozess

Wesentlicher Bestandteil des Chancen- und Risikomanagements ist das Interne Kontrollsystem (IKS) zur Überwachung des Rechnungslegungsprozesses. Der BayWa-Konzern hat entsprechend den gesetzlichen Vorgaben ein internes Kontrollsystem implementiert. Dessen Funktionsfähigkeit wird fortlaufend von der Internen Revision überprüft. Externe Spezialisten werden regelmäßig hinzugezogen, um Benchmark-Analysen und Zertifizierungen durchzuführen und Optimierungen einzuleiten. Der Konzernabschluss wird in einem zentral durchgeführten Prozess erstellt. Die Erfüllung der gesetzlichen und satzungsmäßigen Vorschriften ist dabei durch entsprechende Bilanzierungsvorgaben sichergestellt. Die Abteilung Corporate Accounting fungiert als direkter Ansprechpartner für die Geschäftsführer und Mitarbeiter im Rechnungswesen der Tochtergesellschaften in Bezug auf das Reporting und die Jahres- bzw. Quartalsabschlüsse. Corporate Accounting erstellt den konsolidierten Konzernabschluss nach IFRS.

Ein Kontrollsystem, das den Rechnungslegungsprozess überwacht, soll sicherstellen, dass die Geschäftsvorfälle – wie von den gesetzlichen und satzungsmäßigen Vorschriften gefordert – vollständig und zeitnah erfasst werden. Ferner soll damit gewährleistet werden, dass Inventuren ordnungsgemäß durchgeführt sowie Vermögenswerte und Schulden zutreffend angesetzt, bewertet und ausgewiesen werden. Das Kontrollsystem bedient sich sowohl automatisierter als auch manueller Kontrollmechanismen, um die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der Rechnungslegung sicherzustellen.

Alle einbezogenen Tochtergesellschaften sind verpflichtet, monatlich ihre Geschäftszahlen auf IFRS-Basis in einem standardisierten Reportingformat an die BayWa zu berichten. Dadurch können Plan-Ist-Abweichungen zeitnah identifiziert werden und es besteht die Möglichkeit, kurzfristig darauf zu reagieren.

Vergütungsbericht

Der Vergütungsbericht – seit dem Geschäftsjahr 2021 nicht mehr Bestandteil des Konzernlageberichts – wird auf der Homepage <https://www.baywa.com/konzern/corporate-governance/corporate-governance> als gesondertes Dokument veröffentlicht und dauerhaft zugänglich gemacht.

Übernahmerelevante Angaben – Berichterstattung nach § 315a HGB

Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals

Das gezeichnete Kapital der BayWa AG beläuft sich zum Stichtag auf 91.807.715,84 Euro (Vorjahr: 91.250.199,04 Euro) und ist eingeteilt in 35.862.389 (Vorjahr: 35.644.609) auf den Namen lautende