

Offizielles Organ des



# molkerei industrie

3

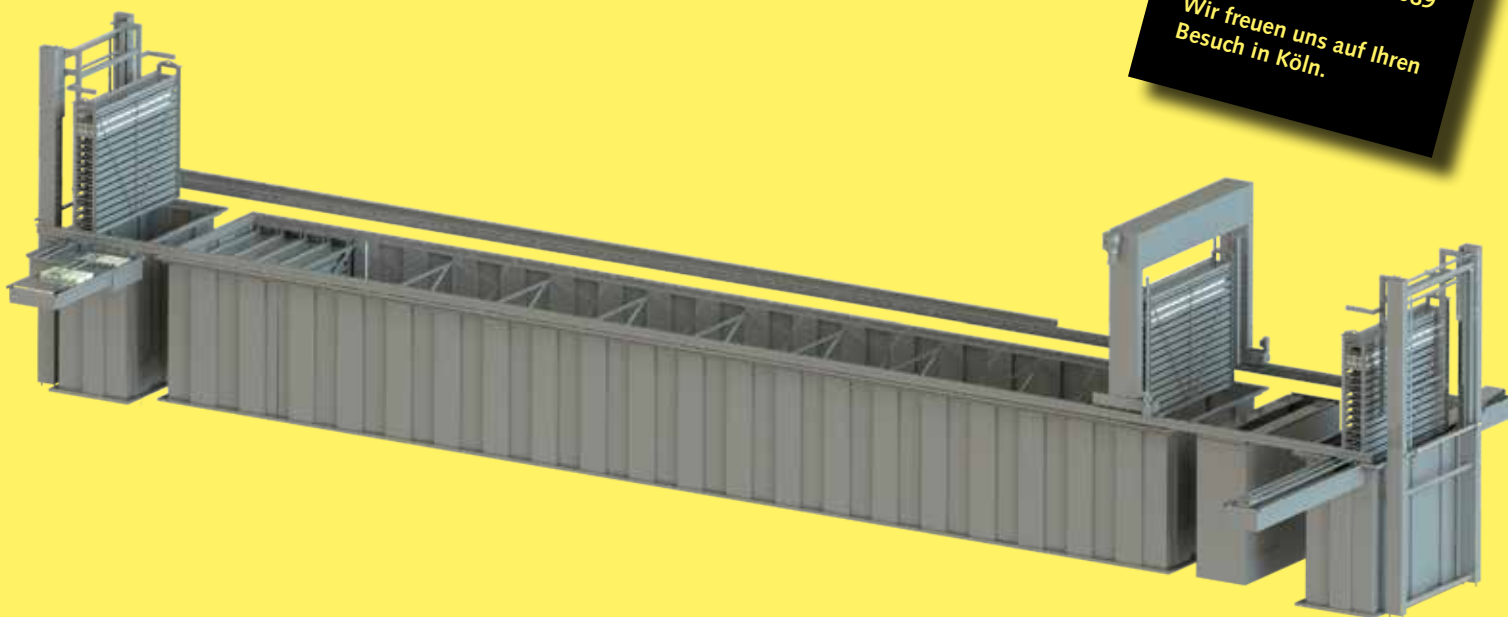
März 2018

TECHNIK | INGREDIENTS | VERPACKUNG | IT | LOGISTIK

[www.moproweb.de](http://www.moproweb.de)

## Cheeseneering

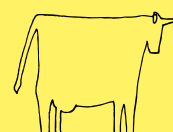
Kompetenz in Käserei- und Fördertechnik



### Sulbana Salzbadanlagen

- Vollautomatisiert
- Produkt schwimmend und geführt - Automatische Be- und Entladung
- Für Reinigungs- und Wartungszwecke leicht zu entfernende Regale
- Mit Manipulator - kranloses System
- Hygienische und robuste Ausführung
- Über 30-jährige Erfahrung

**S U L B A N A** [sulbana.com](http://sulbana.com)



# Vorsicht Milch!

## Die Besonderheiten für das Controlling in Molkereien



**Unser Autor:** Prof. Dr. Stefan Bayr, Dr. Bayr Consulting, Malzhauserstr. 10, 86453 Dasing-Tattenhausen, Telefon 08205-963707, E-Mail: info@bayr-business-consulting.de

**D**as Controlling muss für Molkereien nicht neu erfunden werden. Es können vorhandene Controllingkonzepte und -instrumente angepasst an die individuellen Anforderungen eines Unternehmens angewendet werden. Leider ist das aber für Molkereien nicht ausreichend, da der Faktor Milch und die daraus produzierten Milchprodukte mit ihren Eigenschaften und Besonderheiten auch eine spezielle Berücksichtigung im Controlling erfordern. Im Folgenden werden diese beschrieben und es wird auf die daraus resultierenden Konsequenzen für das Controlling bzw. für die betriebswirtschaftliche Steuerung in Molkereien eingegangen:

1. Die **Rohstoffkosten für Milch** sind in Molkereien mit Abstand der **bedeutendste Kostenfaktor**. In den meisten Molkereien bewegt sich der Anteil der Rohstoffkosten an den Gesamtkosten im Bereich zwischen 50 % und 75 %.

**Konsequenz:** Der Rohstoff Milch muss wegen dieser herausragenden wirtschaftlichen Bedeutung besonders transparent in seinen Rohstoff- und Produktflüssen, in der Planung, Kontrolle, Steuerung und Kalkulation sein.

2. In **Molkereigenossenschaften** enthalten die Rohstoffkosten für die Milch der Mitglieder auch eine **Kapitalverzinsungs- und Gewinnkomponente**. Die Rohstoffkosten werden außerdem durch die Milchpreisentscheidung vom Unternehmen festgelegt.

**Konsequenz:** Für betriebswirtschaftliche Auswertungen und Entscheidungen müssen Kapitalverzinsungs- und Gewinnbestandteile neutralisiert werden.

3. Der Rohstoff **Milch** ist **kein homogener Rohstoff**, sondern setzt sich aus unterschiedlichen **wertgebenden Komponenten** zusammen, die täglich und saisonal aufgrund unterschiedlicher Fütterung, Kuhrasen, Abkalbezeiträume u. ä. schwanken. Dabei

handelt es sich v. a. um den Gehalt an Fett, Kasein, Molkenproteine und Laktose. Die Preise für den Rohstoff Milch und für die wertgebenden Komponenten verhalten sich zunehmend volatil. Des Weiteren ergeben sich auch **jahreszeitliche Schwankungen** in der angelieferten Rohmilchmenge der Vertragslieferanten.

**Konsequenz:** Erhöhte Anforderungen an die produktionsseitige und betriebswirtschaftliche Steuerung des Rohstoffs Milch und seiner werthaltigen Komponenten. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage der Bewertung dieser Komponenten.

4. Die Herstellprozesse in Molkereien sind durch einen hohen Anteil an **Kuppelproduktionsprozessen** und durch verschiedene **zerlegende- und zusammenführende Prozesse** gekennzeichnet. Dies hat sich durch die Entwicklungen der Membrantechnologien in den letzten Jahren verstärkt. In Verbindung mit der unterschiedlichen Zusammensetzung des Rohstoffs Milch ergeben sich variable und mehrstufige Rezepturen.

**Konsequenz:** Ebenfalls erhöhte Anforderungen an die produktionsseitige und betriebswirtschaftliche Steuerung des Rohstoffs Milch inklusive entstehender Zwischen- und Kuppelprodukte. Es ergeben sich die betriebswirtschaftlichen Probleme der Kuppelproduktkalkulation.

5. Der **„Abnahmezwang“ des Rohstoffs Milch:** Molkereien sind verpflichtet, die leicht verderbliche Rohmilch ihrer Milchlieferanten permanent abzunehmen, sofern sie die festgelegten Qualitätsanforderungen erfüllt. Da aus Qualitätsgründen eine Lagerung der angelieferten Rohmilch in der Molkerei nicht möglich ist, muss die Anlieferungsmilch einem anerkannten Pasteurisierungsverfahren unterworfen werden. Das hat zur Folge, dass eine Molkerei täglich zumindest die Rohmilch pasteurisieren und eingestellte Milch für weitere Produktionsprozesse bereitstellen muss. Zum anderen muss eine Molkerei auch dann die Milch ihrer Lieferanten

verarbeiten, wenn diese nicht angemessen, d. h. in Höhe des vertraglich vereinbarten Milchpreises verwertet werden kann.

**Konsequenz:** Hohe Anforderungen an die Planung in Molkereien, v. a. an die Rohstoffplanung. Es ergibt sich der Bedarf für milchwirtschaftliche Verwertungsrechnungen. Der „Abnahmezwang“ hat als Risikofaktor eine hohe Bedeutung für das Risikomanagement in Molkereien.

#### **6. Geringe Haltbarkeit der Verarbeitungsmilch und der meisten Milchprodukte:**

Auch die pasteurisierte und eingestellte Milch in der Molkerei kann aus Qualitäts- und Kapazitätsgründen nur wenige Tage gestapelt werden. Bei vielen hergestellten Milchprodukten ist mit Ausnahme von Dauermilchprodukten und eingeschränkt bei Hart- und Schnittkäse nur eine mehr oder weniger begrenzte Haltbarkeit gegeben, so dass nur in geringem Maße „auf Lager“ produziert werden kann. Dadurch werden eine gleichmäßige Kapazitätsauslastung der Anlagen erschwert und die Losgrößen tendenziell vermindert. Das schlägt sich letztlich in höheren Rüst-, Umstell- und Reinigungskosten nieder.

**Konsequenz:** Ebenfalls hohe Anforderungen an die Planung (Rohstoffplanung, Produktionsplanung, Absatzplanung) und die Kalkulation in Molkereien.

#### **7. Mehrtätige Herstellprozesse, saisonale Absatzschwankungen:**

Viele Milchprodukte erfordern mehrtägige Herstellprozesse, unter der Berücksichtigung der Reifung bei einigen Käsesorten kann die Herstelldauer sogar bis zu mehreren Monaten dauern. Darüber hinaus sind die Absatzmengen einiger Milchprodukte saisonalen Schwankungen oder sogar kurzfristigen Witterungseinflüssen unterworfen.

**Konsequenz:** Wiederum hohe Anforderungen an die Planung in Molkereien.

Wegen dieser molkereispezifischen Anforderungen wurden verschiedene spezielle Controllinginstrumente entwickelt, um eine Molkerei gerade auch im Hinblick auf die Bedeutung des Faktors Rohstoff zielorientiert steuern zu können. Es handelt sich dabei um

- die **milchwirtschaftliche Rohstoffrechnung** mit der Erstellung von Rohstoff- und Inhaltsstoffbilanzen,
- um die **Rohstoffbewertung** in Molkereien und
- um die milchwirtschaftliche **Verwertungsrechnung**.

**Fazit:** Ein geeignetes Controllingsystem in Molkereien muss auf die Besonderheiten des Rohstoffs Milch und der daraus produzierten Zwischen-, Kuppel- und Endprodukte eingehen. Deswegen müssen unbedingt spezielle milchwirtschaftliche Controllinginstrumente Bestandteil eines Controllingsystems sein. Außerdem verdeutlichen gerade auch die Besonderheiten des Faktors Milch die Wichtigkeit der Planung in Molkereiunternehmen.

In den nächsten Beiträgen wird auf die Ausgestaltung und die Weiterentwicklungen dieser speziellen Controllinginstrumente für Molkereien genauer eingegangen.