

Offizielles Organ des 

6

Juni 2018

molkerei industrie

TECHNIK | INGREDIENTS | VERPACKUNG | IT | LOGISTIK

www.moproweb.de



Keep it great! mit BioSafe®

BioSafe® sind natürliche Lebensmittelkulturen, die Spätblähung bei Käse verhindern. Somit bleibt die Qualität Ihres Käses immer gleichwertig. Zudem können Sie die wachsende Nachfrage nach natürlichen Produkten erfüllen und die größtmögliche Wertschöpfung aus Ihrer Molke erreichen.

CHR HANSEN

Improving food & health

CHR. HANSEN GmbH, Große Drakenburger Straße 93-97, 31582 Nienburg/Weser
Tel.: +49 5021 963 0, service@chr-hansen.com, www.chr-hansen.com

Old fashioned oder up to date?

Die Betriebsübersicht



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

Die Betriebsübersicht ist in der Molkereiwirtschaft der zentrale Bestandteil der Betriebsbuchhaltung. Sie fasst den internen Rohstoff- und Produktfluss zusammen und erstellt Produktionsstatistiken und Rohstoffbilanzen.

Die Betriebsbuchhaltung beginnt mit dem Rohstoffeingang, der sich aus der Eigenmilch der Vertragslieferanten und der Zukaufsmilch von anderen Molkereien zusammensetzt (vgl. Abbildung 1).

Als nächstes werden in den sogenannten Tagesberichten der einzelnen Produktionsabteilungen und des Betriebsraums die Rohstoffeingänge und -verbräuche, die Herstellmengen, die Rohstoffbestände, die Halffertig- und Fertigwarenbestände sowie Mengendifferenzen festgehalten.

Zur Erstellung der Tagesberichte werden Untersuchungsergebnisse des Labors (z. B. Fettgehalt, Trockenmasse, Milchkichte usw.) und Informationen von der Expedition bzw. aus dem Vertrieb über verkaufte Mengen und Fehlmengen (beschädigte oder verschmutzte Ware, Warenrücklauf) benötigt. Tagesberichte werden manuell oder mit EDV-Unterstützung erstellt. Sie haben häufig einen betriebsindividuellen Aufbau, da die Schwerpunkte je nach Molkereibetrieb unterschiedlich sind.

Die Betriebsübersicht fasst die Tagesberichte der Produktionsabteilungen, der Annahme und des Betriebsraums zusammen. Sie beinhaltet die Rohstoffrechnung und erstellt Tagesbilanzen, die monatsweise zu einer Monats-Betriebsübersicht verdichtet werden. Aus der Betriebsübersicht müssen in der Summe und für das einzelne Fertig- und Halffertigprodukt

- die Verbrauchsmenge des Rohstoffes (Rohstoffeinsatz),
- der Fett- und evtl. Eiweißgehalt des Rohstoffes,
- die Ausbeuten,
- der Kuppelprodukterfall,
- die produzierten Mengen,
- die Anfangs- und Endbestände an Rohstoffen und Halffertigprodukten,
- die Verluste an Rohstoffen und Produktionsmengen,
- die Absatzmengen und
- evtl. Fehlproduktionen, Absatzverluste und Mengendifferenzen hervorgehen.¹

Die Monats-Betriebsübersicht liefert verschiedene Ist-Mengen für die Kostenrechnung und dient als Grundlage für die amtlichen Meldungen laut Milch-Meldeverordnung. Des Weiteren dienen die Informationen der Betriebsübersicht als

wichtige Grundlage für das Management-Reporting und für kurzfristige Planungsprozesse.

Und schließlich hat die Betriebsübersicht vor allem eine wichtige Funktion im Hinblick auf die Transparenz, die Kontrolle und die wirtschaftliche Verwendung des Haupt-Kostenfaktors Milch zu erfüllen.

Gerade im Zuge der Einführung von ERP-Systemen in Molkereien wurde die Betriebsübersicht immer wieder als nicht zeitgemäß oder als zu aufwendig angesehen. In der Tat ist es nicht einfach, auch wenn man dabei Schnittstellen zu den bestehenden Prozessleitsystemen nutzt, die Produktionsstrukturen und letztlich auch die einzelnen Lager- und Prozessstanks und deren Mengenbewegungen im Produktionsmodul eines ERP-Systems abzubilden. Da die Informationen und die Informationsstrukturierung für eine Molkerei essentiell sind muss aber auch im Rahmen der Einführung moderner ERP-Systeme die Betriebsübersicht oder deren Inhalte erhalten bleiben. Die Betriebsübersicht ist somit alles andere als „old fashioned“, sondern ein wichtiges Instrument zur Steuerung v. a. der Produktionsprozesse einer Molkerei. Allerdings wird man sie heute eher als Produktionsinformationssystem bezeichnen.

¹ Vgl. Branz, G.: *Einführung in die Kosten- und Leistungsrechnung der Molkereiwirtschaft*, Eigenverlag G. Branz, Stuttgart 1966, S. 12.

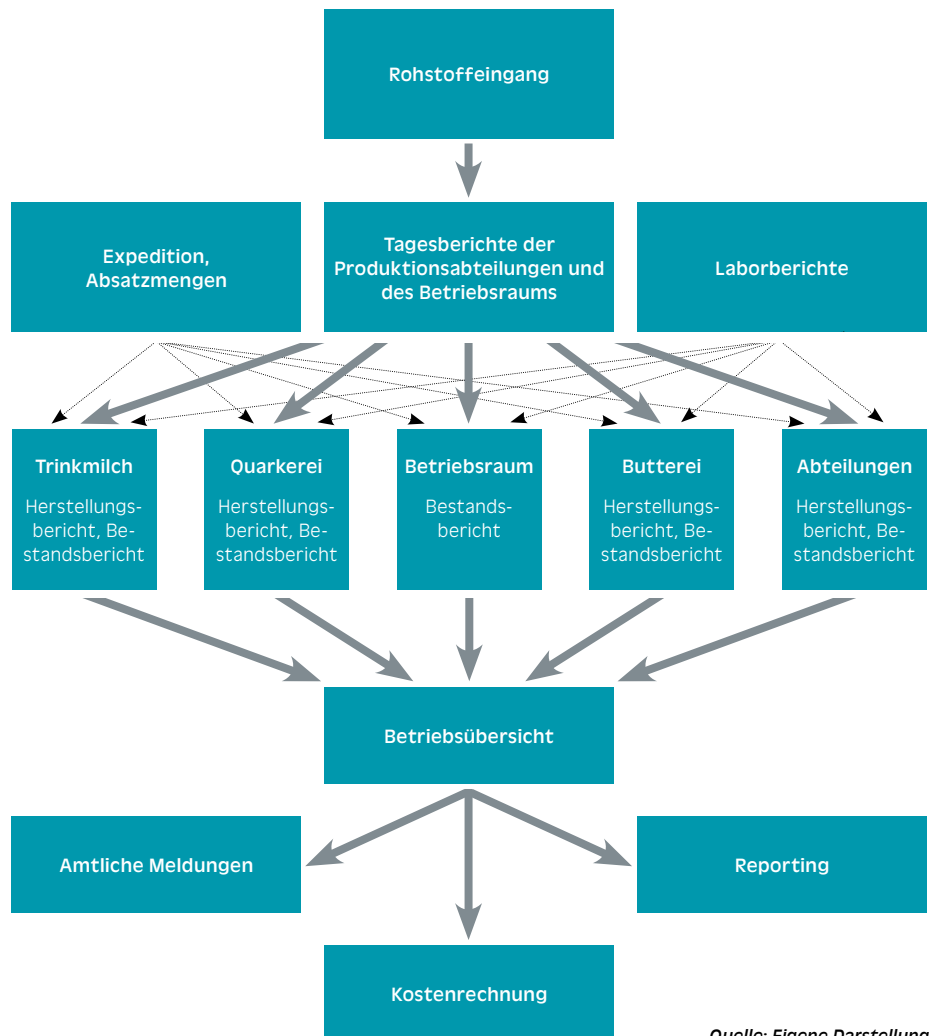
Ist eine Betriebsübersicht wie beschrieben aber auch „up to date“?

Nein, da eine moderne Betriebsübersicht sich von einem Dokumentationssystem zu einem Controllinginstrument weiterentwickeln sollte, um das Produktionscontrolling in Molkereien zu unterstützen: Die Betriebsübersicht muss eine Wirtschaftlichkeitsüberprüfung des laufenden Produktionsgeschehens ermöglichen, damit kurzfristig auftretende Abweichungen schnell erkannt und korrigiert werden können. Gerade bei der großen Bedeutung der Produktionskosten in der Molkereiwirtschaft ist es nicht akzeptabel, nur anhand der monatlichen Kostenrechnung Abweichungen aufzudecken und zu korrigieren. Die Zeitspanne zwischen Entstehung und Ermittlung von Abweichungen ist zu groß und über einen Monatszeitraum erschwert eine Saldierung und Kumulierung von Abweichungen eine effiziente Analyse. Das Produktionsgeschehen muss deshalb möglichst täglich hinsichtlich auftretender und beeinflussbarer Unwirtschaftlichkeiten überprüft werden, damit schnell und wirksam auf Abweichungen reagiert werden kann. Mengen- und Leistungsgrößen, die täglich beeinflussbar und zu kontrollieren sind, sind dann auch nicht mehr Teil einer Monatskontrolle in der Kostenrechnung.

Zur **Wirtschaftlichkeitsüberwachung** werden dabei die Auswirkungen der Produktionsprozesse nicht an einer einzigen wirtschaftlichen Größe (z. B. Stückkosten), sondern an einem System von über- und untergeordneten Kennzahlen gemessen (z.B. Ausbeuten, Abfüllgewichte, Ausschussquote), welche die Beziehungen zwischen Einflussgröße und wirtschaftlichem Ziel (möglichst geringe Herstellkosten) erkennbar machen. Heutzutage spricht man dabei von **Performance Measurement**.

Eine unter diesen Anforderungen moderne und controllinggerechte Betriebsübersicht weist folgende Eigenschaften und Kriterien auf: Sie stellt die für die kurzfristige Wirtschaftlichkeitsbeurteilung und Steuerung benötigten Kennzahlen zur Verfügung, und zwar nicht nur Ist-Mengen, sondern auch vergleichbare Plan- bzw. Sollmengen. Neben der Ist-Betriebsübersicht muss es deshalb auch eine Soll-Betriebs-

Abbildung 1: Übersicht über die Betriebsbuchhaltung in der Molkereiwirtschaft



Quelle: Eigene Darstellung

übersicht bzw. Sollwerte geben. Nur so ist die Möglichkeit von kurzfristigen Soll-Ist-Vergleichen und die gezielte kurzfristige Steuerung möglich.

Die Betriebsübersicht muss zur Unterstützung des Produktionscontrollings neben dem wichtigsten Kontrollobjekt Rohstoff Milch bei Bedarf auch auf andere bedeutende Faktorverbräuche in der Produktion wie z. B. Personalstunden oder verschiedene wichtige Materialverbräuche (z. B. Verpackungsmaterial oder Hilfs- und Zusatzstoffe) erweiterbar sein.

Die genannten Eigenschaften weist eine traditionell ausgestaltete Betriebsübersicht, auch wenn sie in einem ERP-

System abgebildet ist, nur zum Teil auf. Es besteht deshalb die Notwendigkeit der Weiterentwicklung der Betriebsübersicht zu einem Controllinginstrument.

Fazit

Eine Betriebsübersicht ist nicht old fashioned, sondern ein sehr wichtiges Informationssystem für eine Molkerei. Um up to date zu sein, muss sich die Betriebsübersicht aber zu einem Controllinginstrument weiterentwickeln. Wie eine controllinggerechte moderne Betriebsübersicht erstellt werden kann, wird im nächsten Beitrag gezeigt.

2 Vgl. Kaiser, K.: *Operative Kennzahlenrechnung – ein Weiterentwicklungsansatz der Kosten- und Leistungsrechnung bei automatisierten Produktionsprozessen*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 46. Jg., Heft 9, S. 753–758.