



Im betriebswirtschaftlichen Vergleich stehen Hofmolkereien gegenüber anderen Betriebszweigen gut da.

Hofmolkereien: Das Management macht's

Spezialisierung auf wenige Produktgruppen und eine hohe Arbeitsproduktivität sind das Geheimnis erfolgreicher Hofmolkereien. Weitere Ergebnisse einer betriebswirtschaftlichen Erhebung in 15 Bio-Hofmolkereien lesen Sie im folgenden Artikel.

Hofmolkereien haben trotz vieler Gemeinsamkeiten ihren eigenen Charakter: Betriebsleiterfamilie, unterschiedliche Sortimentsgestaltung und Produktionsabläufe schlagen sich hier nieder. Die nachfolgenden Ergebnisse von 15 analysierten Bio-Hofmolkereien geben Anhaltspunkte zur Beurteilung der Wirt-

schaftlichkeit der eigenen Hofmolkerei. Die Daten stammen aus dem gesamten Bundesgebiet. Damit Sie die Zahlen vergleichen und einschätzen können, wurden einheitliche Bewertungen vorgenommen:

■ Geldbeträge netto: Aus allen Geldbeträgen wurde die Mehrwertsteuer herausgerechnet.

■ Umsatzerlöse ohne Direktvermarktung: Umsätze der Direktvermarktung wurden auf Großhandelsniveau heruntergerechnet.

■ Einheitliche Bio-Milchpreise: Für selbst erzeugte Kuh-, Ziegen- und Schafmilch wurden einheitliche Netto-Milchpreise festgesetzt: Kuhmilch: 37 Cent/kg, Ziegenmilch: 64 Cent/kg, Schafmilch: 92 Cent/kg.

Vier Gruppen

Für die Auswertung der Daten wurden vier Vergleichsgruppen, geordnet nach Verarbeitungsmenge und der verarbeiteten Milchart (Übersicht 1), gebildet.

Die meisten Betriebe der Gruppen A und B haben mit einem Anteil von 60 bzw. sogar 75 % ihren Produktschwerpunkt auf Hart- und Schnittkäse gelegt. Bei der Vermarktung setzen die großen Betriebe der Gruppe A in erster Linie auf den Groß- und Einzelhandel. Mit einem Anteil von nur 6 % spielt der Direktabsatz allenfalls eine Nebenrolle. Mehr Gewicht hat die Direktvermarktung bei den Hofmolkereien der Gruppe B. Sie vermarkten rund ein Drittel ihres Käses direkt an Endverbraucher.

Bei den kleineren Betrieben der Gruppen C und D ist eine weniger starke Spezialisierung festzustellen. Die Ziegenmolkereien der Gruppe C legen nahezu gleiches Gewicht auf Frischkäse (39 %) und Hart- und Schnittkäse (43 %). Bei den Schafmilchverarbeitern der Gruppe D steht neben Joghurt (38 %) ebenfalls der Frischkäse mit 43 % auf dem Produktionsplan. Beim Absatz setzen die kleineren Hofmolkereien stärker auf die Direktvermarktung.

für Fremd-AK mit 16 % und der kalkulatorische Unternehmerlohn mit 11,2 %.

Durch die Verarbeitung relativ großer Chargen (über 500 l) und einer geringen Produktvielfalt können die Personalkosten (Personalaufwand und Unternehmerlohn) spürbar verringert werden. Dies hat sich vor allem die Gruppe A zunutze gemacht. Sie hat mit Abstand die geringsten Personalkosten. Die Betriebe der Gruppen C und D verarbeiten in der Regel kleinere Chargen. Einigen Betrie-

ben dieser Gruppen gelingt es dennoch, den Anteil der Personalkosten an der Leistung günstig zu gestalten, indem sie erlösstarke Produkte herstellen.

Ihr Ziel als Unternehmer sollte sein, die Personalkosten (Personalaufwand + Unternehmerlohn) auf maximal 30 % der Gesamtleistung zu begrenzen. Liegen Sie darüber, so ist bei Ihren aktuellen Produktpreisen eine angemessene Entlohnung schwer zu erreichen. Sie sollten dann sowohl Ihre Produktpreise, Ihr Pro-

Kostenfaktor Rohstoffe

Die Umsatzerlöse beliefen sich im Durchschnitt aller 15 Hofmolkereien auf rund 150 000 €.

Den Löwenanteil bei den Kosten machen die Rohstoffkosten aus. Ihr Anteil beläuft sich im Schnitt auf knapp 40 %. Der Anteil der Rohstoffkosten an der Leistung (Leistung = Umsatzerlöse + Bestandsveränderungen + Privatentnahmen) schwankt bei den untersuchten Betrieben von 29 bis 61 %. Die Kosten für Ziegen- und Schafmilch sind im Verhältnis zum Verkaufspreis des Produktes hoch, hier verursacht Kuhmilch geringere Kosten. Produkte mit geringer Ausbeute benötigen eine große Milchmenge je kg fertigem Produkt. Deshalb schlagen bei Schnitt- und Hartkäse überproportional hohe Rohstoffkosten zu Buche. Bei Frischkäsezubereitungen und Schnitt- und Weichkäsen mit Kräutern und Gewürzen werden teils beträchtliche Mengen von Zutaten wie Öl, Essig, Gewürze oder Kräuter eingesetzt, welche die Rohstoffkosten erhöhen.

Personalkosten im Griff?

Weitere wichtige Kostenblöcke bei den Hofmolkereien sind die Lohnkosten



Die größeren sind in der Regel auch die erfolgreicheren Hofmolkereien.

1. Daten von 15 Hofmolkereien

Vergleichsgruppe der 15 untersuchten Hofmolkereien

Gruppe	Anzahl der Betriebe	Milchart	Verarbeitungsmenge
A	3	Kuhmilch	über 150 000 kg
B	5	Kuhmilch	50 000 bis 100 000 kg
C	4	Ziegenmilch	über 40 000 kg
D	3	Schaf- und Ziegenmilch	unter 40 000 kg



Die Käsepflege erfordert Sorgfalt und viel Handarbeit.



Eine hohe Arbeitsproduktivität trägt entscheidend zur Rentabilität der Hofmolkerei bei.

duktsortiment, Ihre Chargengrößen als auch Ihre Arbeitsabläufe auf Effektivität überprüfen.

Investitionen in Gebäude und Maschinen und die jährlich dadurch verursachten Kosten werden häufig als der entscheidende Kostenfaktor in Hofmolkereien angesehen, sind es aber nicht. Die Kosten für Maschinen und Gebäude liegen im Durchschnitt der analysierten Betriebe nur bei 6,4 % der Leistung. Deutlich wurde, dass bei der Verarbeitung geringerer Milchmengen die Kosten im Verhältnis zur Leistung deutlich zunehmen. Der Anteil der Gebäudekosten, der Kosten für Maschinen und Einrichtung und sonstigen Kosten sollte unter 15 % des Umsatzes liegen. Wenn für Kostensenkung nur wenig Spielraum bleibt, muss der Erfolg durch eine höhere Auslastung mit größerer Milchmenge und höheren Umsätzen verbessert werden. Nachteile bei der Kostenstruktur durch die Verarbeitung geringer Milchmengen, lassen sich auch durch eine geschickte Produktauswahl teilweise kompensieren.

Hofverarbeitung – Molkerei

Das Buch „Hofverarbeitung – Molkerei“ von Marc Albrecht-Seidel und Hubert Redelberger erscheint im Oktober 2006 im Bioland-Verlag, Mainz. Es umfasst etwa 80 Seiten und kostet rund 22,80 € (ISBN 3-934239-25-0). Es enthält eine Vielzahl von Ergebnissen, Kennzahlen, Checklisten und Bausteinen für die eigene Analyse, Optimierung und Planung von Hofmolkereien. Die beiliegende CD mit einem Excel-Programm „Analyse Hofmolkerei“ hilft Lesern, die eigene Hofmolkerei unter die Lupe zu nehmen. Das Programm bietet Möglichkeiten für eine Betriebszweiganalyse und Produktkalkulationen.

Bestellungen beim Verband für handwerkliche Milchverarbeitung im ökologischen Landbau e.V., Tel. (081 67) 98 96 21, Fax: 98 96 81, E-Mail: info@milchhandwerk.info, Internet: www.milchhandwerk.info.

Wirtschaftlicher Erfolg

Der Gewinn liegt im Schnitt aller Betriebe bei etwa 35 000 €. Dabei erreichen 14 von 15 Betrieben positive Gewinnbeiträge. Werden vom Gewinn noch die Kosten für nicht entlohnte Arbeitszeit (kalkulatorischer Unternehmerlohn mit 15 €/Stunde) und die kalkulatorischen Zinsen für das gebundene Eigenkapital (5 %) abgezogen, ergibt sich ein durchschnittliches kalkulatorisches Ergebnis von 19 000 €. Ein Wert, der sich im Vergleich zu anderen landwirtschaftlichen Betriebszweigen durchaus sehen lassen kann.

Die Durchschnittszahl sagt jedoch nichts über die Situation einzelner Betriebe aus. Bei acht Betrieben ist das kalkulatorische Ergebnis negativ, bei sechs Betrieben positiv und ein Betrieb hat ein annähernd ausgeglichenes Ergebnis. Über die Hälfte der Betriebe erzielt also weniger als 15 € Entlohnung für die Unternehmer-Arbeitszeit, während sieben Betriebe die Zielgröße von 15 € erreichen oder überschreiten.

Anzeige
Format: 1/1
Kunde: Hundsbichler
4c

Das Erfolgsgeheimnis

Die Rentabilität und die Faktoren für den Erfolg sind von Hofmolkerei zu Hofmolkerei sehr unterschiedlich. Anhand von Betriebsvergleichen lassen sich aber Kennzahlen aufzeigen, die die erfolgreicheren Hofmolkereien charakterisieren. Übersicht 2 zeigt die Unterschiede des erfolgreichen Drittels der untersuchten Betriebe (gemessen an der Verwertung der gesamten Arbeitsstunden) im Vergleich zu den restlichen Betrieben auf.

Die erfolgreichen Betriebe betreiben größere Hofmolkereien, arbeiten mit größeren Käsekesseln und verarbeiten rund 140 000 kg Milch pro Jahr und damit mehr als doppelt so viel wie die restlichen Betriebe, die es auf 67 000 kg bringen. Mit rund 300 000 € pro Jahr erzielen die erfolgreichen Betriebe eine höhere Leistung (Umsatz) als die restlichen Betriebe, die rund 77 000 € erwirtschaften. Zu beachten ist, dass die erfolgreichen Betriebe diese hohe Leistung nicht allein durch die höhere Milchmenge erreichen, sondern auch durch eine höhere Leistung je kg verarbeiteter Milch. Sie liegt bei den erfolgreichen Betrieben mit 2,20 €/kg weitaus günstiger als bei den restlichen Betrieben mit 1,20 €/kg. Dies ist vor allem eine Auswirkung des unterschiedlichen Sortiments, welches bei den erfolgreichen Betrieben höhere Anteile an Frischkäse und weniger Schnittkäse enthält. Damit hängt auch der Anteil der Rohstoffkosten an der Leistung zusammen. Während das erfolgreiche Drittel der Betriebe 35 % der Leistung für die Rohstoffkosten benötigt, sind dies bei den restlichen Betrieben im Mittel bereits 44 %.

Neben den Rohstoffkosten machen die Arbeitskosten (Personalaufwand + kalkulatorischer Unternehmerlohn) den zweiten wesentlichen Unterschied zwischen den erfolgreichen und restlichen Betrieben aus. Während beim erfolgreichen Drittel rund 24 % der Leistung reichen, um die Arbeitskosten zu decken, ist der Anteil der Arbeitskosten beim Rest der Betriebe etwa doppelt so hoch. Dagegen gibt es beim Anteil der Kosten für Gebäude, Maschinen und Sonstiges an der Leistung kaum Unterschiede zwi-

2. Hofmolkereien im Vergleich			
Ausgewählte Merkmale u. Ergebnisse der erfolgreichsten u. restl. Hofmolkereien i. V.			
Merkmal	Einheit	Erfolgreiches Drittel	Restliche Betriebe
Verarbeitungsmenge	kg/Jahr	136 000	67 000
Fläche der Hofmolkerei	m ²	174	75
Fassungsvermögen Käsekessel	Liter	1 100	460
Investitionen in Gebäude und Maschinen	€	147 000	46 000
Arbeitskräfte (umgerechnet in Vollzeitbeschäftigte)	Ak	2,9	1,7
Investitionen je kg Verarbeitungsmilch	€	1,60	1,10
Arbeitszeitbedarf gesamt	Akh/Jahr	5 200	3 100
Rohstoffart () = Zahl der Betriebe	Milch	Kuh (3) Ziege (1) Schaf (1)	Kuh (5) Ziege (3) Schaf (2)
Produktionsschwerpunkte () = Zahl der Betriebe	Produktgruppen	Frischkäse (3) Schnittkäse (1) Vollsortiment (1)	Schnittkäse (5) Frischkäse (3) Joghurt (1) Weichkäse (1)
Vermarktungsanteile	Endverbraucher Einzelhandel Großhandel	7 % 40 % 53 %	38 % 42 % 20 %
Leistung (Umsatz)	€/Jahr	300 000	77 000
Leistung je Vollzeitbeschäftigte	€/Akh	100 000	45 000
Leistung je kg verarbeitete Milch	€/kg	2,2	1,2
Rohstoffeinsatzkosten	% der Leistung	35	44
Realisierter Verarbeitungsaufschlag auf Rohstoffkosten	%	183	128
Arbeitskosten	% der Leistung	24	47
Maschinen- und Gebäudekosten	% der Leistung	9,2	8,5
Sonstige Kosten	% der Leistung	4,9	5,6
Gewinn	€/Jahr	89 000	9 000
Arbeitseinkommen aller Arbeitskräfte pro Akh: (Gewinn + Personalaufwand) / Gesamtarbeitszeit	€/Akh	22	8

schen erfolgreichen und anderen Betrieben.

Entscheidend für die Rentabilität der Hofmolkerei ist es, eine hohe Arbeitsproduktivität zu erreichen und die eingesetzte Arbeitszeit von Unternehmerfamilie und Mitarbeitern angemessen zu entlohnen. Dies gelingt den auf wenige Produktgruppen spezialisierten Hofmolkereien am besten. Nur in größeren Betrieben mit guter Arbeitsor-

ganisation ist auch bei einem breiten Produktsortiment eine hohe Arbeitsproduktivität möglich. Für Betriebe, deren Milchverarbeitung nur einen geringen Umfang erreicht, kann die Spezialisierung auf einzelne Produktgruppen und die Vermarktung in Kooperation mit anderen Hofmolkereien eine sinnvolle Alternative zu einem eigenen breiten Sortiment sein.

Hubert Redelberger
Marc Albrecht-Seidel

Anzeige
Format: 1/1
Kunde: Untroma
4c