

Leitfaden Wirtschaftlichkeit in der Direktvermarktung

Produktkalkulation als Grundlage eines erfolgreichen
Produktangebots in der Direktvermarktung



Inhalt

Das Projekt OlaW	3
Aktuelle Herausforderungen für die Direktvermarktung.....	4
Wirtschaftlichkeit und Optimierung der Vermarktungsstrategie	4
Effizienz interner Prozesse	5
Produktmargen	5
Mitarbeiterführung.....	6
Vorgehensmodell zur Produktkalkulation in der Praxis der Milchproduktion und -verarbeitung.....	7
Anwendung im Pilotbetrieb.....	12
Produktbezogene Analyse der Rahmenbedingungen im Pilotbetrieb...12	
Produktbezogene Prozesserfassung im Pilotbetrieb.....13	
Produktbezogene Kostenanalyse im Pilotbetrieb	13
Produktbezogene Kostenkalkulation im Pilotbetrieb.....	16
Schlussfolgerungen & Handlungsempfehlungen	20
Checkliste.....	22

Regionale Wertschöpfung –
gut für *Land* und *Leute*

Das Projekt OlaW

Der vorliegende Leitfaden ist ein Ergebnis des Projektes OlaW »Optimierung regionaler landwirtschaftlicher Wertschöpfungsketten für mehr Nachhaltigkeit am Beispiel der Milchproduktion und -verarbeitung«. Ziel des Projektes war es, relevante Antworten für die erfolgreiche Entwicklung regionaler Wertschöpfungsketten in der Milchwirtschaft am Beispiel eines landwirtschaftlichen Betriebs zu erarbeiten.

OlaW wurde im Auftrag des LfULG von der MKH Agrar-Produkte-GmbH als Modellbetrieb (der Vertrieb der Produkte erfolgt unter der Marke Krabat Milchwelt) aus der Milchproduktion und -verarbeitung und der CONOSCOPE als Innovations- und Beratungsunternehmen im Zeitraum vom 01.06.2023 bis 14.02.2024 umgesetzt.

Wesentliche Ziele des Projektes waren

Optimierung von Prozessen unter Nutzung digitaler Möglichkeiten:

Entlang der Wertschöpfungskette Milch sollen die digitalen Möglichkeiten in der Optimierung der Prozesskette ausgelotet werden.

Entwicklung von (Produkt- und Prozess-) Innovationen für Erfolg in der Direktvermarktung:

Im engen Austausch mit der Praxis sollen innovative Lösungen in den landwirtschaftlichen Produktions- und Vermarktungsprozessen entwickelt werden.

Betrachtung der Nachhaltigkeit als Querschnittsaufgabe sowohl innerbetrieblich als auch in der Verbraucherkommunikation:

Es soll aufgezeigt werden, wie sich die Förderung von Nachhaltigkeit und Tierwohl in der Landwirtschaft mit Transparenz und der Vertrauensbildung beim Verbraucher verbinden lassen.

Rolle des landwirtschaftlichen Betriebs als Motor regionaler Kreisläufe ist zu stärken:

Zur Verbesserung der Integration mit landwirtschaftsnahen Dienstleistungen sollen betriebsbezogene Lösungen aufgezeigt werden.

Um einen erfolgreichen Transfer der Ergebnisse zu ermöglichen, werden Erkenntnisse aus dem Projekt mit Modellcharakter u.a. in Form von verschiedenen Leitfäden aufbereitet. Somit sollen umsetzbare Handlungsempfehlungen für Unternehmen innerhalb und außerhalb des Modells sichtbar und anwendbar werden. Im Rahmen des Projektes erscheinen Leitfäden zum Thema Kundenbefragung, Wirtschaftlichkeitsanalysen, Führung und Organisation sowie Nachhaltigkeit.

Aktuelle Herausforderungen für die Direktvermarktung

Wirtschaftlichkeit und Optimierung der Vermarktungsstrategie

Die Beachtung der Wirtschaftlichkeit und damit verbundener Möglichkeiten zu Optimierung und Effizienzsteigerung sind zentrale Themen in der Direktvermarktung.

Zwar hat sich der **Wunsch nach einem größeren Angebot** an Lebensmitteln aus der Region in den letzten Jahren im Freistaat deutlich verstärkt ¹ aber **ungünstige Rahmenbedingungen** (Ukraine-Krieg, Energiekrise, Inflation und Kaufkraftverluste) und eine Gesamtentwicklung mit geringeren Wachstumsraten haben auch in der Direktvermarktung den Druck auf Produzenten erhöht, die Wirtschaftlichkeit ihrer Aktivitäten stärker in den Vordergrund zu stellen. Konsumenten zeigen in diesem Zusammenhang ein komplexes, oft widersprüchliches Verhalten. Sie sind zunehmend qualitäts- und gesundheitsbewusst und legen einen großen Wert auf Regionalität und Nachhaltigkeit, während gleichzeitig **der Preis eine wichtige Rolle** spielt².

In der Organisation der Direktvermarktung gibt es nennenswerte **Effizienzpotenziale**. Dazu gehört die Beobachtung, dass sich Warenangebote nicht ausreichend an wirtschaftlichen Erwägungen orientieren und relevante Produktmargen nicht genügend beachtet werden. Als zusätzliche Herausforderungen für die Effizienz der betrieblichen Prozesse sind vor allem die Produktionskosten aber auch Mitarbeiterführung und -bindung in Zeiten des Fachkräftemangels als auch die gesetzlichen Auflagen und die Bürokratie zu nennen.

Zur Optimierung der Vermarktungsstrategie sind die Ergebnisse einer Wirtschaftlichkeitsanalyse von zentraler Bedeutung. Neben der Betrachtung von Wirtschaftlichkeit und Effizienz spielt für die Entscheidungsgrundlage auch die Analyse relevanter Zielgruppen eine wichtige Rolle.

Durch gezielte Befragungen können Landwirte wertvolle Einblicke in die Erwartungen ihrer Kunden gewinnen und wichtige Kundensegmente erkennen. Zur Erarbeitung einer Zielgruppenanalyse kann auf Leitfäden

¹ Vgl. LFUL Sachsen (2024) [Hrsg.]: Wie regional is(s)t Sachsen?, Dresden.

² Die sächsischen Verbraucher reagieren beim Kauf von Lebensmitteln noch deutlicher auf Preisanstiege als im Bundesdurchschnitt und verlagern ihren Konsum verstärkt auf Produkte aus dem »Angebot«, setzen auf Discounter oder weichen auf Eigenmarken des Handels aus, vgl. LFUL Sachsen (2024) [Hrsg.]: Wie regional is(s)t Sachsen?, Dresden.

des Projektes OlaW und REGINA zurückgegriffen werden³. Auf dieser Basis können marktnahe Entscheidungen über das Sortiment, die Preisstrategie, Vertriebskanäle und die Kommunikationsstrategie mit Kunden getroffen werden.

Effizienz interner Prozesse

Die Effizienz der internen Prozesse ist ein zentraler Bestandteil der Wirtschaftlichkeit in der Direktvermarktung. Effiziente Prozesse in den einzelnen Arbeitsbereichen ermöglichen es, Betriebs- und Personalkosten zu senken und damit die Margen zu erhöhen.

Die **Optimierung der Produktionsprozesse** beginnt mit einer genauen Analyse der bestehenden Abläufe. Dies betrifft insbesondere die Rohstoffbeschaffung, die Verarbeitung, die Qualitätskontrolle und die Verpackung sowie die Ermittlung des benötigten Zeitaufwands in den einzelnen Arbeitsschritten.

Automatisierung und Digitalisierung von Produktionsprozessen können erheblich zur Effizienzsteigerung beitragen. Beispielsweise können durch ein einheitliches digitales Warenwirtschafts- und Kassensystem aufwändige und fehleranfällige manuelle Informationsprozesse reduziert werden. Zusätzliche Potenziale liegen in der Produktionsplanung oder der Optimierung von Vermarktungskanälen auf Basis erzielter Verkaufszahlen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Effizienz betrifft die **Logistik und Lagerhaltung**. Eine gut organisierte Lagerhaltung reduziert das Risiko von Verderb und Verlusten. Hierbei ist insbesondere der Informationsfluss zwischen Vertrieb und Produktion von wesentlicher Bedeutung, um Über- oder Unterproduktionen zu vermeiden. Weitere Potenziale liegen in der Optimierung der Tourenplanung in Verbindung mit der Entwicklung von Absatzzielvorgaben für einzelne Verkaufs- oder Lieferpunkte.

Effizienzsteigerungen können auch durch eine bessere Planung des **Personaleinsatzes und gezielte Schulungen** erreicht werden. So können Fehler reduziert, unnötige Prozessschritte eliminiert und die Abläufe in verschiedenen Betriebsbereichen aufeinander abgestimmt werden⁴.

Produktmargen

Die **Kalkulation bzw. Ermittlung der Margen** kann einen entscheidenden Beitrag leisten, um die Rentabilität zu verbessern. Produktmargen hängen von den Personal- und Produktionskosten, den Betriebskosten und den

³ [Link zum REGINA Leitfaden »Verbraucherinnen und Verbraucher und ihre Erwartungen an regionale Lebensmittel«](https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/39452) (<https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/39452>); [Link zum OlaW Leitfaden »Kundenbefragung in der Direktvermarktung« auf der Projektseite](https://www.landwirtschaft.sachsen.de/olaw-62213.html) (<https://www.landwirtschaft.sachsen.de/olaw-62213.html>).

⁴ [Link zum REGINA Leitfaden »Gemeinsam stark - effiziente Abläufe im Netzwerk gestalten«](https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/42033) (<https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/42033>).

Preisen ab, die am Markt erzielt werden können. Eine sorgfältige Analyse der Kostenstruktur und der Wettbewerbsfähigkeit der Preise ist unerlässlich. Hierbei muss zwischen den Fixkosten (z.B. Mieten, Abschreibungen) und variablen Kosten (z.B. Rohstoffe, Verpackung) unterschieden werden.

Die Direktvermarktung erfordert oft erhebliche **Anfangsinvestitionen**, beispielsweise für den Aufbau und Ausstattung eines Hofladens oder den Aufbau einer Online-Präsenz. Die sorgfältige Planung und Finanzierung der Investitionen sind entscheidend. Investitionsentscheidungen sollten auf einer soliden Rentabilitätsanalyse basieren und zukünftige Entwicklungen, wie steigende Rohstoffpreise oder Veränderungen in der Nachfrage, berücksichtigen.

Mitarbeiterführung

Die Mitarbeiterführung ist ein kritischer Faktor für den Erfolg der Direktvermarktung, insbesondere in kleinen und mittelgroßen landwirtschaftlichen Betrieben. Sie beeinflusst direkt die Effizienz, Produktivität und letztlich die Qualität der Produkte.

Das beginnt bereits bei der Einstellung passender Mitarbeitender. So können in der Direktvermarktung Generalisten eine wichtige Rolle spielen, die eine Vielzahl von Aufgaben übernehmen – von der Produktion über den Verkauf bis hin zur Kundenbetreuung. Angesichts der vielfältigen Aufgaben sind **Schulungen und Weiterbildungen** unerlässlich. **Motivation** ist dabei ein Schlüsselfaktor. Die Schaffung eines positiven Arbeitsumfeldes, Anerkennung von Leistung oder Einbeziehung in Entscheidungsprozesse können hier förderlich sein.

Besonders in der Direktvermarktung, in der die Arbeitsbelastung saisonal stark schwankt, ist eine flexible Arbeitsorganisation wichtig, um Spitzenzeiten zu bewältigen und gleichzeitig die Effizienz aufrechtzuerhalten. Dies umfasst die Planung von Arbeitszeiten, die Zuweisung von Aufgaben und die Schaffung klarer Kommunikationsstrukturen.

Der im Projekt erscheinende Leitfaden im Themenbereich Leitbildentwicklung und Befragung von Mitarbeitenden⁵ nimmt auf diese Fragestellungen Bezug und gibt praxisrelevante Hinweise für eine effiziente Gestaltung der Mitarbeiterführung in landwirtschaftlichen Unternehmen.

⁵ [Link zum Olaw Leitfaden »Leitbildentwicklung für Landwirtschaftsbetriebe - Wie Sie Befragungen mit Mitarbeitenden durchführen und die Ergebnisse für Leitbildentwicklung, Personalbindung und Fachkräftegewinnung nutzen«](https://www.landwirtschaft.sachsen.de/olaw-62213.html) (<https://www.landwirtschaft.sachsen.de/olaw-62213.html>)

Vorgehensmodell zur Produktkalkulation in der Praxis der Milchproduktion und - verarbeitung

Im Rahmen des Projektes OlaW wurde das folgende Modell zur Durchführung einer Produktkalkulation für Hauptprodukte⁶ in der Direktvermarktung auf Basis einer Ist-Kostenerfassung entwickelt.

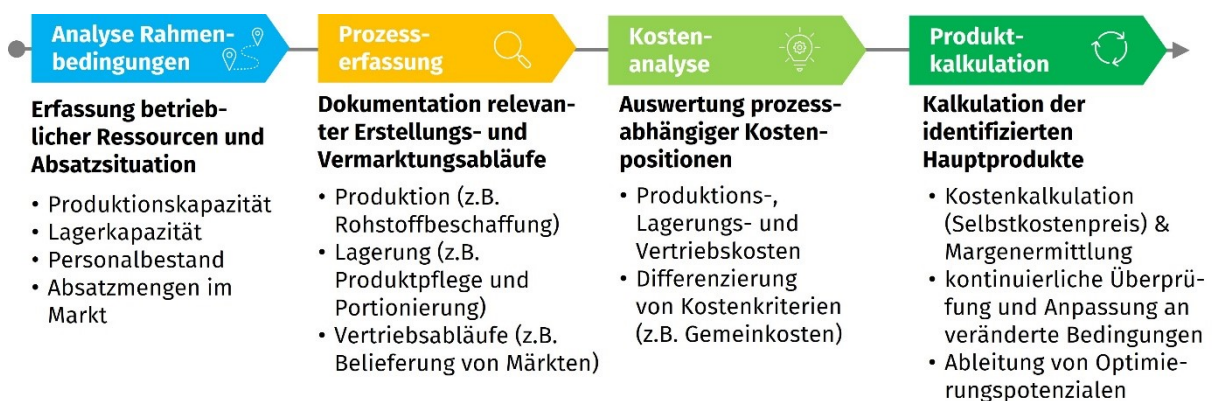


Abbildung 1: Produktbezogene Kalkulation auf Basis einer Ist-Kostenerfassung

Produktbezogene Analyse der Rahmenbedingungen

Die Analyse der produktbezogenen Rahmenbedingungen bildet die Grundlage für alle weiteren Schritte. Sie umfasst die Erfassung der betrieblichen Gegebenheiten und vorhandenen Ressourcen sowie der aktuellen Absatzsituation und Marktnachfrage und dient dem Ziel, aussichtsreiche Hauptprodukte für die Direktvermarktung zu ermitteln.

Produktbezogene Prozesserfassung

Die detaillierte Erfassung aller betrieblichen Prozesse von der Erstellung eines Produkts bis zu dessen Vermarktung ist notwendig, um eine Basis für die Kalkulation und Optimierung zu schaffen. Dies umfasst die Dokumentation der Produktionsschritte (inkl. Beschaffung), relevanter Lagerprozesse und der Vertriebswege sowie des zugehörigen Arbeitsaufwands.

⁶ Unter Hauptprodukten werden Produkte verstanden, die im Betrieb selbst erstellt werden und eine relevante Umsatzmenge erzielen.

Produktbezogene Kostenanalyse

Die Systematisierung und Auswertung betriebswirtschaftlicher Daten ist entscheidend für die Kalkulation der Produktkosten. Hierbei sollten alle relevanten Kostenpositionen erfasst und in die Kalkulation einbezogen werden. Dies umfasst sowohl die den spezifischen Prozessen direkt zuordenbaren Kosten als auch Gemeinkosten.

Die Kostenanalyse ist ein zentrales Werkzeug zur Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit in der Direktvermarktung und dient der detaillierten Erfassung aller Ausgaben (Selbstkostenpreis) für ein identifiziertes Hauptprodukt, die in den Bereichen **Produktion, Lagerung und Vertrieb** (inkl. Marketing)⁷ anfallen.

Produktion

Die Produktion stellt einen oft besonders kostenintensiven Bereich dar. Hierbei sind in den Betrieben der Milchproduktion und -verarbeitung v.a. folgende Kostenpositionen zu berücksichtigen:

- **Materialkosten:** Diese umfassen die Kosten für Rohstoffe, wie Milch, Gemüse oder Fleisch sowie Hilfs- und Betriebsstoffe, wie Kulturen, Gewürze und Verpackungsmaterialien. Materialkosten können je nach Produkt stark variieren und sollten regelmäßig überprüft werden, um Einsparpotenziale zu identifizieren.
- **Personalkosten:** Die Personalkosten in der Produktion setzen sich aus den direkten Lohnkosten sowie den Lohnnebenkosten zusammen. Diese Kosten sind in der handwerklichen Produktion oft hoch und können über 50% der Gesamtkosten ausmachen. Eine präzise Erfassung der Arbeitszeit je Produktionsschritt ist daher entscheidend.
- **Wartung und Reparatur:** Die regelmäßige Wartung und Instandhaltung der Produktionsanlagen sind notwendig, um Ausfallzeiten zu minimieren und die Lebensdauer der Maschinen zu verlängern. Diese Kosten sollten in die Produktionskalkulation einbezogen werden.
- **Abschreibungen:** Abschreibungen auf Maschinen, Gebäude und andere Investitionen müssen ebenfalls berücksichtigt werden. Diese können je nach Alter und Zustand der Anlagen erheblich variieren.
- **Sonstige Kosten:** Dazu gehört beispielsweise die Berücksichtigung der Kosten für Energie, Wasser oder die Entsorgung von Abfällen. Zusätzlich kann das auch Ausgaben im Rahmen der Produktentwicklung betreffen,

⁷ In den Betrieben mit Direktvermarktung ist es gängige Praxis, die Vertriebsaktivitäten, inkl. des Marketing in einer Abteilung zu verantworten. Spezifische Marketingkosten werden im Rahmen des vorliegenden Leitfadens nicht gesondert ausgewiesen und in ihrer Gesamtheit den Verwaltungsgemeinkosten zugeordnet.

sowohl im Vorfeld dieser als auch für Weiterentwicklung oder Verbesserungen (Rezeptentwicklung, Versuchsküche u.a.)⁸.

Lagerung

Die Lagerung ist ein weiterer wichtiger Kostenfaktor in der Direktvermarktung von Betrieben der Milchproduktion und -verarbeitung, insbesondere bei Produkten mit begrenzter Haltbarkeit. Hierbei sind die folgenden Kostenpositionen zu berücksichtigen:

- **Instandhaltung:** Die Instandhaltung der Lagerstätten, einschließlich Kühl- und Lagerräume, ist entscheidend, um Verluste durch Verderb oder Qualitätsminderung zu vermeiden.
- **Personalkosten:** Diese umfassen die Löhne für das Personal, das für die Lagerung und Pflege der Produkte zuständig ist. In der Lagerlogistik können durch eine effiziente Organisation und Automatisierung Einsparungen erzielt werden.
- **Abschreibungen:** Abschreibungen auf Lagergebäude und -einrichtungen müssen ebenfalls berücksichtigt werden. Diese Kosten sollten regelmäßig überprüft und in die Lagerkalkulation einbezogen werden.

Vertrieb

Der Bereich Vertrieb in der Direktvermarktung umfasst alle Kosten, die mit dem Verkauf der Produkte verbunden sind. Dazu gehören:

- **Personalkosten:** Diese umfassen Löhne für das Verkaufspersonal sowie die Kosten für Kundenbetreuung und -kommunikation. Auch hier können durch Schulungen und effiziente Arbeitsorganisation Einsparungen erzielt werden.
- **KfZ-Kosten:** Diese umfassen die Kosten für den Fuhrpark, einschließlich Treibstoff, Wartung, Versicherung und Abschreibungen. Eine effiziente Routenplanung kann helfen, diese Kosten zu minimieren.
- **Versandkosten:** Bei der Direktvermarktung über Online-Shops oder andere Versandkanäle fallen Versandkosten an. Diese sollten genau kalkuliert und gegebenenfalls an Kunden weitergegeben werden.
- **Instandhaltung:** Die Instandhaltung von Verkaufsflächen, wie z.B. der Hofläden oder Marktständen, ist ebenfalls zu berücksichtigen. Diese Kosten können je nach Zustand und Nutzung der Flächen variieren.

Kalkulationsschema

⁸ Die Praxis des Pilotprojektes hat gezeigt, dass Produktentwicklungskosten i.d.R. nicht oder ungenügend erfasst werden.

Das Kalkulationsschema fasst alle relevanten Kostenpositionen zusammen, die in den Bereichen Produktion, Lagerung und Vertrieb anfallen.

Tabelle 1: Beispiel eines Kalkulationsschemas

Prozessabschnitt	Kostenart	direkt zuordenbare Kosten	Gemeinkosten
Produktion	z.B. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	Verpackung	Strom, Wasser, Gas
Lager	z.B. Personal	Portionierung	Strom, Wasser, Gas
Vertrieb	z.B. Kfz-Kosten		Verkaufswagen

Im folgenden Kapitel »Anwendung im Pilotbetrieb« werden die hier beispielhaft gezeigten Inhalte anhand der gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Praxis der Milchproduktion und -verarbeitung im Pilotbetrieb vertiefend dargestellt.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf der Erfassung und Analyse relevanter Produktionsprozesse, da diese naturgemäß zu den besonders kostenintensiven Prozessen in den landwirtschaftlichen Betrieben mit Direktvermarktung gehören. In der Praxis der Betriebe werden diese manufakturähnlichen, handwerklich orientierten Fertigungsweisen zumeist kontinuierlich verbessert und veränderten Rahmenbedingungen angepasst. Vor dem Hintergrund, dass damit nur geringe Verbesserungsmöglichkeiten einzelner Prozessschritte vorliegen, ist deutlich, dass die größeren Effizienzpotenziale in der Planung relevanter Bedarfsmengen zu suchen.

Produktbezogene Kostenkalkulation

Auf der Basis der erfassten Daten erfolgt die Kalkulation der identifizierten Hauptprodukte ⁹ (Selbstkostenpreis), inkl. Margen-Ermittlung. Diese Kalkulation muss regelmäßig überprüft und an veränderte Bedingungen angepasst werden, um langfristig eine profitable Direktvermarktung sicherzustellen.

Auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse können konkrete Handlungsempfehlungen für die Optimierung der Direktvermarktung abgeleitet werden. Dies kann Schritte zur Prozessoptimierung, zur Anpassung der Vertriebsstrategie oder zur Reduzierung von Kosten

⁹ Der Kalkulation der Produkte, die im Betrieb selbst erstellt werden und eine relevante Umsatzmenge erzielen (Hauptprodukte) sollte sich in der Folge die Kalkulation aller angebotenen Produkte anschließen. Die erzielten Umsatzmengen können dabei als Richtschnur für die Festlegung der Reihenfolge dienen.

umfassen. Die Umsetzung dieser Empfehlungen sollte regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst werden.

Exkurs: Datenbeschaffung

Je genauer und detaillierter Daten im Betrieb vorliegen, desto exakter kann eine Produktkalkulation erfolgen. Dabei sind IST-Daten den SOLL-Daten vorzuziehen, denn sie spiegeln die tatsächlichen Verhältnisse in den Erstellungsprozessen wider. Insbesondere vor dem Hintergrund einer betrieblichen Kosten- und Leistungsrechnung sind darauf basierende Daten gegenüber Planungsdaten aus allgemein zugänglichen Quellen oder von Systemanbietern von Vorteil. In den meisten Fällen verfügen die Unternehmen über eine Kostenarten- und Kostenstellenrechnung. Die Kostenträgerrechnung ist seltener vorzufinden, da hier der administrative Aufwand zur Datenbeschaffung höher einzustufen ist.

Im Rahmen des Projekts hat sich gezeigt, dass es von Vorteil ist, wenn zumindest im Bereich der Hofmolkerei (Kostenstelle) für die Hauptprodukte jeweils separate Kostenträger eingerichtet sind und dafür Daten erfasst und verarbeitet werden. Das kann in der üblichen Form einer Ackerschlagkartei erfolgen, insbesondere vor dem Hintergrund, dass erschwingliche molkereispezifische Softwareanwendungen kaum verfügbar sind.

Bei der Datenerfassung spielen spezifische Systeme und Unterlagen eine besondere Rolle und erleichtern die Strukturierung einer nutzbaren Kostenträgerrechnung für die Hofmolkerei. Während Erlöse über ein vorhandenes Kassensystem (oft in Verbindung mit Waagesystem im Hofladen/ Kommissionierung) den einzelnen Artikeln und Distributionswegen zugeordnet werden können, kann sich die Ermittlung der Herstellkosten auf Rezepturen, Ergebnisse der Kostenstellenrechnung und Prozessanweisungen für die Produktion stützen. Die Auswertung von Lieferantenrechnungen gehört ebenfalls in diesem Zusammenhang.

Grundsätzlich ist darauf zu achten, dass zeitlich vergleichbare Daten für die Erstkalkulation verwendet werden. Deren Anpassung (zukünftige Produktion und Absatz) ist ein wichtiger Schritt für eine Kalkulation des Verkaufspreises.

Anwendung im Pilotbetrieb

Im folgenden Abschnitt werden die Erkenntnisse aus der Praxis des Pilotbetriebs für die Produktkalkulation in der Milchproduktion und -verarbeitung im besonderen Schwerpunkt der Produktionsprozesse vorgestellt.

Produktbezogene Analyse der Rahmenbedingungen im Pilotbetrieb

Im Jahr 2008 startete der Pilotbetrieb seine Verarbeitung von Milch zu Käseprodukten. Gegenwärtig werden rund 10 % der produzierten Milch des Betriebs erzeugten Rohmilch in der eigenen Hofmolkerei zu Weich- und Hartkäse verarbeitet, um eine zusätzliche Wertschöpfung zu generieren¹⁰.

Der Bereich der Käseproduktion umfasst die Materialbereitstellung (Rohmilch, Kulturen, Zutaten), die Herstellung selbst sowie die Pflege und Reife der Käse bis zum fertigen Käseprodukt.

Die Erfahrungen aus den abgeschlossenen Wirtschaftsjahren mit den betrieblichen Prozessen und Berechnungen zeigen, dass die Käseherstellung für die Direktvermarktung im Pilotbetrieb eine besondere Rolle spielt.

Das Produkt des foliengereiften Käses Natur erzielt hierbei einen besonders großen Mehrwert in der betrieblichen Wertschöpfung. Das zeigen die Daten aus Produktionsmenge und Umsatzerlösen unter Berücksichtigung der jeweils eingesetzten Milchmengen, der Verarbeitungstiefe und des Distributionsaufwandes.

Folgende spezifische Aspekte wurden im Rahmen der Analyse der Rahmenbedingungen betrachtet:

- Ermittlung der durchschnittlichen Personalbestände im Bereich Materialbeschaffung (Rohmilch, Kulturen, Zutaten), Herstellung, Pflege und Reife
- Erfassung Kapazität der Molkerei je Charge im Einschichtbetrieb für Käse
- Auswahl von Produkten mit gleichen Grundmassen (z.B. Folie gereift und Rotschmiere, div. Kräuterkäse)
- Ermittlung des Arbeitszeitaufwandes je Produkt und Charge
- Ermittlung von Lagerkapazitäten und -engpässen (Reiferäume mit verschiedenen Temperaturen)

¹⁰ Neben Käse spielen weitere Produkte eine Rolle, wie z.B. Frischmilchprodukte oder Speiseeis.

- Ermittlung der Absatzmengen einzelner Artikel im Vorjahr (Warenwirtschafts-, Kassensystem)
- Unterscheidung zwischen den Distributionskanälen (Hofladen, Wochenmarkt, Wiederverkäufer) auf Basis der Finanzbuchhaltung

Produktbezogene Prozesserfassung im Pilotbetrieb

Die Dokumentation der konkreten Produktionsschritte, Lagerprozesse und der Vertriebswege sowie des zugehörigen Arbeitsaufwands erfolgt auf der Basis der Berücksichtigung aller relevanten betrieblichen Prozesse von der Produktion des Artikels bis zu dessen Vermarktung.

Bei der Aufnahme der besonders kostenintensiven Produktionsprozesse in der Praxis des Pilotbetriebs hat sich gezeigt, dass die für eine Hofmolkerei typischen kleinteiligen Produktionsstrukturen die Erfassung spezifischer Prozesse erschweren. Das Erstellen von Aufzeichnungen neben der eigentlichen Produktion wird oftmals als hinderlich empfunden. Jedoch werden automatische (digitale) Systeme, die Prozesse durchgehend vom Rohstoffeingang bis zur Entnahme aus dem Lager abbilden können, aus Rentabilitätsgründen bislang nur begrenzt eingesetzt.

Im Rahmen der Erfassung wurden in einem eigens dafür konzipierten Workshop im Pilotbetrieb alle relevanten Produktionsschritte zur Käseherstellung dokumentiert, in Prozessbeschreibungen überführt und der damit zusammenhängende zeitliche Arbeitsaufwand geschätzt.

Daran anschließend erfolgte die Erstellung konkreter Arbeitszeitprotokolle (manuelle Zeitmessung, in Minuten, auf Zehnerstellen gerundet) der notwendigen Produktionsschritte für die Käsefertigung, inkl. Vor- und Nachbereitung. Dabei wurden sowohl die drei im Herstellungsprozess verwendeten Kesselgrößen berücksichtigt als auch die zeitlichen Abläufe mehrerer Tage aufgenommen.

Die für eine Ableitung von Arbeitserledigungskosten erforderliche Prozessdokumentation ist ein zentraler Bestandteil der Wirtschaftlichkeitsanalyse und kann teilweise sehr aufwändig sein. Ein detaillierter Erfassungsprozess und Zuordnung von Personaleinsatzzeiten zu den einzelnen Arbeitsschritten in der Prozessbeschreibung zahlt sich dennoch aus, da die Anzahl vieler kleiner Arbeitsschritte, die von Mitarbeitenden schnell oder nebenbei erledigt werden, sich im Laufe eines Jahres aufsummieren und sowohl für die Produktkalkulation als auch in der Arbeitszeitbemessung zwingend zu berücksichtigen sind.

Produktbezogene Kostenanalyse im Pilotbetrieb

Ziel des Pilotbetriebs ist es, durch die Weiterverarbeitung der Milch eine zusätzliche Wertschöpfung zu generieren. Die Ermittlung des Selbstkostenpreises für das Käseprodukt spielt dabei eine wichtige Rolle. Dieser muss die entstandenen Kosten zur Herstellung decken und

mindestens dem mit Vertragsmolkereien vereinbarten Preis zur Abgabe von Rohmilch entsprechen bzw. bestenfalls darüber liegen. Sonst erzielt das Käseprodukt unter Beachtung der zur Weiterverarbeitung anfallenden Kosten keinen wirtschaftlichen Mehrwert.

Die vorliegende Kalkulation berücksichtigt die für das Käseprodukt relevanten Prozessschritte zu Produktion, Lagerung und Vertrieb und erfolgt jeweils separat.

Der Bereich Produktion umfasst die Materialbeschaffung (Rohmilch, Kulturen, Zutaten), die Herstellung sowie die Pflege und Reife bis zum fertigen Käseprodukt. Die Lagerung der Produkte ist im Normalfall ein einfacher Prozessabschnitt und betrifft die Aufbewahrung im Lager. Im Fall des Käseproduktes werden dem Ort der Lagerung zusätzlich die für die Reifung und Pflege benötigten Arbeitsschritte zugeordnet. Portionierung der Käsestücke gilt als Teil des Prozessabschnitts Lagerung. Die Vertriebskalkulation berücksichtigt die Wahl spezifischer Distributionskanäle. Die Kosten können hierbei sehr unterschiedlich ausfallen. In der Kalkulation der Vertriebskosten ist u.a. zwischen Hofladen (kurze Wege, ggf. Portionierung auf indiv. Kundenwunsch), Wochenmarkt / Verkaufswagen (Kfz-Kosten, Standgebühren) oder Wiederverkäufern (große Mengen portionierter Ware) zu unterscheiden.

Grundsätzlich wird zwischen direkt zuordenbaren Kosten und Umlagekosten (Gemeinkosten) unterschieden. Die direkt zuordenbaren Kosten umfassen Positionen, welche nur anfallen, wenn das Produkt hergestellt wird. Das bezieht sich bspw. auf Rohmilch, Zutaten (Kulturen, Kräuter, Salz), Arbeitserledigungskosten der Mitarbeitenden. Neben den vorgenannten fallen auch direkt zuordenbare Kosten an, die anteilig über die Produktionsmenge zu verteilen sind (z.B. Abschreibung Käsereitechnik, Reparatur und Instandhaltung).

Alle Kostenpositionen, die nicht im direkten Zusammenhang mit der Milchveredlung stehen, werden als Gemeinkosten umgelegt. Grundsätzlich ist hier anzufügen, dass im Produktionsprozess die Kostenzuordnung noch weitgehend exakt erfolgen kann, jedoch diese im weiteren Wertschöpfungsprozess abnimmt und der Anteil der Gemeinkostenumlagen steigt. Im Vertrieb ist deutlich, dass Kosten kaum noch artikel- und produktspezifisch zu ermitteln sind. Eine Ausnahme wäre ein artikelreiner Absatz an Wiederverkäufer in größeren Mengen.

Modellhaft kann das folgende Kalkulationsschema zum Einsatz kommen.

Tabelle 2: Modellhaftes Kalkulationsschema

Prozessabschnitt	Kostenart	direkt zuordenbare Kosten	Gemeinkosten (Positionen aus GuV über Verteilungsschlüssel z.B. Milcheinsatz)
Produktion	Material	Milch weitere Zutaten	
	Personal	Arbeitserledigung	QS-Arbeit, Organisation & Beschaffung
	RHB-Stoffe	Verpackung	R+D, Strom, Wasser, Gas, Schmierstoffe
	Rep. / Instandhaltung Afa	Spezialmaschinen entspr. Jahres- produktionsmenge	Maschinen & Gebäude, die mehreren Produkten dienen
	sonstige Kosten	Produktzertifikate	Gebühren, Audits, Grüner Punkt etc. allgem. Geschäftsbetrieb (Overhead)
Lager*	Personal	Portionierung	
	Rep. / Instandhaltung Unterhaltung		Mehrproduktlager umlagebasiert Milcheinsatz/ Verweildauer/ Menge
	Afa		
Vertrieb	Personal		Kommissionierung Auftragsbearbeitung Hofladen/ Verkaufswagen
	Kfz-Kosten		Verkaufswagen
	Rep./ Instandhaltung g		Verkaufseinrichtungen
	Transport		Wiederverkäufer (Retail)

Afa: Abschreibung; RHB: Roh, Hilfs- und Betriebsstoffe; Rep: Reparatur; Kfz: Kraftfahrzeug
 QS: Qualitätssicherung; R+D: Forschung & Entwicklung; Retail: Einzelhandel; GuV: Gewinn-
 & Verlustrechnung

* Im Bereich des Lagers fallen ebenfalls Gemeinkosten für z.B. Strom, Wasser, Gas an.

Während direkt zuordenbare Kosten für Material, Personal und RHB-Stoffe von der tatsächlichen Herstellmenge abhängig sind, können andere Kosten unabhängig vom Produktionsvolumen oder Produkt-/Artikelmix der Hofmolkerei anfallen. Diese Kosten werden als Gemeinkosten über den Verteilungsschlüssel umgelegt (z.B. Aufwendungen für Energie, Wasser, Gebäude oder Entsorgung).

Produktbezogene Kostenkalkulation im Pilotbetrieb

Im Rahmen der produktbezogenen Kostenkalkulation ¹¹ wurde berücksichtigt, dass in der Käserei des Pilotbetriebs ausstattungsbedingt 3 Chargengrößen zur Disposition stehen ¹². Der Arbeitszeitaufwand für Milchbeschaffung, Produktionsvorbereitung und Nachbereitung ist bei allen drei Größen relativ gleich. Kleine Differenzen ergeben sich bei der Formung der Laibe und der Käsepflege; sie betragen bis zu 10% des Gesamtarbeitsaufwands. Die Auswirkungen auf die Herstellungskosten werden in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

¹¹ Die vorliegende Kostenkalkulation konzentriert sich auf die betrieblichen Erstellungsprozesse. Das ist die grundlegende Basis für eine nachgelagerte Kalkulation der Kosten verschiedener Vertriebsoptionen.

¹² Jeweils 1.600, 500 bzw. 200 Liter Kesselmilch können in einem Produktionsschritt zu Käseläiben verarbeitet werden.

Tabelle 3: Arbeitszeitübersicht und -kosten zur Käsefertigung nach Chargengröße: Käse Natur foliengereift¹³

Produktionsschritte	Arbeitszeit der Produktionsschritte (in Minuten) je Chargengröße (Kesselmilch in Liter)		
	1.600 l	500 l	200 l
Kalkulation Produktion	60	60	60
Vorbereitung Produktion	60	60	60
Kulturzugabe	50	50	50
Schneiden & Überziehen	40	40	40
Nachrühren & Würzen	60	60	60
Abfüllen	20	20	20
Schneiden & Formen füllen	30	25	20
Pressen & Wenden (Ende Tag 1)	180	180	180
Wenden	30	25	20
Formen in Salzbad	30	25	20
Wenden (Ende Tag 2)	15	10	10
Entnahme Salzbad & Peressigbad	30	25	20
Einschweißen in Folie	30	20	10
Nachbereitung Produktion	30	30	30
Σ Arbeitszeit je Charge in Minuten	665	630	600
produktionsbedingte Arbeits erledigungskosten je Akh	25,83 €		
Käseausbeute (10 %)	160 kg	50 kg	20 kg
Arbeitskosten je KG Käse	1,79 €	5,42 €	12,92 €

Die Kosten für Milch (Materialkosten) zur weiteren Verarbeitung im Betrieb unterliegen dem Marktpreis. In der Kalkulation wurde mit einem durchschnittlichen konventionellen Milcherzeugerpreis ab Hof bei natürlichen Inhaltsstoffen (Jahr 2023) für sächsische Milcherzeuger gerechnet. Dieser betrug laut BLE (Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung) 45,10 ct/kg. In Abhängigkeit von Chargengröße und Pflegeaufwand für den Käse können 20-40 % der Herstellungskosten für den Milcheinsatz angesetzt werden. Milchtypische Schwankungen bei den Inhaltsstoffen (Fett, Eiweiß) werden hier vernachlässigt, da die damit verbundenen Auswirkungen auf die Käseproduktion im Jahresverlauf üblicherweise ausgeglichen werden. Eine Einstellung der Kesselmilch¹⁴ auf

¹³ Arbeitszeitübersichten sollten regelmäßig (mindestens jährlich) aktualisiert werden, um Abweichungen für künftige Kalkulationen zu erkennen.

¹⁴ Als Kesselmilch bezeichnet man die für die klassische Käseherstellung vorbereitete und temperierte Milch im Käsekessel. Sie kann vorgereift sein, einen

Fett und Eiweißgehalt je nach Käsesorte ist zudem (technologisch bedingt) im Pilotbetrieb nicht möglich.

Weitere Materialkosten ergeben sich aus den verwendeten Rezepturen. Die anzusetzenden Preise, beispielsweise für Kulturen und Zutaten, ergeben sich aus den Rechnungen der Zulieferer.

Neben den direkt ermittelbaren Materialkosten (Milch, Zutaten) werden die Personalkosten (Arbeitszeit x Lohnansatz) in die Kalkulation einbezogen. Für die Kalkulation ist hierbei nicht allein der Stundenlohn eines Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Zusätzlich fallen auch indirekte Personalkosten (Lohnnebenkosten, Urlaub, Krankheit, etc.) an.

Je nach Struktur des Entlohnungsmodells können diese das 1,7-fache des vereinbarten Stundenlohns ausmachen. Auf der Basis empirischer Erhebungen in der Landwirtschaft ist die Annahme eines Faktors von mindestens 1,4 sinnvoll. Die vorliegende Kalkulation orientiert sich am Tarifabschluss der Milchindustrie im Landesbezirk Ost. Anhand dieser (Lohngruppe 1, ungelernter Arbeitnehmer, körperlich schwere Aufgaben) ergibt sich mit 18,45 €/h eine untere Schwelle zur Kalkulation produktionsbedingter Arbeitserledigungskosten. Zusammenfassend ergibt sich ein Ansatz von 25,83 € je Akh in der Hofmolkerei.

Bezogen auf die unterschiedlichen Chargengrößen im Pilotbetrieb ergeben sich anteilige Arbeitserledigungskosten von 16 bis zu 58 % an den Produktionskosten. Damit ist deutlich, dass der Planung der Produktionsprozesse eine große Bedeutung zukommt (siehe nachfolgende Tabelle).

Im Rahmen der Produktkalkulation ist weiterhin zu beachten, dass Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe im Vergleich zu den Materialkosten (Milch, Zutaten) deutlich schwerer einem Produkt direkt zuzuordnen sind. Am ehesten ist dies noch der Fall bei den Verpackungsmaterialien. Alle weiteren Betriebsstoffe (z.B. Strom, Wasser, Schmierstoffe, etc.) werden über einen gewählten Umlageschlüssel den Gemeinkosten zugeordnet.

Für die Kostenkalkulation einer seit vielen Jahren in Betrieb befindlichen Hofmolkerei, wie im Fall des Pilotbetriebs, ist es nachvollziehbar, dass die Positionen Reparatur / Instandhaltung und Abschreibung für Abnutzung (AfA) im Zusammenhang betrachtet werden. Im vorliegenden Fall ist die AfA um ein Vielfaches niedriger, da die Käserei bereits größtenteils steuerlich abgeschrieben ist und Ersatzinvestitionen nicht anfallen, da Instandhaltungen oder Reparaturen kontinuierlich erfolgen. Diese werden sowohl durch das Betriebspersonal als auch ggf. unter Hinzuziehung von Fachfirmen umgesetzt. Buchhalterisch erscheinen beide Positionen in der Kostenstellenrechnung. Wenn im Rahmen der Weiterentwicklung des

veränderten Fettgehalt besitzen und mit Wasser verdünnt sein. Der damit im Pilotbetrieb verbundene Arbeitsaufwand ist über den Produktionsschritt »Vorbereitung Produktion« abgebildet.

Unternehmens Investitionsentscheidungen zur Ausweitung der Produktion oder Sicherstellung der Produktqualität getroffen werden, kann entsprechend transparent kalkuliert werden.

Sonstige Kosten (für Gebühren, Audits, etc.) werden in den allermeisten Fällen umlagebasiert (Gemeinkosten) berücksichtigt. Lediglich produkt- oder artikelspezifische Aufwendungen können direkt zugeordnet werden. Dazu können eine Anerkennungsprüfung für eine Käsesorte (DLG-Auszeichnung) oder jährlich wiederkehrende Sensorik-Prüfungen zählen.

Die nachfolgende Übersicht zeigt die zusammenfassende Kalkulation zur Fertigung eines Käseprodukts in verschiedenen Chargengrößen bis zum Eingang in das Verkaufslager.

Tabelle 4: Produktkalkulation Käsefertigung nach Chargengröße: Käse Natur foliengereift

	Chargengröße (Kesselmilch in Liter)		
	1.600 l	500 l	200 l
Käseausbeute (10 %)	160 kg	50 kg	20 kg
Milchpreis in € / kg Milch	0,451 € / kg Milch		
Milchkosten in € / kg Käse	4,51 € / kg Käse		
Σ Milchkosten in € (total)	721,60 €	225,50 €	90,20 €
Arbeitskosten in € / kg Käse	1,79 € / kg Käse	5,42 € / kg Käse	12,92 € / kg Käse
Σ Arbeitskosten in € (total)	286,40 €	271,00 €	258,40 €
dir. zuordenbares Material	0,50 € / kg Käse		
Roh, Hilfs- und Betriebsstoffe	0,79 € / kg Käse		
Reparatur / Instandhaltung	0,57 € / kg Käse		
Sonstiges	0,36 € / kg Käse		
AfA	2,71 € / kg Käse		
Σ sonstige Positionen	4,93 € / kg Käse		
Σ sonstige Positionen in € (total)	788,80 €	246,50 €	98,60 €
Σ direkte Produktionskosten je kg Käse	11,23 €	14,86 €	22,36 €
davon Milch	40%	30%	20%
davon Personal (Arbeit)	16%	36%	58%

Schlussfolgerungen & Handlungsempfehlungen

Aus den vorstehenden Überlegungen und ihrer Anwendung in der Praxis können die folgenden Kernaspekte für die wirtschaftliche Kalkulation des ausgewählten Käseprodukts abgeleitet werden¹⁵:

- Die absoluten Arbeitskosten liegen unabhängig der eingesetzten Chargengröße nahezu auf einem gleichen Niveau. Mit zunehmender Chargengröße nimmt der Anteil der Arbeitskosten an den Gesamtkosten deutlich ab.
- Der Kostenanteil des Milcheinsatzes steigt bei zunehmenden Chargengrößen.
- Die Produktionskosten je KG Käse sinken erwartungsgemäß mit zunehmender Chargengröße.

Damit entstehen **Spielräume zur Preisgestaltung**, die wie folgt genutzt werden können:

- Erzielung höherer Margen bei gleichbleibenden Preisen
- Senkung der Preise für eine größere Wettbewerbsfähigkeit
- Nutzung neuer Vermarktungskanäle, die ggf. mit höheren Kosten einhergehen (bspw. für Logistik)
- Nutzung neuer Vermarktungskanäle, die niedrigere Abgabepreise erfordern (bspw. Lieferung an größere Vermarktungspartner)
- Nutzung kleiner Chargen für hochpreisige Produkte, bspw. für saisonale Produktvarianten, die das Interesse am Gesamtsortiment erhöhen können

Neben diesen Handlungsmöglichkeiten auf Basis des Status Quo lassen sich darüber hinaus Fragen an die betrieblichen Möglichkeiten zur Beeinflussung und Entwicklung der Kosten ableiten:

- Welche der Kostenpositionen haben den höchsten Anteil und sind damit interessant, um Potenziale für Kostensenkungen abzuleiten. Im vorliegenden Praxisbeispiel wäre das u.a. die Frage, ob die mit den Produktionskosten verbundenen Arbeitsabläufe durch Neuerungen der Prozessschritte oder technische Investitionen optimiert werden.

¹⁵ Vor dem Hintergrund, dass zusätzliche Investitionen in technische Anlagen oder die Digitalisierung von Prozessen im Pilotbetrieb nicht vorgesehen sind, ist die Planung geeigneter Bedarfsgrößen in den Produktionsprozessen im Rahmen der Identifikation relevanter Effizienzpotenziale besonders wichtig.

- Welche Entwicklung der einzelnen Kostenpositionen wird zukünftig erwartet und wie kann darauf reagiert werden? Häufig sind in der Direktvermarktung die Anfangsinvestitionen in Maschinen abgeschrieben. Wird bspw. die Anschaffung neuer Maschinen nötig, ist zu erwarten, dass die Abschreibungskosten deutlich steigen.

Im Rahmen der erfolgreichen Direktvermarktung muss sich grundsätzlich eine sinnvolle Definition von Verkaufszielen an den Produktionskapazitäten und den verfügbaren bzw. benötigten Personalressourcen orientieren und diese in Einklang bringen. Bedingt durch den hohen Anteil an Arbeits erledigungskosten in den Erstellungsprozessen sollte darauf geachtet werden, die zeitliche Prozesskalkulation detailliert zu berücksichtigen.

Das erarbeitete Kalkulationsschema verhilft auch dazu, weitere Produkte im Betrieb zu erfassen und wirtschaftlich zu planen. Die dafür notwendigen Schritte können analog zur dargestellten Vorgehensweise auf die individuellen Gegebenheiten weiterer Produkte übertragen werden.

Abschließend sollte darauf hingewiesen werden, dass der Moderation der internen Abstimmungsprozesse zur Datenerfassung im Rahmen der Produktkalkulation eine besondere Rolle zukommt.

Die Erfahrungen im Projekt haben gezeigt, dass eingebundene externe Partner die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses über Notwendigkeiten und Anforderungen positiv beeinflussen können. Dabei ist es wichtig, dass anhand der betrieblichen Gegebenheiten Schemata entwickelt werden, die nicht unbedingt zu einem Mehraufwand führen und in der Lage sind, auch bereits vorhandene Daten in geeigneter Form zusammenzuführen. Dies hat grundsätzlich positive Effekte auch auf die Akzeptanz zusätzlicher Aufgaben zur Sicherstellung einer adäquaten Datenintegration.

Checkliste

Auf Grundlage des vorliegenden Modells zur Optimierung der Vermarktungsstrategie unter Beachtung wirtschaftlicher Effizienz und der Erfahrungen im Pilotbetrieb bietet die folgende Checkliste einen zusammenfassenden Überblick zu den wesentlichen Handlungsfeldern einer Wirtschaftlichkeitsanalyse.

Analyse der Rahmenbedingungen

- Welche Kapazität besitzen die Produktions- und Lagerprozesse für spezifische Produkte oder Produktgruppen?
- Welche Personalressourcen sind in den betrieblichen Erstellungsprozessen eingebunden?
- Wie gestaltet sich der Absatz im Markt für Produkte und Produktgruppen?
- Welche Produkte können hinsichtlich ihres Umsatzes als besonders aussichtsreiche Hauptprodukte in der Direktvermarktung identifiziert werden?

Prozesserfassung

- Welche betrieblichen Prozesse bestimmen die Erstellung eines Produkts bis zu dessen Vertrieb?
- Welche Arbeitsschritte werden in den Prozessen von Produktion, Lagerung und Vertrieb durchgeführt?
- Welcher Arbeitsaufwand ist zu berücksichtigen?

Kostenanalyse

- Welche Kostenpositionen können den spezifischen Produktions-, Lager-, und Vertriebsaktivitäten zugeordnet werden?
- Welche Kostenpositionen können direkt einem Produkt zugeordnet bzw. als Gemeinkosten berücksichtigt werden?

Produktkalkulation

- Welche Kosten können für identifizierte Hauptprodukte (Selbstkostenpreis), inkl. Margen im besonderen Fokus der Produktions- und Erstellungskosten ermittelt werden?
- Wird die Kalkulation regelmäßig überprüft und an veränderte Bedingungen angepasst?

Handlungsempfehlungen

- Lassen sich Anpassungen im Angebotssortiment (z.B. Reduktion oder Ausweitung der angebotenen Produktvarianten) und damit im Produktionsprogramm unter Berücksichtigung der Stückkosten (Selbstkostenpreis) ableiten?
- Welchen Einfluss haben die Stückkosten (Selbstkostenpreis) auf die Wahl der Vertriebsstrategie und Nutzung der Vertriebskanäle (Ausweitung oder Streichung bestimmter Absatzkanäle)?
- Können auf Basis der Kostenkalkulation relevante Optimierungspotenziale in spezifischen Kostenblöcken identifiziert werden?
- Welche künftig zu erwartende Veränderungen bei Kostenpositionen sind zu berücksichtigen und in die Analyse zu integrieren?

Herausgeber

Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und
Geologie (LfULG)

Pillnitzer Platz 3, 01326 Dresden

Telefon: + 49 351 2612-0

Telefax: + 49 351 2612-1099

E-Mail: lfulg@smul.sachsen.de

www.lfulg.sachsen.de

Autoren

Thomas Lehr, Markus Schubert, Laura Oppermann

CONOSCOPE GmbH

Tobias Kockert

MKH Agrar-Produkte-GmbH Wittichenau

Redaktion:

Janina Bauer

Referat 21 Grundsatzangelegenheiten, Öffentlichkeitsarbeit

Telefon: +49 351 2612-2105

E-Mail: janina.bauer@smekul.sachsen.de

Bildnachweis

Shutterstock (shutterstock.com)

Redaktionsschluss

04.02.2025

Bestellservice

Die Broschüre steht nicht als Printmedium zur Verfügung, kann aber als PDF-Datei heruntergeladen werden aus der Publikationsdatenbank des Freistaates Sachsen (<https://publikationen.sachsen.de>).

Hinweis

Diese Publikation wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit vom LfULG (Geschäftsbereich des SMEKUL) kostenlos herausgegeben. Sie ist nicht zum Verkauf bestimmt und darf nicht zur Wahlwerbung politischer Parteien oder Gruppen eingesetzt werden.

Diese Maßnahme wird mitfinanziert durch Steuermittel auf der Grundlage des vom Sächsischen Landtag beschlossenen Haushaltes.

*Täglich für
ein gutes Leben.*

www.lfulg.sachsen.de