

## MARKT &amp; MANAGEMENT

Was bleibt vom Umsatz hängen? Eine betriebswirtschaftliche Auswertung gibt Auskunft.



# KENNE DEINE ZAHLEN!

## —> Betriebswirtschaft für Hofläden

### AUTORIN:

*Annegret Grafen*

### DARUM GEHT'S:

**Auch im Hofladen muss die Betriebswirtschaft stimmen. Einzelbetriebliche Auswertungen und Kennzahlenvergleiche helfen. Dafür liegen nun ein neues Handbuch und das Online-Tool KennDi vor.**

Das Geschäft mit den Bio-Hofläden läuft rund. In einer aktuellen Umfrage gaben 70 Prozent der Betreiber an, dass sie diese Art der Direktvermarktung ausbauen wollen, nur wenige wollen den Ab-Hof-Verkauf aufgeben. Auch die befragten Experten bescheinigen der Ab-Hof-Vermarktung durchweg gute Aussichten. All dies sind Ergebnisse einer neueren Studie aus Bayern.

Zweifelsohne gibt es neben vielen erfolgreichen Hofläden aber auch einige, die weniger gut laufen. Und es gibt gute Betriebe mit Optimierungspotenzial. Insbesondere vor Investitionen und Ladenerweiterungen lohnt es sich, den Hofladen wirtschaftlich zu durchleuchten und nach

etwaigen Schwachstellen und Optimierungspotenzialen zu suchen.

Ein Projekt, das Bioland und FiBL gerade abgeschlossen haben, soll die Hofläden dabei unterstützen. Als Ergebnis liegt nun ein Handbuch mit wirtschaftlichen Kenndaten von Hofläden vor. Zudem ist eine Online-Plattform namens KennDi ([www.kennDi.de](http://www.kennDi.de)) entstanden, auf der jeder Betrieb seine eigenen Zahlen auswerten lassen und sie mit Kenndaten der teilnehmenden Hofläden vergleichen kann.

### Große Unterschiede beim Gewinn

Das Projektteam von Bioland und FiBL hat die Buchabschlüsse und betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) von 32 Bio-Hofläden, 14 konventionellen und sieben Hofläden sozialer Einrichtungen ausgewertet. Betrachtet wurden die Abschlüsse von 2016 bis 2018. Die Hofladnerinnen und -ladner wurden vor Ort über Öffnungszeiten, Verkaufsflächen, Sortimente und andere Besonderheiten befragt. Alle Daten stammen von Betrieben mit mindestens 100.000 Euro Umsatz pro Jahr. Die ausgewerteten Bio-Hofläden erwirt-

### —> Berater kontaktieren und loslegen

#### Handbuch und Auswertungstool KennDi

Wer eine Auswertung seines Betriebs wünscht und am Kennzahlenvergleich teilnehmen möchte, wendet sich an seine Beraterin oder seinen Berater. Bei Bioland sind dies:

- Irene Leifert, Tel.: 02385/935414, E-Mail: [irene.leifert@bioland.de](mailto:irene.leifert@bioland.de)
- Carmen Maier, Tel.: 02385/935445, E-Mail: [carmen.maier@bioland.de](mailto:carmen.maier@bioland.de)
- Stefan Rettner, Tel.: 09337/980031, E-Mail: [stefan.rettner@bioland.de](mailto:stefan.rettner@bioland.de)

Das Verbundvorhaben „Kennzahlenermittlung von Hofläden und Entwicklung eines Auswertungstools für horizontalen und vertikalen Kennzahlenvergleich (Handbuch Hofläden)“ wurde von der Bioland Beratung GmbH und dem FiBL Deutschland durchgeführt. Das Bundesprogramm ökologischer Landbau und andere Formen nachhaltiger Landwirtschaft (BÖLN) hat es gefördert.

Weitere Informationen auf [www.kennDi.de](http://www.kennDi.de)

# „KONZENTRIERTE ÖFFNUNGSZEITEN“

DREI FRAGEN AN BIOLAND-BERATERIN IRENE LEIFERT

Was war die Motivation für euer Projekt?

**Irene Leifert:** Solche Zahlen wurden ja schon einmal für ein Handbuch erhoben. Nur ist das lange her. Seit 2005 hat sich auf dem Bio-Markt und bei den Hofläden sehr viel getan. Auch war die Stichprobe damals sehr gering, wobei auch unsere jetzige Erhebung mit 53 Betrieben noch lange nicht repräsentativ ist.

Uns Beratern sagen viele Hofladner, am Ende würden sie kein Geld verdienen. Ob das wirklich so ist und woran das gegebenenfalls liegt, wollten wir mithilfe der Kenndaten gemeinsam mit ihnen herausfinden.

In eurer Studie gibt es auch Hofläden mit sehr niedrigen oder sogar negativen Gewinnen. Wo liegen die Schwachpunkte?

**Leifert:** Unter anderem beim Wareneinsatz. Meine Faustzahl ist, dass bei einem Wareneinsatz von über 70 Prozent nur schwer Gewinne zu machen sind. Hier gibt es viele Faktoren, die genauer betrachtet werden müssen. Oft trauen sich Hofladner

nicht, eine reelle Preiskalkulation vorzunehmen. Die realisierte Handelsspanne ist dann manchmal zu gering.

Und was sind Erfolgsfaktoren?

**Leifert:** Nach meiner Erfahrung hängt der Erfolg häufig an den Öffnungszeiten der Läden. Sie haben wesentlichen Einfluss auf die Personalkosten. Wir haben festgestellt, dass manche Läden mit konzentrierten Öffnungszeiten besser fahren als solche, die lange offen haben.

Aus unseren Zahlen allein ist es allerdings nicht immer möglich, die Faktoren für Erfolg oder Misserfolg auf den ersten Blick zu identifizieren. Dazu sind die Betriebe, was Sortiment, Zukauf, Fläche, Öffnungszeiten etc. angeht, viel zu unterschiedlich.



schafteten 2018 auf einer mittleren Verkaufsfläche von 61 m<sup>2</sup> einen Umsatz von gut 315.000 Euro und einen Gewinn von 41.366 Euro. Je Unternehmer-Akh waren das immerhin knapp 32 Euro Gewinn. Im Vergleich des oberen und des unteren Drittels, nach Gewinn sortiert, erkennt man die wesentlichen Unterschiede (siehe Tabelle). Im oberen Drittel sind die größeren und umsatzstärkeren Betriebe vertreten. Aber diese Hofläden verkaufen auch intensiver und/oder zu besseren Preisen: Der Umsatz je Verkaufsfläche, pro Stunde Öffnungszeit und pro Bon ist wesentlich höher als bei den Hofläden im unteren Drittel. Die Umsätze blieben bei den betrachteten

Bio-Hofläden in den Jahren 2016 bis 2018 annähernd gleich.

## Wie Hofladner die Daten nutzen

Wer die Kenndaten mittels des Online-Tools KennDi für seine eigene Betriebsauswertung nutzen will, tut dies am besten über seinen Berater oder seine Beraterin, empfiehlt Irene Leifert, Bioland-Beraterin für Direktvermarktung. Der Vorteil ist, dass der Berater die eingegebenen Daten prüft und in die Gesamtauswertung einfließen lässt. Auf diese Weise wird die Grundgesamtheit größer und die Kenndaten werden immer besser. Wer über die Beratung teil-

nimmt, erhält nicht nur seine eigene Auswertung, sondern auch die Kennzahlen der gesamten Gruppe zum Vergleich. Daneben ist auch ein individueller Zugang zum Auswertungstool KennDi möglich, in diesem Fall erhält der Betrieb aber nur seine eigene Auswertung. Für den Einzelbetrieb kostet der Zugang zu KennDi im ersten Jahr 110 Euro, in allen weiteren Jahren 90 Euro.

Für das Geld bekommt der Betrieb wertvolle Informationen. „Neben dem Gewinn lernt er sein kalkulatorisches Ergebnis kennen, das nicht im Buchführungsabschluss enthalten ist“, sagt Beraterin Leifert. Zudem werden Sortimentsanteile erfasst, der Hofladenbetreiber kann erkennen, wie sich sein Sortiment über die Jahre entwickelt und welchen Einfluss das auf den Umsatz hat. Mithilfe verschiedener Kennzahlen wie Umsatz, Umsatz je Arbeitskraftstunde oder pro Verkaufsfläche, Wareneinsatz oder Personalkosten kann sich der Betriebsleiter mit einer Gruppe ähnlich gelagerter Betriebe vergleichen und Abweichungen feststellen, die auf Schwachstellen und Optimierungspotenzial hinweisen. „Wie sind andere Betriebe aufgestellt? Lohnt es sich, das Fleischsortiment zu erweitern? Ist mein Wareneinsatz zu hoch?“ Solche und andere Fragen lassen sich dann gemeinsam mit der Beratung lösen. Allerdings: Gut wird jede Auswertung nur dann, wenn der Hofladenbetreiber sich die Mühe macht, seine Daten, zum Beispiel über Sortimente oder den Arbeitsaufwand, sorgfältig in KennDi einzutragen, meint Leifert abschließend. ←

### → Große Unterschiede beim Gewinn

Kennzahlen von Bio-Hofläden 2018

		2018	GEWINN UNTERES DRITTEL	GEWINN OBERES DRITTEL
		N = 32	N = 13	N = 12
Verkaufsfläche	m <sup>2</sup>	61,00	70,00	92,75
Umsatzerlöse*	Euro	315.306	384.993	702.773
Umsatz je Akh	Euro/Akh	83,28	72,12	63,50
Umsatz je Verkaufsfläche	Euro/m <sup>2</sup>	5.005	5.500	7.496
Umsatz je Stunde Öffnungszeit	Euro/h	244,64	217,76	371,41
Umsatz je Bon	Euro/Bon	29,97	24,12	34,57
Wareneinsatz	%	73,88	62,50	65,78
Aufwand gesamt	%	87,28	96,51	88,59
Gewinn	Euro	41.366,15	13.438,05	81.269,90
Gewinn je Unternehmer Akh	Euro/h	31,82	12,56	39,07
Kalkulatorisches Ergebnis	Euro	18.226,15	-23.030,88	39.669,90

KENNZAHLEN SIND JEWEILS DER MEDIAN DER GRUPPE; \*UMSÄTZE JEWEILS NETTO

bioland-Fachmagazin