

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Ernährung  
und Landwirtschaft

BÖLN

Bundesprogramm Ökologischer Landbau  
und andere Formen nachhaltiger  
Landwirtschaft

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Schlussbericht zum Thema “Kennzahlenermittlung von Hofläden und Entwicklung eines Auswertungstools für horizontalen und vertikalen Kennzahlenvergleich“

**FKZ: 2815NA195/2815NA196**

**Projektnehmer: Bioland Beratung GmbH/ Forschungsinstitut für  
biologischen Landbau Deutschland e.V.**

Gefördert durch das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft auf Grund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau und andere Formen nachhaltiger Landwirtschaft.

# ABSCHLUSSBERICHT

## KENNZAHLENERMITTLUNG VON HOFLÄDEN UND ENTWICKLUNG EINES AUSWERTUNGSTOOLS FÜR HORIZONTALEN UND VERTIKALEN KENNZAHLENVERGLEICH

ZUWENDUNGSEMPFÄNGER	LOGO	FÖRDERKENNZEICHEN
Bioland Beratung GmbH (BBG)		2815NA195
Forschungsinstitut für biologischen Landbau (FiBL)		2815NA196

### VORHABENSBEZEICHNUNG

Kennzahlenermittlung von Hofläden und Entwicklung eines Auswertungstools für horizontalen und vertikalen Kennzahlenvergleich

### LAUFZEIT DES VORHABENS

01.09.2018 – 30.06.2020

### BERICHTSZEITRAUM

01.09.2018 – 30.06.2020

### AUTOR\*INNEN

Irene Leifert, Sigrid Griese, Stefan Rettner (BBG), Axel Wirz (FiBL DE)

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Ernährung  
und Landwirtschaft

BÖLN

Bundesprogramm Ökologischer Landbau  
und andere Formen nachhaltiger  
Landwirtschaft

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## **Kontakte**

### **Bioland Beratung GmbH**

Abteilung Forschung und Entwicklung

Kaiserstraße 18, 55116 Mainz

Tel. +49 6131 23979 - 22

Fax. +49 6131 23979 - 27

E-Mail: [gwendolyn.manek@bioland.de](mailto:gwendolyn.manek@bioland.de)

### **FiBL Deutschland e.V.**

Forschungsinstitut für biologischen Landbau

Kasseler Straße 1a, 60486 Frankfurt am Main

Tel: +49 69 713 76 99 - 48

Fax: +49 69 713 76 99 - 9

E-Mail: [Axel.Wirz@fibl.org](mailto:Axel.Wirz@fibl.org)

Kennzahlenermittlung von Hofläden und Entwicklung eines Auswertungstools für horizontalen und vertikalen Kennzahlenvergleich - Handbuch Hofläden

Irene Leifert, Sigrid Griese, Stefan Rettner (BBG), Axel Wirz (FiBL DE)

Das Projekt baut auf dem vom 2004 - 2006 geförderten BÖL Projekt 03OE251 auf. Um weiterhin eine praxisorientierte Beratungshilfe anzubieten, die den heutigen Ansprüchen einer betriebswirtschaftlichen Auswertung entspricht, bedarf es einer Erweiterung und Aktualisierung der Datengrundlage. Ebenso soll das in der Praxis gebräuchliche Excel-Auswertungsprogramm grundlegend aktualisiert werden. Grundlage für die Ermittlung der Kennzahlen sind die betriebswirtschaftlichen Auswertungen von 32 Bio-Hofläden, 14 konventionellen Hofläden und 7 Hofläden von sozialen Einrichtungen. Betrachtet wurden die Abschlüsse von 2016 – 2018. Alle Daten stammen von Betrieben mit mindestens 100.000 € Umsatz pro Jahr.

Kennzahlen: Viele Betriebe haben eine hohe Arbeitseffizienz, gemessen an der Kennzahl „Umsatz pro Arbeitskraft pro Stunde“ (> 80 €/h), insbesondere bei Biohofläden. Der zeitliche Aufwand der Ladeninhaber\*innen konventioneller Hofläden liegt deutlich höher als in Bioläden (1.807 Std. / 1.157 Std). Mit Arbeitgeberkosten von 12,48 € pro Arbeitsstunde (9,77 € – 17,49 €) bei allen Betrieben liegt die Entlohnung der Mitarbeiter\*innen nur knapp über dem gesetzlichen Mindestlohn. Der Wareneinsatz ist mit 74 % im Mittel bei allen Biohofläden zu hoch. Bei den konventionellen Hofläden liegt der Wareneinsatz bei 66 %. Mit 90,94 % am Gesamtumsatz liegt der Gesamtaufwand zu hoch. Mit einer durchschnittlichen Gewinnquote von 10 %, fällt die Entlohnung von Unternehmer\*in pro Arbeitsstunde mit durchschnittlich 16 €/h niedrig aus. Stärkste Sortimentsgruppe im konventionellen Hofladen ist die Warengruppe Fleisch (38 % Umsatzanteil). Im Biohofladen ist die Sortimentsgruppe Frische mit 29 % Umsatzanteil die stärkste Warengruppe.

Das Beratungstool KennDi eignet sich für einzelne Hofläden und für Beratende. Es können Auswertung eines Einzelbetriebes und Gruppenanalysen erstellt werden. Zusätzlich bietet KennDi auch den Vergleich des Einzelbetriebs mit den Branchenkennzahlen an. Ziel ist es, auch in den nächsten Jahren weiterhin Kennzahlen für die Branche zu ermitteln

Identification of key figures of farm shops and development of an evaluation tool for horizontal and vertical comparison of key figures - Handbuch Hofläden

Irene Leifert, Sigrid Griese, Stefan Rettner (BBG), Axel Wirz (FiBL DE)

The project follows on from the BÖL project 03OE251, which was funded from 2004 - 2006. In order to continue to offer a practice-oriented consulting aid that meets today's requirements of a business management evaluation, the data basis needs to be expanded and updated. The Excel evaluation program commonly used in practice is also to be fundamentally updated. The basis for the determination of the key figures are the economic evaluations of 32 organic farm shops, 14 conventional farm shops and 7 farm shops of social institutions. The financial statements from 2016 - 2018 were examined, and all data were obtained from farms with a turnover of at least 100,000 € per year.

Key figures: Many farms have a high work efficiency, measured by the key figure "turnover per worker per hour" (> 80 €/h), especially in organic farm shops. The time required by shopkeepers of conventional farm shops is significantly higher than in organic shops (1,807 hrs / 1,157 hrs). With employer costs of 12.48 € per working hour (9.77 € - 17.49 €) for all businesses, the remuneration paid to employees is only slightly above the statutory minimum wage. At 74 %, the average cost of sales is too high for all organic farm shops. For the conventional farm shops the cost of sales is 66 %. At 90.94 % of total turnover, the total expenditure is too high. With an average profit rate of 10 %, the remuneration of entrepreneurs per working hour is low at an average of 16 €/h. The strongest product group in the conventional farm shop is meat (38 % share of turnover). In the organic farm shop the product group Freshness is the strongest product group with 29 % share of turnover.

The KennDi consulting tool is suitable for individual farm shops and for consultants. It can be used to evaluate an individual farm and for group analyses. In addition, KennDi also offers a comparison of the individual farm with the key figures for the sector. The aim is to continue to provide key figures for the sector in the coming years

## INHALTSVERZEICHNIS

---

Kurzfassung deutsch	i
Kurzfassung englisch / Abstract	ii
Inhaltsverzeichnis	iii
Abkürzungsverzeichnis	v
Tabellenverzeichnis	v
Abbildungsverzeichnis	vi
1. Einführung	1
1.1 Gegenstand des Vorhabens	1
1.2 Ziele und Aufgabenstellung des Projekts	1
1.3 Planung und Ablauf des Projektes	2
2. Wissenschaftlicher und technischer Stand, an den angeknüpft wurde	3
2.1 Direktvermarktung in der Landwirtschaft	3
2.2 Beratungsangebote zu Direktvermarktung	3
3. Material und Methoden	5
3.1 Entwicklung des Online-Tools KennDI	5
3.2 Die Funktionen des Online-Tools KennDI	5
3.2.1 Funktionsbereich Erfassung	6
3.2.2 Funktionsbereich Auswertung	7
3.3 Vorgehensweise zur Ermittlung der Kennzahlen	12
3.3.1 Datenerhebung	12
3.3.2 Datenauswertung	14
3.3.3 Entwicklung der Kennzahlen	15
4 Ausführliche Darstellung der wichtigsten Ergebnisse	17
4.1 Betriebswirtschaftliche Auswertung und Kennzahlen über alle Betriebe 2018	17
4.2 Ergebnis im Cluster Verkaufsfläche	18
4.3 Ergebnisse im Cluster Umsatz	19
4.4 Ergebnisse im Cluster Gewinn	21
4.5 Sortimentsbetrachtung	22
4.5 Zeitvergleich aller Betriebe	22
4.7 Horizontaler Gruppenvergleich bio und konventionell	26

4.8	Horizontaler Vergleich im Cluster Verkaufsfläche	28
4.9	Horizontaler Vergleich bei 50 bis 100 m <sup>2</sup>	29
4.10	Horizontaler Vergleich im Cluster Umsatz	31
4.11	Sortimentsgruppen im Unterschied	32
4.12	Horizontaler und vertikaler Vergleich über den Betrachtungszeitraum 2016 -2018	34
4.13	Gesonderter horizontaler und vertikaler Vergleich für soziale Betriebe	38
5	Diskussion der Ergebnisse	42
6	Angaben zum voraussichtlichen Nutzen und zur Verwertbarkeit der Ergebnisse	43
7	Gegenüberstellung der ursprünglich geplanten zu den tatsächlich erreichten Zielen; Hinweise auf weiterführende Fragestellungen	45
8	Zusammenfassung	45
8	Literaturverzeichnis	47
9	Übersicht Wissenstransferaktivitäten	48
9.1	Veröffentlichungen	48
9.2	Vorträge	48
10	Anhänge	50
11.1	Aktualisiertes Handbuch Hofläden	50
11.2	Struktur KennDi	51
11.3	Übersichtstabellen mit allen Kennzahlen	52
11.4	Artikel Bioland Magazin 05.2020	55
11.5	Präsentation Online Abschluss-Seminare	55

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

---

Ak	Arbeitskraft
Akh	Arbeitsstunde
BWA	Betriebswirtschaftliche Analyse
gGMBH	Gemeinnützliche Gesellschaft mit beschränkter Haftung
e.V.	Eingetragener Verein
ERFA	Erfahrungsaustausch-Gruppe
gGMBH	Gemeinnützliche Gesellschaft mit beschränkter Haftung
h	Stunde
Mopro	Molkereiprodukte
TVÖD	Tarifvertrag des öffentlichen Dienst
Voll-Ak	Voll-Arbeitskraft

## TABELLENVERZEICHNIS

---

Tabelle 1: Kennzahlen für alle erfassten Betriebe in 2018; Durchschnittswerte .....	17
Tabelle 2: Kennzahlen 2018, aufgeschlüsselt nach Verkaufsflächen .....	19
Tabelle 3: Kennzahlen 2018, aufgeschlüsselt nach Umsatzgrößen.....	20
Tabelle 4: Kennzahlen 2018, aufgeschlüsselt nach Gewinngrößen .....	21
Tabelle 5: Kennzahlenvergleich aller konventionellen Hofläden und Biohofläden .....	27
Tabelle 6: Kennzahlenvergleich bio/konv. in der Verkaufsflächenklasse bis 50 m <sup>2</sup> .....	28
Tabelle 7: Kennzahlenvergleich bio und konventionell in der Verkaufsflächenklasse bis 100 m <sup>2</sup> .....	29
Tabelle 8: Kennzahlenvergleich bio und konventionell in Verkaufsflächenklasse über 100 m <sup>2</sup> .....	30
Tabelle 9: Kennzahlenvergleich bio und konventionell nach Umsatzgrößen .....	32
Tabelle 10: Kennzahlen 2018 für Hofläden von sozialen Einrichtungen.....	39
Tabelle 11: alle Kennzahlen für alle Hofläden 2018.....	52
Tabelle 12: alle Kennzahlen für Biohofläden 2018.....	53
Tabelle 13: alle Kennzahlen für konventionelle Hofläden 2018 .....	54

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

---

Abbildung 1: Ablaufschema des Projektes.....	2
Abbildung 2: Die Übersichtsseite in KennDi.....	6
Abbildung 3: KennDi - Register Personal.....	7
Abbildung 4: Auswertungsregister Umsatz und Arbeitsproduktivität .....	8
Abbildung 5: Auswertungsregister Kennzahlen. ....	9
Abbildung 6 Beispiel Ergebnisbericht - Auswertung Umsatz und Arbeitsproduktivität .....	10
Abbildung 7 Beispiel Ergebnisbericht - Kennzahlen .....	11
Abbildung 8: Sortimentsanteile aller Betriebe 2018.....	22
Abbildung 9: Umsatzentwicklung der Hofläden in den Jahren 2016 - 2018.....	23
Abbildung 10: Entwicklung der Umsatzgröße je Bon in den Jahren 2016 – 2018 .....	23
Abbildung 11: Vertikaler Vergleich des Wareneinsatzes über alle Betriebe .....	24
Abbildung 12: Zeitlicher Vergleich der Entwicklung der Personalkosten pro Stunde .....	24
Abbildung 13: Entwicklung des Gesamtaufwands über drei Jahre .....	25
Abbildung 14: Entwicklung der Gewinnrate in den Jahren 2016 - 2018.....	25
Abbildung 15: Vergleich Sortimentsanteile bio und konventionell für 2018.....	33
Abbildung 16: Vergleich der Sortimentsanteile in Prozent der Eigenprodukte und Zukaufsprodukte 2018.....	34
Abbildung 17: Zeitlicher Vergleich der Umsatzentwicklung bei Bio- und konventionellen Hofläden ..	35
Abbildung 18: Zeitlicher Vergleich der Entwicklung der Bongrößen bei konventionellen und Biohofläden .....	35
Abbildung 19: Zeitlicher Vergleich des Wareneinsatzes bei konventionellen Hofläden und Biohofläden. ....	36
Abbildung 20: Zeitlicher Vergleich der Entwicklung von Personalkosten pro Stunde bei konventionellen und Biohofläden. ....	37
Abbildung 21: Zeitlicher Vergleich der Entwicklung des gesamten Aufwandes bei konventionellen und Biohofläden. ....	37
Abbildung 22: Umsatzentwicklung von Hofläden sozialer Einrichtungen .....	39
Abbildung 23: Umsatzentwicklung je Bon in Hofläden sozialer Einrichtungen .....	40
Abbildung 24: Entwicklung des Wareneinsatzes bei Hofläden von sozialen Einrichtungen.....	40
Abbildung 25: Entwicklung des Aufwands bei sozialen Betrieben.....	41
Abbildung 26: Anwendungsmöglichkeiten von KennDi .....	43
Abbildung 27: Rückmeldung KennDi Nutzung .....	44

# 1. EINFÜHRUNG

---

## 1.1 GEGENSTAND DES VORHABENS

Das Projekt baut auf dem vom 2004 - 2006 geförderten BÖL Projekt 03OE251 auf, in dem betriebswirtschaftliche Daten von Hofläden, Marktständen und Abo-Kisten-Betrieben gesammelt und ausgewertet wurden. Die daraus entwickelten Kennzahlen und Instrumente wurden in dem Management-Handbuch „Direktvermarktung, Hofladen, Marktstand, Abo-Kiste – analysieren, optimieren, planen“ veröffentlicht, um Öko-Direktvermarkter\*innen und Berater\*innen professionelle Orientierungshilfen an die Hand zu geben. Um weiterhin eine praxisorientierte Beratungshilfe auf dem Markt anzubieten, die den heutigen Ansprüchen einer betriebswirtschaftlichen Auswertung entsprechen, bedurfte es einer Erweiterung und Aktualisierung der Datengrundlage, die in einem praxisorientierten Handbuch in Anlehnung an das vorhandene Management-Handbuch der Beratung sowie der Praxis zur Verfügung steht. Ebenso wurde das in der Praxis gebräuchliche Excel-Auswertungsprogramm grundlegend aktualisiert und softwaretechnisch überarbeitet und onlinebasiert zur Verfügung gestellt.

## 1.2 ZIELE UND AUFGABENSTELLUNG DES PROJEKTS

Die Ziele des Vorhabens lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Aktualisierung und Erweiterung des Management-Handbuchs für Direktvermarktung

Die Kennzahlen wurden aktualisiert und ergänzt. Der Fokus lag nicht auf der Direktvermarktung allgemein, sondern auf der Betrachtung des Betriebszweiges Hofladen. Die Datenbasis wurde erweitert und verschiedene Betriebstypen erfasst. Es wurden Hofläden von Bio-Betrieben, sowie erstmals von konventionellen Betrieben und sozialen Einrichtungen, die betreute Mitarbeitende beschäftigen, in die Erhebung einbezogen. Die Betrachtung der eigen erzeugten und direktvermarkteten Produkte fand besondere Berücksichtigung. Es wurden Betriebe im gesamten Bundesgebiet in verschiedenen Umsatzsegmenten untersucht.

- Weiterentwicklung des Auswertungstools für Hofläden

Das 2006 erarbeitete und bisher eingesetzte Auswertungstool wurde aktualisiert und weiterentwickelt. Angesichts fortschreitender technischer Entwicklungen, wurde eine zeitgemäße Software-Lösung gefunden und eingesetzt. Es wurde ein datenbankbasiertes Programm erstellt, das online zur Verfügung gestellt werden kann. Die neu entwickelte Software soll die Benutzerfreundlichkeit erhöhen und neue Berechnungsvarianten ermöglichen.

- Benchmarking für Betriebsgruppenvergleiche

Auf Basis der im Projekt erhobenen Daten wurden Kennzahlen ermittelt. Die bestehende Bewertungsmatrix wurde überprüft und neu festgelegt. Zusätzlich zur Auswertung der Daten für die einzelbetriebliche Betrachtung ist durch das erstellte Auswertungstool eine

überbetriebliche Auswertung (horizontaler Betriebsvergleich) von Kennzahlen, sowie eine Abbildung über mehrere Jahre (vertikaler Betriebsvergleich) möglich.

- Verstetigung durch ERFA-Gruppen

Durch die Bildung neuer und unter Einbeziehung bestehender ERFA-Gruppen (Erfahrungsaustauschgruppen) wird eine Verstetigung sowie eine kontinuierliche Aktualisierung der Datenbasis über das Projektende hinaus gewährleistet sowie die Vernetzung und der Erfahrungsaustausch im Sektor gefördert.

Auf diese Weise können bedeutende Grundlagen zur Stabilisierung der Existenzfähigkeit direktvermarktender Betriebe geschaffen werden. Diese Maßnahme dient nicht zuletzt der Neuschaffung sowie der Sicherung von anspruchsvollen Arbeitsplätzen in ländlichen Räumen.

### 1.3 PLANUNG UND ABLAUF DES PROJEKTES

Die Aufgaben des Projekts wurden in neun aufeinander aufbauende Arbeitspakete unterteilt:

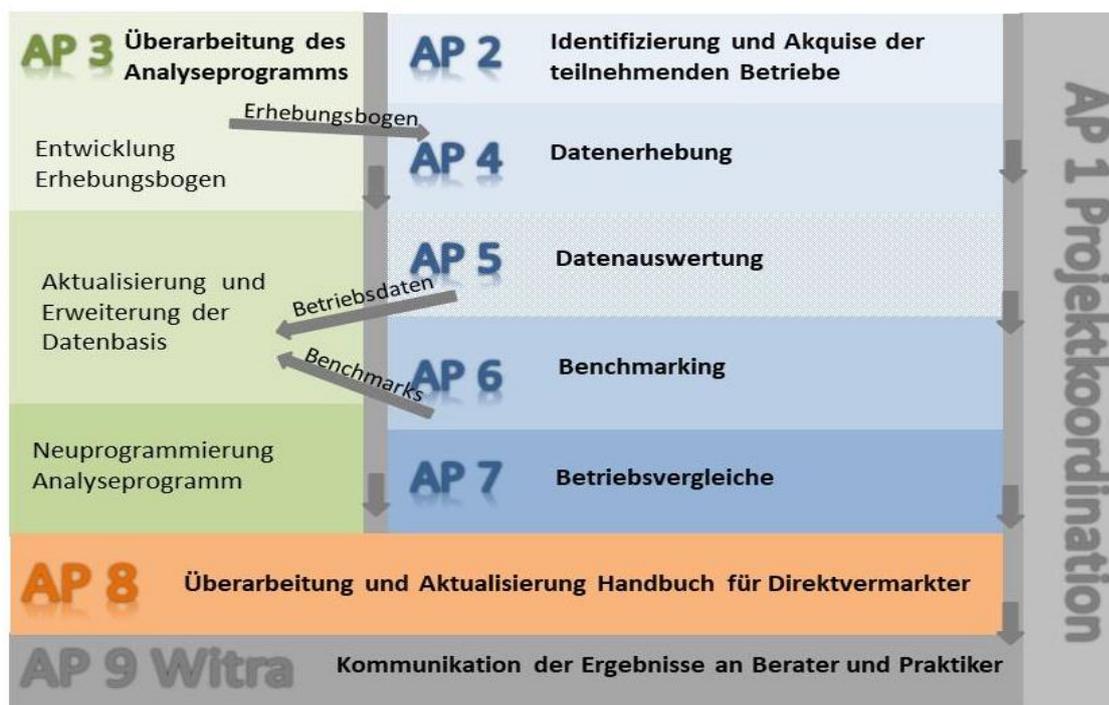


Abbildung 1: Ablaufschema des Projektes

## 2. WISSENSCHAFTLICHER UND TECHNISCHER STAND, AN DEN ANGEKNÜPFT WURDE

---

### 2.1 DIREKTVERMARKTUNG IN DER LANDWIRTSCHAFT

In der Direktvermarktung, das heißt, dem „direkten Absatz landwirtschaftlicher Produkte an Konsumenten und Wiederverkäufer sowie an Großverbraucher und die Gastronomie“ (Münchhausen 2015) sind ca. 14.200 landwirtschaftliche Betriebe in Deutschland tätig (BMEL 2016). Häufige Absatzwege sind der eigene Hofladen, Marktstände, Automaten oder über Lieferservices (Münchhausen 2015).

Mit der Direktvermarktung bauen sich die Betriebe einen zusätzlichen Betriebszweig auf, mit dem sie ein höheres Einkommen von den auf dem Betrieb erzeugten Produkte erzielen wollen (Recke et al. 2004). Verbraucher\*innen erwarten frische regionale Produkte, direkten Kontakt zum Landwirt und kürzere Transportwege (Lebensmittelbericht 2010).

Direktvermarktete Lebensmittel entsprechen besonders der steigenden Nachfrage nach regional erzeugten Produkten (Rützler und Reiter 2014). Werden zudem noch Bio-Produkte vermarktet kommt ein weiterer Wachstumsmarkt hinzu (BÖLW 2017).

Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM) stellen eine besondere Form von direktvermarktenden Betrieben dar. In Deutschland bieten ca. 150 solcher „grünen Werkstätten“ etwa 2.000 Menschen mit Behinderung eine Tätigkeit im landwirtschaftlichen und gärtnerischen Bereich an (Bruder et al. 2015, Flake et al. 2012).

### 2.2 BERATUNGSANGEBOTE ZU DIREKTVERMARKTUNG

Wie eine Erhebung unter ökologischen Direktvermarkter\*innen in Brandenburg zeigte, gaben 50 % der Befragten zur Beurteilung ihrer wirtschaftlichen Situation ein befriedigend und 6 % ein unbefriedigend ab. Nur 39 % der Befragten beschrieb ihre wirtschaftliche Situation als gut. Gleichzeitig schätzten sie den Anteil der Direktvermarktung am Gesamtumsatz des landwirtschaftlichen Betriebes mit 50 % und mehr als hoch ein (Juister und Berner 2014). Münchhausen (2015) beschreibt drei große Herausforderungen für Direktvermarktende: Investitionen bei gleichzeitig niedrigen Umsätzen, Informations- und Wissensbedarf sowie Probleme mit Geschäftskunden. Im Bereich Informations- und Wissensbedarf fehlen insbesondere Informationen zu „Marktanalysen, strategischer und operationeller Marketingplanung sowie zur Optimierung der Direktvermarktung“.

In der allgemeinen Literatur und in wissenschaftlichen Publikationen sind ausreichende Beispiele zu finden, wie die Produktionskosten in der Direktvermarktung zu berechnen sind (KTBL 2011, Kuhnert/Wirthgen 2008). Für die Führung und die Kalkulation der Kosten eines eigenständigen Betriebszweiges, Hofladens oder Marktstandes liegen allerdings nur wenige Quellen vor.

Die 2004-2006 erstellte Studie und das daraus resultierende Management-Handbuch für Direktvermarktung (BÖL Projekt 03OE251) stellt aufgrund mangelnder Alternativen in der

Praxis immer noch eine weitverbreitete Kalkulationsgrundlage dar. Die damals erhobene Datengrundlage entspricht jedoch nicht mehr dem heutigen Kosten- und Preisniveau und bietet daher keine verlässliche Kalkulationsgrundlage. Betriebs- und Gruppenvergleiche sind zudem mit der geringen Fallzahl von neun Hofläden, zehn Marktständen und neun Abo-Kisten-Lieferanten nicht machbar. Gleichzeitig fehlen zur betriebswirtschaftlichen Analyse und damit für die Beratung heute wichtige wirtschaftliche Kennzahlen wie Bongröße pro Kunde, der Anteil eigener Erzeugnisse vom Umsatz und insbesondere Benchmarks zur Einordnung des eigenen Hofladens im Verhältnis zur Vergleichsgruppe.

Das ebenfalls in dem Projekt 03OE251 entwickelte Auswertungstool basiert auf der gleichen geringen Datengrundlage. Ein heute notwendiger horizontaler und vertikaler Betriebsvergleich ist mit der bestehenden Anwendung und den vorhandenen Daten nicht möglich.

### 3. MATERIAL UND METHODEN

---

Für die Umsetzung des Projektziels wurde in zwei Schritten vorgegangen, a) die Entwicklung eines zeitgemäßen und benutzerfreundlichen Programms für die Erstellung einer Betriebszweiganalyse um b) auf Basis dieses Programms relevante Branchen Kennzahlen für horizontale und vertikale Betriebsvergleiche zu erstellen.

#### 3.1 ENTWICKLUNG DES ONLINE-TOOLS KENNDI

Grundlage für die Datenanalyse und der Erarbeitung der Branchen Kennzahlen ist Entwicklung eines Online-Tools für den horizontalen und vertikalen Vergleich. Das Online-Tool wurde mit dem Datenbankprogramm "CockroachDB" entwickelt. CockroachDB ist eine freiverfügbare Edition und eine robuste, relationale und "verteilte" SQL-Datenbank. Sie ist kompatibel mit der im Serverbereich bekannten Datenbankanwendung "PostgreSQL".

Die Programmierung erfolgte, neben der üblichen clientseitigen Verwendung von HTML und JavaScript, mit der Programmiersprache "Go" (<https://golang.org>) für das Backend. Go ist nach Aussagen der Entwickler eine "Open-Source-Programmiersprache, die es leicht macht, einfache, zuverlässige und effiziente Software zu erstellen.

Als Domainname wurde die Adresse „www.KennDi.de“ ausgewählt. Eine Abbildung mit der Struktur findet sich in Struktur KennDi.

#### 3.2 DIE FUNKTIONEN DES ONLINE-TOOLS KENNDI

Über die Startseite [www.kenndi.de](http://www.kenndi.de) gelangt man in den individuellen Anmeldebereich, der getrennt ist für die Registrierung eines Einzelbetriebes oder mehrere Betriebe von Berater\*innen. Nach erfolgreicher Anmeldung gelangt man als Einzelbetrieb direkt zu den eigenen Daten, als Beratender auf eine Übersichtsseite der angelegten Beratungsbetriebe und von dort dann zum gewünschten Einzelbetrieb. KennDi ist in zwei Funktionsbereiche aufgeteilt, in den Bereich Erfassung und in den Bereich Auswertung. Die Nutzer\*innen haben die Möglichkeit, mehrere Wirtschaftsjahre zu erfassen. Sie können jedes Wirtschaftsjahr einzeln auswerten und sich die Ergebnisse in einem standardisierten Bericht mit den wichtigsten innerbetrieblichen Kennzahlen zusammenstellen. Die Erstellung einer Gesamtauswertung über jeweils drei Jahre sowie der zugehörige Bericht sind auch möglich.

**KennDi** Kontakt muser

**Musterhof**  
Kunden-Nr. XY-1799

Konto Bearbeiten Extras

**Kontakt**

**Adresse**  
Irgendwostraße 1  
00000 Irgendwo  
Baden-Württemberg, Deutschland

**Wirtschaftsjahre**

**Auswertung**  
2016 - 2018 Übersicht Bericht

\* Neues Wirtschaftsjahr 2020 + Erstellen

**2018** Erfassen Auswerten Bericht

Aufwand:	143.200,00 €
Ertrag:	170.000,00 €
Gewinn:	26.800,00 €

\* 5 Mai 2020, 14:17 5 Mai 2020, 14:17  
▶ Bearbeiten

**2017** Erfassen Auswerten Bericht

Aufwand:	127.100,00 €
Ertrag:	150.000,00 €
Gewinn:	22.900,00 €

\* 5 Mai 2020, 14:17 5 Mai 2020, 14:17  
▶ Bearbeiten

Abbildung 2: Die Übersichtsseite in KennDi

### 3.2.1 Funktionsbereich Erfassung

Der Bereich der Datenerfassung für ein Wirtschaftsjahr gliedert sich in die Register Grunddaten, Personal, Buchführung und zusätzliche Daten. Hier können Nutzer\*innen alles detailliert dokumentieren. Im Register Personal werden beispielsweise die Arbeitszeiten und der Jahresbrutto-Lohn aller Arbeitskräfte, vom Unternehmer\*in über die Angestellten, Auszubildende bis zu geringfügig Beschäftigten erfasst. Die aktuell geltenden Arbeitgeberanteile zum Jahres-Brutto-Brutto-Lohn rechnet das Programm automatisch hinzu. Als Ergebnis stehen die Gesamtjahresarbeitszeit und die gesamten Personalkosten fest (s. Abbildung 3).

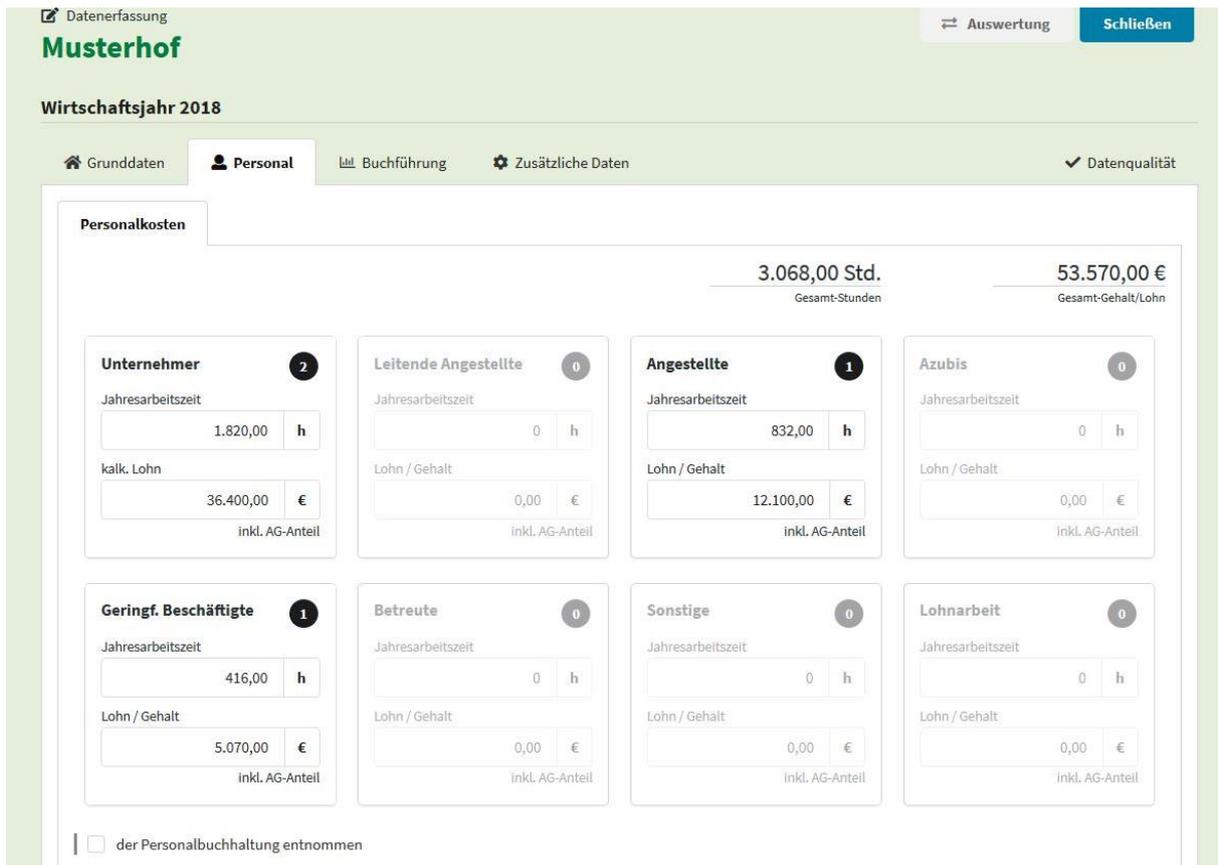


Abbildung 3: KennDi - Register Personal

### 3.2.2 Funktionsbereich Auswertung

Der Funktionsbereich Auswertung ist in die Register Umsatz und Arbeitsproduktivität, Wareneinsatz und Handelsspanne, Sortimentsanteile, Personalkosten, Erfolg, Überblick und das kostenpflichtige Register Kennzahlenvergleich unterteilt. Die Auswertung nach diesen Registern ist sowohl für jedes einzelne Wirtschaftsjahr als auch in einer Gesamtübersicht für drei Wirtschaftsjahre möglich (siehe Abbildung 4 und Abbildung 5).

Auswertung Erfassung Schließen

## Musterhof

Umsatz und Arbeitsproduktivität    Wareneinsatz und Handelsspanne    Sortimentsanteile    Personalkosten    Erfolg    Überblick    Kennzahlen

	2018
Gesamtanzahl Arbeitsstunden *	3.068 h
Anzahl Voll-AK (2.080 Stunden pro Jahr)	1,48
Gesamtanzahl Beschäftigte *	4
Umsatz je Arbeitsstunde *	52,15 €/h
Umsatz je Voll-AK *	108.474,58 €
Umsatz je m <sup>2</sup> Verkaufsfläche	2.666,67 €/m <sup>2</sup>
Umsatz je m <sup>2</sup> Gesamtfläche	1.777,78 €/m <sup>2</sup>
Umsatz je Stunde Öffnungszeit	106,10 €/h
Umsatz je Bon	10,70 €
Kunden je Woche	200

\* inkl. Unternehmer

Text zu Umsatz und Arbeitsproduktivität:

Abbildung 4: Auswertungsregister Umsatz und Arbeitsproduktivität

- Das **Register Umsatz und Arbeitsproduktivität** zeigt die verschiedenen Kennzahlen, die sich auf den Umsatz beziehen.
- Das **Register Wareneinsatz und Handelsspannen** zeigt den Wareneinsatz in Prozent, die Handelsspanne und den realisierten Handelsaufschlag.
- Das **Register Sortimentsanteile** zeigt die prozentuale Verteilung der Sortimentsanteile, aufgeschlüsselt nach Anteil am Gesamtumsatz und der Anteil der selbst erzeugten Produkte.
- Das **Register Personalkosten** zeigt eine Übersicht aller anfallenden Personalkosten inklusive des kalkulatorischen Unternehmer\*innenlohns. Diese Arbeitskosten werden zudem in Prozent vom Umsatz dargestellt.
- Das **Register Erfolg** zeigt den Gewinnbeitrag des Betriebszweiges, die Gewinnrate je geleisteter Arbeitsstunde von Unternehmer\*innen sowie das kalkulatorische Ergebnis.
- Das **Register Überblick** zeigt eine Schnellübersicht über alle relevanten Eingaben im Bereich Ertrag und Aufwand.
- Im **Register Kennzahlen** werden insgesamt 16 individuelle Kennzahlen des Betriebes den Branchenkennzahlen gegenübergestellt: jeweils aufgeschlüsselt nach den Clustern Verkaufsfläche, Umsatz und Gewinn. Angezeigt werden automatisch nur die entsprechenden Größenklassen in den Clustern, die vergleichbar mit dem eingegebenen Betrieb sind.

KennDi Kontakt
muster

Auswertung
Erfassung
Schließen

Musterhof

Umsatz und Arbeitsproduktivität
Wareneinsatz und Handelsspanne
Sortimentsanteile
Personalkosten
Erfolg
Überblick
Kennzahlen

2018

Musterhof	alle Bio-Betriebe	Verkaufsfläche 51 - 100 m <sup>2</sup>	Umsatz 0,00 - 200.000,00 €	Gewinn unteres Drittel	Gewinn oberes Drittel	
Anzahl Nennungen	1	32	14	8	13	12
Verkaufsfläche	60,00	61,00	64,00	49,50	70,00	92,75 m <sup>2</sup>
Umsatzerlöse	170.000,00	315.305,66	351.864,71	142.962,63	384.992,59	702.773,24 €
Anzahl Voll-Ak	1,48	1,76	1,90	0,94	2,57	5,26 Ak
Umsatz je Akh	52,15	83,28	86,50	68,22	72,12	63,50 €/Akh
Umsatz je Voll-Ak	108.474,58	173.223,07	179.928,79	141.899,57	150.015,85	132.074,99 €/Ak
Umsatz je Verkaufsfläche	2.666,67	5.005,01	5.341,64	2.686,11	5.499,89	7.496,21 €/m <sup>2</sup>
Umsatz je Stunde Öffnungszeit	106,10	244,64	279,30	196,98	217,76	371,41 €/h
Umsatz je Bon	10,70	29,97	31,60	24,35	24,12	34,57 €/Bon
Wareneinsatz	65,88	73,88	66,41	59,67	62,50	65,78 %
Arbeitskosten (inkl. Kalk. Unternehmenslohn)	31,51	19,15	19,18	19,81	16,14	23,54 %
Personalaufwand (ohne Unternehmenslohn)	10,10	11,35	10,23	9,91	14,69	16,21 %
Personalkosten pro Fremd-Akh	13,76	14,27	13,19	16,04	10,60	12,85 €/h
Aufwand gesamt	84,24	87,28	84,26	82,07	96,51	88,59 %
Gewinn	26.800,00	41.366,15	56.949,87	27.427,05	13.438,05	81.269,91 €
Gewinn je Unternehmer Akh	14,73	31,82	31,29	25,12	12,56	39,07 €/h
Kalkulatorisches Ergebnis	-9.600,00	18.226,15	32.509,87	6.107,05	13.438,05	39.669,91 €

**Text zu den Kennzahlen und abschließende Bemerkungen:**

Infos zur Formatierung

KennDi · Kennzahlen für die Direktvermarktung  
Version 0.20, Bioland e.V., 2020

Datenschutz · Impressum

Abbildung 5: Auswertungsregister Kennzahlen.

## Ergebnisbericht

Mit KennDi können für jeden Betrieb individuelle Ergebnisberichte erstellt werden: sowohl für das einzelne Wirtschaftsjahr wie auch über je drei eingegebene Wirtschaftsjahre. Der Bericht enthält sechs Auswertungsregister sowie die wesentlichen betrieblichen Kennzahlen und stellt sie in den Vergleich mit den Branchenkennzahlen. Zu den jeweiligen Daten in den sechs Auswertungsregistern (Umsatz und Arbeitsproduktivität, Wareneinsatz und

Handelsspanne, Sortimentsanteile, Personalkosten, Erfolg, Überblick) können Nutzer\*innen (in der Regel Berater\*innen) in einem Anmerkungsfeld in jedem Register ihre Kommentare bzw. Beratungshinweise spezifisch für jeden Hofladen vermerken. Das siebte Übersichtsregister „Kennzahlen“ listet die 16 Kennzahlen auf und bietet Beratenden die Möglichkeit, die Ergebnisse zusammenzufassen und zu kommentieren. Alle Anmerkungen werden in den Ergebnisbericht übernommen.

Das nachfolgende Beispiel zeigt einen Ausschnitt eines Ergebnisberichtes für einen Biohofladen mit den Kommentaren von Beratenden.

KennDi-Auswertung

Stand: 4. Juni 2020, 18:22 Uhr

## Musterhof

Irgendwostraße 1, 00000 Irgendwo  
Kunden-Nr.: XY-1799

### Umsatz und Arbeitsproduktivität

	2016	2017	2018
Gesamtanzahl Arbeitsstunden *	2.444 h	2.860 h	3.068 h
Anzahl Voll-AK (2.080 Stunden pro Jahr)	1,18	1,38	1,48
Gesamtanzahl Beschäftigte *	3	4	4
Umsatz je Arbeitsstunde *	37,03 €/h	48,95 €/h	52,15 €/h
Umsatz je Voll-AK *	77.021,28 €	101.818,18 €	108.474,58 €
Umsatz je m <sup>2</sup> Verkaufsfläche	2.262,50 €/m <sup>2</sup>	2.333,33 €/m <sup>2</sup>	2.666,67 €/m <sup>2</sup>
Umsatz je m <sup>2</sup> Gesamtfläche	1.508,33 €/m <sup>2</sup>	1.555,56 €/m <sup>2</sup>	1.777,78 €/m <sup>2</sup>
Umsatz je Stunde Öffnungszeit	79,11 €/h	92,84 €/h	106,10 €/h
Umsatz je Bon	10,00 €	10,30 €	10,70 €
Kunden je Woche	130	200	200

\* inkl. Unternehmer

Abbildung 6 Beispiel Ergebnisbericht - Auswertung Umsatz und Arbeitsproduktivität

### Kommentar

Aus den obigen Kennzahlen möchte ich folgendes herausgreifen:

- Umsatz je Arbeitsstunde:** Ihr Umsatz steigt von 37 € im Jahr 2016 auf 52 € im Jahr 2018. Der Hofladen konnte also bei der Arbeitseffektivität deutliche Verbesserungen erzielen. Diese liegen allerdings immer noch deutlich unter dem Durchschnitt. Denn die beteiligten Biobetriebe erreichen einen Wert von 83 €. Betrachtet man die Hofläden, die eine ähnliche Verkaufsfläche haben, so liegt der Wert pro Arbeitsstunde sogar bei 86 €. Auch in Ihrem Betrieb kann die Arbeitseffizienz noch optimaler werden.

- **Umsatz je m<sup>2</sup> Verkaufsfläche:** Dieser stieg positiv in den drei Jahren von 2.262 € auf 2.667 € und liegt damit genau im Durchschnitt (2.680 €) der Biohfläden mit ähnlicher Umsatzgröße bis zu 200.000 € pro Jahr.
- **Umsatz pro Stunde Öffnungszeit:** Die Steigerung des Umsatzes konnte erreicht werden, da sich über die drei Jahre der Umsatz je Öffnungsstunde um 34 % erhöht hat, von 79 € in 2016 auf 106 € in 2018. Damit verbunden war auch ein höherer durchschnittlicher Bonwert auf 10,70 €, sowie eine Steigerung der Kundenfrequenz pro Woche auf 200 Kunden: eine gute Entwicklung!

Den Abschluss des Berichtes bildet das Register Kennzahlen. Hier wird der Betrieb automatisch im Vergleich zu den ihm zugehörigen Vergleichsklassen gestellt. Die Zusammenfassung und Analyse des Betriebs könnte dann wie folgendes Beispiel aussehen:

### Kennzahlen 2018

		alle Bio-Betriebe	Verkaufsfläche 51 - 100 m <sup>2</sup>	Umsatz 0,00 - 200.000,00 €	Gewinn unteres Drittel	Gewinn oberes Drittel	
<b>Anzahl Nennungen</b>	<b>1</b>	<b>32</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	
Verkaufsfläche	60,00	61,00	64,00	49,50	70,00	92,75	m <sup>2</sup>
Umsatzerlöse	170.000,00	315.305,66	351.864,71	142.962,63	384.992,59	702.773,24	€
Anzahl Voll-Ak	1,48	1,76	1,90	0,94	2,57	5,26	Ak
Umsatz je Akh	52,15	83,28	86,50	68,22	72,12	63,50	€/Akh
Umsatz je Voll-Ak	108.474,58	173.223,07	179.928,79	141.899,57	150.015,85	132.074,99	€/Ak
Umsatz je Verkaufsfläche	2.666,67	5.005,01	5.341,64	2.686,11	5.499,89	7.496,21	€/m <sup>2</sup>
Umsatz je Stunde Öffnungszeit	106,10	244,64	279,30	196,98	217,76	371,41	€/h
Umsatz je Bon	10,70	29,97	31,60	24,35	24,12	34,57	€/Bon
Wareneinsatz	65,88	73,88	66,41	59,67	62,50	65,78	%
Arbeitskosten (inkl. Kalk. Unternehmenslohn)	31,51	19,15	19,18	19,81	16,14	23,54	%
Personalaufwand (ohne Unternehmenslohn)	10,10	11,35	10,23	9,91	14,69	16,21	%
Personalkosten pro Fremd-Akh	13,76	14,27	13,19	16,04	10,60	12,85	€/h
Aufwand gesamt	84,24	87,28	84,26	82,07	96,51	88,59	%
Gewinn	26.800,00	41.366,15	56.949,87	27.427,05	13.438,05	81.269,91	€
Gewinn je Unternehmer Akh	14,73	31,82	31,29	25,12	12,56	39,07	€/h
Kalkulatorisches Ergebnis	-9.600,00	18.226,15	32.509,87	6.107,05	13.438,05	39.669,91	€

Abbildung 7 Beispiel Ergebnisbericht - Kennzahlen

## Kommentar

- Die Übersicht der Kennzahlen mit den Vergleichsklassen zeigt die entscheidende Stellschraube für den Hofladen: Die Arbeitseffektivität. Obwohl der Umsatz pro Arbeitsstunde auf 52 € in 2018 stieg und damit auch der Umsatz pro Arbeitskraft auf 108.000 €/ Jahr liegt dieser Betrieb deutlich unter den Durchschnittswerten aller Biobetriebe und den drei Vergleichsklassen Verkaufsfläche, Umsatz und Gewinn.
- Betrachtet man den Gesamtaufwand so liegt dieser mit 84,2 % in derselben Größenordnung wie bei den Vergleichsbetrieben. Ein Grund für diesen positiven Wert ist der gut kalkulierte Wareneinsatz mit knapp 66 %, der deutlich niedriger liegt als in der Vergleichsklasse aller Betriebe mit rund 74 %. Der Personalaufwand ist ähnlich wie im Mittel der Vergleichsbetriebe: 10 %.
- Mit einer Gewinnquote von fast 16 % können Sie sehr zufrieden sein, da sie höher liegen als die Vergleichsbetriebe.
- Ein Schwachpunkt gibt es jedoch im Vergleich mit allen anderen betrachteten Hofläden, nämlich die Kennzahl Arbeitskosten, die den kalkulatorischen Lohn der Unternehmer\*innen pro Arbeitsstunde in Höhe von 20,-€ enthält. Diese betriebliche Kennzahl liegt bei 31,5 % und damit deutlich höher als in allen anderen Vergleichsklassen. An dieser Kennzahl sieht man, dass hier sehr viele Arbeitsstunden der Unternehmer\*innen in den Hofladen geflossen sind. Ihr Lohn pro Arbeitsstunde beträgt umgerechnet nur 14,73 € pro Stunde. Das ist zu wenig.
- **Eine erste Empfehlung:** Sie sollten bei Berücksichtigung der individuellen Gegebenheiten überprüfen, ob (bei gleichem Aufwand) mehr Umsatz erzielt werden kann. Weiterhin sollten Sie prüfen, ob es bei gleichbleibendem Umsatz möglich ist, die Arbeitszeit der Unternehmer\*innen zu reduzieren. Versuchen Sie außerdem die schon positive Entwicklung der Bongröße weiter zu steigern. Die besten Vergleichsbetriebe erzielen im Mittel eine Bongröße von 34 €. Möglicherweise liegt der Schlüssel darin, den Hofladen bekannter zu machen und die Kundenfrequenz so zu erhöhen.

### 3.3 VORGEHENSWEISE ZUR ERMITTLUNG DER KENNZAHLEN

#### 3.3.1 Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgte in 61 Betrieben. Nach Überprüfung der Datenqualität wurden 53 Betriebe zur Ermittlung der Kennzahlen berücksichtigt, 32 davon sind Biobetriebe, 14 konventionell wirtschaftende Betriebe sowie sieben sogenannte grüne Werkstätten (Höfe, die Menschen mit Behinderungen beschäftigen) im gesamten Bundesgebiet. Die Daten wurden individuell pro Betrieb erhoben und anschließend in ihrer Gesamtheit beurteilt und verglichen. Alle Daten sind anonymisiert.

Informationen zum Projekt, insbesondere der Ablauf für die teilnehmenden Betriebe, wurden im Vorfeld in Fachzeitschriften, internen Medien der beteiligten Projektpartner, auf Fachveranstaltungen und direkt an interessierte Hofläden kommuniziert. Die an der Studie teilnehmenden Hofläden haben sich beworben und wurden von den Projektbeteiligten ausgewählt. Die Mindestanforderung und damit einziges Kriterium zur Teilnahme war ein

Umsatz von mindestens 100.000 Euro (€) im Jahr. Die Datenerfassung erfolgte bei einem Betriebsbesuch vor Ort durch Projektmitarbeiter\*innen.

Schon vor dem Besuch mit Datenerhebung haben die Direktvermarkter\*innen einen Fragebogen zu den wichtigsten Informationen im Hofladen ausgefüllt. Der Fragebogen klärte folgende Daten:

- **Grunddaten:** Kontaktdaten, Hofladenflächen, Öffnungszeiten, Lieferanten, Kassensystem, Kalkulationsfaktoren, Kunden und Bonwert
- **Warensortiment:** Anteil unterschiedlicher Sortimente und der eigenen Produkte am Umsatz
- **Personaldaten:** Anzahl der Mitarbeiter, wöchentliche Arbeitszeiten, Beschäftigungszeiten, Jahres Brutto-Bruttolöhne (inkl. Arbeitgeberanteile), gesondert erfasst für unterschiedliche Beschäftigungsformen.
- **Arbeitsstunden des Unternehmers/ der Unternehmerin:** Auch die geleisteten nicht entlohnten Arbeitsstunden wurden erfasst. Um eine Vergleichbarkeit der Hofläden zu gewährleisten, wurden die Arbeitsstunden mit kalkulatorischen Kosten von 20 € pro Stunde bewertet.
- **Naturalentnahmen:** Angaben zu den Naturalentnahmen anhand von Aufzeichnungen oder anhand der Anzahl Personen, die aus dem Hofladen verköstigt werden. Annahme bei Vollverpflegung aus dem Hofladen: 2.500 € pro Jahr pro Person. Bei Teilsortiment des Hofladens, wurde dieser Wert entsprechend gekürzt.
- **Erträge und Aufwendungen:** Buchabschlüsse der Betriebe sowie Kassenauswertungen.

Die Angaben umfassten die Jahre 2016 bis 2018. Falls es in dieser Zeit Änderungen gab (zum Beispiel bei Ladengröße, Öffnungszeiten oder Personal), wurden diese entsprechend vermerkt.

Eine wesentliche Datengrundlage waren die Buchabschlüsse bzw. vorhandenen betriebswirtschaftlichen Abschlüsse (BWA für die Jahre 2016, 2017 und 2018). Dabei haben die Projektmitarbeiter\*innen darauf geachtet, dass eine deutliche Abgrenzung zu anderen Betriebszweigen erfolgte.

Nicht immer war eine einfache Ermittlung der Hofladendaten aus den Buchabschlüssen der Betriebe möglich. Die meisten Betriebe haben ihren Hofladen in ein Gewerbe ausgegliedert. In der Regel finden sich hier sehr gute Informationen zu Erträgen und Aufwendungen des Hofladens, die direkt zugeordnet werden können. Teilweise sind in diesen gewerblichen Abschlüssen aber auch weitere Vermarktungswege (zum Beispiel Wochenmarktverkauf oder Lieferservice) oder weitere gewerbliche Tätigkeiten (zum Beispiel Großhandel oder Weiterverarbeitungen von Produkten) enthalten. Um die Ergebnisse nicht zu verfälschen, erfolgte eine Abgrenzung zu weiteren Zweigen, sodass nur die Hofläden erfasst wurden. Die Hofladenerträge waren in der Regel einfach zuzuordnen. Bei den Aufwendungen konnten teilweise nicht alle Posten nur dem Betriebszweig Hofladen direkt zugeordnet werden (zum Beispiel Steuerberatung, Büroaufwendungen, Sonstiges). In solchen Fällen wurden die Kosten mit dem Betriebsleitenden besprochen und dem Hofladen nach Umsatzanteilen zugeordnet. Auch bei Betrieben, die ihren Hofladen im landwirtschaftlichen Buchabschluss

führen, mussten entsprechende Abgrenzungen zur Landwirtschaft erfolgen. Auswertungen aus der Warenwirtschaft, den Registrierkassen und den Warenwirtschaftssystemen wurden herangezogen, um das Sortiment auszuwerten.

### 3.3.2 Datenauswertung

Grundlage für die Auswertung waren die zur Verfügung gestellten Buchabschlüsse der teilnehmenden Hofläden. Die vorgenommenen Datenauswertungen stellen nach statistischen Gesichtspunkten keine repräsentative Stichprobe dar. Die in die Auswertung eingeflossenen Betriebe geben jedoch mit ihren unterschiedlichen Umsatzgrößen, von 100.000 € bis über 1 Mio. € oder mit ihren Verkaufsflächen zwischen 40 m<sup>2</sup> bis zu 300 m<sup>2</sup> eine solide Grundlage für einen Betriebsvergleich.

Die Kennzahlen wurden auf Basis des Medians ermittelt. Der Median teilt eine Stichprobe so in zwei Hälften, das 50 Prozent aller Werte darüber liegen und die andere Hälfte aller Werte darunter. Der Median liegt genau in der Mitte aller Werte. Er ist sinnvoller als der Durchschnitt, weil die Ergebnisse der unterschiedlichen Hofläden stark streuen. Ist die Spanne bei den Umsätzen sehr groß, verzerren extreme Werte die Durchschnittsergebnisse. Der Median weist hingegen eine höhere Robustheit auf, das heißt, er reagiert weniger auf extreme Werte.

Neben der Ermittlung der wichtigsten Kennzahlen für alle 53 Betriebe erfolgte eine zusätzliche Einteilung nach Verkaufsfläche, Umsatz und Gewinn. So wurden für das Cluster Verkaufsfläche folgende drei Größenklassen gebildet:

- 0 - 50 m<sup>2</sup>,
- 51 – 100 m<sup>2</sup>
- größer als 101 m<sup>2</sup>

Für das Cluster Umsatz wurden die nachfolgenden fünf Größenklassen zugrunde gelegt:

- 0,00 – 200.000 €,
- 200.000,01 – 400.000 €,
- 400.000,01 – 600.000 €,
- 600.000,01 – 1.000.000 €,
- größer als 1.000.000,01 €

Im dritten Cluster wird der Gewinn genutzt, um die Kennzahlen zu dritteln. So entstehen praktische Vergleichswerte, die Nutzer\*innen eine leichte Einordnung ihres Betriebes ermöglichen.

Für den horizontalen Vergleich, ein Vergleich von verschiedenen Betriebstypen, wurden konventionelle und Biohofläden miteinander in ihren entsprechenden Größenklassen (Clustern) verglichen. Für den vertikalen Vergleich, sprich den zeitlichen Vergleich innerhalb eines Clusters, wurden die Daten aus den Jahren 2016 - 2018 herangezogen.

Gesondert betrachtet wurden die sieben Hofläden von sozialen Einrichtungen. Da es sich hier meistens um Betriebszweige von rechtlichen Gesellschaften, wie gGmbH oder e.V. handelt, ist deren Personalkostenstruktur abweichend von denen der übrigen Hofläden. Es

werden Löhne aus dem Bereich des Tarifvertrags im öffentlichen Dienst (TVÖD) bezahlt, die deutlich höher liegen als bei klassischen landwirtschaftlichen Hofläden. Des Weiteren gibt es keine Unternehmer\*innen sondern nur leitende Angestellte mit einem festen Gehalt. Ein Vergleich mit dem klassischen inhabergeführten Hofladen ist daher schwer möglich. Deshalb wurde diese Gruppe für den horizontalen und vertikalen Vergleich nicht berücksichtigt.

In der Darstellung der Kennzahlen aller erfassten Betriebe wurden diese sieben Betriebe jedoch mitberücksichtigt, da sie zur vielseitigen Gesamtheit aller Hofläden-Typen in Deutschland gehören und im Durchschnitt vergleichbare Verkaufsflächen oder Umsatzgrößen ausweisen.

### 3.3.3 Entwicklung der Kennzahlen

Die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen liefern verdichtete Informationen. Sie dienen dazu, unternehmerisches Handeln zu beurteilen und Stärken und Schwächen zu erkennen. Sie erlauben einen Soll-Ist-Vergleich und zeigen Optimierungspotenzial. Auf der Basis von Durchschnittsdaten aller Hofläden wurden Benchmarks gesetzt, die als Vergleichsmaßstab des eigenen Betriebs mit der Gruppe oder der Branche genutzt werden können. Zur Bewertung der betriebswirtschaftlichen Leistung jedes Hofladens wurden für die drei Bereiche Ertrag, Aufwand und Gewinn insgesamt 16 Kennzahlen ausgewählt.

Die Verkaufsfläche, die Umsatzerlöse und der Gewinn dienen zur Einteilung von Clustern und als Grundlage zur Ermittlung der Arbeitsproduktivität. Dabei werden der Umsatz je Voll-Arbeitskraft (Voll-Ak), Umsatz je Arbeitsstunde (Akh), Umsatz je Quadratmeter (m<sup>2</sup>) Verkaufsfläche, Umsatz je Öffnungsstunde und die Bongröße ermittelt. Der Umsatz setzt sich aus den Verkaufserlösen aller Warengruppen zusammen. Dazu gehören sowohl die selbst erzeugten als auch die zugekauften Produkte sowie die erfasste Naturalentnahme. Zur Berechnung einer Voll-Ak wurde eine Jahresarbeitszeit von 2.080 Stunden angenommen.

Zur Darstellung des betrieblichen Ertrags wurden die folgenden Posten abgefragt:

- Umsatzerlöse mit eigenerzeugten Produkten (7% / 19% MwSt.)
- Umsatzerlöse mit zugekauften Produkten (7% / 19% MwSt.)
- Naturalentnahme
- Bestandsveränderung
- Pflegegeld /staatl. Personalkostenzuschüsse
- Zinsen und ähnliche Erträge
- Sonstige betriebliche Erträge

Zur Bestimmung des Gesamtumsatzes, als wesentlicher Teil des Ertrags, wurden die Umsatzerlöse der eigenerzeugten und zugekauften Produkte in beiden Steuergruppen, die Naturalentnahme und die Bestandsveränderung addiert. Die Erfassung der Naturalentnahme wurde explizit abgefragt. Erfolgte eine Naturalentnahme durch die Unternehmerfamilie, wurde, wo keine exakten Daten vorlagen, mit einer Pauschale von 2.500 € pro Jahr und Person im Haushalt, bei einem Vollsortiment des Hofladens, kalkuliert. Hat der Hofladen nur ein Teilsortiment, so wurde die Pauschale niedriger angesetzt. Zur Schätzung der

Naturalentnahme wurde gegebenenfalls während des Datenerhebungszeitraums die Unternehmerfamilie gebeten, einen Monat lang die Entnahmen aus dem Laden aufzuzeichnen, um mit diesem Wert einen Jahresverbrauch zu schätzen.

Zur Darstellung des Aufwands gehören:

- der prozentuale Wareneinsatz,
- die prozentualen Arbeitskosten inklusive des kalkulatorischen Unternehmenslohns auf Basis der erbrachten Arbeitsstunden des Unternehmers bzw. der Unternehmerin,
- die prozentualen Personalkosten auf Basis der gezahlten Löhne und Gehaltskosten inklusive des Arbeitsgeberanteils,
- die durchschnittlichen Personalkosten pro Stunde.

Für die Berechnung des kalkulatorischen Lohns von Unternehmer\*innen wurde ein Stundenlohn von 20 € angenommen, der sich an den aktuellen Tariflöhnen von landwirtschaftlichen Meistern und Meisterinnen orientiert. Zum Aufwand gesamt, dargestellt als prozentuale Größe vom Umsatz, werden neben Wareneinsatz und Personalkosten alle weiteren Aufwendungen berücksichtigt:

- Büromaterial
- Werbekosten
- Warenabgabekosten
- Versicherungen
- Instandhaltungskosten
- Strom und Wasser
- EDV-Kosten
- Abschreibungen auf Gebäude und Sachgüter

Der dritte Bereich umfasst die Darstellung der Gewinngrößen in Form des tatsächlichen Gewinns und des kalkulatorischen Gewinns pro Arbeitsstunde (Akh) je Unternehmer und Unternehmerin. So wird deutlich, wie ein Betriebsergebnis bei einer angemessenen und tatsächlichen Entlohnung aussehen würde.

Nachfolgend werden erst die Ergebnisse aller 53 Betriebe und den drei Clustern für das Jahr 2018 dargestellt. Dann erfolgt der horizontale Vergleich zwischen den erfassten Biohofläden und den konventionellen Hofläden sowie ein vertikaler Vergleich der beiden Gruppen, um die Entwicklung der Jahre 2016 bis 2018 aufzuzeigen.

## 4 AUSFÜHRLICHE DARSTELLUNG DER WICHTIGSTEN ERGEBNISSE

### 4.1 BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE AUSWERTUNG UND KENNZAHLEN ÜBER ALLE BETRIEBE 2018

Betrachtet wurden insgesamt 53 Betriebe, die durchschnittliche Verkaufsfläche beträgt 60 m<sup>2</sup>, wobei die Spanne von 40 m<sup>2</sup> bis 300 m<sup>2</sup> reicht. Der durchschnittliche Umsatzerlös betrug rund 270.000 €. Die Spanne reicht von 100.000 € bis 2 Millionen €. Im Mittel wurden 1,9 Vollarbeitskraft (Voll-Ak) beschäftigt, wobei durchschnittlich sechs Angestellte im Laden tätig waren. Abhängig von der Ladengröße waren zwischen zwei bis 17 Angestellte in den Hofläden beschäftigt. Der Umsatz je Arbeitsstunde betrug 66,76 €, je m<sup>2</sup> ca. 4.400 € und die durchschnittliche Bon-Größe lag bei 24,12 €.

Der durchschnittliche Wareneinsatz lag bei 72,5 % vom Umsatz, der reine Personalaufwand bei rund 13,2 % und der prozentuale Anteil des gesamten Aufwandes bei rund 91 % der Umsatzerlöse. Damit beträgt die Gewinnquote rund 9 %.

Im Mittel über alle Betriebe liegt der Gewinn bei 24.900 €. Hier reicht die Spanne von 33.000 € Verlust bis 450.000 € Gewinn. Berücksichtigt man den kalkulatorischen Lohn von Unternehmer\*in in Höhe von 20 € je geleistete Arbeitsstunde, dann beträgt das kalkulatorische Ergebnis circa -6.700 € (s. Tabelle 1).

Insgesamt zeigen die Betriebsergebnisse über alle 53 Betriebe ein positives Ergebnis. Die Hofläden waren also insgesamt in 2018 wirtschaftlich recht stabil. Wenn man die drei Cluster im Einzelnen betrachtet, ergibt sich ein differenziertes Bild. Dann werden die Unterschiede in den einzelnen Clustern deutlicher und man erkennt, in welchen Größenklassen noch Optimierungspotenzial besteht.

Tabelle 1: Kennzahlen für alle erfassten Betriebe in 2018; Durchschnittswerte

Alle Betriebe inklusive sozialer Betriebe		2018
		N = 53
Verkaufsfläche	m <sup>2</sup>	60,00
Umsatzerlöse	€	268.996,27
Anzahl Voll-Arbeitskräfte (Voll-Ak)	Voll-Ak	1,90
Umsatz je Arbeitskraft pro Stunde (Akh)	€/Akh	66,76
Umsatz je Voll-Ak	€/Voll-Ak	138.856,19
Umsatz je Quadratmeter Verkaufsfläche (m <sup>2</sup> )	€/m <sup>2</sup>	4.397,11
Umsatz je Stunde Öffnungszeit (h)	€/h	152,15
Umsatz je Bon	€/Bon	24,12
Wareneinsatz	%	72,49
Arbeitskosten (inkl. kalk. Unternehmenslohn)	%	24,29
Personalaufwand (ohne Unternehmenslohn)	%	13,21
Personalkosten pro Fremd-Akh	€/h	12,48

Alle Betriebe inklusive sozialer Betriebe		2018
		N = 53
Aufwand gesamt	%	90,94
Gewinn	€	24.920,46
Gewinn je Akh des Unternehmers / der Unternehmerin	€/h	15,77
Kalkulatorisches Ergebnis	€	-6.679,54

## 4.2 ERGEBNIS IM CLUSTER VERKAUFSFLÄCHE

Erfolgt die Differenzierung nach den drei Verkaufsflächengrößen, bis 50 m<sup>2</sup>, bis 100 m<sup>2</sup> und über 100 m<sup>2</sup>, so beträgt die durchschnittliche Ladengröße in der kleinsten Klasse 45 m<sup>2</sup>, in der mittleren Klasse 65 m<sup>2</sup> und in der größten Klasse 165 m<sup>2</sup>. Entsprechend unterscheiden sich dann auch die Umsatzerlöse, die bei circa 188.500 € in der kleinsten Klasse liegen und bei knapp 900.000 € in der größten Klasse. Bezogen darauf steigt auch der Umsatz pro m<sup>2</sup>-Verkaufsfläche von 4.100 € über 5.000 € bis 5.400 € in der größten Klasse. In den beiden ersten Klassen ist der Umsatz je Öffnungsstunde annähernd gleich, bei circa 200 € pro Stunde. In der größten Klasse liegt er mit 320 € je Stunde deutlich darüber (s.

Tabelle 2). Auffällig ist, dass der Umsatz je Arbeitsstunde in den drei Klassen stark variiert, von 74,25 €/h in der kleinsten Klasse, gefolgt vom höchsten Stundenumsatz in der mittleren Klasse mit 79,11 €/h, während der Umsatz pro Arbeitsstunde in der größten Klasse mit 65,32 €/h deutlich abfällt.

Die Fallzahlen in den drei Klassen zeigen, dass die Mehrzahl der Betriebe eher einen kleinen Verkaufsladen führt. Je größer die Ladenfläche und je breiter das Sortiment, desto höher ist die Anzahl der Beschäftigten, dargestellt als Voll-Ak. Die anteiligen Personalkosten liegen bei den drei unterschiedlichen Verkaufsflächen zwischen 9 und 19 % vom Umsatz. Die Personalkosten je Stunde sind in der kleinsten Klasse mit 13 € und in der größten Klasse mit 12,80 € je Stunde fast gleich, in der mittleren mit 12,14 € hingegen am niedrigsten.

Trotz höherer Personalkosten je Stunde liegt der prozentuale Anteil aller Aufwendungen in der kleinsten Verkaufsflächenklasse mit 82 % deutlich niedriger als bei den Betrieben mit der größten Verkaufsfläche mit 92 %. In größeren Hofläden kommen vor allen Dingen höhere Aufwendung bei den allgemeinen Kosten zum Tragen, wie zum Beispiel Gebühren, Instandhaltung, Büro- oder Werbekosten.

Entsprechend liegt der prozentuale Anteil des Gewinns am Umsatz in der kleinsten Klasse mit 18 % deutlich höher als in der Klasse ab 100 m<sup>2</sup> mit nur 8 %. Absolut jedoch beträgt der durchschnittliche Gewinn in der Klasse 0 - 50 m<sup>2</sup> circa 35.300 €, der Gewinn in der Klasse ab 101 m<sup>2</sup> bei 75.000 €. Betrachtet man den kalkulatorischen Gewinn je Arbeitsstunde von Unternehmer\*innen, so liegen alle Ansätze deutlich über den veranschlagten 20 € je Stunde, die großen Hofläden noch mal deutlich über den beiden unteren Klassen.

Tabelle 2: Kennzahlen 2018, aufgeschlüsselt nach Verkaufsflächen

Alle Betriebe inklusive soziale Betriebe		2018		
		0-50 m <sup>2</sup>	51 - 100 m <sup>2</sup>	ab 101 m <sup>2</sup>
		N = 21	N = 21	N = 11
Verkaufsfläche	m <sup>2</sup>	45,00	65,00	165,00
Umsatzerlöse	€	188.519,76	331.821,98	904.280,18
Anzahl Voll-Ak	Ak	1,20	1,98	6,62
Umsatz je Akh	€/Akh	74,25	79,11	65,32
Umsatz je Voll-Ak	€/Ak	154.433,13	164.556,95	135.862,71
Umsatz je Verkaufsfläche	€/m <sup>2</sup>	4.118,22	5.000,00	5.449,16
Umsatz je Stunde Öffnungszeit	€/h	200,35	196,08	320,20
Umsatz je Bon	€/Bon	27,41	28,34	27,45
Wareneinsatz	%	66,40	70,91	65,11
Arbeitskosten (inkl. kalk. Unternehmenslohn)	%	21,62	19,40	21,29
Personalaufwand (ohne Unternehmenslohn)	%	9,15	10,99	18,95
Personalkosten pro Fremd-Akh	€/h	13,01	12,14	12,84
Aufwand gesamt	%	81,70	84,12	91,70
Gewinn	€	35.300,78	53.774,87	75.517,29
Gewinn je Akh des Unternehmers / der Unternehmerin	€/h	29,17	29,55	36,31
Kalkulatorisches Ergebnis	€	11.100,78	17.374,87	33.917,29

### 4.3 ERGEBNISSE IM CLUSTER UMSATZ

Erfolgt die Differenzierung anhand von fünf gewählten Umsatzgrößen, ergibt sich ein differenziertes Bild über die wirtschaftliche Lage der untersuchten Betriebe. Dabei ist zu beachten, dass die Fallzahlen umso kleiner werden, je mehr Größenklassen man bildet. Sie können gegebenenfalls dadurch an Aussagekraft verlieren.

So liegt die durchschnittliche Verkaufsfläche in der Klasse bis 200.000 € Umsatz bei 49 m<sup>2</sup> und der durchschnittliche Umsatz bei rund 133.600 €. Die meisten erfassten Hofläden befinden sich in der Umsatzklasse von 200.000,01 € bis 400.000 € und haben im Mittel rund 55 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche sowie einen jährlichen durchschnittlichen Umsatz von 269.000 €. In der Umsatzklasse ab 1. Million € beträgt die Verkaufsfläche durchschnittlich 250 m<sup>2</sup> bei einem Umsatz von rund 1,32 Mio. €.

Dabei schwankt der Wareneinsatz, bezogen auf den entsprechenden Umsatz, zwischen 60 % in der kleinsten Umsatzklasse und 68 % in der Umsatzklasse ab 1 Mio. €. Die Anzahl der Voll-Arbeitskräfte variiert von 1 Ak bis 7,8 Ak in der größten Umsatzklasse. Die Personalkosten pro Stunde liegen zwischen 17,49 € in der kleinsten Klasse bis 13,98 € in

der höchsten Umsatzklasse. Der Gesamtaufwand liegt in der kleinsten Umsatzklasse bei 86 % und in der höchsten Umsatzklasse bei rund 91 %, wobei der Gesamtaufwand in der Umsatzklasse zwischen 400.000,01 € bis 600.000 € mit 97 % am höchsten lag. Ursache dafür sind deutlich höhere Personalkosten in dieser Umsatzklasse sowie höhere Kosten bei den allgemeinen Aufwendungen wie Strom, Wasser, Gebühren etc. Man sieht außerdem, dass eine hohe Arbeitseffizienz nicht automatisch zu einem positiven Gesamtergebnis führt. Wenn der Wareneinsatz oder die Arbeitskosten, die auch die Arbeitszeit des Unternehmers/der Unternehmerin mit beinhalten, zu hoch sind, verringert sich der Gewinn. Ein Beispiel dafür: In der Klasse 200.000,01 bis 400.000 € ist der Umsatz pro Akh mit 74,22 € sehr effizient, der kalkulatorische Gewinn jedoch trotzdem negativ. Insbesondere in den ersten drei Umsatzklassen bis 600.000 € fällt bei der Berücksichtigung des kalkulatorischen Lohns von Unternehmer\*innen in Höhe von 20 € pro Stunde das kalkulatorische Ergebnis negativ aus. So liegt der Gewinn je Arbeitsstunde von Unternehmer\*in der Klasse 400.000,01 bis 600.000 € bei 6,55 € und damit unter dem Mindestlohn (s. Tabelle 3).

Tabelle 3: Kennzahlen 2018, aufgeschlüsselt nach Umsatzgrößen

Alle Betriebe inklusive Soziale Betriebe		2018				
		0,00 - 200.000, 00 €	200.000, 01 - 400.000, 00 €	400.000, 01 - 600.000, 00 €	600.000, 01 - 1.Million €	ab 1. Million €
		N = 17	N = 19	N= 9	N= 3	N = 5
Verkaufsfläche	m <sup>2</sup>	49,00	55,00	65,50	165,00	250,00
Umsatzerlöse	€	133.615,85	268.996,27	425.788,59	852.111,55	1.327.383,00
Anzahl Voll-Ak	Ak	1,01	1,70	3,39	6,62	7,82
Umsatz je Akh	€/Akh	61,84	74,22	60,43	61,87	81,27
Umsatz je Voll-Ak	€/Ak	128.622,78	154.381,99	125.694,05	128.688,01	169.049,64
Umsatz je Verkaufsfläche	€/m <sup>2</sup>	2.638,08	4.777,20	6.500,59	5.161,39	5.285,53
Umsatz je Stunde Öffnungszeit	€/h	99,44	198,15	255,88	284,83	453,77
Umsatz je Bon	€/Bon	22,48	17,42	22,13	21,08	20,34
Wareneinsatz	%	59,92	72,29	65,49	63,97	67,77
Arbeitskosten (inkl. kalk. Unternehmenslohn)	%	27,00	21,58	29,92	21,09	18,53
Personalaufwand (ohne Unternehmenslohn)	%	12,91	11,10	16,22	19,04	17,04
Personalkosten pro Fremd-Akh	€/h	17,49	13,33	11,50	12,16	13,98
Aufwand gesamt	%	85,98	90,69	97,28	95,94	91,48
Gewinn	€	19.349,65	25.671,85	11.795,59	34.656,98	113.787,95
Gewinn je Akh von Unternehmer*in	€/h	16,54	15,19	6,55	25,63	54,71
Kalkulatorisches Ergebnis	€	-4.050,35	-8.128,15	-24.224,41	7.616,98	72.187,95

#### 4.4 ERGEBNISSE IM CLUSTER GEWINN

Das dritte Cluster, die Bewertung der Ergebnisse nach den beiden Klassen „Gewinn - unteres Drittel“ und „Gewinn – oberes Drittel“, dient zur Darstellung der Kennzahlen für die Hofläden mit einem negativen, bzw. niedrigen Gewinn. Sie zeigen, bei welchen Kennzahlen die Betriebe besser abschneiden.

So haben die schwächsten Hofläden einen negativen Gewinn von im Mittel - 2.000 €, während die erfolgreichsten Hofläden einen Gewinn von im Mittel rund 60.000 € erwirtschaften. Dabei liegt die Spanne der Gewinne bei den schwächsten 17 Hofläden zwischen einen Verlust von bis zu - 39.000 € bis rund 10.000 € plus. Bei den besten 16 Hofläden lagen die Gewinne in der Mehrzahl zwischen 45.000 € und 110.000 €. Bei einem Betrieb, der auch den höchsten Umsatz mit über 2 Mio. € erwirtschaftete, lag der Gewinn bei rund 280.000 €. Ursachen dafür liegen bei den schwächsten Betrieben in einem hohen Wareneinsatz, hohen Arbeitskosten und hohen Allgemeinkosten (s. Tabelle 4). Insbesondere beim Vergleich von Arbeitskosten, die einen kalkulatorischen Lohns von Unternehmer\*innen in Höhe von 20 € pro Stunde beinhalten, wird deutlich, dass im unteren Drittel der zeitliche Einsatz wesentlich höher ist. Ein weit bekanntes Phänomen: die eigene Arbeitszeit wird nicht in angemessenem Umfang mit in die Kalkulation einbezogen!

Tabelle 4: Kennzahlen 2018, aufgeschlüsselt nach Gewinngrößen

Alle Betriebe inklusive soziale Betriebe		2018	
		Gewinn - unteres Drittel	Gewinn - oberes Drittel
		N = 17	N = 16
Verkaufsfläche	m <sup>2</sup>	65,00	68,25
Umsatzerlöse	€	247.844,93	436.328,26
Anzahl Voll-Ak	Ak	2,53	2,65
Umsatz je Akh	€/Akh	47,19	77,88
Umsatz je Voll-Ak	€/Ak	98.156,41	161.998,11
Umsatz je Verkaufsfläche	€/m <sup>2</sup>	3.813,00	6.288,16
Umsatz je Stunde Öffnungszeit	€/h	123,92	239,22
Umsatz je Bon	€/Bon	19,06	26,76
Wareneinsatz	%	75,96	65,11
Arbeitskosten (inkl. kalk. Unternehmenslohn)	%	31,83	21,00
Personalaufwand (ohne Unternehmenslohn)	%	15,85	13,46
Personalkosten pro Fremd-Akh	€/h	7,48	17,12
Aufwand gesamt	%	100,90	86,47
Gewinn	€	-2.230,88	60.211,33
Gewinn je Akh des Unternehmers / der Unternehmerin	€/h	-2,15	28,95
Kalkulatorisches Ergebnis	€	-23.030,88	18.611,33

## 4.5 SORTIMENTSBEACHTUNG

Die vier wichtigsten Warengruppen bei allen Hofläden (inkl. soziale Betriebe) sind die Frischeprodukte, wie Obst, Gemüse und Kartoffeln, mit einem Umsatzanteil von rund 29 % gefolgt von Molkereiprodukten mit 17 % und der Produktgruppe Fleisch, ebenfalls mit 17 % Anteil am Umsatz. Danach folgt das Trockensortiment mit 12 % Anteil. Tiefkühl-Waren haben mit einem Prozentpunkt den geringsten Anteil am Gesamtsortiment (s. Abbildung 8).

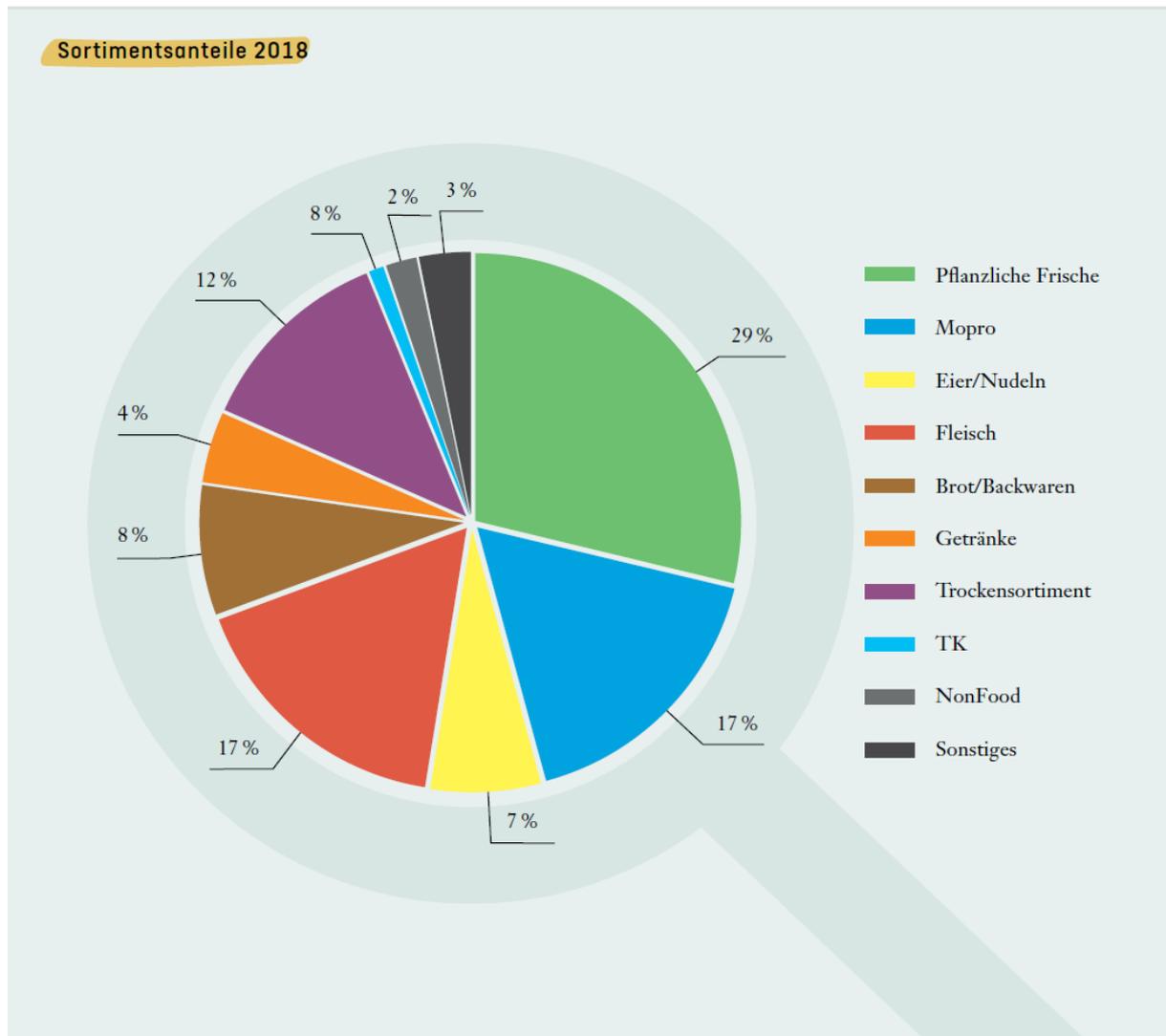


Abbildung 8: Sortimentsanteile aller Betriebe 2018

## 4.5 ZEITVERGLEICH ALLER BETRIEBE

Bei einem vertikalen Vergleich von Kennzahlen betrachtet man die Kennzahlen über mehrere Zeitperioden. Ziel dabei ist es, die wirtschaftliche Entwicklung des Hofladens oder einer ganzen Branche über den betrachteten Zeitraum zu untersuchen. So wird erkennbar, ob sich der Hofladen, bzw. alle betrachteten Hofläden positiv oder eher ungünstig entwickelt

haben. Dabei können Schwankungen in den Betriebsergebnissen, bzw. der Kennzahlen in einzelnen Jahren durch unternehmerische Entscheidungen, aber auch durch branchenweite Einflüsse, wie zum Beispiel ungünstige Witterungs- und damit verbundenen Qualitätseinbußen verursacht werden.

Im Vergleich der drei Jahre 2016 bis 2018 hat sich bei allen untersuchten Hofläden der Umsatz positiv entwickelt. In 2018 konnte eine vierprozentige Umsatzsteigerung gegenüber 2016 erzielt werden (s. Abbildung 9). Dies erfolgte über verlängerte Öffnungszeiten von durchschnittlich zwei Stunden pro Woche und eine höhere Kundenfrequenz von durchschnittlich 417 Kunden in 2016 auf 427 Kunden pro Woche in 2018. Die erhöhte Kundenfrequenz ging allerdings zu Lasten der durchschnittlichen Bonggröße, die in diesem Zeitraum um rund 15 % zurückging (s. Abbildung 10).



Abbildung 9: Umsatzentwicklung der Hofläden in den Jahren 2016 - 2018

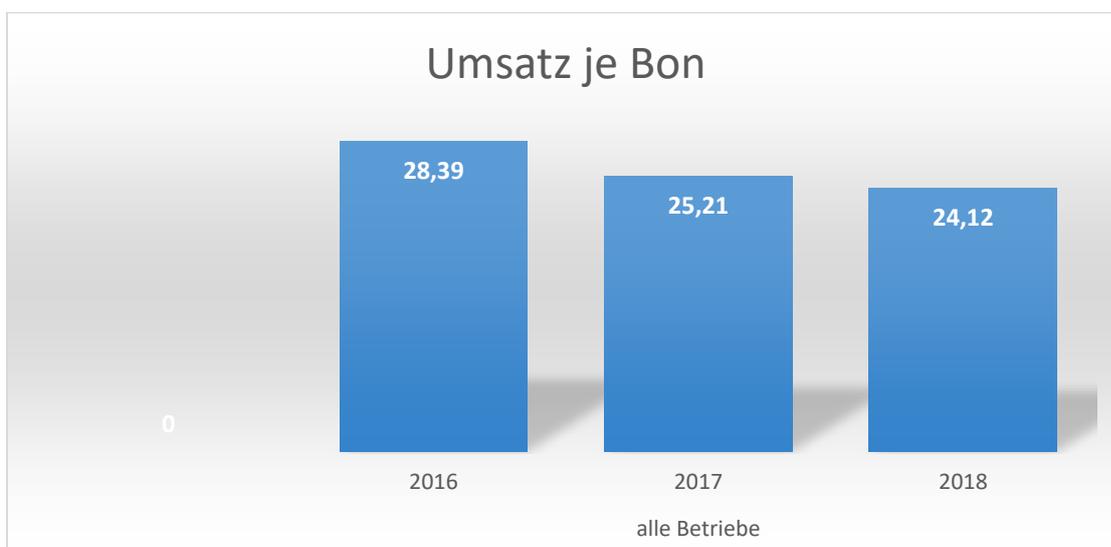


Abbildung 10: Entwicklung der Umsatzgröße je Bon in den Jahren 2016 – 2018

Betrachtet man die Entwicklung des Aufwandes (Wareneinsatzes, Personalkosten und allgemeine Aufwendungen) über die drei Jahre, so ergibt sich in den Jahren 2016 und 2018 eine relativ gleichbleibende Kostenstruktur. Das Jahr 2017 fällt hingegen deutlich aus der Reihe. Ein wesentliches Ereignis in 2017 waren Spätfröste im April, die im Obst- und im Gemüseanbau die normale Entwicklung beeinträchtigt haben und zu Ernterückgängen führten. Daneben wirkten sich regional und zeitlich extrem unterschiedliche Niederschlagsmengen und -verteilungen nachteilig auf die Erntemengen und -qualitäten bei wichtigen Kulturen aus.

Der Wareneinsatz 2017 liegt um rund 8 % niedriger als im Vorjahr (s. Abbildung 11). Es ist zu vermuten, dass aufgrund des knappen Angebotes insbesondere von Obst, Gemüse und Kartoffeln, die Verkaufspreise an den Endverbraucher prozentual deutlich mehr gestiegen sind, als die Erzeugerpreise.

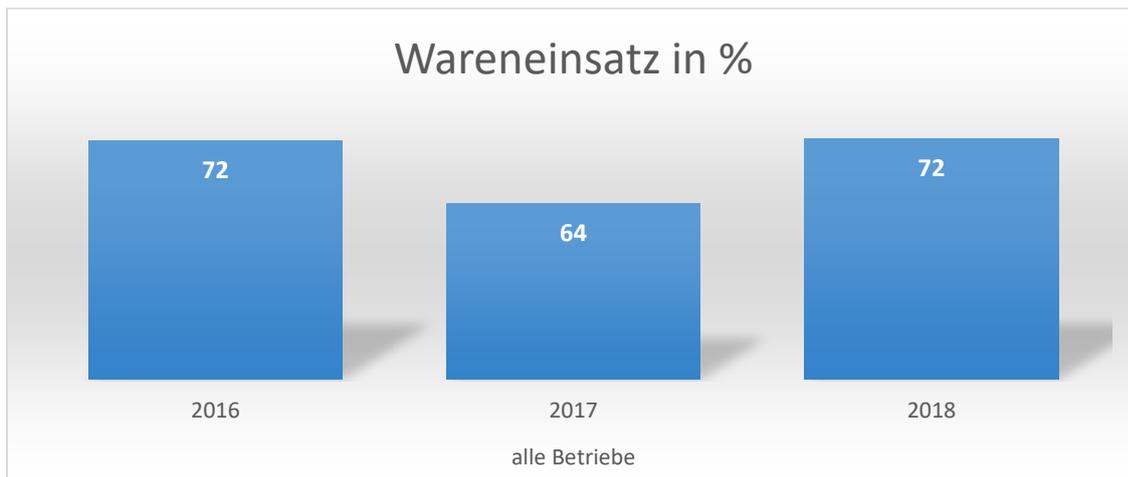


Abbildung 11: Vertikaler Vergleich des Wareneinsatzes über alle Betriebe



Abbildung 12: Zeitlicher Vergleich der Entwicklung der Personalkosten pro Stunde

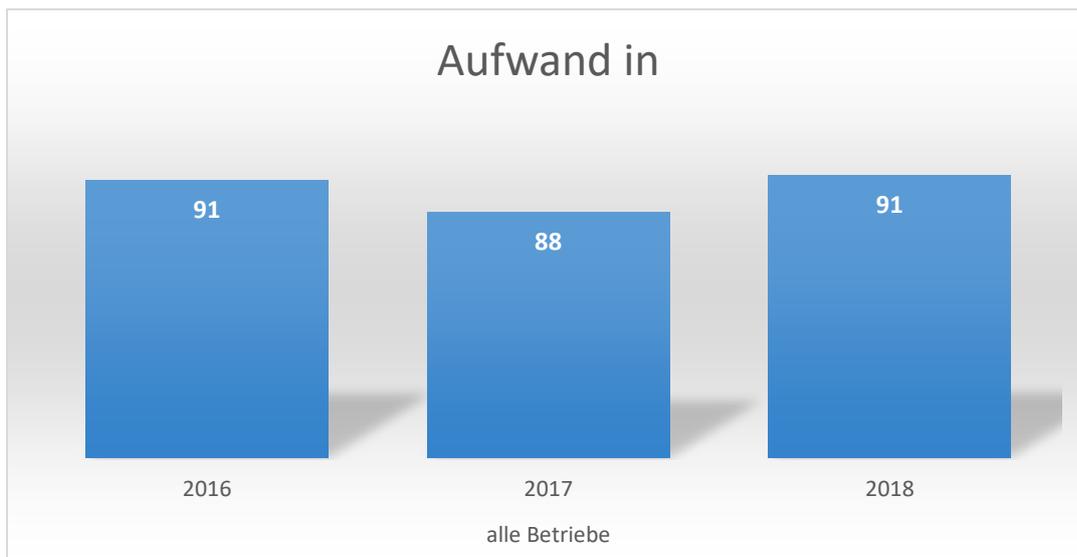


Abbildung 13: Entwicklung des Gesamtaufwands über drei Jahre

Entsprechend liegt die Gewinnrate in 2017 auch über den Gewinnraten in 2016 und 2018 (s. Abbildung 14). Absolut gesehen betrug der Gewinn im Mittel aller Betriebe in 2016 rund 24.900 €, in 2017 rund 32.200 € und im Jahre 2018 rund 24.700 €.



Abbildung 14: Entwicklung der Gewinnrate in den Jahren 2016 - 2018

#### 4.7 HORIZONTALER GRUPPENVERGLEICH BIO UND KONVENTIONELL

Ein horizontaler Vergleich stellt Biohofläden den konventionellen Hofläden für das Jahr 2018 gegenüber. Die Stichprobe umfasst 32 Biohofläden und 14 konventionelle Hofläden.

Jede Gruppe wurde entsprechend des schon in Kapitel 3.1 beschriebenen Clusterings nach Verkaufsfläche, Umsatz und Gewinn ausgewertet. Beide Hofladengruppe (bio- und konv.) können jeweils einzeln oder im direkten Vergleich betrachtet werden. So können alle, die einen Laden führen, sehen, wie sie im Vergleich mit ihren jeweiligen Kolleg\*innen abschneiden, egal ob bio oder konventionell. Bestenfalls lässt sich daraus ein Optimierungspotenzial für den eigenen Hofladen ableiten. Bei einem Vergleich von konventionellen Hofläden und Biohofläden muss man selbstverständlich stets das unterschiedliche Preisniveau beachten.

Die Darstellung und Beschreibung der Kennzahlen erfolgt analog der Vorgehensweise in Kapitel 3.3.3. Eine getrennte Übersichtstabelle mit allen Kennzahlen für alle Betriebe in der Stichprobe sowie über alle Biohofläden und alle konventionellen Hofläden, aufgeteilt nach den drei Clustern (siehe Anhang 11.3).

Im Mittel aller Biohofläden betrug die Verkaufsfläche 61 m<sup>2</sup>, die Umsatzerlöse lagen bei 315.000 €. Im Mittel wurden 1,76 Voll-Ak beschäftigt, wobei durchschnittlich sechs Angestellte im Laden tätig sind. Die Spannbreite der Beschäftigten, in Abhängigkeit der Ladengröße, betrug zwischen 3 und 16 Angestellten. Der Umsatz je Arbeitsstunde betrug 83,28 €, je m<sup>2</sup> ca. 5.000 € und die durchschnittliche Bongröße lag bei 29,97 € (s. Tabelle 5).

Im Mittel lag der Wert des Wareneinsatzes bei 73,9 % vom Umsatz, der reine Personalaufwand bei rund 11,3 % und der prozentuale Anteil des gesamten Aufwandes bei rund 87 % der Umsatzerlöse. Damit beträgt die Gewinn-Quote rund 13 %. Absolut bedeutet das, dass der Gewinn über alle Biohofläden im Mittel bei 41.400 € liegt. Berücksichtigt man den kalkulatorischen Unternehmenslohn in Höhe von 20 € je geleisteter Arbeitsstunde mit, dann beträgt das kalkulatorische Ergebnis circa 18.200 €. Damit liegt der Gewinn je tatsächlich geleisteter Arbeitsstunde der Unternehmer\*in bei 39,78 € (s. Tabelle 5).

Dagegen beträgt im Mittel aller konventionellen Hofläden die Verkaufsfläche 48,5 m<sup>2</sup>, die Umsatzerlöse bei 175.600 €. Im Mittel waren 1,85 Voll-Ak beschäftigt, wobei durchschnittlich fünf Angestellte im Laden tätig sind. Der Umsatz je Arbeitsstunde betrug 45,33 €, je m<sup>2</sup> ca. 3.600 € und die durchschnittliche Bongröße lag bei 14,60 €. Der Wareneinsatz lag bei 66,4 %, die Personalkosten betragen 12,5 %, der Aufwand insgesamt rund 88 Prozent. Die Gewinnrate lag bei 12 % bzw. rund 21.000 €. Berücksichtigt man den kalkulatorischen Unternehmenslohn, dann ergibt das kalkulatorische Ergebnis einen negativen Betrag in Höhe von - 15.200 € (s. Tabelle 5).

Vergleicht man konventionelle und Biohofläden, so schneiden die Biohofläden deutlich besser ab, sowohl in der Höhe des Umsatzes, als auch in der Arbeitsproduktivität, wie Umsatz je m<sup>2</sup> Verkaufsfläche, Umsatz je Akh, Umsatz je Öffnungsstunde und Bongröße. Auch wenn der Wareneinsatz und die Personalkosten je Stunde bei den konventionellen

Hofläden im Mittel niedriger waren als bei den Biohofläden, ist der gesamte Aufwand um einen Prozentpunkt höher. Daraus kann man schließen, dass die allgemeinen Aufwendungen wie für Gebühren, Instandhaltung, etc. höher liegen als bei den Betreibern von Biohofläden. Eine Ursache für den niedrigeren Wareneinsatz bei den konventionellen Hofläden sind die deutlich geringeren internen Verrechnungspreise bei den selbst erzeugten Produkten sowie die unterschiedlichen Preisgestaltungen von bio und konventionell. Daher ist ein direkter Vergleich beispielsweise der Bongröße zwischen beiden Gruppen wenig sinnvoll. Viele Produkte im Biobereich erzielen deutlich höhere Erzeugerpreise sowie Verkaufspreise (z. B. Getreide und Milch).

Auch beim Vergleich von Biohofläden und konventionellen Hofläden ergibt eine Betrachtung der betriebswirtschaftlichen Leistungen in den drei Clustern wieder ein differenziertes Bild und eignet sich gut zur Eingruppierung des eigenen Hofladens in die Vergleichsklassen.

Tabelle 5: Kennzahlenvergleich aller konventionellen Hofläden und Biohofläden

Vergleich bio und konventionelle Betriebe		2018	
		Bio N = 32	Konv. N = 14
Verkaufsfläche	m <sup>2</sup>	61,00	48,50
Umsatzerlöse	€	315.305,66	175.675,50
Anzahl Voll-Ak	Ak	1,76	1,85
Umsatz je Akh	€/Akh	83,28	45,33
Umsatz je Voll-Ak	€/Ak	173.223,07	94.290,47
Umsatz je Verkaufsfläche	€/m <sup>2</sup>	5.005,01	3.587,29
Umsatz je Stunde Öffnungszeit	€/h	244,64	90,05
Umsatz je Bon	€/Bon	29,97	14,60
Wareneinsatz	%	73,88	66,40
Arbeitskosten (inkl. kalk. Unternehmenslohn)	%	19,15	37,23
Personalaufwand (ohne Unternehmenslohn)	%	11,35	12,50
Personalkosten pro Fremd-Akh	€/h	14,27	10,81
Aufwand gesamt	%	87,28	88,24
Gewinn	€	41.366,15	20.940,99
Gewinn je Akh des Unternehmers / der Unternehmerin	€/h	31,82	11,59
Kalkulatorisches Ergebnis	€	15.366,15	-15.199,02

#### 4.8 HORIZONTALER VERGLEICH IM CLUSTER VERKAUFSFLÄCHE

Betrachtet man im Cluster Verkaufsfläche die kleinste Klasse mit bis zu 50 m<sup>2</sup>, so werden die unterschiedlichen Spannbreiten stärker sichtbar (s. Tabelle 6). In der vorliegenden Stichprobe ist die Arbeitsproduktivität der Biohöfläden deutlich besser. Das sieht man am deutlichsten am Umsatz je m<sup>2</sup> Verkaufsfläche: circa 1.000 € mehr. Bei den Kennzahlen Umsatz je Öffnungsstunde und beim Umsatz je Voll-Ak beträgt die Differenz rund 120.000 €. Auch liegt der Gesamtanteil der Aufwendungen bei den konventionellen Höfläden trotz geringerem Wareneinsatz deutlich höher als bei den Biohöfläden. Der Gewinn je Arbeitsstunde von Unternehmer\*in ist bei den konventionellen Höfläden in dieser Klasse mit 8,66 € unter dem gesetzlichen Mindestlohn von 9,35 € (s. Tab. 6). Die geleisteten Arbeitsstunden je Unternehmer\*in sind bei den konventionellen Höfläden mit rund 2.210 Arbeitsstunden doppelt so hoch, wie der Arbeitsaufwand bei den Biohöfläden mit 1.100 Stunden. Dies drückt auch der prozentuale Vergleich der Arbeitskosten aus. Sie beinhalten die geleisteten Unternehmensstunden mit einem kalkulatorischen Lohn von 20 € (s. Tabelle 6).

Tabelle 6: Kennzahlenvergleich bio/konv. in der Verkaufsflächenklasse bis 50 m<sup>2</sup>

Vergleich bio und konventionell Verkaufsflächenklasse bis 50 m <sup>2</sup>		2018	
		0-50 m <sup>2</sup>	
		Bio N = 11	konv. N = 8
Verkaufsfläche	m <sup>2</sup>	45,00	40,50
Umsatzerlöse	€	219.724,06	148.782,88
Anzahl Voll-Ak	Ak	1,01	1,68
Umsatz je Akh	€/Akh	100,33	42,17
Umsatz je Voll-Ak	€/Ak	208.680,66	87.714,80
Umsatz je Verkaufsfläche	€/m <sup>2</sup>	4.660,53	3.631,88
Umsatz je Stunde Öffnungszeit	€/h	274,15	81,72
Umsatz je Bon	€/Bon	32,92	12,31
Wareneinsatz	%	65,59	63,81
Arbeitskosten (inkl. kalk. Unternehmenslohn)	%	16,56	44,60
Personalaufwand (ohne Unternehmenslohn)	%	7,30	10,03
Personalkosten pro Fremd-Akh	€/h	16,18	11,68
Aufwand gesamt	%	85,33	93,07
Gewinn	€	33.708,70	10.482,94
Gewinn je Akh des Unternehmers / der Unternehmerin	€/h	30,64	4,74
Kalkulatorisches Ergebnis	€	11.708,70	-33.717,06

#### 4.9 HORIZONTALER VERGLEICH BEI 50 BIS 100 M<sup>2</sup>

Der horizontale Vergleich in der Größenklasse bis 100 m<sup>2</sup> zeigt, dass die Arbeitsproduktivität der Biohofläden deutlich besser ist, wenn man von der gleichen Ladenverkaufsfläche und etwa gleichem Arbeitskräfteeinsatz ausgeht. Der Umsatz je Voll-Ak liegt bei den Biohofläden mit mehr als 70.000 € über dem Durchschnitt der konventionellen Vergleichsgruppe. Der Umsatz je Stunde Öffnungszeit ist um 191 € höher. Ein wesentlicher Grund dafür sind die deutlich längeren Öffnungszeiten bei den konventionellen Hofläden, die im Mittel 2.303 Stunden betragen, während die Jahresöffnungszeit bei den Biohofläden nur bei 1.224 Stunden liegt. Die längeren Öffnungszeiten binden mehr Arbeitsstunden des Personals. In konventionellen wie Biohofläden fangen das häufig die Unternehmer\*innen selbst sowie ihre Familie auf.

Trotz geringerem Wareneinsatz bei den konventionellen Hofläden, einem etwa gleichen prozentualen Personenaufwand und niedrigeren Personalkosten je Stunde, ist der Gesamtaufwand höher als bei den Biohofläden. Insbesondere die allgemeinen Aufwendungen, wie Werbekosten, Büro- und Verwaltungskosten, Instandhaltung und Abschreibung kommen dabei zum Tragen. So haben die allgemeinen Aufwendungen bei den konventionellen Hofläden einen Anteil von rund 24,6 % am Umsatz, während der Anteil der allgemeinen Aufwendungen bei den Biohofläden nur 7,6 % betragen. Im Mittel haben die Bio-Hofläden eine Gewinnrate von rund 16%, die konventionellen Hofläden nur von rund 12 % (s. Tabelle 8).

Tabelle 7: Kennzahlenvergleich bio und konventionell in der Verkaufsflächenklasse bis 100 m<sup>2</sup>

Vergleich bio und konventionell Verkaufsflächenklasse bis 100 m <sup>2</sup>		2018	
		51-100 m <sup>2</sup>	
		Bio N = 14	Konv. N = 4
Verkaufsfläche	m <sup>2</sup>	64,00	64,00
Umsatzerlöse	€	351.864,71	205.599,54
Anzahl Voll-Ak	Ak	1,90	1,89
Umsatz je Akh	€/Akh	86,50	51,86
Umsatz je Voll-Ak	€/Ak	179.928,79	107.877,37
Umsatz je Verkaufsfläche	€/m <sup>2</sup>	5.341,64	3.181,54
Umsatz je Stunde Öffnungszeit	€/h	279,30	88,41
Umsatz je Bon	€/Bon	31,60	19,10
Wareneinsatz	%	66,41	53,00

Vergleich bio und konventionell Verkaufsflächenklasse bis 100 m <sup>2</sup>		2018	
		51-100 m <sup>2</sup>	
		Bio N = 14	Konv. N = 4
Arbeitskosten (inkl. kalk. Unternehmenslohn)	%	19,18	30,54
Personalaufwand (ohne Unternehmenslohn)	%	10,23	10,03
Personalkosten pro Fremd-Akh	€/h	13,19	8,53
Aufwand gesamt	%	84,26	87,90
Gewinn	€	56.949,87	25.176,77
Gewinn je Akh des Unternehmers / der Unternehmerin	€/h	31,29	16,70
Kalkulatorisches Ergebnis	€	20.549,87	-4.983,23

Betrachtet man den horizontalen Kennzahlenvergleich in der Größenklasse ab 101 m<sup>2</sup> so fällt auf, dass mit steigender Verkaufsfläche und dem damit verbundenen größeren Sortimentsangebot in beiden Gruppen die Kundenattraktivität steigt. Die durchschnittliche Bongröße ist bei beiden mit circa 30 Euro recht hoch. Der Unterschied zwischen den Biohöfläden und den konventionellen liegt in den Öffnungszeiten. Während die Biohöfläden im Mittel 52 Wochen pro Jahr geöffnet haben, betrug die Jahresöffnungszeit in den konventionellen Höfläden nur 39 Wochen, bei fast gleicher Kundenfrequenz pro Woche: 777 Kunden/Woche in Biohöfläden und 760 Kunden/Woche in konventionellen Höfläden. Die geringen Öffnungszeiten in den konventionellen Höfläden spiegeln sich auch in dem deutlich geringeren Umsatzerlös wieder (s. Tabelle 8).

Tabelle 8: Kennzahlenvergleich bio und konventionell in Verkaufsflächenklasse über 100 m<sup>2</sup>

Vergleich bio und konventionell Verkaufsflächenklasse über 100 m <sup>2</sup>		2018	
		ab 101 m <sup>2</sup>	
		Bio N = 7	Konv. N = 2
Verkaufsfläche	m <sup>2</sup>	200,00	136,50
Umsatzerlöse	€	1.184.151,00	520.293,83
Anzahl Voll-Akh	Akh	6,62	4,52
Umsatz je Akh	€/Akh	85,54	55,04
Umsatz je Voll-Akh	€/Akh	177.914,36	114.479,39
Umsatz je Verkaufsfläche	€/m <sup>2</sup>	5.887,00	3.790,98

Vergleich bio und konventionell Verkaufsflächenklasse über 100 m <sup>2</sup>		2018	
		ab 101 m <sup>2</sup>	
		Bio N = 7	Konv. N = 2
Umsatz je Stunde Öffnungszeit	€/h	404,33	272,35
Umsatz je Bon	€/Bon	30,00	31,03
Wareneinsatz	%	67,82	62,78
Arbeitskosten (inkl. Kalk. Unternehmenslohn)	%	17,57	23,55
Personalaufwand (ohne Unternehmenslohn)	%	16,26	19,60
Personalkosten pro Fremd-Akh	€/h	16,47	12,18
Aufwand gesamt	%	93,79	94,82
Gewinn	€	74.054,11	27.104,24
Gewinn je Unternehmer*in Akh	€/h	32,37	26,39
Kalkulatorisches Ergebnis	€	28.294,11	6.564,24

#### 4.10 HORIZONTALER VERGLEICH IM CLUSTER UMSATZ

Im Cluster Umsatz sieht man eine noch deutlichere Differenzierung beim horizontalen Kennzahlenvergleich zwischen konventionellen und Biohöfläden.

Die meisten der untersuchten Höfläden liegen in den zwei Umsatzklassen bis 200.000 € und bis 400.000 €. Deshalb wird dieses Segment zum Kennzahlenvergleich ausführlicher betrachtet.

Die Umsatzerlöse je Umsatzklasse liegen für beide Höfladentypen in vergleichbaren Größenordnungen. Unterschiedlich ist die Anzahl der Voll-Ak. In den Biohöfläden sind in den beiden Umsatzklassen im Mittel drei bzw. fünf Personen, in den konventionellen Höfläden im Mittel fünf bzw. sechs Personen beschäftigt. Das hat entsprechend Auswirkung auf den Umsatz je Voll-Ak bzw. je Arbeitsstunde. Die Biohöfläden stehen hinsichtlich der Arbeitsproduktivität deutlich besser da als die konventionellen Höfläden (s. Tabelle 9).

Aufgrund der durchschnittlich kleineren Verkaufsfläche der konventionellen Höfläden von im Mittel 47 m<sup>2</sup> bzw. 48 m<sup>2</sup> sind die Umsätze pro Verkaufsfläche jedoch höher als bei den Biohöfläden (s. Tabelle 9).

Betrachtet man den gesamten Aufwand, so schneiden die konventionellen Höfläden in diesen Clustern gleich gut ab wie die Biohöfläden. Die Gewinnrate der Biohöfläden liegt bei 18 bzw. 9 % vom Umsatz, bei den konventionellen Höfläden bei 17 bzw. 10 %. Der

Wareneinsatz ist in den konventionellen Läden niedriger, die Aufwendungen für Personalkosten und allgemeine Kosten sind jedoch höher als bei den Biohöfläden. Der absolute Gewinn liegt bei beiden Vergleichsgruppen im Mittel bei rund 25.000 € (s. Tabelle 9).

Tabelle 9: Kennzahlenvergleich bio und konventionell nach Umsatzgrößen

Vergleich bio und konventionell		2018			
		Bio		Konv.	
		0,00 - 200.000,00 €	200.000,01 - 400.000,00 €	0,00 - 200.000,00 €	200.000,01 - 400.000,00 €
		N = 8	N = 12	N = 8	N = 5
Verkaufsfläche	m <sup>2</sup>	49,50	57,00	47,00	48,00
Umsatzerlöse	€	142.962,63	282.754,24	133.334,22	268.996,27
Anzahl Voll-Ak	Ak	0,94	1,65	1,73	1,88
Umsatz je Akh	€/Akh	68,22	79,67	36,61	68,09
Umsatz je Voll-Ak	€/Ak	141.899,57	165.707,31	76.146,48	141.618,28
Umsatz je Verkaufsfläche	€/m <sup>2</sup>	2.686,11	4.785,16	2.808,75	5.531,96
Umsatz je Stunde Öffnungszeit	€/h	196,98	268,99	66,93	158,06
Umsatz je Bon	€/Bon	24,35	26,36	21,59	10,22
Wareneinsatz	%	59,67	71,60	48,10	55,83
Arbeitskosten (inkl. kalk. Unternehmenslohn)	%	19,81	19,52	48,64	24,34
Personalaufwand (ohne Unternehmenslohn)	%	9,91	7,68	13,18	11,10
Personalkosten pro Fremd-Akh	€/h	16,04	10,90	9,77	19,14
Aufwand gesamt	%	82,07	90,91	82,84	89,90
Gewinn	€	27.427,05	26.610,84	23.102,53	27.750,19
Gewinn je Akh des Unternehmers / der Unternehmerin	€/h	25,12	17,06	12,79	11,86
Kalkulatorisches Ergebnis	€	5.587,05	-4.589,16	-13.037,48	-19.049,81

#### 4.11 SORTIMENTSGRUPPEN IM UNTERSCHIED

Die Sortimentsgruppen von Biohöfläden und konventionellen Höfläden sind teilweise ähnlich, manchmal aber auch ganz unterschiedlich verteilt. So ist der Anteil der Sortimentsgruppe „Frische“, mit Obst, Gemüse und Kartoffeln in beiden Gruppen mit 27 bis 28 % sehr ähnlich und liegt an erster (Bio), oder zweiter Stelle (konventionell). Die Sortimentsgruppe Fleisch besetzt Platz eins bei den konventionellen Höfläden mit einem Anteil von rund 38 %. Platz

zwei bei den Biohfläden macht der Bereich Molkereiprodukte, insbesondere repräsentiert durch Käse.

Das Sortiment von Trockenprodukten ist in der Gruppe der Biohfläden mit circa 16 % fast doppelt so stark wie in konventionellen Hofläden. Neben Müsli sind etwa Mehl und Tee beliebte Produkte im Biobereich, wozu es keine vergleichbaren konventionellen Angebote gibt. Weitere Unterschiede, die auch mit der historischen Entwicklung von der ökologischen Wirtschaftsweise zu tun haben, sind die Bedeutung der Sortimentsgruppen Eier, Nudeln und Brot. In den Anfängen der Öko-Direktvermarktung wurden häufig Vollkornbrote aus eigenem Getreide angeboten. Sie gehören bis heute zum Sortiment eines Biohflädens. In konventionellen Hofläden haben Wurst, Dosenwurst, Eier und daraus zubereitete Nudeln eine lange Tradition (s. Abbildung 15).

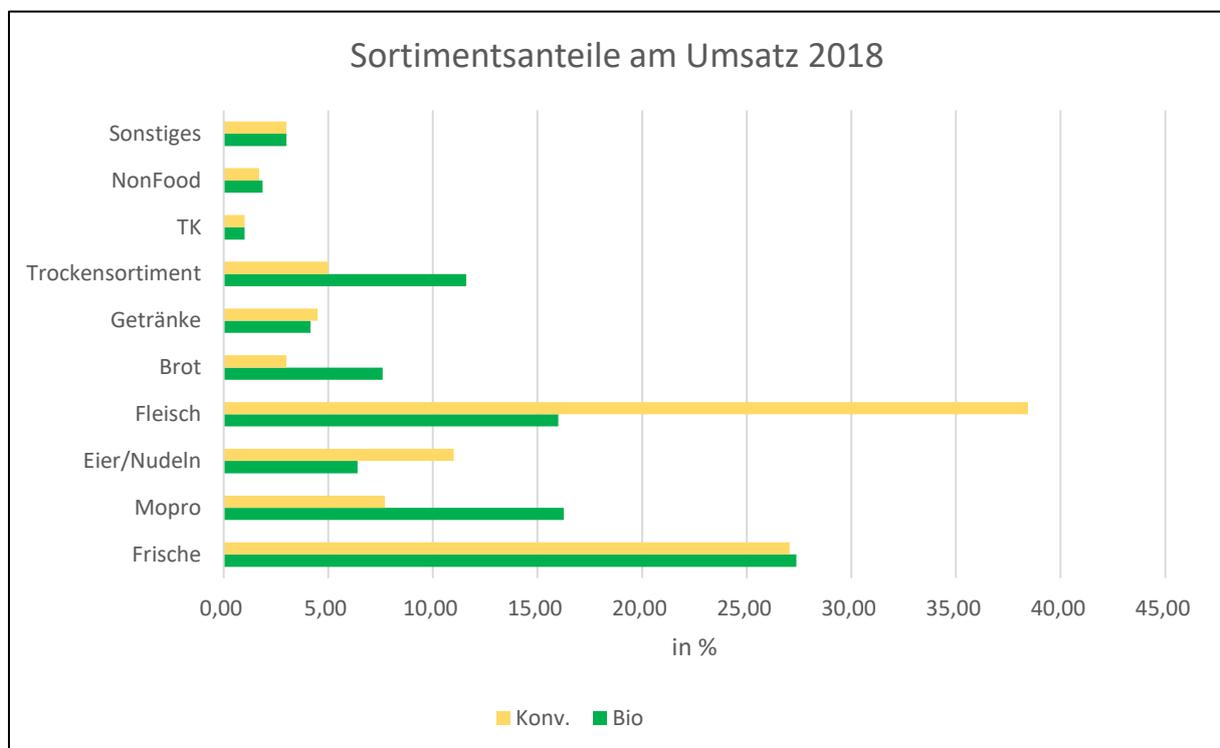


Abbildung 15: Vergleich Sortimentsanteile bio und konventionell für 2018

Betrachtet man die prozentuale Aufschlüsselung in den einzelnen Sortimentsgruppen nach Vermarktung der eigenen Produkte und Zukauf, so werden die Unterschiede nochmals deutlicher. Während im Biohfläden die Fleischprodukte aus der eigenen Erzeugung rund 50 % am gesamten Sortimentsangebot ausmachen, wird das Angebot in dieser Sortimentsgruppe bei den konventionellen Hofläden deutlicher vom Zukauf bestimmt, der im Mittel circa 60 % ausmacht. Im Bereich der Sortimentsgruppe Frische beträgt der Zukauf im Mittel circa 65 % bei den Biohfläden, bei den konventionellen Hofläden rund 55 %. Zur Deckung der Kundennachfrage reichen die eigenen Produkte häufig nicht aus, wie man am

Beispiel der Sortimentsgruppe Molkereiprodukte (Mopro) sieht. Hier beträgt die Zukaufsquote für beide Vergleichsgruppen über 90%. Wobei für die Biohofläden dieses Sortimentssegment der drittgrößte Umsatzbringer ist (s. Abbildung 16).

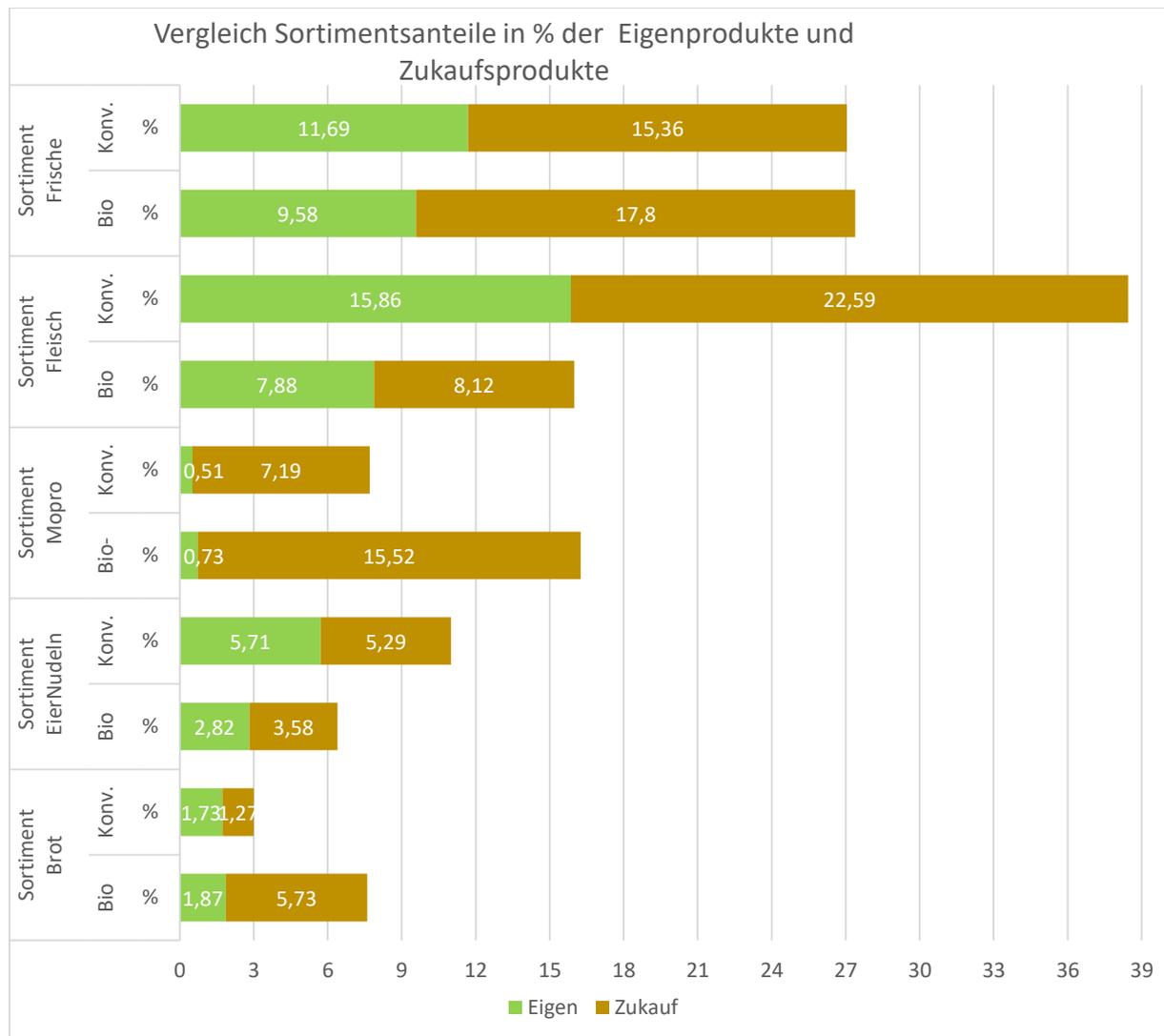


Abbildung 16: Vergleich der Sortimentsanteile in Prozent der Eigenprodukte und Zukaufprodukte 2018

#### 4.12 HORIZONTALER UND VERTIKALER VERGLEICH ÜBER DEN BETRACHTUNGSZEITRAUM 2016-2018

In der zeitlichen Betrachtung über drei Jahre haben sich die Hofläden der beiden Vergleichsgruppen unterschiedlich entwickelt. Während die Biohofläden über den Zeitraum das Umsatzniveau halten konnten, steigerten die konventionellen Hofläden den Umsatz zwischen 2017 und 2018 deutlich. Das wurde möglich, weil sie die jährliche Öffnungszeit im Mittel um eine ganze Woche erhöhten, von rund 47 auf 48 Verkaufswochen pro Jahr. Die Biohofläden haben im Mittel schon 52 Wochen pro Jahr geöffnet und können daher dieses

Instrument zur Umsatzerhöhung nicht nutzen. Zwar kamen pro Woche geringfügig mehr Kunden in die Biohofläden, im Mittel von circa 207 auf 209 Kunden pro Woche. Allerdings sank gleichzeitig die Umsatzgröße je Bon. Auch in die konventionellen Hofläden kamen mehr Kunden, was auf einen höheren Wareneinsatz und ein breiteres Sortiment zurückzuführen ist. Lag die Kundenfrequenz pro Woche im Jahr 2016 noch im Mittel bei 255 Kunden so steigerte sich die Kundenanzahl im Jahr 2018 auf 307 Kunden pro Woche (s. Abbildung 17 und Abbildung 18).

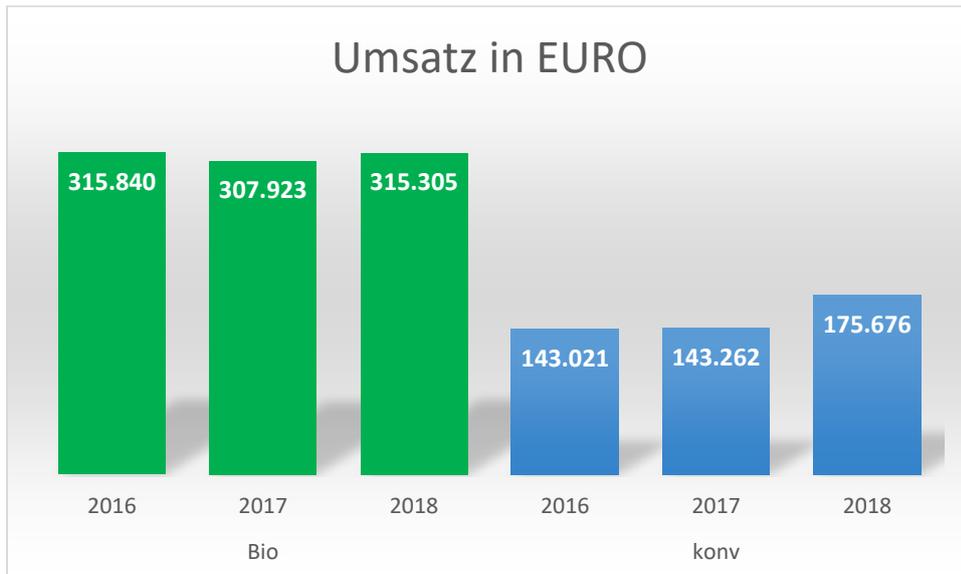


Abbildung 17: Zeitlicher Vergleich der Umsatzentwicklung bei Bio- und konventionellen Hofläden

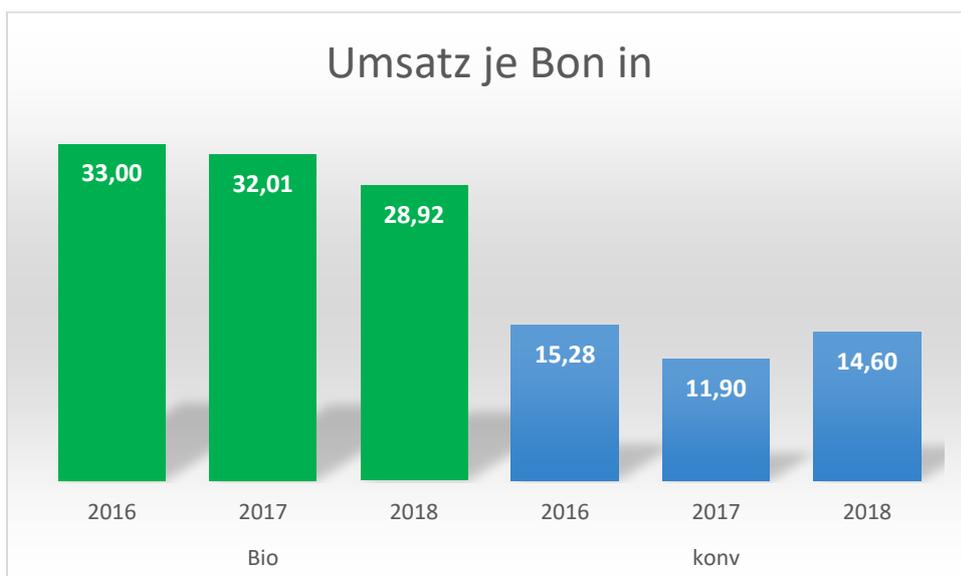


Abbildung 18: Zeitlicher Vergleich der Entwicklung der Bongrößen bei konventionellen und Biohofläden

Betrachtet man den Wareneinsatz über die drei Jahre, so stieg der Warenanteil am Umsatz bei den Biohöfläden nur geringfügig, während bei den konventionellen Vergleichsläden mit steigendem Umsatz auch der Wareneinsatz deutlich hochging. Die konventionellen Höfläden erzielten in 2018 eine Umsatzsteigerung von über 22 %. Das liegt wahrscheinlich an einem breiteren Sortimentsangebot, auf das ein gesteigerter Wareneinsatz schließen lässt (s. Abbildung 19)

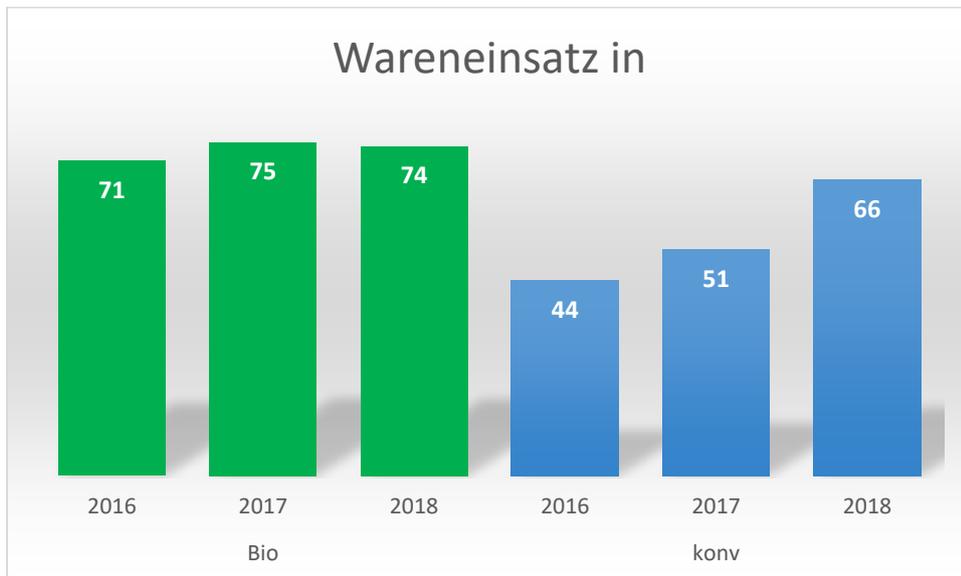


Abbildung 19: Zeitlicher Vergleich des Wareneinsatzes bei konventionellen Höfläden und Biohöfläden.

In beiden Gruppen haben sich während des Zeitraums die Personalkosten pro Stunde im Mittel aller Betriebe um 0,54 € erhöht. Das Niveau der Personalkosten liegt jedoch bei den Biohöfläden deutlich über dem der konventionellen Höfläden (s. Abbildung 20).

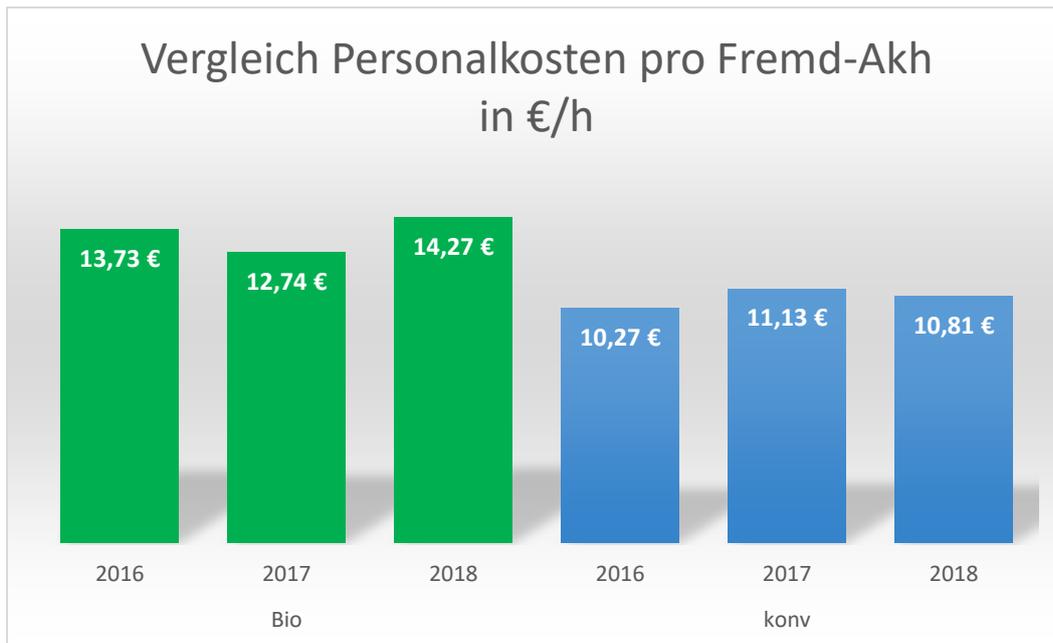


Abbildung 20: Zeitlicher Vergleich der Entwicklung von Personalkosten pro Stunde bei konventionellen und Biohofläden.

Insgesamt liegt das Niveau der gesamten Aufwendungen in 2018 bei beiden Gruppen auf gleicher Höhe. Die einzelnen Unterschiede sind bei den konventionellen Hofläden deutlicher: zum Beispiel beim Wareneinsatz, den Arbeits- und Personalkosten und insbesondere bei den allgemeinen Aufwendungen. Im Vergleich der Jahre konnten die konventionellen Hofläden ihre Aufwendungen gegenüber 2017 in 2018 deutlich besser reduzieren als die Biohofläden (s. Abbildung 21).

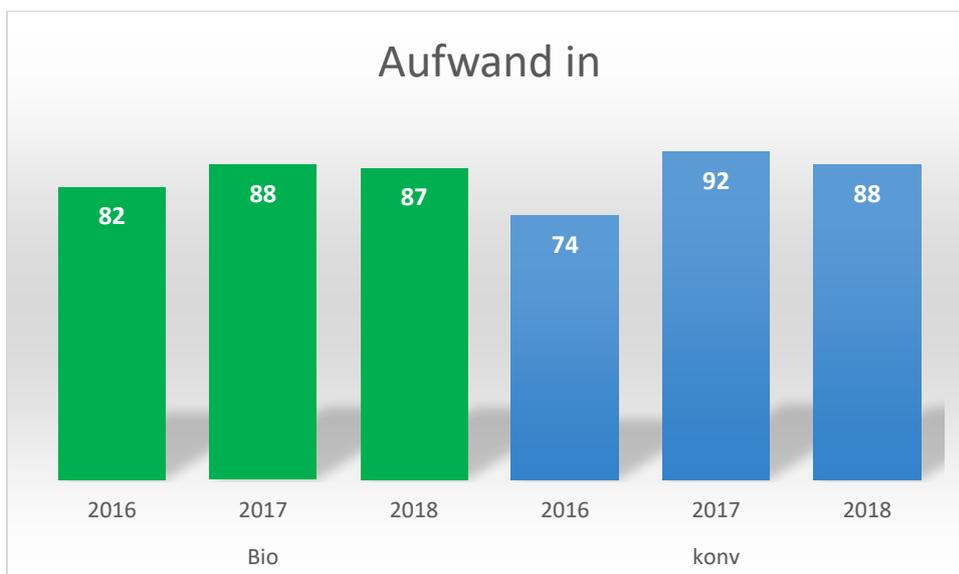


Abbildung 21: Zeitlicher Vergleich der Entwicklung des gesamten Aufwandes bei konventionellen und Biohofläden.

#### 4.13 GESONDERTER HORIZONTALER UND VERTIKALER VERGLEICH FÜR SOZIALE BETRIEBE

Eine gesonderte Auswertung erfolgte über Hofläden in sozialen Einrichtungen, wie Werkstätten für Menschen mit Behinderung. In Deutschland gibt es über 160 soziale Einrichtungen, die einen landwirtschaftlichen/gärtnerischen und lebensmittelverarbeitenden Betriebszweig haben. Ein Großteil dieser sogenannten Grünen Werkstätten sind Ökobetriebe. Es wurden in sieben Einrichtungen Daten erhoben, sechs davon sind zertifizierte Biobetriebe. Der siebte betreibt zwar ökologische Landwirtschaft, aber eine konventionelle Gärtnerei. Im Hofladen werden insofern eigene konventionelle Produkte sowie Bioprodukte verkauft.

Die sozialen Betriebe haben eine Sonderstellung und sind deshalb nicht in den Gruppenvergleich zwischen konventionellen und Biohofläden aufgenommen worden. Die Träger lehnen sich in diesen Werkstätten an Tariflöhnen an. Das Personal ist für die Betreuung von Menschen mit Handicap geschult. Zudem zählen die staatlichen Pflegegelder für die zu Betreuenden zu den Erlösen des Betriebs. Diese ungleichen Verhältnisse würden das Gruppenergebnis verzerren. Hinzu kommt, dass die Einrichtungen eine Spannweite bei der Verkaufsfläche von 45 m<sup>2</sup> bis 1.170 m<sup>2</sup> haben.

Im Mittel der sieben Hofläden beträgt die Verkaufsfläche 72 m<sup>2</sup>. Der reine Umsatz von 407.000 € setzt sich aus den Verkaufserlösen der eigenen und der zugekauften Produkte zusammen. Naturalentnahmen sind in dieser Sparte nicht erlaubt. Im Mittel aller Einrichtungen lag die Anzahl der Voll-Ak bei 3,4. Im Vergleich dazu wurden bei der entsprechenden Verkaufsgrößenklasse bis 100 m<sup>2</sup> in den Biohofläden nur 1,9 Voll-Ak beschäftigt. Entsprechend sind die Kennzahlen für die Arbeitsproduktivität wie Umsatz je Voll-Ak, mit 120.000 € oder Umsatz je Akh mit 57,84 €/h deutlich kleiner. In der entsprechenden Größenklasse bei den Biohofläden liegt der Umsatz je Voll-Ak bei rund 59.000 € und der Umsatz je Akh knapp 30 € höher. Die Umsatzgröße je Bon liegt bei 20,96 €, der Vergleichswert bei den Biohofläden bei 31,60 € (s. Abbildung 22 und Abbildung 23)

Der Wareneinsatz liegt mit 66 % ungefähr im Bereich der entsprechenden Vergleichsklasse der konventionellen Hofläden und Biohofläden. Die Personalkosten sind mit fast 30 % deutlich höher als die 10,2 % der Vergleichsgruppe. Der gesamte Aufwand liegt bei über 100 % und bedeutet einen negativen Gewinn (s. Tab. 10)

Tabelle 10: Kennzahlen 2018 für Hofläden von sozialen Einrichtungen

Auswertung soziale Betriebe		2018
		N = 7
Verkaufsfläche	m <sup>2</sup>	72,00
Umsatzerlöse	€	407.538,00
Anzahl Voll-Ak	Ak	3,39
Umsatz je Akh	€/Akh	57,84
Umsatz je Voll-Ak	€/Ak	120.306,42
Umsatz je Verkaufsfläche	€/m <sup>2</sup>	5.660,25
Umsatz je Stunde Öffnungszeit	€/h	237,49
Umsatz je Bon	€/Bon	20,96
Wareneinsatz	%	66,10
Personalaufwand (ohne Unternehmenslohn)	%	29,89
Personalkosten pro Fremd-Akh	€/h	17,29
Aufwand gesamt	%	100,12
Gewinn	€	-492,71

Betrachtet man die zeitliche Entwicklung über die drei Jahre so ist insgesamt ein deutlicher Umsatzrückgang zu verzeichnen. Das beruht im Wesentlichen auf empfindlichen Umsatzeinbußen eines Betriebes von über 110.000 €. Er musste bedingt durch einen Straßenumbau und der Eröffnung eines Gartencenters im Landkreis Einbußen hinnehmen (s. Abbildung 22). Dadurch sanken auch die Kundenfrequenz des Betriebes und die Umsatzgröße je Bon. Weil die Stichprobe insgesamt recht klein ist, hat dieses eine Ereignis große Auswirkungen auf die Kennzahlen insgesamt (s. Abbildung 23).

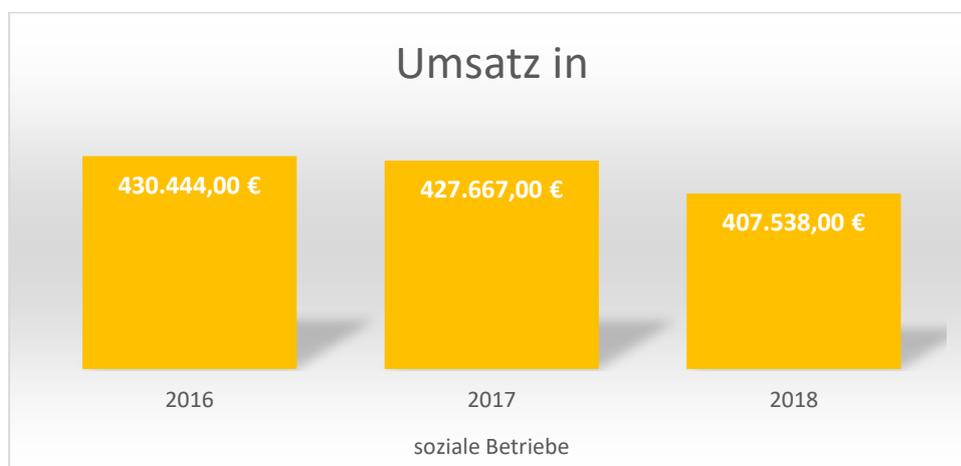


Abbildung 22: Umsatzentwicklung von Hofläden sozialer Einrichtungen

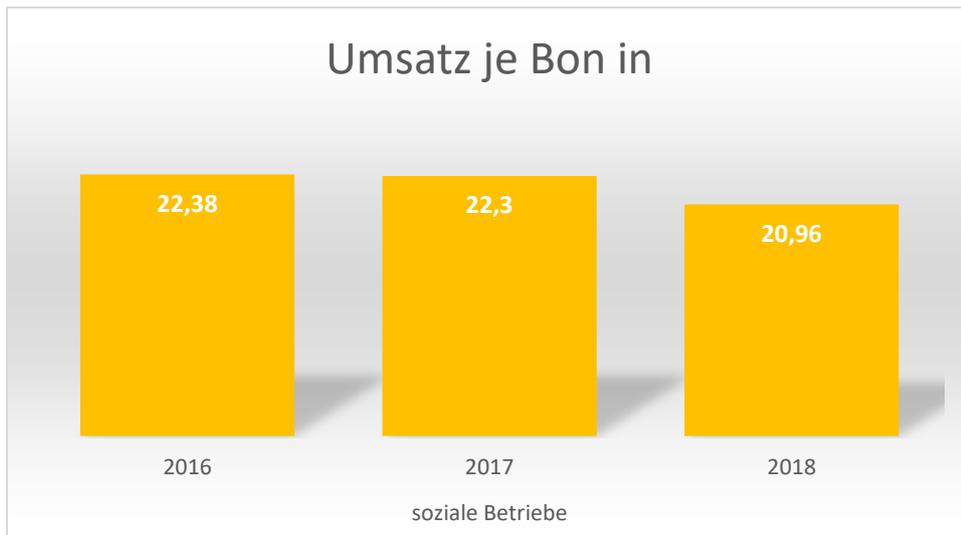


Abbildung 23: Umsatzentwicklung je Bon in Hofläden sozialer Einrichtungen

Beim Wareneinsatz liegen die sozialen Hofladeneinrichtungen auf demselben Niveau wie die Vergleichsgruppe der Biohofläden (s. Abbildung 24). Der Anteil der Personalkosten stieg in 2018 auf 29 %. Der Grund: zwei Hofläden haben noch zusätzlich Menschen mit Behinderung als Mitarbeitende angestellt. Damit verbunden ist ein höherer Betreuungsaufwand, der durch zusätzliche Arbeitsstunden aufgefangen wurde. Dadurch ist der Aufwand insgesamt im Mittel auf 100 % gestiegen (s. Abbildung 25).

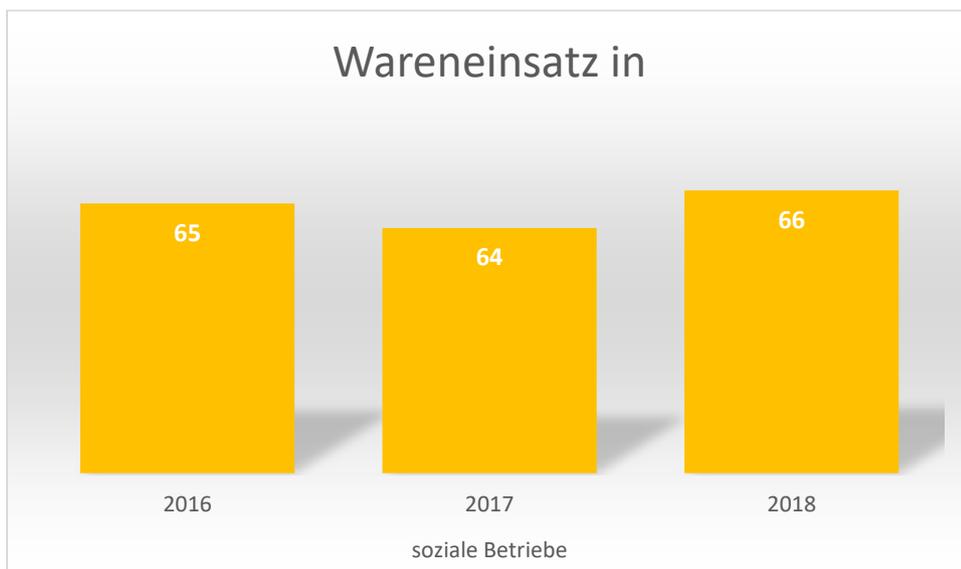


Abbildung 24: Entwicklung des Wareneinsatzes bei Hofläden von sozialen Einrichtungen

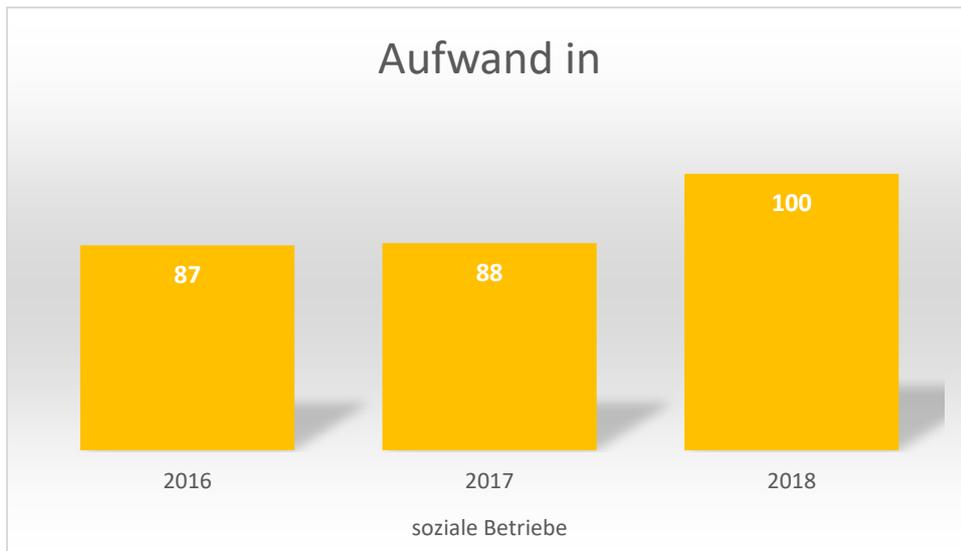


Abbildung 25: Entwicklung des Aufwands bei sozialen Betrieben

## 5 DISKUSSION DER ERGEBNISSE

---

Die Aussagekraft der Kennzahlen wird in der Hinsicht eingeschränkt, dass die Auswahl der Hofläden nicht repräsentativ für die gesamte Branche ist. Um dies zu erreichen müsste eine wesentlich höhere Anzahl Betriebe erhoben werden. Diese geringe Repräsentativität wirkt sich auch auf andere Aspekte wie die Sortimentszusammensetzung aus. Dieser Punkt wurde in den Abschluss-Seminaren mit den anwesenden Fachleuten intensiv diskutiert. Durch die stetige Nutzung des Beratungsprogramms KennDi wird sich der Datenpool sukzessive erweitern. So dass in Zukunft die Daten mehrerer Jahre sowie einer größeren Anzahl Betriebe vorliegend wird.

Eine Herausforderung in der Datenerfassung und Auswertung war der fehlende Kontorahmen für direktvermarktende Betriebe. Eine einheitliche Beschreibung der Buchung würde die Datenauswertung erheblich erleichtern. Zudem bestünde darüber die Möglichkeit Mithilfe einer Schnittstelle die Daten automatisch einzulesen.

Auffällig sind die höheren Personalkosten in den konventionellen Hofläden. Diese könnten darin begründet sein, dass hier die Arbeitszeiten für den Betrieb des Hofladens und für die Verarbeitung und Herrichtung der Produkte weniger strikt getrennt werden als in ökologischen Hofläden. Zusammen mit dem höheren Anteil an tierischen Produkten insbesondere Fleisch kann dies den höheren Personalaufwand erklären.

Im Projektzeitraum wurden zwei weitere Projekte zum Thema Direktvermarktung abgeschlossen. Die Autor\*innen sehen ihre Erkenntnisse in den Ergebnissen des vorliegenden Projekts bestätigt:

Böhm, Michael und Krämer, Christine (2020) Neue und innovative Formen der Direktvermarktung landwirtschaftlicher Produkte – Analyse und Erarbeitung von Handlungsempfehlungen. ECOZEPT GbR, D-Freising und Projektbüro mareg, D-Ippesheim . <https://orgprints.org/37311/>

Bio-Marktschätzung: Mehr Transparenz auf dem deutschen Bio-Markt – Verbesserung der jährlichen Marktschätzung unter besonderer Berücksichtigung des Lebensmitteleinzelhandels und der „sonstigen Einkaufsstätten“ <https://orgprints.org/31503/>  
<https://www.ami-informiert.de/index.php?id=6284>

## 6 ANGABEN ZUM VORAUSSICHTLICHEN NUTZEN UND ZUR VERWERTBARKEIT DER ERGEBNISSE

Die Direktvermarktung hat sich in den letzten Jahren mit der wachsenden Nachfrage nach Bio-Produkten wie der gesamte Bio-Markt stark entwickelt. Mit dem Projekt wird dieser Entwicklung Rechnung getragen und wichtige Kennzahlen und Daten zur Analyse, Optimierung und Planung der Direktvermarktung aktualisiert und um neue Erkenntnisse aus dem Naturkostfachhandel erweitert.

Die Nutzungsmöglichkeiten von KennDi sind sehr vielseitig (s. Abbildung 26: Anwendungsmöglichkeiten von KennDi). Das Tool eignet sich nicht nur für den einzelnen Hofladen, sondern auch für Beratende oder Beratungsorganisationen. Neben der Auswertung eines Einzelbetriebes können auch Gruppenanalysen für Erfahrungsaustausch-Gruppen (ERFA-Gruppen) erstellt werden. Neben der individuellen Auswertung, bietet KennDi auch den Vergleich des Einzelbetriebs mit den Branchenkennzahlen für konventionelle Hofläden, Biohofläden sowie für Hofläden von sozialen Einrichtungen an, die im Rahmen des Projekts „Kennzahlenermittlung von Hofläden und Entwicklung eines Auswertungstools für horizontalen und vertikalen Kennzahlenvergleich“ erstellt wurden.

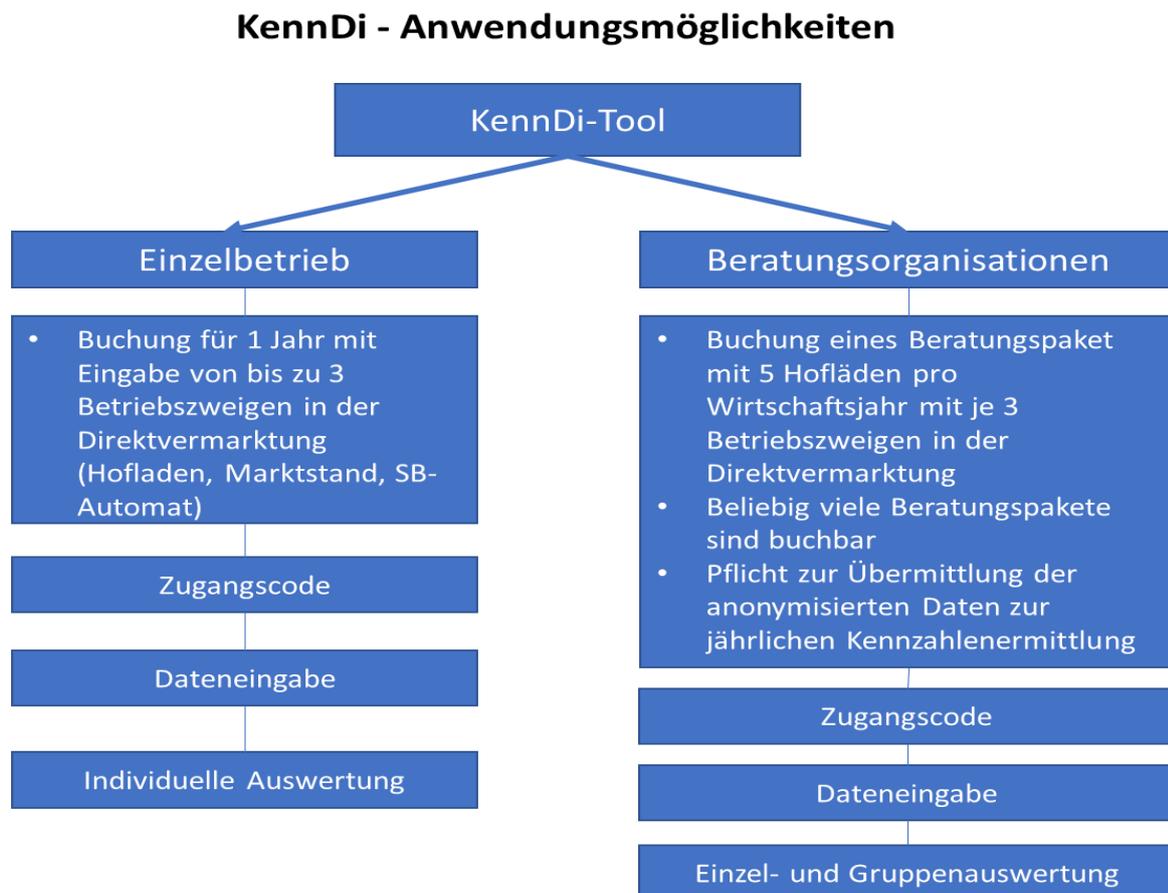


Abbildung 26: Anwendungsmöglichkeiten von KennDi

Die aktuellen Nutzungsbedingungen und -gebühren finden Interessierte unter [www.KennDi.de](http://www.KennDi.de). Das Tool wurde gemeinsam von der Bioland Beratung GmbH und dem FiBL Deutschland e.V. entwickelt. Die zukünftige Betreuung und Pflege von KennDi erfolgt durch die Bioland Beratung GmbH.

Die Nutzungsgebühr soll möglichst niedrig ausfallen und die unvermeidbaren externen Kosten abdecken. Es werden zwei Nutzungsgruppen unterschieden: Der Zugang für Einzelbetriebe und der Zugang für Berater\*Innen, wobei der Zugang für Einzelbetriebe auch an Studierende und andere Einzelpersonen gerichtet ist.

In den drei Online-Seminaren zum Abschluss des Projekts wurden die Teilnehmenden gefragt, ob sie planen, das Programm in Zukunft zu nutzen. Von 76 Antworten waren 32% positiv. Darüber hinaus haben sich zum Zeitpunkt der Berichtserstellung (06.2020) 70 Interessierte für die KennDi Mailingliste eingetragen.



Abbildung 27: Rückmeldung KennDi Nutzung

## 7 GEGENÜBERSTELLUNG DER URSPRÜNGLICH GEPLANTEN ZU DEN TATSÄCHLICH ERREICHTEN ZIELEN; HINWEISE AUF WEITERFÜHRENDE FRAGESTELLUNGEN

---

Die hohe Beteiligung an den drei Online-Seminaren zur Vorstellung der Kennzahlen und des Tools haben gezeigt, dass ein sehr großer Bedarf an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen in der Direktvermarktung besteht. Mit diesem Projekt wurde jedoch nur ein Absatzweg der Direktvermarktung, der Hofladen, analysiert und mit den Branchenkennzahlen eine Grundlage für die Beratung gelegt. Von den Teilnehmenden der Seminare kamen jedoch konkrete Fragen und Bitten, eine zusätzlichen valide Datengrundlage für weitere Absatzwege, insbesondere für Marktstände/Wochenmarktbesucher, SB-Automaten und Abo-Service/Online-Handel aufzubauen. Zu diesen drei Absatzwegen gibt es weder im konventionellen noch im Biobereich Kennzahlen, die auf einer größeren Fallzahl beruhen und eine solide Grundlage für die Beratung sein können.

Ein weiteres Themenfeld, was sich aus den Fragen der teilnehmenden Hofläden und den Webinar-Teilnehmern herauskristallisierte, ist die Bedeutung der Direktvermarktung für die ländliche Nahversorgung im Rahmen der Entwicklung der ländlichen Räume. Hier entstand ein großes Interesse, auch bedingt durch die aktuelle, Corona bedingte Situation und der damit eingeschränkten Bewegungsmöglichkeiten, insbesondere in ländlichen Räumen mit einer geringeren Dichte des Lebensmitteleinzelhandels einen neuen Absatzweg für die Direktvermarktung zu entwickeln. Hierbei spielen neben dem Aufbau der notwendigen Logistik vor allen Dingen wie die betriebswirtschaftliche Kalkulation des Auslieferservice eine wesentliche Rolle.

Während der Auswertung der gesammelten Daten stellte sich als erschwerend heraus, dass es keine einheitliche Benennung der einzelnen betriebswirtschaftlichen Konten und deren Zuordnung in den Betrieben, bzw. bei den verschiedenen Steuerbüros gab. Hier wäre für die zukünftige Ermittlung von Kennzahlen die Entwicklung und Einführung eine einheitliche Nomenklatur für den Bereich der landwirtschaftlichen Direktvermarktung sehr hilfreich.

## 8 ZUSAMMENFASSUNG

---

Für die Umsetzung des Projektziels wurde in zwei Schritten vorgegangen, a) die Entwicklung eines zeitgemäßen und benutzerfreundlichen Programms für die Erstellung einer Betriebszweiganalyse um b) auf Basis dieses Programms relevante Branchenkennzahlen für horizontale und vertikale Betriebsvergleiche zu erstellen.

Grundlage für die Datenanalyse und der Erarbeitung der Branchenkennzahlen ist Entwicklung eines Online-Tools für den horizontalen und vertikalen Vergleich. KennDi ist in zwei Funktionsbereiche aufgeteilt, in den Bereich Erfassung und in den Bereich Auswertung. Die Nutzer\*innen haben die Möglichkeit mehrere Wirtschaftsjahre zu erfassen. Sie können

jedes Wirtschaftsjahr einzeln auswerten und sich die Ergebnisse in einem standardisierten Bericht mit den wichtigsten innerbetrieblichen Kennzahlen zusammenstellen. Die Erstellung einer Gesamtauswertung über jeweils drei Jahre sowie der zugehörige Bericht sind auch möglich.

Grundlage für die Ermittlung der Kennzahlen sind die Buchabschlüsse und betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA's) von 32 Bio-Hofläden, 14 konventionellen Hofläden und 7 Hofläden von sozialen Einrichtungen (Werkstätten für Menschen mit Behinderungen). Insgesamt wurden Daten von 61 Hofläden erhoben. Nach Überprüfung der Datenqualität wurden 53 Betriebe zur Ermittlung der Kennzahlen berücksichtigt. Betrachtet wurden die Abschlüsse von 2016 – 2018, ergänzt um eine persönliche Befragung vor Ort, die im Wesentlichen Faktoren wie Öffnungszeiten, Verkaufsfläche oder Sortiment umfasste. Alle Daten stammen von Betrieben mit mindestens 100.000 € Umsatz pro Jahr.

Kurzgefasst: Die wichtigsten Erkenntnisse aller Kennzahlen

**Arbeitseffizienz:** Viele Betriebe haben eine hohe Arbeitseffizienz, gemessen an der Kennzahl „Umsatz pro Arbeitskraft pro Stunde“ (> 100 €/h), insbesondere bei Biohofläden.

**Jahresarbeitszeit Unternehmer\*in:** Der zeitliche Aufwand der Ladeninhaber\*innen konventioneller Hofläden liegt deutlich höher als in Bioläden (1.807 Std. / 1.157 Std).

**Personalkosten pro Fremd-Akh (brutto-brutto):** Mit Arbeitgeberkosten von 12,48 € pro Arbeitsstunde (9,77 € – 17,49 €) bei allen Betrieben liegt die Entlohnung den Mitarbeiter\*innen nur knapp über dem gesetzlichen Mindestlohn.

**Wareneinsatz:** Der Wareneinsatz ist mit 74 % im Mittel bei allen Biohofläden zu hoch. Bei den konventionellen Hofläden liegt der Wareneinsatz bei 66 %

**Aufwand gesamt:** Mit 90,94 % am Gesamtumsatz, bei einer Spannbreite von 83 bis 93 %, liegt der Gesamtaufwand zu hoch. Einzelbetrieblich variieren insbesondere die allgemeinen Aufwendungen (Energie/Wasser, Instandhaltung, AFA, Bürokosten, Versicherungen, etc.) stark.

**Gewinn:** Mit einer durchschnittlichen Gewinnquote von 10 % und einem absoluten Gewinn zwischen 10.000 – 30.000 € im Mittel, fällt die Entlohnung von Unternehmer bzw. Unternehmer\*in pro Arbeitsstunde mit durchschnittlich 16 €/ h sehr niedrig aus.

**Kalkulatorischer Gewinn:** Selbst bei einem ansehnlichen Gewinn fällt das kalkulatorische Ergebnis negativ aus, wenn der zeitliche Arbeitsaufwand der Ladeninhaber\*innen zu hoch ist. Biohofläden schneiden diesbezüglich besser ab als konventionelle Hofläden.

**Sortimente:** Stärkste Sortimentsgruppe im konventionellen Hofladen ist die Warengruppe Fleisch (38 % Umsatzanteil), gefolgt von der Sortimentsgruppe Frische (Gemüse, Obst, Kartoffeln). Im Biohofladen ist die Sortimentsgruppe Frische mit 29 % Umsatzanteil die stärkste Warengruppe, gefolgt von Fleisch und Mopro.

**Zukauf:** Um die Attraktivität des Sortimentsangebotes zu steigern wird in allen umsatzstarken Warengruppen deutlich zugekauft. Bei Fleisch und Frische liegt die Zukaufsquote bei beiden Hofladentypen über 50 %. In der Warengruppe Mopro macht die Zukaufsquote über 90 % aus.

**Soziale Betriebe:** Da der Hofladen mit Angestellten (TVöD) geführt wird, liegt der Personalaufwand bei 29 %, bzw. die Personalkosten bei 17,29 €/Akh. Die Kernaufgabe dieser Läden ist die Integration von Menschen mit Einschränkungen in den Berufsalltag. Die Arbeitseffizienz mit 57 €/h liegt im Vergleich im unteren Bereich. Durch die hohen Personalkosten bei vergleichbarem Wareneinsatz liegt der Gesamtaufwand bei 100 %, so dass kein Gewinn erzielt werden kann.

## 8 LITERATURVERZEICHNIS

---

Bio-Marktschätzung: Mehr Transparenz auf dem deutschen Bio-Markt – Verbesserung der jährlichen Marktschätzung unter besonderer Berücksichtigung des Lebensmitteleinzelhandels und der „sonstigen Einkaufsstätten <https://orgprints.org/31503/>  
<https://www.ami-informiert.de/index.php?id=6284>

Böhm, Michael und Krämer, Christine (2020) Neue und innovative Formen der Direktvermarktung landwirtschaftlicher Produkte – Analyse und Erarbeitung von Handlungsempfehlungen. ECOZEPT GbR, D-Freising und Projektbüro mareg, D-Ippesheim . <https://orgprints.org/37311/>

BÖL Projekt 03OE251: Management-Handbuch für die Hofverarbeitung und Direktvermarktung im ökologischen Landbau, Praxisgerechte Daten und Instrumente für Analyse und Planung

Bruder, Vera; Gatzert, Xenia; Hermanowski, Robert und Wirz, Axel (2015) Beratung für "Grüne Werkstätten". B&B Agrar, 2015, 3/2015, S. 22-23 <http://orgprints.org/28975/>

Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft (BÖLW) (2017): Zahlen Daten Fakten, Die Bio-Branche 2018, ([https://www.boelw.de/fileadmin/pics/Bio\\_Fach\\_2017/ZDF\\_2017\\_Web.pdf](https://www.boelw.de/fileadmin/pics/Bio_Fach_2017/ZDF_2017_Web.pdf)).

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (2016): Landwirtschaft verstehen Fakten und Hintergründe, ([https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/Landwirtschaft-verstehen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/Landwirtschaft-verstehen.pdf?__blob=publicationFile)).

Flake, Albrecht; Hermanowski, Robert; Kleinheit, Rebecca; Morgner, Marion; Ritter, Thomas und Wirz, Axel (2012) Gut vernetzt - davon profitieren alle! Leitfaden/Handbuch. FiBL Deutschland e.V., Frankfurt am Main, Deutschland . <http://orgprints.org/30778/>

Juister, Evelyn; Berner, Nina und Häring, Anna Maria (2015) Entwicklung und Erprobung einer Methode zur Erhebung latenter Wissensdefizite von Direktvermarktern im Marketing.

Vortrag at: 13. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau, Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde, 17. - 20. März 2015. <http://orgprints.org/26917/>

Kuhnert, Heike und Wirthgen, Bernd (2008): Direktvermarktung in der Landwirtschaft. 6. Auflage, AID, Bonn.

Kuratorium für Technik und Bauwesen in der Landwirtschaft (KTBL) (Hrsg.) (2011): Direktvermarktung: Kalkulationsdaten für die Direktvermarktung. KTBL-Datensammlung. 4. Auflage, Darmstadt .

Münchhausen, von, Susanne (2015) Vom Hof auf den Teller? Hemmfaktoren und Handlungsansätze für landwirtschaftliche Direktvermarktung. Rede at: Fachgespräch, Nahversorgung auf dem Land'. Bundestagsfraktion Bündnis90/Die Grünen, Berlin, 23.3.2015. <http://orgprints.org/28656/>

Rützler, Hanni, Reiter, Wolfgang (2014): BIOFACH ORGANIC 3.0, Trend- und Potenzialanalyse für die Biozukunft, Zukunftsinstitut Österreich GmbH, Wien.

## 9 ÜBERSICHT WISSENSTRANSFERAKTIVITÄTEN

### 9.1 VERÖFFENTLICHUNGEN

TITEL	AUTOREN*IN(EN)	PUBLIKATION, DATUM
Geplant: Ergebnisse Bericht und Hinweis auf KennDi	Axel Wirz, Irene Leifert, Stefan Rettner	weitere Fachmedien
Geplant: Bericht zu den Ergebnissen in Biotopp	Axel Wirz, Irene Leifert, Stefan Rettner	Biotopp September 2020
Geplant: Ergebnisse Bericht und Hinweis auf KennDi	Axel Wirz, Irene Leifert, Stefan Rettner	Hof Direkt August 2020
Geplant: Ergebnisse Bericht und Hinweis auf KennDi	Axel Wirz, Irene Leifert, Stefan Rettner	Bioland Fachmagazin Juli 2020
Artikel: Projekt, und Hinweis auf Online Meetings	Axel Wirz, Irene Leifert, Stefan Rettner	Bioland Fachmagazin 05.2020
Terminhinweis auf Biofachveranstaltung	Irene Leifert	Bioland Fachmagazin 02.2020
Ihr Hofladen – Fit für die Zukunft	Hof Direkt Verlag	Hof Direkt, 1.2019
Direktvermarkter mit Hofladen gesucht	Bioland Verlag	Bioland Fachmagazin, 12.2018
Wie wirtschaftlich sind Hofläden?	BBZ Verlag	BBZ, 11.2018

### 9.2 VORTRÄGE

TITEL	REFERENT*IN	VERANSTALTUNG & DATUM
Direktvermarkter- Seminar	Irene Leifert	Meckenheim , 29.06.2020
Online Fachberatungstagung	Irene Leifert, Stefan Rettner	Online, 23.06.2020

TITEL	REFERENT*IN	VERANSTALTUNG & DATUM
"Direktvermarktung" der SOEL		
Direktvermarkter-Webinar	Irene Leifert	Online, 17.06.2020
Abschluss-Online Seminar	Irene Leifert, Axel Wirz, Stefan Rettner	Online, 25.Mai, 15. und 18. Juni 2020
Direktvermarkter-Seminar	Stefan Rettner	Bioland, 11. März 2020, Weilheim
Vorstellung KennDi	Irene Leifert	Bioland Gruppentreffen, 9. März 2020, Münster
Vorstellung KennDi	Stefan Rettner, Irene Leifert	Bioland-Teamtreffen Betriebswirtschaft, 5. März 2020, Fulda
Vorstellung KennDi	Irene Leifert	Bioland Gruppentreffen, 19. Feb. 2020, Overath
Erfolgsfaktoren in der Direktvermarktung	Stefan Rettner	Bioland, 19. Feb. 2020, Ehestetten
Kennzahlenvergleich von Hofläden	Irene Leifert, Axel Wirz, Stefan Rettner, Elisabeth Seemer	Biofach, 14.Feb. 2020, Nürnberg
Kennzahlen in der Direktvermarktung	Stefan Rettner	Bioland, 5. Feb. 2020, Plankstetten
Wirtschaftlich den Hofladen betreiben	Stefan Rettner	Bioland, 29. Jan. 2020, Bad Boll
Hofläden wirtschaftlich führen und weiterentwickeln	Irene Leifert	Bioland Wintertagung NRW, 27. Jan. 2020, Möhnesee-Günne
Wirtschaftlichkeit in der Direktvermarktung	Stefan Rettner	Meisterschule Schönbrunn, 22. Jan. 2020
Hofläden wirtschaftlich führen und weiterentwickeln	Irene Leifert	Bioland Wintertagung NDS, 14. Jan. 2020, Reinsehlen bei Schneverdingen
Erfolgsfaktoren in der Direktvermarktung	Stefan Rettner	Bioland, 12. Nov. 2019, Obersiggingen
Erfolgsfaktoren in der Direktvermarktung	Stefan Rettner	Naturland, 30. Okt. 2019, Rottenburg an der Laaber
AMI Workshop Bio-Marktschätzung, Bonn	Irene Leifert/BBG	30.11.2018
Bundesdelegierten Versammlung Bioland im Forum Direktvermarkter und Fachhandel, Fulda	Irene Leifert/BBG	26.11.2018
Direktvermarkter Tag Schleswig-Holstein, Lentföörden	Irene Leifert/BBG	20.11.2018
Direktvermarkter Tag NRW, Dorsten	Irene Leifert/BBG	18.11.2018
Profilierung für meinen Bio-Hofladen, Bergkamen	Irene Leifert/BBG	29.10.2018
Freiburg, Bioland-Veranstaltung: Regionale Vermarktung	Stefan Rettner/BBG	12.11.2018
Dresden, Bioland Exkursion Direktvermarktung	Stefan Rettner/BBG	6.11.2018

TITEL	REFERENT*IN	VERANSTALTUNG & DATUM
Esslingen, Bioland-Beratertreffen BaWü	Stefan Rettner/BBG	25.10.2018
Naturland-Veranstaltung: Erfolgsfaktoren in der Direktvermarktung, Ulm	Stefan Rettner/BBG	23.10.2018
Sitzung der Fördergemeinschaft "Einkaufen auf dem Bauernhof", Berlin	Elisabeth Seemer/LWK RLP	18.10.2018

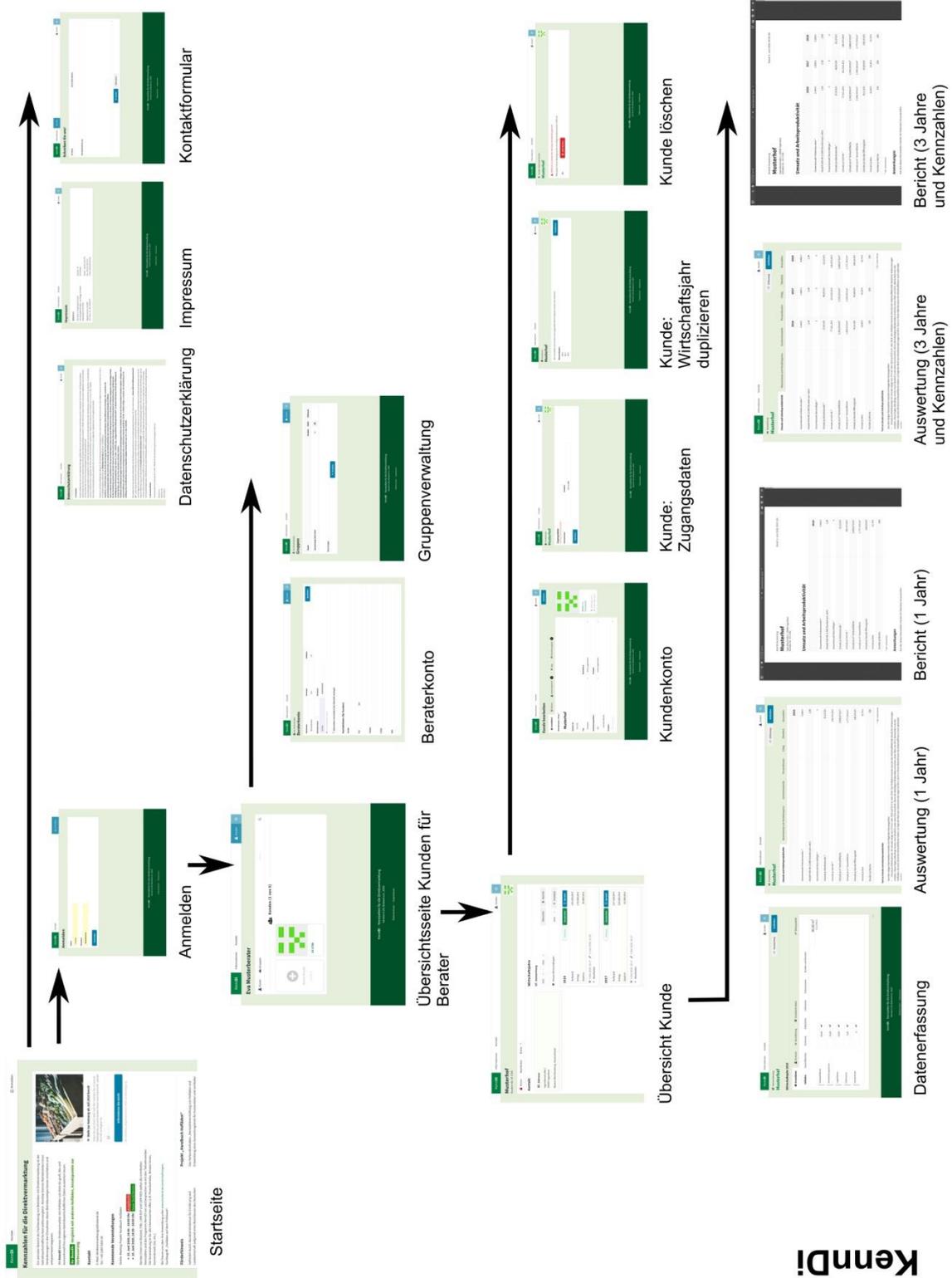
## 10 ANHÄNGE

---

### 11.1 AKTUALISIERTES HANDBUCH HOFLÄDEN

Das aktualisierte Handbuch Hofläden kann unter [www.kenndi.de](http://www.kenndi.de) oder [www.orgprints.org](http://www.orgprints.org) (Suchbegriff Handbuch Hofläden) heruntergeladen werden. Eine begrenzte Anzahl gedruckter Exemplare können bei den Projektnehmern angefragt werden.

## 11.2 STRUKTUR KENNDI



**KennDi**

## 11.3 ÜBERSICHTSTABELLEN MIT ALLEN KENNZAHLEN

Tabelle 11: alle Kennzahlen für alle Hofläden 2018

alle Betriebe inkl. Soziale Betriebe		Kennzahlen 2018											
		alle Betriebe	0-50 m <sup>2</sup>	51 - 100 m <sup>2</sup>	ab 101 m <sup>2</sup>	0,00 - 200.000,00 €	200.000,01 - 400.000,00 €	400.000,01 - 600.000,00 €	600.000,01 - 1.000.000,00 €	ab 1.000.000,01 €	Gewinn - unteres Drittel	Gewinn - oberes Drittel	soziale Betriebe
N =		53	21	21	11	17	19	9	3	5	17	16	7
Verkaufsfläche	m <sup>2</sup>	60	45	65	165	49	55	65,5	165	250	65	68,25	72
Umsatzerlöse	€	268.996,27	188.519,76	331.821,98	904.280,18	133.615,85	268.996,27	425.788,59	852.111,55	1.327.383,00	247.844,93	436.328,26	407.538,00
Anzahl Voll-Ak	Ak	1,9	1,2	1,98	6,62	1,01	1,7	3,39	6,62	7,82	2,53	2,65	3,39
Umsatz je Akh	€/Akh	66,76	74,25	79,11	65,32	61,84	74,22	60,43	61,87	81,27	47,19	77,88	57,84
Umsatz je Voll-Ak	€/Ak	138.856,19	154.433,13	164.556,95	135.862,71	128.622,78	154.381,99	125.694,05	128.688,01	169.049,64	98.156,41	161.998,11	120.306,42
Umsatz je Verkaufsfläche	€/m <sup>2</sup>	4.397,11	4.118,22	5.000,00	5.449,16	2.638,08	4.777,20	6.500,59	5.161,39	5.285,53	3.813,00	6.288,16	5.660,25
Umsatz je Stunde Öffnungszeit	€/h	152,15	200,35	196,08	320,2	99,44	198,15	255,88	284,83	453,77	123,92	239,22	237,49
Umsatz je Bon	€/Bon	24,12	27,41	28,34	27,45	22,48	17,42	22,13	21,08	20,34	19,06	26,76	20,96
Wareneinsatz	%	72,49	66,4	70,91	65,11	59,92	72,29	65,49	63,97	67,77	75,96	65,11	66,1
Arbeitskosten (inkl. Kalk. Unternehmenslohn)	%	24,29	21,62	19,4	21,29	27	21,58	29,92	21,09	18,53	31,83	21	31,26
Personalaufwand (ohne Unternehmenslohn)	%	13,21	9,15	10,99	18,95	12,91	11,1	16,22	19,04	17,04	15,85	13,46	29,89
Personalkosten pro Fremd-Akh	€/h	12,48	13,01	12,14	12,84	17,49	13,33	11,5	12,16	13,98	7,48	17,12	17,29
Aufwand gesamt	%	90,94	81,7	84,12	91,7	85,98	90,69	97,28	95,94	91,48	100,9	86,47	100,12
Gewinn	€	24.920,46	35.300,78	53.774,87	75.517,29	19.349,65	25.671,85	11.795,59	34.656,98	113.787,95	-2.230,88	60.211,33	-492,71
Gewinn je Unternehmer Akh	€/h	15,77	29,17	29,55	36,31	16,54	15,19	6,55	25,63	54,71	-2,15	28,95	0
Kalkulatorisches Ergebnis	€	-6.679,54	11.100,78	17.374,87	33.917,29	-4.050,35	-8.128,15	-24.224,41	7.616,98	72.187,95	-23.030,88	18.611,33	0

Tabelle 12: alle Kennzahlen für Biohofläden 2018

Bio-Betriebe	Kennzahlen 2018											
		alle Betriebe	0-50 m²	51 - 100 m²	ab 101 m²	0,00 - 200.000,00 €	200.000,01 - 400.000,00 €	400.000,01 - 600.000,00 €	600.000,01 - 1.000.000,00 €	ab 1.000.000,01 €	Gewinn - unteres Drittel	Gewinn - oberes Drittel
	N =	32	11	14	7	8	12	6	2	4	13	12
Verkaufsfläche	m²	61	45	64	200	49,5	57	64,25	173,85	240	70	92,75
Umsatzerlöse	€	315.305,66	219.724,06	351.864,71	1.184.151,00	142.962,63	282.754,24	427.644,62	828.096,53	1.384.715,48	384.992,59	702.773,24
Anzahl Voll-Ak	Ak	1,76	1,01	1,9	6,62	0,94	1,65	2,65	5,89	7,4	2,57	5,26
Umsatz je Akh	€/Akh	83,28	100,33	86,5	85,54	68,22	79,67	75,51	67,17	89,57	72,12	63,5
Umsatz je Voll-Ak	€/Ak	173.223,07	208.680,66	179.928,79	177.914,36	141.899,57	165.707,31	157.068,85	139.707,11	186.305,96	150.015,85	132.074,99
Umsatz je Verkaufsfläche	€/m²	5.005,01	4.660,53	5.341,64	5.887,00	2.686,11	4.785,16	6.476,40	4.734,52	5.741,52	5.499,89	7.496,21
Umsatz je Stunde Öffnungszeit	€/h	244,64	274,15	279,3	404,33	196,98	268,99	305,4	283,92	469,01	217,76	371,41
Umsatz je Bon	€/Bon	29,97	32,92	31,6	30	24,35	26,36	27,02	22,75	25,21	24,12	34,57
Wareneinsatz	%	73,88	65,59	66,41	67,82	59,67	71,6	64,62	66,56	67,44	62,5	65,78
Arbeitskosten (inkl. Kalk. Unternehmenslohn)	%	19,15	16,56	19,18	17,57	19,81	19,52	21,43	21,46	17,11	16,14	23,54
Personalaufwand (ohne Unternehmenslohn)	%	11,35	7,3	10,23	16,26	9,91	7,68	13,73	18,7	15,55	14,69	16,21
Personalkosten pro Fremd-Akh	€/h	14,27	16,18	13,19	16,47	16,04	10,9	15,83	13,94	15,05	10,6	12,85
Aufwand gesamt	%	87,28	85,33	84,26	93,79	82,07	90,91	87,38	95,28	91,95	96,51	88,59
Gewinn	€	41.366,15	33.708,70	56.949,87	74.054,11	27.427,05	26.610,84	55.562,87	39.342,97	112.193,78	13.438,05	81.269,90
Gewinn je Unternehmer Akh	€/h	31,82	30,64	31,29	32,37	25,12	17,06	27,75	17,2	53,94	12,56	39,07
Kalkulatorisches Ergebnis	€	18.226,15	11.708,70	32.509,87	32.454,11	6.107,05	-1.989,16	19.542,87	16.462,97	90.613,78	13.438,05	39.669,90

Tabelle 13: alle Kennzahlen für konventionelle Hofläden 2018

konv.-Betriebe		Kennzahlen 2018										
		alle Betriebe	0-50 m²	51 - 100 m²	ab 101 m²	0,00 - 200.000,00 €	200.000,01 - 400.000,00 €	400.000,01 - 600.000,00 €	600.000,01 - 1.000.000,00 €	ab 1.000.000,01 €	Gewinn - unteres Drittel	Gewinn - oberes Drittel
	N =	14	8	4	2	8	5	0	1	0	4	3
Verkaufsfläche	m²	48,5	40,5	64	136,5	47	48	0	165	0	53	48
Umsatzerlöse	€	175.675,50	148.782,88	205.599,54	520.293,83	133.334,22	268.996,27	0	852.111,55	0	148.782,88	293.722,29
Anzahl Voll-Ak	Ak	1,85	1,68	1,89	4,52	1,73	1,88	0	7,23	0	2,51	1,88
Umsatz je Akh	€/Akh	45,33	42,17	51,86	55,04	36,61	68,09	0	56,67	0	28,44	74,21
Umsatz je Voll-Ak	€/Ak	94.290,47	87.714,80	107.877,37	114.479,39	76.146,48	141.618,28	0	117.872,66	0	59.146,23	154.363,89
Umsatz je Verkaufsfläche	€/m²	3.587,29	3.631,88	3.181,54	3.790,98	2.808,75	5.531,96	0	5.161,39	0	2.797,96	6.029,84
Umsatz je Stunde Öffnungszeit	€/h	90,05	81,72	88,41	272,35	66,93	158,06	0	383,62	0	74,44	172,28
Umsatz je Bon	€/Bon	14,6	12,34	19,1	31,03	21,59	10,22	0	18,15	0	17,07	10,22
Wareneinsatz	%	66,4	63,81	53	62,78	48,1	55,83	0	63,97	0	65,42	68,98
Arbeitskosten (inkl. Kalk. Unternehmenslohn)	%	37,23	44,6	30,54	23,55	48,64	24,34	0	21,09	0	59	22,92
Personalaufwand (ohne Unternehmenslohn)	%	12,5	10,03	10,03	19,6	13,18	11,1	0	20,11	0	17,95	5,57
Personalkosten pro Fremd-Akh	€/h	10,81	11,68	8,53	12,18	9,77	19,14	0	11,73	0	7,3	11,69
Aufwand gesamt	%	88,24	93,07	87,9	94,82	82,84	89,9	0	97,73	0	94,22	92
Gewinn	€	20.940,99	10.482,94	25.176,77	27.104,24	23.102,53	27.750,19	0	19.384,94	0	8.637,90	24.117,45
Gewinn je Unternehmer Akh	€/h	11,59	4,74	16,7	26,39	12,79	11,86	0	46,6	0	5,54	9,65
Kalkulatorisches Ergebnis	€	-15.199,02	-33.717,06	-4.983,23	6.564,24	-13.037,48	-19.049,81	0	11.064,94	0	-22.562,10	-25.882,55

# BETRIEBSWIRTSCHAFTLICH BETRACHTET

## —> Kennzahlen für die Direktvermarktung

AUTOR, AUTORIN:  
Stefan Rettner, Irene Leifert,  
Bioland Beratung

**DARUM GEHT'S:**  
In einer Studie wurden betriebswirtschaftliche Daten von Hofläden erhoben. Die Ergebnisse können Hofladner nutzen, um ihre eigene Situation zu beurteilen. Eine Datenbank unterstützt sie dabei.

Die Ab-Hof-Vermarktung genießt in besonderer Weise das Vertrauen der Verbraucher. Dies wird gerade in der Corona-Krise deutlich. Viele Hofladner erleben seit Beginn der Pandemie einen regelrechten Ansturm ihrer Kunden. Doch wie sieht es mit der Wirtschaftlichkeit von Hofläden aus? Lohnt es sich nach wie vor, in diesen Betriebszweig zu investieren? Diese Fragen lassen sich mit aktuellen, betriebswirtschaftlichen Kennzahlen beantworten. Ein Beraterteam von Bioland, FiBL, der Landwirtschaftskammern Niedersachsens und Rheinland-Pfalz haben sie im Rahmen eines Projektes (BÖLN 15NA 195/6) ermittelt.

Bundesweit haben sich rund 60 Hofläden an der Datenauswertung beteiligt, darunter 33 auf Bio-Betrieben, 14 auf konventionellen Betrieben und sieben Hofläden, die zu sozialen Einrichtungen gehören. Alle hatten einen Mindestumsatz von 100.000 Euro pro Wirtschaftsjahr.

Die Vielfalt der beteiligten Betriebe ist groß: Etwa 60 Prozent der Hofläden erzielten einen Umsatz zwischen 100.000 und 400.000 Euro, es sind aber auch Betriebe mit bis zu zwei Millionen Euro Umsatz dabei. Ähnlich variieren die Öffnungszeiten. Manche Läden haben nur einen Tag pro Woche, andere täglich außer sonntags geöffnet.

### Analysieren und vergleichen

In den Jahren 2016 bis 2018 wurden folgende Daten erhoben:

- Grunddaten des Hofladens wie Öffnungszeiten, Ladengröße, Lage und Sortiment
- Umsatz und Kosten an Hand der Daten aus Buchführung und betriebs-eigenen Aufzeichnungen



Die Qualität stimmt – stimmen auch die Zahlen? Ein Vergleich von Kennzahlen gibt Antwort.

- Arbeitszeiten der Unternehmer und Mitarbeiter mit Hilfe betriebs-eigener Erhebungen.

Auf Grundlage dieser Daten haben die Berater Kennzahlen ermittelt, dazu gehören beispielsweise der Jahresumsatz je m<sup>2</sup> Ladenfläche, der Umsatz je Akh, der Wareneinsatz und der Gewinn pro Unternehmerarbeitsstunde. Anhand der Kennzahlen lassen sich die Wirtschaftlichkeit und die Stärken und Schwächen von Hofläden beurteilen.

■ **Einzelbetriebliche Auswertungen:** Neben dem Gewinn weist die Analyse wichtige Kennzahlen zur Umsatz- und Arbeitsproduktivität sowie zur Entlohnung der eingesetzten, nicht entlohnten Unternehmerarbeitskraft aus. Der Gewinn je Unternehmer-Akh zeigt dem Betreiber, ob er seine Arbeit im Hofladen eher zum Mindestlohn verrichtet oder eine akzeptable Entlohnung erwirtschaftet. Um die Gewinne der Hofläden vergleichen zu können, wurde eine kalkulatorische Entlohnung von 20 Euro/Akh angesetzt. Etwa ein Drittel der Betriebe in der Erhebung erreichen dieses Minimalziel nicht.

■ **Vertikaler Betriebsvergleich:** Die Analyse umfasst die Ergebnisse der Jahre 2016, 2017 und 2018. Auf dieser Basis können die betriebsindividuellen Entwicklungen betrachtet und verglichen werden.

■ **Horizontaler Betriebsvergleich:** Um mehrere Betriebe miteinander vergleichen zu können, gab es bisher kein Instrument. Im Projekt wurde daher eine

Datenbank mit Kennzahlen zur Direktvermarktung mit Namen „KennDi“ entwickelt.

Die Datenbank steht ab Juli 2020 allen Interessenten zur Verfügung. Einzelbetriebe können sie nutzen, indem sie ihre Daten beispielsweise für das Jahr 2019 eingeben. Sie erhalten dann ihr betriebsindividuelles Ergebnis mit ihren eigenen Kennzahlen. Um die eigenen Daten mit den Zahlen anderer Betriebe vergleichen zu können, muss der Betriebsleiter mit einem Berater zusammenarbeiten. Interessierte können sich jetzt schon auf [www.kennDi.de](http://www.kennDi.de) anmelden und werden informiert, sobald die Datenbank nutzbar ist. ←

### —> KennDi kennenlernen

#### Online-Veranstaltungen zur Einführung

Interessierte können die Ergebnisse der Datenerhebung und das Online-Instrument „KennDi“ ([www.kennDi.de](http://www.kennDi.de)) auf zwei Online-Veranstaltungen kennenlernen. Die Studienautoren werden dabei Kennzahlen für unterschiedlich große Hofläden präsentieren.

#### Die Termine:

- Montag, 25. Mai, 14.30–16.00 Uhr, Anmeldung bis zum 20. Mai
- Montag, 15. Juni, 14.30–16.00 Uhr, Anmeldung bis zum 10. Juni

Programm und Anmeldung finden Sie unter: [www.bioland.de/veranstaltungen](http://www.bioland.de/veranstaltungen), Suchbegriff: „Hofläden auf dem Prüfstand“



# HOFLÄDEN AUF DEM PRÜFSTAND

Irene Leifert, Dr. Elisabeth Seemer, Sandra Raupers-Greune  
Axel Wirz, Stefan Rettner

25. Mai 2020

## Projekt

Kennzahlenermittlung von Hofläden und Entwicklung eines  
Auswertungstools für den Kennzahlenvergleich



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

in Zusammenarbeit mit:



- Projektlaufzeit von 01.09.2018 bis 30.06.2020

23.06.2020



Kennzahlenvergleich von Hofläden

3

## Agenda

- Begrüßung
- Der Kennzahlenvergleich
- KennDi – das Tool:
  - Die Funktionen von KennDi - mit Anwendungsbeispiel
  - Wer kann KennDi wie nutzen?

23.06.2020

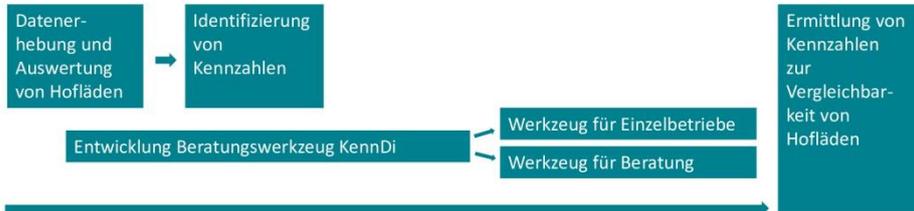


Kennzahlenvergleich von Hofläden

4

# Projektziel

## Wirtschaftlichkeit von Hofläden



23.06.2020



Kennzahlenvergleich von Hofläden

5

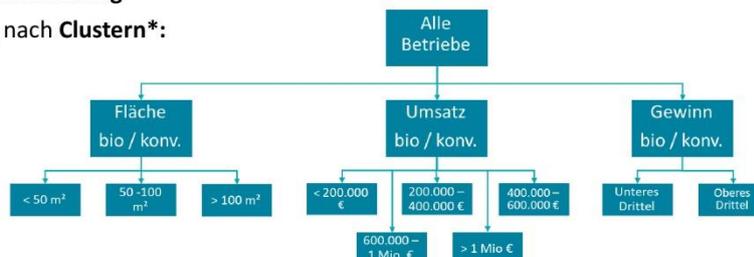


# Auswertung

## Grundlagen Datenauswertung



- 53 Betriebe: 32 Bio-Hofläden, 14 konv. Hofläden, 7 Hofläden in sozialen Einrichtungen (WfbM)
- Auswertungsjahre 2016/2017/2018 auf Basis der **BWAs/Buchungsabschlüsse** und **eigener Datenerhebung**
- Auswertung nach **Clustern\***:



\* Alle Auswertung über alle Cluster werden im Handbuch „Kennzahlen für Hofläden“ veröffentlicht

23.06.2020



Kennzahlenvergleich von Hofläden

7

# Auswertung

## Grundlagen Datenauswertung



- Zur Ermittlung der Kennzahlen wurde **der Median** benutzt, da bei der breiten Spannweite der einzelnen Betriebsergebnisse und der überschaubaren Fallzahlen aus statistischer Sicht eine bessere Robustheit der Kennzahlen gewährleistet ist
- Zur Berechnung einer Voll-Ak wurde eine **Jahresarbeitszeit von 2.080 Stunden** angenommen
- Für die Ermittlung des kalkulatorischen Ergebnisses wurde ein Unternehmerlohn von **20,- € brutto pro Stunde** angenommen
- Die 7 Hofläden aus **sozialen Einrichtungen** wurden getrennt betrachtet, auf Grund einer anderen Personalstruktur (Entlohnung nach TVöD) und Arbeitsproduktivität
- Alle teilnehmende Hofläden haben sich **freiwillig gemeldet** und geben damit nur einen **groben Überblick** über die aktuelle Situation in der Direktvermarktung

23.06.2020



Kennzahlenvergleich von Hofläden

8

# Auswertung

## Alle Hofläden



Alle Betriebe inklusive sozialer Betriebe		2018
		N = 53
Verkaufsfläche	m <sup>2</sup>	60,00
Umsatzerlöse (netto)	€	268.996,27
Anzahl Voll-Arbeitskräfte (Voll-Ak)	Voll-Ak	1,90
Umsatz je Arbeitskraft pro Stunde (Akh)	€/Akh	66,76
Umsatz je Voll-Ak	€/Voll-Ak	138.856,19
Umsatz je Quadratmeter Verkaufsfläche (m <sup>2</sup> )	€/m <sup>2</sup>	4.397,11
Umsatz je Stunde Öffnungszeit (h)	€/h	152,15
Umsatz je Bon (netto)	€/Bon	24,12
Wareneinsatz	%	72,49
Arbeitskosten (inkl. kalk. Unternehmenslohn; 20 €/h)	%	24,29
Personalaufwand (ohne Unternehmenslohn)	%	13,21
Personalkosten pro Fremd-Akh (brutto-brutto)	€/h	12,48
Aufwand gesamt	%	90,94
Gewinn	€	24.920,46
Gewinn je Unternehmer Akh	€/h	15,77
Kalkulatorisches Ergebnis	€	2.840,46

Der Vergleich über alle Betriebe zeigt:

- Im Mittel 270.000 € Umsatz
- 1,9 Voll-Ak => 3 - 16 Personen
- 24 € Umsatz je Bon
- Hoher Arbeitsstundeneinsatz des Unternehmers/Ladners
- Personalkosten pro Stunde bei 12,48 €
- Im Mittel 9% Gewinn
- Der Gewinn je Unternehmerstunde liegt bei ca. 16 €

23.06.2020



Kennzahlenvergleich von Hofläden

9

# Auswertung – horizontaler Vergleich

## Nach Verkaufsfläche



Vergleich bio und konventionell		2018	
		0-50 m <sup>2</sup>	
		bio	konv.
		N = 11	N = 8
Verkaufsfläche	m <sup>2</sup>	45,00	40,50
Umsatzerlöse (netto)	€	219.724,06	148.782,88
Anzahl Voll-Ak	Ak	1,01	1,68
Umsatz je Akh	€/Akh	100,33	42,17
Umsatz je Voll-Ak	€/Ak	208.680,66	87.714,80
Umsatz je Verkaufsfläche	€/m <sup>2</sup>	4.660,53	3.631,88
Umsatz je Stunde Öffnungszeit	€/h	274,15	81,72
Umsatz je Bon	€/Bon	32,92	12,31
Wareneinsatz	%	65,59	63,81
Arbeitskosten (inkl. kalk. Unternehmenslohn; 20 €/h)	%	16,56	44,60
Personalaufwand (ohne Unternehmenslohn)	%	7,30	10,03
Personalkosten pro Fremd-Akh (brutto – brutto)	€/h	16,18	11,68
Aufwand gesamt	%	85,33	93,07
Gewinn	€	33.708,70	10.482,94
Gewinn je Unternehmer Akh	€/h	30,64	4,74
Kalkulatorisches Ergebnis	€	11.708,70	-33.717,06

Der Vergleich in der Verkaufsflächenklasse zeigt:

- Eine deutlich höhere Arbeitseffizienz bei den Biohofläden
- Ein 3 Mal höherer Arbeitsstundenaufwand des konv. Unternehmers
- höhere Personalkosten und allgemeine Aufwendungen, die Gewinnquote liegt nur bei 7% gegenüber 15% bei Biohofläden
- Daher ein negatives kalkulatorisches Ergebnis bei den konv. Hofläden

23.06.2020



Kennzahlenvergleich von Hofläden

10

## Auswertung – horizontaler Vergleich

Nach Umsatz – bis 200.000 €



FiBL

Vergleich bio und konventionell		2018	
		Bio	Konv.
		< 200.000,00 €	< 200.000,00 €
		N = 8	N = 8
Verkaufsfläche	m <sup>2</sup>	49,5	47
Umsatzerlöse (netto)	€	142.962,63	133.334,22
Anzahl Voll-Ak	Ak	0,94	1,73
Umsatz je Akh	€/Akh	68,22	36,61
Umsatz je Voll-Ak	€/Ak	141.899,57	76.146,48
Umsatz je Verkaufsfläche	€/m <sup>2</sup>	2.686,11	2.808,75
Umsatz je Stunde Öffnungszeiten	€/h	196,98	66,93
Umsatz je Bon	€/Bon	24,35	21,59
Wareneinsatz	%	59,67	48,1
Arbeitskosten (inkl. kalk. Unternehmenslohn; 20€/h)	%	19,81	48,64
Personalaufwand (ohne Unternehmenslohn)	%	9,91	13,18
Personalkosten pro Fremd-Akh (brutto-brutto)	€/h	16,04	9,77
Aufwand gesamt	%	82,07	82,84
Gewinn	€	27.427,05	23.102,53
Gewinn je Unternehmer Akh	€/h	25,12	12,79
Kalkulatorisches Ergebnis	€	6.107,05	-13.037,48

Der Vergleich in der Umsatzklasse < 200.000 € zeigt:

- Die konv. Hofläden haben einen höheren Personaleinsatz
- Damit verbunden einen geringeren Umsatz je Ak und Akh
- Das zeitliche Engagement des konv. Unternehmers liegt deutlich höher
- Durch den geringeren konv. Wareneinsatz ist der Gesamtaufwand vergleichbar
- Resultat – ein Entlohnung des zeitlichen Unternehmeraufwandes führt zu einem negativen kalk. Ergebnisse

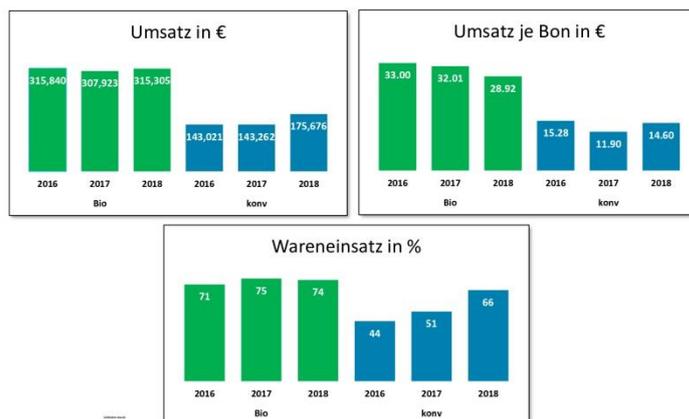
11

## Auswertung – vertikaler Vergleich

Entwicklung über drei Jahre



FiBL



Der Vergleich über die drei Jahre zeigt:

- Die Biohofläden konnten das hohe Umsatzniveau halten, bei sinkender Bongröße, jedoch mehr Kundenfrequenz
- Konv. Hofläden steigerten den Umsatz um 22 % durch längere Öffnungszeiten und einem verbesserten Sortimentsangebot und deutliche Steigerung der Kundenfrequenz
  - Deutlich sichtbar durch einen Anstieg des Wareneinsatzes bei konv. Hofläden

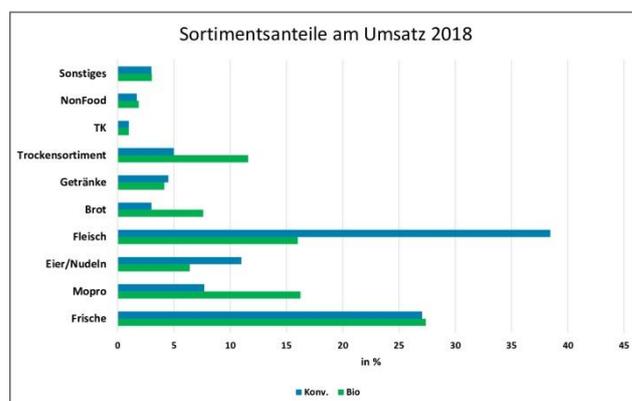
12

## Auswertung

Sortimentsbetrachtung



FiBL



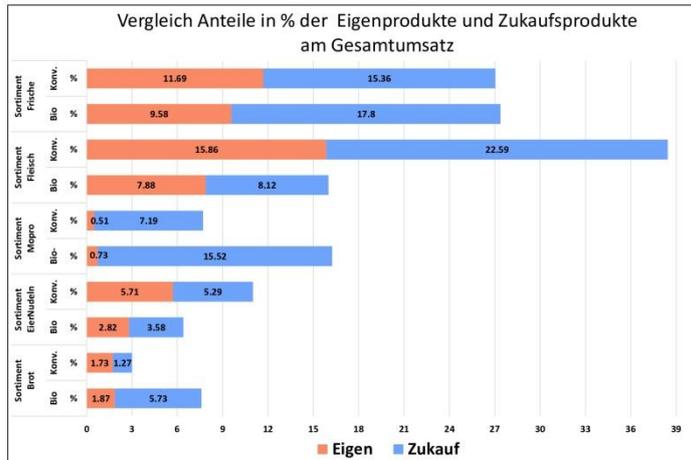
Der Vergleich der Sortimentsanteile zeigt die Schwerpunkte der beiden Hofladentypen:

- Bei konv. Hofläden liegt der Verkaufsschwerpunkt auf der Vermarktung von Fleisch, gefolgt von Frische (Gemüse/Obst Kartoffel)
- Im Biohofladen steht an erster Stelle die Frische und dann Fleisch, gefolgt von der Sortimentsgruppe Mopro
- Deutliche Unterschiede bei dem weiteren Sortimentsangebot: Eier und Nudeln sind ein weiteres Standbein bei konv. Hofläden
- Bei Biohofläden hat das Trockensortiment eine zusätzliche Bedeutung

13

## Auswertung

### Sortimentsbetrachtung nach Eigenanteil und Zukauf



Die Bedeutung der Sortimentsanteile im Hofladen spiegelt sich auch am Anteil der eigenen Erzeugten Produkte wider:

- Die hohe Bedeutung der Fleischvermarktung wird in konv. Hofläden durch einen deutliche Zukauf (60%) von benachbarten Betrieben/regionalen Metzgern unterstützt.
- Gleiches findet sich im Sortimentsbereich Frische wieder, während Mopros im Biohofladen durch einen hohen Zukauf seine Attraktivität erhält

14

## Die wichtigsten Erkenntnisse

- Arbeitseffizienz:** viele Betriebe haben **eine hohe Arbeitseffizienz**, gemessen an der Kennzahl „Umsatz pro Arbeitskraft pro Stunde“ (-> **100 €/h**), insbesondere bei Biohofläden.
- Jahresarbeitszeit Unternehmer:** Der zeitliche Aufwand des konv. Ladners liegt deutlich höher (**1.807 Std. / 1.157 Std.**). Auch erkennbar an den Relationen zwischen den Kennzahlen „Arbeitskosten“, die den kalk. Unternehmerlohn mit berücksichtigt, und den „Personalkosten“.
- Personalkosten pro Fremd-Akh (brutto-brutto):** mit Arbeitgeberkosten **von 12,48 € pro Arbeitsstunde (9,77 € – 17,49 €)** bei allen Betrieben liegt die Entlohnung der Angestellten nur knapp über dem gesetzlichen Mindestlohn.
- Wareneinsatz:** Der Wareneinsatz mit **74 Prozent** im Mittel bei allen Biohofläden ist zu hoch. Bei den konv. Hofläden, insbesondere in den Jahren 2016/2017, ist zu vermuten dass der Wareneinsatz der eigenen Erzeugnisse zu niedrig, spricht nicht zu marktaktuellen Preisen, veranschlagt wurde.

23.06.2020



Kennzahlenvergleich von Hofläden

15

## Die wichtigsten Erkenntnisse

- Aufwand gesamt:** Mit 90,94% am Gesamtumsatz, bei einer Spannweite von 83 - 93%, liegt der **Gesamtaufwand zu hoch**. Einzelbetrieblich variieren insbesondere die allgemeinen Aufwendungen (Energie/Wasser, Instandhaltung, AFA, Bürokosten, Versicherungen, etc.) stark.
- Gewinn:** Mit einer durchschnittlichen **Gewinnquote von 10%** und einem absoluten Gewinn zwischen 10.000 – 30.000 € im Mittel, fällt die Entlohnung pro Arbeitsstunde des Unternehmers aus dem Gewinn mit **durchschnittlich 16,- €/Std.** sehr niedrig aus. Je nach Arbeitszeitaufwand fällt das kalkulatorische Ergebnis negativ aus.
- Soziale Betriebe:** Da der Hofladen nur mit Angestellten (TVöD) betrieben wird, liegen der **Personalaufwand bei 29%**, bzw. die Personalkosten bei 17,29 €/Akh. Die Kernaufgabe dieser Läden ist die **Integration von Menschen mit Einschränkungen** in den Berufsalltag. Die Arbeitseffizienz mit 57 €/h liegt im Vergleich im unteren Bereich. Durch die hohen Personalkosten, bei vergleichbarem Wareneinsatz liegt der **Gesamtaufwand bei 100%**, so dass keine Gewinn gemacht wurde.

23.06.2020



Kennzahlenvergleich von Hofläden

16



KennDi – das Tool  
Die Funktionen

## KennDi Funktionen des Tools



- Dateneingabe und Datenauswertung mit Online-Tool bzw. Datenbank KennDi
  
- Vorstellung Musterbetrieb

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

23.06.2020



Kennzahlenvergleich von Hofläden

18



Wer kann KennDi wie nutzen?

## Nutzung von Kenndi



- Nutzung durch Einzelbetriebe
- Nutzung durch Beratende
- sonstige

23.06.2020 Kennzahlenvergleich von Hofläden

20

## KennDi für Betriebe



### Buchung

#### 1. Information und Zugang über [www.kenndi.de](http://www.kenndi.de)

- Betriebszugang
  - Buchung für 1 Wirtschaftsjahr inkl. 3 Betriebszweigen
  - Kostenpflichtig

#### ▪ Ablauf:



23.06.2020 Kennzahlenvergleich von Hofläden

21

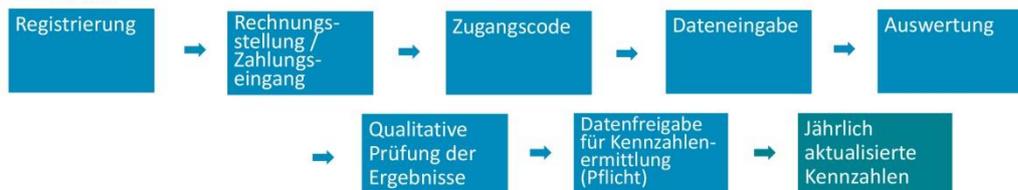
## KennDi für Beratung



### Zugang und Bedienung

- Information und Zugang über [www.KennDi.de](http://www.KennDi.de)
- Beratungszugang
  - Beratungspakete: Nutzung für 5 Betriebe pro Wirtschaftsjahr mit je 3 Betriebszweigen
  - beliebig viele Pakete buchbar

#### ▪ Ablauf



23.06.2020 Kennzahlenvergleich von Hofläden

22

## KennDi für Beratung



### Nutzen

- Einzel- und Gruppenberatungen, Arbeitskreise
- Selbständige Pflege der Daten durch Einzelbetriebe möglich (Zuweisung von Zugangsdaten)
- Auswertungen
  - wie bei den Einzelbetrieben
  - Gruppenbildungen: bio, konventionell, soziale Betriebe und eigene Zuordnungen
  - Gruppenauswertung mit grafischen Darstellungen
  - Nutzung der Kennzahlen
    - Hinweise zu Optimierungsmöglichkeiten
    - Beratungsberichte mit individuellen Hinweisen

### → Jährlich aktualisierte Kennzahlen

23.06.2020 Kennzahlenvergleich von Hofläden

23

## KennDi für Beratung



### Beispiel Gruppenauswertung



### → Jährlich aktualisierte Kennzahlen

23.06.2020 Kennzahlenvergleich von Hofläden

24

## KennDi für Beratung



### Serviceleistungen

- Schulung zur KennDi Nutzung
- telefonischer Support
- Zugriff auf jährlich aktualisierte Kennzahlen
- Video Meeting mit registrierten Beraterinnen und Beratern
  - Austausch
  - Kennzahlenermittlung
  - Branchenthemen

### → immer aktuell

23.06.2020 Kennzahlenvergleich von Hofläden

25

## Was kommt noch?



FiBL

- Handbuch Hofläden
  - Ergebnisse aus dem Projekt und Arbeit mit KennDi
  - print und pdf ab Juli 2020
- KennDi Nutzung
  - für Betriebe und Beraternde
- jährliche aktualisierte Kennzahlen Hofläden



23.06.2020



Kennzahlenvergleich von Hofläden

26



FiBL

## Interesse?

- Bei Interesse zu KennDi wenden Sie sich gerne an uns  
direktvermarktung@bioland.de oder 02385 9354 – 45
- Jetzt in unsere Liste für Interessierte eintragen oder weitere Infos unter

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

23.06.2020



Kennzahlenvergleich von Hofläden

27

## Ansprechpartner\*innen



Irene Leifert - Bioland e.V.  
irene.leifert@bioland.de



Stefan Rettner - Bioland e.V.  
srettner@bioland-beratung.de



Axel Wirz - FiBL  
axel.wirz@fibl.de



Dr. Elisabeth Seemer –  
LWK Rheinland-Pfalz  
elisabeth.seemer@lwk-rip.de



Sandra Raupers-Greune –  
LWK Niedersachsen  
sandra.raupers-greune@lwk-niedersachsen.de



Nina Berner – Demeter  
nina.berner@posteo.de