

# Buchführung und Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

## 1 Aussagekräftige Buchführung als Fundament

Wenn das Fundament instabil ist, können darauf errichtete Gebäude leicht kippen. Ähnlich verhält es sich mit der Buchführung: eine aussagekräftige und aktuelle Buchführung ist die Grundlage für jede betriebswirtschaftliche Analyse und Planung. Auf den ersten Blick erscheint dies ein Allgemeinplatz zu sein, in der Praxis zeigt sich jedoch: neu gegründete Unternehmen schenken einer aussagekräftigen Buchführung häufig wenig Aufmerksamkeit. Für die Steuerberaterinnen und -berater stehen oft die Fristen der Steuererklärungen im Vordergrund und nicht die Daten für Analyse und Planung. Bevor dann eine Analyse der betriebswirtschaftlichen Situation oder eine Planung erstellt werden kann, müssen erst einmal Grundlagen geschaffen und Jahresabschlüsse nachgearbeitet werden. Sinnvoller ist es, von Anfang an ein gutes System aufzubauen. Spätestens Investitionen oder eine anstehende Hofübergabe sind ein guter Anlass, Buchführung und Jahresabschlüsse auf den aktuellen Stand zu bringen.

Folgende Punkte sind beim Start eines Unternehmens zu berücksichtigen:

### 1.1. Auswahl des Wirtschaftsjahres:

Üblich ist in der Landwirtschaft das sogenannte abweichende Geschäftsjahr vom 01.07.- 30.6.. Für gewerbliche Betriebe gilt in der Regel das Kalenderjahr. Je nach Betriebszweigen im landwirtschaftlichen Betrieb, zum Beispiel bei umfangreichem Gemüsebau, ist das Kalenderjahr als Wirtschaftsjahr steuerlich zulässig und sinnvoll. Dann sind die wesentlichen Aufwendungen im gleichen Wirtschaftsjahr wie die Erträge, so dass es viel einfacher ist, die wirtschaftliche Situation zu beurteilen - vor allem bei wachsenden Unternehmen oder stark wechselnder Flächennutzungen. Bei mehreren Unternehmen, z.B. Landwirtschaft, Direktvermarktung und Energieerzeugung, werden Transparenz und Gesamt-Analyse erleichtert, wenn alle Unternehmen das gleiche Geschäftsjahr haben. Nicht immer ist das möglich, aber es lohnt sich, die Steuerberatung darauf anzusprechen.

### 1.2. Zeitnahe Buchführung:

Buchführung erfolgt nicht nur, um Einkommenssteuern zu ermitteln, sondern dient dazu, den eigenen Betrieb zu analysieren und Veränderungen zu planen. Für diese Funktion ist eine zeitnahe Buchführung außerordentlich wichtig. Die betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) oder der Geld-Rückbericht sollte monatlich, mindestens quartalsweise erstellt werden. Mit der Steuerkanzlei ist frühzeitig abzustimmen, bis wann diese Auswertungen vorliegen - anzustreben sind wenige Wochen nach Ende des Monats bzw. Quartals. Das erfordert etwas Vorlauf und Nachdruck, da die Steuerbüros häufig stark ausgelastet sind. Mit guter Zuarbeit und verbindlichen Terminen ist es aber zu schaffen. In Geldrückbericht oder BWA ist die Inventur nicht berücksichtigt und häufig die Abschreibung noch nicht gebucht. Wenn jedoch alle Erlöse und Kosten gebucht sind, ist sie trotzdem sehr aussagekräftig.

### 1.3. Regelmäßige Überprüfung, ob Verbuchung richtig erfolgt:

Wenn die Buchführung zeitnah erstellt wird, können Geldberichte und ggfs. die Kontenschreibung (Kontenjournale) durchgeschaut werden, ob alle Buchungen richtig sind. Mit „frischer“ Erinnerung ist das viel einfacher als Jahre später. Wenn zu Beginn alle Buchungen richtig erfolgen, setzt sich dies auch in der Zukunft fort.

### 1.4. Entnahmen und Einlagen prüfen und analysieren:

Im Jahresabschluss von Einzelunternehmen und GbRs werden auch private Entnahmen und Einlagen ausgewiesen. Da diese steuerlich nicht relevant sind (außer Versicherungen und Altenteil als abzugsfähiger Sonderaufwand), werden sie oft weniger sorgfältig gebucht. Um aber zu wissen, ob die erzielten Gewinne für die notwendigen Privatentnahmen reichen, ist die saubere Verbuchung wichtig. Leichter ist es, hier Klarheit zu schaffen, wenn regelmäßig Geld für die Lebenshaltungskosten auf ein Privatkonto überwiesen wird und von dort alle privaten Kosten bestritten werden.

**Tipps:**

- ✓ Verbuchen Sie den Liquiditätsausgleich zwischen verschiedenen Unternehmen (z.B. Landwirtschaft und Gewerbe) oder zwischen Unternehmen und privaten Konten besser als Darlehen als über Einlagen.
- ✓ Denken Sie am Ende eines Jahres mit gutem Gewinn an die Steuern, die erst ein bis zwei Jahre später fällig werden. Passen Sie die Vorauszahlungen an oder sparen Rücklagen an. Nach guten Jahren, in denen Investitionen aus Gewinnen bezahlt werden, bewirken Steuernachzahlungen oft Liquiditätsengpässe.

### 1.5. Vorläufiger Jahresabschluss

ca. 3 - 5 Monate nach Stichtag

Wenn Sie Empfehlungen beachten, kann bereits wenige Monate nach Bilanzstichtag der Jahresabschluss erstellt werden – ggfs. vorläufig. Spätestens im Januar sollte der Jahresabschluss zum 30.06. des Vorjahres zur Verfügung stehen, bevor die nächste „Hauptsaison“ beginnt.

### 1.6. Zusammenarbeit mit Steuerberatung

Viele Landwirtinnen und Landwirte wissen gar nicht, welche Auswertungen ihnen von der Steuerberatung zur Verfügung gestellt werden können. Die Steuerberater bieten sie oft nicht aktiv an, da Ihr Fokus auf den Steuererklärungen liegt (s. dazu auch den [INFOBAUSTEIN STEUERRECHT](#)).

Daher ist es hilfreich zu wissen, was möglich ist. Im DLG Merkblatt aus 2015 [DLG-Merkblatt 412: Nutzung der Buchhaltung zur optimalen Betriebsführung](#) sind die Möglichkeiten für Datev dargestellt. Grundsätzlich sind ähnliche Auswertungen neben Datev auch aus LAND-DATA (Landwirtschaftlicher Buchführungsdienst e.V.) oder den Programmen der BBV-Buchstellen möglich und auch für gewerbliche Unternehmen aller Art. Die wichtigsten Auswertungen sind:

- a. BWA, die sich ausschließlich auf das aktuelle Wirtschaftsjahr bezieht.

- b. Kurzfristige Erfolgsrechnung (Aufbau wie GuV, mit prozentualem Anteil der Erlös- oder Aufwandspositionen am Gesamterlös oder Gesamtaufwand)
- c. Vorjahresvergleich (Vergleich mit dem gleichen Zeitraum, auch für Quartale)
- d. 3-Jahresübersicht (Vergleich mit Vorjahr und Vorvorjahr)
- e. Kontenjournalle, inkl. Auswertungen zu Entnahmen und Einlagen

Auch zum Zusammenspiel von Betrieb und Buchstelle oder Steuerbüro gibt das Merkblatt wertvolle Hinweise.

## 2 Betriebswirtschaftliche Analyse und Kennzahlen

Für die betriebswirtschaftliche Analyse eines landwirtschaftlichen oder landwirtschaftsnahen Betriebs werden üblicherweise die letzten 3 Jahre betrachtet. Nur ein Jahr zu analysieren, ist angesichts der häufig starken Schwankungen in der Praxis nicht sinnvoll.

Die Analyse wird erleichtert durch einige bewährte Kennzahlen, nachfolgend sind die wichtigsten genannt. Diese beziehen sich alle auf das Gesamtunternehmen, nicht einzelne Betriebszweige. Um die Kennzahlen „griffiger“ zu bekommen, sind sie anhand von durchschnittlichen Verhältnisse in der Landwirtschaft dargestellt.

### 2.1 Begriffe

Umgangssprachlich wird häufig von **Umsätzen** oder **Einnahmen** gesprochen.

Wird nur eine Einnahme-Überschuss-Rechnung erstellt, z.B. bei kleinen Gewerblichen Unternehmen mit wenig Vermögen, werden die Einnahmen auch als solche bezeichnet.

Sobald ein Jahresabschluss mit Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV) und Bilanz erstellt wird (Regelfall in der Landwirtschaft), werden auch Bestandsveränderungen berücksichtigt. Dann heißen sie Erträge. Die wesentlichen Einnahme-Kategorien sind:

- Umsatzerlöse
- Sonstige betrieblich Erträge, v.a. Direktzahlungen und lfd. Zuschüsse

Umgangssprachlich **Kosten** heißen betriebliche **Aufwendungen**, wenn außer den laufenden Kosten auch Bestandsveränderungen und Abschreibungen berücksichtigt werden.

| Struktur der GuV nach dem Gesamtkostenverfahren                                                          |                                       |                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Umsatzerlöse + Bestandsveränderungen, +<br>Aktivierte Eigenleistungen + Sonstige<br>betriebliche Erträge |                                       |                                                                          |
| = Betriebliche Erträge                                                                                   | Betriebliche Erträge                  |                                                                          |
| Materialaufwand + Personalaufwand +<br>Abschreibungen + Sonstige betriebliche<br>Aufwendungen            |                                       |                                                                          |
| = Betriebliche Aufwendungen                                                                              | – Betriebliche<br>Aufwendungen        |                                                                          |
|                                                                                                          | <b>= Betriebsergebnis</b>             | Betriebsergebnis                                                         |
|                                                                                                          | Finanzerträge –<br>Finanzaufwendungen |                                                                          |
|                                                                                                          | = Finanzergebnis                      | ± Finanzergebnis                                                         |
|                                                                                                          |                                       | <b>= Ergebnis vor Steuern</b>                                            |
|                                                                                                          |                                       | – Steuern vom Einkommen<br>und Ertrag                                    |
|                                                                                                          |                                       | <b>= Ergebnis nach Steuern</b>                                           |
|                                                                                                          |                                       | – Sonstige Steuern                                                       |
|                                                                                                          |                                       | <b>= Gewinn/Verlust bzw.<br/>Jahresüberschuss /<br/>Jahresfehlbetrag</b> |

Link zu o.g. Rechenweg sowie ausführlichen Begriffsdefinitionen: [BMEL-Statistik: Kennzahlen und Definitionen im Testbetriebsnetz](#)

## 2.2 Kennzahlen Liquidität

| Kennzahl                                                            | Beispiels-<br>werte                                | Beschreibung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ordentliches Ergebnis<br>+ Abschreibung<br>= Cashflow 1             | 70.000 €<br>+ 40.000 €<br>= 110.000 €              | Addiert man zum Gewinn/ordentlichen Ergebnis die kalkulatorischen Abschreibungen, ergibt dies den Cashflow 1, d.h. die Geldmittel, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen.                                                                                                                                                                                                                      |
| Cashflow 1<br>- Privatentnahmen<br>+ Privateinlagen<br>= Cashflow 2 | 110.000 €<br>- 58.000 €<br>+ 5.000 €<br>= 57.000 € | Davon ist der Privataufwand (alle Kosten der Lebenshaltung, des Altenteils sowie Versicherungen und Steuern) zu bestreiten. Zuzüglich der Privateinlagen erhält man den Cashflow 2 oder die Finanzierungskraft                                                                                                                                                                                    |
| Cashflow 2<br>- Tilgungen<br>= Cashflow 3                           | 57.000 €<br>- 20.000 €<br>= 37.000 €               | Von diesem sind die Tilgungen (Bank und Direktdarlehen) zu zahlen. So erhält man den Cashflow 3.<br><br>Im besten Fall entspricht dieser der Höhe der Abschreibungen. Dann ist die Nachhaltigkeit des Betriebes gesichert. Wurde neu investiert, kann dieser Wert geringer ausfallen, da kaum Investitionen in die Erhaltung anstehen.<br>Er muss aber immer mit ausreichend Puffer positiv sein. |
|                                                                     |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

### Tipp:

- ✓ wenn der Cashflow 3 für das ganze Kalenderjahr relativ knapp ist (unter 10% des Umsatzes), erstellen Sie in jedem Fall neben der Wirtschaftlichkeitsplanung auch eine Liquiditätsplanung. Auch bei Saisonbedingten Unterschieden bei Erlösen und Kosten ist dies sinnvoll.

## 2.3 Kennzahlen Rentabilität

| Kennzahl                                                                                | Beispiels-<br>werte                                               | Beschreibung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Umsatzerlöse<br>+ Sonst Erträge<br>- betriebliche<br>Aufwendungen<br>= Betriebsergebnis | 200.000 €<br>+ 50.000 €<br>- 181.000 €<br><br>= 69.000 €          | Keine Kennzahl, aber Analyse von Zusammensetzung und Veränderung der Umsatzerlöse, sonst. Erträge und der wesentlichen Aufwandspositionen gehört zur Unternehmensanalyse.<br>Vom Betriebsergebnis werden Zinsen, betriebl. Steuern, neutrale Erträge etc. abgezogen, um den Gewinn zu ermitteln.                                                                                                    |
| Gewinn<br>- a.o. Erträge<br>+ a.o. Aufwendungen<br>Ordentliches Ergebnis                | 66.000 €<br>- 2.000 €<br>+ 6.000 €<br>70.000 €                    | Vom Gewinn laut Buchführung sind außerordentliche Erträge, z.B. Buchwertgewinne aus Maschinenverkäufen, abzuziehen und außerordentliche Aufwendungen, z.B. Sonderabschreibungen zu addieren. Das ordentliche Ergebnis entstammt der normalen Geschäftstätigkeit.<br><b>Dieses wird nicht im Jahresabschluss ausgewiesen, sondern muss durch die Betriebsleitung oder Beratung berechnet werden.</b> |
| Gewinn/Umsatz<br>= Gewinnrate in %                                                      | 66.000 €<br>/250.000 €<br>= 26%                                   | Wieviel Prozent vom Umsatz bleiben als Gewinn übrig?<br>Je niedriger die Gewinnquote, desto empfindlicher ist das Unternehmen bei Umsatzrückgängen oder Kostensteigerungen. Ob als Bezug nur die reinen Umsatzerlöse diesen oder inkl. lfd. Zuschüssen, ist je nach Fragestellung zu entscheiden.                                                                                                   |
| Gewinn (besser ord. Er.)<br>+ Personalaufwand<br>pro Arbeitskraft                       | 70.000 €<br>+ 10.000 €<br>= 80.000 €<br>/ 2 Voll-AK =<br>40.000 € | Macht Einzelunternehmen/GbRs mit GmbHs/Genossenschaften vergleichbar; wird gerne für die Darstellung der Einkommensentwicklung in der Landwirtschaft genutzt (inkl. Vergleiche versch. Betriebsformen und zw. Öko und konv.). <a href="#">Thuenen: Einkommensentwicklung im Ökolandbau</a>                                                                                                          |

## 2.4 Kennzahlen Stabilität

| Kennzahl                                                                                | Beispiels-<br>werte                               | Beschreibung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ordentliches Ergebnis<br>- Privatentnahmen<br>+ Privateinlagen<br>= Eigenkapitalbildung | 70.000 €<br>- 58 000 €<br>+ 5.000 €<br>= 17.000 € | Vom Gewinn/ord. Ergebnis und den sonstigen Einkünften lebt die Unternehmerfamilie. Die Eigenkapitalbildung verbleibt zur Stärkung der Vermögenssubstanz im Betrieb und wird benötigt für Inflationsausgleich (Kostensteigerung bei Ersatzbeschaffungen), Finanzierung von Wachstumsschritten (Eigenkapitalanteil) und Rücklagenbildung. Je spezialisierter und größer der Betrieb, umso höher muss die Eigenkapitalbildung sein. Sie sollte im Familienbetrieb nicht weniger als 15.000 € pro Jahr betragen, bei größeren Betrieben 30% des Gewinns. |
| Eigenkapital laut Bilanz/Bilanzsumme<br>= Eigenkapitalquote                             | 500.000 €<br>/900.000 €<br>= 56%                  | Die Eigenkapitalquote weist aus, welcher Anteil des Betriebsvermögens dem Unternehmen selbst/der Eigentümerfamilie „gehört“. In der Landwirtschaft wg. Geerbter landwirtschaftlicher Nutzfläche (LN), die nicht abgeschrieben wird, höher als in anderen Branchen. In den meisten Branchen und in der Landwirtschaft (ohne LN gerechnet) ist 30% ein guter Wert, 10% eine Untergrenze.                                                                                                                                                               |

## 2.5 Analyse und Vergleich

Es gibt eine Fülle weiterer betriebswirtschaftlicher Kennzahlen, die genutzt werden können. Für den Anfang reichen diese genannten aus, um einen landwirtschaftlichen Betrieb oder ein gewerbliches klein- und mittelständisches Unternehmen (KMU) gut zu analysieren.

Wichtiger als die Definition weiterer Kennzahlen ist es, durch korrekte Buchführung und aussagekräftige, zeitnahe Geldberichte und Jahresabschlüsse eine gute Datengrundlage für die Analyse zu haben.

Neben den Kennzahlen auf der Ebene des Gesamtunternehmens, die letztlich für alle Branchen ähnlich sind, haben sich in jeder Branche wichtige Kennzahlen und Kostenquoten zur Analyse und Steuerung von Betriebszweigen etabliert. Hier ein paar Beispiele:

- Hofläden: Umsatz je Bon (2018: 24,12 €), Wareneinsatzquote (2018 72,5%)  
[Broschuere\\_Hoflaeden.pdf](#); Aktualisierung und weitere Betriebszweige der Direktvermarktung: [KennDi - Kennzahlen für die Direktvermarktung](#)
- Ferienwohnungen: Auslastung.  
Praxiswerte finden sich im LfL-Deckungsbeitragsrechner für Ferienwohnungen, Gästezimmer etc.: <https://www.stmelf.bayern.de/idb/ferienwohnungen.html>
- Für alle personalintensiven Tätigkeiten ist der Jahresumsatz pro Voll-Arbeitskraft relevant.

Noch aussagekräftiger wird die Analyse der betriebsindividuellen Zahlen durch den Vergleich mit ähnlichen Betrieben bzw. Branchenzahlen. Hier stehen z.B. folgende Zahlen zur Verfügung:

- **Landwirtschaft**, bundesweit, differenziert nach Betriebstypen (Testbetriebe BMEL):  
[BMEL-Statistik: Testbetriebsnetz Landwirtschaft \(Buchführungsergebnisse\)](#)  
[LAND-DATA Beispielauswertungen und Branchenvergleich](#)
- **Landwirtschaft in Bayern**, differenziert nach Betriebstypen (Testbetriebe, Auswertungen der LfL)  
[Buchführungsergebnisse landwirtschaftlicher Betriebe](#)  
Mit wenigen Klicks können hier die Ergebnisse einer Vergleichsgruppe ermittelt werden (Haupt-/Nebenerwerb; Fläche; Betriebstyp; Region):  
[Online-Buchführungsergebnisse landwirtschaftlicher Betriebe - LfL](#)
- Vergleichbare Ist-Zahlen, die so aktuell und gut verfügbar sind, gibt es für **andere Branchen** nicht.  
Hier lohnt es sich, Erfahrungswerte der Beratung, von Fachverbänden etc. zu recherchieren.  
Quellen:
  - Infos der Bayerischen Landesanstalt für Landwirtschaft zur Diversifizierung  
[Diversifizierung - LfL](#)
  - [Viele kleine Direktvermarkter – Projekt WiBiDi](#) und [KennDi - Kennzahlen für die Direktvermarktung](#)
  - Verband für handwerkliche Milchverarbeitung: <https://www.milchhandwerk.info>
  - Netzwerk Solidarische Landwirtschaft <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/startseite>
  - Handwerk, Gastronomie etc. Industrie- und Handelskammern (IHK), Fachverbände

**Ansprechpartner:**

Bei Fragen rund um betriebswirtschaftliche Kennzahlen, kann ich Ihnen ein Steuerberater oder eine [landwirtschaftliche Buchstelle](#) weiterhelfen