



EINFACH UND RICHTIG KALKULIERT!

Kalkulationshandbuch
für die Gastronomie

Mödritscher
Nungesser

Einfach und richtig kalkuliert!

Kalkulationshandbuch für die Gastronomie

Kalkulationsleitfaden

für die Gastronomie

ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Gernot Mödritscher
FH-Prof. Dipl.-Betw. (FH) Stefan Nungesser

IMPRESSUM

Medieneigentümer und Herausgeber:

Fachgruppe Gastronomie Wien
Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft
Wirtschaftskammer Wien
Straße der Wiener Wirtschaft 1, 1020 Wien
T +43(1)514 50-4206
F +43(1)514 50-94206
E gastronomie@wkw.at
W wko.at/wien/gastronomie

Unser besonderer Dank gilt der Fachgruppe Gastronomie der Wirtschaftskammer Kärnten für die geleisteten Vorarbeiten an diesem Kalkulationshandbuch.

Redaktionelle Begleitung:

Mag. Angelika Dobernig

Layout: Mario Kraussnig, fichtesieben Werbeagentur

Fotos: Peter Just, Kraussnig, Christina Supanz, Helge Bauer, Shutterstock, Daniel Schaler

Alle Rechte beim Medieneigentümer
Jede Art der Vervielfältigung und Verbreitung nur mit ausdrücklicher, schriftlicher Genehmigung der Fachgruppe Gastronomie der Wirtschaftskammer Wien.
Druck- und Satzfehler sowie Irrtümer sind vorbehalten.

Mai 2023

Inhaltsverzeichnis

Richtig kalkuliert.....	8
1. Eine Anleitung zum Scheitern.....	10
2. Wie wichtig ist der Umsatz?.....	15
3. Wie wichtig ist das Angebot?.....	18
4. Auf den Preis kommt es an.....	21
5. Ein Exkurs zur Speisekarte.....	23
6. Kosten: Transparenz und Wahrheit zahlen sich aus!.....	28
7. Convenience-Produkte.....	32
8. Regionalität wird immer wichtiger - auch für Ihren Betrieb?.....	34
9. Auf den Deckungsbeitrag kommt es an.....	38
10. Wo bekomme ich die Daten her?.....	41
11. Die eigentliche Kalkulation.....	44
12. Gemeinsam im Einkauf mehr erreichen!.....	62
13. Was kommt in Summe heraus.....	66
14. „Königskennzahl“: Der Break-Even-Point.....	69
15. Sie sollten wissen, was läuft und was nicht!.....	72
16. Unser „Kalkulations-Digestiv“.....	75

Sehr geehrte Gastronominnen und Gastronomen



© Daniel Schaler

Jeder weiß: Mit roten Zahlen lässt sich kein Unternehmen führen. Zumindest nicht erfolgreich und langfristig. Klingt einfach, ist es aber nicht immer.

Und so kommt es, dass viele Wirte ihren Betrieb nach einigen Jahren wieder schließen. Trotz überzeugendem Konzept, gutem Angebot und herzlicher Gastfreundschaft.

Woran das liegt? Meist an der Kalkulation: Gerade in der Gastronomie gilt es viele Faktoren zu berücksichtigen. Der Preis, der auf die Karte geschrieben wird, muss alles abdecken – vom Personaleinsatz über Betriebskosten bis hin zum täglichen Wareneinkauf. Dazu kommen Steuer- und SVA-Zahlungen, Inflation und kalte Progression. Und natürlich gibt es auch immer eine große Unbekannte in dieser Gleichung: den Gast!

Viele Hürden, die sich aber meistern lassen. Wie, das haben wir auf den folgenden 60 Seiten anschaulich zusammengefasst. Wir haben uns bemüht, Ihnen einen Überblick über die wichtigsten Themen und häufigsten Fehler zu geben – und liefern eine Vielzahl an praxiserprobten Tabellenvorlagen mit. Das macht diese Kalkulationsbroschüre zu einem idealen Nachschlagewerk für Ihre tägliche Arbeit.

Und zum Abschluss noch ein persönlicher Tipp von mir: Nehmen Sie sich zumindest einmal im Jahr die Zeit, sich Deckungsbeiträge & Co genau anzusehen. Für langfristigen Erfolg muss man immer wieder ein wenig nachjustieren. Der größte Fehler ist es, nichts zu ändern, „weil es immer schon so war“. Indem wir unsere Arbeit und unsere Zahlen ständig hinterfragen, bleiben wir wachsam und können schwierige Entwicklungen abfangen.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Erfolg bei Ihrer Arbeit – und ich würde mich sehr freuen, wenn wir Ihnen mit den folgenden Seiten beim erfolgreichen Wirtschaften helfen können!

Kollegiale Grüße

KommR Peter Dobcak, MSc,
Fachgruppenobmann Gastronomie
Wirtschaftskammer Wien



Richtig kalkuliert

Gastronomen stehen jeden Tag mit Leidenschaft und Engagement in ihren Betrieben. Sie setzen kulinarische Akzente, kümmern sich um ihre Gäste und beschäftigen Tausende Mitarbeiter.

Um erfolgreich zu wirtschaften, müssen sie aber noch etwas tun: **richtig kalkulieren!** Denn ohne betriebswirtschaftliches Basiswissen kann auch der fleißigste Wirt keinen Erfolg haben.

Sind die Preise zu hoch, bleiben die Gäste fern. Sind sie zu niedrig, bleibt unterm Strich nichts übrig.

Doch wie kommt man zum richtigen Preis?

Genau um diese Frage geht es in diesem Kalkulationsleitfaden: Wir wollen Ihnen dabei helfen, Antworten zu finden. Und Sie werden sehen, es ist gar nicht so schwierig. Im Grunde geht es darum, den Überblick zu bewahren.

Der Preis ist unterm Strich das Ergebnis

- ⇒ eines schlüssigen Betriebskonzepts,
- ⇒ der Position/Wahrnehmung am Markt,
- ⇒ eines Angebots, das bei den Gästen gut ankommt, und
- ⇒ selbstverständlich auch der richtigen Kalkulation.

Im Preis spiegelt sich alles wider, was Sie am Markt sind.

Jede Stärke, aber auch jede Schwäche des Unternehmens fließt mit ein. Der Preis entscheidet darüber, ob Sie mit Ihrem Betrieb erfolgreich sind – also ob Sie Gewinne oder Verluste schreiben, ob Sie sich mit dem Betrieb Ihre Existenz sichern können oder nicht.

Wenn Sie diesen Kalkulationsleitfaden durchgearbeitet haben, sollten Sie in der Lage sein,

- ⇒ Ihr Angebot klarer zu gestalten,
- ⇒ Ihre Kalkulation zu verbessern und
- ⇒ Ihren Betrieb erfolgreich weiterzuentwickeln.

Wir wünschen eine spannende Lektüre und die erfolgreiche Umsetzung in Ihrem Betrieb!

1

Eine Anleitung zum Scheitern

Kennen Sie das:

Sie stehen tagein, tagaus im Geschäft. Kümmern sich um die Gäste, sorgen für gute Stimmung bei den Mitarbeitern und geben Ihr Bestes. Am Ende des Monats sehen Sie sich an, was unterm Strich übrig bleibt. Es folgt – Enttäuschung! Anstatt für Ihren großen Einsatz belohnt zu werden, bleibt kaum etwas übrig. Die Bank macht Druck, der Steuerberater fragt ständig nach, und Ihnen bleibt keine Zeit mehr für Freizeit und Familie. Ein Teufelskreis ...

... und zu allem Überfluss läuft im Fernsehen wieder eine dieser Sendungen, in denen es um die Rettung von Gastronomiebetrieben geht. Sie schütteln fassungslos den Kopf, mit wie viel Sorglosigkeit und Naivität sich manche dieser „Kollegen“ trauen, ein Lokal zu eröffnen.

Mag sein, dass diese Situation überzeichnet ist, aber vielleicht erkennen Sie sich wieder – oder einen anderen Betrieb, dem es so geht. Es ist kein Geheimnis, dass vielen Gastronomiebetrieben das Wasser bis zum Hals steht. Viele haben zu kämpfen. Doch woran liegt das? Wirklich nur an „den anderen“: dem Staat, den Gästen oder den Mitarbeitern?

**Damit sind wir auch schon bei der zentralen Frage:
Worauf kommt es an? Was macht Gastronomiebetriebe erfolgreich?**

Um eine Antwort zu finden, denken Sie am besten nicht an den eigenen Betrieb, sondern sehen sich die Situation anderer genauer an. Gute Beispiele finden Sie im Prinzip

überall: Fragen Sie sich beispielsweise, warum an einer Seepromenade das eine Lokal „steckvoll“ ist und sich dessen Besitzer eine sprichwörtliche goldene Nase verdienen, während im Lokal gleich daneben kein einziger Gast sitzt?

Amerikanische Wissenschaftler haben untersucht, warum Restaurants scheitern, und haben daraus die wesentlichen Faktoren für einen erfolgreichen Gastbetrieb abgeleitet. Und es ist so, wie Sie es sich wahrscheinlich schon gedacht haben: Alles steht und fällt mit dem Wirt!

Was macht Gastronomiebetriebe erfolgreich?¹

- ⇒ Klares Konzept
- ⇒ geeigneter Standort
- ⇒ Entscheidungen treffen, die wirtschaftlich langfristig Sinn machen
- ⇒ Einsatz von Technologien, um den Geschäftsgang genau verfolgen zu können
- ⇒ systematisches Erfassen der Gäste in einer Datenbank
- ⇒ kontinuierliche Weiterbildung
- ⇒ Werte und Ziele regelmäßig an die Mitarbeiter kommunizieren
- ⇒ positive Betriebskultur
- ⇒ unternehmerische Mission verfolgen
- ⇒ konsistentes Management mit klaren operativen Richtlinien

¹ Quelle: Parsa, H. G., Self, J. T., Njite, D., & King, T. (2005). Why restaurants fail. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46 (3), 304–322

- ⇒ Strategie an neue Rahmenbedingungen anpassen
- ⇒ Kostenbewusstsein auf allen Stufen (striktes Controlling)
- ⇒ hoher Zeiteinsatz des Unternehmers für Betrieb und Familie

Der sichere Weg zum Scheitern:

- ⇒ kein klares Konzept
- ⇒ Unvermögen oder mangelnder Wille, dem eigenen Betrieb und dem betrieblichen Konzept genügend Aufmerksamkeit zu schenken
- ⇒ mangelnde Leidenschaft
- ⇒ das Kopieren des Nachbarn

Und damit kommen wir zu dem Grund, warum Sie diesen Leitfaden lesen sollten: Sie müssen sich mit dem, was Sie tun, intensiv auseinandersetzen.

Zugegeben: Sich nach dem Geschäft oder an freien Tagen an den Schreibtisch zu setzen und die Ergebnisse zu analysieren macht keinen Spaß. Wir raten es Ihnen dennoch: **Nur so können Sie Erfolg haben!**

Mit dieser kompakten Ausarbeitung zeigen wir Ihnen, worauf es unterm Strich ankommt. Und das sind vor allem die Angebotsgestaltung und die Kalkulation der Preise. Sie bilden den Schwerpunkt für den Erfolg Ihres Betriebes und damit auch langfristig für Sie und Ihre Familie!

Natürlich klingt das einfacher, als es ist. Viele Betriebe befinden sich in einem **Spannungsfeld zwischen Kosten und Markt**. Damit umgehen zu können ist eine Herausforderung. Aber bedenken Sie: Wenn Sie es schaffen, sichert das Ihren unternehmerischen Erfolg und damit Ihre Existenz.

GÄSTE

- Erwartungen/Erfahrungen
- Loyalität/Treue
- Preisvorstellungen
- Preisbereitschaft

KONKURRENZ

- Angebot
- Marktpreise
- Leistungsvergleich



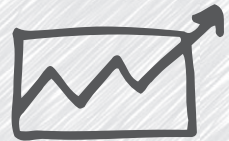
KOSTEN

- Kostenrechnung
- Kalkulation
- Kostenermittlung (Selbstkosten)
- Gewinnaufschlag



EINKOMMEN/LOHN

- Lebensunterhalt
- Steuern
- Vorsorge



**WEITERENTWICKLUNG
DES BETRIEBES**

- Konzept
- Mitarbeiter
- Investitionen

Doch wie sieht dieses Spannungsverhältnis aus?

- ⇒ Einerseits gibt es die **Ansprüche des Marktes**. Die Gäste haben hohe Erwartungen an Leistungen in der Gastronomie. Sie lesen Bewertungen im Internet, kennen viele Gastronomiebetriebe und können so ständig vergleichen. Der lebenslange Stammgast ist Vergangenheit: Es entscheidet sich laufend neu, ob Gäste treu bleiben oder Neues ausprobieren. Dabei kommt es nicht nur auf die Qualität und den Service an, sondern auch auf den Preis. Und machen wir uns nichts vor: Die Preise werden von der Konkurrenz mitbestimmt.
- ⇒ Auf der anderen Seite des Spannungsfeldes geht es darum, die **Kosten im Griff zu behalten**, seine Zahlen zu kennen und richtig zu kalkulieren.
- ⇒ Doch was bleibt am Ende für den Gastwirt übrig, um **davon leben** zu können?
- ⇒ Ganz zu schweigen von einer **Weiterentwicklung des Betriebes**, um „up to date“ zu bleiben und sich den wandelnden Bedürfnissen der Gäste anpassen zu können.

Wie wichtig ist der Umsatz?

Die Antwort lautet: sehr wichtig!

Es gibt zwei Kennzahlen, die jeden Betrieb beschäftigen:

- ⇒ Umsatz und
- ⇒ Gewinn (Betriebsergebnis).

Der **Umsatz** ist schon deshalb **wichtig**, weil er die Möglichkeit begrenzt, wie hoch der Gewinn werden kann.

Der **Gewinn** ist **wichtig**, denn er ermöglicht

- ⇒ **das Unternehmergehalt** (Personengesellschaft) inklusive Einkommensteuer und
- ⇒ **die Bildung von Rücklagen** (Rückzahlung von Krediten, betrieblicher „Puffer“, künftige Investitionen, Überwindung von Durststrecken).



*Absolut notwendig:
die Ergebnisse genau
analysieren*

Entscheidend ist es also zu wissen, wie hoch der Umsatz (Menge x Preis) sein muss, damit auch der richtige Gewinn unterm Strich herauskommt (und kein Verlust).

Stellen Sie sich vor: Sie legen die Preise fest, „der Laden rennt“, und am Ende des Jahres setzen Sie sich mit Ihrem Steuerberater zusammen, der Ihnen dann erklärt, dass Sie im vergangenen Jahr leider um 22 % zu wenig Umsatz gemacht haben. Mal ging es besser, mal schlechter, manche Tage waren „super“, manche weniger. Und in all der Zeit hofften Sie, dass der Umsatz reichen wird.

Damit Ihnen genau das nicht passiert, zeigen wir Ihnen in Kapitel 14 – „Königskennzahl“: Der Break-Even-Point, wie Sie den Umsatz berechnen können – den Sie für Ihre Existenzsicherung brauchen.

Zudem sollten Sie tägliche, wöchentliche und monatliche Umsatzkontrollen machen. Das Journal der Kasse zeigt es Ihnen. So können Sie bei Abweichungen schneller reagieren und den Gründen nachgehen, warum es nicht läuft.

Umsatz (Menge x Preis)
- Kosten

Betriebsergebnis (Gewinn)

Ein Selbstcheck zum Thema UMSATZ



Weiß ich, wie viel Umsatz ich im Jahr, durchschnittlich in der Woche, im Monat oder in der Offenhaltestunde einnehmen muss? ja nein

Wissen das auch meine Mitarbeiter? ja nein

Ist mir klar, wie oft ich einen Tisch „verkaufen“ muss, damit der Umsatz stimmt? ja nein

Habe ich die Preise meiner Speisen und Getränke wirklich einzeln kalkuliert? ja nein

Weiß ich, wie viel Prozent des Umsatzes ich mit welchen Produkten oder Produktgruppen erzielen muss? ja nein

Kenne ich meinen Break-even-Point – also den Punkt, ab dem ich Gewinn mache? ja nein

Habe ich einen ausreichenden, tagesaktuellen Umsatzstand jederzeit parat? ja nein

Bespreche ich die Umsatzentwicklung, die Schwerpunkte im Verkauf, die notwendigen Maßnahmen (anbieten, empfehlen etc.) mit den Mitarbeitern? ja nein

Hand aufs Herz:

Wie viele dieser Fragen können Sie mit Ja beantworten? Wenn auch nur ein einziges Nein dabei ist, sollten Sie diesen Leitfaden unbedingt weiterlesen!



TIPP:

Regelmäßige Umsatzkontrollen (mindestens einmal wöchentlich!) sind Pflicht für Gastronomen. Sie sollten wissen, wie es läuft, um rechtzeitig etwas ändern zu können.

3

Wie wichtig ist das Angebot?

Die Antwort lautet: ganz entscheidend!

Um über Umsätze, Kosten oder Betriebsergebnisse reden zu können, müssen Sie vorab folgende Fragen beantworten:

- ⇒ Was für eine Art von Betrieb will ich führen?
- ⇒ Welche Gäste spreche ich an?
- ⇒ Warum sollen die Gäste zu uns kommen?
- ⇒ Was biete ich meinen Gästen an Getränken und/oder Speisen an?
- ⇒ Womit kann ich besser als meine Mitbewerber sein?

Diese Fragen klingen banal, aber wenn Sie darauf keine eindeutigen Antworten geben können, sollten Sie in sich gehen. Es geht um Selbstverständnis und Klarheit – für sich selbst und für die Gäste! Nur wenn Sie in kurzen, einfachen Sätzen erklären können, **WAS** Sie bieten, für **WEN** und **WARUM** Ihr Angebot – auch gegenüber den Mitbewerbern – so gut ist, können Sie loslegen.

UND VERGESSEN SIE NICHT: SIE KÖNNEN NICHT ALLES FÜR ALLE SEIN!

Diese Faktoren sollten Sie bei Ihrer Positionierung beachten:

- ⇒ Standort des Betriebs (Umfeld, Einzugsgebiet, Infrastruktur)
- ⇒ Markt und Mitbewerber (Nachfrageentwicklung, Preisniveau, Art und Zahl der Mitbewerber im näheren und weiteren Umkreis)

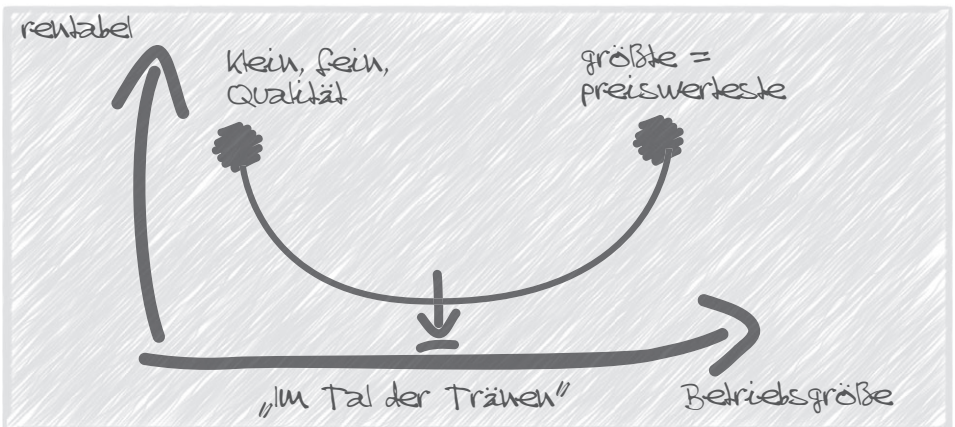
- ⇒ angestrebte Gästestruktur (Bedürfnisse, Ernährungsgewohnheiten)
- ⇒ Angebot (Betriebsprofil, Preisstruktur, Trends)
- ⇒ Saison und Öffnungszeiten
- ⇒ Möglichkeiten des Betriebs (Größe und Ausstattung, technisches Equipment in Küche und Keller, Lager- und Arbeitsplätze)
- ⇒ Mitarbeiter (Anzahl und Ausbildung der Küchen- und Servicemitarbeiter)

Und natürlich ist Ihre persönliche Auffassung von „guter“ Gastronomie der Ausgangspunkt aller Überlegungen.



TIPP:

Wofür stehen Sie? Stellen Sie sich diese Frage regelmäßig. „Betriebsblindheit“ entsteht schneller, als man denkt. Bleiben Sie offen, laden Sie regelmäßig Freunde und Bekannte zum „Testen“ ein ... und haben Sie das Ohr am Gast! Beschwerden und Bewertungen im Internet sind nicht lästig, sondern hilfreich.





WAS EINE ERFOLGREICHE POSITIONIERUNG AUSMACHT:

1. Die Positionierung soll **einzigartig** sein und auch so wahrgenommen werden. Sie brauchen eine USP (Unique Selling Proposition), also ein einzigartiges Verkaufsversprechen. Das können Sie durch Ihr Angebot bestimmen.
2. Die Positionierung soll **unverwechselbar** sein. Die Botschaften sollen einfach und konstant bleiben.
3. Die Positionierung soll **sich von den direkten Mitbewerbern unterscheiden**.
4. Die Positionierung soll **fokussiert** sein. Bieten Sie nicht „alles für alle“ an! Oder wie es ein ehemaliger bayerischer Ministerpräsident einmal ausgedrückt hat: **„Everybody's darling is everybody's Depp!“**

Man kann sich beispielsweise überlegen:

„Möchte ich im Markt der größte Betrieb sein, zu unschlagbaren Kosten und Preisen auftreten, ODER möchte ich klein, aber fein bleiben, mit der absolut besten Qualität?“ Beides kann zum Erfolg führen. Aber nicht irgendwas dazwischen!

Die Positionierung am Markt soll unverwechselbar sein



Auf den Preis kommt es an

Neben Angebot und Positionierung ist der Preis ein zentraler Schalthebel. **Im Preis spiegelt sich alles wider.** Und er bestimmt über Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. Genauso wie die Kosten.

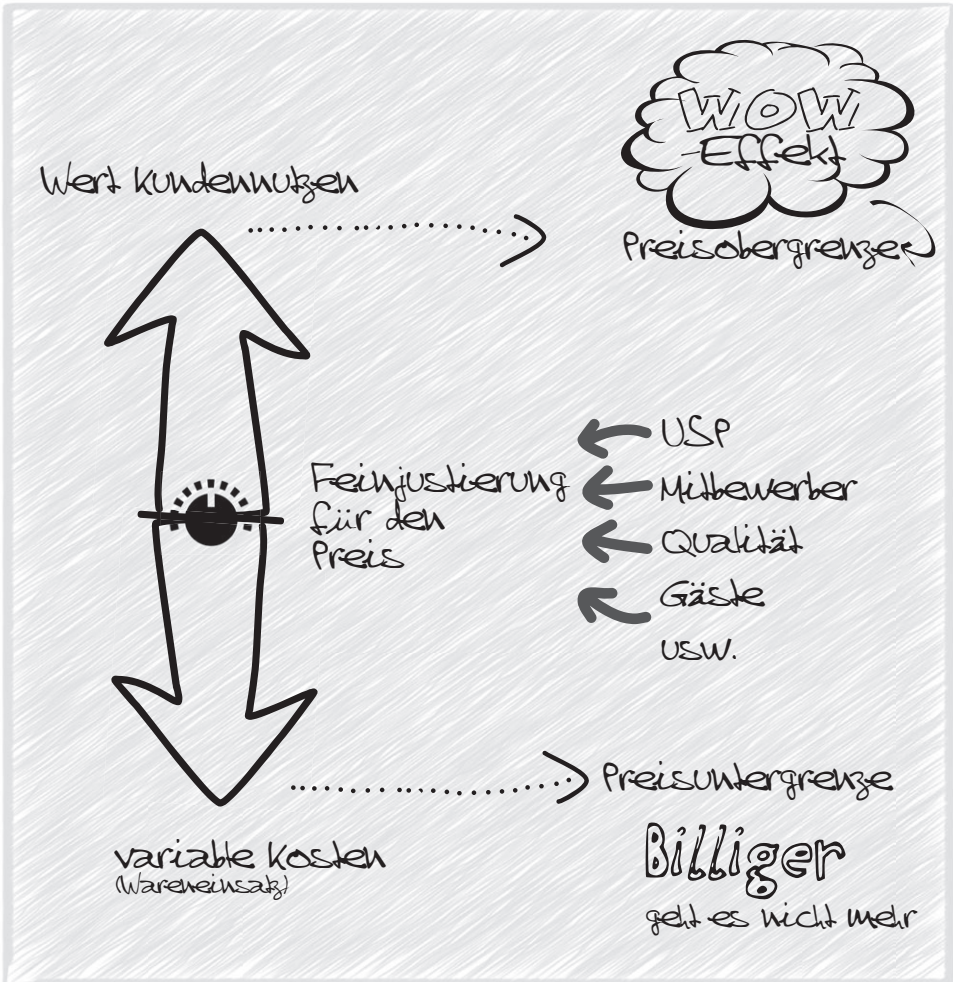
Sie können einen höheren Preis am Markt durchsetzen, wenn ...

- ⇒ Ihr Angebot hervorragend ist,
- ⇒ Sie es dem Gast gut präsentieren,
- ⇒ Ihre Mitarbeiter die Gäste begeistern,
- ⇒ das Ambiente Ihre Gäste anspricht und
- ⇒ Ihr Angebot zum Standort und zu den Gästen passt.

Die Preisgestaltung ist eine sensible Angelegenheit, bei der viele Einflussfaktoren beachtet werden müssen. Die feinen Nuancen entscheiden darüber, ob Sie Erfolg haben werden oder nicht.

Um die Preise festlegen zu können, müssen Sie zuerst Ihre Kosten kennen und im Griff haben. Dabei kommt es auf folgende Dinge an:

- ⇒ Personalplanung (Mitarbeiter kosten Geld, bringen es aber auch wieder herein!),
- ⇒ Einkaufsplanung,
- ⇒ Kalkulation der Speisen und Getränke,
- ⇒ ständige Kontrolle des Wareneinsatzes,
- ⇒ Rezepturen und Standards für alle Speisen und Getränke festlegen sowie
- ⇒ Investitionen so planen, dass Sie auch eine Chance haben, diese zurückzuerdienen.
- ⇒ Bedenken Sie: ohne Kosten keine Leistung.



TIPP:

Legen Sie Ihre Preise nicht nach Gefühl fest, und überarbeiten Sie Ihre Preise immer wieder! Wer seine Preisuntergrenze nicht kennt, lebt gefährlich und kalkuliert sich sprichwörtlich ins Abseits!

Ein Exkurs zur Speisekarte

Speise- und Getränkekarten sind die Visitenkarten Ihres Betriebes. Deshalb sollten Sie mit großer Sorgfalt gestaltet werden. Leider finden sich in der Praxis mehr schlechte als gute Beispiele für Speisekarten.

Die häufigsten Fehler sind:

- ⇒ **Viel zu große Karten** mit zu vielen Positionen.
Die Folge ist, dass der Gast sich fragt, ob diese Menge an Gerichten frisch zubereitet sein kann. Für den Gastwirt ergibt sich das Problem der Lagerung vieler Lebensmittel und deren befristeter Haltbarkeit.
- ⇒ **Zu viele einzelne und spezielle Karten.** Ein Wirrwarr an Speisekarten irritiert den Gast, er verliert den Überblick und kann sich nicht entscheiden.
- ⇒ **Mitarbeiter können die Karte und Produkte nicht erklären.** Wie sollen sie den Gast beraten und Zusatzverkäufe machen, wenn Ihnen das Wissen dazu fehlt?
- ⇒ **Wichtige Informationen fehlen** (wie Herkunft der Produkte, Allergene, der Hinweis auf längere Zubereitungszeiten)
- ⇒ **Der persönliche „Touch“ fehlt.** In einer Speisekarte transportieren Sie auch Emotionen und Geschichten. Werden Spezialitäten, regionale Schmankerl und Empfehlungen nicht hervorgehoben und/oder nicht gut beschrieben, erreicht man den Gast kaum.

- ⇒ Ob **Fehler** in Rechtschreibung oder Grammatik, mangelhafte Übersetzung in andere Sprachen oder eine fachlich falsche Benennung von Gerichten: Jeder Fehler wirkt unprofessionell und wenig einladend.
- ⇒ **Layout und Design.** Auch hier gibt es viele Möglichkeiten, um den Gast abzuschrecken: Die Speisekarte kann zu überladen sein, aber auch zu nüchtern. Am schlimmsten ist es, wenn sie schlecht lesbar, schmutzig oder in minderwertiger Qualität (Papier, Einband etc.) ist.
- ⇒ **Erstaunlich, aber wahr:** Die Verwendung eines Währungssymbols neben dem Preis kann den Umsatz senken. Amerikanische Forscher haben in Versuchen herausgefunden, dass der negative Effekt tatsächlich rund 8 % weniger Umsatz ausmachen kann. Das Währungssymbol erinnert den Gast, dass er später zahlen muss – und das hemmt offensichtlich die Bereitschaft, mehr zu bestellen. Also: Das Währungssymbol besser weglassen!

Sie fragen sich, was die Gestaltung der Speisekarte mit der Kalkulation zu tun hat? Auf den ersten Blick könnte man meinen: nichts. Doch das stimmt nicht, denn neben ihrer Funktion als wichtiges **Kommunikations- und Verkaufsinstrument** sollten Sie sich für jedes Gericht überlegen: Muss dieses Gericht auf die Karte, wird es nachgefragt? Und: Habe ich den Preis dafür richtig kalkuliert? Gerichte sind schnell auf Karten geschrieben, doch so entstehen im Laufe der Zeit ganze „Speisekartenbücher“, die wirtschaftlich nicht sinnvoll sind.

¹ Quelle: Yang, S. S., Kimes, S. E., & Sessarego, M. M. (2009). \$ or dollars: Effects of menu-price formats on restaurant checks Cornell Hospitality Report, 9(8), S.6-11.

Für die Gestaltung der Karten ist wichtig, dass Sie die typische Lesekurve beachten und besondere Gerichte oder Getränke („Spezialitäten“) hervorheben. Es gilt „rechts vor links“: Gerichte mit höherem Deckungsbeitrag sind immer auf der rechten Seite zu platzieren. Andere Artikel, die sowieso laufen oder die aus wirtschaftlicher Sicht weniger interessant sind, sollten eher auf der linken Seite platziert werden (siehe später die Renner-Penner-Analyse). So können Sie bestimmte Gerichte pushen und Ihren Umsatz optimieren. Und das führt langfristig zu besseren Ergebnissen!



ÜBLICHE ARTEN VON SPEISEKARTEN:

Standardkarte oder à la carte

- dauerhaftes, gleichbleibendes Angebot („Standards“, „Klassiker“, „Empfehlungen des Hauses“)
- zu berücksichtigen, wenn weitere Karten, Menüs sowie Mittags- und Abendangebote erstellt werden

Tageskarte

- kleine Auswahl
- Abwechslung/Ergänzung zu Standardangeboten
- Berücksichtigung von Angeboten der Lieferanten und marktfrischen Produkten
- „Restbestände“ verbrauchen

Spezialitätenkarte

- „Spezialitäten“ des Hauses
- integriert in Standardkarte oder separat (aber Vorsicht: keine Kartenflut!)

Saisonkarte

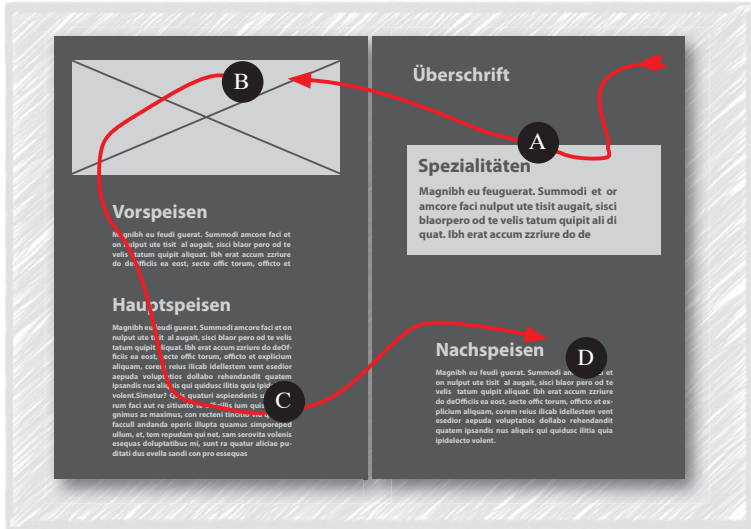
- Zusatzangebot an Saisonprodukten (z. B. Spargel, Wild, Weihnachten)

Mittagsangebote

- schnell zubereitete Gerichte
- attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis
- Lunchbuffets

Zusätzliche Abendangebote

- Empfehlung des Küchenchefs
- „kulinarische Wochen“



Für die Gestaltung der Karten ist wichtig, dass Sie die typische Lesekurve beachten und besondere Gerichte oder Getränke („Spezialitäten“) hervorheben



KLASSISCHE GLIEDERUNG FÜR SPEISEKARTEN:

Vorspeisen

- kalt
- warm

Suppen

- klar
- gebunden

Vegetarische Gerichte

Fischgerichte

- Süßwasserfische
- Meeresfische

Fleischgerichte

- fertige Speisen (Braten, Gulasch)
- frisch zubereitete Speisen (Grill, Pfanne, Wok)
- Reihenfolge: Schlachtfleisch, Geflügel, Wild

Desserts

- Käse
- warme Desserts
- kalte Desserts
- Eis

Getränke

- Aperitifs
- offene Weine
- Flaschenweine (weiß, rosé, rot, von trocken zu mild)
- Sekt, Champagner
- Digestifs
- sonstige Getränke (Longdrinks)

Zusätzliche Inhalte der Karte sollten sein:

- ⇒ Name und Adresse des Betriebs
- ⇒ Öffnungszeiten, Ruhetage, Betriebsurlaube
- ⇒ Kontaktmöglichkeiten (Telefon, E-Mail, Website, Reservierungssystem)
- ⇒ Verkaufspreise inklusive gesetzlicher Steuern und Abgaben, eventuell Gedeckpreis (Kuvert)
- ⇒ Hinweise auf längere Zubereitungszeit sowie Gewichtsangaben
- ⇒ Hinweise auf zusätzliche Angebote und Spezialitätenwochen (Jahresübersicht)
- ⇒ Hinweise auf Catering-, Veranstaltungs- und Bankettangebote
- ⇒ Zusatzverkauf von Produkten (Hausgemachtes zum Mitnehmen)
- ⇒ Chronik des Hauses (falls diese erwähnenswert ist)
- ⇒ Vorstellung des Service- und Küchenteams (Fähigkeiten hervorheben)



TIPP:

Viele Gäste informieren sich online, eine Homepage ist deshalb Pflicht! Auch hier sollten die Speise- und Getränkekarten gut auffindbar sein. Überlegen Sie sich, ob Sie Ihren Gästen die Möglichkeit der Online-Sitzplatzreservierung in einem entsprechenden Reservierungssystem bieten wollen! Der Trend geht jedenfalls eindeutig in diese Richtung.



TIPP:

Zur professionellen Gestaltung gehört auch, die Karte fachlich korrekt zu gliedern, natürlich angepasst an Ihren Betriebstyp.

6

Kosten: Transparenz und Wahrheit zahlen sich aus!

Der Aufwand, also die Kosten, ist – neben dem Umsatz – entscheidend für den Gewinn.

Sie kennen vielleicht die Diskussion mit Ihren Gästen: „Wieso ist denn das so teuer?“ Der Gast schätzt meist die Höhe des Wareneinsatzes ein (wie er ihn aus seinem Privathaushalt kennt) und wundert sich, was Speisen oder Getränke bei Ihnen kosten. Dabei wird aber meist übersehen, dass es neben dem Wareneinsatz noch viele andere Aufwände gibt. Und damit wären wir auch schon bei der Diskussion, ob ein Glas Leitungswasser etwas kosten darf – oder soll!

Unterscheiden kann man zwischen folgenden Aufwandsbereichen:

- ⇒ **VARIABLE Kosten:** Die variablen Kosten ändern sich mit der verkauften Menge. Im Wesentlichen geht es hier um den Wareneinsatz. Dieser steigt mit der verkauften Menge. „Theoretisch“ bedeutet das: Wenn nichts verkauft wird, gibt es auch keinen Wareneinsatz. Kurz gesagt: **Von Kosten spricht man beim Verbrauch von Waren.**
- ⇒ **FIXE Kosten:** Fixe Kosten sind vor allem die Kosten für das Personal und der sogenannte Betriebsaufwand. Zwar kann der Personalaufwand beispielsweise durch Aushilfen an die Nachfragemenge angepasst werden, er wird aber nicht „verbraucht“. Und es kann auch passieren,

dass trotz guter Planung kein Gast kommt. Der Personalaufwand entsteht dennoch und kann nicht „auf Lager gelegt“ werden. Der Betriebsaufwand (Verwaltung, Marketing, Dienstleistungen usw.) ist ebenfalls großteils unabhängig von der Gästezahl. Und schließlich zählen zu den fixen Kosten auch Miete, Pacht, Leasing und Abschreibungen.

Zu den Fixkosten zählt auch der Pachtzins. Immer wieder scheitern Wirte an zu hohen Pachten. Doch wie hoch sollte bzw. darf dieser sein? Diese Frage wird oft gestellt. Zunächst wird der Pachtzins durch den aktuellen und in der Vergangenheit erzielten sowie den zu erwartenden Umsatz bestimmt. Der Pachtzins kann also umsatzbezogen vereinbart werden, oder als fixer Pachtzins. Weiters ist der Standort, der Markt und die Beschaffenheit des Gebäudes (und damit ihr Einfluss auf die laufenden Kosten) zu berücksichtigen. „Faustformeln“ sind daher schwierig, werden aber als erste Verhandlungsgrundlage gerne herangezogen: Bei Restaurants werden oftmals 8 bis 12 % vom Umsatz, bei Hotels 15 bis 25 % vom Umsatz genannt. Für Restaurants spricht man oft von „Pacht mal Acht“, d.h. der Nettoumsatz sollte zumindest 8 mal der Pacht entsprechen. Wie gesagt, das ist eine „Faustformel“ und ob die obere oder untere der genannten Grenzen angesteuert wird, hängt von vielen Faktoren ab.

Jedenfalls sollten Sie den Pachtvertrag genau studieren, Musterverträge Ihrer Interessensvertretung heranziehen und den Vertrag unbedingt von Experten erstellen bzw. prüfen lassen – sonst erlebt man oft bittere Überraschungen, wenn etwa Instandhaltungspflichten auf den Pächter übertragen wurden. Liegt ein Missverhältnis von Leistung und Gegenleistung vor (d.h. die Pacht ist deutlich überhöht), dann kann rechtlich gegen den Pachtvertrag vorgegangen werden.

Testen Sie sich selbst!



Kenne ich die Kostenstruktur meines Betriebes genau? ja nein

Habe ich eine Zielvorstellung davon, wie hoch meine Kosten (Wareneinsatz, Personal, Betriebskosten etc.) sein dürfen? ja nein

Habe ich meine Investitionen durchgerechnet, und „rechnen“ sie sich auch? ja nein

Kenne ich bei allen meinen Speisen und Getränken die Kosten des Wareneinsatzes? ja nein



TIPP:

Gehen Sie regelmäßig (monatlich oder zumindest im Quartal) die Umsätze und Kosten mit Ihrem Steuerberater durch, und prüfen Sie, ob Ihre Annahmen für die Kalkulation passen und wie sich die Kosten entwickeln.

Verschaffen Sie sich einen Überblick!

Die wesentlichen Kostenpositionen

Kostenposition	Kosten im Jahr 20__
Variabler Aufwand	
Wareneinsatz Küche (für Speisen)	
Wareneinsatz Keller (für Getränke)	
Wareneinsatz Sonstiges (z. B. Handelswaren)	
Fixer Aufwand	
Betriebsaufwand	
Personalaufwand	
Lohnabhängige Abgaben	
Sonstiger Personalaufwand	
Kommunikationskosten (Telefon, Internet)	
Dienstleistungen	
Provisionen	
Betriebssteuern	
Verwaltung	
Marketing	
Instandhaltung	
Energie	
Sonstiger Betriebsaufwand	
Management /Franchise-Gebühren	
Miete/Pacht/Leasing	
Versicherung Immobilie	
Abschreibungen	
Sonstige Aufwände	
Finanzaufwände (Zinsen)	

Tragen Sie die Kosten des vergangenen Jahres ein. Sie werden staunen, was hier alles angefallen ist. All diese Kosten müssen durch den Zuschlagsatz (siehe S. 48 f.) gedeckt sein. Und mehr als das: Der Rohaufschlag muss dann auch den Gewinn (sprich Ihr „Unternehmergehalt“) decken! **Dazu später noch mehr.**

7

Convenience-Produkte

Im Zusammenhang mit Kosten und Qualität darf das Thema „Convenience“ nicht unerwähnt bleiben. Convenience bedeutet „Bequemlichkeit“ und damit weniger Arbeitsaufwand – also auch weniger Kosten?

Vorsicht! So einfach ist es (leider) nicht.

Convenience-Küche wird häufig als „böses“ Gegenstück zur „guten“ Frischküche dargestellt. Frische, regionale Produkte sollten heutzutage zum Angebot gehören, allerdings vollzieht sich der Übergang von der Frisch- zur Convenience-Küche in mehreren Schritten. Es gibt nämlich unterschiedliche Produktionsstufen bei Convenience:

1. Grundstufe:

Produkte in Rohzustand
(Conveniencegrad 0 %)

2. küchenfertig:

Das Produkt muss nicht mehr zugeschnitten oder portioniert, aber noch gegart werden
(Conveniencegrad ca. 15 %)

3. koch- bzw. garfertig:

Das Produkt muss nur noch gekocht, gebraten, frittiert oder gebacken werden (Conveniencegrad ca. 30–40 %)

4. mischfertig:

Durch Mischung verschiedener Komponenten entsteht ein fertiges Gericht (Conveniencegrad ca. 50 %)

5. regenerierfertig:

Nach Wärmezufuhr sind die Speisen verkaufsfertig
(Conveniencegrad ca. 100 %)

6. verzehrfertig:

Kann sofort gegessen werden (Conveniencegrad 100 %)

Vor allem in den ersten Produktionsstufen gibt es viele Produkte, die von vielen Wirten verwendet werden. Das ist grundsätzlich auch in Ordnung, aber trotzdem sollte man sich den Einsatz von Convenience-Produkten gut überlegen. Ob man sich dafür entscheidet, hängt von vielen Faktoren ab: hauptsächlich vom Level des Restaurants und dem damit verbundenen Qualitätsanspruch sowie der Qualifikation der Mitarbeiter und der Mitarbeiterzahl in der Küche.

Die **Vorteile von Convenience-Produkten** sind klar: gleichbleibende Qualität durch entsprechende Standards, auch bei der Hygiene, Vereinfachung der Kalkulation und zeitsparendes Arbeiten.



Den Einsatz von Convenience-Produkten sollte man sich gut überlegen

8

Regionalität wird immer wichtiger - auch für Ihren Betrieb?

Die Ergebnisse von Gästebefragungen sind oft erstaunlich: Fragt man Urlauber, warum sie nach Österreich kommen, dann stehen Berge, Seen und kulturelle Highlights ganz oben. Fragt man aber, warum sie unser Land wieder besuchen wollen, kommt die Kulinarik ins Spiel: Viele Gäste wollen wegen dem hervorragenden Essen und den Spezialitäten der Region wieder Urlaub in Österreich machen.

Regionalität hat sich zu einem massiven Trend entwickelt – und ist mit Sicherheit keine „Modeerscheinung“. Gäste fragen nach, woher Produkte und Zutaten stammen und wissen es zu schätzen, wenn regional gekocht wird. Derzeit arbeitet das Netzwerk Kulinarik an Richtlinien zu einem Qualitäts- und Herkunftssicherungssystem, dem österreichische Gastronomen **freiwillig** beitreten können. Im Mittelpunkt stehen dabei garantierte regionale Herkunft der Lebensmittel und



Punkten Sie mit regionalen Angeboten

hohe Produkt- und Verarbeitungsqualität. Darüber hinaus zeichnet das „SalzburgerLand Herkunftszertifikat“ kontrollierte regionale Lebensmittel aus. Infos, Produkte und Hersteller unter www.garantiert-regional.at

Mit Regionalität kann man hervorragend „spielen“: Altes wird mit Neuem verbunden, das Ursprüngliche wird wiederentdeckt, Regionales mit Internationalem verschmolzen. Kurz gesagt: Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt.

Für den Gast entscheidend sind **Qualität, Frische und Geschmack**. Lebensmittel werden in Europa oft Zehntausende Kilometer durch die Gegend transportiert – das wirkt sich natürlich auch auf Qualität und Geschmack aus. Macht es nicht was her, wenn Sie dem Gast sagen können, dass der Fisch, den Sie ihm servieren, erst vor wenigen Stunden aus dem See geholt wurde? Natürlich, oft gibt es Produkte nicht vor Ort. Aber wenn es eine regionale Alternative gibt: Warum sollte man nicht diese verwenden? Vielleicht gibt es nicht alles das ganze Jahr – aber damit gibt es eine gute Gelegenheit, die Speise- und Getränkekarte auch **saisonal** anzupassen. Oft ist man bei regionalen Produkten auch noch von der unglaublichen Vielfalt überrascht: es muss nicht die „Einheitskartoffel“ und „Zuchttomate“ sein. Oft können Landwirte vor Ort zehn verschiedene Sorten eines Gemüses anbieten, die auch sehr unterschiedlich schmecken. Zudem wollen Gäste aus Nah und Fern die Spezialitäten der Region kennenlernen, die es nur hier zu essen gibt.

Pongauer Käsesuppe, Gamssuppe mit Pilzknödeln, Salzburger Bierfleisch, Tennengauer Brennesselkrapfen, Lungauer Schöpsernes, Powidlpfesen: Klingt das nicht verlockend? ¹

Regionalität hat viel mit **Vertrauen** zu tun: Als Unternehmer müssen Sie Ihren Lieferanten vertrauen können – und der Gast Ihnen. Die Basis dafür ist eine durchdachte Auswahl an Partnerschaften. Aus guten Entscheidungen entwickeln sich oft langfristige Lieferbeziehungen, die beiden Seiten viele Chancen bieten. Zertifizierungen, Herkunftsbezeichnungen, Organisationen mit speziellen Standards und Marketingverbände können dabei helfen, „die Spreu vom Weizen zu trennen“. Unser Tipp: Hören Sie sich um, lassen Sie sich beraten, folgen Sie Empfehlungen und sprechen Sie auch unbedingt mit Ihren Mitarbeitern über Entscheidungen, denn sie werden es schließlich sein, die mit den Produkten arbeiten werden.

Regionalität hat auch viel mit **Wertschätzung** zu tun, und zwar für die Produkte und Rohstoffe, die Lieferanten, aber auch mit Wertschätzung der Gäste. Das sollten Sie zeigen! Damit sind wir wieder bei der Frage nach dem Konzept Ihres Betriebes: Wollen Sie das Thema Regionalität bewusst einsetzen oder möchten Sie die Internationalität des Angebots stärker in den Vordergrund rücken? Junk Food und Industrieware gibt es natürlich auch. Die Frage ist: Was ist für Ihren Betrieb das Richtige? Ist es das Rind aus Argentinien, für das Sie „berühmt“ sind oder ist es der heimische Fisch? Aber: Auch bei internationaler Küche kann der Salat aus der Nachbarschaft sein – es geht um kreative Kombinationen!

¹ ...brauchen Sie Ideen? Die Broschüre „So kocht Salzburg“ mit typischen regionalen Rezepten bekommen Sie bei der Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft der Wirtschaftskammer Salzburg

Noch ein Hinweis: **Regionalität** und **Convenience** schließen sich nicht aus. Vorgefertigte heimische Schmankerl, die Sie in Ihrem Betrieb vollenden und veredeln, können auch vom benachbarten Produzenten stammen, der höchsten Wert auf Qualität legt.

Man hört oft: Regionalität kostet mehr. Das kann stimmen, muss es aber nicht. Einkaufskooperationen helfen beispielsweise dabei, bei regionalen Produkten die Kosten im Griff zu behalten (siehe Kapitel 12, ab Seite 62). Und auch beim Preis der Speisen und Getränke kann nachjustiert werden. Wichtig ist jedenfalls, dem Gast die Regionalität schmackhaft zu machen: Heben Sie die Regionalität in ihrer ganzen Werbelinie hervor und lassen Sie auch Ihre Mitarbeitern diesen Mehrwert verkaufen – dann ist der Gast auch bereit, dafür etwas mehr zu zahlen! ²



TIPP:

Mit Regionalität können Sie Ihrem Gastronomiekonzept eine neue Facette geben. Der Gast schätzt regionale, ehrliche, saisonale, frische, qualitätsvolle Produkte und ist auch bereit, dafür mehr zu bezahlen. Sie müssen es ihm aber schmackhaft machen und präsentieren.



Lebensmittel mit dem SalzburgerLand Herkunftszertifikat sind streng kontrolliert. Sie werden von Salzburger Bauern und Nahrungsmittelproduzenten in bester Handwerkstradition hergestellt.



² Dazu gibt es übrigens auch einen wissenschaftlichen Beleg: Wansink, Brian, Koert van Ittersum, and James E. Painter (2004), "How Diet and Health Labels Influence Taste and Satisfaction," *Journal of Food Science*, 69:9 (Nov-Dec), S. 340-S. 346.

9

Auf den Deckungsbeitrag kommt es an

Neben dem Umsatz und dem Gewinn können wir noch eine weitere wichtige Kennzahl berechnen: den **DECKUNGSBEITRAG**.

Der Deckungsbeitrag („Rohertrag“) ergibt sich aus den Umsatzerlösen abzüglich der variablen Kosten (Wareneinsatz). Zu den Umsatzerlösen zählen alle Erlöse aus dem Verkauf von Speisen und Getränken. Sie finden diesen Betrag auch in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV).

Der Deckungsbeitrag ist eine der zentralen Kennzahlen im Betrieb. Er entscheidet ganz wesentlich über Erfolg oder Misserfolg.

Mit dem **Deckungsbeitrag** werden

- ⇒ der fixe Betriebsaufwand und
- ⇒ das Betriebsergebnis (= der Unternehmerlohn) sowie weitere Investitionen abgedeckt.

Was führt eigentlich zu **Verlust**? Dafür gibt es mehrere Antworten, oft ist es auch eine Kombination:

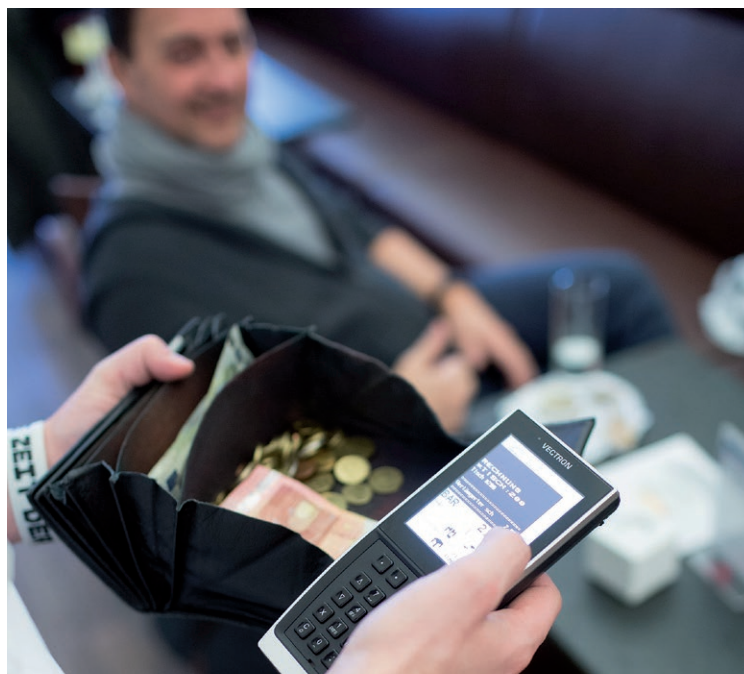
- ⇒ Die **Preise** sind zu niedrig.
- ⇒ Die verkaufte **Menge** ist zu gering.
- ⇒ Die **variablen Kosten** sind zu hoch.
- ⇒ Dadurch sind die **Deckungsbeiträge** zu gering.
- ⇒ Die **fixen Kosten** sind zu hoch.

Weitere Infos:

Scannen Sie den
QR-Code, oder geben
Sie die URL ein!



<https://www.wko.at/branchen/w/tourismus-freizeitwirtschaft/gastronomie/Kalkulationsworkshop-fuer-Gastronomen.html>

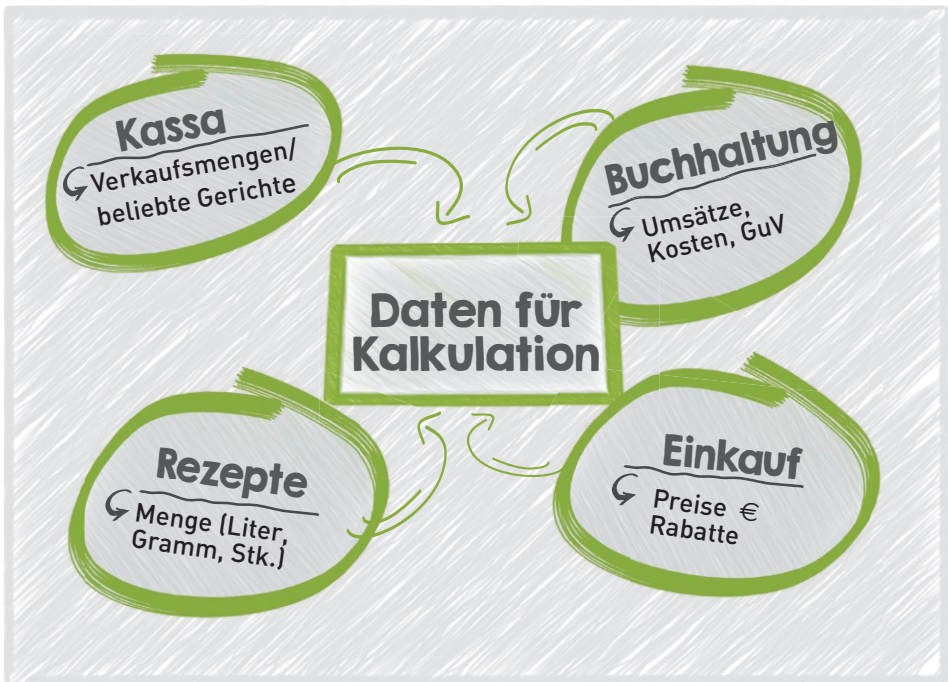


Wo bekomme ich die Daten her?

Es gibt viele Ratgeber zu den Themen Kalkulation und Kostenkontrolle. Dabei wird vor allem erklärt, wie etwas zu errechnen ist und welche Daten dazu benötigt werden. Aber **woher** kriegen wir die ganzen Daten? Hier ein paar Tipps:

- ⇒ **Rezepte:** Für alle Speisen und Beilagen brauchen Sie Rezepte. Dadurch soll nicht nur eine gleichbleibende Qualität gesichert, sondern auch die **Menge** der Zutaten niedergeschrieben werden, um sie auf eine einzelne Portion herunterrechnen zu können.
- ⇒ **Einkauf:** Sie sammeln brav die Rechnungen, oder? Dann notieren Sie sich bitte regelmäßig die **Preise** der Produkte (Kilogramm, Liter, Stück). Am besten schreiben Sie diese Angaben gleich bei den Rezepten nieder. So haben Sie alles übersichtlich geordnet und sehen, wie sich die Preise entwickeln – und können darauf reagieren!
- ⇒ **Kassensystem:** Moderne Kassensysteme können mehr, als man denkt. Um ihre Funktionen optimal auszunutzen, sollten alle Artikel mit Name und Preis eingegeben werden. So können Sie auch am Tages-, Wochen- oder Monatsende nachvollziehen, was verkauft wurde. Wurde alles als „Diverses Küche“ eingetippt, haben Sie kaum eine Übersicht. Im „Kassenjournal“ sind die **Verkaufsmengen** hinterlegt. So stellen Sie fest, welche Gerichte und Getränke sich gut verkaufen und welche nicht. Nutzen Sie diese Daten unbedingt!

- ⇒ **Buchhaltung/Steuerberater:** Steuerberater bereiten die Daten in regelmäßigen Abständen auf. **Aber:** Viele erfassen die Daten nicht speziell für die Gastronomie. Achten Sie darauf, dass die Erlöse/ Umsätze sowie der Wareneinsatz zumindest nach Küche, Keller und Sonstiges getrennt erfasst werden. So ist eine bessere Kontrolle möglich. Fordern Sie das ein! Und sollten Ihnen die Basisinformationen fehlen, lassen Sie sich bitte helfen.





TIPP:

Als Unternehmer sind Sie dazu verpflichtet, alle Belege zu sammeln, die mit Ihrem Betrieb in Zusammenhang stehen. Diese müssen auch aufgezeichnet werden (entweder in einer Einnahmen-Ausgaben-Rechnung oder als doppelte Buchhaltung). Dazu kommt die Registrierkassenpflicht bei Umsätzen von zumindest 15.000 Euro pro Jahr und davon ein Barumsatz (inkludiert Zahlungen mit Kredit- oder Bankomatkarten) von zumindest 7.500 Euro!

Wenn Sie diese ganzen Daten ohnehin erfassen müssen, können Sie die Aufzeichnungen gleich für die interne Kalkulation und Kontrolle nutzen. Am besten verwenden Sie dazu eine Software für die Tabellenkalkulation (wie Microsoft Excel).

Keine Angst vor Excel! Sie werden es zu schätzen wissen ...

Angebote oder Rechnungen – das geht in einem Textverarbeitungsprogramm (wie Microsoft Word) wunderbar. Aber unterschätzen Sie nicht den Wert eines Tabellenkalkulationsprogramms (wie Excel). Im Namen ist bereits das Wort „Kalkulation“ enthalten: Sie können mit Excel relativ bequem Kalkulationen und Berechnungen durchführen. Einmal angelegt hilft es auch dabei, dieselben Berechnungen schnell und einfach zu wiederholen.

11

Die eigentliche Kalkulation

- ⇒ Im **Preis** zeigt sich, ob Produkt und Marketing funktionieren.
- ⇒ In den **Kosten** zeigt sich, ob das Management des Betriebs funktioniert und die Investitionen „zu stemmen“ sind.
- ⇒ Im **Deckungsbeitrag** und im **Rohhertrag** zeigt sich, ob das Betriebskonzept funktioniert.

Die Königsdisziplin ist aber die Kalkulation. Sie liefert uns Folgendes:

- ⇒ den Soll-Preis, um einen ausreichend hohen Deckungsbeitrag erwirtschaften zu können;
- ⇒ den Mindestpreis, der auch bei Aktionen nicht unterschritten werden soll;
- ⇒ einen Anhaltspunkt, wie hoch der Wareneinsatz sein darf, sowie
- ⇒ einen Anhaltspunkt, wie und ob die Betriebskosten zurückverdient werden (können).

Voraussetzungen für eine funktionierende Kalkulation sind:

SCHRITT 1: Standardisierung der Rezepturen,
vollständige Erfassung der
Wareneinsatzmengen

SCHRITT 2: Bewertung des Wareneinsatzes

SCHRITT 3: Kalkulation des Produkts,
Festlegung des Preises

SCHRITT 4: laufende Erfassung (und Überwachung)
der Einstandspreise, des Personalaufwands
und der Betriebskosten

Grundschemata der Getränkekalkulation

	Wareneinsatz
+	Aufschlag (in % oder als fixer Wert)
=	Nettopreis
+	20 % Umsatzsteuer
=	Kartenpreis brutto

Grundschemata der Speisenkalkulation

	Wareneinsatz
+	Aufschlag (in % oder als fixer Wert)
=	Nettopreis
+	10 % Umsatzsteuer
=	Kartenpreis brutto

Hinweis:

Wir haben alle Berechnungen ohne Bedienungsentgelt durchgeführt! In der Gastronomie war es früher üblich (und ist es zum Teil auch noch heute), ein Bedienungsentgelt („service charge“) anzugeben. Dabei wird ein prozentualer Aufschlag von 10–15 Prozent extra ausgewiesen. Das Geld fließt zuerst dem Gastronomen zu und geht dann an das Servicepersonal weiter. Aber Achtung: Das Bedienungsentgelt darf nicht mit dem Trinkgeld verwechselt werden! Es stellt einen variablen, vom Umsatz abhängigen Lohnbestandteil dar. Die Einnahmen aus dem Bedienungsentgelt werden dann meist nach einem bestimmten Schlüssel auf die Mitarbeiter verteilt (Tronc-Verrechnung).

SCHRITT 1: Standardisierung der Rezepturen, vollständige Erfassung der Wareneinsatzmengen

Um überhaupt standardisiert kalkulieren zu können, ist es zuerst notwendig, das Produkt zu standardisieren. Dem wird oft entgegengehalten, dass Kochen ein kreativer Beruf und Standardisierung hier nicht möglich ist. Das mit der Kreativität stimmt schon, aber unüberlegte Experimente, bei denen nicht auf die Kosten geachtet wird, können zu einem Problem werden. Deshalb sollte man auch kreative Produkte kostenmäßig im Blick haben.

Die Standardisierung der Speisen ist auch wegen der Hygiene- und Allergenverordnungen notwendig. Hin zur Standardisierung eines Gerichtes ist es nur mehr ein kleiner Schritt!

Nehmen Sie sich Ihre Speisen und Getränke (beispielsweise Cocktails) vor, und **machen Sie den Test**: Welche Zutaten brauchen Sie in welcher Menge für eine Portion beziehungsweise ein Getränk? Dieses „Probekochen“ bringt oft erstaunliche **Aha-Erlebnisse**. Werden die Mitarbeiter einbezogen, fällt es auch leichter, die Köche auf das Anlegen und Einhalten von Rezepten zu verpflichten.

Durch ein „Probekochen“ wird oft erst so wirklich klar:

- ⇒ **welche Zutaten** für ein Produkt notwendig sind (die auch bevorratet werden müssen),
- ⇒ wie viel **Aufwand** (Prozessschritte) seine Herstellung bereitet,
- ⇒ wo man **Einsparungen** vornehmen könnte,
- ⇒ wie man vielleicht sogar mit kleinen **Verbesserungen** den **Preis** leicht anheben könnte.

Die Gastronomie ist ein Bereich, in dem es oft um Gramm oder Cent geht – in der Menge macht es aber was aus und entscheidet oft über Erfolg oder Misserfolg! Mithilfe von Waagen und Messbechern zu arbeiten ist keine Schande. Es macht einen Unterschied, ob das Filetsteak 180 g statt der 150 g laut Rezept hat, nur weil der Koch „nach Augenmaß“ schneidet. Auch das muss geübt werden ...

Machen Sie auch ein Foto von dem Gericht (= Qualitätssicherung), schreiben Sie die Rezepturen auf, legen Sie sie gut zugänglich ab, oder hängen Sie sie in der Küche aus. Und vor allem: Sprechen Sie mit den Mitarbeitern darüber!



TIPP:

Die Standardisierung durch Rezepte bringt viele Vorteile: gleichmäßige Qualität, schnelle Einarbeitung von neuen Mitarbeitern und anderes mehr.

Aber: Kontrolle ist wichtig! Verpflichten Sie alle Mitarbeiter auf die Einhaltung der Rezepte, und kontrollieren Sie stichprobenweise.

Beispiel: Rezeptur eines Putenschnitzels nach Wiener Art mit Kartoffelsalat

Menge	Einheit	Bezeichnung
150	g	Putenschnitzel (ungeschnitten eingekauft)
60	g	Butterschmalz
0,25	Stk.	Zitrone (unbehandelt)
20	g	Semmelbrösel
5	g	Mehl
0,5	Stk.	Ei
0,1	g	diverse Gewürze (Salz, Pfeffer, etwas Paprika)
200	g	Kartoffeln (festkochend)
1	Stk.	Zwiebel (weiß)
0,05	l	Apfelessig
0,05	l	Olivener Öl
0,2	l	Fleischbrühe
5	g	Senf (mittlere Schärfe)
0,1	l	braune Butter

Vorbereitung

1. Butterschmalz in Pfanne erhitzen
2. Schnitzel schneiden (Schmetterlingsschnitt) und unter Folie klopfen (120 g) usw.

Zubereitung

1. Schnitzel in Mehl, dann Ei, dann Bröseln wenden
2. Panade nur leicht festdrücken
usw.



SCHRITT 2: Bewertung des Wareneinsatzes

Der Wareneinsatz, also der Wert der Zutaten und Beilagen, die für ein Gericht benötigt werden, muss nach Schritt 1 (Standardrezepturen) ebenfalls bewertet werden. Manchmal muss man dann die Rezeptur anpassen, falls der Wareneinsatz zu hoch ausfällt.

Bei der Bewertung des Wareneinsatzes sind auch die bei der Vor- und Zubereitung entstehenden Verluste (durch Lagerung, Schnitt-, Bratverluste etc.) einzubeziehen.

Beachten Sie auch: Verluste sind vor allem dann zu berücksichtigen, wenn beispielsweise Verschnitte oder Reste nicht für Anderweitiges (Ansatz von Soßen oder Fonds) verwendet werden können.

Sich zu verkalkulieren kann richtig ins Geld gehen!

Überlegen wir mal: Bei dem Beispiel auf der nächsten Seite beträgt der Wareneinsatz für ein Schnitzel 1,14 Euro (netto) für Schnitzelfleisch.

Wenn Sie nun im Jahr 5.000 Schnitzel verkaufen und pro Portion für Schnitzelfleisch 20 Cent mehr Wareneinsatz haben, dann verkalkulieren Sie sich um $5.000 \times 20 \text{ Cent} = 1.000 \text{ Euro}$.

Wenn Sie dann auch noch den Rohaufschlag (z. B. 200 %) dazurechnen (zum Rohaufschlag kommen wir später noch), dann verkalkulieren Sie sich um 3.000 Euro.

Sie sollten daher eine Liste aller Rohstoffe und Zutaten führen, deren Einkaufspreise und die Rezepturen aktuell halten!

Beispiel:

Berechnung des Wareneinsatzes für Schnitzelfleisch

1) Berechnung des tafelfertigen Gewichts bzw. Tafelgewichtes

Einkaufsgewicht	100 %
– Schwund	15 % (Verschnitt, Sehnen, Zubereitungsverlust usw.)
<hr/>	<hr/>
= tafelfertiges Gewicht	85 % vom Rohgewicht

Einkaufsgewicht	5.000 g
tafelfertiges Gewicht = 5.000 g * 85 %	4.250 g

2) Berechnung des Bareinkaufspreises

Listenpreis (ohne USt) für 5.000 g	45,00 Euro
– Rabatt (10 %)	4,50 Euro
<hr/>	<hr/>
Zieleinkaufspreis (netto)	41,50 Euro
– Skonto (3 %)	1,25 Euro
<hr/>	<hr/>
Bareinkaufspreis	40,25 Euro



Tatsächlich muss bei Ihrem Lieferanten auch noch die gesetzliche Umsatzsteuer bezahlt werden (in dem Fall 9 Euro; der Bruttopreis ist damit 54 Euro). Dies stellt jedoch für Sie eine Vorsteuer dar, die Sie dem Finanzamt gegenüber geltend machen können. Deshalb geht man bei der Kalkulation immer von **Preisen ohne Mehrwertsteuer** aus!

3) Berechnung des Wareneinsatzes (z.B. 120 Gramm Schnitzfleisch)

Einkauf 5.000 g – 15 % Schwund = 4.250 g

Bareinkaufspreis je Gramm = 40,25 Euro / 4.250 g *

120 g = 1,14 Euro pro Portion für Schnitzfleisch
(= Wareneinsatz WES)

Diese 1,14 Euro sind die Grundlage für die weitere Kalkulation der Speise (s. Beispiel auf Seite 55, Kapitel 11)



TIPP:

Für eine korrekte Kalkulation ist es wichtig, die Gewichtsverluste durch Lagerung, Putzen von Gemüse und Obst, Zerlegung oder Auslösen von Fisch und Fleisch sowie beim Garen zu kennen. Es gibt hier zahlreiche Listen, die Ihnen helfen, diese Verluste zu beziffern.

SCHRITT 3: Kalkulation des Produktes Festlegung des Preises

Nach der Bewertung des Wareneinsatzes für die Rohstoffe, Beilagen und Zutaten geht es nun um die Kalkulation des Produkts und die Preisfestlegung. Wir haben in Kapitel 11, Seite 51 die fixen und variablen Kosten aufgelistet, die durch die Preise wiederverdient werden sollen. Dies bedeutet, dass nicht nur der Wareneinsatz, sondern selbstverständlich alle Kosten in der Kalkulation Berücksichtigung finden sollen.

Grundsätzlich gibt es **mehrere Varianten** für die Kalkulation:

1. Kalkulation mit Prozentsatz/Multiplikator oder Fixbetrag für Gemeinkosten (Personal, Miete, Pacht – also im Prinzip alle Kosten, außer dem Wareneinsatz)

- ⇒ Wareneinsatz plus Aufschlag prozentuell beziehungsweise als Multiplikator
- ⇒ Wareneinsatz plus Aufschlag als Fixbetrag

Der Aufschlag mit einem Prozentwert oder einem Multiplikator ist sehr gängig, kann allerdings dazu führen, dass Produkte mit einem höheren Wareneinsatz für den Gast zu teuer werden: Durch die Multiplikation schlägt sich ein höherer Wareneinsatz auch stärker durch. Der Fixbetrag erlaubt zudem eine klarere Zuordnung zu Produkten (auch aus Gründen der Sortimentsstrategie), und in Summe haben Sie möglicherweise den Betrag, den Sie für die Sicherung Ihrer Existenz benötigen, besser im Griff.

2. Gemeinkostenverrechnung inklusive Gewinnzuschlag oder gesonderte Verrechnung des Gewinnzuschlages

Der Gewinnzuschlag – also das, was der Unternehmer konkret verdient – sollte nicht dem Zufall überlassen werden. Der Gewinn ist jedenfalls in die Produkte einzukalkulieren. Klarer ersichtlich wird dies, wenn Sie den Gewinnzuschlag gesondert verrechnen. Es kann aber auch Ihre Entscheidung sein, den Gewinn in einen „allgemeinen“, gesamthaften Zuschlagsatz zu integrieren, vor allem dann, wenn Sie gegenüber Ihren Mitarbeitern den Gewinn nicht gesondert ausweisen möchten.

Den Kalkulationsaufschlag kann man aus der Ergebnisrechnung ermitteln und dann sortimentsstrategisch, also je nach Produkten wie Speisen (Fleisch, Fisch etc.) oder Getränken (Weine, alkoholfreie Getränke etc.) anpassen.

Kalkulationsschema 1

(mit inkludiertem Gewinnzuschlag)

$$\begin{array}{r}
 \text{Wareneinsatz (WES)} \\
 + \quad \text{Aufschlag (als \%-Satz vom WES)} \\
 \quad \text{oder Absolutbetrag inkl. Gewinn} \\
 \hline
 = \quad \text{Nettoverkaufspreis} \\
 + \quad \text{Mehrwertsteuer} \\
 \hline
 = \quad \text{Inklusivpreis/Kartenpreis}
 \end{array}$$

Kalkulationsschema 2 (Gewinnzuschlag getrennt)

$$\begin{array}{r}
 \text{Wareneinsatz (WES)} \\
 + \quad \text{Aufschlag (als \%-Satz vom WES)} \\
 \quad \text{oder Absolutbetrag} \\
 \hline
 = \quad \text{Selbstkosten} \\
 + \quad \text{Gewinnzuschlag (in \%)} \\
 \hline
 = \quad \text{Nettoverkaufspreis} \\
 + \quad \text{Mehrwertsteuer} \\
 \hline
 = \quad \text{Inklusivpreis/Kartenpreis}
 \end{array}$$

Beispiel für Kalkulationsschema 1:

Sie haben bei einem Gericht einen Wareneinsatz von 2,80 Euro und wollen für die Gemeinkosten 200 Prozent aufschlagen:

Wareneinsatz		2,80 Euro
Aufschlag	+	5,60 Euro (200 % von 2,80 Euro)
Nettopreis	=	8,40 Euro

oder: Wareneinsatz $\times 3 = 2,80 \text{ Euro} \times 3 = 8,40 \text{ Euro}$

Das Problem bei dieser Kalkulation ist, dass Produkte, die im Wareneinsatz teurer sind, mit einem entsprechend höheren Preis angeboten werden müssen:

	Gericht A	Gericht B
Wareneinsatz	2,80 Euro	3,20 Euro
Aufschlag	+	+ 6,40 Euro
Nettopreis	= 8,40 Euro	= 9,60 Euro



FAZIT:

Zwischen den Gerichten A und B beträgt die Differenz im Wareneinsatz 40 Cent, im Aufschlag jedoch 80 Cent!

Beispiel aus der Praxis: Wie hoch sollte der Gewinnzuschlag beim Wiener Schnitzel sein?

Ein Wirt will das „Putenschnitzel nach Wiener Art“ auf die Karte setzen. Der Wareneinsatz für das Gericht beträgt:

WES Putenschnitzel paniert	2,27 Euro
WES Kartoffelsalat	0,45 Euro
<hr/> WES gesamt	<hr/> 2,72 Euro

Wird ein Aufschlag in der Höhe von 200 Prozent verrechnet, ergibt dies folgenden Verkaufspreis:

WES gesamt	2,72 Euro
+ Aufschlag (200 %)	5,44 Euro
<hr/> Nettopreis	<hr/> 8,16 Euro
+ Mehrwertsteuer (10 %)	0,82 Euro
Inklusivpreis/Kartenpreis	8,98 Euro

Wenn man es schafft, das Gericht um 10,20 Euro zu verkaufen, wächst der Aufschlag auf 241 Prozent (6,56 Euro statt 5,44 Euro):

WES gesamt	2,72 Euro
+ Aufschlag (nun 241 %)	6,56 Euro
<hr/> Nettopreis	<hr/> 9,28 Euro
+ Umsatzsteuer (10 %)	0,93 Euro
Inklusivpreis/Kartenpreis	10,20 Euro

Beispiel Hauptgericht: Putenschnitzel nach Wiener Art mit Kartoffelsalat

	Einheit	Verlust	Tafel- gewicht	Preis Lieferant	Preis je Einheit	Menge lt. Rezeptur	Waren- einsatz
Putenfleisch	5.000 g	15 %	4.250	40,25	0,01	120	1,14
Butterschmalz	250 g	0 %	250	3,80	0,02	60	0,91
Zitrone	1 Stk.	5 %	0,95	0,20	0,21	0,25	0,05
Semmelbrösel	1.000 g	5 %	950	0,80	0,00	20	0,02
Mehl	1.000 g	5 %	950	0,40	0,00	5	0,00
Ei	1 Stk.	10 %	0,9	0,25	0,28	0,5	0,14
diverse Gewürze (Mischung)	1.000 g	10 %	900	1,00	0,00	0,1	0,01
WES Putenschnitzel paniert							2,27
Kartoffeln (festkochend)	1.000 g	10 %	900	1,00	0,00	200	0,22
Zwiebel (weiß)	10 Stk.	10 %	9	1,50	0,17	1	0,17
Apfelessig	1.000 ml	0 %	1.000	4,50	0,00	0,05	0,01
Olivenöl	1.000 ml	0 %	1.000	7,90	0,01	0,05	0,01
Fleischbrühe	1.000 ml	0 %	1.000	2,00	0,00	0,2	0,01
Senf (mittlere Schärfe)	200 g	0 %	200	0,60	0,00	5	0,02
braune Butter	250 ml	10 %	225	1,10	0,00	0,1	0,01
WES Kartoffelsalat							0,45
Gesamter Wareneinsatz							2,72

Genau so, wie wir es gerade beim Putenschnitzel getan haben, sollten Sie jede Ihrer Speisen durchkalkulieren. Nur so können Sie den Überblick bewahren und auf steigende Kosten reagieren.

Noch ein paar Tipps zum Wareneinsatz:

- ⇒ Legen Sie Einkaufsmengen und -häufigkeiten fest. So sinkt der Schwund und im Idealfall erhalten Sie sogar bessere Einkaufsbedingungen.
- ⇒ Legen Sie Mindest- und Höchstbestände für Ihr Warenlager fest.
- ⇒ Vergleichen und prüfen Sie Ihre Lieferanten. Führen Sie Lieferantengespräche, um ihre Einkaufskonditionen zu verbessern. (s. auch Kapitel 12 – Einkaufskooperationen)
- ⇒ Achten Sie auf Rabatte und Sonderaktionen, nutzen Sie den Skonto aus.
- ⇒ Sorgen Sie für eine geordnete Warenübernahme bei der Anlieferung und kontrollieren Sie die gelieferte Ware sofort.
- ⇒ Prüfen Sie in regelmäßigen Abständen das Haltbarkeitsdatum (bei Ihren Beständen, aber auch bei der Anlieferung neuer Waren).
- ⇒ Entnehmen Sie die Waren aus Ihrem Lager nach dem „FIFO-Prinzip“ (First in First out). Die „älteste“ Ware sollte zuerst verbraucht werden.
- ⇒ Verbessern Sie die Restverwertung (beispielsweise indem Sie Fleischreste für Fonds, Suppen oder Saucen verwenden).
- ⇒ Führen Sie Bestandskontrollen durch. Dafür brauchen Sie Ordnung im Lager: alles muss beschriftet sein und seinen Platz haben. Laufende Inventuren werden dazu genutzt, den Lagerbestand

zu kontrollieren (Zugänge und Entnahmen) und Verluste festzustellen (Verderb, zu hoher Warenverbrauch, fehlerhafte Warenannahme, Diebstahl).

- ⇒ Nutzen Sie Konservierungsmöglichkeiten (Vakuu- mierung, Einfrieren) professionell.
- ⇒ Halten Sie teure Waren unter Verschluss. Sorgen Sie generell für Diebstahlschutz.
- ⇒ Kontrollieren Sie die Einhaltung der Rezepturen und Portionsgrößen.
- ⇒ Gleichen Sie regelmäßig den Sollverbrauch mit dem Istverbrauch ab. Dafür eignet sich die Rückrechnung durch die verkauften Produkte laut Registrierkasse ideal. Wenn es Abweichungen gibt, also zu viel oder zu wenig verbraucht wurde, sollten Sie die Gründe dafür herausfinden. Bei Bedarf sollten Sie mit Ihren Mitarbeitern besprechen, wie sie Verschwendung vermeiden können!



	Einheit	Verlust	Tafel- gewicht	Preis Lieferant	Preis je Einheit	Menge lt. Rezeptur	Waren- einsatz
POMMES							
Pommes TK	1.000 g	0 %	1.000	0,69	0,00	1000	0,69
Frittierfett	1.000 ml	0 %	1.000	1,60	0,00	400	0,64
Salz	1.000 g	0 %	1.000	0,45	0,00	10	0,00
WES Menge	1.000 g		1.000				1,33
WES Portion	250 g		250				0,33

PETERSILKARTOFFELN							
Kartoffeln	1.000 g	10 %	900	0,90	0,00	1.000	1,00
Wasser	1.000 ml	0 %	1.000	0,10	0,00	3.000	0,30
Butter	1.000 g	0 %	1.000	5,50	0,01	100	0,55
Petersilie	1.000 g	10 %	900	18,00	0,02	50	1,00
Salz	1.000 g	0 %	1.000	0,45	0,00	50	0,02
WES Menge	1.000 g						2,87
WES Portion	150 g						0,43

HÜHNERKEULE PANIERT							
Hühnerkeule	1.000 g	0 %	1000	5,50	0,01	1000	5,50
Salz	1.000 g	0 %	1000	0,10	0,00	80	0,01
Pfeffer	1.000 g	0 %	1000	10,90	0,01	10	0,11
Mehl	1.000 g	10 %	900	1,99	0,00	200	0,44
Ei	1 Stk.	10 %	0,9	0,20	0,22	8	1,78
Brösel	1.000 g	10 %	900	0,80	0,00	300	0,27
Frittierfett	1.000 ml	0 %	1000	1,60	0,00	2000	3,20
Butter z. Nachbraten	1.000 g	10 %	900	5,50	0,01	10	0,06
krause Petersilie	1.000 g	10 %	900	18,00	0,02	10	0,20
Zitrone	1 Stk.	0 %	1	0,20	0,20	2	0,40
WES Menge	1.000 g						11,56
WES Portion	200 g						2,32

Richtige Kalkulation bei Getränken

Auch bei den Getränken ist zu überlegen, ob man mit einem prozentuellen Aufschlag oder – ausgehend vom „Marktpreis“ – mit einem Aufschlag in Euro rechnen möchte.

Das Problem ist: Ein prozentueller Aufschlag kann dazu führen, dass Produkte für den Gast vielleicht zu teuer werden. Der Wein B im folgenden Beispiel kostet im Einkauf nur um 3,40 Euro mehr, für den Gast ist er aber um 10,10 Euro (netto) teurer.

	Wein A	Wein B
Wareneinsatz	11,80 Euro	15,20 Euro
Aufschlag (200 %) +	23,60 Euro (200 %) +	30,40 Euro (200 %)
Nettopreis	= 35,40 Euro	= 45,50 Euro

Zudem sind die durchschnittlichen prozentuellen Wareneinsätze bei Getränken sehr unterschiedlich:

	Wareneinsatz meist ca.
Kaffee	11 %
alkoholfreie Getränke	24 %
Spirituosen	22 %
Wein	35 %
Bier	27 %

Es handelt sich dabei um Durchschnittswerte. Sie können je nach Betrieb oder Betriebskategorie natürlich deutlich abweichen. Dennoch machen sie deutlich, welche Unterschiede es bei einem Getränk geben kann.

Auch im Vergleich zu den Speisen sind die Unterschiede zwischen Speisen („Küche“) und Getränken („Keller“) deutlich:

	von	bis	
Wareneinsatz Küche	32 %		36 %
Wareneinsatz Keller	21 %		27 %



Für Sie heißt das also:

1. Getränke- und Speisekalkulation sind zu unterscheiden.
2. Zwischen den einzelnen Speisen und Getränken gibt es große Unterschiede, die berücksichtigt werden müssen.



Auch bei Getränken gehört die Art des Aufschlages gut überlegt

12

Gemeinsam im Einkauf mehr erreichen!

Im Einkauf liegt der Gewinn: Diese Redensart gibt es nicht ohne Grund. Trotzdem unterschätzen viele Gastronomen die Chancen eines gut überlegten Einkaufs. Indem man sich regelmäßig um Preis- und Qualitätsvergleiche bei Lieferanten oder um „Kleinigkeiten“ wie die Prüfung der Lieferbedingungen und passende Abnahmemengen kümmert, lässt sich viel Geld sparen. Zu oft wird kurzfristig und nur bei wenigen Lieferanten bestellt. Gegen langfristige und gute Partner ist grundsätzlich nichts zu sagen. Ein Problem wird diese Praktik aber dann, wenn dabei der kritische Blick auf die Konditionen und Einkaufspreise verloren geht. Die Erfahrung zeigt: Es lohnt sich fast immer, sich mit dem Thema Einkauf auseinanderzusetzen.

Gerade für kleinere Betriebe können **Einkaufskooperationen** eine gute Wahl sein – vor allem dann, wenn ihnen die Zeit fehlt, sich intensiver mit dem Einkauf zu beschäftigen. Regionale und überregionale Einkaufskooperationen bündeln den Bedarf von verschiedenen Hotels und Gastronomiebetrieben. Durch die größeren Einkaufsmengen erhalten sie bessere Einkaufspreise und attraktivere Lieferbedingungen. Dies gilt für alle Warengruppen von Speisen, Getränken bis hin zu Non-Food-Artikeln (zum Beispiel Reinigungsmittel, Dekomaterial, Wäsche).

Ob die Zusammenarbeit mit einer solchen Kooperation vorteilhaft wäre, sollte man für seinen Betrieb zumindest prüfen. Die wesentlichen Vor- und Nachteile von Einkaufskooperationen sind folgende:

Vorteile	Nachteile
Mengen- und Preisvorteile im Einkauf, die die Warenkosten senken können	Eingeschränkte Auswahl bei Produkten, wenn für mehrere eingekauft wird
Neben Kosten- auch Zeitersparnis	Geringere Individualität und Regionalität der Produkte möglich
Zusammenarbeit mit Einkaufsprofis, die den Markt kennen und gut verhandeln	Zu Beginn höherer Abstimmungsaufwand
Größere Lieferantenauswahl, dadurch auch Zugang zu neuen und zum Teil besseren Produkten	Durch geringere eigene Auseinandersetzung mit dem Einkauf kann „Gefühl“ für den Markt und Preise verloren gehen
Mehr Markttransparenz durch Preis- und Angebotsvergleiche der Kooperation	Bei einer größeren Einkaufskooperation ist in der Regel eine Bankgarantie erforderlich
Tendenziell mehr Sicherheit bei Qualität und Lieferungen	

Zusammenfassend ist zu sagen: Es ergeben sich durch Einkaufskooperationen einige Vorteile, es müssen aber auch Kompromisse bei Individualität und Produktauswahl gemacht werden. Eine Überlegung kann daher sein, die Zusammenarbeit nur auf bestimmte Waren zu konzentrieren, die regelmäßig und in größerer Menge benötigt werden – und bei denen Individualität keine allzu große Rolle spielt. Dies könnte zum Beispiel bei Reinigungsmitteln oder Basiszutaten in der Küche der Fall sein. So können Kostenvorteile erzielt und trotzdem eigene Akzente durch besondere oder regionale Produkte gesetzt werden.

Auch beim Einkauf von regionalen Produkten sollte man sich immer wieder überlegen, ob man nicht neue Wege beschreiten will. Unser Tipp: Springen Sie über den „eigenen Schatten“ und denken Sie über eine regionale Kooperation nach – mit Mitbewerbern aus dem Umkreis. Warum sollte man nicht als Gruppe mit regionalen Produzenten für Gemüse, Obst, Fleisch oder Eier über Preise und Abnahmemengen verhandeln? So entsteht eine „Win-Win-Situation“ für beide Seiten: Die Gastronomen erhalten aufgrund der höheren Menge regionale Produkte zu günstigeren Preisen. Und die regionalen Produzenten freuen sich über eine gesicherte Abnahmemenge und können besser planen – und auch dadurch können wieder die Einkaufspreise sinken.

Gemeinsam statt alleine: Die Zusammenarbeit mit Einkaufskooperationen kann neuen Schwung in die Kalkulation bringen.



Foto: Shutterstock

Grundsätzlich sind bei der Auswahl einer Einkaufskooperation folgende Fragen zu beantworten:



TIPP:

Einkaufskooperationen sind kein Muss, aber bringen oft Vorteile. Bevor man sich zu einer Zusammenarbeit entscheidet, sollten die Vertragsdetails sorgfältig geprüft werden. Wichtig sind klare Absprachen zu Konditionen, Preis und Lieferbedingungen – und diese sollten auch schriftlich festgehalten werden!

13

Was kommt in Summe heraus?

Ob der Betrieb funktioniert oder nicht, zeigt sich am Ergebnis. Und das sieht man am Jahresende? Bitte nicht: Um einen Überblick zu bewahren, sollten Sie auch unter dem Jahr immer wieder eine Ergebnisrechnung machen (lassen).

Die Ergebnisrechnung heißt auch **KURZFRISTIGE ERFOLGSRECHNUNG**, weil sie in kurzen Abständen durchgeführt werden kann (am besten monatlich). Die Entwicklung des Umsatzes können Sie – nicht zuletzt auch durch die Verwendung von Registrierkassen – täglich beobachten.

Ob die Kosten als hoch oder gering einzustufen sind, hängt stark vom jeweiligen Betrieb ab. Entscheidend ist die Relation. Dies wird üblicherweise als Prozentsatz vom Umsatz ausgedrückt.

Hier das Wichtigste zu diesem Thema:

- ⇒ Die Relationen können sehr unterschiedlich sein. In der Topgastronomie liegt der **Wareneinsatz** zum Beispiel bei 30 bis 33 Prozent, im gutbürgerlichen Restaurant hingegen bei 25 bis 28 Prozent. Das hat mit den Preisen zu tun, die man am Markt erzielen kann, und damit ganz wesentlich mit dem Standort, der Zielgruppe, dem Betriebskonzept und der Qualität der Produkte.
- ⇒ Auch die **Personalkosten** variieren stark und reichen je nach Betriebskategorie von 25 bis 38 Prozent.

- ⇒ Der **Betriebsaufwand** liegt in einer Bandbreite von 20 bis 28 Prozent.
- ⇒ Das operative **Ergebnis** (provisorisches Betriebsergebnis) liegt zwischen ein und 30 Prozent!

Die kurzfristige Erfolgsrechnung kann zur Erfolgsanalyse auch über mehrere **Deckungsbeitragsstufen** durchgeführt werden. Dies zeigt noch besser, wo es Handlungsbedarf gibt. Deshalb werden die Erlöse und der Wareneinsatz nach

- **Küche** (Speisen),
- **Keller** (Getränke) und
- **Sonstigem** (wie beispielsweise der Verkauf von selbst produzierten Marmeladen)

getrennt.

Ein Überblick über die durchschnittlichen Aufwände und Kosten in der Gastronomie:

	Top-Gastronomie	Themen-Restaurants, Wirtshaus	Gutbürgerliches Restaurant	Bar, Kommunikations-gastronomie	*** Gasthof mit Betten und À-la-carte-Gastro
Gastroerlöse exkl. USt	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Wareneinsatz	30-33 %	30-33 %	28-32 %	20-25 %	25-28 %
Personalkosten	35-38 %	28-30 %	30-33 %	25-28 %	28-32 %
Betriebsaufwand	25-28 %	20-23 %	22-25 %	25-28 %	22-28 %
GOP (provisorisches/ operatives Ergebnis)	1-9 %	14-22 %	10-20 %	19-30 %	14-24 %

Grundschemata der kurzfristigen Erfolgsrechnung

Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER) – Kurzfassung 20xx	
	Erlöse Küche
	Erlöse Keller
	Nebenerlöse
=	Erlöse gesamt
-	Wareneinsatz Küche
-	Wareneinsatz Keller
-	Wareneinsatz Sonstiges
=	DECKUNGSBEITRAG 1
-	Personalaufwand, lohnabhängige Abgaben, Sonstiges
=	DECKUNGSBEITRAG 2
-	Betriebsaufwand
=	DECKUNGSBEITRAG 3 = GROSS OPERATING PROFIT (GOP)
-	Sonstiger Betriebsaufwand
=	DECKUNGSBEITRAG 4
+/-	Ergebnis Finanzerträge – Finanzaufwände
=	DECKUNGSBEITRAG 5
+/-	Ergebnis außerordentliche Erträge – außerordentliche Aufwände
+/-	Steuern von Einkommen und Ertrag
=	PROVISORISCHER ERFOLG/ Jahresüberschuss

„Königskennzahl“: der Break-even-Point

Und nun kommen wir zu einer der wichtigsten Kennzahlen überhaupt: zum Break-even-Point. Er sagt viel über Ihren Betrieb aus, deshalb wollen Banken ihn oft hören, wenn es um die Finanzierung einer Investition geht. Für Sie als Wirt ist der Break-even-Point wichtig, um den Betrieb steuern und die richtigen Entscheidungen treffen zu können.

Mit dem Break-even-Point erhalten Sie zwei wesentliche Informationen:

1. mengenmäßige Berechnung (Wie viele Gäste mit einem Durchschnittsumsatz X brauche ich?)
2. Wertmäßige Berechnung (Wie viel Umsatz benötige ich, um den Break-even-Point zu erreichen?)

$$\Rightarrow \text{Break-even-Point} = \frac{\text{Fixkosten}}{\text{Deckungsbeitrag des Produktes}}$$

$$\Rightarrow \text{Break-even-Umsatz} = \frac{\text{Fixkosten}}{\text{Deckungsbeitrag in \% des Umsatzes}}$$

(Variante 1)

$$\Rightarrow \text{Break-Even-Umsatz} = \text{Break-Even-Point} \times \text{Preis}$$

(Variante 2)

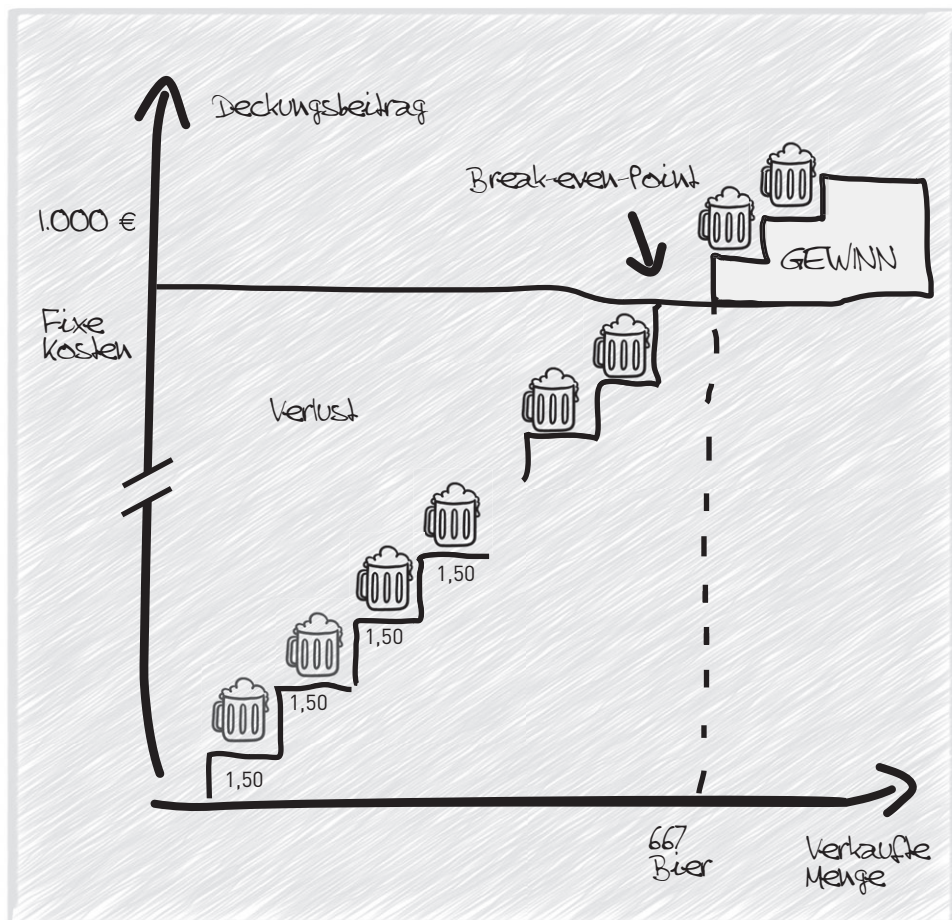
Durch diese Kennzahl wird eine zentrale Frage beantwortet: Wie viel muss ich verkaufen, damit ich aus der Verlustzone heraus- und in die Gewinnzone hineinkomme?

„KÖNIGSKENNZAHL“: DER BREAK-EVEN-POINT



TIPP:

Rechnen Sie bei den Fixkosten auch Ihren gewünschten „Brutto-Unternehmerlohn“ ein – also das, was Sie verdienen möchten!



Ein einfaches Rechenbeispiel:

Bei einer Veranstaltung betreiben Sie drei Tage lang ein „Bierstandl“. Der Wareneinsatz pro großes Bier beträgt 0,80 Euro netto. Sie haben Fixkosten (Standmiete, Personal, Miete für ein kleines Zelt) in der Höhe von 1.000 Euro. Ihr Ziel ist es, in diesen drei Tagen 500 Euro Gewinn zu machen (den Sie dann noch versteuern müssen). Sie verkaufen das Bier um 2,30 Euro (plus Mehrwertsteuer).

Die Rechnung lautet daher:

Preis	€ 2,30
- Wareneinsatz	€ 0,80
= Deckungsbeitrag	€ 1,50
Break-even-Point	€ 1.000/€ 1,50 \approx 667 Bier
Break-even-Umsatz	667 Bier x € 2,30 = € 1.534,10

Ihr Break-Even-Punkt liegt bei 667 Bier. Damit decken Sie aber erst Ihre Kosten! Wollen Sie auch noch 500 Euro Gewinn machen (sogenannter „kalkulatorischer Unternehmerlohn“), dann müssen Sie die Rechnung noch einmal anstellen, aber diesmal mit zusätzlichen 500 Euro als Fixkosten:

Break-even-Point	€ 1.500/€ 1,50 \approx 1.000 Bier
Break-even-Umsatz	1.000 Bier x € 2,30 = € 2.300,-

500 Euro (vor Abzug der Steuern) verdienen Sie also erst, wenn Sie 1.000 Bier verkauft haben. Die Fragen, die Sie sich jetzt noch stellen sollten: Ist das realistisch? Werden Sie 1.000 Bier in drei Tagen verkaufen? Wie viele Gäste werden zur Veranstaltung kommen? Wie groß ist das Schlechtwetter-Risiko? Wie viel kaufen Sie ein? Können Sie nicht verkaufte Bier (Fässer) zurückgeben (Kommission)?

15

Sie sollten wissen, was läuft und was nicht!

Dass der Deckungsbeitrag eine wesentliche Kennzahl ist, wissen wir nun schon. Ebenso wichtig ist es, den Deckungsbeitrag je Produkt zu kennen: Schließlich geht es vor allem darum, jene Produkte zu verkaufen, die einen entsprechend hohen Deckungsbeitrag bringen.

Im Wesentlichen können wir vier Arten von Produkten unterscheiden:

- ⇒ Am besten sind die **STARS** oder **WINNER**. Bei ihnen stimmen Umsatzanteil und Deckungsbeitrag, beides ist vergleichsweise höher als bei anderen Produkten.
- ⇒ Wenn Produkte zwar einen guten Deckungsbeitrag bringen, aber der Anteil am Umsatz gering ist, sind das sogenannte **PENNER**. Durch verstärktes Anpreisen beim Kunden kann man aus dem Penner einen Winner machen.
- ⇒ Die **RENNER** schaffen Auslastung und haben einen hohen Umsatzanteil. Der Deckungsbeitrag ist aber relativ niedrig. Hier könnte man sich überlegen, wie der Deckungsbeitrag gesteigert werden kann (etwa durch günstigeren Einkauf und dadurch Senkung der Kosten für den Wareneinsatz).
- ⇒ Bei den **LOSERN** passen weder Umsatz noch Deckungsbeitrag. Bei ihnen sollte man sich überlegen, ob man sie überhaupt im Sortiment braucht.

Diese RENNER-PENNER-ANALYSE sollte man

- zuerst für die **Sortimentsbereiche** (Küche, Keller, Sonstige),
- dann für die **Sortimentsgruppen** (Vorspeisen, Hauptspeisen etc.) und
- zuletzt **innerhalb der Sortimentsgruppen** durchführen.

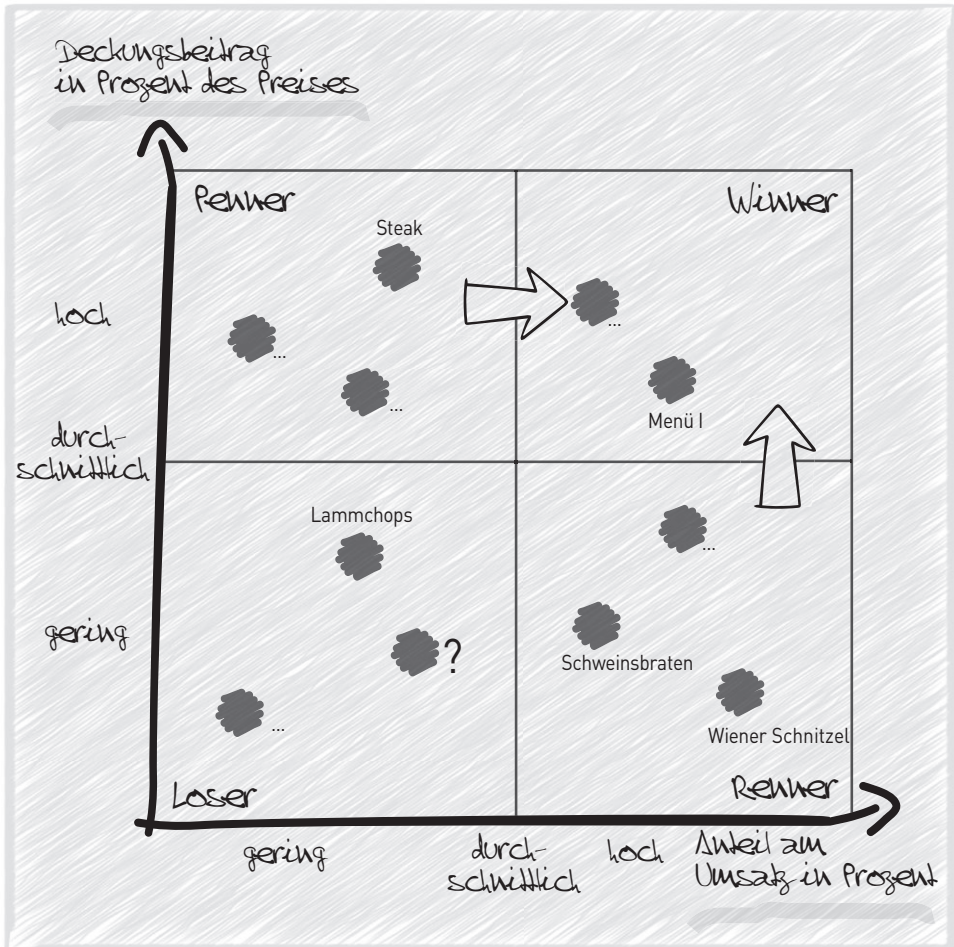
Warum? Weil die Bereiche sehr unterschiedliche Deckungsbeiträge aufweisen. Denken Sie etwa an Kaffee: Für eine Tasse benötigen Sie acht Gramm Kaffeepulver. Den fertigen Espresso verkaufen Sie dann um 1,50 Euro netto. Wenn Sie für das Kilogramm Kaffee 20 Euro bezahlt haben, beträgt der Wareneinsatz 16 Cent; damit liegt der Deckungsbeitrag bei 90 Prozent.



TIPP:

Der Umsatzanteil sagt auch etwas darüber aus, wie **beliebt** die Gerichte oder Getränke bei den Gästen sind. **Bevor Sie Veränderungen vornehmen, denken Sie auch immer an Ihre Gäste!**

Die RENNER-PENNER-Analyse



TIPP:

Nutzen Sie die Renner-Penner-Analyse nicht nur dazu, Ihren Deckungsbeitrag zu optimieren, sondern setzen Sie sie bei Verkaufsschulungen ein: Sagen Sie Ihren Mitarbeitern, welche Produkte sie gezielt anbieten sollen!

Unser „Kalkulations-Digestif“

Sie haben nun in diesem Buch viel zum Thema Kalkulation gelesen. Als Digestif möchten wir die wichtigsten Tipps zusammenfassen – und damit sozusagen unser „Menü“ abrunden.

Was ist letztendlich notwendig, damit unterm Strich etwas übrig bleibt?

1. Professionalität gehört zum Geschäft: Ihr Angebot an den Gast entscheidet über den Gewinn, unprofessionelles Management zumeist über den Verlust! Setzen Sie sich mit dem Thema Kalkulation professionell auseinander. Es zahlt sich aus!
2. Kalkulation ist keine „Raketenwissenschaft“: Wenn Sie die Grundprinzipien verstanden haben, dann geht Ihnen das Kalkulieren bald in Fleisch und Blut über. Mithilfe von Programmen wie Excel sind einmal erstellte Vorlagen immer wieder verwendbar.
3. Besprechen Sie das Thema auch mit Ihren Mitarbeitern. Die beste Kalkulation nützt nichts, wenn sich die Mitarbeiter nicht an die Rezepte halten und mit dem Wareneinsatz oder Ihren Anlagen sorglos umgehen.
4. Besprechen Sie Ihre Zahlen regelmäßig mit Ihrem Steuerberater, und holen Sie sich unter Umständen weitere fachliche Unterstützung von externen Personen (wie von der Wirtschaftskammer oder von Beratern). Der Blick von außen ist oftmals Gold wert!

5. Nur billig zu sein, ist kein Konzept. Denken Sie über regionale Produkte nach, feilen Sie ständig an ihrem Angebot am Ambiente in Ihrem Lokal, an den vielen kleinen Details, die der Gast schätzt. Werden oder bleiben Sie einzigartig. Ihre Gäste schätzen das. Billig zu sein, das reicht meist nicht aus – weder am Markt noch für den Gewinn.
6. Berücksichtigen Sie Ihre Arbeitsleistung (Unternehmerlohn) und gegebenenfalls die Arbeitsleistung Ihrer Familie angemessen. Auch das gehört zur Kalkulation.

Nun liegt es an Ihnen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!



ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Gernot Mödritscher
 Institut für Unternehmensführung
 Alpen-Adria-Universität Klagenfurt
 E-Mail: gernot.moedritscher@aaau.at

Foto: Christina Supanz

Gernot Mödritscher ist ao. Universitätsprofessor in den Bereichen Strategisches Management und Controlling. Neben der Lehre im Bereich Controlling und Strategische Unternehmensführung zählt seit Jahren die Rolle

der Informationstechnologie in Unternehmen zu seinen Forschungsschwerpunkten. Er ist unter anderem wissenschaftlicher Leiter der Universitätslehrgänge „Management in Information and Business Technologies“ und „CIO Executive Program“.

Er beschäftigt sich seit mehr als 20 Jahren mit dem Thema Gastro- und Tourismusmanagement und ist in diesem Zusammenhang auch wissenschaftlicher Leiter des Universitätslehrganges für Tourismusmanagement. Die Kombination von „IT“ und „Tourismusmanagement“, und dort die Herausforderungen, die sich durch die Digitalisierung im Tourismus ergeben, ist einer seiner aktuellen Interessenschwerpunkte.

In der universitären Lehre sowie als Managementtrainer und Berater verfügt er über 20 Jahre an Erfahrung in den Bereichen Management, Strategie, Controlling und IT unter anderem im Bereich Tourismus.



FH-Prof. Dipl.-Betw. (FH) Stefan Nungesser
 Professur und Programmleitung
 für Hotelmanagement
 Fachhochschule Kärnten
 Studienbereich Wirtschaft und Management
 E-Mail: s.nungesser@fh-kaernten.at

Foto: Helge Bauer

Stefan Nungesser hat im Oktober 2011 die Professur und Programmleitung für Hotelmanagement an der Fachhochschule Kärnten in Villach übernommen.

Zuvor war er Lehrbeauftragter an der Hochschule München und Dozent an der Europa Akademie München. Die fachlichen Schwerpunkte des Dozenten und Fachbuchautors liegen im strategischen und operativen Hotel- und Gastronomiemanagement, Servicequalität und im klassischen wie digitalem Marketing.

Mehrere Jahre war er als Seniorberater bei der auf Hotellerie und Gastronomie spezialisierten Treugast Solutions Group im In- und Ausland tätig. Davor arbeitete er sieben Jahre lang für einen Münchner Messeveranstalter in der Planung und Organisation von Messen und Kongressen.

Die Ausbildung zum Restaurantfachmann mit Zusatzqualifikation Küchen- und Servicemanagement im Schwarzwald sowie das anschließende Tourismusmanagement-Studium und eine Tätigkeit bei Käfer in München bildeten die Grundlage für sein heutiges Wirken.

© Julia Fritzsche/Andreea Bock



Einfach informieren, Kontakt aufnehmen, Termin vereinbaren!

T 01/514 50-4206 | Mo – Do 8.00 – 17.00 Uhr, Fr 8.00 – 14.00 Uhr

Fachgruppe Gastronomie Wien

Straße der Wiener Wirtschaft
1020 Wien

E gastronomie@wkw.at | W wko.at/wien/gastronomie



Vom Steak bis zum Tafelspitz, vom Cocktail bis zum Krügerl: Nicht nur die Auswahl in Wiens Gastronomiebetrieben ist umfangreich und individuell, sondern auch die Kalkulation der einzelnen Preise.

Viele Faktoren müssen berücksichtigt werden, um das Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft führen zu können.

Wir zeigen Ihnen in diesem Praxis-Handbuch:

- worauf Sie beim Kalkulieren achten müssen,
- wo die meisten Fehler gemacht werden und
- mit welchen Tabellen und Berechnungsmodellen Sie schnell und unkompliziert zu einem aussagekräftigen Ergebnis kommen.