Das Ei mal Ei der Gastronomie

Nur wer richtig kalkuliert, kann mit dem Erfolg rechnen

Text: Daniela Müller / Bilder: fotolia.com: maigi, Robert Kneschke / Kreation: BUHL Medien / redaktion@hogapage-magazin.de

Machen Sie selbst oder Ihre Konkurrenz die Preise auf Ihrer Karte? Oder anders gefragt, wissen Sie eigentlich, wie viel Ihre Gerichte tatsächlich wert sind? Erst wenn Sie diese Frage überzeugend bejahen können, haben Sie die Basis für unternehmerischen Erfolg in der Gastronomie gelegt.

Zwar gehört das Erstellen von Kalkulationen nicht zu den spannendsten Aufgaben im Alltag eines Gastronomen. Jedoch lohnt es sich, getreu dem guten alten Sprichwort »Es wird keiner arm, als der nicht rechnen kann«, den Bleistift anzuspitzen und die eigene Umsatz- und Kostensituation einmal genauer unter die Lupe zu nehmen. Die vielleicht wichtigste Frage, die sich ein Unternehmer in diesem Zusammenhang stellen sollte, ist, ob sein Betrieb überhaupt kostendeckend arbeitet. »Gerade die Inhaber kleinerer und mittlerer Gastronomieunternehmen machen sich häufig überhaupt keine Gedanken über Kalkulationen. Sie orientieren sich stattdessen ausschließlich an den Preisen des Wettbewerbs. Ungeachtet dessen, ob sie beispielsweise eine höhere Pacht oder mehr Personalkosten als ihre Konkurrenz zu tragen haben«, sagt Frank Bartels. Der gelernte Koch hat Betriebswirtschaft studiert und berät heute unter anderem gastronomische Betriebe – auch solche, die in eine wirtschaftliche Schieflage geraten sind. Nicht selten, weil falsch oder eben gar nicht kalkuliert wurde.

Wer sich nicht im Klaren darüber ist, welche Kosten ein Gericht verursacht, verlässt sich auf sein Glück und verkauft seine Speisen und Getränke im schlimmsten Fall sogar unter dem Einkaufspreis. Dass dies nicht lange gut gehen kann, liegt auf der Hand. Der Unternehmer schreibt Verluste, hat keine ausreichende Liquidität, keine Rücklagen für notwendige Reinvestitionen, und im schlimmsten – nicht seltenen – Fall droht sogar die Insolvenz.

> **Oft fehlt die Erkenntnis, dass Umsatz nicht gleich Gewinn ist**
>
> Frank Bartels, Unternehmensberater

Dabei ist es gar nicht so schwer, die Kontrolle über den eigenen Betrieb zu übernehmen. Im ersten Schritt sollte jedes Gericht, das sich auf der Speisekarte befindet, kalkuliert werden. »Auf diesem Weg erfahre ich, wie hoch mein Wareneinsatz ist«, so Frank Bartels. Sind die Rezepturen und Rohwarenpreise angelegt, fehlen jedoch immer noch jede Menge Kosten, z.B. für Personal, Energie, Pacht, Putzverlust und verdorbene Ware. Diese Kosten müssen in der Kalkulation aufgeschlagen werden. Dazu kommt dann noch die Mehrwertsteuer – und idealerweise der angepeilte Gewinn.

»Das alles sollte sich jeder Gastronom erst einmal ausrechnen, um zu sehen, was sein Essen eigentlich kosten müsste«, fordert Bartels.

Umsatz-Tipp: Kaffee

Der Wareneinsatz für einen gut zubereiteten, optisch ansprechenden Kaffee ist kaum höher als der für einen schlecht zubereiteten. Da der Kaffee eine der höchsten Gewinnmargen in der Gastronomie aufweist, lohnt es sich, hier Qualität anzubieten, damit die Gäste zugreifen und zu »Wiederholungstätern« werden. Ein Reingewinn von über 200 Prozent des Wareneinsatzes ist hier durchaus im Rahmen des Möglichen. Vorausgesetzt, der Gast kauft einem die Kaffeespezialität auch als solche ab.

Ein schöneres Ambiente oder eine besonders gute Qualität können Argumente für einen höheren Preis sein.

Natürlich ist eine Vollkostenkalkulation für jedes einzelne Gericht sehr aufwändig. Denn dafür muss der Gastronom mit Akribie sämtliche anfallenden Kosten auf die jeweilige Speise verrechnen. Hinzu kommt, dass der tatsächlich errechnete Preis mancher Produkte vom Gast unter Umständen gar nicht angenommen wird. Der hat nämlich bereits ein Repertoire an Produkten und Preisen in seiner Erinnerung abgespeichert. Anhand dieser schätzt er Preise ein, vergleicht sie untereinander und entscheidet, ob der Preis für ihn akzeptabel ist. Wer beispielsweise an Mineralwasser, die Halbe Bier oder die Currywurst denkt, weiß, dass in Deutschland diesbezüglich genaue preispolitische Vorstellungen herrschen.

Als Richtwert gilt, dass der Wareneinsatz des gesamten Angebots nicht mehr als 30 Prozent des Gesamtumsatzes betragen sollte

Frank Bartels, Unternehmensberater

In der alltäglichen Praxis hat sich deshalb die so genannte Mischkalkulation mit Aufschlagfaktor bewährt. Das bedeutet, dass die geringeren Gewinne oder eventuell sogar Verluste, die mit einigen Speisen erwirtschaftet werden, durch entsprechend höhere Gewinne bei anderen Gerichten ausgeglichen werden.

Und nur wer sorgfältig rechnet, weiß am Ende, welche Speisen und Getränke den größtmöglichen Deckungsbeitrag bieten. Diese Produkte sollten dann konsequent in den Fokus der Verkaufsbemühungen gerückt werden. Frank Bartels: »Der Gastronom sollte sich bewusst machen, welche Angebote ihm das Geld bringen, und auch sein Service-Personal dafür sensibilisieren. Wer das nicht tut, läuft Gefahr, dass der Gast selbst entscheidet und unter Umständen dem Gastwirt buchstäblich das Gold aus den Haaren frisst.«

Um den angemessenen Preis zu ermitteln, muss der Gastronom also den Wareneinsatz mit einem Aufschlag versehen, der je nach Betrieb und Produkt ganz unterschiedlich ausfallen kann. Frank Bartels: »Bei Wein ist es etwa üblich, dass 300 Prozent des Wareneinsatzes aufgeschlagen werden. Bei Kaffee sind es meist gar 700 bis 1.000 Prozent. Das sind Produkte, bei denen unter dem Strich ein satter Gewinn abfällt.« Bei dem Klassiker schlechthin, dem Schnitzel Wiener Art, sieht es dagegen weniger rosig aus. »Etwa 15 bis 20 Prozent des Umsatzes sollten aber auch hier in den Gewinntopf fallen.« Grundsätzlich gilt, dass sich ein höherer Wareneinsatz negativ auf die Gewinnmarge auswirkt. Das liegt wiederum daran, dass die Gäste bei herkömmlichen Speisen eine Schmerzgrenze haben. Ausnahmen gibt es auch hier: Etwa bei außerordentlichen Produkten, wie etwa dem Dry Aged Beef. Hier liegt der Kilopreis schnell bei über 100 Euro. Manche Gäste wollen trotzdem nicht auf diesen besonderen Genuss verzichten und bezahlen hochgerechnet auf den Kilopreis im Restaurant 250 Euro.

Dass ein Gewinn auch versteuert werden muss, wird häufig verdrängt

Frank Bartels, Unternehmensberater

Generell gilt, wer höhere Preise als der direkte Mitbewerber verlangen möchte, sollte dem Gast einen guten Grund dafür liefern. Ein solcher könnte etwa die bessere Qualität der Speisen sein. »Warum also nicht statt Schweineschnitzel ein Schnitzel aus der Kalbsoberschale servieren?«, rät so auch Frank Bartels. Damit lässt sich dann – bei nur geringfügig höheren Kosten – ein besserer Preis erzielen. Auch ein schöneres Ambiente oder ein besonderes Konzept können als Argumente überzeugen.

Rezeptkalkulation hin, Mischkalkulation her – wichtig ist, dass am Ende die Rechnung für den Gastronomen aufgeht. »Als Richtwert für eine wirtschaftliche Kalkulation gilt schließlich, dass der Wareneinsatz des gesamten Speisen- und Getränkeangebots nicht mehr als 30 Prozent des Gesamtumsatzes betragen sollte«, erklärt Unternehmensberater Frank Bartels.

Denn letztendlich entscheidet immer das Gesamtergebnis über Erfolg oder Niederlage eines Betriebes, nie aber das einzelne Produkt.

Bilder: Frank Bartels Unternehmensberatung, iStockphoto, fotolia.com: BeTa-Artworks, konradbak, Alistair Cotton, Kzenon

Kalbsschnitzel – damit lässt sich bei nur geringfügig höheren Kosten ein besserer Preis erzielen.

Da der Kaffee eine der höchsten Gewinnmargen in der Gastronomie aufweist, lohnt es sich, hier Qualität anzubieten.

Frank Bartels.

Unser Experte: Frank Bartels

Frank Bartels absolvierte eine Laufbahn als Koch in der gehobenen Gastronomie und Hotellerie, ein betriebswirtschaftliches Studium und hatte Führungspositionen im administrativen und operativen gastronomischen Segment. Seit dreizehn Jahren ist er als selbstständiger Unternehmensberater tätig und hat sich dabei auf die Bereiche Gastronomie, Hotellerie und Gemeinschaftsverpflegung spezialisiert.
www.beratung-fb.de

Name des Gerichtes: Schweinerückensteak mit Champignonrahmsoße und Spätzle

Anzahl Portionen: 10

Zutaten	Einheit	Preis pro Einheit €	Menge	Preis-Menge €
Schweinerücken	kg	5,20	2,00	10,40
Champignons	kg	1,92	1,50	2,88
Sahne	Liter	2,19	0,20	0,44
Mehl	kg	0,49	0,10	0,05
Bratensaft	kg	7,99	0,25	2,00
Aromat	kg	5,47	0,03	0,16
Spätzle	kg	2,10	1,00	2,10
Zwiebeln	kg	1,09	0,15	0,16
Gewürze	pauschal	0,03	10,00	0,30

Summe Wareneinsatz	18,49 €
Wareneinsatz pro Portion	1,85 €
Verkaufspreis brutto (inkl. MwSt.)	9,50 €
Verkaufspreis netto (exkl. MwSt.)	7,98 €
Wareneinsatz in Prozent*	23,2 %

*bei der Ermittlung des prozentualen Wareneinsatzes wird immer der Nettoverkaufspreis zugrunde gelegt!

Wer höhere Preise als der Mitbewerber nehmen muss, braucht einen guten Grund dafür – z.B. ausgefallene Ideen in der Küche.

Viele Gastronomen orientieren sich bei der Preisgestaltung ausschließlich an Konkurrenzbetrieben in der Nachbarschaft.