



Kleines 1x1 der Deckungsbeitragsrechnung

Unternehmen im Gastgewerbe wollen nicht nur überleben, sie wollen Gewinn erzielen. Doch das erfordert mehr, als „nur“ Umsatz zu machen. Denn dort, wo die Liquiditätsrechnung endet, beginnt sich Betriebswirtschaft im Grunde erst so richtig auszuzahlen. Allerdings ist es in der Praxis meist gar nicht auf den ersten Blick zu erkennen, wenn etwas aus dem Ruder läuft und das Unternehmen unrentabel wirtschaftet. Solange alle Tische reserviert und belegt sind, scheint ja alles gut zu sein. Doch der Schein kann trügen und Gastronomen tun gut daran, sich regelmäßig mit dem 1x1 der Deckungsbeitragsrechnung zu befassen, die in der Gastronomie auch unter dem Schlagwort „Kalkulation“ bekannt ist.

Die richtige Kalkulation ist das A und O. Mit einer Kalkulation soll Klarheit hergestellt werden: Einerseits gilt es das Qualitätsversprechen an den Gast zu erfüllen und andererseits die unternehmerische Existenz zu sichern. Die gute alte Faustregel „Einkaufspreis mal vier“

funktioniert bei einzelnen Gerichten mehr oder weniger zufällig zwar noch immer, ist aber in den allermeisten Fällen zu ungenau. Auch das einfache Herunterrechnen von vorgegebenen Marktpreisen ist nicht ganz optimal. Genauer ist in jedem Fall eine Deckungsbeitragsrechnung und das geht so:

Zunächst einmal sollte man sich darüber im Klaren sein, welche fixen Kosten man zwar mittel- bis langfristig nicht beeinflussen kann, aber dennoch mit seinem Umsatz mindestens decken können muss. Hinzu kommt der Gewinnzuschlag, der individuell bestimmt werden muss. Im nächsten Schritt kann man dann die einzelnen Deckungsbeiträge ermitteln und prognostizieren, ob die gesteckten Ziele realistisch erreichbar sind.

1. Fixkosten und Gemeinkosten
Als Fixkosten oder auch Gemeinkosten kommen vor allem Mieten, Abschreibungen und Versicherungsbeiträge in

Betracht. Zur Vereinfachung sollten hier auch Strom und Gas sowie die Personalkosten mit einbezogen werden, auch wenn das nicht ganz korrekt ist, weil diese in der Gastronomie natürlich auch von der „Höhe der Produktion“ abhängen. Aber wir wollen es ja zunächst einfach halten. Die Prognose der Fixkosten sollte dabei zunächst auf Jahresbasis erfolgen. So stellt man sicher, dass keine Kosten vergessen werden. Sofern Kosten mit im Spiel sind, die über mehr als ein Jahr laufen, sind diese entsprechend herunterzurechnen, wie das bei Leasingsonderzahlungen oft notwendig ist, da diese die monatliche Leasingrate mindern.

2. Kalkulatorischer Unternehmerlohn
Hinzunehmen sollte man dann auch noch einen kalkulatorischen Unternehmerlohn bzw. Gewinn, den man im Jahr mindestens erzielen muss, um seine privaten Kosten und Ansprüche zu decken und für das Alter vorzusorgen.

Dieser Gewinn sollte so hoch angesetzt werden, dass sich das unternehmerische Engagement überhaupt lohnt und man nicht gefühlt umsonst arbeitet.

Der so ermittelte Jahresmindestumsatz zur Fixkostendeckung nebst Gewinnaufschlag kann dann weiter heruntergebrochen werden. Damit das Ganze besser greifbar wird; bestenfalls auf den Monat, die Woche und den Tag. So erhält man zunächst ein sehr genaues Bild davon, wie viel Umsatz täglich gemacht werden muss, um die eigenen Ziele zu erreichen.

3. Deckungsbeiträge

Danach kommt der wichtigste und auch schwierigste Teil: die Speisekalkulation. Denn hier bestehen in der Praxis die meisten Unsicherheiten: Wie viele Gäste kommen im Durchschnitt in das Lokal und wieviel sind sie bereit, für welche Leistungen auszugeben? Das können oft nicht einmal Gastroprofis auf Anhieb richtig einschätzen, sodass das „Tuning“ der Speisekarte ein fortlaufender Prozess ist, der stetig perfektioniert werden muss.

Eines ist jedoch klar: Um die Umsatzziele zu erreichen, muss jede verkaufte Speise, jedes Getränk oder ganz allgemein gesprochen auch jede erbrachte Dienstleistung einen positiven Betrag zum Unternehmenserfolg beitragen, den sogenannten Deckungsbeitrag. Der Deckungsbeitrag ist im Grunde der „Rohgewinn“, der mit jeder Speise, jedem Getränk und jeder Dienstleistung erzielt wird. Bei der richtigen Kalkulation gibt es hier im Grunde kaum Unsicherheiten, denn der Gastwirt legt nicht nur den Verkaufspreis selbst fest, er kann mit viel Genauigkeit und Geduld auch den Wareneinsatz genau bestimmen. Daher sollte dann auch zu einem späteren Zeitpunkt der Zeitbedarf des Personals von den Fix- bzw. Gemeinkosten in die variablen Deckungsbeiträge überführt werden, um sehr arbeitsintensive Prozesse zu erkennen, zu optimieren oder zu eliminieren.

Gastronomen sollten bedenken: Ein annähernd zutreffend ermittelter Deckungsbeitrag (je Speise, je Getränk und je Dienstleistung) ist der Gold-

standard. Denn die Deckungsbeiträge zeigen klar, an welcher Stelle Geld verdient oder verbrannt wird. Dort wo der Deckungsbeitrag am höchsten ist, sollte auch besonders nachdrücklich geworben werden. Denn nur wer den Verkauf dieser Angebote maximiert, arbeitet effizient. Umgekehrt sollten Produkte mit schlechten Deckungsbeiträgen strengstes unter die Lupe genommen werden und gegebenenfalls gleich von der Karte verschwinden.

Erfolgsüberprüfung

Eine recht einfache Möglichkeit der Überprüfung, ob die vorgenommenen Änderungen der Speisekarte, Prozesse oder der Preise Erfolg haben oder nicht, ist der Vergleich der Produktivität von Woche zu Woche (oder auch von anderen Perioden). Dies ist möglich durch folgende Berechnungen:

- Speisenumsatz (netto) der Periode geteilt durch bezahlte Stunden des Küchenpersonals der Periode
- Getränkeumsatz (netto) der Periode geteilt durch bezahlte Stunden des Servicepersonals der Periode

Der Weg ist das Ziel

Unabhängig von jeder Kalkulation entscheidet am Ende natürlich der Gast, ob und welche Angebote er annehmen möchte. Als Gastronom kann durch guten Service, entsprechendes Ambiente und geschicktes Marketing die Preisbereitschaft des Gastes beeinflusst werden. Und das ist entscheidend, ob die Gesamtsumme der verkauften Speisen, Getränke und Dienstleistungen multipliziert mit ihren jeweiligen Deckungsbeiträgen ausreicht, um den oben ermittelten Gewinn erreichen oder idealerweise sogar überschreiten zu können.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass bei der Zusammenstellung der Speisekarte weniger manchmal mehr ist. Um sich nicht zu verzetteln, sollte die Karte zunächst möglichst einfach gehalten und dann sukzessive ausgebaut werden. Und im digitalen Zeitalter lässt sich eine Speisekarte auch schnell und einfach der neuen Kalkulation anpassen.

Redakteur: Marco Spindler Steuerberater ETL
ADHOGA Arnsberg

