

## **Leseprobe**

# **F & B Management**

### **Studienheft**

## **Restaurant- und Bankettmanagement**

### **Autoren**

**Professor Dr. Axel Gruner**

**Professor Dr. Burkhard von Freyberg**

Prof. Dr. Axel Gruner ist Professor für Hospitality Management an der Fakultät für Tourismus der Hochschule München. Neben seiner Lehrtätigkeit betreut er mit seiner Firma tourism consulting & training als Unternehmensberater, Coach, Trainer und Dozent die internationale Hotellerie. Im IST-Studieninstitut ist Herr Gruner als Fachautor tätig.

Prof. Dr. Burkhard von Freyberg ist Professor für Hospitality Management an der Fakultät für Tourismus der Hochschule München. Neben seiner Lehrtätigkeit ist er geschäftsführender Gesellschafter der Hotelberatung Zarges von Freyberg Hotel Consulting. Im IST-Studieninstitut ist Herr von Freyberg als Fachautor tätig.

### 4. Preispolitik

---

# Kapitel 4

## **4. Preispolitik**

### **4.1 Preisangaben**

### **4.2 Preisbildung**

### **4.3 Preisdifferenzierung**

#### 4.3.1 Preisbündelung

#### 4.3.2 Yield-Management

### **4.4 Kalkulation der gastronomischen Leistungen**

#### 4.4.1 Wareneinsatz

#### 4.4.2 Aufschlagskalkulation (Zuschlagskalkulation)

#### 4.4.3 Kalkulationsvereinfachungen

#### 4.4.4 Prime-Cost-Verfahren

## Lernorientierung



In diesem Kapitel werden Ihnen Kenntnisse zu folgenden Themen vermittelt:

- ▶ Ziele und Instrumente der Preispolitik
- ▶ Rechtliche Hinweise zur Preisauszeichnung
- ▶ Preisbildungsverfahren
- ▶ Preise für Speisen und Getränke sowie deren struktureller Aufbau
- ▶ Grundzüge des Yield-Managements
- ▶ Kalkulation von Gastronomiepreisen

Der Preis versteht sich als Transaktionspunkt zwischen Angebot und Nachfrage eines **Produktes** bzw. einer **Dienstleistung**.

### Definition

Die Preispolitik verfolgt das Ziel, im Rahmen der Preisgestaltung Kaufanreize zu setzen und damit für das Unternehmen einen Ertrag zu erwirtschaften. Ein wichtiges Entscheidungsproblem ist die Preisuntergrenze, da damit die Basis für den zu erwartenden Ertrag festgelegt wird. Die Preisobergrenze wird in der Regel durch die Nachfrage festgelegt. Sie liegt grundsätzlich dort, wo der vom Kunden wahrgenommene Preis mit seiner Wertschätzung des Angebotes (z. B. Restaurantkategorie wie Schnellrestaurant oder Gourmettempel) übereinstimmt.

Die Preisuntergrenze basiert auf der Teilkostenrechnung oder der Vollkostenrechnung des Unternehmens, welche unter anderem die Produktions-, Personal- und Materialkosten berücksichtigen. Es ist zu beachten, dass zumindest die variablen Kosten gedeckt werden (z. B. Material- und Energiekosten). Dies ist die kurzfristige Preisuntergrenze. In diesem Fall ist der Deckungsbeitrag gleich null. Von der langfristigen Preisuntergrenze ist die Rede, wenn sowohl die variablen als auch die fixen Kosten (z. B. Pacht, Abschreibungen, Löhne für Festangestellte) durch den erzielten Preis gedeckt sind. Die langfristige Preisuntergrenze kennzeichnet die Gewinnschwelle (Break-even-point), bei der die Gesamtkosten gedeckt sind und der Gewinn gleich null ist.

## 4. Preispolitik

---

Mittels der kostenorientierten Preispolitik wird also nicht etwa die Höhe des zu verlangenden Preises festgelegt, sondern sie liefert die Grundlage für die Entscheidung, ob sich die Produktion und/oder der Vertrieb des Angebotes rechnet.

In der Gastronomie wird der Preis immer als Preis für Speisen und Getränke verstanden.

Im Preisbildungsprozess wird zwischen dem Preisbildungsverfahren und dem Preisdifferenzierungsverfahren unterschieden (vgl. GRUNER u. a. 2008).

### 4.1 Preisangaben

In Gaststätten, Restaurants und ähnlichen Betrieben erfolgt die Information des (potenziellen) Gastes über den Preis durch Preisverzeichnisse, in denen Speisen und Getränke zum Angebot gelangen, die ausgelegt werden müssen.

In Bedienrestaurants genügt es nicht, einen öffentlichen, einmaligen Aushang vorzunehmen. Für Restaurants mit Selbstbedienung kann eine Liste erstellt werden, die für alle Gäste sichtbar ausgehängt wird, z. B. in der Nähe der Kasse.

In Beherbergungsbetrieben müssen dem Gast auf Wunsch eine Preisliste sowie die Allgemeinen Geschäftsbedingungen zur Verfügung gestellt werden. Der Aushang der Preise im Hotelzimmer ist nicht erforderlich.

#### Gesetzliche Grundlage

Eine wichtige gesetzliche Grundlage für die Preisangaben bzw. Preisauszeichnungen bildet die Verordnung zur Regelung von Preisangaben (PAngV) vom 14.03.1985. Dort sind die wichtigsten Grundsätze über die Preisangaben für angebotene Waren und Dienstleistungen im Einzelhandel sowie im Dienstleistungsgewerbe (darunter auch das Gaststätten- und Beherbergungsgewerbe) enthalten.

Preisverzeichnisse müssen folgendermaßen ausgelegt oder ausgehändigt werden:

- Vor Entgegennahme der Bestellung oder auf besonderes Verlangen wird das Preisverzeichnis in Form der Speisen- und/oder Getränkekarte überreicht.
- Auf jedem Tisch liegt eine Speisen- und Getränkekarte aus.
- Die Speisen- und Getränkekarte ist gut lesbar auf andere Weise angebracht.

Alle Angebote des jeweiligen Betriebes müssen ausgezeichnet werden. Die in den Preisverzeichnissen (z. B. Speisen- und Getränkekarten) aufgeführten Preise müssen Endpreise sein, d. h., alle eventuellen Zuschläge (z. B. Umsatzsteuer) müssen enthalten sein (Grundsatz der Preiswahrheit und Preisklarheit).

Bei der Speisen- und Getränkekartengestaltung sind außerdem folgende Vorschriften zu beachten:

- Variable Preisangaben sind nicht zulässig.
- Angaben wie „Preis nach Gewicht bzw. Größe“ sind ebenfalls unzulässig.
- Bei Getränken ist die zum Angebot kommende Menge zu nennen.
- Zusatzstoffe (Konservierungsstoffe, Farbstoffe und andere Stoffe) müssen laut Zusatzstoff-Zulassungsverordnung angegeben werden, da diese bei bestimmten Personen Nebenwirkungen wie Hautrötungen, Allergien, Atemnot etc. auslösen können. Die Angaben dürfen in Fußnoten angebracht werden (z. B. Irischer Räucherlachs auf Toast<sup>1)</sup> mit Sahne-merrettich<sup>3)</sup>), die in der Fußzeile zu erläutern sind (z. B. 1: mit Konservierungsstoff, 2: mit Farbstoff, 3: geschwefelt).

### 4.2 Preisbildung

Bei der Preisgestaltung werden drei Methoden unterschieden:

#### 1. Kostenorientierte Preisbildung

Basierend auf den bekannten Kostengrößen und der Kostenstruktur wird der zu erwartende Verkaufspreis festgelegt.

#### 2. Konkurrenzorientierte Preisbildung

In Abhängigkeit der Preisbildung der Wettbewerber wird der eigene Verkaufspreis gebildet.

#### 3. Nachfrageorientierte Preisbildung (Synonym: marktorientierter Preis)

Abhängig von der Nachfrage und Zahlungsbereitschaft der Gäste wird ein Preis definiert (vgl. GRUNER u. a. 2008).

### 4.3 Preisdifferenzierung

Die Preisdifferenzierung ist eine preispolitische Maßnahme, mit der die Preisgestaltung unter Berücksichtigung verschiedener Aspekte vorgenommen wird. Sie kann untergliedert werden in:

1. Zeitbezogene Preisdifferenzierung (= saisonale Schwankungen, Saisonalität)
2. Zielgruppenbezogene Differenzierung (z. B. Studenten, Unternehmen, Regierungsmitarbeiter etc.)
3. Umsatzbezogene Differenzierung (volumenabhängiger Preis)
4. Reservierungs- oder buchungszeitpunktbezogene Differenzierung (Vorausbuchungsfristen, Frühbucherrabatte)
5. Aufenthaltsdauerbezogene Differenzierung in Beherbergungsbetrieben bei beispielsweise Menü- oder Halbpensionspreisen (Dauer, Länge des Aufenthaltes)
6. Absatzraumbezogene Differenzierung (beachtet die Preisgestaltung in den lokalen Märkten und damit die jeweilige Nachfragesituation bzw. Kaufkraftgestaltung)

#### 4.3.1 Preisbündelung

Eine Sonderform im Rahmen der Preisdifferenzierungsverfahren stellt die Preisbündelung dar. Ebenso wie im Sachgüterbereich versuchen Gastronomie- und Hotelunternehmen bei der Gestaltung des Leistungsangebots verschiedene Leistungsbestandteile zu einem Paket zusammenzufassen und dies – mit einem gewissen Preisvorteil versehen – zu einem Bündelpreis zu verkaufen. Es kann sogar davon ausgegangen werden, dass eine derartige Preisbündelung von Leistungen für die Bewirtungs- und Beherbergungsbranche besondere Relevanz besitzt. Beispiele dafür sind Preise für Hausgäste (Halb- oder Vollpension, all-inclusive) sowie für Bankettveranstaltungen (z. B. spezielle Menüpreise).

#### Ökonomischer Grundgedanke

Der ökonomische Grundgedanke solcher Pauschalarrangements bzw. Paketpreise besteht darin, dass über die Bündelung und pauschale Vergütung verschiedener Leistungselemente die Abschöpfung der individuellen Preisbereitschaft potenzieller Gäste besser gelingt, als durch den Verkauf der Leistungselemente zu Einzelpreisen. Darüber hinaus können gastgewerbliche Unternehmen mit Leistungs-/Servicepaketen aus den engen Grenzen ihrer durch Klassifizierung (Hotels z. B. 1–5 Sterne) vorgezeichneten Preiskorridore ausbrechen, indem sie die tatsächlichen Preise der einzelnen Leistungskomponenten innerhalb des Leistungsbündels stark variieren können, ohne dabei möglicherweise Imageschäden zu erleiden oder ihre Positionierung zu gefährden (GARDINI 2004).

### 4.3.2 Yield-Management

Yield-Management (yield [engl.] = Ertrag oder Ergebnis) ist ein Instrument zur Ertragsoptimierung, das hauptsächlich in der Hotellerie und der Flugindustrie (Airline-Management) angewandt wird.

Die zugrunde liegenden Überlegungen sind:

- Jedes Dienstleistungsangebot ist zu unterschiedlichen Zeiten (z. B. Messe, Wochenende, Ferienzeit) für unterschiedliche Nachfrager unterschiedlich viel wert.
- Jede heute nicht verkaufte Dienstleistung (z. B. Bewirtungs- oder Beherbergungsleistung) ist unwiederbringlich verloren.
- Nicht die 100 % Auslastung des Bewirtungs- oder Beherbergungsbetriebes, sondern die Erzielung des größtmöglichen Durchschnittsertrages pro Gericht, Menü oder Hotelzimmer steht im Mittelpunkt.

Die zeitlich begrenzt vorhandenen Kapazitäten sollen im Idealfall den höchstmöglichen Sitzplatz- oder Zimmerertrag generieren. Daraus resultiert ein ständiges Steuern der Nachfrage über den Preis. Zum Beispiel werden in der internationalen Ferienhotellerie Zimmer mit Frühbucherrabatt verkauft, um durch die Frühbucher baldmöglichst einen gewissen Auslastungsgrad zu generieren. In der Gastronomie kann eine „Happy Hour“ in der Hotelbar, in welcher Mixgetränke zu günstigeren Preisen verkauft werden, mehr Gäste in auslastungsschwachen Zeiten bewirken. Aber auch durch günstigere Preise bzw. zusätzliche Gratisleistungen (z. B. kostenloser Espresso nach dem Essen) außerhalb der Stoßzeiten (z. B. Mittagsgeschäft 11:30 Uhr bis 13:30 Uhr) lassen sich zusätzliche Gäste gewinnen bzw. ein sehr hohes Gästeaufkommen zu bestimmten Zeiten entzerren.

In die Preisgestaltung des Yield-Managements fließen Daten über das Kauf- bzw. Buchungsverhalten von Gästen in der Vergangenheit (History), das aktuelle Tagesgeschehen (Buchungssituation und mögliche Walk-in) sowie ein ständiger Ausblick in die Zukunft (Forecast) ein. Es schafft die Grundlage für die Budgeterstellung und muss in alle Marketingaktivitäten integriert sein. Gut praktiziertes Yield-Management schafft eine gleichmäßige Auslastung auch bei stark schwankender Nachfrage.

Es kann unterschieden werden in:

- Computergestütztes Yield-Management
- CRS-, GDS- und internetgestütztes Yield-Management
- Outgesourcetes Yield-Management

Gastgewerbliches Yield-Management kann zusammenfassend als dynamische, deckungsbeitragsorientierte Preispolitik im Logis- oder F&B-Bereich bezeichnet werden (vgl. GRUNER/MAXEINER 2005).