

## Leseprobe

# F&B-Management (IST-Zertifikat)

### Studienheft

## Wirtschaftlichkeit im F&B-Management

### Autor

#### Professor Dr. Axel Gruner

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.

#### Professor Dr. Burkhard von Freyberg

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



Nach der Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- ▶ Ziele und Instrumente der Preispolitik aufzuzählen;
- ▶ Rechtliche Hinweise zur Preisauszeichnung zu nennen;
- ▶ Preisbildungsverfahren zu beschreiben;
- ▶ Preise für Speisen und Getränke anzugeben sowie deren strukturellen Aufbau zu erklären;
- ▶ Grundzüge des Yield Managements aufführen zu können;
- ▶ Gastronomiepreise zu kalkulieren.

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.



## 4.4 Kalkulation der gastronomischen Leistungen

Die Kalkulation dient der Festlegung von marktgerechten Preisen, welche es dem Unternehmer ermöglichen, seine wirtschaftlichen Ziele zu realisieren. Dabei versteht sich der Preis als Transaktionspunkt zwischen Angebot und Nachfrage eines Produktes bzw. einer Dienstleistung.

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. Hotelkategorie) übereinstimmt.

Die Preisuntergrenze basiert auf der Teilkostenrechnung oder der Vollkostenrechnung des Unternehmens, welche unter anderem die Produktions-, Personal- und Materialkosten berücksichtigen.

### 4.4.1 Wareneinsatz

Unter dem Begriff „Wareneinsatz“ wird in der Regel die Kennziffer verstanden, welche das Verhältnis zwischen den Lebensmittel- oder Getränkekosten und dem Preis bzw. Umsatz ausdrückt. Anhand dieser Kennziffer kann vor allem im Rahmen eines Branchenvergleiches festgestellt werden, ob die diesbezügliche wirtschaftliche Ist-Situation dem Sollzustand entspricht.

Die alte Kaufmannsregel „Im Einkauf liegt der Gewinn“ trifft insbesondere auf den Wareneinsatz zu, der von den Einkaufspreisen direkt betroffen ist. Weitere Einflussfaktoren sind beispielsweise Verderb, Schankverlust, Parierverlust, Schälverlust, Bratverlust, Schmorverlust, Schnittverlust, zu niedrige Verkaufspreise, Diebstahl sowie die Güte der Lebensmittel, welche für den spezifischen Gastronomiebetrieb benötigt wird (Imbiss versus Sternerestaurant).

#### Kaufmannsregel

Als Richtwert (variiert nach Betriebsgröße) kann im Getränkebereich ein Wareneinsatz von maximal 20 % und bei Speisen von maximal 35 % angegeben werden. Idealerweise beträgt er bei Getränken ca. 17 % und bei Speisen ca. 30 %.



#### 4. Preispolitik

$$\text{Berechnung des Wareneinsatzes für Lebensmittel (in \%):}$$

$$\frac{\text{Lebensmittelkosten} \cdot 100}{\text{Speisenumsatz}}$$

$$\text{Berechnung des Wareneinsatzes für Getränke (in \%):}$$

$$\frac{\text{Getränkemarken} \cdot 100}{\text{Getränkeumsatz}}$$

#### 4.4.2 Aufschlagskalkulation (Zuschlagskalkulation)

Bei der Aufschlagskalkulation werden zur Ermittlung marktgerechter Preise die anfallenden Kosten in Form von prozentualen Zuschlägen addiert.

##### Praxisbeispiel

Der Küchenchef des Restaurants La Vida plant, für das Mittagsgeschäft eine Wurstspezialität einzuführen: Gourmet-Lachs-Bratwurst im Delikatessbrötchen. Die Speise soll vor allem Take-away-Kunden ansprechen, welche die Gourmetwurst außer Haus verzehren.

Beim Metzger kann er die Wurst für einen Einkaufspreis von 0,76 Euro beziehen, das Brötchen kostet im Einkauf 0,24 Euro.

Er kalkuliert mit folgenden Zuschlägen:

- Gemeinkosten: 120 %
- Gewinn: 20 %
- Mehrwertsteuer: 19 %

Schema		Beispiel (in Euro)	
Wareneinsatz 100 %		<b>Bratwurst</b>	<b>0,76</b>
		<b>Brötchen</b>	<b>0,24</b>
		=	<b>1,00</b>
+ Gemeinkosten	120 %		1,20
= <b>Selbstkosten</b>	<b>220 %</b>		<b>2,20</b>
<b>Selbstkosten</b>	<b>100 %</b>		
+ Gewinn	20 %		0,44
= <b>Vorläufiger Verkaufspreis</b>	<b>120 %</b>		<b>2,64</b>
<b>Vorläufiger Verkaufspreis</b>	<b>100 %</b>		
+ Mehrwertsteuer	19 %		0,50

**Abbildung 19:** Schema der Aufschlags- bzw. Zuschlagskalkulation (eigene Darstellung)

**Erläuterungen zu dem Kalkulationsschema:**

- **Der Wareneinsatz** wird anhand der Einkaufspreise ermittelt.
- **Die Gemeinkosten** resultieren aus der Betriebsart und werden der Buchführung entnommen.
- **Die Selbstkosten** umfassen die gesamten Kosten für den jeweiligen Kostenträger.
- **Der Gewinn** stellt für den Unternehmer eine Verzinsung des Eigenkapitals sowie ein Entgelt für die Leistungen des mitarbeitenden Unternehmers dar.
- **Die Mehrwertsteuer** beträgt für den „Verzehr an Ort und Stelle“ 19 %; für den „Außer-Haus-Verzehr“ werden 7 % berechnet.

Folgende Aspekte sollten vor der Übernahme des ermittelten Inklusivpreises beachtet werden: Konkurrenzsituation, Gästeschicht (Preisvorstellung), Preispsychologie, Zielsetzung des Unternehmens (Gewinn, Umsatz, Image, Macht etc.).

Falls Gäste von Servicepersonal bedient werden und die Servicekosten in Form einer Umsatzbeteiligung nicht in den Gemeinkosten bereits berücksichtigt wurden, müssen sie in das zuvor erwähnte Schema integriert werden:

Kalkulationsschema zur Errechnung des Inklusivpreises (inkl. Umsatzbeteiligung für Service):

Materialkosten
+ Gemeinkosten
= Selbstkosten
+ Gewinn
= kalkulierter Preis
+ Umsatzbeteiligung für Service
Nettoverkaufspreis
+ MwSt.
= <b>Inklusivpreis</b>

## Lernkontrollfragen zu Kapitel 4 ?

### Aufgabe 4.1

Welche drei Methoden werden bei der Preisgestaltung unterschieden?

### Aufgabe 4.2

Der Restaurantleiter des „La Vida“ möchte zukünftig auf die Nennung der in Speisen enthaltenen Zusatzstoffe verzichten, da sie seines Erachtens die Optik der Speisen- und Getränkekarten nachteilig beeinflussen.

Ist dies unter Berücksichtigung der gesetzlichen Bestimmungen möglich?

### Aufgabe 4.3

Als F&B-Manager einer international agierenden Hotelkette sind Sie für die Preispolitik des Gourmetrestaurants des neuen Hotels verantwortlich, welches in Frankfurt als 220-Zimmer-Luxushotel auf dem Markt positioniert werden soll. Würden Sie einen höheren oder einen niedrigeren Preis als die Restaurants der auf dem Frankfurter Markt etablierten Hotelmarken (Rocco Forte Villa Kennedy; Frankfurter Hof) ausweisen?

### Aufgabe 4.4

- a) Wie viel kostet ein 3-Gang-Hochzeitsmenü im Restaurant „La Vida“ für eine Person, wenn für 15 Personen 120 Euro an Material verbraucht werden und der Küchenchef mit folgenden Zuschlägen rechnet:
- ▶ 240 % Gemeinkosten
  - ▶ 18 % Gewinn
  - ▶ 15 % Umsatzbeteiligung für den Service (Bedienungsgeld)
  - ▶ 19 % MwSt.
- b) Errechnen Sie den Kalkulationsfaktor.
- c) Wie hoch ist der Gesamtaufschlag pro Portion in %?

### Aufgabe 4.5

Der Küchenchef des Restaurants „La Vida“ kalkuliert seine À-la-carte-Preise mit der Methode der Aufschlagskalkulation. Was halten Sie davon. Nennen Sie ihm eine Alternative.