



Zukunft gestalten! - Bist Du dabei? Klima - Künstliche  
Intelligenz - Kalkulation



**ZUKUNFT GESTALTEN! BIST DU DABEI?**

$$\approx \times \text{Hand icon} + \text{Laptop icon} + \text{F \& B Support logo} = \text{Gewinn} \text{ Euro icon}$$



## VERANSTALTUNGSKALKULATION

Ziel des Workshops ist es, eine gewinnbringende Veranstaltungskalkulation zu erstellen. Dazu gehört die Definition aller relevanten Erlöse und Kosten einer Veranstaltung sowie das Berechnen der Personalkosten pro Stunde. Wichtig sind auch sowohl die Vorkalkulation als auch eine Nachkalkulation einer Veranstaltung als Kontrollinstrument.

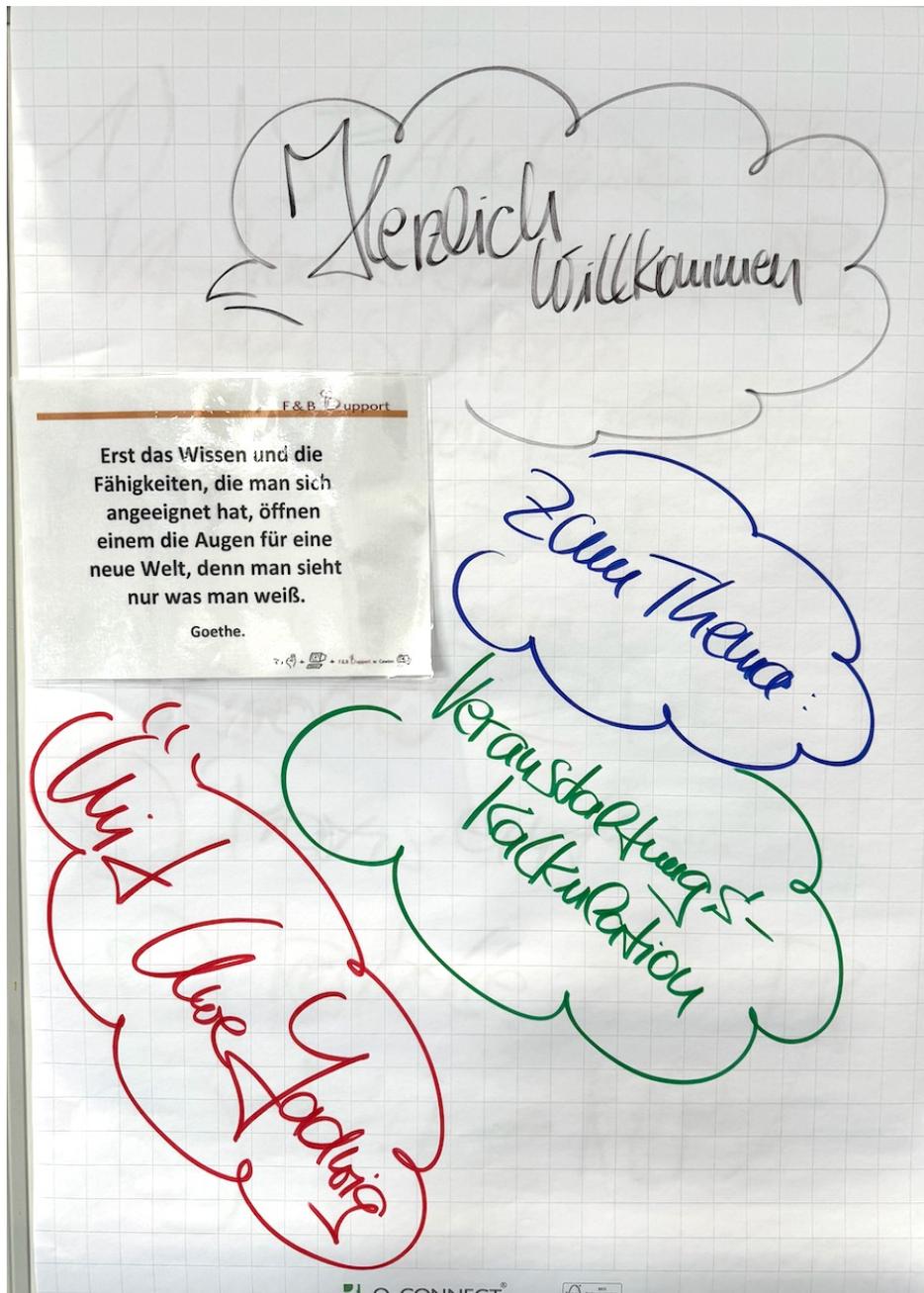


Weitere Inhalte sind die Berücksichtigung der Gewinnvorgabe in Prozent und Euro; die Entscheidungsgrundlage für „Kork-“ und „Tellergeld“ sowie die Berechnung von Pauschalen für Veranstaltungen und All-Inklusiv-Feiern.

Bitte bringen Sie einen Taschenrechner und / oder ein Notebook mit Excel mit!

Referent: [Uwe Ladwig](#), F&B Support





## Seminarthema „Veranstaltungskalkulation.“

$$\approx \times \text{Hand icon} + \text{Computer icon} + \text{F & B Support} = \text{Gewinn} \text{ Euro icon}$$



 x  +  + F & B  Support = Gewinn 

# 1 – 6 Schritte Methode

- 1.) IST-Analyse TÄGLICH  
VA-Nachkalkulation DB<sub>2</sub>  
BWA, SD, P<sub>1</sub>, P<sub>2</sub>
- 2.) Kritik am IST-Zustand  
☺ ☹ Z.D.F.
- 3.) Soll-Zustand  
~~Euro SW~~ Z.D.F.
- 4.) Preisverfügbar
- 5.) Kontrolle 
- 6.) MIT-KUP

 +  + F & B  Support = Gewinn 

# Veranstaltungen Banketten und All-Inklusiv-Feiern

Das **BESTE** Geschäft im F&B

Trotzdem **RECHNEN?**

$$\pi \times \text{Hand} + \text{Laptop} + \text{F \& B Support} = \text{Gewinn} \text{ €}$$

# Nachkalkulation

211 PAX <sup>⑦</sup> 32,80,- 6919,- Brutto

→ 27,55,- Net 5814,30 Net

x 80% → 4651,40 Ki

*~ 6,- € pro Person  
1-2 Stunden*  
x 20% → 1162,90 Se

Food x 35% = 1628, WEF

U-Bea. <sup>②</sup> Beo. x 20% = 232,60

Net Umsatz  
PK F&B) x 100

3953,70 DB<sub>1</sub>

<sup>④</sup> PK

PK F&B 2443

DB<sub>2</sub> 1510,70

U-B <sup>⑤</sup> 1453,60

1. W.-Tag 2018 Profit 57 ???

# Nachkalkulation

Wahlauflagen 2019

□ 253 Gäste × 26,87 € = 6.800,- € □

20,95 € pro Gast Speisen 5.900,- € 781 □

5,92 € pro Gast Getränke 1.500,- € 221 □

WE 30% = 1.590,- €

WE 20% = 300,- €

---

DB<sub>1</sub> = 4.190,- €

Pk Küche 1.250,- €

Pk Service 1.400,- €

DB<sub>2</sub> = 1.540,- €

ÜB 2.080 €

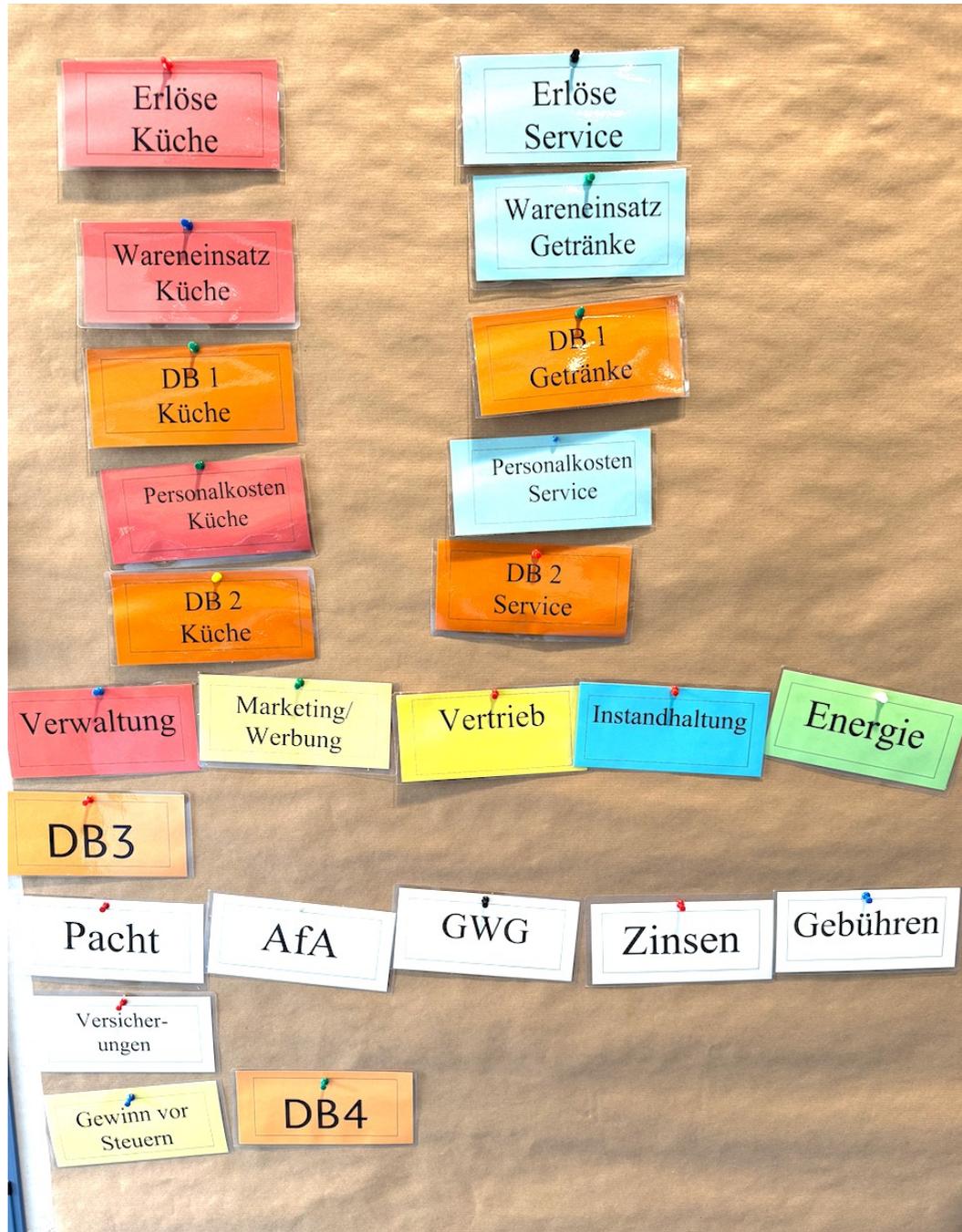
---

W. ÜB 2.080 €

---

- 540,- €

# DB1 und DB2



$$\text{F&B Support} + \text{F&B Support} = \text{Gewinn}$$

 +  + F & B  Support = Gewinn 

- Chefinformation -									
Betriebsumsatz	119.046,29	100,00			1.594.006,92	100,00			
Buffet - Menu	336,98	0,28			3.164,61	0,20			
Speisen	69.661,75	58,52	100,00		928.359,49	58,24	100,00		
Getränke	49.837,60	41,86		100,00	648.898,19	40,71		100,00	
Best.Verdg. FE/UE	-2.614,34	-2,20			-3.353,12	-0,21			
Sonst. betr. Umsatz	1.857,50	1,56			16.907,75	1,06			
Warenkosten	33.903,07	28,48			383.284,75	24,05			
Speisen	26.981,68	22,66	38,73		295.199,83	18,52	31,80		
Getränke	7.219,82	6,06		14,49	79.027,60	4,96		12,18	
Sonst. Waren	-298,43	-0,25			9.057,32	0,57			
Speisen-Rohhertrag	42.680,07	35,85			633.159,66	39,72			
Rohaufschlag	158,18				214,49				
Getränke-Rohhertrag	42.617,78	35,80			569.870,59	35,75			
Rohaufschlag	590,29				721,10				
Personalkosten	56.003,72			100,00	703.731,43				100,00
- Theke / Service	42.083,56			75,14	306.580,41				43,56
- Küche	11.174,37			19,95	263.905,82				37,50
- Verwaltung	0,00				120.559,05				17,13
Energiekosten	5.691,44	4,78			66.115,51	4,15			
Steuern/Vers./Beitr.	3.214,92	2,70			45.951,10	2,88			
Sonst. Betriebskost.	6.335,36	5,32			72.859,90	4,57			
Verwaltungskosten	10.076,79	8,46			103.564,23	6,50			
Summe betr.bed. Kost	115.225,30	96,79			1.375.506,92	86,29			
Betriebsergebnis 1	3.820,99	3,21			218.500,00	13,71			
Miete/Pacht	190,22	0,16			126.993,21	7,97			
Leasing	0,00				0,00				
Instandhaltung	9.959,90	8,37			69.577,23	4,36			
Abschreibungen	6.186,00	5,20			73.436,95	4,61			
Abschreibungen GWG	248,80	0,21			1.154,20	0,07			
Zinsen Fremdkapital	-633,21	-0,53			9.716,79	0,61			
Sonst. anlagebed.Ko.	0,00				2.676,59	0,17			
Summe anlagebed.Kost	15.951,71	13,40			283.554,97	17,79			
Gesamtkosten	131.177,01	110,19			1.659.061,89	104,08			
Betriebsergebnis 2	-12.130,72	-10,19			-65.054,97	-4,08			
Sonst. Aufw./Ertr.	-210,89	-0,18			-393,26	-0,02			
Vorläufiges Ergebnis	-12.341,61	-10,37			-65.448,23	-4,11			

ÜB

Ca. 35%

Das vorläufige Ergebnis entspricht dem derzeitigen Stand der Buchführung. Abschluss-/ Abgrenzungsbuchungen können es noch verändern.

Währung: Euro Status 0/2008\*FDK

## Nachkalkulation von VA-Banketten

- Wie viel Umsatz, Gäste und Umsatz pro Gast benötige ich mindestens bei einer Veranstaltung um Gewinn zu erwirtschaften?
- Wie überprüfe ich, ob eine Veranstaltung den nötigen Gewinn erbracht hat (in € und Prozent)?
- Wie schaffe ich es, dass der Kunde nicht zum Mitbewerber geht aufgrund der/ meiner Preispolitik?
- Wie wirken sich eine plötzliche Veränderung der Teilnehmerzahl auf den Gewinn aus?
- Was mache ich mit Veranstaltungen, die zu wenig Gewinn abwerfen?
- Lohnt es sich wirklich All-Inklusiv-Feiern, Veranstaltungen etc. durchzuführen?
- Wie kann ich ohne großen Aufwand die Vor- und Nachkalkulation durchführen?
- Den Deckungsbeitrag, Gewinn an den Veranstaltungen ermitteln und natürlich erhöhen 😊!

$$\pi \times \text{Gäste} + \text{F&B Support} = \text{Gewinn}$$


# KISS EINFACH

# PK pro Stunde Brutto Brutto

366 Tage	2.500,-	
- 104 freie T.	x 12	
- 11 Feiertage		
- 30 Urlaub		
< - 10 Krank		
- 5 WB		
<hr/>		
= 206 vert. Arbeitstage	= 30.000,-	
	21-23% 6.900,-	LNRK
	<hr/>	
	= 26.900,-	
	5-10% 3.690,-	frei v. Lex.
	<hr/>	
	= 40.590	TOTAL Investition

Umsatz pro Std      PK pro Std  
DB pro Std

# Umsatz pro Mitarbeiterstunde

$$40.560 : 206T. = 197,- \text{ € am Tag}$$
$$: 8 = \boxed{25,- \text{ Std}}$$

Budget

PK 35%  $\hat{=}$  25 € PK pro Std

$\uparrow$  WER, EW, Z, G + Gewinn

$$\frac{100 \times 25}{35}$$

Un 100%  $\hat{=}$  X

$$X = 72,- \text{ € Umsatz netto}$$

**Umsatz pro 1 Std.**

# Break Even Point

$$BEP = \frac{120.000 \text{ €}}{0,875}$$

Fixen Kosten  
DBUF

$$\text{Umsatz} = 137.142,85 \text{ €}$$

- FK	120.000
- WE	17.142,85
<hr/>	
	0,-

125%.

$$= 0,-$$

# B€Point plus Gewinn in €

$$\text{BEP}_{\text{GU}} = \frac{\text{Fixkosten} + 120.000,-}{\text{Gewinn } 50.000,-}$$

$\text{DB}_{\text{uF}} = 0,875$   
 $(\text{U}_n - \text{WE}) / 100\% - 12,5\% =$

Umsatz<sub>GU</sub> 194.285€

-	120.000€
-	50.000€
-	24.285€
<hr/>	
	0,00€

# Vor – Kalkulation

## Kalkulation von Banketten und Veranstaltungen

Kalkulation von Banketten und Veranstaltungen			
			Gesamt
Garanziezahl			G
Wareneinsatz Speisen			WEF
Wareneinsatz Getränke			WEB
Sonstige Relevante Kosten			SRK
	Stunden	PK pro Stunde	
Personalkosten Service			PKS
Personalkosten F&B Mitarbeiter			PKSO
Personalkosten Küche			PKKÜ
übriger Betriebsaufwand			ÜB in %
Gewinn			GW in %
			GW in €
Mehrwertsteuer ( %)			
VKP Food und Beverage			Gesamt
VKP Food und Beverage Netto	=	pro Gast	
BVKP Food und Beverage			
+ Mehrwertsteuer	+		
Brutto Verkaufspreis	=		
= BVKP (gerundet)	=		




 = Gewinn 

# Vor – Kalkulation Gewinn in €

Kalkulation von Banketten und Veranstaltungen				
			Gesamt	
Garanziezahl		120		G
Wareneinsatz Speisen		12	1.440	WEF
Wareneinsatz Getränke		8	960	WEB
Sonstige Relevante Kosten			1.000	SRK
	Stunden	PK pro Stunde		
Personalkosten Service	60	20,-	1.200	PKS
Personalkosten F&B Mitarbeiter	6	40,-	240	PKSO
Personalkosten Küche	50	25,-	1.250	PKKÜ
übriger Betriebsaufwand			25%	ÜB in %
Gewinn			30%	GW in %
			5.000	GW in €
Mehrwertsteuer ( %)				
VKP Food und Beverage				
VKP Food und Beverage Netto	=		pro Gast	Gesamt
BVKP Food und Beverage				
+ Mehrwertsteuer	+			
Brutto Verkaufspreis	=			
= BVKP (gerundet)	=			

# Vor – Kalkulation mit Gewinn in €

Handwritten calculation on a piece of paper:

FK Gewinn  
6.090 + 5.000,-  
11.090

---

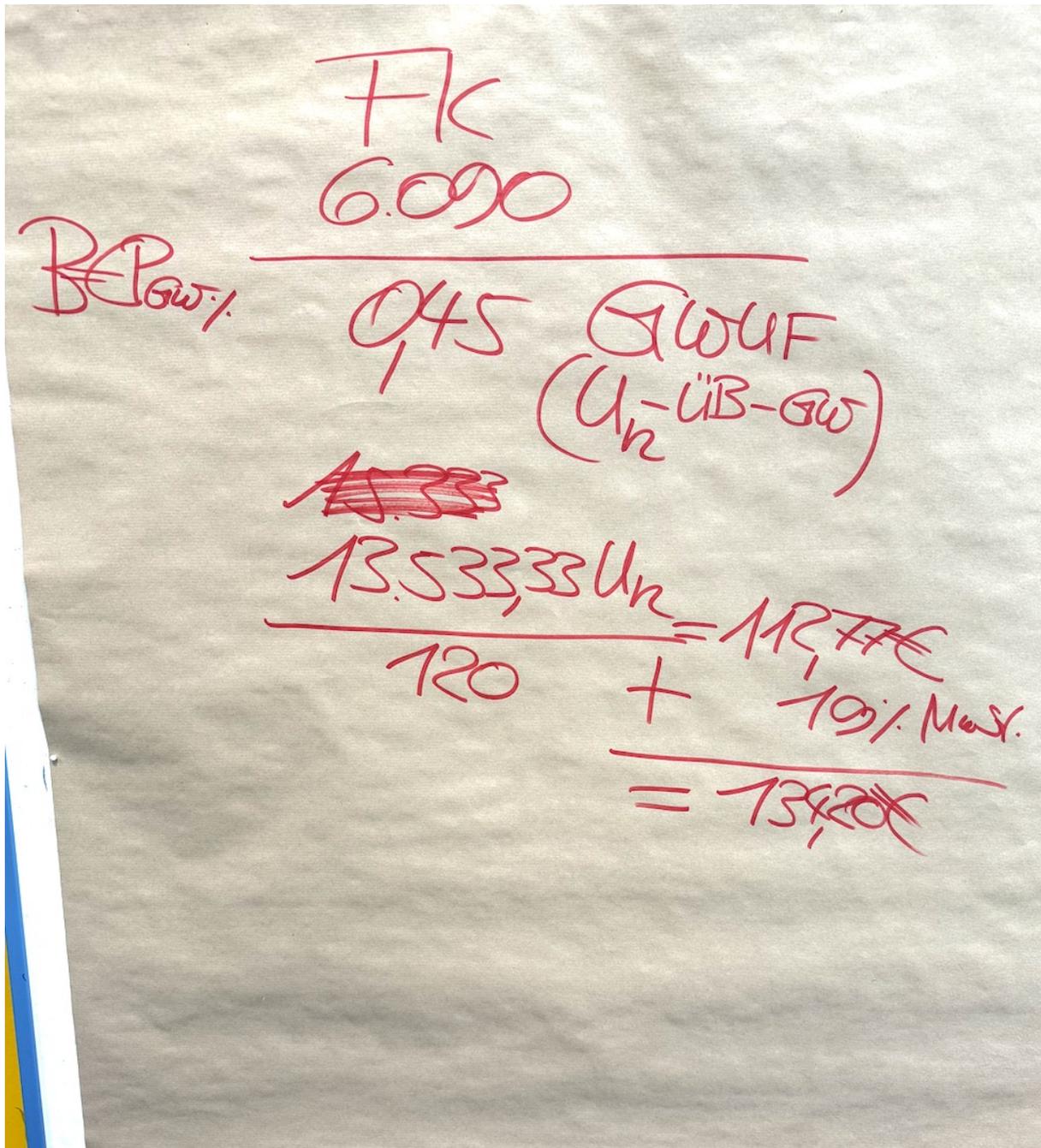
BEPU<sub>GW</sub>  
0,75

14.786,-€ ~~1232€~~  
120 Pax + 19%  
BUKP 146,63€

# Vor – Kalkulation Gewinn in %

Kalkulation von Banketten und Veranstaltungen				
			Gesamt	
Garanziezahl		120		G
Wareneinsatz Speisen		12	1.440	WEF
Wareneinsatz Getränke		8	960	WEB
Sonstige Relevante Kosten			1.000	SRK
	Stunden	PK pro Stunde		
Personalkosten Service	60	20,-	1.200	PKS
Personalkosten F&B Mitarbeiter	6	40,-	240	PKSO
Personalkosten Küche	50	25,-	1.250	PKKÜ
übriger Betriebsaufwand			25%	ÜB in %
Gewinn			30%	GW in %
			5.000	GW in €
Mehrwertsteuer ( %)				
VKP Food und Beverage				
VKP Food und Beverage Netto	=			
BVKP Food und Beverage				
+ Mehrwertsteuer	+			
Brutto Verkaufspreis	=			
= BVKP (gerundet)	=			

# Vor – Kalkulation mit Gewinn in %



FK  
6.000

REP<sub>Gew.</sub> 0,45 **Gewinn**  
(U<sub>n</sub>-ÜB-Gew)

~~15,333~~

13.533,33 U<sub>n</sub> = 112,77€

120 + 10% MwSt.

= 13420

# Rück – Kalkulation mit Gewinn in €

Nachkalkulation Bankette und Veranstaltungen			
<b>Gewinn - Verlustrechnung</b>			
Brutto			
Mehrwertsteuer			
Umsatz Gesamt Netto			
Warenverbrauch Speisen			
Warenverbrauch Getränke			
Warenverbrauch Gesamt			
Deckungsbeitrag = + S (sonstige Erträge)			
	Std	Kosten/Std	Summe
- PKKÜ= Personal ( Küche )			
- PKS= Personal ( Service )			
- PKSO= Personal ( sonstige Mitarbeiter )			
- PKT= Personal Reinigung			
- SRK (Blumen, Musik, Menükarten, Dekoration, Leihgebühr etc.)			
- VW = Personal ( Verwaltung )		%	
- ÜB (übriger Betriebsaufwand) ( vom Gesamtumsatz )		%	
- RK (Raumbereitstellungskosten) <a href="#">[1]</a> ( vom Gesamtumsatz )		%	
<b>Kosten GESAMT</b>			
<b>Gewinn in €</b>			
<b>Gewinn in %</b>			




 = Gewinn 

# Rück – Kalkulation mit Gewinn in €

## Nachkalkulation Bankette und Veranstaltungen

### Gewinn - Verlustrechnung

Brutto			
Mehrwertsteuer			
Umsatz Gesamt Netto			146 x 120 = 17.520
Warenverbrauch Speisen			1.440
Warenverbrauch Getränke			860
Warenverbrauch Gesamt			2.400
Deckungsbeitrag = + S (sonstige Erträge)			14.722

60% 8.833,-  
40% 5.888,-  
2.640,- WEF  
DB<sub>1</sub> 1.177,- WEIS

	Std	Kosten/Std	Summe
- FKKÜ= Personal ( Küche )		-	1.250
- PKS= Personal ( Service )		-	1.200
- PKSO= Personal ( sonstige Mitarbeiter )		-	240
- PKT= Personal Reinigung		-	1.000
- SRK (Blumen, Musik, Menükarten, Dekoration, Leihgebühr etc.)			
- VW = Personal ( Verwaltung )		%	
- ÜB (übriger Betriebsaufwand) ( vom Gesamtumsatz )	25	%	3.680,50
- RK (Raumbereitstellungskosten) <sup>[1]</sup> ( vom Gesamtumsatz )		%	

DB<sub>2</sub>

<b>Kosten GESAMT</b>			
<b>Gewinn in €</b>			= 4.957,50

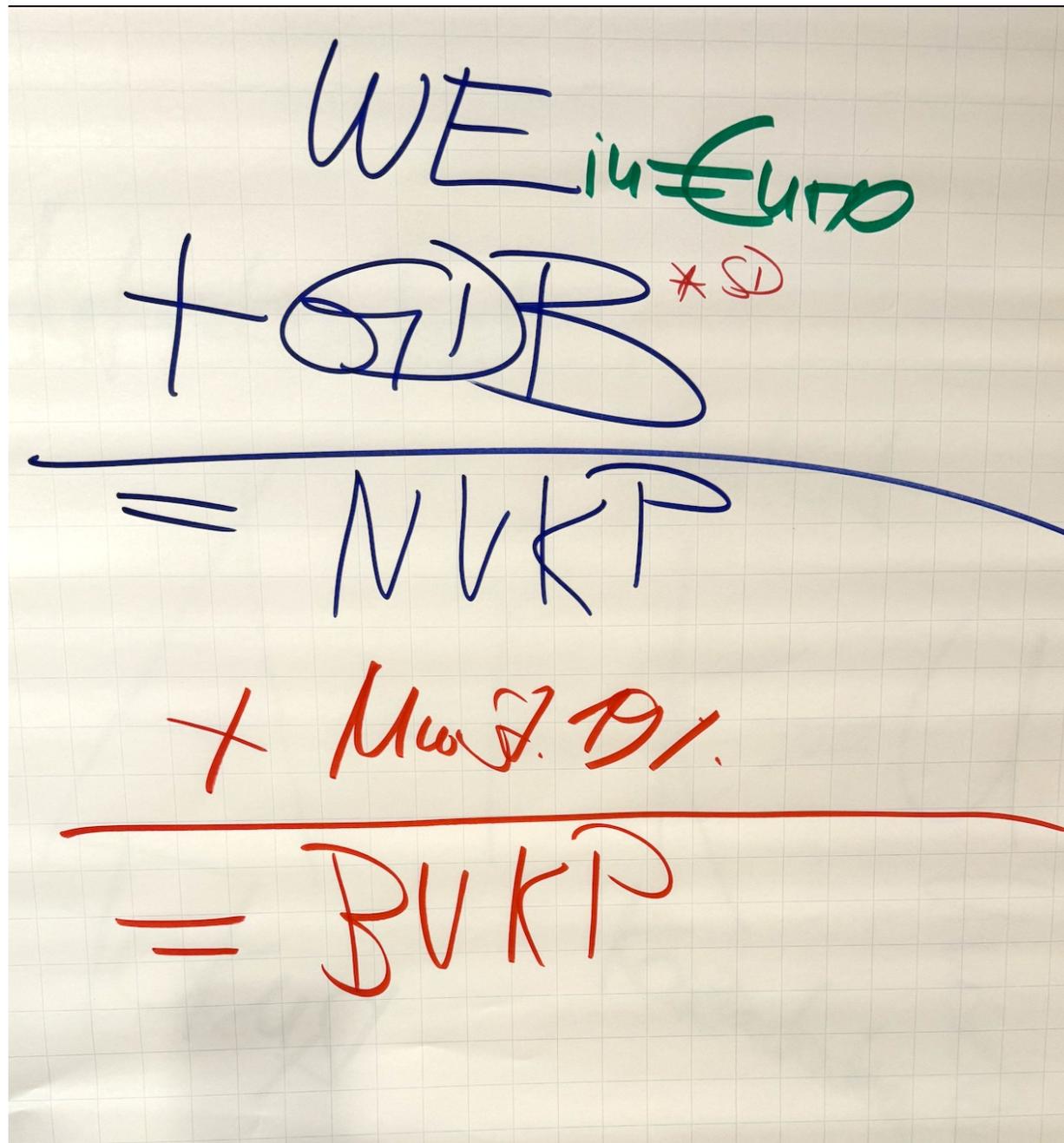
# Deckungsbeitragskalkulation DB

$$\begin{array}{r} \text{WE} \quad 2,50 \quad 3,90 \quad 8,- \\ + \text{DB} \quad \quad \quad 10,- \\ \hline = \text{SBK} \quad 12,50 \quad 13,90 \quad 18,- \\ + \text{GW} \quad \quad \quad 1,50 \\ \hline \text{NKP} \quad 14,- \quad 15,40 \quad 19,50 \\ \hline \quad \quad 11,50 \quad 11,50 \quad 11,50 \end{array}$$

# Speisendiagnose – Menu Engineering

SD	DB	Beliebt.
Renner	N	H
Brewinner	H <del>φDB</del>	H
Verlierer	N	N
Schlaffer	H ↓	N

# Kalkulation Gewinner DB



WE in Euro  
+ ~~STP~~ \* SD  
-----  
= NVKP  
+ MwSt. B.  
-----  
= BVKP

# Die 12 Regeln der DB Strategie, F & B Support

## damit mehr Rohgewinn rauskommt!

\* Wareneinsatzhöhung 1 : 1 weitergeben = + 0,50 WEn + 0,50 Pn

\* Mehrwertsteuererhöhung 1 : 1 weitergeben

1. Renner im Preis auf den  $\emptyset$ GDB in 2 - 3 Schritten erhöhen
2. Beim Gewinner die Marge Schritt für Schritt auf den GDB erhöhen
3. Schläfer im VK – Preis senken ( $\emptyset$ GDB), um mehr zu verkaufen
4. Verlierer austauschen oder einfach ignorieren ;-)
5.  $\emptyset$  DB Getränke pro EH 0,02 / 0,3 / 0,5 usw. ermitteln
6. Bei Getränken deren DB niedriger als  $\emptyset$  DB ist, auf den 1.) Schritt  $\emptyset$  DB der EH erhöhen, 2.) Schritt auf den  $\emptyset$  GDB erhöhen
7. DB Soll – Ziel – Potential errechnen, ermitteln, herausfinden, testen und umstellen auf DB Preisgestaltung
8. Getränkepauschalen erstellen und einführen
9. Veranstaltungen und Feiern mit All-Inklusiv-Feiern 2 – 3 Varianten
10. Mitarbeitereinsatzplanung mit Soll DB 2 täglich durchführen
11. Erstelle einen Jahreszielplan/Budget und errechne den Soll - DB 2 für jede Abteilung
12. Tägliches Controlling einführen →

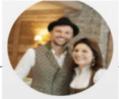
~~Preiserhöhung x 4~~

**TIPP! Halte Dich immer an die Regeln der Strategie und das Prinzip der Deckungsbeitragskalkulation!**



## DAS FEEDBACK UNSERER TEILNEHMER

F&B  Wir schätzen Rechnen.  
Support



Seit über 2 Jahren kalkulieren wir unsere Preise bei Speisen und Getränken mit dem **Gewinner Deckungsbeitrag**. Unseren Rohgewinn haben wir in 2022 und 2023 gegenüber 2019 verbessert. Die Investition in das F&B Support Programm und die Umstellung auf **Gewinner Deckungsbeitrag** haben sich mehr als gelohnt.

Fritz & Sandra Forstner  
Forstnerwirt

F&B  Wir schätzen Rechnen.  
Support



Wir kalkulieren unsere Preise für Speisen seit Mai 2022 mit dem **Gewinner Deckungsbeitrag** und nutzen das Gewinner - Kalkulations-Programm um die Preise automatisiert zu berechnen. Wir haben dank dieser fairen Preisgestaltung ein sehr gutes Betriebsergebnis erreicht und unsere Gästezahlen sind in 2023 wieder gegenüber 2022 gestiegen.

Petra Ott-Fischer  
Neckarmüller

F&B  Wir schätzen Rechnen.  
Support



Dank der Anwendung der Preisgestaltung mit **Gewinner Deckungsbeitrag** seit Juni 2022 für Speisen und Getränke, haben wir die zwingend notwendige Verbesserung unserer Liquidität erreicht.

Jörg Dattler Inhaber  
Schloßbergrestaurant Freiburg

F&B  Wir schätzen Rechnen.  
Support



Hallo Herr Ladwig,

ich bin ein Fan von Ihrem System und würde es jedem Restaurant gerne nahe bringen wollen. Ich bin überzeugt, dass das in dem Bereich Gastronomie noch wichtiger ist als meine Aufgabe, Steuern zu sparen.

Denn Sie erweitern die Umsätze.

Arnd Schollbrock  
Steuerberater

F&B  Wir schätzen Rechnen.  
Support



„Der Wechsel von „Kalkulation nach dem Bauchgefühl“ hin zur realistischen **Kalkulation mit Deckungsbeitrag** war **verständlich, ist erfolgreich** und **half in unserem Hause erheblich, die wirtschaftliche Ertragskraft deutlich zu verbessern.**“

Helmut Lang  
Stadtwaldhaus Krefeld

F&B  Wir schätzen Rechnen.  
Support



Seit April 2023 arbeiten wir dem F&B Support zusammen und haben auf die Preisgestaltung mit dem **Gewinner Deckungsbeitrag** umgestellt. In 2023 haben wir das beste Ergebnis seit vielen Jahren erreicht. Vielen Dank.

Jan-Henrik Diekhaus  
Landbäckerei Diekhaus

# Vielen Dank für die Teilnahme am Seminar!

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung.

Gerne unterstützen wir Sie mit den Produkten des  
F&B Support

**F&B Support**

**Uwe Ladwig**

**Wieselweg 11**

**47863 Willich**

**02154 - 9535245**

[info@f-bsupport.de](mailto:info@f-bsupport.de)

[www.f-bsupport.de](http://www.f-bsupport.de)





## brand eins-Container: Unter Druck #02



Gastronom Fritz Forstner in seinem Wirtshaus

## Von Rennern und Pennern

Viele Restaurantbesitzer sind stolz auf die Verkaufsschlager ihrer Speisekarte und wissen gar nicht, dass sie an denen oft kaum etwas verdienen. Ein erstaunliches Versäumnis, das existenzbedrohend sein kann.

Text:  
Andreas Molitor

Fotografie:  
Hartmut Nägele, Regina Recht



Im Forstnerwirt nutzt man nun eine Software, die bei der Preisfindung hilft

• In stillen Stunden erinnert sich Fritz Forstner manchmal an jene noch gar nicht weit zurückliegenden Zeiten, als große Horden von Radtouristen ihm regelmäßig die Stimmung verdarben. „Wir hatten immer richtig Angst, wenn so eine größere Radlergesellschaft ankam; alle bestellten dann Wiener Schnitzel“, erinnert er sich.

Das Schnitzel, besonders vom Schwein, war und ist eines der meistverkauften Gerichte auf der Speisekarte des von ihm gemeinsam mit seiner Frau Sandra geführten Forstnerwirt im niederbayerischen Rottenburg an der Laaber – ein uriges Wirtshaus mit dem Slogan „Heuer lass ma’s richtig kracha!“ auf der Website.

**Dieser brand eins-Container soll eine Krisenwerkstatt sein: Wir suchen Firmen, die in Turbulenzen geraten sind oder zu geraten drohen – und zeigen mithilfe von Fachleuten Auswege auf.**

**Den Container „Unter Druck“ betreut Andreas Molitor. Er freut sich über Tipps unter [briefe@brandeins.de](mailto:briefe@brandeins.de).**

Sein Wiener Schnitzel vom Schwein war ein Renner, wie es im Gastro-Jargon heißt. Aber einer, der zwar Umsatz, doch kaum Gewinn brachte. Von den elf Euro, für die es jahrelang angeboten wurde, blieben nach Abzug aller Ausgaben für Fleisch, Kartoffeln, Preiselbeeren, Butter, Panade und Petersilie vielleicht sechs, sieben Euro übrig. Was erst mal nicht schlecht klingt, wären da nicht die anteiligen Kosten für das Küchen- und Servicepersonal, für Strom, Verwaltung, Werbung und Versicherungen, die auch noch abgezogen werden müssen. Kurzum, die Schnitzelgäste waren „a bissl g’fürchtet“.

Das gleiche Bild beim ebenfalls sehr beliebten Filetpfandl – Schweinefiletmedaillons in Schwammerlsoße mit Spätzle. Was tun? Er konnte ja nicht die Gäste nötigen, teurere oder gewinnträchtigere Gerichte zu bestellen, Rehulasch etwa, Zanderfilet oder Roastbeef. Bei der Größe der Portionen hätte er knausern können, aber das verbot ihm sein Gastwirtsstolz.

Zwar heißt es, dass die Gastronomie vor allem an den Getränken verdient. Doch nicht jeder Gast bestellt mehrere Bier oder teuren Wein zum Schnitzel. Zudem steht die aktuelle Personalnot beim Service einem regen Getränkeverkauf im Weg. ▶

**DIE FACHLEUTE:**

**UWE LADWIG**

lernte nach dem Schulabschluss zunächst Konditor und machte danach eine Ausbildung zum Koch. Es folgten Lehr- und Wanderjahre sowie eine Fortbildung zum Küchenmeister. Dann sattelte er um und tauchte als Spezialist für Kassen- und Warenwirtschaftssysteme tief ein in das Thema Kalkulation. Er berät mit seinem im niederrheinischen Willich beheimateten Ein-Mann-Unternehmen F&B Support seit mehr als 20 Jahren Gastronomen. Ladwig bietet Online- und Präsenz-Seminare an, berät im Einzel-Coaching und verschickt Gastro-BWL-Pakete mit „Geheim-Checklisten“, Handbüchern, Kalkulationsprogrammen und einer „Überlebensbox“ mit 50 Grundregeln, die alle mit dem Halbsatz „Hören Sie damit auf ...“ beginnen.

**PATRICK RÜTHER**

ist Geschäftsführer der in Hamburg ansässigen Gastronomie-Beratung Tellerrand Consulting. Der Jurist entwickelte etliche erfolgreiche Gasthauskonzepte und Event-Formate. Mit dem prominenten Koch Tim Mälzer betrieb er mehr als zwölf Jahre lang gemeinsam das beliebte Hamburger Restaurant „Bullerei“. Rütthers aktuelle Restaurants in Hamburg und Frankfurt am Main beschäftigten mehr als 150 Mitarbeiter.

Forstner, ein Niederbayer von echtem Schrot und Korn, der Lederhose trägt und seinen Heimatdialekt pflegt, brauchte also Rat, schaute in Internetforen und beim Deutschen Hotel- und Gaststättenverband (Dehoga) nach, „aber I hob’ nix Passendes g’funden“.

So rumorte es weiter in ihm: Welchen Aufschlag könnte er Gästen zumuten, ohne sie zu verprellen? „Natürlich schaut man, welche Preise die anderen Wirtshäuser in der Gegend nehmen“, sagt Forstner. Sich zu sehr an der Konkurrenz zu orientieren sei aber riskant: „Wenn die anderen einen Fehler machen, macht man ihn mit.“

Als Ratgeber fungieren in diesem Container Uwe Ladwig und Patrick Rütther. Rütther, Geschäftsführer der Gastro-Beratung Tellerrand Consulting, kommentiert die Überlegungen von Gastwirt Forstner so:

„Natürlich ist es hilfreich, den *Tippling Point* zu kennen – also den Preis, den der Gast noch akzeptiert und nicht als unangemessen hoch empfindet. Aber es geht nicht nur um den Preis für Speisen und Getränke, sondern um die Gesamt-Qualität des Restaurants. Auf welchem Porzellan wird das Gericht serviert? Werde ich freundlich bedient? Ist das Ambiente so, dass man sich gern dort aufhält? Muss ich ewig warten, bis ich eine abgeschabbelte Speisekarte bekomme, auf der die alten Preise überklebt sind? Ist die Gesamtschau stimmig, sind die meisten Gäste auch bereit, für ein gutes Gericht etwas mehr zu bezahlen.“

Es ist eine Crux mit den Preisen in der Gastronomie. Kaum eine andere Branche behandelt dieses wichtige Thema ähnlich stiefmütterlich. Viele Restaurantbesitzer rechnen liederlich oder gar nicht. Die einen wissen nicht, wie es geht, die anderen haben keine Lust auf mühseliges Addieren von

Zahlenkolonnen. Das geht in fetten Jahren halbwegs gut, aber in mageren setzen sie damit die Existenz ihres Betriebs aufs Spiel.

Die Zahl der Restaurants in Deutschland ist seit Jahren rückläufig: 2010 baten mehr als 78000 Gastronomen zu Tisch, im Jahr 2021 nur noch knapp 62000. Die nächste Pleitewelle prognostiziert die Dehoga für den Fall, dass die Mehrwertsteuer auf Speisen zum Jahresende – wie geplant – wieder von 7 auf 19 Prozent erhöht wird. Die Wirte werden dies an die Gäste weitergeben müssen – und die, befürchtet der Verband, werden seltener kommen oder wegbleiben. 12000 Restaurants und Hotels drohe dann das Aus.

**Gramm und Cent zählen**

Forstner stieß bei seiner Suche nach Rat schließlich auf die Ein-Mann-Gastronomie-Beratungsfirma F&B Support von Uwe Ladwig aus Willich am Niederrhein. Dessen Spezialthema: die Preise. Ladwig setzt auf eine auf den Grundrechenarten beruhende, eher schlicht daherkommende Größe, er nennt sie den Gewinner-Deckungsbeitrag. Gemeint ist der durchschnittliche Deckungsbeitrag der drei oder vier profitabelsten und am meisten verkauften Gerichte auf der Karte – also das, was übrig bleibt vom Verkaufspreis auf der Speisekarte, wenn sämtliche Kosten abgezogen sind. „Mit dem Gewinner-Deckungsbeitrag habe ich ein Maß“, sagt der Berater, „er zeigt mir an, was die Gäste bereit sind zu zahlen. Für ein Gericht, das der Kunde liebt, ist er auch willens, etwas mehr auszugeben.“

Um diesen Beitrag zu ermitteln, ist allerdings mühselige Vorarbeit nötig. Angeleitet von Ladwig, begann Fritz Forstner, jedes seiner Gerichte unter die Lupe zu nehmen: Wie lautet – bis



Uwe Ladwig lässt sich Currywurst mit Pommes schmecken – beliebt, aber nicht immer gewinnbringend



**„Es ist gut, sich einen gewissen Preisstolz zu bewahren.“**

aufs Gramm genau – die exakte Rezeptur? Was kostet jede einzelne Zutat – vom Rehrücken über die Preiselbeeren und den Wein für die Soße bis zum Bratfett und den Safran für das Risotto?

Ladwigs Devise: „Wer sich um seine Zahlen kümmert, bei dem werden sie besser.“

Sämtliche Daten werden in Excel-Tabellen zusammengeführt und ständig aktualisiert, damit Veränderungen bei den Einkaufspreisen in der Kalkulation der Gerichte nicht untergehen.

Zum Schluss hatte Forstner auf einen Blick und auf den Cent genau den Deckungsbeitrag für jedes seiner Gerichte.

„Eine exakte Kalkulation der Zutaten ist die Grundvoraussetzung der Preisfindung“, sagt Uwe Ladwig. „Es ist erschreckend, wie viele Gastronomen immer noch keine genaue Rezeptur für ihre Gerichte haben – geschweige denn die aktuellen Preise für die Zutaten.“

Fritz Forstner ordnete die Gerichte auf seiner Speisekarte mit Ladwigs Kalkulations-Software den in der Branche bewährten vier Segmenten zu: Renner, Gewinner, Penner und Verlierer. „Der Renner verkauft sich gut, aber man verdient nix dran“, sagt Forstner. „Am Gewinner verdient man was, und er läuft gut. Der Penner hat eine gute Marge, wird aber kaum bestellt. Und der Verlierer geht nicht gut, und man verdient auch nix.“

Leider, sagt der Berater Ladwig, seien viele Gastronomen stolz darauf, wenn sie viele Renner präsentieren könnten. „Dabei sind Renner der größte Mist unter der Sonne. Sie bringen im Vergleich viel zu wenig Deckungsbeitrag.“

Der reicht in vielen Fällen nicht mal, um die Kosten des Betriebs zu decken.“

Ein Großteil der Gastronomen wise nicht einmal, welche ihrer Gerichte Gewinner oder Verlierer seien – weil sie die einzelnen Deckungsbeiträge nicht kennen und keine Speisendiagnose durchführen: „Sie legen Preise nach Bauchgefühl fest oder rechnen mit Faustformeln wie ‚Wareneinsatz mal vier‘. Das ist verheerend fürs Betriebsergebnis und nur gut für den Gast.“

Beim Forstnerwirt kostet das Wiener Schnitzel vom Schwein jetzt nicht mehr 11, sondern 14 Euro – und ist von der Renner- in die Gewinnerklasse aufgestiegen.

Gastro-Berater Patrick Rütther: „Man sollte keine Angst vor angemessen hohen Preisen haben. Gute und solide wirtschaftende Gastronomen befinden sich leider in einem ruinösen Wettbewerb mit Menschen, die nicht kalkulieren können oder nicht müssen, da sie mit Schwarzgeld arbeiten. Es ist gut, sich einen gewissen Preisstolz zu bewahren. Der ist auch gerechtfertigt, denn man will seine Beschäftigten ▶





Fritz Forstner holte sich Hilfe bei einer Gastronomie-Beratungsfirma

**„Mindestens die Hälfte der Gerichte müssen Gewinner sein, und höchstens 35 Prozent dürfen Renner sein, die Gäste ins Haus bringen.“**

gut bezahlen und fair mit seinen Lieferanten umgehen.“

Auch Jörg Dattler, Inhaber des in Freiburg im Breisgau gelegenen Schlossbergrestaurants, musste sich Preisstolz erst antrainieren. Eines der Sorgenkinder auf seiner Speisekarte war das Badische Rahmtöpfe, sozusagen die Freiburger Interpretation des Forstnerwirtschen Filetpfandl. Kein Gericht wurde öfter bestellt. Dattler: „Das war unser meistverkauftes Gericht. Wir haben immer gesagt, das kann man nicht teuer machen.“ Und wagte es dann doch: Heute kostet das Rahmtöpfe 31 Euro, fünf mehr als vor zwei Jahren. Es ist immer noch das meistverkaufte Gericht – aber jetzt ein Gewinner.

Im Gegenzug konnten die betriebswirtschaftlichen Top-Performer im Preis stabil bleiben. Hier und da hat Dattler sogar den Preis gesenkt, fürs Filetsteak vom Rind etwa. Allerdings nur vorübergehend. „Durch die Inflation ist insbesondere das Fleisch teurer geworden. Wir waren mit dem Preis mal runter bis auf 36 Euro. Jetzt sind wir wieder beim alten Preis: 42 Euro.“ Dank der neuen Methode war 2022 für Dattler „das wirtschaftlich beste Jahr, das wir bis dato erlebt haben. Wir haben die zwingend notwendige Verbesserung unserer Liquidität erreicht.“

Ähnlich fällt die Bilanz in Rottenburg an der Laaber aus. Gegenüber dem vergleichbaren Vor-Corona-Jahr 2019 konnte Fritz Forstner ein Plus beim Rohgewinn von 56 Prozent verbuchen „und die Auswirkungen von Mindestlohn und Inflation puffern“. Außerdem, sagt er, „müssen wir jetzt keine Angst mehr vor größeren Gruppen mit Radtouristen haben.“

Ladwig berichtet von einem von ihm betreuten Restaurant, in dem bei der ersten Analyse fast 60 Prozent der verkauften Gerichte Renner gewesen

seien und nur 35 Prozent Gewinner. „Es muss umgekehrt sein. Am besten mehr als 60 Prozent der verkauften Gerichte müssen Gewinner, höchstens 35, besser noch 30 Prozent dürfen Renner sein, die Gäste ins Haus bringen.“

Wie kurzfristig Abhilfe zu schaffen ist, zeigt das Beispiel von Petra Ott-Fischer und ihrer Gasthausbrauerei Neckarmüller in Tübingen – hausgebräutes Bier, schwäbische Küche, mittlere Preisklasse. Normalerweise wechselt die schwäbische Wirtin zweimal im Jahr die Speisekarte – im Frühjahr und im Herbst. Aber im Mai 2022 kam sie wegen stark gestiegener Kosten bei Rohwaren und Löhnen um eine außerplanmäßige Preiserhöhung nicht herum.

Ladwigs Analyse offenbarte, dass der Deckungsbeitrag bei den Rennern, etwa dem Flammkuchen mit Rahm, Zwiebel, Speck und Käse, bei durchschnittlich 6,49 Euro lag, bei den wenigen Gewinnern bei 9,71 Euro. Bereits einen Monat nach Umstellung der Preiskalkulation auf die Gewinner-Methode hatte sich der Deckungsbeitrag der Gerichte im Durchschnitt um 1,13 Euro verbessert.

Und das war kein Strohhalm. Im vergangenen Jahr erwirtschaftete der Betrieb, allerdings auch durch effizienteren Personaleinsatz, ein gegenüber dem Vor-Corona-Jahr 2019 deutlich verbessertes Betriebsergebnis – obwohl die Gästezahlen durch pandemiebedingte Nachwehen um knapp ein Fünftel zurückgegangen waren. „Es war unser bestes Geschäftsjahr aller Zeiten“, sagt Petra Ott-Fischer.

**Die Gäste protestieren nicht**

Laut Patrick Rüter ist der größte Kostenblock mit einem Anteil von durchschnittlich 30 Prozent nicht der Wa-

reinsatz, sondern das Personal in der Küche und im Service. Liege der Wert in der Full-Service-Gastronomie (nicht in Schnell- oder Selbstbedienungsrestaurants) unter 35 Prozent, habe der Wirt vieles richtig gemacht. Nicht zuletzt, weil die Personalkosten in jüngerer Zeit kräftig gestiegen seien, empfehle er unter Druck stehenden Restaurants eine Anpassung der Öffnungszeiten: „Wenn ein Gastronom an den immer gleichen Wochentagen kaum Gäste hat und nicht genug einnimmt, um seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bezahlen, muss er den Laden an diesen Tagen zumachen.“

Und was sagen die Gäste? Petra Ott-Fischer sind bislang keinerlei Proteste oder negative Kommentare über die gestiegenen Preise zu Ohren gekommen. Und Jörg Dattler vom Freiburger Schlossbergrestaurant geht davon aus, dass sich ein Gast ohnehin höchstens eine Handvoll Preise merken könne: „Er weiß vielleicht, was das Rumpsteak beim letzten Besuch gekostet hat oder der halbe Liter Bier, da hört’s aber auch schon auf.“

Uwe Ladwig empfiehlt ein schrittweises Herantasten an den Gewinner-Preis. Er riet Dattler, den Preis für das Rahmtöpfe „so lange zu erhöhen, bis der Verkauf stagniert oder zurückgeht – und dann gehen wir wieder ein kleines Stück zurück“. Gesagt, getan: „Wir sind schrittweise von 26 Euro auf 31 Euro hochgegangen“, sagt Dattler. „Dabei belassen wir es jetzt erst mal.“

Weil sich die Preise der Zutaten ständig ändern, steht alle vier bis sechs Wochen eine Speisekartenanalyse an. Wenn Jörg Dattler beispielsweise eine Preiserhöhung bei Schweinefilet eingibt, sieht er sofort, wie sich der Deckungsbeitrag des Rahmtöpfles verringert – und bekommt einen Vorschlag für die Preisanpassung.

Gecoachte Wirte wissen nun, was am Ende des Tages vom Umsatz übrig bleibt. Auch bei den Mitarbeitern, so Jörg Dattler, sei „die Sensibilität fürs Geschäft gestiegen, weil sie sehen, ob wir unser Soll erreicht haben“.

Nur einmal habe die neue Methode nicht zum gewünschten Ergebnis geführt, erzählt Petra Ott-Fischer. „Wir haben ein Gericht, das können wir nicht so richtig leiden, weil es viel Arbeit macht und man ständig achten muss, dass es im Ofen nicht anbrennt.“ Mehrmals erhöhte sie den Preis in der Hoffnung, „dass wir es von der Speisekarte nehmen können, weil es keiner mehr bestellt.“ Die Restaurantchefin holt kurz Luft. „Die Leute essen es immer noch.“ ■

**Mitten in der Pandemie ein Lokal eröffnen? Klingt nach kalkuliertem Absturz. Ein Hamburger Trio wagte es trotzdem, nachzulesen in brandeins 01/2021, „Bar jeder Vernunft“: b1.de/gastro**

**Luka Lübke, Köchin und Autorin, erzählt in brandeins 04/2023, wie sie eine prominente Kundin verprellt hat, um das Richtige zu tun:**



**Wer verdient wie viel an einem Schweineschnitzel? Und was wäre ein fairer Preis? Antworten auf diese Fragen finden Sie im Artikel „Auf Schnitzeljagd“ in brandeins 06/2022:**

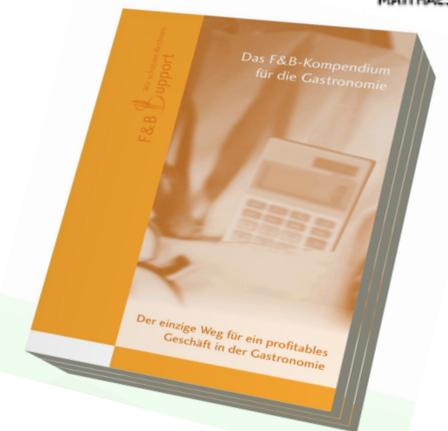
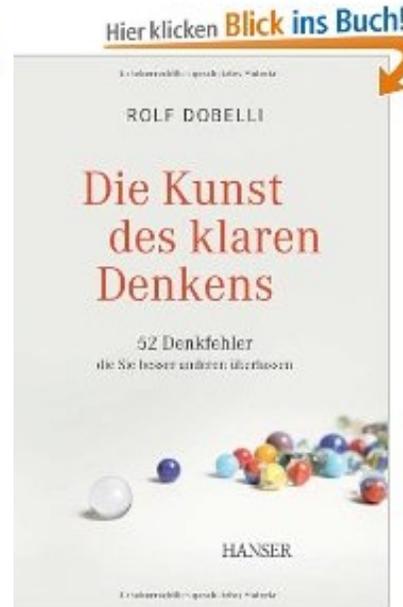


**Viele Speisekarten enthalten nicht nur Hauptgerichte und Nachtische, sondern stecken auch voller psychologischer Tricks. Verraten werden sie in „Das Auge bestellt mit“ in brandeins 11/2018:**



# Empfehlung zum Thema

## Preispolitik:



**Arbeitsbuch**

Der Weg zur einzig profitablen Preispolitik für die Gastronomie

Uwe Ladwig

**Lesenswert**

**Endlich profitabel**

Für alle Gastronomen, denen am Ende des Monats unterm Strich zu wenig Geld übrigbleibt und die das ändern wollen, hat Uwe Ladwig, Inhaber der Firma F&B Support, das Arbeitsbuch „Der Weg zur einzig profitablen Preispolitik für die Gastronomie“ herausgegeben. Im Buch wird der Weg von der negativen Aufschlagskalkulation zur gewinnbringenden Deckungsbeitragskalkulation beschrieben. Außerdem geht es um die Erstellung von Rezepturen, Kalkulation von Speisen, Speisendiagnose und die richtige Preisgestaltung. Um Gastronomen in der schwierigen Coronazeit zu unterstützen, bietet Autor Ladwig das Buch nach eigenen Angaben zum Selbstkostenpreis (Produktions- und Versandkosten innerhalb Deutschlands) von 13,23 Euro inkl. MwSt. an. Bestellt werden kann direkt über die Website: [www.f-b-support.de](http://www.f-b-support.de)

**Uwe Ladwig: Arbeitsbuch – Der Weg zur einzig profitablen Preispolitik für die Gastronomie**  
90 Seiten, DIN A4 Softcover  
ISBN 978-3-00-067020-6  
Sonderpreis: 13,23 Euro inkl. MwSt. an. Bestellt werden kann direkt über die Website: [www.f-b-support.de](http://www.f-b-support.de) (regulärer Preis 59 Euro)



$\pi \times$   +  + F & B Support = Gewinn 