

## Herausforderung Mindestlohn - Risiken und Chancen



Schön, dass Sie  
da sind...



## Deckungsbeitrag – die erste Säule zum Erfolg

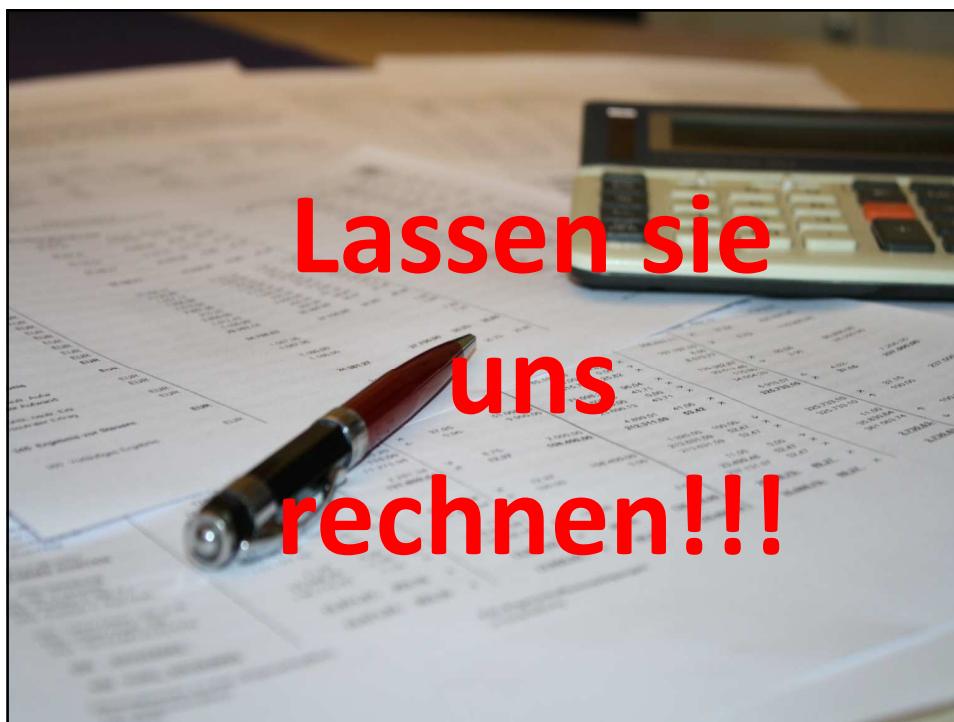
**Dirk Ellinger**

Hauptgeschäftsführer DEHOGA Thüringen e.V.



Aufbau des Seminars	
1	Einführung
2	Grundbegriffe der Kostenlehre
3	Erfassung der Kosten
4	Gründe für einen erhöhten Wareneinsatz
5	Kalkulation im Food und Beverage
6	Kalkulation





### Um es mit Einsteins Worten zu sagen...

"Die Definition von Wahnsinn ist, immer wieder das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten."

Systemisches Management könnte hier ein Ansatz sein, aber das wäre ja anders...

Quelle: Unbekannter Handwerker, 1928 in Veröffentlichungen erschienen

## Gesetz der Wirtschaft (John Ruskin)

### So und nicht anders funktioniert Wirtschaft

Es gibt kaum etwas auf dieser Welt, das nicht irgendjemand ein wenig schlechter machen kann und etwas billiger verkaufen könnte, und die Menschen, die sich nur am Preis orientieren, werden die gerechte Beute solcher Menschen.

Es ist unklug, zu viel zu bezahlen, aber es ist noch schlechter, zu wenig zu bezahlen. Wenn Sie zu viel bezahlen, verlieren Sie etwas Geld, das ist alles. Wenn Sie dagegen zu wenig bezahlen, verlieren Sie manchmal alles, da der gekaufte Gegenstand die ihm zugeordnete Aufgabe nicht erfüllen kann.

Das Gesetz der Wirtschaft verbietet es, für wenig Geld viel Wert zu erhalten. Nehmen Sie das niedrigste Angebot an, müssen Sie für das Risiko, das Sie eingehen, etwas hinzurechnen. Und wenn Sie das tun, dann haben Sie auch genug Geld, um für etwas Besseres zu bezahlen.

Quelle: John Ruskin (1819-1900) - engl. Schriftsteller und Sozialphilosoph



## Warum verlieren Unternehmen Kunden

1 % sind gestorben

3 % sind umgezogen

5 % ändern Gewohnheiten

9 % wegen Preisänderung

14 % wegen der Produktivität

**68 % wegen der Servicequalität**

Quelle: Qualitätsmonitor



## 1. Einführung

Wir haben zu viel von ähnlichen Firmen, die ähnliche Mitarbeiter beschäftigen mit einer ähnlichen Ausbildung, die ähnliche Arbeiten durchführen. Sie haben ähnliche Ideen und produzieren ähnliche Dinge, zu ähnlichen Preisen, in ähnlicher Qualität. Wenn du dazu gehörst, wirst du es künftig schwer haben.



Karl Pilsle  
(Österreichischer Wirtschaftsjournalist)

 DEHOGA Thüringen  
KOMPETENZZENTRUM

### Aufbau des Seminars

- 1 Einführung
- 2 Grundbegriffe der Kostenlehre

A close-up photograph of several white puzzle pieces. One piece in the foreground is slightly out of focus, showing the DEHOGA logo and the letters 'DEHO' and 'GA'. The logo consists of a blue square with four white icons: a fork, a knife, a glass, and a plate.

## 2. Grundbegriffe der Kostenlehre

### Leistungen

durch den betrieblichen Produktionsprozess entstandene und in Geld bewertete Güter und Dienstleistungen

eingeteilt in Hauptleistungen (Übernachtungen, Speisen, Getränke) und Nebenleistungen (Zeitungsverkauf, Kartenvermittlung)

### Kosten

betriebsbedingter und in Geld bewerteter Verzehr von Gütern und Dienstleistungen zur Erstellung der betrieblichen Leistung

## 2. Grundbegriffe der Kostenlehre

### Aufwand

anfallender Werteverzehr an Gütern und Dienstleistungen bei der Erstellung des betrieblichen Leistungsprozesses

**Zweckaufwand/ Grundkosten:** Aufwendungen, die unmittelbar dem Betriebszweck dienen

**neutraler Aufwand:** kein direkter Zusammenhang der Aufwendungen mit dem betrieblichen Leistungsprozess

### Außerordentlicher Aufwand

unerwartet, außerordentlich oder auch untypisch im Betriebsablauf der Abrechnungsperiode

### Periodenfremder Aufwand

wird sachlich zu einer anderen, bereits abgeschlossenen Rechnungsperiode gerechnet

## 2. Grundbegriffe der Kostenlehre

### Ertrag

aus dem Betrieblichen Leistungsprozess resultierender Wertzuwachs

**Zweckertrag /Grundleistung:** Wertzuwachs resultiert aus dem Betriebszweck

### Außerordentlicher Ertrag

unerwartet, außerordentlich oder auch untypisch im Betriebsablauf der Abrechnungsperiode

### Periodenfremder Ertrag

wird sachlich zu einer anderen, bereits abgeschlossenen Rechnungsperiode gerechnet

## 2. Grundbegriffe der Kostenlehre

<b>Einnahmen</b> (kein Ertrag)	<b>Ertrag</b>	
	<b>Neutraler Ertrag</b> (keine Leistung)	<b>Zweckertrag</b> (betriebliche Leistung)
Geldzuflüsse, die weder die GuV noch die KLR betreffen.	Vorgänge betreffen die GuV, jedoch nicht die KLR.	Vorgänge betreffen die GuV und die KLR gleichermaßen.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Außerordentliche Erträge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzerlöse</li> </ul>
<b>Rechnungskreis I</b>		<b>Rechnungskreis II</b>



## 2. Grundbegriffe der Kostenlehre

### Überblick über die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)

<b>Einnahmen</b> (kein Ertrag)	<b>Ertrag</b>	
	<b>Neutraler Ertrag</b> (keine Leistung)	<b>Zweckertrag</b> (betriebliche Leistung)

Geldzuflüsse, die weder die GuV noch die KLR betreffen.

- Spenden

Vorgänge betreffen die GuV, jedoch nicht die KLR.

- Außerordentliche Erträge

Vorgänge betreffen die GuV und die KLR gleichermaßen.

- Umsatzerlöse

<b>Rechnungskreis I</b>	<b>Rechnungskreis II</b>
-------------------------	--------------------------

□

## 2. Grundbegriffe der Kostenlehre

### Warenkosten

mindestens eine Unterteilung der Wareneingangsrechnung sowie der Warenverbrauchsberechnung zwischen Speisen und Getränken

Berechnung einer differenzierten Betrachtung der Wareneinsätze im Speisen- und Getränkeverkauf, um betriebswirtschaftliche Erkenntnisse über die Unternehmung zu gewinnen.

## 2. Grundbegriffe der Kostenlehre

### Personalkosten

alle aus der Finanzbuchhaltung erfassten Löhne, Gehälter, Aushilfslöhne, Sozialleistungen (freiwillige, gesetzliche), Gratifikationen, Sonderzahlungen

Problem bei kurzfristiger Betrachtung (kurzfristige Erfolgsrechnung) der Einmal- bzw. nicht ständig gezahlten Zahlungen: anteilige Umlegung auf alle Monate

## 2. Grundbegriffe der Kostenlehre

### Kalkulatorische Kosten

Positionen, die als Zusatzkosten keinen Aufwand darstellen und somit in der GuV keine Rolle spielen,

jedoch in der Kosten- und Leistungsrechnung angesetzt werden müssen.

Dieses sind:

- Kalkulatorische Zinsen
- Kalkulatorische Abschreibung
- Kalkulatorisches Wagnis
- Kalkulatorischer Unternehmerlohn

## 2. Grundbegriffe der Kostenlehre

### Kalkulatorische Zinsen

für Fremdkapital gezahlte Zinsen gehen als Zweckaufwand in die GuV ein und mindern somit das Betriebsergebnis

Zinsen für das vom Unternehmer eingesetzte Eigenkapital dürfen in der GuV nicht angesetzt werden

Frage der Motivation des Unternehmers: Eigenkapital in sein Unternehmen einsetzen ohne dafür Zinsen zu erhalten oder Eigenkapital zur Bank bringen und dafür Zinsen erhalten

Dieser Nutzungsentgang (Opportunitätskosten) wird in der KLR durch Ansatz von kalkulatorischen Zinsen ausgeglichen

Fremdkapitalzinsen unterliegen ständigen Schwankungen durch Markteinflüsse und werden dadurch nicht in KLR übernommen

Berechnung mit betriebsnotwendigen Vermögens und durchschnittlichen Zinssatz

## 2. Grundbegriffe der Kostenlehre

### Kalkulatorische Abschreibungen

Die steuer- bzw. handelsrechtliche Abschreibung verfolgt mit ihren gesamten Regelungswerken und zugelassenen Möglichkeiten ein anderes Ziel als die KLR.

Die in der Finanzbuchhaltung meist vom Steuerberater vorgenommene Abschreibung dient in erster Linie der Gestaltung des Gewinns und somit der Minimierung der Steuerlast.

Die kalkulatorische Abschreibung soll im Gegensatz dazu den betriebsbedingten Werteverzehr eines Wirtschaftsgutes über die betriebsindividuelle Nutzungsdauer verteilen und somit die betriebliche Substanz erhalten.

Aus diesem Grund orientiert sich die kalkulatorische Abschreibung nicht an den Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten, sondern an dem Wiederbeschaffungswerten eines Wirtschaftsgutes.

## 2. Grundbegriffe der Kostenlehre

### Kalkulatorisches Wagnis

Unterteilung nach allgemeinem Unternehmensrisiko und betriebsbedingtem Wagnis

allgemeines Unternehmensrisiko findet in der KLR keine Berücksichtigung, da es keine kalkulatorischen Kosten darstellt

Gewinn der Unternehmung soll dieses Risiko des Unternehmers abdecken

Wagnisse unterliegen in der Praxis sehr großen Schwankungen und sind teilweise durch Versicherungen abgedeckt

nicht abgedecktes Wagnis im Hotel- und Gastgewerbe ist die Bestandshaltung und damit verbundene Preisschwankungen sowie Warenverluste durch Schwund u.ä.

Damit diese Risiken in der KLR angesetzt werden können, wird ein Durchschnittswert, zwischen 0,5% und 4,0 %, als Erfahrungswert der Vorjahre festgesetzt.

## 2. Grundbegriffe der Kostenlehre

### Kalkulatorischer Unternehmerlohn

Vielzahl der Unternehmungen im Hotel- und Gastgewerbe haben als Familienunternehmung keine eigene Rechtspersönlichkeit

Inhaber erhalten für ihre Tätigkeit somit kein Gehalt,

tragen jedoch genau wie Geschäftsführer einer GmbH oder Vorstände einer AG, welche für ihre Tätigkeit ein Gehalt erhalten, zur Wertschöpfung in ihrer Unternehmung bei

Ansetzen eines Betrages aus diesem Grund, der den tätigen Unternehmer für seine Arbeit entschädigt

Betrag in vergleichbarer Höhe eines angestellten Geschäftsführers



**Aufbau des Seminars**

- 1 Einführung
- 2 Grundbegriffe der Kostenlehre
- 3 Erfassung der Kosten

### 3. Erfassung der Kosten

#### Wie wird im wirklichen Leben kalkuliert?

- Meist gar nicht!
- Bauchgefühl.
- Mitbewerberpreise.
- Nach schlauen oder weniger schlauen Büchern oder weil es jemand gesagt hat.
- Bei Getränken hat mal jemand gesagt das ein Glas die Flasche finanzieren muss.
- ....

### 3. Erfassung der Kosten

#### Abgrenzungsrechnung – zwischen steuerlicher Erfolgsrechnung und KLR

##### Die Unternehmensbezogene Abgrenzung

- grenzt betriebsfremde Aufwendungen und Erträge ab
- Werte aus GuV übernommen und um sonstige, nur unternehmensbezogene Aufwendungen und Erträge bereinigt

### 3. Erfassung der Kosten

#### Abgrenzungsrechnung – zwischen steuerlicher Erfolgsrechnung und KLR

##### Die betriebsbezogene Abgrenzung

- nach Abgrenzung der betriebsfremden Aufwendungen und Erträge verbleiben die betriebsbezogenen Aufwendungen und Erträge
- darin enthalten sind Zweckaufwendungen bzw. Grundkosten, die so in die KLR übernommen werden
- weiterhin sind in den betriebsbezogenen Aufwendungen und Erträgen auch noch die abzugrenzenden neutralen, periodenfremden und außerordentlichen sowie die zu ersetzenden Anderskosten enthalten
- abzugrenzende Positionen:
  - außerordentliche Aufwendungen und Erträge
  - periodenfremde Aufwendungen und Erträge
  - neutrale Aufwendungen und Erträge
  - Anders- und Zusatzkosten

### 3. Erfassung der Kosten

#### Abgrenzungsrechnung – zwischen steuerlicher Erfolgsrechnung und KLR

##### Die Kosten- und Leistungsrechnung

- nach Vollzug der unternehmensbezogenen und betriebsbezogenen Abgrenzung, Erstellung der KLR
- Dabei verbleiben bei den Leistungen:
  - Grundleistungen
  - aktivierte Eigenleistungen
  - Lagerleistungen (Bestandserhöhungen)
- Bei den Kosten verbleiben:
  - Grundkosten
  - aufwandsgleiche Anderskosten
  - aufwandslose Zusatzkosten

Die Differenz aus Leistung und Kosten ergibt das tatsächliche Betriebsergebnis. Dieses Ergebnis gibt Aufschluss über den Erfolg des Unternehmens.

### 3. Erfassung der Kosten

Zeile	Konto	Kontobezeichnung	Werte der Finanzbuchhaltung		Unternehmensbezogene Abgrenzung		Betriebsbezogene Abgrenzung		Kosten- und Leistungsrechnung	
			1 Aufwdg.	2 Erträge	3 Aufwdg.	4 Erträge	5 Aufwdg.	6 Erträge	7 Kosten	8 Leistung
1	5010	Beherbergungsumsatz								
2	5020	Speisenumsatz								
3	5030	Getränkeumsatz								
4	5060	Sonstiger Umsatz								
5	5070	Mietertrag								
6	5500	Erträge Anlagenabgängen								
7	6020	Waren Küche								
8	6030	Waren Keller								
9	6200	Personalaufwand								
10	6400	Energieaufwand								
11	6500	Steuern/ Geb./ Beiträge								
12	6600	Betriebskosten								
13	6700	Verwaltungskosten								
14	7000	Mieten und Pachten								
15	7200	Instandhaltung								
16	7300	Abschreibung								
17	7450	Verluste Anlagenabgängen								
18	7500	Zinsen u. a. Aufwendungen								
19	7990	Sonstige Aufwendungen								
20										
21		kalk. Unternehmerlohn								
22		kalk. Abschreibung								
23		kalk. Zinsen								
24		kalk. Wagnisse								
25										
26										
27										
28			Gesamtergebnis		Ergebnis der unternehmensbezogenen Abgrenzung		Ergebnis der betriebsbezogenen Abgrenzung		Betriebsergebnis	

### 3. Erfassung der Kosten

#### Die Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung

Die in einer Unternehmung anfallenden Kosten müssen nach bestimmten Kriterien auf bestimmte Kostenstellen aufgeteilt werden, die zuvor eingerichtet wurden.

Kostenstellen sind organisatorisch abgegrenzte und kostenverursachende Funktionsbereiche innerhalb eines Betriebes

möglichst genaue Zuordnung der anfallenden Kostenarten auf die Kostenstellen zum Zweck der Kostenkontrolle und Kostenbeherrschung

Grundsätzlich muss zwischen den Kostenstellen unterschieden werden, wo keinerlei Erlöse den Kosten gegenüberstehen und den Kostenstellen, wo eine Leistung als Haupt- oder Nebenleistung erbracht wird.

### 3. Erfassung der Kosten

#### Allgemeine Kostenstellen

Als Allgemeine Kostenstellen werden die Kostenstellen bezeichnet, wo zwar Leistungen erbracht werden, diese aber nicht zu Einnahmen führen. Damit werden in diesen Kostenstellen nur Kosten verursacht. Diese sind im Einzelnen:

- Gebäude
- Heizung
- Personalverpflegung
- Wäscherei
- Leitung und Verwaltung
- Werkstatt
- Fuhrpark



### 3. Erfassung der Kosten

#### Hauptkostenstellen

Die Hauptkostenstellen sind alle Kostenstellen, die darauf gerichtet sind den Verkauf der Hauptleistung zu erbringen. Dabei stehen den erbrachten Leistungen nicht nur die direkt in den Kostenstellen angefallenen Kosten gegenüber, sondern es werden im Rahmen der Kostenumlage die Kosten der allgemeinen Kostenstellen (Vorkostenstellen) umgelegt. Die Hauptkostenstellen im Hotel- und Gastgewerbe können folgendermaßen gebildet werden:

- Beherbergung
- Küche
- Keller
- Restaurant
- Außer - Haus- Verkauf

### 3. Erfassung der Kosten

#### Nebenkostenstellen

Für die neben den Hauptleistungen erbrachten Nebenleistungen müssen entsprechende Nebenkostenstellen eingerichtet werden, um so eine Trennung und Vermischung mit der Hauptleistung zu vermeiden. Folgende Nebenkostenstellen können im Hotel- und Gastgewerbe gebildet werden:

- Telefon
- Zeitungen und Zeitschriften
- Dienstleistungsvermittlung
- Parkplatz/ Tiefgarage
- Automatenenerlöse

### 3. Erfassung der Kosten

Die Kostenstellenrechnung in tabellarischer Form wird auch als Betriebsabrechnungsbogen (BAB I) bezeichnet. Mit Hilfe dieser Rechnung sollen die Kostenarten auf die sie verursachenden Kostenstellen verteilt werden.

Innerhalb des BAB werden die direkt zurechenbaren Kosten (Einzelkosten) nicht berücksichtigt. Einzelkosten im Hotel- und Gastgewerbe sind alle Warenkosten, da diese in den Hauptleistungsbereichen anfallen und entsprechend erfasst werden können.

### 3. Erfassung der Kosten

#### Verteilung der Gemeinkosten innerhalb des Betriebsabrechnungsbogens (BAB)

Zelle	Kostenarten	Verteilungsmöglichkeiten auf Kostenstellen
1	Personalkosten	Umlage nach der Zuordnung der Mitarbeiter in den einzelnen Kostenstellen. Weiterhin müssen die Arbeitgeberanteile der SV sowie sonstige Zahlungen (Gratifikationen, Prämien, Versicherungen etc.) entsprechend auf die Kostenstellen umgelegt werden. Die Beiträge zur Berufsgenossenschaft müssen ebenfalls anteilig in den einzelnen Kostenstellen berücksichtigt werden.
2	Personalverpflegung	Die Personalverpflegung wird im gleichem Verhältnis der Zuordnung der Mitarbeiter auf die einzelnen Kostenstellen verteilt, um so die Warenkosten (Lebensmittel- und Getränkekosten) zu entlasten
3	Energiekosten Strom	Der Stromverbrauch lt. Zählerabrechnung und der Zählergebühr ist, soweit keine Unterzähler vorhanden sind, was in kleinen und mittleren Betrieben die Regel sein wird, nach einem angemessenen Verhältnis zu verteilen.
4	Wasser und Abwasser	Die Wasser- und Abwasserkosten werden nach einer realistischen Schätzung auf die verschiedenen Kostenstellen aufgeteilt

### 3. Erfassung der Kosten

#### Verteilung der Gemeinkosten innerhalb des Betriebsabrechnungsbogens (BAB)

Zeile	Kostenarten	Verteilungsmöglichkeiten auf Kostenstellen
5	Energiekosten Heizung	Heizungskosten lassen sich nur mit sehr großem Aufwand mittels Verbrauchsmessungen exakt ermitteln. Da dies in der betrieblichen Praxis nicht realisiert werden kann, werden die Heizkosten zunächst voll dem Gebäude zugerechnet. Anschließend werden diese mit den anderen den Gebäude zugerechneten Kosten, nach den Flächenanteilen umgelegt.
6	Energiekosten Warmwasser	Die Warmwasserkosten müssen, da es keine Verbrauchsmessungen geben wird, nach einem realistischen Schlüssel auf die Bereiche umgelegt werden, in denen sie anfallen.
7	Steuern/ Gebühren/ Beiträge	Alle mit dem Gebäude und dem Grundstück im Zusammenhang stehenden Steuern und Gebühren werden dem Gebäude zugeschlagen. Alle sonstigen Steuern/ Gebühren und Beiträge werden, mangels Zuordnungsmöglichkeit der Kostenstelle Verwaltung zugeordnet.

### 3. Erfassung der Kosten

#### Verteilung der Gemeinkosten innerhalb des Betriebsabrechnungsbogens (BAB)

Zeile	Kostenarten	Verteilungsmöglichkeiten auf Kostenstellen
8	Versicherungen	Versicherungsbeiträge, die sachlich zum Grundstück bzw. Gebäude rechnen, sind diesem Zuschlagen. Die Versicherungsbeiträge die für die Absicherung des Inventars der einzelnen Kostenstelle anfallen, werden in der einzelnen Kostenstelle belastet. Sonstige Versicherungsbeiträge, wie Haftpflichtversicherung, KFZ- Versicherung usw. werden mangels Zuordnung den Verwaltungskosten zugeordnet.
9	Betriebskosten	In der betrieblichen Praxis werden sich die sonstigen Betriebskosten nur teilweise eindeutig den Kostenstellen, durch die sie verursacht wurden, zuordnen. Kann diese Zuordnung sachlich nachvollzogen werden, so empfiehlt sich eine einzelne Zuordnung. Dies kann beispielsweise bei Reinigungskosten für einzelne Bereiche, welche den Kostenstellen zugeordnet sind, geschehen. Andernfalls, wenn keine Zuordnung nach Einzelaspekten möglich ist, sollten die Betriebskosten anteilig, nach einem realistischen Schlüssel unter den Kostenstellen der Hauptleistung verteilt werden.

### 3. Erfassung der Kosten

#### Verteilung der Gemeinkosten innerhalb des Betriebsabrechnungsbogens (BAB)

Zeile	Kostenarten	Verteilungsmöglichkeiten auf Kostenstellen
10	Porto/ Telefon	Die Aufteilung der Kosten für Gästetelefonate ist mittels der Telefonanlage sehr einfach. Diese werden nach den bezahlten Einheiten (nicht nach den erzielten Erlösen) der Nebenkostenstelle Telefon zugerechnet. Die übrigen Telefonkosten werden der Kostenstelle Verwaltung zugeschlagen. Die Grundgebühren für die Telefonanlage bzw. die Telefonanschlüsse werden anteilig nach den Gebühreneinheiten aufgeteilt. Die Portokosten gehen voll zu Lasten der Kostenstelle Verwaltung.
11	Werbung	Lassen sich die Kosten für Werbung einzelnen Kostenstellen zurechnen, was relativ selten vorkommen dürfte, da Werbemaßnahmen meist für das ganze Haus durchgeführt werden, so werden diese den Verwaltungskosten zugeordnet.

### 3. Erfassung der Kosten

#### Verteilung der Gemeinkosten innerhalb des Betriebsabrechnungsbogens (BAB)

Zeile	Kostenarten	Verteilungsmöglichkeiten auf Kostenstellen
12	Verwaltungskosten	Alle nicht in andere Rubriken fallenden Verwaltungskosten, wie Geldverkehrskosten (Disagio), Beratungshonorare, Bürobedarf etc., werden der Kostenstelle Verwaltung zugeordnet.
13	<b>Summe betriebsbedingte GK</b>	Die Summe der betriebsbedingten Gemeinkosten ist durch den laufenden Geschäftsbetrieb verursacht.
14	Miete/ Pacht	Anfallende Mieten und Pachten für das Gebäude werden dieser Kostenstelle zugerechnet. Fallen in anderen Kostenstellen Mieten oder Pachten an, so sind diese entsprechend dort zu belasten.
15	Leasing	Kosten für Leasing von Wirtschaftsgütern ist entsprechend den Kostenstellen zu belasten, die das Leasinggut nutzen. Wird ein Leasinggut durch mehrere Kostenstellen genutzt, so soll die Belastung der Kostenstellen anteilig nach der Nutzung erfolgen. Bei Kraftfahrzeugen, die zur Nutzung als Transportfahrzeuge angeschafft wurden sind diese der Kostenstelle Außer - Haus oder dem Restaurant zu belasten. Bei KFZ zur Gästebeförderung sind die Kosten entsprechend der Beherbergung zuzuschlagen.

### 3. Erfassung der Kosten

#### Verteilung der Gemeinkosten innerhalb des Betriebsabrechnungsbogens (BAB)

Zeile	Kostenarten	Verteilungsmöglichkeiten auf Kostenstellen
16	Rep./ Instandhaltung	Die Kosten für Reparatur oder Instandhaltung können mit Hilfe der Belege direkt der Kostenstelle der Verursachung zugeordnet werden.
17	kalkulatorische Zinsen	Der Ansatz der kalkulatorischen Zinsen erfolgt mit Hilfe der Verzinsung des betriebsnotwendigen Kapitals. Dieses wird entsprechend der Werte der Zuordnung aus Anlagenkartei auf die einzelnen Kostenstellen verteilt.
18	kalkulatorische Abschreibung	Die Werte für den Ansatz der kalkulatorischen Abschreibung liefert, eine ordnungsgemäß geführte Anlagenkartei. In der Anlagenkartei werden neben den AK/ HK und der ND auch die tatsächliche Nutzungsdauer und der Wiederbeschaffungswert eines Wirtschaftsgutes vermerkt und den gebildeten Kostenstellen zugeordnet. Mit Hilfe dieser Zusammenfassung erhält man nach Kostenstellen aufgegliedert die kalkulatorische Abschreibung.
19	<b>Summe Gemeinkosten</b>	Durch Zusammenrechnung der einzelnen Gemeinkosten erhält man die Summe der Gemeinkosten der Unternehmung.

### 3. Erfassung der Kosten

#### Die Leistungsverrechnung im Betriebsabrechnungsbogen

Die Verrechnung der Kosten soll dazu dienen, Kostenstellen die innerbetriebliche Leistungen empfangen haben zu belasten und die Kostenstellen, die Leistungen erbracht haben zu entlasten.

Die allgemeinen Kosten werden im Betriebsabrechnungsbogen links angeordnet, da ihre Gemeinkosten auf die Kostenstellen der Haupt- und Nebenleistung umgelegt werden müssen. Dabei werden die allgemeinen Kostenstellen so aufgebaut, dass die Kostenstelle, welche keinerlei oder sehr geringe Leistungen von anderen Kostenstellen empfängt, links als erste angeordnet wird. Im Regelfall wird hier das Gebäude stehen. Die weiteren allgemeinen Kostenstellen werden entsprechend zugeordnet.

### 3. Erfassung der Kosten

#### Verteilung der Gemeinkosten innerhalb des Betriebsabrechnungsbogens (BAB)

Zeile	Kostenarten	Verteilungsmöglichkeiten auf Kostenstellen
20	Kostenumlage Gebäude	Die Gebäudegemeinkosten werden nach den von den anderen Kostenstellen genutzten Flächen oder Räumen auf diese verteilt. Als Grundlage kann hier die Fläche in m <sup>2</sup> oder der Rauminhalt in m <sup>3</sup> zugrunde gelegt werden.
21	Kostenumlage Personalverpflegung	Personalverpflegungskosten werden nach Maßgabe der Mitarbeiterarbeitstage auf die verschiedenen Kostenstellen umgelegt.
22	Kostenumlage Wäscherei	Die Kostenumlage der Wäschereikosten erfolgt nach den Wäscheanteilen der einzelnen Kostenstellen. Wenn in der Praxis dafür keine genauen Zahlen vorhanden sind, so können die Kosten den einzelnen Kostenstellen nach Erfahrungswerten zugeordnet werden.
23	Kostenumlage Verwaltung	In der Praxis ist es sehr schwierig die Kosten der Verwaltung nach einem bestimmten Schlüssel zuzuordnen. Aus diesem Grund sollte eine gleichmäßige Verteilung auf die Hauptleistungsbereiche Beherbergung, Küche und Restaurant erfolgen.

### 3. Erfassung der Kosten

Kostenarten	Kosten	Kostenstellen								
		Allgemeine Kostenstellen				Hauptkostenstellen				Nebenkostenstelle
		Gebäude	Personalverpflg.	Wäscherei	Leitung/Verwaltung	Beherbergung	Küche	Keller	Restaurant	Telefon
		1	2	3	4	11	12	13	14	21
1	Personalkosten									
2	Personalverpflegung									
3	Energiekosten Strom									
4	Wasser und Abwasser									
5	Energiekosten Heizung									
6	Steuern/ Gebühren/ Beiträge									
7	Versicherungen									
8	Betriebskosten									
9	Porto/ Telefon									
10	Werbung									
11	Verwaltungskosten									
12	<b>Σ betriebsbedingte GK</b>									
13	Miet/ Pacht									
14	Leasing									
15	Rep. / Instandhaltung									
16	kalk. Zinsen									
17	kalk. Abschreibung									
18	<b>Σ Gemeinkosten</b>									
19	Kostenuml. Gebäude									
20	Kostenuml. Persoverpfl.									
21	Kostenuml. Wäscherei									
22	Kostenuml. Verwaltung									
23										
24	GK nach Umlage									

### 3. Erfassung der Kosten

#### Anwendung der Kostenträgerrechnung

Die oben dargestellte Methode der Erfassung und Verrechnung der Kosten in dem BAB I scheint umständlich und für die Praxis fraglich. Sie dient jedoch in letzter Instanz in ihrer Weiterführung der Preiskalkulation und der Ergebnisermittlung der einzelnen Bereiche in einer Unternehmung im Hotel- und Gaststättengewerbe.

In der Praxis ist zu verzeichnen, wenn es einem Unternehmen gut geht befasst sich der Unternehmer nicht mit solch aufwendigen Rechnungen, da am Jahresende ein Gewinn vom Steuerberater ermittelt wird.

Dieser Gewinn scheint den Unternehmer in der Führung seiner Unternehmung zu bestätigen. Jedoch kann ein Einzelschluss auf die einzelnen Bereiche oder Produkte nicht ersehen werden.

Aus diesem Grund sollten sich gerade Praktiker der differenzierten Kostenrechnung widmen.

### 3. Erfassung der Kosten

#### Kostenträgerrechnung

Kostenträgerzeitrechnung	Kostenträgerstückrechnung
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Betriebsabrechnungsbogen II</li> <li>2. Ermittlung des Leistungsergebnisses in einem bestimmten Zeitraum für einzelne Kostenträger oder Kostenträgergruppen</li> <li>3. Ermittlung der Gesamtkosten der einzelnen Kostenträger</li> <li>4. Gegenüberstellung der Gesamtkosten mit den Erlösen der Kostenstelle</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preiskalkulation</li> <li>2. Ermittlung der Kosten für Einzelleistungen bzw. gleichartiger Einzelleistungen (Hotelzimmer, Speisen, Getränke)</li> </ol>

### 3. Erfassung der Kosten

Betriebsabrechnungsbogen II					
Bezeichnung	Gemein- kosten	Hauptleistungen			Neben- leistung Telefon
		Beher- bergung	Verpflegung		
		Küche	Keller		
<b>Gemeinkosten</b>					
1 Beherbergung					
1 Küche					
2 Keller					
1 Restaurant					
4 Telefon					
2					
1					
<b>Gemeinkosten gesamt</b>					
<b>Einzelkosten</b>					
Lebensmittel					
Getränke					
<b>Gesamtkosten</b>					
<b>Ergebnisrechnung</b>					
Erlöse					
/./ Gesamtkosten					
= Betriebsergebnis					

### 3. Erfassung der Kosten

#### Praxisbeispiel Speise:

Wareneinsatz Schnitzel pro Portion (netto):	4,50 € netto
Gesamtumsatz des Betriebes im Vorjahr:	250.000 €
- davon Speisen 60 %	150.000 €
- davon Getränke 40 %	100.000 €
Personalkosten Vorjahr:	75.000 €
- davon Küche	40.000 €
- davon Service	35.000 €
Kalkulatorischer Unternehmerlohn:	25.000 €



### 3. Erfassung der Kosten

#### Vollkostenrechnung

- Umlage sämtlicher Kosten auf das Produkt

#### Teilkostenrechnung (Deckungsbeitragsrechnung)

- Umlage der tatsächlich verursachten Kosten

#### Herausforderungen in der Praxis:

- Divisionskalkulation ist im Gastgewerbe problematisch da die Leistungserbringung nicht kontinuierlich erfolgt (Leerlauf Zeiten usw.)
- Zuschlagskalkulation bietet sich nur bei gleichem Auslastungsgrad an, da die Kosten prozentual nicht nach Verursachung sondern auf alles aufgeteilt werden.
- Zuordnung bestimmter Kosten ist nur bedingt möglich.

### 3. Erfassung der Kosten

Zeile	Konto	Kontobezeichnung	Werte der Finanzbuchhaltung		Unternehmensbezogene Abgrenzung		Betriebsbezogene Abgrenzung		Kosten- und Leistungsrechnung	
			1	2	3	4	5	6	7	8
			Aufwdg.	Erträge	Aufwdg.	Erträge	Aufwdg.	Erträge	Kosten	Leistung
1	5010	Beherbergungsumsatz								
2	5020	Speisenumsatz								
3	5030	Getränkeumsatz								
4	5060	Sonstiger Umsatz								
5	5070	Mietertrag								
6	5500	Erträge Anlagenabgängen								
7	6020	Waren Küche								
8	6030	Waren Keller								
9	6200	Personalaufwand								
10	6400	Energieaufwand								
11	6500	Steuern/ Geb./ Beiträge								
12	6600	Betriebskosten								
13	6700	Verwaltungskosten								
14	7000	Mieten und Pachten								
15	7200	Instandhaltung								
16	7300	Abschreibung								
17	7450	Verluste Anlagenabgängen								
18	7500	Zinsen u. a. Aufwendungen								
19	7990	Sonstige Aufwendungen								
20										
21		kalk. Unternehmerlohn								
22		kalk. Abschreibung								
23		kalk. Zinsen								
24		kalk. Wagnisse								
25										
26										
27										
28			Gesamtergebnis		Ergebnis der unternehmensbezogenen Abgrenzung		Ergebnis der betriebsbezogenen Abgrenzung		Betriebsergebnis	

Wir nehmen die Werte  
aus unserer BWA

### 3. Erfassung der Kosten

<b>Warenkosten (WEQ = 31 %) :</b>	<b>77.500 € !!!</b>
- davon Speisen (WEQ = 35 %)	52.500 € !!!
- davon Speisen (WEQ = 25 %)	25.000 € !!!
<b>Gemeinkosten</b>	<b>140.000 €</b>
<b>Kalkulatorische Kosten (Unternehmerlohn)</b>	<b>25.000 €</b>
- Umlage sämtlicher Kosten auf das Produkt	
<b>Gewinn:</b>	<b>8.500 €</b>

Bei der Zuschlagskalkulation wird nun das Verhältnis aus Gemeinkosten zu Warenkosten ermittelt und angesetzt! Achtung Trennung nach Speisen und Getränken – Verhältnis nach Umsatz.

<b>Gemeinkosten</b>	140.000 €
- davon zu Speisen 60 %	84.000 €
- davon zu Getränken 40 %	56.000 €

### 3. Erfassung der Kosten

<b>Warenkosten (WEQ = 31 %) :</b>	<b>77.500 € !!!</b>
- davon Speisen (WEQ = 35 %)	52.500 € !!!
- davon Getränke (WEQ = 25 %)	25.000 € !!!
<b>Gemeinkosten zuzüglich kalkulatorische Kosten</b>	165.000 €
- davon zu Speisen 60 %	99.000 €
- davon zu Getränken 40 %	66.000 €
Verhältnis Speisen (Rohaufschlagsatz)	189 %
Verhältnis Getränke (Rohaufschlagsatz)	264 %

### 3. Erfassung der Kosten

Beispiel:

Richtsatzsammlung des Finanzamtes

Bezeichnung der Gewerkeklassen in alphabetischer Reihenfolge	Nr. der Klassifikation der Wirtschaftszweige	Rohgewinnaufschlag auf den Wareneinsatz bzw. Waren- und Materialeinsatz (Umrechn. Rohgew. I der Sp. 4)	Roh- gewinn	Roh- gewinn	Halbrein- gewinn	Rein- gewinn
			I	II		
			(vgl. Nr. 5 der Vorbemerkungen in % des wirtsch. Umsatzes)			
1	2	3	4	5	6	7
<b>Gast-, Speise- und Schankwirtschaften</b>	56101					
	56301					
Wirtsch. Umsatz:						
A bis 250.000 EUR		170 - 335	63 - 77		28 - 60	7 - 36
		<b>233</b>	<b>70</b>		<b>44</b>	<b>21</b>

Schnitzelbeispiel:

Wareneinsatz:	4,50 €	Kartenpreis
Verkaufspreis (netto) minimal:	12,15 €	14,50 €
Verkaufspreis (netto) maximal:	19,58 €	23,30 €
Verkaufspreis (netto) im Durchschnitt:	14,99 €	17,80 €

### 3. Erfassung der Kosten

Gemeinkostenaufschlag Küche

$$\frac{\text{Gemeinkosten Küche}}{\text{Wareneinsatzkosten Küche}} \times 100$$

### 3. Erfassung der Kosten

Gemeinkostenaufschlag Getränke

$$\frac{\text{Gemeinkosten Getränke}}{\text{Warenkosten Keller}} \times 100$$

### 3. Erfassung der Kosten

#### Die Zuschlagskalkulation

Bei Zuschlagskalkulation wird den Einzelkosten ein Gemeinkostenzuschlag zugerechnet. Auf diese Weise gelangt man zu den Selbstkosten.

#### Berechnung der Selbstkosten Speisen:

$$\begin{array}{r} \text{Warenkosten} \\ + \quad \text{Gemeinkostenaufschlag Küche} \\ \hline = \quad \text{Selbstkosten} \end{array}$$

### 3. Erfassung der Kosten

#### Die Zuschlagskalkulation

Bei Zuschlagskalkulation wird den Einzelkosten ein Gemeinkostenzuschlag zugerechnet. Auf diese Weise gelangt man zu den Selbstkosten.

#### Berechnung der Selbstkosten Getränke:

Warenkosten
+ Gemeinkostenzuschlag Keller
= Selbstkosten

### 3. Erfassung der Kosten

#### Die Kurzfristige Erfolgsrechnung

Mit der kurzfristigen Erfolgsrechnung ist es möglich die für die Kalkulation relevanten Daten aktuell und ohne großen Aufwand monatlich zu ermitteln. Dieses System soll zur Nachkalkulation aber auch zur Kalkulation von Extraessen genutzt werden, da die hochgerechneten Zahlen vom Vorjahr für laufende Kalkulationen schon überholt sein können.

### 3. Erfassung der Kosten

	Logis	Getränke	Speisen	Sonstiges	Summe
Umsatzerlöse					
/ Wareneinsatz					
/ Personalkosten					
<b>Verbleiben</b>					
Energiekosten					
Steuern, Versicherungen, Beiträge					
Betriebskosten					
Verwaltungskosten					
<b>Summe betriebsbedingte Kosten</b>					
<b>BETRIEBSERGEBNIS I</b>					
Miete, Pacht					
Leasing					
Instandhaltung					
AfA und GWG					
Zinsen					
<b>Summe anlagebedingte Kosten</b>					
<b>BETRIEBSERGEBNIS II</b>					
Neutrale Aufwendungen					
Neutrale Erträge					
<b>GEWINN</b>					
Kalkulatorischer Unternehmerlohn					
Kalkulatorische Eigenkapitalzinsen					
Unternehmerisches Risiko					
<b>Über- / Unterdeckung</b>					

#### Aufbau des Seminars

- 1 Einführung
- 2 Grundbegriffe der Kostenlehre
- 3 Erfassung der Kosten
- 4 Gründe für einen erhöhten Wareneinsatz



## 4. Gründe für einen erhöhten Wareneinsatz

### Gründe für einen überhöhten Wareneinsatz

#### 1. Im Einkauf

- Einkaufspreisschwankungen
- Keine Preisvergleiche
- Zu umfangreicher Einkauf
- Schlechter Lieferantenkontakt

#### 2. Bei der Warenannahme

- Keine Mengen- und Qualitätskontrolle
- Schlechtes Lieferscheinsystem
- Unsachgemäße Behandlung
- Größere Lieferungen als bestellt
- Ungeklärte Annahmezuständigkeit
- Ungünstiger Zeitpunkt

## 4. Gründe für einen erhöhten Wareneinsatz

### Gründe für einen überhöhten Wareneinsatz

#### 3. Bei der Lagerung

- Unsachgemäße Lagerung
- Schlechte Lagerbedingungen
- Unordnung
- Diebstahl
- Schlechtes Lagerhaltungssystem

#### 4. Bei der Verarbeitung

- Unsachgemäße Verarbeitung
- Zu viel vorbereitet
- Keine Rezepturen
- Verschwendung
- Keine Resteverwertung
- Mitarbeiterverpflegung
- Zu große Portionierung

## 4. Gründe für einen erhöhten Wareneinsatz

### Gründe für einen überhöhten Wareneinsatz

#### 5. Verkauf

- Keine Verkaufsanalysen
- Schlechtes Abrechnungssystem
- Keine Kontrolle des Verkaufs
- Verschiebung des Verkaufsmix

#### 6. Kalkulation

- Keine Kalkulation der Verkaufspreise
- Schlechtes Kontrollsystem
- Schlechte Planung der Portion
- Fehlerhafte Aufzeichnungen
- Keine Nachkalkulation

### Aufbau des Seminars

- 1 Einführung
- 2 Grundbegriffe der Kostenlehre
- 3 Erfassung der Kosten
- 4 Gründe für einen erhöhten Wareneinsatz
- 5 Kalkulation im Food und Beverage



## 5. Kalkulation im Food und Beverage

Suppen   je 4,00 €	
Rinderkraftbrühe mit Pfannkuchenstreifen	
Blumenkohlschaumsüppchen mit Croûtons	
Hauptspeisen   je 9,90 €	
jeweils mit Sönnberger Klößen oder Serviettenklöß	
Sauerbraten nach Art des Hauses	
Roulade vom Rind	
knusprige Gänsebrust frisch aus dem Rohr	
gespickter Hirschbraten	
gefüllter Schweinelendenbraten	
Beilagen	
Kloß extra	1,00 €
kleiner Salatteller	2,00 €
Portion Apfelfrotkohl	2,00 €
Portion Speckresenkohl	2,00 €
Desserts	
Früchte-Eisbecher	5,00 €
Kinderreisbecher	2,00 €
Kuchen aus unserer haus eigenen Konditorei	ab 2,90 €
Kinderkarte	
Zauberteller   2 Klöße mit Soße	2,00 €
Pumuckl   Chicken Nuggets mit Pommes und Ketchup	3,50 €

## 5. Kalkulation im Food und Beverage

### Kalkulation im Food und Beverage

Die Frage in der betrieblichen Praxis ist immer, ob er einen bestimmten Bestand am Lager haben soll und wie hoch dieser sein muss. Hier stehen sich die Fragen der geringer Kosten gegenüber. Die Lagerhaltung kostet Geld (Kapitalbindung, Raum- und Energiekosten) und es können vielfältige Verluste entstehen aber zum anderen ist auch nicht täglich die Möglichkeit gegeben alles einzukaufen. Weiterhin ist es denkbar schlecht, wenn täglich eine Anzahl an Angeboten aufgrund eines Minimalbestandes aus ist. Eine wichtig Überlegung, der wenige Wirte einen Gedanken widmen ist die Zeit die sie selbst für Einkäufe aufbringen. Auch diese Zeit kostet Geld und sollte in die Überlegungen zur Effektivität mit einbezogen werden.

Um einige Berechnungen über die Effektivität der Lagerung anstellen zu können, gibt es dafür betriebswirtschaftliche Berechnungen:

## 5. Kalkulation im Food und Beverage

### Durchschnittslagerbestand

#### a. Mit Monatsbeständen

$$\frac{\text{Jahres - Anfangsbestand} + 12 \text{ Monats - Endbestände}}{13}$$

#### b. mit Quartalsbeständen

$$\frac{\text{Jahres - Anfangsbestand} + 4 \text{ Quartals - Endbestände}}{5}$$

### Lagerumschlagszahl

$$\frac{\text{Warenverbrauch zu Einstandspreisen}}{\text{Durchschnittslagerbestand}}$$

## 5. Kalkulation im Food und Beverage

[Zum Praxisbeispiel](#)

Aufbau des Seminars	
1	Einführung
2	Grundbegriffe der Kostenlehre
3	Erfassung der Kosten
4	Gründe für einen erhöhten Wareneinsatz
5	Kalkulation im Food und Beverage
6	Kalkulation


## 6. Kalkulation

**Ermittlung der Einstandspreise**

	Listenpreis
+	Transport/ Verpackung
<u>./.</u>	<u>Rabatt/ Skonto/ Bonus</u>
=	Einstandspreis

**Zeitgemäße Anforderungen Küche:**

- Angebotsgestaltung im Sinne des Leitgedanken der Unternehmung
- Küchenplanung (Ablauf und Technik)
- Führung und Einsatz des Personals
- Zusammenarbeit mit dem Service
- Einkaufs- und Verhandlungsgeschick
- Actionplanung - neue Ideen und Trends umsetzen
- Kalkulationen erstellen, Rezepturen durchsetzen und kostenbewusstes Handeln

 **DEHOGA Thüringen**  
KOMPETENZZENTRUM



## 6. Kalkulation

### Zuschlagskalkulation

Mit Hilfe der Zuschlagskalkulation werden in der betrieblichen Praxis vergleichbare Produkte kalkuliert. Es bietet sich nicht unbedingt an im gesamten F&B Bereich mit einem Zuschlagssatz zu rechnen. Es sollten zumindest verschiedene Zuschläge im Speisen- und Getränkebereich verwendet werden.

#### Das kaufmännische Kalkulationsschema

<b>Materialkosten</b>	(zu Einstandspreisen) Sind durch Einkauf und Verbrauch von Roh- und Hilfsstoffen verursacht.
<b>+ Betriebskosten</b>	(auch Gemeinkosten) Alle Kosten, die anfallen und keine Materialkosten sind. Sie werden als Prozentsatz aus den Vorjahreswerten errechnet.
<b>= Selbstkosten</b>	Summe der Kosten, die der Unternehmung entstehen.
<b>+ Gewinn</b>	Prozentualer Aufschlag zur Abdeckung des Unternehmerwagnisses und zur Existenzsicherung des Unternehmers.
<b>= Betriebskalkulatorischer Preis</b>	Nettopreis.
<b>+ Umsatzsteuer</b>	Nach UStG jeweiliger Prozentsatz vom Nettopreis.
<b>= Bruttopreis</b>	Der Bruttopreis wird nach individuellen Aspekten gerundet und wird danach als Inklusivpreis in die Karte übernommen.

## 6. Kalkulation

### Getränkerekalkulation

#### Kalkulation von Spirituosen

	Spirituose A	Spirituose B	Spirituose C
Flaschengröße in l			
Einstandspreis pro Flasche in €			
Verkauseinheit in cl			
Schankverlust in cl			
Wareneinsatz in € pro Glas			
DB oder Gesamtaufschlag			
Netto - VKP in €			
USt.			
Kalkulationspreis in €			
<b>Kartenpreis in €</b>			

## 6. Kalkulation

### Fassbierkalkulation

Einstandspreis : €/hl

	Glas A	Glas B	Glas C
Einstandspreis pro hl in €			
Glasgröße in l			
Schankverlust			
Gläser pro hl			
Wareneinsatz pro Glas in €			
DB oder Gesamtaufschlag			
Netto - VKP in €			
USt.			
Kalkulationspreis in €			
<b>Kartenpreis in €</b>			

## 6. Kalkulation

### Kalkulationsformeln im F&B

#### Wareneinsatzquote:

$$\frac{\text{Wareneinsatz}}{\text{Nettoumsatz}} \times 100$$

Der Wareneinsatz ist der zum Einstandspreis bewertete Warenverbrauch. Die Wareneinsatzquote (WEQ) gibt an, wieviel Prozent vom Gesamtnettoumsatz für den Warenverbrauch benötigt wurden.

## 6. Kalkulation

### Kalkulationsformeln im F&B

#### Deckungsbeitrag (Rohertrag)

Nettopreis <u>./ Wareneinsatz</u>	Nettoumsatz <u>./ Warenkosten</u>
<b>= Deckungsbeitrag</b>	<b>= Rohertrag</b>

Der Deckungsbeitrag (DB) gibt an, wieviel vom Warenumsatz eines bestimmten Erzeugnisses nach Abzug der Wareneinsatzkosten (als variable Kosten) zur Deckung der Fixkosten und des Gewinns übrig bleiben. Wird dies für das gesamte Unternehmen berechnet so spricht man von Rohertrag.

## 6. Kalkulation

### Kalkulationsformeln im F&B

#### Bruttoertragspanne

$\frac{\text{Deckungsbeitrag} \times 100}{\text{Nettoerlöse}}$
--

Die Bruttoertragspanne (BESP) sagt aus, wieviel Prozent des Nettoumsatzes als Deckungsbeitrag oder Rohertrag übrig bleiben.

## 6. Kalkulation

### Kalkulationsformeln im F&B

#### Rohaufschlagsatz

$$\frac{\text{Deckungsbeitrag} \times 100}{\text{Wareneinsatz}}$$

Der Rohaufschlagsatz gibt an, wieviel Prozent vom Wareneinsatz der Deckungsbeitrag ausmacht.

#### Kalkulationsfaktor

## 6. Kalkulation

### Kalkulationsformeln im F&B

Wareneinsatz	(100 %)
+ Aufschlagsatz	(x %)
Aufschlag	(100 + x %)
Kalkulationsfaktor =	$\frac{100 + x \%}{100}$

Der Kalkulationsfaktor ist in der Praxis ein Wert von Bedeutung, wobei er auch nicht überbewertet werden sollte. Beim Kalkulationsfaktor geht man vom 100-prozentigem Wareneinsatz als Grundwert aus, wozu der jeweilige Betriebsgesamtaufschlag (nach bestimmten Warengruppen getrennt) addiert wird. Durch das anschließende teilen durch 100 erhält man den Faktor, mit dem die Wareneinsatzkosten zu multiplizieren sind um den Nettoverkaufspreis zu erhalten. Zu dem betrieblichen Nettoverkaufspreis ist noch das Bedienungsgeld (wenn es gezahlt wird) als Fremdumsatz und die Umsatzsteuer zu rechnen um den Inklusivpreis zu erhalten.



## 6. Kalkulation

### Wareneinsatzkontrolle

Aufgaben der Wareneinsatzkontrolle:

- Ergebnisse auswerten (Soll - Ist - Vergleich)
- Bewertungsmaßstäbe der Arbeit
- Fortschritte sichtbar machen
- Eingreifen in Betriebsprozesse

Wareneinsatzkontrolle am Beispiel (Verkürzt)

	Verkaufte Portionen	Soll - Wareneinsatz	Wareneinsatz Gesamt	Nettoverkaufspreis	Nettoerlös
Gericht 1					
Gericht 2					
Gericht 3					
Gericht 4					
Gericht 5					
Summe					

## 6. Kalkulation

### Verkaufsanalyse

	Verkaufte Portionen	Wareneinsatzkosten	Nettopreis	Wareneinsatzquote	Deckungsbeitrag	Beliebtheitsgrad
Gericht 1						
Gericht 2						
Gericht 3						
Gericht 4						
Gericht 5						

## 6. Kalkulation

### Verkaufsanalyse

#### Allgemeine Einteilung in einer Verkaufsstatistik

- Gewinner :** Produkt, welches viel verkauft wurde und einen hohen Deckungsbeitrag erzielt. Produkte müssen zu Standards werden und auf der Speisekarte einen optimalen Platz erhalten.
- Renner :** Produkt wird zwar oft verkauft, hat aber keinen hohen Deckungsbeitrag. Es sollte eine Preiserhöhung oder Verbesserung im Wareneinsatz ins Auge gefasst werden. Eine andere Möglichkeit ist eine schlechtere Platzierung auf der Speisekarte.
- Schläfer :** Dieses Produkt besitzt einen hohen Deckungsbeitrag, wird jedoch gering verkauft. Hier muss ein aktives Verkaufen durch das Personal oder mit gezielten Verkaufsförderungsmaßnahmen erfolgen. Eine weitere Überlegung wäre eine Preissenkung.
- Verlierer :** Ein Verlierer hat weder einen guten Deckungsbeitrag noch wird das Produkt oft verkauft. Dieses Produkt sollte von der Karte genommen werden, wenn dies aus bestimmten Gründen nicht möglich ist, dann sollte eine Preiserhöhung oder eine Senkung der Wareneinsatzkosten schnellstens durchgesetzt werden.

## 7. Checkliste Nachkalkulation (aus der Sicht der BP)

### Checkliste – Nachkalkulation Gaststätten

Für den **Speisenbereich** sind wegen der unterschiedlichen Gegebenheiten die **Einzelaufschlagsätze** aus mehreren **streuenden Einzelkalkulationen** des Betriebes zu berechnen. Dabei müssen den Abgabepreisen laut Karte jeweils die anteiligen Einstandspreise der verwendeten Waren gegenübergestellt werden. Vorbedingung dafür ist die Kenntnis der jeweiligen **Portionierung** (Rdnr. 2631) der vom Koch tatsächlich verwendeten Zutaten. Anhand des Einkaufs ist festzustellen, welche Gerichte besonders gefragt werden.

Die Warengruppen sind **wertmäßig addiert** zusammen mit den besonders ermittelten **Einzel- bzw. gewogenen Aufschlagsätzen** in die „**Gaststättenerlösverprobung**“ (Rdnr. 2630) zu übernehmen.

Spalten „Rohgewinn“ und „Erlöse“ berechnen, Spaltensummen bilden und den durchschnittlichen Rohgewinnaufschlagsatz berechnen.

## 7. Checkliste Nachkalkulation (aus der Sicht der BP)

### Checkliste – Nachkalkulation Gaststätten

Die Spaltensummen „Wareneingang“, „Rohgewinn“ und „Erlös“ mit den errechneten **Durchschnittsaufschlagsätzen** zum **wirtschaftlichen Wareneinsatz** bzw. Rohgewinn und Erlös durch Berücksichtigung von unentgeltlichen Wertabgaben, Personalverpflegung, Schwund, Verderb und Bestandsdifferenz umrechnen.

**Gesondert aufgezeichnete**, festgestellte oder geschätzte **Erlöse** aus Automaten, Kegelbahnmieten, Telefon-, Schwimmbad-, Saunaeinnahmen, Übernachtungserlösen usw. sind **zuzurechnen**.

Der sich danach ergebende wirtschaftliche Umsatz **enthält bei Netto-Brutto-Methode die Umsatzsteuer** mit 19 % (=119 %). Die Bruttoerlöse sind auf den kalkulierten Nettoerlös zurückzurechnen.

**Besonderheiten des Betriebs berücksichtigen**. Dazu gehört die Erfassung von Gratisabgaben für Freibier, Getränkezugaben zum Essen, Knobelrunden, Personalgetränke usw. Sie sind zu Einstandspreisen mit den durchschnittlichen Rohgewinnaufschlagsätzen (ohne Umsatzsteuer!) aus dem kalkulierten Nettoumsatz zu eliminieren.

## 7. Checkliste Nachkalkulation (aus der Sicht der BP)

### Checkliste – Nachkalkulation Gaststätten

Gleiches gilt, wenn sich herausstellt, dass über die bisher erfassten **unentgeltlichen Wertabgaben oder Personalverpflegung** hinaus **höhere Wertansätze** erforderlich sind.

Der verbleibende Nettoumsatz ist **Vergleichszahl** zum Umsatz lt. V. u. G.-Rechnung.

Ein höherer Umsatz laut Nachkalkulation deutet auf **unvollständige Betriebseinnahmen** hin.

Ein **niedrigerer Umsatz** zeigt bei der Systematik der Nachkalkulation **schwerwiegende Unrichtigkeiten**. Entweder es wurden **falsche Preise** (zu niedrige) genannt oder der **Wareneinkauf ist unvollständig** (Schwarzeinkäufe). Die Folgerungen sind auf den Einzelfall anzupassen.

## 7. Checkliste Nachkalkulation (aus der Sicht der BP)

### Checkliste – Nachkalkulation Gaststätten

Bei **wesentlicher** Abweichung nach oben **rechtfertigt** die Nachkalkulation auch bei formeller Ordnungsmäßigkeit eine Schätzung bzw. **Zuschätzung** nach § 162 i. V. m. § 158 AO.

Eine  **feste Grenze der Abweichung** gibt es nicht. Abweichungen deutlich **unter 10 %** können im Einzelfall **wesentlich** sein. Je genauer eine Nachkalkulation ist, desto eher ist eine festgestellte Abweichung wesentlich.

BFH v. 26.2.1953, BStBl 1953 III S. 323; v. 18.3.1964, BStBl III 381.

BFH v. 26.2.1953, BStBl 1953 III S. 323; v. 18.3.1964, BStBl III 381.

BFH v. 26.4.1983, BStBl 1983 II S. 618.



**DEHOGA Thüringen e.V.  
Dirk Ellinger  
Witterdaer Weg 3  
99092 Erfurt**

**Tel. 03 61 / 5 90 78 14  
[dirk.ellinger@dehoga-thueringen.de](mailto:dirk.ellinger@dehoga-thueringen.de)**