



**KOHL & PARTNER**  
HOTEL UND TOURISMUS CONSULTING

## Preiskalkulation in der Gastronomie

Kleine Änderungen mit großen  
wirtschaftlichen Auswirkungen



Wirtschaftskammer Steiermark,  
Mag. Martin Mayerhofer, 16. Sept. 2021



**WKO**  
TOURISMUS + FREIZEIT  
STEIERMARK

### Kohl & Partner

- Unabhängiges und international tätiges Beratungsunternehmen, spezialisiert auf die Hotel- und Tourismuswirtschaft
- Führendes Tourismusberatungsunternehmen in Österreich mit mehr als 35 Jahren Erfahrung
- Internationales Team von über 40 Experten



STUTTGART  
MÜNCHEN  
INNSBRUCK  
WIEN  
ZÜRICH  
SÜDTIROL  
VILLACH

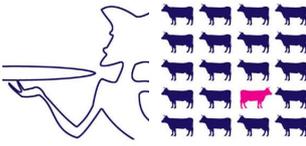


**Touristische Infrastruktur**

Von der Idee bis zur perfekten Realisierung und operativen Optimierung

**Touristische Destinationen**

Regionaltypische und zukunftsorientierte Ergebnisse



**Hotellerie & Gastronomie**

Individuelle Strategien und Umsetzungsbegleitung für jede Betriebsgröße

**Seminare & Trainings**

Praxisnah und aktuellstes Know-How

2
KOHL & PARTNER


**WKO**  
TOURISMUS • FREIZEIT  
STEIERMARK

# Agenda

1. Strukturwandel
2. Das 1x1 der Betriebswirtschaft
3. Preisermittlung bisher
4. Wirtschaftskammer Preisstudie
5. Preiskalkulation und Preisstrategien
6. Fazit & Ausblick

3

**KOHL & PARTNER**



**WKO**  
TOURISMUS • FREIZEIT  
STEIERMARK

*Strukturwandel  
Marktbereinigung  
Wirtesterben*



© Pexels

4

**KOHL & PARTNER**



**WKO**  
TOURISMUS · FREIZEIT  
STIERMARK

## Gründe

- Lehrlingsmangel
- Mitarbeitermangel
- Fehlende Betriebsnachfolge
- Vorschriften & Bürokratie
- Corona
- Wirtschaftliche Ertragskraft
- Etc.

**Bevölkerungspyramide 2019, 2040 und 2060**

Q: STATISTIK AUSTRIA, Bevölkerungsprognose 2020. Erstellt am 09.11.2020.

**KOHL & PARTNER**

**WKO**  
TOURISMUS · FREIZEIT  
STIERMARK

## ...ein Kulturgut in Gefahr?!

6    Wieneralpen (Wirtshaus Grüner Baum)

**KOHL & PARTNER**

## Agenda

1. Strukturwandel
2. Das 1x1 der Betriebswirtschaft
3. Preisermittlung bisher
4. Wirtschaftskammer Preisstudie
5. Preiskalkulation und Preisstrategien
6. Fazit & Ausblick

7

KOHL &amp; PARTNER

## Cash-Flow- & Kosten-Struktur nach STAHR\* als Basis

<b>Erlöse</b>
- Wareneinsatz
<b>= Deckungsbeitrag I</b>
- Mitarbeiterkosten
<b>= Deckungsbeitrag II</b>
- Sachkosten
<b>= G. O. P. (DB III)</b>

\*Standard der Abrechnung für Hotels &amp; Restaurants

KOHL &amp; PARTNER

**WKO**  
TOURISMUS · FREIZEIT  
STEIERMARK

## Erlös- und Kostenstruktur

- Betriebswirtschaftliche Struktur nach STAHR

Erlös-Struktur		in Tsd. €	in %
Logis			
Küche			
Keller			
Nebenerlöse			
• Wellness			
• Sport			
• Shop			
Sonstige Erlöse			
<b>Gesamterlöse</b>			

Kosten-Struktur		in Tsd. €	in %
<b>Gesamterlöse</b>			
- Wareneinsatz			
<b>= Deckungsbeitrag I</b>			
- Mitarbeiterkosten			
<b>= Deckungsbeitrag II</b>			
- Sachkosten			
• Kommunikation			
• Dienstleistung			
• Provisionen			
• Steuern und Abgaben			
• Verwaltung			
• Marketing			
• Instandhaltung			
• Energie			
• Diverses			
<b>= G. O. P. (DB III)</b>			

in Tsd. €		in %
<b>Gesamterlöse</b>		
Wareneinsatz Gesamt		
Wareneinsatz Küche		
Wareneinsatz Keller		
> Bier		
> Wein		
> Spirituosen		
> Alkoholfrei		
> Kaffee / Tee		
<b>Deckungsbeitrag I</b>		

9 KOHLE & PARTNER

**WKO**  
TOURISMUS · FREIZEIT  
STEIERMARK

## Gewinnfaktoren ... aber welcher ist der richtige Hebel?

Preispolitik?

Verkaufsförderung & mehr Gäste?

Variable Kosten?

Fixkosten?

© Pixabay

KOHLE & PARTNER

## Welcher Hebel zeigt die „beste“ Wirkung?

Cash-Flow-Treiber KÜCHE		Veränderung in	Veränderung in	Veränderung in	Veränderung in
		Menge	Preis	WES	MAKO
BASIS		+ 0 %	+ 0 %	+ 0 %	+ 0 %
Anzahl Bestellungen	5.000 Gerichte				
Erlös im Schnitt	€ 6,0	€ 6,0	€ 6,0	€ 6,0	€ 6,0
Küchen-Umsatz	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
WES pro Gericht	€ 2,1	€ 2,1	€ 2,1	€ 2,1	€ 2,1
WES gesamt	- 10.500	- 10.500	- 10.500	- 10.500	- 10.500
Mitarbeiterkosten	- 9.600	- 9.600	- 9.600	- 9.600	- 9.600
Deckungsbeitrag II	€ 9.900	€ 9.900	€ 9.900	€ 9.900	€ 9.900
DB II in %	33%	33%	33%	33%	33%
Veränderung DB II in €		+ 0	+ 0	+ 0	+ 0
Veränderung DB II in %		+ 0 %	+ 0 %	+ 0 %	+ 0 %

KOHL &amp; PARTNER



## Gewinn-Treiber

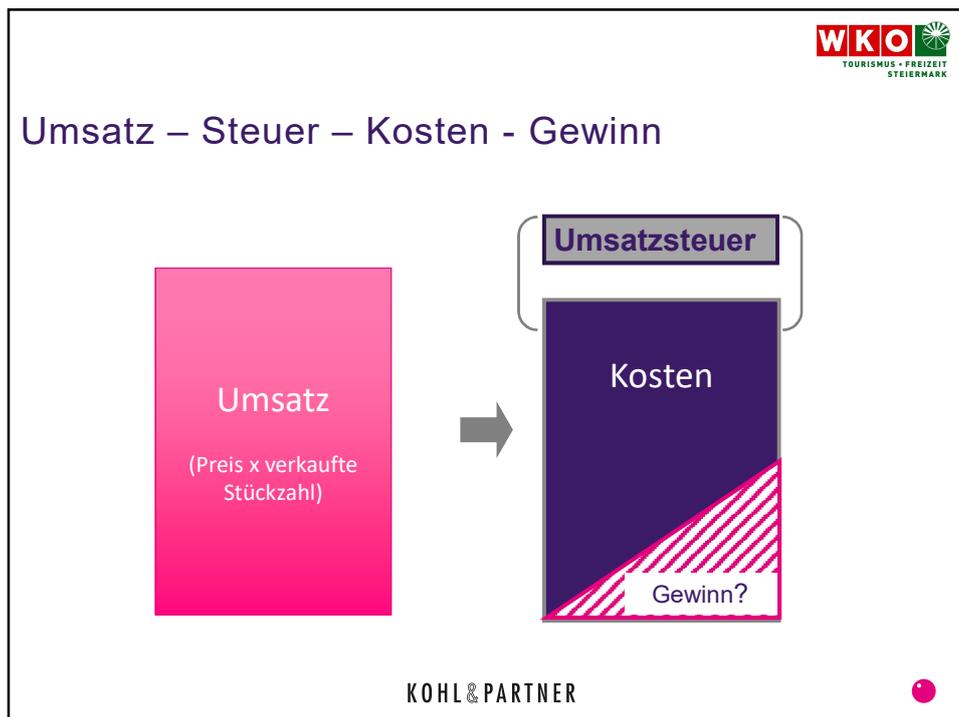


Cash-Flow-Treiber KÜCHE		Veränderung in	Veränderung in	Veränderung in	Veränderung in
		Menge	Preis	WES	MAKO
BASIS		+ 5 %	+ 5 %	- 5 %	- 5 %
Anzahl Bestellungen	5 000 Gerichte	5 250 Gerichte	5 000 Gerichte	5 000 Gerichte	5 000 Gerichte
Erlös im Schnitt	€ 6,0	€ 6,0	€ 6,3	€ 6,0	€ 6,0
Küchen-Umsatz	30 000	31 500	31 500	30 000	30 000
WES pro Gericht	€ 2,1	€ 2,1	€ 2,1	€ 2,0	€ 2,1
WES gesamt	- 10 500	- 11 025	- 10 500	- 9 975	- 10 500
Mitarbeiterkosten	- 9 600	- 9 600	- 9 600	- 9 600	- 9 120
Deckungsbeitrag II	€ 9 900	€ 10 875	€ 11 400	€ 10 425	€ 10 380
DB II in %	33%	35%	36%	35%	35%
Veränderung DB II in €		+ 975	+ 1 500	+ 525	+ 480
Veränderung DB II in %		+ 10 %	+ 15 %	+ 5 %	+ 5 %

- Der **Preis** ist der Hebel, mit der **stärksten Auswirkung** auf das Betriebsergebnis. **Preisvariationen** nach oben und nach unten schlagen sich zu **100%** auf das **Betriebsergebnis** durch

KOHL &amp; PARTNER





**WKO**  
TOURISMUS · FREIZEIT  
STEIERMARK

Preisermittlung bisher...



- Was kostet es beim Nachbarn?

© Pixabay

15

**KOHL & PARTNER**



**WKO**  
TOURISMUS · FREIZEIT  
STEIERMARK

Preisermittlung bisher...

- Rohaufschlagskalkulation
- Wareneinsatz x 3

**?**

**Wer hat recht?**

16

**KOHL & PARTNER**



**WKO**  
TOURISMUS + FREIZEIT  
STIERMARK

## Der erste richtige Ansatz



© Pixabay

1. Was kostet es beim Nachbarn?
2. Strategische Überlegung:



© Pixabay



...anders, besser und mit einer höheren Marge (Preis)!

17
KOHL & PARTNER
●

**WKO**  
TOURISMUS + FREIZEIT  
STIERMARK

## Warum die Rohaufschlagskalkulation nicht funktioniert



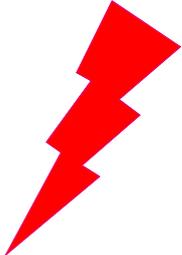
www.kohl.com

25 x 3 = 75,00



www.kohl.com

3,50 x 3 = 10,50



18
KOHL & PARTNER
●

## Warum die Rohaufschlagskalkulation nicht funktioniert



€ 0,99 pro 500 Gramm



€ 2,99 pro 20 Portionen (= à 0,15)

19

KOHL &amp; PARTNER

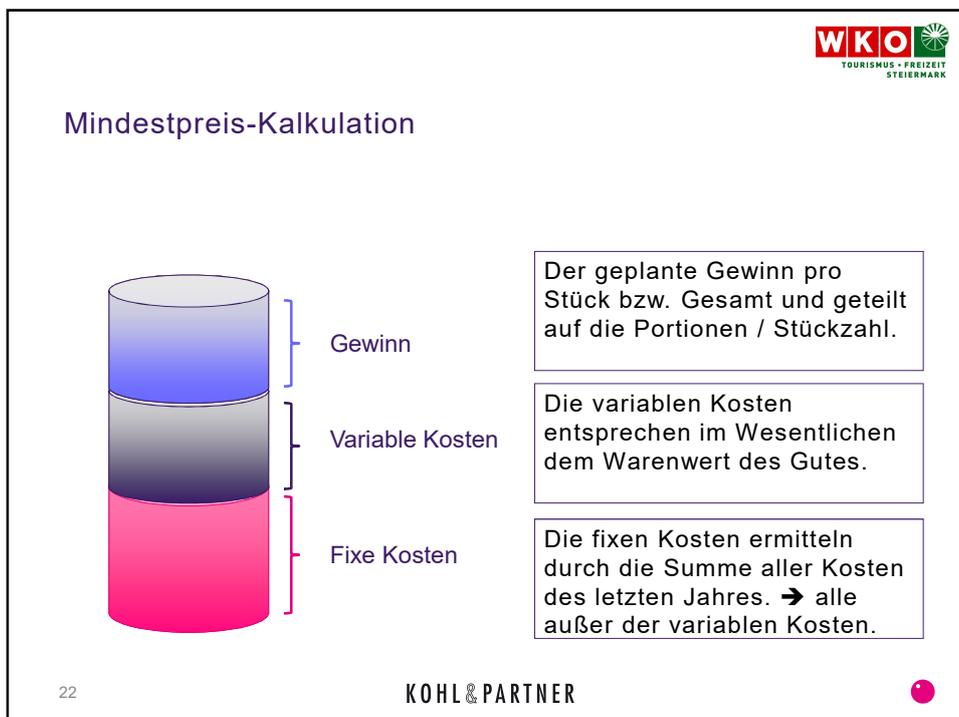
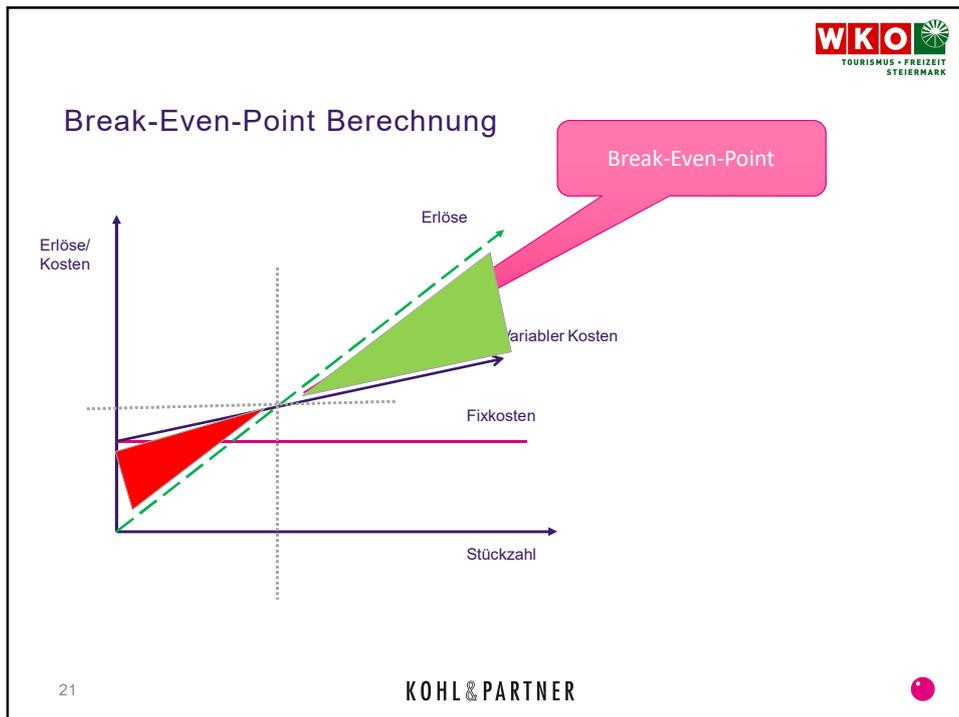
## Cash-Flow- & Kosten-Struktur nach STAHR\* als Basis

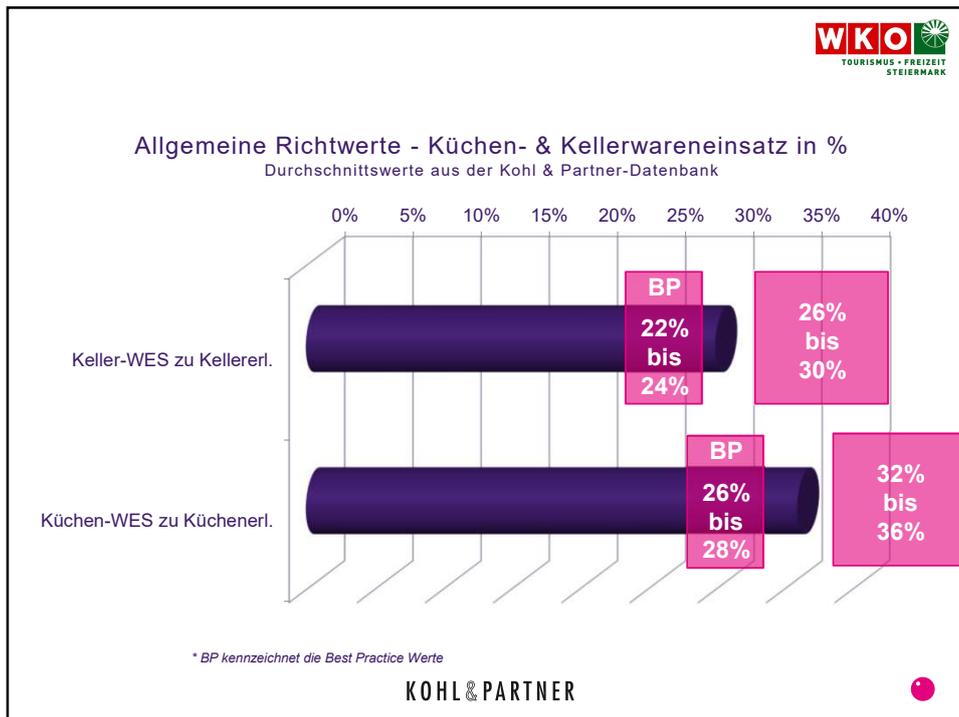
<b>Erlöse</b>
- Wareneinsatz
<b>= Deckungsbeitrag I</b>
- Mitarbeiterkosten
<b>= Deckungsbeitrag II</b>
- Sachkosten
<b>= G. O. P. (DB III)</b>

Der Wareneinsatz – die richtige Kalkulation!

\*Standard der Abrechnung für Hotels & Restaurants

KOHL &amp; PARTNER



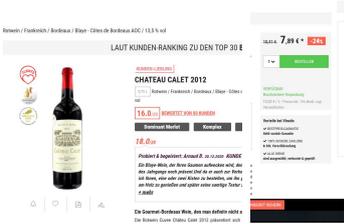


### Zwei weitere Probleme



**DB: € 2,35**

Tee:  
WES € 0,15  
Preis € 2,50  
WES in %: 6%



**DB: € 2,60**

Rotwein:  
WES € 1,60 (pro Glas)  
Preis € 4,20  
WES in %: 38%

24 Vereinfachte Darstellung ohne Steueranteil

**KOHL & PARTNER**

**WKO**  
TOURISMUS · FREIZEIT  
STEIERMARK

## Cash-Flow- & Kosten-Struktur nach STAHR\* als Basis

<b>Erlöse</b>
- Wareneinsatz
<b>= Deckungsbeitrag I</b>
- Mitarbeiterkosten
<b>= Deckungsbeitrag II</b>
- Sachkosten
<b>= G. O. P. (DB III)</b>

In % als Beobachtungs-Maßstab  
In € die relevante Größe!

\*Standard der Abrechnung für Hotels & Restaurants

**KOHL & PARTNER**

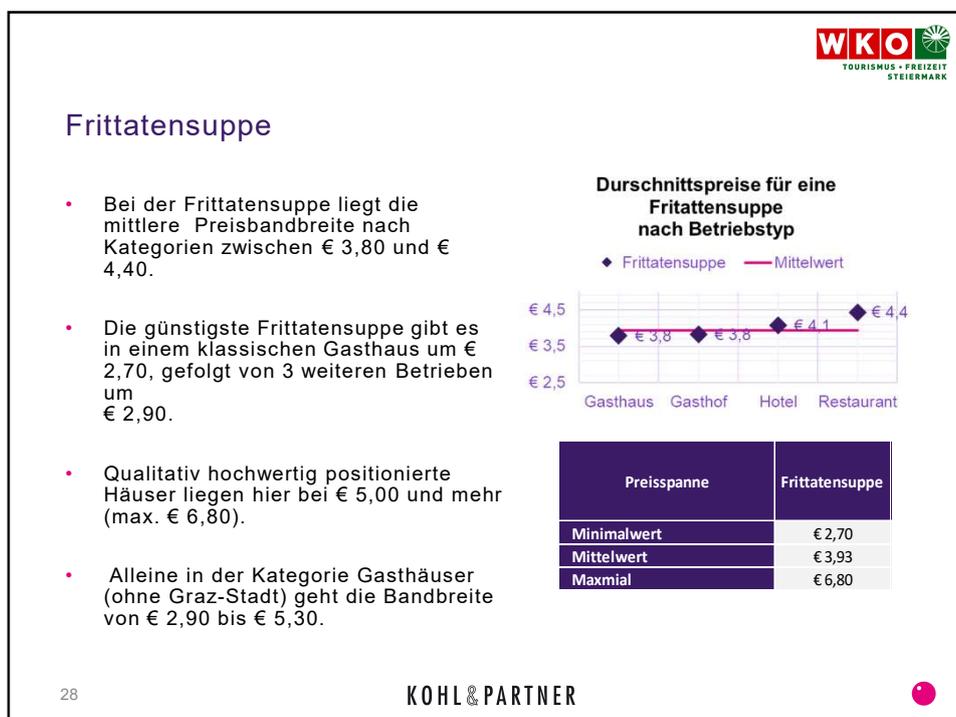
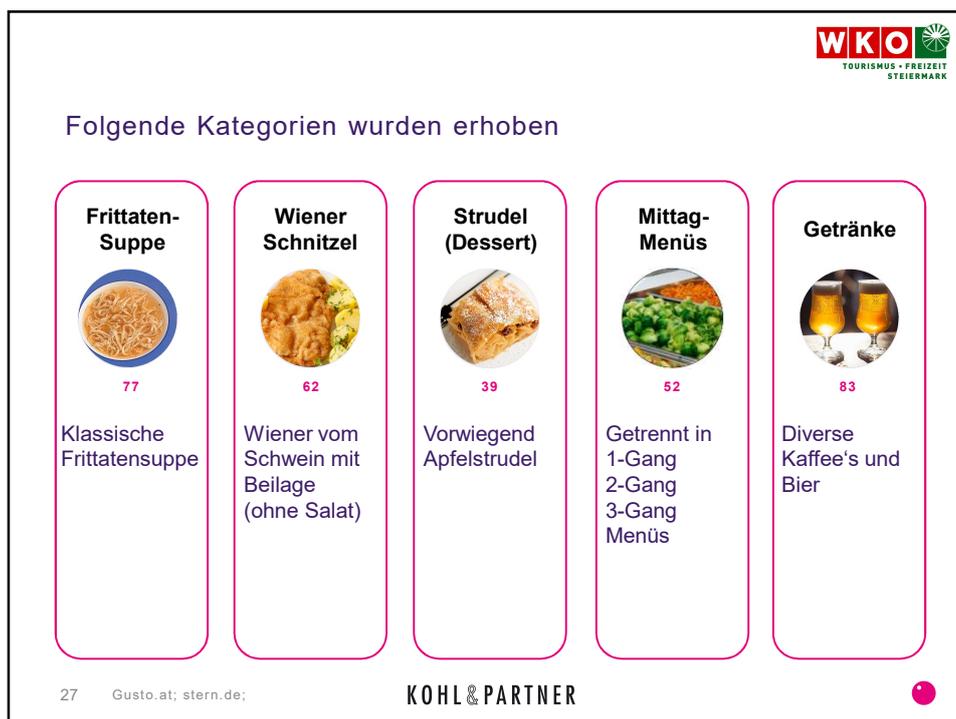
**WKO**  
TOURISMUS · FREIZEIT  
STEIERMARK

## Agenda

1. Strukturwandel
2. Das 1x1 der Betriebswirtschaft
3. Preisermittlung bisher
4. Wirtschaftskammer Preisstudie
5. Preiskalkulation und Preisstrategien
6. Fazit & Ausblick

26

**KOHL & PARTNER**

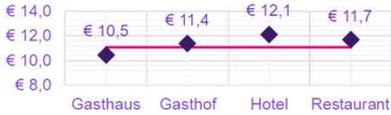




### Wiener Schnitzel (vom Schwein mit Beilage, ohne Salat)

- Die Bandbreite nach Kategorien beim Wiener Schnitzel liegt im Mittel zwischen € 10,50 und € 12,10.
- In einem Hauben-gekröntem Wirtshaus liegt der Preis für ein Wiener vom Schwein bei € 18,90; ansonsten lag das obere Ende bei € 14,90.
- Kampfpreise unter € 8,00 sind in einzelnen klassischen Gasthäusern (auch in Graz) zu finden.
- Die Bandbreite zeigt somit eine doppelt so hohen Preis beim Top-Preis im Vergleich zum Billiganbieter.

#### Durchschnittspreise für eine Wiener vom Schwein mit Beilage nach Betriebstyp



Preisspanne	Wiener vom Schwein mit Kartoffel
Minimalwert	€ 6,90
Mittelwert	€ 11,09
Maxmial	€ 18,90

29
KOHL & PARTNER




### Der „etwas günstiger als der Nachbar“ – Wirt

Beispielrechnung	
KampfpPreis für ein Wiener	€ 10,00 (netto)
GOP-Bandbreite 10-20%	10%
GOP	€ 1,00
Ich bin günstiger als der Nachbar	€ 9,00 (netto)
Ich bin günstiger als der Nachbar	€ 9,50 (netto)




30
KOHL & PARTNER


## Agenda

1. Strukturwandel
2. Das 1x1 der Betriebswirtschaft
3. Preisermittlung bisher
4. Wirtschaftskammer Preisstudie
5. Preiskalkulation und Preisstrategien
6. Fazit & Ausblick

31

KOHL &amp; PARTNER



## Kalkulations-Instrumente

**Lachsforelle in Erdäpfel-Lauchsuppe**

Zubereiten und Anrichten

Erdäpfel schälen und mehrheitlich in kleine Würfel schneiden. Ein Stück in feine Streifen schneiden (wird später als Garnitur gebraucht). Zwiebel schälen, fein schneiden.

Lauch putzen/waschen, in Streifen schneiden. Zwiebel mit Lauch und Erdäpfelwürfel in wenig Butter anschwitzen. Majoran und Muskat zugeben, mit Rindsuppe aufgießen und alles weich kochen. Oben zugeben, 2 Minuten köcheln lassen. Danach mit dem Pürierstab gut durchmixen. Mit Salz und Pfeffer würzen.

Lachsforellenfilets mit Salz, Pfeffer und Zitronensaft würzen und auf einer Seite in wenig Öl/Butter braten. Kartoffelstreifen in heißem Öl knusprig frittieren. Herausnehmen und mit Küchenpapier abtrocknen. Die Suppe in tiefen Suppentellern anrichten, die Fischfilets darauflegen. Mit frittierten Kartoffelstreifen bestreuen.



WES IST	44 %	Wareneinsatz	€ 1,81
IST-VKF		Vorgabe WES	35 %
Preis netto	€ 4,50	Preislistenpreis	€ 5,67
		Vorgabe	€ 5,67

Rezept für Personen	Menge	4		Rezeptur	Einkaufspreise		Waren-einsatz
		Gramm (g)	Stück (Stk)		Zutaten	Einheit	
	300	g		mehlige Erdäpfel	1.500,00	€ 1,20	€ 0,99
	100	g		1 kleine Zwiebel	1.000,00	€ 1,16	€ 0,93
	150	g		1 Stange Lauch	1.000,00	€ 3,63	€ 0,14
	1	l		Rindsuppe	1,00	€ 1,75	€ 0,44
	125	cl		Oben	250,00	€ 0,79	€ 0,10
	20	g		Butter	250,00	€ 1,37	€ 0,03
	1	g		Muskatnuss	18,00	€ 1,01	€ 0,01

- Erstellen von Rezepturen
- Kalkulation des Wareneinsatzes
- Hochrechnen des Richtwertes für die Preisliste

32

KOHL &amp; PARTNER



## Kalkulations-Instrumente

- Bewertung des Deckungsbeitrags
  - Pro Stück
  - Pro Sparte

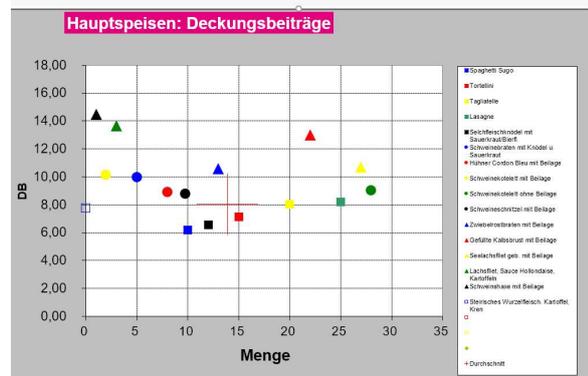
Die Renner-/ Penner-Analyse

Deckungsbeiträge																	
Vorgabe WES		35 %					3,00 2,00 1,00										
Nr.	Gericht	Verkaufspreis brutto	Waren-einsatz	IST WES	USt.	Getränke-steuer	USt.	Waren-einsatz	DB pro Stk.	Hit	Penner	Flopp	verkaufte Stück	DB gesamt	Hit	Penner	Flopp
	<b>Gesamtes Angebot</b>	<b>€ 63,22</b>	<b>€ 38,72</b>	<b>67 %</b>									1	<b>€ 0,00</b>			
1	Lachsforelle in Erdäpfel-Lauchsuppe	€ 4,50	€ 1,81	44 %	10 %	0,0 %	0,41	1,81	€ 2,29				5	€ 11,43			
2	Beef Tartare	€ 10,00	€ 3,17	35 %	10 %	0,0 %	0,91	3,17	€ 5,93				10	€ 59,25			
3	Vorspeise 3	€ 5,00	€ 3,75	82 %	10 %	0,0 %	0,45	3,75	€ 0,80				20	€ 16,00			
3	Vorspeise 4	€ 15,00	€ 9,13	67 %	10 %	0,0 %	1,38	9,13	€ 4,51				15	€ 67,65			
4	Vorspeise 5	€ 5,00	€ 3,28	72 %	10 %	0,0 %	0,45	3,28	€ 1,26				2	€ 2,53			
5	Suppe 1	€ 4,92	€ 2,77	62 %	10 %	0,0 %	0,45	2,77	€ 1,70				3	€ 5,10			
6	Suppe 2	€ 8,90	€ 2,80	35 %	10 %	0,0 %	0,81	2,80	€ 5,29				4	€ 21,16			
7	Suppe 3	€ 9,90	€ 2,93	33 %	10 %	0,0 %	0,90	2,93	€ 6,07				5	€ 30,36			
8	Hauptspeise 1	€ 0,00	€ 9,09	0 %	10 %	0,0 %	0,00	9,09	-€ 9,09				2	-€ 18,18			



## Analyse meiner Speisekarte

- Deckungsbeiträge und verkaufte Stückzahlen



**WKO**  
TOURISMUS · FREIZEIT  
STEIERMARK

## Beurteilung der Analyse-Ergebnisse

Menge / Stückzahl

DB-Stärke

Bedeutung und Strategie dieser 4 Dimensionen?

35

**KOHL & PARTNER**

**WKO**  
TOURISMUS · FREIZEIT  
STEIERMARK

## Strategien entwickeln

- Entwickeln Sie für sich Strategien für das jeweilige Gericht des jeweiligen Quadranten!

Menge / Stückzahl

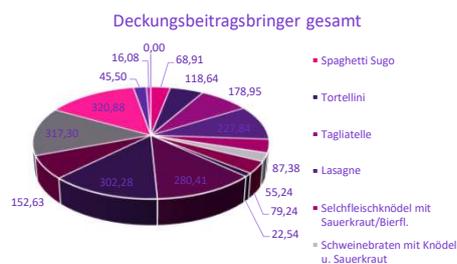
DB-Stärke

Analyse	
A	Verlierer
B	Penner
C	Stars
D	Renner

36

**KOHL & PARTNER**

## Woher kommen meine gesamten Deckungsbeiträge



- Die überschneidende Betrachtung zeigt mitunter noch klarer, was meine absoluten Top-DB-Bringer sind.
- Nunmehr müssen die richtigen Strategien abgeleitet werden!

37

KOHL &amp; PARTNER

## Agenda

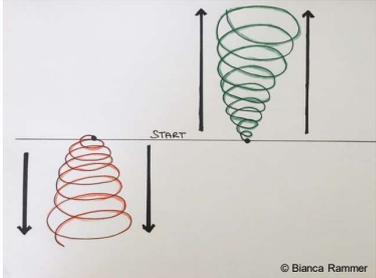
1. Strukturwandel
2. Das 1x1 der Betriebswirtschaft
3. Preisermittlung bisher
4. Wirtschaftskammer Preisstudie
5. Preiskalkulation und Preisstrategien
6. Fazit & Ausblick

38

KOHL &amp; PARTNER

**WKO**  
TOURISMUS · FREIZEIT  
STEIERMARK

## Die Spirale



© Bianca Rammer

- ...
- Höherer Deckungsbeitrag
- Höhere Preispositionierung
- Höhere Investitionsmöglichkeit
- Höherer Deckungsbeitrag

- Geringer Deckungsbeitrag
- Kaum Investitionsmöglichkeit
- Billigere Preispositionierung
- Geringerer Deckungsbeitrag
- ...

39

**KOHL & PARTNER**

**WKO**  
TOURISMUS · FREIZEIT  
STEIERMARK

***Wer nur kommt, weil ´s günstig ist,  
zieht irgendwann weiter...***

**KOHL & PARTNER**



**Gemeinsam erfolgreich**  
**Vielen Dank!**

Mag. Martin Mayerhofer

[www.kohl.at](http://www.kohl.at)

© 2021 Kohl & Partner, [www.kohl.at](http://www.kohl.at), Alle Rechte vorbehalten.  
Rechte der Veröffentlichung, Übersetzung, Speicherung auf elektronischen Medien usw. benötigen die schriftliche  
Genehmigung von Kohl & Partner.

