



WiSo – Lehr- und Handbücher

Herausgegeben von
Professor Dr. Harald Dettmer

Bisher erschienene Werke:

Braunschweig, Investitionsrechnung
Dettmer · Hausmann, Finanzmanagement I, 2. Auflage
Dettmer · Hausmann · Kaufner · Wilde,
Controlling im Food & Beverage-Management
Kloss, Werbung

Controlling im Food & Beverage- Management

Von

Prof. Dr. Harald Dettmer,
Dipl.-Betriebsw. Thomas Hausmann,
Dipl.-Betriebsw. (FH) Michaela Kaufner,
Prof. Dr. Harald Wilde

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Controlling im Food-&-Beverage-Management / von Harald
Dettmer ... – München ; Wien : Oldenbourg, 1998
(WiSo-Lehr- und Handbücher)
ISBN 3-486-24839-1

© 1998 R. Oldenbourg Verlag
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0, Internet: <http://www.oldenbourg.de>

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier
Gesamtherstellung: Druckhaus „Thomas Müntzer“ GmbH, Bad Langensalza

ISBN 3-486-24839-1

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort.....	IX
Abkürzungsverzeichnis.....	XI
Darstellungsverzeichnis.....	XII
Erster Teil: Theoretische Grundlegung.....	1
1. Problemstellung.....	1
2. Terminologische Grundlagen.....	2
2.1 Hotel.....	2
2.2 Food & Beverage-Management.....	3
2.3 Controlling und Controller.....	5
2.4 Kalkulation.....	6
2.5 Kontrollverfahren.....	9
3. Betriebsarten im Gastgewerbe.....	10
4. Wesen und Inhalt des Controllings.....	15
4.1 Bausteine des Controlling-Systems.....	15
4.2 Inhalt des Controlling-Systems.....	17
4.3 Unterscheidung Controlling und Rechnungswesen.....	18
4.4 Operatives und strategisches Controlling.....	19
5. Praxisbeispiel.....	21
6. Organisation eines Hotelbetriebes.....	22
6.1 Aufbauorganisation.....	23

	Seite
6.1.1 Organigramm.....	23
6.1.2 Eingliederung des Controllings im Hotel.....	26
6.1.3 Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil des Food & Beverage- Controllern.....	29
6.2 Ablauforganisation.....	32
6.2.1 Koordination im Food & Beverage-Bereich.....	32
6.2.2 Möglichkeiten der Wareneinsatzkontrolle.....	34
6.2.3 EDV-Einsatz im Food & Beverage-Bereich.....	47
7. Angebotsgestaltung.....	49
7.1 Preispolitik in Hotellerie und Gastronomie.....	50
7.2 Gestaltung des Speisen- und Getränkeangebots aus Sicht des Marketings	51
7.3 Bedeutung und Grenzen des Einsatzes von Convenience Food.....	55
8. Klassische und aktuelle Untersuchungsinstrumente.....	60
8.1 Klassische Untersuchungsinstrumente.....	60
8.1.1 Aufschlagskalkulation.....	60
8.1.2 Kalkulationsvereinfachungen.....	65
8.2 Aktuelle Untersuchungsinstrumente.....	67
8.2.1 Deckungsbeitragsrechnung.....	67
8.2.2 Prime-Cost-Kalkulation.....	71
9. Instrumente im Rahmen von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen.....	77
9.1 Zweidimensionale Speisekartendiagnose.....	77
9.2 Dreidimensionale Angebotsanalyse.....	84
9.3 Ziel-Wert-Index-Analyse.....	89
9.4 Hurst-Methode.....	94
9.5 Differenzierte Kalkulationsfaktoren unter Berücksichtigung der Arbeitsintensität der Speiseartikel.....	97
9.6 ABC-Analyse.....	99

Seite

Zweiter Teil: Untersuchungen zur Wirtschaftlichkeit im Rahmen des**Praxisbeispiels..... 106****1. Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen im Food & Beverage-****Bereich des Untersuchungsobjektes..... 106****1.1 Food-Bereich..... 107****1.1.1 Zweidimensionale Speisekartendiagnose..... 110****1.1.2 Dreidimensionale Angebotsanalyse..... 114****1.1.3 Ziel-Wert-Index-Analyse versus Deckungsbeitrags-
rechnung..... 118****1.1.4 Hurst-Methode..... 127****1.2 ABC-Analyse für den Beverage-Bereich..... 130****2. Kennzahlen im Food & Beverage-Bereich und ihre Bedeutung..... 138****Dritter Teil: Resümee und Ausblick zur Arbeit des Controllers im Hotel.. 143****Anlagenverzeichnis..... 145****Literaturverzeichnis..... 176****Sachwortregister..... 181**

Vorwort

Das vorliegende Buch erläutert die Thematik

- in einer theoretischen Grundlegung sowie
- an einem mittelständischen Betrieb des Gastgewerbes; ein Bereich in dem das Controlling bisher wenig Eingang gefunden hat.

Den Untersuchungen liegt eine Analyse und Synthese des Waren- und Getränkeinsatzes sowie der Angebotsgestaltung im Gastgewerbe mit Hilfe adäquater Kontrollmethoden zugrunde. Die themenstellende Problematik wird demzufolge aus theoretischer und praktischer Sicht behandelt, und zwar in drei Teilen: Aufgrund der starken Interdependenzen zwischen Teil eins und zwei fließen bereits in den ersten Teil praktische Aspekte schwerpunktmäßig ein. Dadurch wird eine zusammenhängende Darstellung von Beginn an gewährleistet.

Nach den terminologischen Grundlagen zeigen die Ausführungen im ersten Teil die Betriebsarten im Gastgewerbe und deren Tendenzen auf. Wesen und Inhalt des thementragenden Begriffes Controlling bildet den Kern des darauf folgenden Abschnittes.

Anschließend erfolgt die Vorstellung eines Unternehmens, das als Praxisbeispiel ausgewählt wurde, hinsichtlich seiner Geschichte und der vorhandenen Kapazitäten.

Daran schließen sich Untersuchungen zur Aufbau- und Ablauforganisation sowie zur Angebotsgestaltung allgemeiner Art für die Hotellerie und spezieller Art für das praxisführende Beispiel an.

Klassische und aktuelle Untersuchungsinstrumente mit ihren Stärken und Schwächen bilden den Inhalt des folgenden Abschnittes.

Als letzter Punkt im Rahmen des ersten Teiles werden Instrumente im Rahmen von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen vorgestellt. Es handelt sich dabei nicht um eine abschließende Betrachtung; vielmehr erfolgt eine Darstellung ausgewählter Analysen.

Ein wesentliches Ziel dieses Werkes ist es, Stärken und Schwächen des Food & Beverage-Managements (F&B-Managements) sowie deren mögliche Ursachen herauszustellen und zu analysieren, um anhand dessen Grundlagen für ökonomische Entscheidungen in diesem Bereich herauszuarbeiten. Die Untersuchungen im zweiten Teil dieses Buches konzentrieren sich daher themenadäquat auf den Waren- und Getränkeinsatz des für das Praxisbeispiel gewählten Untersuchungsobjektes. Auf der Basis von differenzierten Analysen soll ein Einblick in die Situation des F&B-Bereiches gewonnen werden.

Das Bestimmen wesentlicher Kennzahlen für das Untersuchungsobjekt und deren anschließender Vergleich mit Branchendurchschnittswerten bilden einen weiteren Schwerpunkt des zweiten Buchteiles.

Die Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse sowie ein Ausblick zur Arbeit des Controllers im Hotel stellen den Abschluß des vorliegenden Werkes dar.

Den Leserinnen und Lesern wünschen wir den erwarteten Nutzen durch das Buch.

Anregungen und konstruktiver Kritik stehen wir stets aufgeschlossen gegenüber.

Die Verfasser

Abkürzungsverzeichnis

AfA	Absetzung für Abnutzung
AHGZ	Allgemeine Hotel- und Gaststättenzeitung
Anz.	Anzahl
Darst.	Darstellung
DB	Deckungsbeitrag
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
DFV	Deutscher Fremdenverkehrsverband
DWIF	Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr
DZ	Doppelzimmer
EZ	Einzelzimmer
F&B	Food & Beverage
g	Gramm
ges.	gesamten
Gr.	Gruppe
inkl.	inklusive
kfm.	kaufmännisch(er)
kg	Kilogramm
l	Liter
lt.	laut
Mio.	Millionen
MWst.	Mehrwertsteuer
O-saft	Orangensaft
Speisenart.	Speisenartikel
St.	Stück
WRS	Verlag Wirtschaft, Recht und Steuern
zw.	zwischen

Darstellungsverzeichnis

Erster Teil:	Seite
Darst. 1: Beherbergung und Bewirtung im Gastgewerbe.....	4
Darst. 2: Aufschlüsseln der Kosten nach fixen und variablen Bestandteilen....	8
Darst. 3: Beziehung zwischen Kalkulation und Preisfestsetzung.....	9
Darst. 4: Gegenüberstellung gastgewerblicher Hauptbetriebe und gastgewerblicher Nebenbetriebe.....	11
Darst. 5: Umsatzstruktur des Gastgewerbes.....	12
Darst. 6: Umsatzstruktur des Gaststättengewerbes.....	13
Darst. 7: Umsatzstruktur des Beherbergungsgewerbes.....	14
Darst. 8: Bausteine des Controlling-Systems.....	16
Darst. 9: Inhalt des Controlling-Systems.....	18
Darst. 10: Zusammenhang zwischen Finanzbuchhaltung und Controlling.....	19
Darst. 11: Gegenüberstellung des operativen und strategischen Controllings...	20
Darst. 12: Betriebsdaten des Untersuchungsobjektes.....	21
Darst. 13: Organisation des Hotelbetriebes.....	22
Darst. 14: Aufbau- und Ablauforganisation.....	23
Darst. 15: Darstellung der Struktur des Untersuchungsobjektes anhand der Organisation eines Zweisaisonhotels mit 95 Betten und 31 Mitarbeitern.....	25
Darst. 16: Eingliederung des Controllings als Stabsposition.....	26
Darst. 17: Eingliederung des Controllings als Linienposition.....	27
Darst. 18: Komponenten einer Stellenbeschreibung.....	29
Darst. 19: Stellenbeschreibung Food & Beverage-Controller.....	30-31
Darst. 20: Koordination im Food & Beverage-Bereich.....	33
Darst. 21: Kontrollkreislauf für die Wareneinsatzkosten.....	35
Darst. 22: Muster einer Lagerkarteikarte.....	39
Darst. 23: Mögliche Gründe für einen überhöhten Wareneinsatz im Food & Beverage-Bereich eines Hotels.....	45

Seite

Darst. 24:	Gegenüberstellung der Bearbeitungsstufen im Fertigungsprozeß....	56
Darst. 25:	Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile von Convenience- Produkten.....	57
Darst. 26:	Anteil der Verwendung von Vor- und Fertigprodukten in der Hotellerie.....	58
Darst. 27:	Kalkulationsschema im Rahmen der Aufschlagskalkulation.....	60
Darst. 28:	Vergleich der Kalkulationsmethoden.....	62
Darst. 29:	Beispiel zu den Schwächen der Aufschlagskalkulation.....	63
Darst. 30:	Beispiel zur Deckungsbeitragsrechnung.....	69
Darst. 31:	Beispiel für die traditionelle Aufschlagskalkulation.....	72
Darst. 32:	Stückkalkulation unter Berücksichtigung der Arbeitsintensität.....	74
Darst. 33:	Formular: Speisekartendiagnose.....	79
Darst. 34:	Klassifizierung der Artikel im Rahmen der Speisekartendiagnose.	82
Darst. 35:	Merkmale und Entscheidungsmöglichkeiten der einzelnen Klassifikationen innerhalb der Speisekartendiagnose.....	83
Darst. 36:	Formular: Angebotsanalyse.....	85
Darst. 37:	Klassifizierung der Artikel im Rahmen der Angebotsanalyse.....	87
Darst. 38:	Merkmale und Entscheidungsrichtlinien der einzelnen Klassifikationen innerhalb der Angebotsanalyse.....	88
Darst. 39:	Formular: Ziel-Wert-Index-Analyse.....	89
Darst. 40:	Abkürzungen der Ziel-Wert-Index-Analyse.....	90
Darst. 41:	Formular: Speisekartenbewertung nach der Hurst-Methode.....	95
Darst. 42:	Einsatzgebiete der ABC-Analyse.....	99
Darst. 43:	Graphische Darstellung der ABC-Analyse.....	100
Darst. 44:	Formular: ABC-Analyse - Gesamtes Getränkesortiment.....	103
Darst. 45:	Formular: ABC-Analyse - Getränkekarte.....	104
Darst. 46:	Wesentliche Merkmale und Entscheidungsrichtlinien der Klassifikationen im Rahmen der ABC-Analyse.....	105

Zweiter Teil:	Seite
Darst. 47: Gegenüberstellung der durchgeführten Verkaufsstatistiken.....	108
Darst. 48: Erläuterungen zu den Verkaufsstatistiken.....	108
Darst. 49: Speisenkartendiagnose.....	111
Darst. 50: Klassifizierung der Hauptumsatzträger im Rahmen der Speisenkartendiagnose.....	112
Darst. 51: Angebotsanalyse.....	115
Darst. 52: Klassifizierung der Hauptumsatzträger im Rahmen der Angebotsanalyse.....	116
Darst. 53: Berichtigte Klassifizierung der Hauptumsatzträger im Rahmen der Angebotsanalyse.....	117
Darst. 54: Ziel-Wert-Index-Analyse a).....	120
Darst. 55: Ziel-Wert-Index-Analyse b).....	121
Darst. 56: Speisenkartenbewertung nach der Hurst-Methode a).....	128
Darst. 57: Speisenkartenbewertung nach der Hurst-Methode b).....	129
Darst. 58: Gebräuchliche Gebindeeinheiten mit den erzielbaren Einheiten.....	131
Darst. 59: ABC-Analyse - Gesamtes Getränkesortiment.....	133
Darst. 60: ABC-Analyse - Getränkekarte.....	134-135
Darst. 61: Graphische Darstellung der ABC-Analyse für die Getränkekarte des Untersuchungsobjektes.....	136
Darst. 62: Anteile der Artikelgruppen innerhalb der A-, B- und C-Gruppe.....	137
Darst. 63: Kennzahlenkatalog für den Food & Beverage-Bereich.....	140
Darst. 64: Betriebsdaten und Kennzahlen des Untersuchungsobjektes.....	141
Darst. 65: Vergleich der Wareneinsatzquoten des Untersuchungsobjektes mit Branchendurchschnittswerten.....	142

Erster Teil: Theoretische Grundlegung

1. Problemstellung

Das Thema Controlling gewinnt in der Hotellerie zunehmend an Bedeutung. Im Vergleich zum Rechnungswesen ist Controlling vor allem zukunftsorientiert und soll auftretende Abweichungen rechtzeitig erkennen und deren Ursachen ermitteln, damit Gegensteuerungsmaßnahmen zum Erreichen der festgelegten Ziele eingeleitet werden können. Viele Unternehmer haben bereits erkannt, daß auch für kleinere und mittlere Unternehmen ein geschlossenes Informationssystem notwendig ist, welches interdependent Planung, Kontrolle und Steuerung des Unternehmens verbindet (vgl. *Vollmuth 1994-2, S. 31*).

Zur Sicherung eines Unternehmens sind Umsätze, die sowohl die Kosten decken als auch einen angemessenen Gewinn erwirtschaften, eine unentbehrliche Voraussetzung. Unter diesem Aspekt muß der Unternehmer nach ständiger Verbesserung der Rentabilität streben, indem er sich u. a. permanent mit den Kostenstrukturen auseinandersetzt (vgl. *WRS (Hrsg.) 1996, Gr. 6, S. 39*). Das vorliegende Buch geht in diesem Kontext themenadäquat auf den Wareneinsatz als wesentlichen Schwerpunkt im Rahmen der variablen Kosten ein. Dementsprechend werden z.B. Möglichkeiten der Kontrolle und Rationalisierung des Wareneinsatzes dargelegt.

Der Angebotspreis einer gastronomischen Leistung bzw. Ware wird sowohl durch Angebot als auch durch Nachfrage bestimmt. Für den Gast stellt der Angebotspreis ein wichtiges Entscheidungskriterium dar. Die Preise müssen vom Gastwirt exakt kalkuliert werden, um auf diesem Weg die tatsächlichen Kosten angemessen zu berücksichtigen und damit die

wirtschaftliche Existenz seines Betriebes langfristig zu sichern. Die nachfolgenden Ausführungen zeigen klassische und aktuelle Kalkulationsverfahren sowie Möglichkeiten zur Kontrolle der kalkulierten Preise in Form von Analysen auf, wobei letztere im Ergebnis Aussagen über das Preis-/Leistungsverhältnis eines gastronomischen Betriebes ermöglichen. Regelmäßig erstellte Analysen ergründen die Stärken und Schwächen im Rahmen des Angebots und liefern damit Ansatzpunkte für notwendige Änderungen. Die in der Praxis durchgeführten Untersuchungen geben einen Überblick der gegenwärtigen Stärken und Schwächen und decken damit ungenutzte Potentiale auf.

Mit Hilfe von Kennzahlen, wie durchschnittliche Bettenauslastung, Umsatz pro Beschäftigter, Wareneinsatz von Speisen/Getränken u.a., kann der Gastronom die Wirtschaftlichkeit seines Betriebes beurteilen. Ein zusätzlicher Vergleich mit den Kennzahlen anderer Betriebe der Branche ermöglicht ihm einen Branchenvergleich.

2. Terminologische Grundlagen

Die den Untersuchungen für das vorliegende Buch zugrunde gelegte Terminologie wird im Rahmen dieses Abschnitts vorgestellt; diese ist notwendig, um eine fundierte Reflexion des Gesamtaufbaus und Gesamtzusammenhangs zu ermöglichen.

2.1 Hotel

Für die Betriebsarten¹ im Beherbergungsgewerbe liegen keine gesetzlichen Definitionen vor. Aus diesem Grund wurden für die Praxis durch die

¹ Näheres zu den Betriebsarten im Gastgewerbe, einschließlich der Einordnung des Hotels innerhalb der Betriebsarten siehe 3. Betriebsarten im Gastgewerbe.

Fachgruppe Hotels und verwandte Betriebe die verschiedenen Arten gastgewerblicher Beherbergungsbetriebe definiert. Durch eine Vereinbarung zwischen dem DEHOGA (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband) und dem DFV (Deutscher Fremdenverkehrsverband) erfolgte eine Übernahme dieser Definitionen für den gesamten deutschen Tourismus.

Entsprechend ist ein Hotel „... ein Beherbergungsbetrieb mit angeschlossenen Verpflegungsbetrieb für Hausgäste und Passanten. Es zeichnet sich durch einen angemessenen Standard seines Angebots und durch entsprechende Dienstleistungen aus“ (*DEHOGA (Hrsg.) 1994/95, S. 232 f.*).

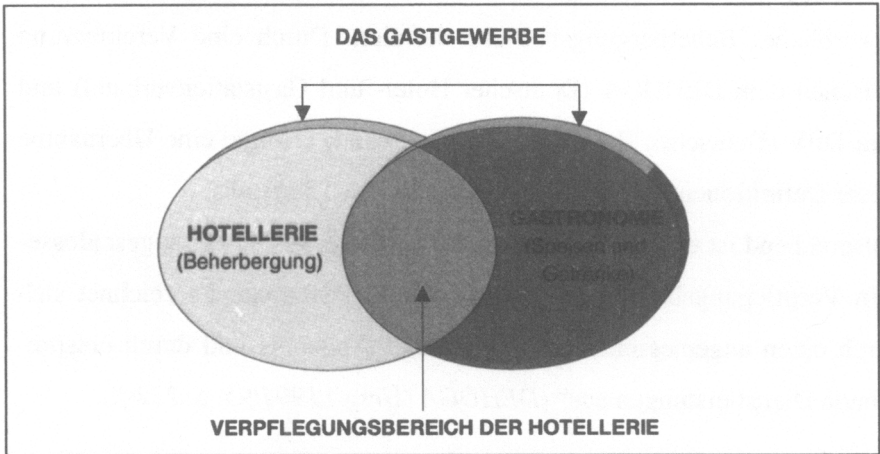
Folgende Voraussetzungen müssen mindestens erfüllt sein, damit von einem Hotel gesprochen werden kann:

- Angebot von 20 Gästezimmern (wobei der überwiegende Teil mit eigenem Bad/Dusche und WC ausgestattet ist),
- Vorhandensein einer Rezeption (*vgl. DEHOGA (Hrsg.) 1994/95, S. 233*).

2.2 Food & Beverage-Management

Der Verpflegungsbereich der Hotellerie (= F&B-Bereich) ist eine Schnittstelle von Hotellerie und Gastronomie. Die nachstehende Abbildung verdeutlicht die bestehenden Interdependenzen:

Darst. 1: Beherbergung und Bewirtung im Gastgewerbe



(Lentz/Fritz: *Gastgewerbliche Berufe - Organisation und Marketing*, Bad Homburg 1994, S. 8)

Das F&B-Management eines Hotels umfaßt Funktionen und Tätigkeiten, die mit dem Angebot von Speisen und Getränken zusammenhängen, z.B.:

- Festlegen von Standards (Mengen, Gewicht, Qualität, Rezeptur, Geschmack, Aussehen etc.) für Speisen und Getränke,
- Festsetzen der Kalkulationswerte,
- Kosten- und F&B-Kontrolle,
- Genehmigen der Einkäufe entsprechend den geltenden Richtlinien,
- Festlegen des Warenbestandes in Getränkelager, Bars und Buffets,
- Erstellen des Budgets für den F&B-Bereich,
- Erstellen von Umsatz-Berichten und Interpretation der Ergebnisse,
- Entwickeln neuer Speisen- und Getränkekarten,
- Präsentation der festgelegten Speisen und Getränke in Form von: Menükarten, Anrichteweise, Dekoration,
- Auswerten und eventuelle Revision der Speisekarten anhand von Verkaufsstatistiken (vgl. *Bethge/Gros/Wolf (Hrsg.) 1994, H5-2 S. 10; Waltz 1991, Stellenbeschreibung F&B-Manager*).

Die aufgeführten Tätigkeiten fallen in den Aufgabenbereich des F&B-Managers und/oder des F&B-Controllers. Eine exakte Abgrenzung der Aufgaben dieser Positionen ist stellenweise aufgrund der starken Interdependenzen nicht möglich. Dementsprechend ist eine enge Zusammenarbeit zwischen dem F&B-Manager und dem F&B-Controller unbedingt notwendig².

Im Rahmen des F&B-Managements ist dafür zu sorgen, daß

- ein Produkt angeboten wird, das durch gleichbleibende Qualität, ein angemessenes Preis-/Leistungsverhältnis sowie durch freundliche und professionelle Präsentation einen großen Gästekreis anspricht,
- durch gezielte Aktionen (Promotions) das Erreichen des budgetierten Umsatzes abgesichert wird (vgl. *Bethge/Gros/Wolf (Hrsg.) 1994, H5-2 S. 8*).

2.3 Controlling und Controller

Die Begriffe Controlling und Controller sind oft von Mißverständnissen geprägt. Ein großer Teil dieser Mißverständnisse ist darauf zurückzuführen, daß

- es keinen eindeutigen, treffsicheren deutschsprachigen Ausdruck für die Worte Controlling und Controller gibt,
- häufig, aufgrund der weitgehenden Übereinstimmung der Schreibweise von Controlling und Controller mit dem deutschen Wort Kontrolle, Controlling mit kontrollieren und Controller mit Kontrolleur assoziiert wird (vgl. *Preißler 1994, S. 11*).

„To control“ bedeutet „regeln“ oder „steuern“ (*Deyhle 1994-1, S. 9*). Dementsprechend ist „der Controller ... kein Kontrolleur, sondern er sorgt da-

² Näheres zur Koordination im F&B-Bereich kann der Darst. 20 entnommen werden.

für, daß jeder sich selber kontrollieren kann im Hinblick auf die Einhaltung der von der Geschäftsleitung gesetzten Ziele; insbesondere das Gewinnziel“ (Deyhle 1994-2, S. 34).

„Die Betonung des Controllings liegt auf der Unternehmenssteuerung. Es ist aber klar, daß eine konsequente Steuerung des Unternehmens ohne eine vorhergehende Planung und eine laufende Kontrolle der wichtigen Vorgänge nicht möglich ist“³ (Vollmuth 1994-2, S. 12). Controlling ist ein funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument und soll in diesem Sinn die Unternehmensführung beim Entscheidungsprozeß unterstützen (vgl. Preißler 1994, S. 181). Controlling hat, als notwendige Ergänzung zum Marketing, dafür zu sorgen, daß die Existenz auch wirtschaftlich erhalten bleibt, d.h.: Probleme sollen vom Markt her gelöst werden **und** im Ergebnis zielführend sein (vgl. Deyhle 1991, S. 366).

Hütet man sich davor, im Controlling mehr zu sehen als es sein kann, d. h. die Funktion des Controlling zu überschätzen, so wird Controlling für fast jedes Unternehmen, unabhängig von der Größe, Vorteile bringen (vgl. Preißler 1994, S. 181).

2.4 Kalkulation

Kalkulation ist das Festsetzen der Waren- und Dienstleistungspreise eines Betriebes auf Grundlage der entstehenden Kosten, mit dem Ziel, zwischen den Preisen, die der Betrieb für seine Waren und Dienstleistungen bekommt und den Kosten, die ihm dadurch entstehen, einen Gewinn zu erzielen, d.h. mit Hilfe der Kalkulation ermittelt der Unternehmer, zu welchem Preis er anbieten kann (vgl. Hamer/Riedel 1990, S. 152). Dabei muß

³ Näheres zu Planung, Kontrolle und Steuerung als Bausteine des Controlling-Systems: s. S. 24

er allerdings berücksichtigen, daß überall dort wo Konkurrenz herrscht - also auf jeden Fall in der Gastronomie -, letztlich die Kosten der Leistung entscheiden, ob zu den Marktpreisen ein Gewinn erzielt werden kann (vgl. *Hamer/Riedel 1990, S. 152*). Dementsprechend ergibt sich für den Gastronom die Notwendigkeit, die eigenen Kosten ständig zu überwachen und zu kalkulieren, da er v. a. auf diesem Weg die wirtschaftliche Existenz seines Betriebes langfristig sichern und Gewinn erwirtschaften kann.

Bei der Kalkulation (= Kostenträgerstückrechnung) werden die Kosten auf die einzelnen Leistungseinheiten (= Kostenträger) verteilt. Dafür sind die Kosten zu ermitteln, die für die Herstellung der einzelnen Produkte bzw. Dienstleistungen anfallen. Vorab ist der Begriff Kosten zu definieren: Kosten geben den bewerteten sachzielbezogenen Güterverbrauch an (vgl. *Busse (Hrsg.) 1994, S. 399*).

Üblicherweise werden die Gesamtkosten eines Unternehmens, entsprechend der Darstellung 2, in fixe und variable Bestandteile zerlegt.

Für die Preiskalkulation und -beurteilung ist die Vollkostenrechnung⁴ ungeeignet, da sie den Blick auf die Zusammenhänge versperrt: Sie zeigt nicht, welche Kosten kurzfristig bei Produktionsverzicht vermeidbar sind und welche trotzdem weiter anfallen (vgl. *Däumler/Grabe 1991, S. 16*).

Erst durch das Aufteilen der Kosten in fixe und variable Bestandteile können die Auswirkungen von Schwankungen in der Kapazitätsauslastung (Beschäftigungsschwankungen) auf das Kostenverhalten untersucht werden, indem die Erlöse danach beurteilt werden, ob nach Abzug der variablen Kosten noch ein Betrag zur Deckung der fixen Kosten und zur Gewinnerzielung verbleibt (Deckungsbeitrag) (vgl. *Dettmer/Meisl 1993, S. 276*).

⁴ Bei der Vollkostenrechnung erfolgt keine Aufteilung in fixe und variable Kosten.