ERFOLGREICH

Text: Björn Grimm

Wie viele Rosinen stecken in Ihrem Kaiserschmarren, warum kostet Ihr Schnitzel genau € 7,50 und wieviel Gewinn machen Sie mit Ihrem Tafelspitz? Sie halten diese Fragen für Erbsenzählerei? Mitnichten – nur wer scharf kalkuliert, wird im harten Wettbewerb überleben.

„Herbstzeit ist Ganslzeit", dachte sich Gustl, der Wirt vom Burggasthof. Und weil es jetzt so modern ist, sagte seine Frau, machen wir unser „Gericht des Monats" daraus. Gesagt getan. Den ganzen November und Dezember speisten die Gäste fleißig Gänsebraten mit Knödel und Krautsalat. Das Gericht des Monats schien sich zum wahren Gewinner zu entwickeln. Die Überraschung kam nach den Weihnachtsfeiertagen. Gustl und Gerti fielen aus allen Wolken, als sie bei der Abrechnung feststellten – ihr Gansl war kein Gewinner, sondern lediglich ein Renner, der nicht viel Erlös gebracht hatte.

Drum prüfe ...

Nachdem Gerti ihre Buchhaltung geprüft und ihre Rechnungen noch mal durchgegangen war, musste sie feststellen, dass sie ganz einfach falsch kalkuliert hatte.

Immer öfter werde ich in Beratungsgesprächen gefragt, welche Wareneinsätze denn normal und in der Gastronomie üblich wären. Denn viele Gastronomen haben schon einmal die brutale Härte und die Ungnade eines Betriebsprüfers am eigenen Leib gespürt. So häufig diese Fragen an mich gerichtet werden, so selten kann ich eine zufriedenstellende Antwort geben. Der gefürchtetste Satz eines jeden Consulters ist: „Das kann man so nicht sagen." In diesem Fall ist es leider wirklich so. Eine gute Kalkulation in einem Wirtshaus ist immer von der ganz persönlichen Situation abhängig. Auch der Finanzbeamte wird Ihre persönliche Situation in Augenschein nehmen und einmal Rechnungen und Speisekarte gegenüberstellen, um Ihre individuelle Wareneinsatzquote zu ermitteln.

Was habe ich?

Sie müssen also Ihre Produkte genau kennen, um rasch reagieren zu können. Auch Gustl und Gerti hätten besser vorher geschaut, wie viel Deckungsbeitrag Ihr Gansl-Essen abwirft. Eine anschauliche Art, die wirtschaftliche Leistung seiner Produkte kennenzulernen, ist die sogenannte „Gewinner/Verlierer/Renner/Schläfer"-Analyse. Die 4-Felder-Matrix zeigt genau, wo sich Ihre Produkte gerade befinden.

Einen „Gewinner" nennt der Betriebswirt jenen Artikel, der oft verkauft wird und dabei einen hohen Deckungsbeitrag erwirtschaftet. Verändert sich nun eine Komponente in der Menüzusammensetzung, wirkt sich das schlagartig auf den Deckungsbeitrag und somit auf die Erlöse aus. So passierte es auch beim Burggasthof. Die Wirtsleute hatten nicht mit diesem Ansturm gerechnet und es gingen ihnen bald die Gänse aus. Gustl und Gerti mussten daher auf teurere Biogänse zurückgreifen. Wäre vermutlich weiter kein Problem gewesen – sie haben nur leider den Verkaufspreis nicht angehoben.

Zurück zum Start

Schneller als Sie „Martinigansl" sagen können, fällt der Gewinner wieder in die Position des Renners zurück. Als „Renner" bezeichnet man in der Betriebswirtschaft nämlich jene Produkte, die zwar bei den Gästen

Zum Autor:
Björn Grimm
ist selbständiger Unternehmensberater und Trainer aus Emden mit Büros in Hamburg und Sienau (Spanien). Als Betriebswirt und Hotelmeister durchlief er Stationen unter anderem als Restaurantleiter, im Controlling sowie als Hotel- und Klinikdirektor. Zu seinen Kunden zählen Gastrobetriebe von der Eckkneipe bis zum Sternerestaurant. 2009 wurde das Unternehmen Grimm Consulting mit dem Gastro Star Award ausgezeichnet. Björn Grimm ist geprüftes und zugelassenes Mitglied der FCSI – dem internationalen Verband der Gastronomieplaner und -berater.
www.grimm-consulting.com
www.fcsi.org

beliebt sind, jedoch nur einen geringen oder gar keinen Deckungsbeitrag erzielen.

Ladenhüter raus!

Zu einem festlichen Gericht gehört ein festlicher Abschluß. Also machte Gerti passend zum Monatsgericht jeden Tag frischen Apfelstrudel. Leider ohne Erfolg, wie sich bald herausstellte. „Die Gäste trinken höchsten noch einen Kaffee, den frischen Strudel mit Schlagobers schaffen nur mehr wenige nach dem üppigen Braten", sagt die Wirtin. Ein typischer „Schläfer" also. Dabei hätte der Strudel echtes Gewinnpotential. Gerti hat die Äpfel aus dem eigenen Garten und kauft das Schlagobers beim Bauern nebenan. Dadurch hält sie den Wareneinsatz sehr niedrig. Also würde der Strudel einen hohen Deckungsbeitrag erwirtschaften – es müßte ihn halt nur auch jemand essen. Bei der Kardinalschnitte ist der Fall ähnlich. Auch sie liegt in der Gunst der Gäste weit hinten. Allerdings kauft Gerti die Kardinalschnitten beim Konditor zu. Also ist der Wareneinsatz hoch und der Deckungsbeitrag gering. Die Kombination: niedrige Nachfrage/niedriger Deckungsbeitrag nennt der Betriebswirt „Verlierer". Wenigstens ist die Empfehlung jedes Beraters in so einem Fall eindeutig: Weg damit von der Speisekarte!

3x3 macht ...?

Bisher haben die Wirtsleute vom Burggasthof eine sogenannte Vorwärtskalkulation durchgeführt. Sie multiplizierten die Wareneinsätze einfach mit einem Kalkulationsfaktor. In der Berufsschule hat Gusti nämlich gelernt: „Wareneinsatz mal drei = Verkaufspreis. Diese Art der Ermittlung des Verkaufspreises kann aber nur als grobe Faustregel dienen. In manchen Fällen wäre sie geradezu grob fahrlässig geschäftsschädigend – man denke nur einmal an Kaffee!

Der Weg zum Erfolg ...

... führt nie am Deckungsbeitrag vorbei. Um aus Rennern, Verlierern und Schläfern wieder Gewinner zu machen, sollten Sie wissen, welche Deckungsbeiträge Ihre Artikel erzielen. (*Infokasten) Die Berechnung der Deckungsbeiträge für alle Ihre Speisen ist zwar aufwändig, aber einmal durchgeführt, erleichtert sie Ihnen die zukünftige Preiskalkulation ernorm. Dabei können Sie sich mit Softwareprogrammen helfen, die genau auf diese Kalkulationen spezialisiert sind. Zum Beispiel „Gastronomie-Kalkulationen Plus" – das ist so eine Software, die Ihnen Ihre Schwachstellen unmittelbar aufzeigt. Ihre Einzelkalkulationen werden automatisch nach der Gewinner/Verlierer/Renner/Schläfer - Analyse bewertet und Sie können systematisch Ihr Angebot optimieren. Jeder Posten auf Ihrer Karte wird einem der Typen aus der 4-Felder-Matrix zugeordnet. Jetzt können Sie relativ einfach für jeden Typ eine Strategie entwickeln, wie Sie daraus einen Gewinner machen.

Vom Renner zum Gewinner

Auch Sie werden bereits die Erfahrung gemacht haben, dass es immer leichter ist, ein erfolgreiches Produkt noch erfolgreicher zu machen, als ein schwaches Produkt zu stärken. Daher wollen wir auch mit der einfacheren Übung beginnen. Ein Renner ist ja bekanntlich dadurch charakterisiert, dass es sich um ein sehr beliebtes Produkt mit geringem Deckungsbeitrag handelt. So wie das Martinigansl vom Burggasthof. Für Gustl und Gerti gilt es also, den Deckungsbeitrag zu erhöhen. Rein rechnerisch die einfachste Methode wäre, den Wareneinsatz zu senken. Konkret bedeutet das, die Kosten für die Grundprodukte zu senken. Eine Erhöhung des Verkaufspreises wäre ebenfalls möglich – ist in der Praxis allerdings meist problematisch. Sind Ihre Gäste nämlich nicht bereit, mehr zu bezahlen, wird der Renner ganz schnell zum Schläfer und damit: Tschüss!

Vom Verlierer zum Gewinner

„Die Kardinalschnitte ist meine Lieblings-Mehlspeis", gibt Gerti kleinlaut zu. Deshalb kauft sie auch immer wieder größere Mengen beim Konditor und bietet sie im Gasthof an. Leider teilen nur wenige Gäste Gertis kleine Schwäche und so bleibt sie immer wieder auf den Schnitten sitzen. „Doch weggeworfen hab ich noch keine Einzige! Da ess ich sie lieber selbst!", so die Köchin. Auch wenn nie eine Kardinalschnitte im Müll gelandet ist, gehören sie trotzdem

zu den Verlustbringern des Burggasthofes. Hier gibt es nur Hop oder Drop! Variante 1: Gerti streicht ihre Lieblingsschnitte komplett aus dem Angebot. Variante 2: Gerti macht ihre geliebten Kardinalschnitten zu besonderen Anlässen selbst und bietet sie exklusiv als Tagesempfehlung an. Das hätte zwei Vorteile. Erstens wäre der Wareneinsatz wesentlich niedriger und zweitens ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass viel weniger Kunden der Verführung durch eine „hausgemachte" Kardinalschnitte widerstehen können.

INFOKASTEN DB

Nettoverkaufspreis minus Wareneinsatz. Den Geldbetrag der bei dieser Rechnung übrig bleibt, nennt man Deckungsbeitrag, und der wiederum hilft Ihnen, Ihre fixen Kosten zu decken. Nur Produkte mit positivem Deckungsbeitrag können zu einem guten Betriebsergebnis beitragen. Deckungsbeiträge sind eine der wichtigsten Kennzahlen für die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens.

Vom Schläfer zum Gewinner

Der Schläfer ist ein Produkt mit viel Potential, das nicht genutzt wird. Die niedrigen Verkaufsmengen verhindern, dass der hohe Deckungsbeitrag pro Gericht zu einem positiven Betriebsergebnis beiträgt. Um den Schläfer wachzurütteln, muß das Gericht dem Gast im Verkaufsgespräch besonders schmackhaft gemacht werden. Ganz wichtig dabei ist, dass Sie Ihre Kellner gewissenhaft darauf schulen, wie sie Schläfer an den Gast bringen.

Beachten Sie: Sonderangebote sind meist tödlich für Schläfer! Auch Gustl und Gerti wären beinahe in diese Falle getappt. „Aus dem Apfelstrudel machen wir ein Nimm 2, zahl 1-Angebot, dann werden wir die vielen Äpfel aus dem Garten sicher los!", verkündete Gustl euphorisch seine Idee. Was er nicht bedachte: Durch den niedrigen Verkaufspreis sinkt auch der Deckungsbeitrag und ganz schnell wird statt eines Gewinners aus dem Schläfer ein Verlierer.

Wirkungsvoller als Rabattaktionen ist die gezielte Verkaufsförderung. Alles, was die Aufmerksamkeit des Gastes auf den Schläfer lenkt, darf eingesetzt werden. Das kann die Auslobung als Tagesgericht an der Wandtafel sein, die persönliche Empfehlung am Tisch oder eine Erinnerung mittels Tischaufsteller. Erlaubt ist alles, was den Deckungsbeitrag nicht vermindert.

And the winner is …

Nehmen wir an, Sie haben es geschafft und alle Ihre Speisen zu Gewinnern gemacht. Gratulation. Jetzt ruhen Sie sich bitte keinesfalls auf Ihren Lorbeeren aus! Schon kleine Änderungen – zum Beispiel beim Einkaufspreis – verändern die Deckungsbeiträge. Bieten Sie die Gewinnbringer weiterhin bevorzugt an und führen Sie in regelmäßigen Abständen eine Nachkalkulation durch. Aus leidvoller Erfahrung vieler meiner Klienten weiß ich, dass viel zu selten nachkalkuliert wird. Glauben Sie mir, Sie könnten sich dadurch viel Ärger ersparen.

Nachprüfen nicht vergessen

Eine ähnlich stiefmütterlich behandelte Vorsichtsmaßnahme ist die Nachprüfung. Wurden vorgegebene Rezepturen tatsächlich eingehalten? „Manchmal passiert es, dass mir die Kartoffeln ausgehen. Statt Erdäpfelteig für die Fruchtknödel gibt es halt dann ausnahmsweise Topfenteig. Das ist zwar teurer, aber was soll ich machen?" Gerti zuckt die Achseln. Unter dem Motto „Einmal ist keinmal" kommt es auch in den besten Restaurants immer wieder vor, dass teurere Grundprodukte verwendet werden, als die, mit denen kalkuliert wurde. Das kann wirtschaftlich sehr daneben gehen! Achten Sie des-

Hotel iNFOtainment

Das Wiener Apple-Systemhaus ToolsAtWork freut sich über ein weiteres Hotel, das seine Zimmer mit der Eigenentwicklung „iNFOtainment Center" ausstattet. Im „Solaria" in Ischgl wird den Gästen die innovative All-in-One Lösung für TV, Musik, Internet und Video geboten.

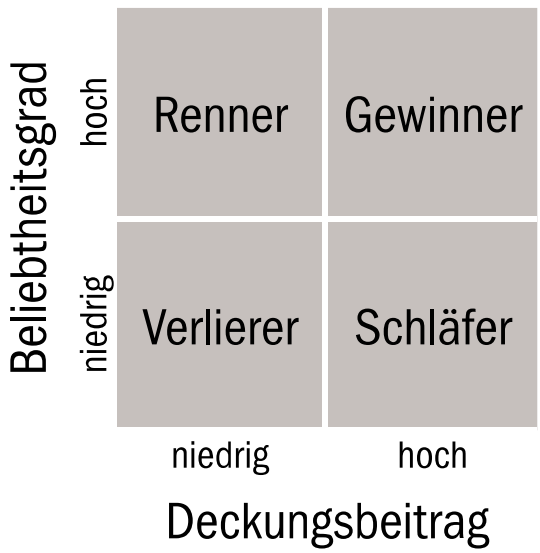
www.tools4guests.at

halb immer darauf, dass Extras, wie Brot und Butter, Amuse Geules, Kaffeebeilagen und der berühmte Gruß-aus-der-Küche mitkalkuliert werden.

Besonders Ihre persönlichen Top Ten, also die Artikel, die Sie sehr gut verkaufen, gehören permanent beobachtet und laufend nachkalkuliert. Nur so werden sie Ihren Ertrag langfristig absichern.

Vielfalt kostet Geld

Eine recht einfache Maßnahme, eine Speisekarte wirtschaftlich erfolgreich zu machen, ist das Zurechtstutzen des Speisen- und Getränkeangebots. Vielfalt kostet in der Regel viel Geld, also sollten Sie die Sinnhaftigkeit eines breitgefächerten Angebots regelmäßig prüfen. Besonders teuer wird es, wenn Ware verdirbt, weil die entsprechenden Gerichte nicht regelmäßig nachgefragt werden. Ware, die Sie wegwerfen, haben Sie vorher bezahlen müssen! Dementsprechend sorgsam sollten Sie damit umgehen. Das sollten Sie nicht nur als Chef, sondern auch als verantwortungsbewusster Mitarbeiter beherzigen!



„Gewinner-Verlierer Renner-Schläfer" Analyse

SCHENKEL delikatessen

ALLES VOM UND ZUM LACHS

Nordischer Räucherlachs
Aus eisklaren, nordischen Gewässern, fangfrisch geräuchert und mild gesalzen. Der Gravad Lachs als skandinavische Spezialität wird mit Dille, Pfeffer, Zucker und Meersalz klassisch trocken gebeizt.

Schottischer Räucherlachs
Aus den klaren Gewässern Schottlands fangfrisch handfiletiert, trockengesalzen und nach traditonellem Rezept über Holzspänen von Single Malt Whiskyfässern kalt geräuchert. Einzigartige Geschmack in drei köstlichen Varianten: „Whisky & Honig", „Zitrone & Pfeffer" und „Zitrone & Gin".

Zaren-Lachs Rückenfilet
Das edelste Stück vom Lachs, mild gesalzen und zart geräuchert. Ideal als elitäre Vorspeise für 2 Personen. NEU! Schenkel´s Zaren-Lachs jetzt auch in der köstlichen Variante mit Zitrone, Pfeffer und Vodka.

Keta Caviar
Leuchtend roter, großkörniger Caviar vom Lachs – nur wenig gesalzen, könnte er als „Malossol" bezeichnet werden. Keta Caviar gehört zu den besten und beliebtesten Caviarsorten.

Nordische Senfsauce
Traditionelle Beilage zu Gravad- und Räucherlachs. Diese pikante würzige Sauce wird nach einem alten Originalrezept hergestellt.

AUS LIEBE ZUM GUTEN ESSEN
IMPORTHAUS SCHENKEL 1191 Wien · www.schenkel.at