

## Bankettveranstaltungen richtig kalkulieren: Hoch lebe das Brautpaar! Und der Hotelier fällt tief...?

Nicht selten werden wir in unserem Berateralltag mit der Fragestellung konfrontiert, unter welchen Parametern sich die Durchführung von Hochzeiten rechne... beziehungsweise auch nicht.

Mit einer Formel oder Grundsatzregel lässt sich das leider nicht beantworten – dies vor dem Hintergrund, dass es nur sehr selten eine echte Kostenstellenrechnungen gibt, in der die Erlöse und reellen Kosten gegenübergestellt werden. Somit nähern wir uns nach einem ersten Blick in die BWA / dem Jahresabschluss anhand von einzelnen Überschlagsrechnungen „dem Feind“ und versuchen im Rahmen einer Anamnese festzustellen, wie es um den Geschäftsbereich bestellt ist. Bringen Hochzeiten tatsächlich auch Ertrag oder macht man sich da was vor – getreu dem Prinzip, die Mitarbeiter\*innen seien ja „eh da“?

Bedauerlicherweise werden im Bankettalltag Veranstaltungen noch an der Anzahl der Personen (PAX) bewertet. Wir empfehlen hier ein wichtiges Umdenken: der prognostizierte Gesamtumsatz definiert die ersten wahren Planzahlen. Folgende Annahme:

**Umsatz:** 10.000 Euro netto

**Personalaufwand:** 25 % = 2.500 Euro/ Budget

**Kosten je MA-Stunde / F&B:** 20 Euro (individuell zu prüfen)

**Budget an Stunden:** 2.500 Euro / 20 Euro = 125 Stunden

Haben Sie sich einmal die Mühe gemacht und alle Stunden erfasst, die allein mit der Abstimmung der Veranstaltung, dem Herrichten der Räumlichkeiten nebst den Stunden für Service, Küche und Haustechnik sowie dem administrativen Aufwand zu tun haben? Fangen Sie umgehend damit an! Lassen Sie von allen Abteilungsleitern den konkreten Aufwand bei einer Veranstaltung erfassen und prüfen Sie, ob Sie mit den oben angegebenen Stunden (125) auskommen würden. Ehrlich und ungeschminkt! Liegen Sie darunter – alles fein. Brauchen Sie (immer) mehr Stunden, als der Verkaufspreis und somit die Kalkulation hergibt, gehen Sie an die Produkte / Service-Levels und an die Preise, damit Sie gemäß branchenüblichen Kennzahlen wieder Geld verdienen.

Die klassische Lehre geht noch immer davon aus, dass der Wareneinsatz bei knapp < 30 %, die Personalkosten bei bis zu 35 % liegen dürfen. Dies ist kalkulatorisch nicht richtig, muss man doch berücksichtigen, dass nicht selten Personalressourcen vorrätig gehalten werden, weil es noch die ein oder andere große Veranstaltung im Monat / im Jahr gibt. Mitunter also werden zu starke Personalressourcen parat gehalten, weil man vielleicht auch dem Küchenchef vertraut... und man die Arbeit in der Küche auch nicht immer genau zu bewerten weiß.

Kumuliert betrachtet, sollte von daher die so genannte Prime-Cost (Wareneinsatz + Personalkosten) im Bankettbereich bei maximal 50 % liegen, da die Räumlichkeiten ja eben nicht täglich ausgebucht sind und insbesondere Hochzeiten auch saisonalen Schwankungen unterliegen. Ergo in starken Zeiten Liquidität und Deckungsbeiträge abgeschöpft werden müssen. Prüfen Sie also umgehend Ihre Kalkulationen und bewahren Sie gerade jetzt ein Höchstmaß an Flexibilität, da wir wissen und absehen können, dass die Lohn- und Wareneinsatzkosten nur noch die Richtung nach oben kennen. Die Prozesse sind lieber heute als morgen zu hinterfragen und in der Preisgestaltung Hintertüren in den Absprachen und / oder AGBs offen zu halten. Gegebenenfalls wird der Preis für eine Hochzeit auch erst vier Wochen vor der Veranstaltung final festgelegt, oder die Leistung angepasst – bei Privatpersonen sollte Ihnen das leichter gelingen als bei MICE-Kunden. Somit vermeiden Sie schon heute, bei der Fakturierung in der Zukunft falsch zu liegen.

### Wirtschaftlich denken und handeln

Zahlreiche Mandanten von uns meinen, mit einem Mindestumsatz auf der sicheren Seite zu sein. Vorsicht, denn der Begriff „Mindestumsatz“ impliziert sehr häufig den reinen gastronomischen (F&B-) Umsatz. Dahinter verbergen sich dann aber auch wieder konkrete Leistungselemente, die wiederum umfangreiche Waren- und Personaleinsatzkosten nach sich



„Bringen meine Bankettveranstaltungen tatsächlich auch Ertrag oder mache ich mir etwas vor?“ Hoteliers vernachlässigen bei der Kalkulation von Bankettveranstaltungen oft die Stunden, die mit der Abstimmung der Veranstaltung, dem Herrichten der Räumlichkeiten nebst den Stunden für Service, Küche und Haustechnik sowie dem administrativen Aufwand zu tun haben.

ziehen. Bei einem hohen Mindestumsatz fühlt man sich als Gastronom mitunter verpflichtet, ein opulentes Menü zu zaubern – schon gerät die Wirtschaftlichkeit in Gefahr. Gefährlich kann es auch werden, wenn der Inhaber oder das Sales-Team sich selbst in eine Festivität verlieben. Dort, wo Emotionen agieren, verliert der Verstand. Es sollte verstanden werden, dass jede Feierlichkeit Mittel zum Zweck ist. Es ist die originäre Zielsetzung, Umsätze und Erträge zu generieren – wenn Freundschaften zwischen Gastgeber und Gast entstehen, dann sind dies angenehme Begleiterscheinungen, aber nicht das Ziel. Von einer Umarmung kann ich keine Investitionen tätigen!

Natürlich ist diese emotionale Bindung zu den mitunter schönsten Tagen des Lebens eines Brautpaares ein maßgeblicher Garant für den Erfolg der Veranstaltung. Wer sich begeistern lässt, der engagiert sich halt auch sehr gerne. Dennoch darf die emotionale Karte nicht immer wieder gespielt werden, nur um es für den Gast angenehm beziehungsweise günstig zu gestalten. Man sollte um seinen eigenen Wert wissen. Was zählt, sind Deckungsbeiträge, muss man doch verstehen, dass gerade die großen Räumlichkeiten in der Regel nicht über die gleiche Belegungsfrequenz verfügen wie beispielsweise die Hotelzimmer oder das Restaurant. Nicht selten müssen die eigenen Mitarbeiter erst verstehen, dass

sie quasi als Anwalt für ihre Kollegen\*innen agieren: Wer hier gut verhandelt und einen wirklich guten Verkaufsjob macht, generiert für sich und das Team attraktive Vorteile und sichert das Abteilungsergebnis.

### Leistungen klar kommunizieren und durchsetzen

Wir empfehlen, dass Sie Ihre Angebote mindestens dreigliedrig darstellen. Wesentliche Säulen des Angebotes sollten unserer Meinung nach sein:

- Service Pauschale inklusive Raummiete
- F&B Leistungen, sonstige Servicelevels und Leistungen, die durchgereicht werden
- Mitarbeiterstunden, die über die siebte Stunde oder eine fixe Uhrzeit hinausgehen

Gerade die letztgenannte Säule ist immens wichtig, dient sie doch auch der Steuerung des Gastverhaltens und der Gewinnung von zusätzlicher monetärer Spielmasse, die an die Mitarbeiter\*innen ausgeschüttet werden kann. Denn Überstunden sind immer Schulden aus der Vergangenheit. Wir erleben in der Beratung zahlreiche Betriebe, die Überstunden vor sich herschieben, die aus dem Veranstaltungsbereich rühren. ▶



Carola Klindworth: „Nur wer erklärt, kann auf der anderen Seite verstanden werden.“

## Carola Klindworth, Hotel zur Kloster-Mühle: Bankett neu denken



Durch das Betrachten des Betriebes von außen, durch die Unternehmensberatung Grimm Consulting, wurden Betriebsbereiche neu gedacht: nicht vorhandene Raummieten umgesetzt, Öffnungszeiten, Arbeitsabläufe verschlankt, Angebote der Qualität positiv angepasst und Modernisierungen umgesetzt. Alte Strukturen wurden analysiert, unter „Schmerzen“ aufgebrochen, pandemieunabhängige Konzepte erarbeitet – detailliert kalkuliert, bis ins Kleinste hinuntergebrochen.

Momentan gibt es keine großen Feiern, da die Ungewissheit hinsichtlich Corona in meinen Augen ein zu großes betriebswirtschaftliches Risiko darstellt: Absagen: wer zahlt? Änderun-

gen der Auflagen zur Gruppengröße: wer zahlt? Wir nehmen deshalb nur Gruppengrößen an, die wir mit unserem Personalstamm schaffen – bis höchstens 23 Uhr, sitzend am Tisch, ohne Party mit Menü. Außerdem gibt es keinen garantierten Preis von etwa 130 € – 150 € pro Person mehr, sondern ein Baukastensystem mit einem gewissen Grundgerüst und Zusatzleistungen, die jeder nach seinem Geldbeutel hinzubuchen kann. Wir gestalten unsere Preise gläserner, damit Gäste verstehen, warum gewisse Leistungen zusätzlich bezahlt werden müssen. Ich bin sogar bereit, im Detail offen zu legen: Nur wer erklärt, kann auf der anderen Seite verstanden werden. In

anderen Branchen ist dies seit langem üblich. Wir stehen dazu, jetzt auch top Convenience-Produkte mit einzusetzen. Unsere Küchencrew war anfangs skeptisch, hat aber bald sehr gut verstanden, dass es auch um Arbeiterleichterungen, um Personalstunden, Energiekosten, Nachhaltigkeit und um Wertschätzung der Lebensmittel geht. Wir erklären unser Handeln und stoßen dabei oft auf Erstaunen und daraus folgendem Verständnis („Darüber hatten wir uns noch nie Gedanken gemacht – danke“) – egal ob im Business- oder Leisure-Segment. Unser Ergebnis: alleine hätten wir es wohl nicht geschafft, aber nun stehen wir betrieblich positiv da.

Der Umsatz ist getätigt – die Kosten sind aber noch in den Büchern. Es wäre doch viel angenehmer und motivierender, wenn jeder Kollege am darauffolgenden Montag seine Stunden ordentlich und umgehend ausbezahlt bekommt, weil Sie sie dem Gast gegenüber fakturieren können. Wollen wir wetten, dass es dann leichter wird, am Wochenende leistungsbereite Hände zu finden?

Glücklicherweise „trauen“ sich immer mehr Gastgeber an die Raummiete. Wir empfehlen, dieses böse Wort in der Kommunikation zu vermeiden, hat doch der Gast die Notwendigkeit für diese Einnahmenquelle noch nicht nachvollzogen. Nutzen Sie besser den Begriff der „Servicepauschale“, in der Sie zahlreiche Leistungen neben der Raummiete inkludieren und durchsetzen. In der direkten Ansprache und über Ihre FAQ und AGBs können sie Ihre Leistungen in Ihrem Kommunikationsstil erläutern und dann auch fakturieren. Kalkulieren Sie allein die Stunden für die Absprache, die Raumstellung, die Reinigungsleistungen etc. beispielsweise mit 25 Euro / Stunde zzgl. der Kostenanteile für Pacht / AfA, etc. und Sie werden sich wundern, welche Beträge da rasch zusammenkommen. Erträge, die sie dann nicht mehr allein über die Verkaufspreise Ihrer Speisen und Getränke generieren müssen und somit Ihre F&B-Konditionen attraktiv bleiben können. Besondere Räume, Gebäude oder Aussichten und ein hoher, weil exklusiver Aufwand ziehen höhere Kosten nach sich, die der Kunde bei der Nutzung ebendieser Räume und Dienstleistungen zu zahlen hat. Mehr Selbstbewusstsein bitte – Ihre Handwerker trauen sich doch auch!

### Ein guter Preis ist Einstellungssache

Nicht selten werde ich als Berater damit konfrontiert, dass man gewisse Preiserhöhungen und -gestaltungen vor Ort nicht durchsetzen könne. Diese Aussage höre ich in Ostfriesland, im Harz, im Sauerland und auch im bayerischen Land. Sie stimmt schlichtweg nicht! Es bedarf einer guten Kommunikation mit dem Gast und man sollte an seine eigenen Dienstleistungen, Produkte und Servicelevels glauben. Natürlich gibt es Kollegen, die immer noch unterhalb der regulären Preise anbieten. Dies mitunter auch vor dem Hintergrund, dass sie es mit den Grundzügen einer ordnungsgemäßen Buchführung nicht so ernst nehmen. Ganz ehrlich: das sind keine Kollegen – hier bedarf es mal klärender Worte.

Es geht aber auch anders: Im Rahmen meiner Tätigkeit durfte ich einen Gastronomen in einer wahrlich ländlich geprägten Region kennen lernen, der einen sensationellen Saal vorweisen konnte. Warum? Er hat es sich selbst versprochen, dass er 30 % der eingenommenen „Raummiete“ jährlich wieder in den Saal reinvestiert. Dies ermöglichte ihm eine sensationelle Bühnen- und Lichttechnik, eine gute Klimaanlage nebst einer wunderbar gemütlichen Bestuhlung. Die Gäste können also

### Der Autor



Foto: Björn Grimm

**Björn Grimm** ist Inhaber der auf die betriebswirtschaftliche und operative Beratung von Hotel- und Gastronomiebetrieben des Mittelstandes fokussierten Firma Grimm Consulting. 2003 gegründet, hat das Unternehmen bereits mehr als 2.800 Unternehmen beraten und unterstützt. Vor seiner Selbständigkeit arbeitete der Dipl. Touristikmanager, Hotelbetriebswirt und Hotelmeister als Restaurantleiter, im Controlling, als Hoteldirektor und Verwaltungsleiter einer Rehabilitationsklinik. Derzeit ist Grimm in der aktiven Geschäftsleitung eines Romantik Hotels tätig und mit den aktuellen Fragestellungen vertraut.



#### Austausch willkommen

**Björn Grimm**

E-Mail: [grimm@gastronomieberatung.de](mailto:grimm@gastronomieberatung.de)  
Homepage: [www.gastronomieberatung.de](http://www.gastronomieberatung.de)

bei jeder Veranstaltung spüren, dass sie für ihr Geld etwas Gutes bekommen!

Wenn die Mitarbeiter eine Servicepauschale oder weitere Dienstleistungen selbst als zu teuer empfinden, muss nachjustiert werden. Nicht zwingend am Preis, sondern in der Argumentationskette. Die Verkaufsabteilung sollte verstehen, sich auf diesem Wege auch selbst zu finanzieren – Küche und Service werden es zukünftig allein nicht richten können. Scheuen Sie aber auch nicht den Vergleich zu weiteren Dienstleistungen im eigenen Unternehmen. Ein Hotelgast bekommt schließlich das Zimmer auch nicht kostenlos zur Verfügung gestellt, wenn er damit droht, zum Abendessen zu kommen. Eine Suite oder ein Loft kann gut und gerne für 300 Euro und mehr verkauft werden, den Veranstaltungsraum soll es aber kostenlos geben? Das passt nicht – und mit etwas Glück wird es verstanden. ▶

Definieren Sie im Team, ab wann eine Veranstaltung eine Veranstaltung ist. In meinen Augen ist das der Fall, sobald eine Absprache, ein separater Raum oder klare Kapazitäten über eine Tischreservierung hinaus geblockt werden. Die zunehmend ätzenden Erfahrungen mit Gästen, die kurzfristig stornieren oder einfach nicht erscheinen, veranschaulichen eindrücklich, wie wichtig es zunehmend wird, fixe Vereinbarungen zu treffen.

### Jetzt neu aufstellen und durchstarten

Aus der Vergangenheit haben wir gelernt, dass die Betrachtung des Umsatzes allein nicht ausreicht. Es ist wichtig, eine saubere Deckungsbeitragsrechnung anzustreben. Wenn ich oder meine Mitarbeiter\*innen an einem Wochenende arbeiten, dann wünsche ich mir, dass die entgangenen Vater- und Familienfreuden vernünftig vergütet werden. Dass es sich finanziell lohnt, wenn man nicht da sein kann, wo man vielleicht auch gebraucht wird. Für einen zu geringen Deckungsbeitrag gebe ich ein freies Wochenende nicht her. Hier sollten Sie als Unternehmer auch egoistischer denken, zumal Sie immer wieder in der Situation sind, dass Sie in Ihren Betrieb investieren müssen. Finanziert wird IMMER vom Gewinn!

Wenn Sie gelernt haben, dass Deckungsbeiträge das Maß der Dinge sind und nicht allein der Umsatz, Sie also nicht weiter eine Geldwechselstube sein wollen, dann werden Sie auch leichter „loslassen“ können. Muss man wirklich jede Veranstaltung und jeden Anlass mitnehmen? Sowohl sich selbst als auch die Mitarbeiter\*innen „verheizen“? Was gewinnt man tatsächlich, wenn nach der Hochzeitsfeier noch ein Brunch, ein nachfolgendes Kaffee- und Kuchengeschäft oder noch die ein oder andere kleine Geburtstagsfeier parallel begleitet wird - und unsere Mitarbeiter\*innen bedenklich nahe an den Grenzen der geltenden Arbeitszeitgesetze zum Einsatz kommen und somit häufig an die Grenzen ihrer Belastbarkeit geführt werden?

Die Zeit für Veränderungen war noch nie so gut wie jetzt! Und die Notwendigkeit auch nie so stark wie heute. Zahlreiche Unternehmen werden 2022 beginnen müssen, ihre pandemiebedingten Verbindlichkeiten beispielsweise durch die Inanspruchnahme der KfW-Darlehen zu tilgen. Die Renditen müssen deutlich gesteigert werden und wieder im zweistelligen Bereich liegen. Auch um die Kassen für Kommendes zu füllen.

Nutzen Sie die Gelegenheit, alles einmal in Frage zu stellen, um dann gestärkt und wirtschaftlich sauber aufgestellt durch-

## Dank Förderung zu mehr Ertrag

Ein erster Status-Check wird mit 1.500 Euro gefördert. Konkret besteht dieser substantiell wertvolle Status-Check als Einstieg in das Bankett-Coaching aus:

- Analyse der Zahlen (BWA/ SuSA - operatives Ergebnis/ Basis Betriebsvergleich)
- Vor-Ort Betrachtung
- Erstellung eines ersten Maßnahmenkataloges zur Optimierung des Betriebes
- Vorstellung der Ergebnisse gegenüber den Bankett-Verantwortlichen
- Behandlung operativer/ konkreter Fragestellungen
- Beratungsbericht zur Vorlage bei der Förderstelle

## Bankett als Profit-Bringer verstehen

Wenn es die Rahmenbedingungen erlauben, werden im späten Frühjahr/Sommer bei einem 2-Tages Seminar die wesentlichen Weichen für ein positiveres Ergebnis in der „neuen Zeit“ gestellt. Lassen Sie sich hierfür auf die Warteliste setzen mit einer E-Mail an: [grimm@gastronomieberatung.de](mailto:grimm@gastronomieberatung.de)  
Süden: La Villa am Starnberger See  
Norden: Hotel Zur Kloster-Mühle

**Grundlagen** zur Betriebswirtschaft und Unternehmensführung in der Gastronomie vermittelt das **Fachbuch „Der Küchencoach“**. Ein Exemplar bestellen Sie zum Vorzugspreis von € 27,50 mit dem Stichwort „TOP 250“ per Mail an: [grimm@gastronomieberatung.de](mailto:grimm@gastronomieberatung.de)



# TIPP

zustarten. Mit der bewussten Auseinandersetzung - sei es allein oder mit der Unterstützung eines Beraters, die übrigens in Teilen auch gefördert werden kann - werden Sie um Ihre Stärken und Schwächen wissen und gute, zu Ihnen passende Strategien entwickeln können, um die anfangs gestellten Fragen individuell für sich beantworten zu können. Endlich Klarheit!  
*Björn Grimm*

# 1/1-Anzeige