

# Abstract

## **Titel: Kostenanalyse für ein Gastronomieunternehmen**

**Kurzzusammenfassung:** Das durchschnittliche Schweizer Gastronomieunternehmen schloss im Jahr 2016 unter Berücksichtigung aller Faktoren mit einem Verlust von ca. fünf Prozent ab. Die Finanzbuchhaltung ist für viele Gastronominnen und Gastronomen bereits eine Herausforderung. Die Möglichkeiten des betrieblichen Rechnungswesens werden infolgedessen oft vernachlässigt. In der vorliegenden Bachelor Thesis beschäftigt sich der Verfasser unter anderem mit Instrumenten der Betriebsbuchhaltung als Hilfestellung für eine nachhaltige Preispolitik. Dabei wurden unter anderem die Deckungsbeitragsrechnung und die Zuschlagskalkulation angewendet.

**Verfasser:** Philipp Gemperle

**Herausgeber:** **Dr. Lothar Natau**

**Publikationsformat:**  BATH  
 MATH  
 Semesterarbeit  
 Forschungsbericht  
 Anderes

**Veröffentlichung:** 2017

**Sprache:** Deutsch

**Zitation:** Gemperle, P. (2017). *Kostenanalyse für ein Gastronomieunternehmen*. FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

**Schlagwörter:** Kostenanalyse, Deckungsbeitragsrechnung, Kalkulation, Gastronomie, KMU

## **Ausgangslage**

Ein Gastronomieunternehmen, das in Form eines Einzelunternehmens mit drei Angestellten geführt wird, bietet der Kundschaft täglich eines von ungefähr 20 verschiedenen Menus an. Jedes Menu wird zum gleichen Preis angeboten. Dabei wird lediglich zwischen Menus zum vor Ort Konsumieren und zum Mitnehmen unterschieden. Bei der Bestimmung des Preises orientierte sich der Einzelunternehmer in erster Linie an den Wettbewerbern im nahen Umkreis. Die eigene Kostenstruktur wurde nur durch ein Abschätzen berücksichtigt. Im Einzelfall konnte der Einzelunternehmer also nicht genau feststellen, ob ein Menu gewinnbringend war oder nicht. Deswegen gab er eine Bachelor Thesis an der FHS St.Gallen in Auftrag.

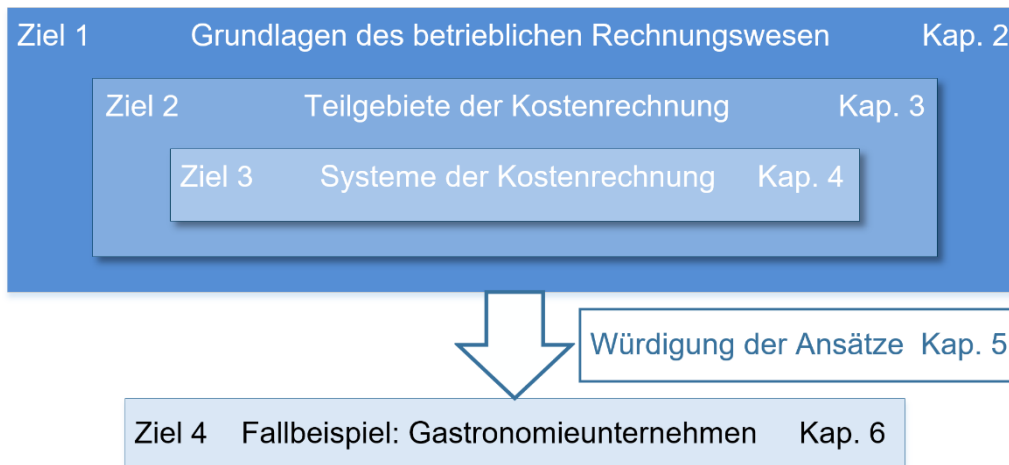
## **Ziel**

Die ersten drei Zeile betrafen das Erarbeiten und Würdigen der theoretischen Grundlagen für das Fallbeispiel. In Ziel 1 wurde ein gemeinsames Verständnis für die Aufgaben, den Nutzen sowie grundlegende Begriffe vermittelt. Ziel 2 widmete sich den drei Teilgebieten der Kostenrechnung, einem zentralen Instrument des betrieblichen Rechnungswesens. Kern von Ziel 3 war die theoretische Aufarbeitung einer Auswahl von Systemen der Kostenrechnung sowie deren kritische Würdigung.

Das übergeordnete anwendungsorientierte Ziel der Bachelor Thesis war die Analyse der Kosten des Gastronomieunternehmens. Untergeordnete Ziele waren die genaue Berechnung der Einzelkosten jedes Menus sowie eine Deckungsbeitragsrechnung und Zuschlagskalkulation pro Menu. Zusätzlich sollte eine Vorlage für die Berechnung der Warenkosten pro Menu erstellt werden. Abschliessendes Ziel war die Abgabe von Handlungsempfehlungen basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen.

## **Vorgehen**

In einer ersten Phase wurde das Themengebiet mittels Sekundärforschung wissenschaftlich aufgearbeitet. Um eine Sichtweise aus der Praxis einfließen zu lassen, wurde in einer zweiten Phase zusätzlich Primärforschung in Form von zwei persönlichen Experteninterviews betrieben. Mittels dieser beiden Ansätze konnte anschliessend eine kritische Würdigung der analysierten Kostenrechnungssysteme erstellt werden. Darin wurde auch die Auswahl der Methoden für das Fallbeispiel begründet. Wie in der nachfolgenden Abbildung ersichtlich, sind die Kapitel basierend auf den Zielen aufgebaut.



Das bestehende Zahlenmaterial des Gastronomiebetriebes war nicht ausreichend, um eine aussagekräftige Kostenanalyse zu erstellen. Dies bezieht sich vor allem auf die Einzelkosten. Infolgedessen entschied sich der Verfasser, während einer Phase von etwas mehr als einem Monat die Einzelkosten zu erfassen. Während der Monate Mai und Juni wurden die entstandenen Einzelkosten der 20 Menus basierend auf deren Rezeptur mittels der Materialentnahmescheinmethode aufgezeichnet. Bei den Preisen der Zutaten wurde mit Normalkosten gerechnet, um saisonale Schwankungen zu eliminieren. Die Gemeinkosten wurden basierend auf der Jahresrechnung errechnet. Die Umsätze und Aufwände sind über die letzten drei Jahre stabil gewesen und es kann davon ausgegangen werden, dass die Zahlen aus dem Jahresabschluss auch für die Zukunft repräsentativ sind. Zusätzlich berechnete der Verfasser kalkulatorische Abschreibungen, Unternehmerlohn, Miete, Verderb und Zinsen.

Um Ziel 4 zu erfüllen, analysierte der Verfasser zuerst die Kostenstruktur auf Gesamtunternehmensebene. Weiter wertete er die Einzelkosten aller 20 Menus aus. Dies geschah in Form einer Deckungsbeitragsanalyse, einer Break-Even-Analyse und einer summarischen Zuschlagskalkulation für jedes Menu. Bei der summarischen Zuschlagskalkulation wurde der Gemeinkostenzuschlag auf den Warenkosten berechnet. Das heisst, die Gemeinkosten wurden prozentual auf die Warenkosten der Menus verteilt. Abschliessend leitete der Verfasser aus den Erkenntnissen operative Massnahmen und strategische Initiativen ab.

### Ergebnisse

Die Kostenstruktur des Unternehmens zeigt auf, dass der kalkulatorische Unternehmerlohn am stärksten ins Gewicht fällt. Viele Gastronominnen und Gastronomen überleben nur, weil sie sich mit einem zu tiefen Gewinn bzw. Einkommen zufriedengeben. Das heisst, sie beachten den Unternehmerlohn für ihre Kostenstruktur nicht.

Die Berechnungen mittels der Deckungsbeitragsrechnung ergaben, dass alle Menus einen positiven DB1 aufwiesen und somit die kurzfristige Preisuntergrenze überschritten wird. Die Break-Even-Analyse anhand der Deckungsbeitragsrechnung zeigte auf, dass bei durchschnittlicher Betriebsauslastung jedes Menu auch langfristig kostendeckend ist. Die Zuschlagskalkulation wurde für die Menus zum vor Ort Konsumieren und für die Menus zum Mitnehmen separat erstellt. Obwohl die Ergebnisse etwas ungenauer waren, konnte approximativ festgestellt werden, dass das Take Away-Menu zu günstig angeboten wird.

Oftmals wird in der Praxis aus Gründen der Einfachheit die Faktorenrechnung angewendet. Dabei wird ein Branchendurchschnitt verwendet. Die eigene Kostenstruktur wird dabei praktisch ausser Acht gelassen. Der Verfasser empfiehlt jedoch, die eigene Kostenstruktur miteinzubeziehen.

Eine zentrale Schlussfolgerung für jede Gastronomin und jeden Gastronomen ist, dass sie oder er sich bei seiner Preispolitik nicht ausschliesslich an den Mitbewerbern orientieren sollte. Vielmehr muss sie oder er ihre oder seine eigene Kostenstruktur im Überblick haben. Dies kann durch eine einfache summarische Zuschlagskalkulation erreicht werden. Dabei muss bei Einzelunternehmen auch ein angemessener Unternehmerlohn berücksichtigt werden.

### **Wichtigste Literaturquellen**

Becker, W. & Holzmann, R. (2014). *Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung. Einführung für Bachelor-Studierende*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Buchholz, L. & Gerhards, R. (2016). *Internes Rechnungswesen. Kosten- und Leistungsrechnung, Betriebsstatistik und Planungsrechnung* (3. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Ewert, R. & Wagenhofer, A. (2014). *Interne Unternehmensrechnung* (8. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

GastroSuisse. (2017). *Branchenspiegel 2017*. Zürich: GastroSuisse.

Hauri, M., Längin, Th. & Trepp, G. (2012). *Betriebliches Rechnungswesen mit Controlling* (5. Aufl.). Bern: Lehrmittelverlag Hirsch/Trepp/Zulliger.

Joos, Th. (2014). *Controlling, Kostenrechnung und Kostenmanagement. Grundlagen – Anwendungen – Instrumente* (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Jossé, G. (2003). *Rechnungswesen für Hotellerie und Gastronomie*. Darmstadt: Winklers Verlag.