

Dipl.-Betriebswirt Bernd Luxenburger · Betriebswirt Klaus Ommer
Betriebswirt Gerd Pfeuffer · Dipl.-Kaufmann Timo Luxenburger

Wirtschaftlichkeitsberechnungen im Gastgewerbe

Von der Konzeptidee zum Unternehmerlohn – Umsatzprognose und Kostenbudgetierung

GBS – Gastgewerbe Beratungs Service GmbH
Gastgewerbliche Unternehmensberatung für
den DEHOGA Gastgewerbe Nordrhein e.V.

Haus des Gastgewerbes

Liesegangstraße 22 · 40211 Düsseldorf

Telefon 0211 / 178 73 0 · Telefax 0211 / 178 73 19

Email: info@gbsnrw.de · www.gbsnrw.de

*Ein Mitglied der Beratungsgruppe Luxenburger und
Partner, Düsseldorf*

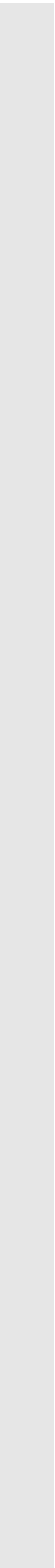
4. überarbeitete Auflage Juni 2007

GASTGEWERBLICHE SCHRIFTENREIHE

ISBN-Nr.: 978-3-936772-32-6

INTERHOGA GmbH · Gesellschaft zur Förderung des
Deutschen Hotel- und Gaststättengewerbes mbH
Bornheimer Str. 135-137 · 53119 Bonn
Telefon 0228/820 08-0 · Telefax 0228/36 69 51
www.interhoga.de

INTERHOGA
GESELLSCHAFT ZUR FÖRDERUNG
DES DEUTSCHEN HOTEL- UND
GASTSTÄTTENGEWERBES MBH



Vorwort	5
Zum Inhalt	6
A. Modelle zur Umsatzprognose für die Hotellerie	8
1. Ermittlung des Beherbergungsumsatzes	8
1.1 Kapazitäten und Preisniveau	8
1.2 Zielgruppentabelle	10
1.3 Belegungsdaten	12
1.4 Durchschnittlicher Zimmerpreis je Zielgruppe	14
1.5 Durchschnittlicher Zimmerpreis	16
1.6 Beherbergungsumsatz	17
2. Ermittlung des Warenumsatzes	18
2.1 Frühstücksumsatz	18
2.2 Warenumsatz aus der Tagungsnachfrage	20
2.3 Warenumsatz aus dem Pensionsbereich	21
2.4 Warenumsatz aus Minibar	23
2.5 Warenumsatz aus Handelswaren-Verkauf	24
3. Ermittlung weiterer hotellerie-typischer Umsatzträger	25
3.1 Umsätze aus Telekommunikation	25
3.2 Umsätze aus Sauna und Solarium	26
3.3 Vermietung von Garagen und Stellplätzen	27
3.4 Raummieten	28
B. Modelle zur Umsatzprognose für die Gastronomie	29
1. Ermittlung des Warenumsatzes der Individualgastronomie	29
1.1 Basisdaten	29
1.2 Frequenzphasen im Jahresverlauf	30
1.3 Frequenzphasen im Tagesverlauf	31
1.4 Durchschnittliches Ausgabeverhalten	31
1.5 Durchschnittliche Gästefrequenz je Phase	33
1.6 Umsatz über einzelne Frequenzphasen	34
1.7 Umsatz über die gesamten Frequenzphasen	35
2. Ermittlung des Veranstaltungsumsatzes	36
2.1 Umsatz für einzelne Veranstaltungsmotive	36
2.2 Umsatz für die Gesamtveranstaltungen	37

3. Ermittlung weiterer gastronomie-typischer Umsatzträger	38
3.1 Umsatz aus dem Kegelbahnbereich	38
3.2 Automatenprovisionen	39
C. Budgetierung der betriebsbedingten Kosten	41
1. Ermittlung der Warenkosten	41
1.1 Einzelumsatzträger	41
1.2 Gesamtumsatzträger	45
2. Ermittlung der Personalkosten	46
2.1 Modell für die Gastronomie	46
2.2 Modell für die Hotellerie	53
3. Ermittlung der Energiekosten	56
4. Ermittlung von Steuern / Versicherungen / Beiträgen	57
5. Ermittlung der Betriebs- und Verwaltungskosten	58
6. Betriebsergebnis I	59
D. Budgetierung der anlagebedingten Kosten	60
1. Ermittlung der Miete / Pacht und der Leasingkosten	60
2. Ermittlung der Instandhaltungs- und Reparaturkosten	61
3. Ermittlung der Abschreibungen und geringwertigen Wirtschaftsgüter	62
4. Ermittlung der Zinsen und Nebenkosten des Geldverkehrs	63
5. Betriebsergebnis II	64
E. Cash Flow	65
F. Business-Plan	67
Anhang: Arbeitstabellen	69
Tabellenverzeichnis	98
Abkürzungsverzeichnis	100
Zeichen	100

Vorwort

Eine Wirtschaftlichkeitsvorausschaurechnung (WVR) ist die gedankliche Vorwegnahme der zukünftigen Ertragsstruktur (Umsatz- und Kostenstruktur) eines geplanten Unternehmens für einen bestimmten Zeitraum. Hierbei empfiehlt sich eine Herangehensweise in Form einer 3-Phasen-Betrachtung: Eröffnungsjahresphase, Anlaufjahresphase, Normaljahresphase. Die zeitliche Intensität der einzelnen Phasen ergibt sich je nach Standort und Markt.

Um zwischen Prognose und künftiger Situation ein möglichst hohes Maß an Übereinstimmung zu erreichen, bedarf es einer fundierten Ausgangsbasis, die nur mit der Sammlung und Auswertung einer Vielzahl relevanter Daten und Informationen geschaffen werden kann.

Aufbauend auf den Erfahrungen und Erkenntnissen der Vergangenheit sowie der Entwicklung bis zum aktuellen Zeitpunkt muss, da es sich um eine Prognose handelt, versucht werden, die zukünftige Entwicklung einzuschätzen und gedanklich sowie rechnerisch zu integrieren.

In unserer beispielhaften Darstellung einer Wirtschaftlichkeitsvorausschaurechnung zeigen wir deshalb nicht nur die mathematischen Rechenschritte auf, sondern vor allem auch die Wege zur Beschaffung von Informationen und geben Hinweise zur analytischen Wertung des gesammelten Datenmaterials.

Selbst bei konsequenter Befolgung der hier erarbeiteten Empfehlungen zur Vorgehensweise ist davon auszugehen, dass die Überprüfung der Überlegungen und Berechnungen durch einen externen Fachberater für die Absicherung des Vorhabens unbedingt von Vorteil ist.

Zum Inhalt

Eine Vielzahl gastgewerblicher Vorhaben scheitert bereits an einer ungenügenden Recherche und Erfassung der zu erwartenden Umsätze und Kosten in der Planungsphase.

Ziel der vorliegenden Dokumentation ist es, gastgewerblichen Unternehmen und solchen, die es werden wollen, eine Hilfe in ihrem Planungsschritt zu geben.

Die dargestellten Umsatz- und Kostenmodelle sind so aufbereitet, dass sie im Baukastensystem für eine Vielzahl gastgewerblicher Vorhaben anwendbar sind.

Teil A ...

stellt Modelle für die Ermittlung des Umsatzes in der Hotellerie dar. Sie beinhalten die Prognose des unmittelbaren Beherbergungsumsatzes sowie der zuzuordnenden Folgeumsätze im gastronomischen wie im Freizeitbereich.

So kann der Existenzgründer eines Hotel garnis die Modelle zur Ermittlung des „reinen“ Beherbergungsumsatzes, das Modell „Frühstücksumsatz“ und die Modelle für weitere betriebspezifische Umsatzträger kombinieren.

Gleichermaßen kann ein Tagungshotel oder ein Freizeit- oder Ferienhotel die hier relevanten Gastronomieumsätze sowie die Umsätze aus sonstigen Leistungsbereichen ermitteln.

Teil B ...

stellt Modelle für die Ermittlung des Umsatzes in der Gastronomie dar. Existenzgründer im Bereich der Betriebsarten Schänke, Restaurant, Imbiss- oder Kommunikationsbetrieb können hier gleichermaßen profitieren wie zukünftige Hoteliers innerhalb ihrer mehr oder weniger eigenständigen Gastronomiebereiche.

Dabei haben sich die Verfasser für zwei Umsatzträgermodelle entschieden:

ein Umsatzmodell für das Individualgeschäft und ein weiteres für das Veranstaltungsgeschäft.

Teil C ...

enthält Budgetierungstabellen für die einzelnen betriebsbedingten Kostenarten: Warenkosten, Personalkosten, Energiekosten, Steuern, Versicherungen und Beiträge sowie Betriebs- und Verwaltungskosten.

Dieser Teil schließt mit dem Betriebsergebnis I.

Teil D ...

enthält Budgetierungstabellen für die einzelnen anlagebedingten Kostenarten: Miete/Pacht, Leasing, Instandhaltungs- und Reparaturkosten, Abschreibungen, Geringwertige Wirtschaftsgüter, Zinsen und Nebenkosten des Geldverkehrs.

Dieser Teil schließt mit dem Betriebsergebnis II.

Die betriebsbedingten Kosten (Teil C) und die anlagebedingten Kosten (Teil D) sind nach dem Spezialkontenrahmen (SKR) 70 für das Gastgewerbe budgetiert und gehen somit auf die besonderen Belange des Hotel- und Gaststättengewerbes ein. In der Differenzierung des Aufwandes nach betriebsbedingten und anlagebedingten Kosten liegt ein wesentlicher Unterschied zu anderen Kontenrahmen. Die Vergleichbarkeit gastgewerblicher Betriebe wird hierdurch in hohem Maße erleichtert.

Teil E ...

stellt den Cash Flow dar. Er schließt mit dem liquiden Ergebnis des Betriebes und enthält einen Exkurs zum Unternehmerlohn.

Teil F ...

nennt die wesentlichen Bausteine eines Business-Plan „Existenzgründung“.

Der Anhang ...

enthält Arbeitstabellen, die eine eigenständige Bearbeitung ermöglichen.

Durch die gesamte Dokumentation wird der Leser mit nützlichen Tipps und Hinweisen zur Informationseinholung begleitet und mit dem Know How und Erfahrungswissen der Verfasser vertraut gemacht.

A. Modelle zur Umsatzprognose für die Hotellerie

Nachfolgend werden folgende Prognosemodelle vorgestellt:

- Die Ermittlung des „reinen“ Beherbergungsumsatzes
- Die Ermittlung des Frühstücksumsatzes
- Die Ermittlung des Warenumsatzes aus Seminar- und Tagungsbereich
- Beispiele zur Ermittlung komplementärer Warenumsätze für die Hotellerie
- Beispiele zur Umsatzermittlung weiterer Hotellerietypischer Umsatzträger

1. Ermittlung des Beherbergungsumsatzes

1.1 Kapazitäten und Preisniveau

In Tabelle A1 werden die Zimmertypen (Bsp.: Einzelzimmer, Doppelzimmer, 3-Personen-Appartement, Suite, usw.), deren Anzahl, der Brutto-Listenpreis für den jeweiligen Zimmertypus sowie der Brutto-Verrechnungspreis für das Frühstück eingesetzt.

Durch Abzug der Mehrwertsteuer erfolgt die Umrechnung des Brutto-Listenpreises in den Netto-Listenpreis. Subtrahiert man hiervon den Frühstücksanteil netto (Doppelzimmer: 2 Frühstücke), so erhält man den „reinen“ Netto-Listenpreis (Netto ohne Frühstück).

In der ergänzenden Tabelle wird die Zimmer- und Bettenanzahl des Vorhabens festgelegt.

Tabelle A1

Zimmertypus	Anzahl	Bruttopreis	Nettopreis	Netto ohne FS
Einzelzimmer (EZ)	20	65,00 €	54,62 €	47,90 €
Doppelzimmer (DZ)	20	85,00 €	71,43 €	57,98 €
Frühstück (FS)		8,00 €	6,72 €	

40 Zimmer 60 Betten

Im vorliegenden Beispiel stehen dem Betrieb 20 Einzelzimmer (EZ) und 20 Doppelzimmer (DZ) = 40 Zimmer = 60 Betten zur Verfügung.

Der Brutto-Listenpreis beträgt für das EZ 65,00 €, für das DZ 85,00 €. Der Verrechnungspreis für das Frühstück wird dem Warenumsatz zugeordnet und liegt bei 8,00 € brutto (6,72 € netto) pro Bett bzw. Gast. Als „reiner“ Listenpreis ergibt sich somit ein Betrag von 57,00 € brutto (47,90 € netto).

Berechnungsbeispiel: Einzelzimmerpreis ohne Frühstück

Brutto-Listenpreis		65,00 €
./. Brutto-Frühstückspreis	./. 8,00 €	
= „reiner“ Brutto-Listenpreis	=	57,00 €
./. 19 % MwSt	./. 9,10 €	
= Netto-Einzelzimmerpreis ohne Frühstück	=	47,90 €

Tipps und Hinweise

- ▶ Der Listenpreis (rack rate) hängt von Standort, Betriebstypus, Hotelkategorie (DEHOGA-Klassifizierung), Standard und anderen Faktoren ab.
- ▶ Die Preise orientieren sich an der 3-K-Methode: Kalkulation, Konkurrenz, Konsument.
- ▶ USP-Konzepte (z.B. Art-, Design-, Boutiquehotel) und Spezialkonzepte (z.B. Wellness-, Sporthotel) rechtfertigen üblicherweise einen höheren Preis.
- ▶ Moderne Zielgruppenergebnisse orientieren sich neben sozio-demographischen und ökonomischen Merkmalen auch an Lebensstil- und Interessengruppen (A-I-O-Methode: Aktivitäten, Interessen, Meinungen/Opinions von Gästen).

- ▶ Anzahl und Qualität des Zusatzangebotes (z.B. Restaurant/s, Freizeitkapazitäten, Seminar- und Tagungsbereich) wirken sich auf den erzielbaren Preis aus.
- ▶ Je attraktiver der Standort, desto höher das mögliche Preisniveau (z.B. Messestandort, zentrale Lage, landschaftlich reizvolle Lage).
- ▶ Wichtigstes Grundlagenmaterial: Mitbewerberanalyse nach Preis- / Leistungsverhältnis über eigene Recherchen sowie Sekundärinformationen (z.B. Hotelführer, Hotelvermittler, Reisebüros).
- ▶ Hotelreservierungssysteme zeigen den aktuellen Tagespreis über einen längeren Zeitraum auf.
- ▶ Bei sich abhebenden Motivtypen (z.B. Sport-, Wellnesshotel) oder besonderen Hotels (z.B. Schlosshotel) ist der Radius der Mitbewerberanalyse auszuweiten.
- ▶ In den Hotelpreislisten geben Hotels häufig eine Preisspanne an. Die Art der Preisdifferenzierung (v.a. saisonal, räumlich, zielgruppenorientiert) gilt es in Erfahrung zu bringen.
- ▶ Einige Hotels geben in den Hotelverzeichnissen lediglich den Zimmerpreis an und rechnen das Frühstück gesondert ab.
- ▶ Im Eröffnungsjahr können Sonderpreise berücksichtigt werden.
- ▶ Bei der preispolitischen Festlegung insbesondere für das Normaljahr sind das allgemeine und v.a. das branchenspezifische Konjunkturbarometer hinzu zu ziehen.
- ▶ Zu einer realistischen Einschätzung des Ausgabeverhaltens der potentiellen Zielgruppen sind Marktforschungsergebnisse hinzu zu ziehen.

1.2 Zielgruppentabelle

In Tabelle A2 werden die potentiellen Zielgruppen, deren geschätzte prozentuale Anteile am Übernachtungsaufkommen sowie die jeweilige Einzelbelegung eingetragen.

Des Weiteren sind durchschnittliche Preisnachlässe (z.B. Weekend-Arrangements, saisonale Preise) sowie durchschnittliche Preiserhöhungen (saisonale Preise, Messepreise) festzulegen.

Tabelle A2

Zielgruppen	Zimmerbelegungs- anteil in %	Einzelbelegung in %	Preisnachlass/ -aufschlag in %
Firmenreisende	40,0	95,0	-10,0
Messegäste	20,0	90,0	20,0
Erholungsgäste	10,0	10,0	0,0
Tagungsgäste	30,0	90,0	-10,0
GESAMT	100,0	84,0	