

**Leseprobe**

# Gastronomiebetriebswirt/-in (IST)

**Studienheft**

## Eventmanagement

**Autor**

**Dipl.-Ök. Wolf Rübner**

(Event Consulting)

**Bruno Krümpelmann**

**Elmar Funke**

(Rechtsanwalt)

**Überarbeitet von:**

**Niels Reuschel**

(selbstständiger Berater und Konzeptioner)

## 4. Eventmanagement

### 4.2.2 Teilnehmerlogistik

Der Oberbegriff „**Eventlogistik**“ wird unterteilt in die drei Bereiche Materiallogistik, Personallogistik und Teilnehmerlogistik.

Sowohl die **Material-** als auch die **Personallogistik** liegen im Verantwortungsbereich der einzelnen Gewerke. So ist zum Beispiel ein Techniklieferant sowohl für seine Transport- und Aufbau Logistik verantwortlich (Materiallogistik der Veranstaltungstechnik), als auch für die Anreise, Unterkunft und Einsatzplanung seiner Veranstaltungstechniker (Personallogistik). Gleiches gilt auch für andere Gewerke wie Catering, Messebau, Zeltbau usw. Damit ist sichergestellt, dass die einzelnen Gewerke als geschlossene Einheit geplant und beauftragt werden und nicht an anderen Stellen Kosten für Logistik entstehen, die noch auf das jeweilige Gewerk umgelegt werden müssen.

Unter **Teilnehmerlogistik** wird im Folgenden alles verstanden, was der Information, Unterbringung, personellen Betreuung und dem Transport von Teilnehmern einer Veranstaltung dient.

#### 4.2.2.1 Guest Management

Im deutschen Sprachraum auch als „Teilnehmerverwaltung“ oder „Teilnehmermanagement“ bezeichnet.

„Teilnehmermanagement beschäftigt sich sowohl mit der Erhebung, Verarbeitung, Verwaltung und quantitativen Auswertung von veranstaltungsrelevanten Teilnehmerdaten als auch der Kommunikation mit den Teilnehmern. Es schließt weiterhin die Planung, Koordination und Kontrolle von sämtlichen Ressourcen und Aktivitäten ein, die den Teilnehmer einer Veranstaltung direkt betreffen. Teilnehmermanagement umfasst jegliche teilnehmerbezogene Maßnahme vor, während und nach der Veranstaltung.“ (Studie der Internationalen Hochschule Bad Honnef 2009, S. 3, Download [www.iubh.de](http://www.iubh.de))

Das Teilnehmer-Management stellt das Herzstück eines Events dar – ohne Teilnehmer kein Event. Es liefert **Planzahlen** für die Bestuhlung des Raumes, für den Übernachtungs- und den Transportbedarf. Zahlreiche Pläne wie Workshop-Belegung, Tisch- und Sitzpläne können generiert werden, aber auch profane Organisationsmittel wie Serienbriefe, Namens- und Kofferschilder werden produziert.

Auch dem Geschäftspartner bzw. zahlenden Kunden sollte der Veranstalter als Gastgeber gegenüberreten. Das entspricht ohnehin dem Selbstverständnis von gehobener Hotellerie und Gastronomie. Es entspricht aber auch der Haltung, die in der Dienstleistung erbracht wird – das Wort setzt sich zusammen aus Dienen und Leisten (vgl. u. a. HOFSTETTER 2012). Veranstalter und Eventmanager sollten den Teilnehmer/Gast stets im Blick haben, er ist ein Eingeladener (WÜNSCH 2011, S. 147 f). Aus diesem Verhältnis leiten sich Regeln für das Verhalten und die Kleidung ab, die sogenannte Etikette. In diplomatischer Diktion spricht man von „**Protokoll**“. In Deutschland gilt „Knigge“ als geflügeltes Wort für korrektes Benehmen. Dem historischen Knigge des 18. Jahrhunderts eifern auch heutige Ratgeber nach (SCHWINGHAMMER: Taschenknigge für ihn). Für die korrekte Anrede und Anschrift gibt das Bundesministerium des Innern/Protokoll Inland einen Ratgeber heraus (erhältlich als Download unter [www.bmi.bund.de](http://www.bmi.bund.de)).

Über das besondere, wertschätzende Verhältnis zwischen Gast und Gastgeber im Rahmen von Unternehmensevents bemerkt WÜNSCH (2011, S. 159) u. a.:

- Der Gast wird eingeladen und bestätigt sein Kommen
- Der Gastgeber vermittelt Informationen über das zu erwartende Fest
- Informationen im Vorfeld dienen der Vermeidung von Peinlichkeiten und der Sicherung eines gemeinsamen Rahmens
- Der Gastgeber erwartet Kooperation des Gastes mit ihm und den anderen Gästen, sodass gemeinsam zum Gelingen des Festes beigetragen wird
- Der Gast erwartet Wertschätzung und Aufmerksamkeit für seine Belange
- Der Gastgeber erwartet Wertschätzung und Aufmerksamkeit für seine Belange
- Das Außergewöhnliche soll nicht zu außergewöhnlich sein
- Der Gastgeber hat auf die richtige Mischung zu achten
- Das Fest sollte in einem geschützten Rahmen stattfinden; die Öffentlichkeit des Festes muss nicht (aber kann) dem Blick der Medien preisgegeben werden
- Bestimmte Äußerlichkeiten und Objekte sind wesentliche Zeichen für das Fest: **Kleidung** und **Benehmen**

Soviel zur Haltung – funktional sprechen wir von Teilnehmern. Teilnehmer sind alle während einer Veranstaltung anwesenden und in verschiedenen Funktionen tätigen Personen. Management wird allgemein verstanden als Planung, Ausführung und Kontrolle von Prozessen.



## 4. Eventmanagement

Die gesamte Verwaltung der **Veranstaltungs-Ressourcen** wird im Idealfall durch das Teilnehmer-Management gesteuert. Darüber hinaus kommuniziert der Veranstalter über diese Schnittstelle mit den Gästen. Die **Kommunikation** vollzieht sich offline per Brief, Fax und/oder online via E-Mail, Website und Apps für Tablets und Smartphones.

Für den Veranstalter bzw. Eventmanager werden Statistiken (Zu- und Absagen), Teilnehmerlisten, Hotellisten etc. generiert, die bei der Gästeorganisation unverzichtbar sind.

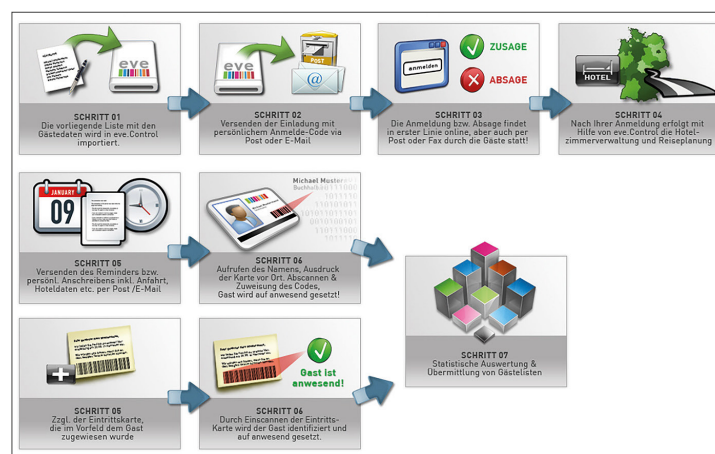


Abb. 8 Grundschema des Guest Management (event it AG)

Das Grundschema des Teilnehmermanagements: Im ersten Schritt ist eine zuverlässige Datenbasis zu erstellen und mit einem Programm verfügbar zu machen. Je nach Anforderung an die Verknüpfungen arbeitet man mit Microsoft Excel, Microsoft Access als einfache Datenbank oder einer speziellen Software, die gekauft oder gemietet werden kann und sehr komplexe Anwendungen erlaubt. Diese sind in der Regel webbasiert. Auf dem Markt konkurrieren verschiedene Anbieter bis hin zu standardisierten Online-Angeboten wie [www.amiado.de](http://www.amiado.de), die vom Anwender selbst administriert werden.

Für die Datenbasis werden die Kontaktdaten der einzuladenden Personen benötigt. Zu prüfen sind die Vollständigkeit und die Gültigkeit, die Richtigkeit und die Aktualität der Daten. Dies allein kann ein sehr zeitaufwendiges Verfahren sein. Es werden weitere persönliche Angaben benötigt, die später eingepflegt werden können: Funktionsbezeichnung, VIP, Nichtraucher, Vegetarier.



### Praxisbeispiel

Bei einem webbasierten Teilnehmer-Management trägt der Gast seine Kontaktdaten und Wünsche selbst ein. Er übernimmt damit auch die Verantwortung für die Richtigkeit seiner Daten. Der Veranstalter spart enorm viel Zeit für die Datenerfassung und die Korrekturschleifen.

Im zweiten Schritt folgt der Versand der persönlichen Einladung an die Zielgruppe, z. B. bei Firmenjubiläum Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Politiker, Presse. Es wird eine Rückantwortfrist gesetzt.

Im dritten Schritt wird der Rücklauf ausgewertet: Zusagen, Absagen, keine Antwort (hier wird nachgefasst). Der vierte Arbeitsvorgang ist eine Teilnahmebestätigung an die Zusage.

An dieser Stelle ist vor einer Planungsfalle zu warnen: Wenn man eine bestimmte Anzahl Teilnehmer bzw. Gäste effektiv begrüßen möchte, muss man erheblich mehr potenzielle Gäste einladen. Es liegt auf der Hand, dass nicht jeder Angesprochene teilnehmen kann oder möchte. Aber auch die Zusagen bedeuten nicht, dass alle tatsächlich kommen werden. Aus dieser Erfahrung leiten sich Quoten ab: die Zusagenquote sagt aus, wie viele der Eingeladenen zusagen; die Teilnahmequote bedeutet, wie viele der Zusagen effektiv erscheinen. Die Quoten hängen u. a. von der Beziehung zwischen Veranstalter und potenziellem Gast ab. Ein Lieferant folgt der Einladung seines Kunden eher als umgekehrt. Ein Mitarbeiter muss an einer Veranstaltung seines Arbeitgebers teilnehmen. Ein Journalist ist unberechenbar, er sagt zu und kommt trotzdem nicht.

Eine mögliche Lösung ist das Versenden der Einladungen in zwei Wellen: Welle 1 erfasst alle möglichen Gäste der Prioritätsstufe 1 von der Einladung bis zur Bestätigung, danach werden in Welle 2 alle Gäste mit Prioritätsstufe 2 eingeladen.

Der fünfte und letzte Akt ist die Registrierung vor Ort, d. h., der Gast meldet sich am Check-in-Counter des Veranstalters. Er erhält ein Namensschild als Legitimation und gegebenenfalls Unterlagen. In Anlehnung an die Diplomatie nennt sich dieser Vorgang „Akkreditierung“. Pressevertreter bzw. Journalisten werden generell akkreditiert.

<b>1. Datenbasis</b>	Generierung einer Einladungsliste mit vollständigen, gültigen Kontaktdaten
<b>2. Einladung</b>	Versand per Post oder von Zugangsdaten zwecks Selbstanmeldung
<b>3. Rückläufe</b>	Auswertung der Antworten und Nachfassaktion
<b>4. Bestätigung</b>	Feedback: Teilnahmebestätigung, gegebenenfalls Hotel- und Reiseinformationen
<b>5. Registrierung</b>	Am Veranstaltungsort, Ausgabe der Legitimation und der Unterlagen

Abb. 9 Fünf Schritte von der Einladung zur Teilnahme (eigene Darstellung)



#### 4.2.2.2 Hotel Management

An dieser Stelle wird das Hotel nur in seiner Funktion als Vermieter von Zimmern mit Übernachtungsmöglichkeit betrachtet. Eine altertümliche Bezeichnung ist „Herberge“, daher wird noch immer vom Beherbergungsvertrag gesprochen.

Der deutsche Hotelmarkt ist sehr vielgestaltig und damit schwer überschaubar: unterschiedliche Konzepte, Betreiber, Eigentümer, Marken, Größen und Kategorien konkurrieren um Touristen, Geschäftsreisende, Unternehmen und Veranstalter. Wir konzentrieren uns hier auf „Business-Hotels“, die sich um den Bedarf von Unternehmen und Geschäftsreisenden kümmern. Dieses Segment bietet ein breites Spektrum von sehr unterschiedlichen Hotelyypen des gehobenen Standards, also mindestens über drei Sterne nach der Deutschen Hotelklassifizierung verfügen.

„Die Deutsche Hotelklassifizierung kennt Mindestkriterien, die mit zunehmender Anzahl der Sterne anspruchsvollere Anforderungen stellen. Hinzu kommen entsprechende Punktzahlen aus den Bereichen

- Gebäude/Raumangebot,
- Einrichtung/Ausstattung,
- Service,
- Freizeit,
- Angebotsgestaltung,
- Hauseigener Tagungsbereich“

([www.hotelsterne.de](http://www.hotelsterne.de)).

Darüber hinaus unterscheiden sich Hotels durch Lagequalitäten: Stadt, Stadtrand, ländlicher Raum, Verkehrsanbindung an Autobahn, Schienenverkehr, Flughafen, aber auch das Parkplatzangebot. Diese Aspekte sind neben der Preiswürdigkeit entscheidungsrelevant für die Wahl eines Hotels, auch wenn es nur um Übernachtungen geht.

Nicht nur die Hotelqualität ist normiert, sondern auch Zimmertypen. Hier greift die internationale Terminologie-Norm DIN EN ISO 18513. Danach ist „ein Doppelzimmer [...] ein Zimmer mit Schlafgelegenheiten für zwei Personen in einem Doppelbett oder zwei längsseits aneinander gefügten Einzelbetten.“ Die Realität in den Hotels ist allerdings geprägt von selbst-normierten Zimmertypen und -bezeichnungen.

Die Arbeitsschritte von der Anfrage bis zum Vertrag:

#### 1. Anforderungsprofil:

Klärung des exakten Bedarfs, wie viele Zimmer (Einzel, Doppel, Suiten) in welchem Zeitraum benötigt werden. Ist eine Vorübernachtung sinnvoll? Planzahlen liefert das Gästemanagement. Welche Stadt oder Region kommen infrage? Preisobergrenze?

#### 2. Recherche:

Recherche der möglichen Hotels über entsprechende Portale (z. B. hotel.de oder hrs.de oder iha-hotelfuehrer.de), Direktsuche oder über die Suchfunktion von Hotelketten (z. B. maritim.de oder hilton.com) oder das eigene Archiv nutzen.

#### 3. Anfrage:

Anfrage mit gleichlautendem Text bzw. Portalabfrage. Persönliches Telefonat mit den Hotels der engeren Wahl.

#### 4. Reservierung:

Sie ist als Option ausgestaltet und noch unverbindlich. Sie fixiert auch den Zimmerpreis für das Buchungsdatum (unterliegt im Jahresablauf starken Schwankungen). Das Hotel gewährt mit dem „Gruppentarif“ einen Mengenrabatt. Das Hotel setzt eine Optionsfrist, bis zu der man sich entschieden haben soll. Danach verfällt das Zugriffsrecht auf die Zimmer oder man schließt einen

#### 5. Hotelkontingent-Vertrag:

Vertrag, der Rechte, Pflichten, Preise und die Stornierungsbedingungen regelt. Marktüblich ist, dass ein Teil des Zimmerkontingents bis zu einem bestimmten Zeitpunkt stufenweise kostenfrei reduziert werden kann. Das hilft den Veranstaltern bei der mit Unsicherheiten behafteten Planung von Teilnehmerzahlen. Die Zimmer müssen vor der Einladung gesichert werden, die effektiven Gästezahlen kristallisieren sich aber erst sukzessive heraus. Dieses Risiko trägt größtenteils das Hotel.

Am Veranstaltungstag tritt trotz aller Umsicht der Fall ein, dass Zimmer nicht belegt werden, man spricht von „No Show“. Auch hier tritt eine für den Kunden vorteilhafte Regel in Kraft, dass nämlich nur 80 % des Zimmerpreises aufgrund von Ersparnissen des Hotels bezahlt werden müssen.

Für die Veranstaltungsplanung sind die Check-in- und Check-out-Zeiten von Bedeutung. Auch dies ist im Kontingentvertrag geregelt, auch wenn es in der Hotellerie keine einheitlichen Zeiten gibt, wann ein Zimmer bezogen bzw. geräumt werden soll. Die Bandbreite reicht von 14 bis 16 Uhr am Anreisetag und 10 bis 12 Uhr am Abreisetag.



## 4. Eventmanagement

Ein Hotel ist ein Unternehmen mit einer außergewöhnlichen Abteilungsstruktur. Wichtige Funktionsbezeichnungen und Ansprechpartner für den Eventmanager sind:

<b>Bankettabteilung</b>	Interne Veranstaltungsabteilung, zentraler Ansprechpartner für den Kunden
<b>Reservierung</b>	Abteilung für die Reservierung, Buchung und Belegung der Zimmer
<b>Rezeption</b>	Empfang, zentrale Anlaufstelle für die Hotelgäste
<b>House Keeping</b>	Instandhaltung
<b>Concierge</b>	In der Luxus-Hotellerie; Chef-Pförtner, der den Portier und Wagenmeister beaufsichtigt; hat den „Schlüssel zur Stadt“
<b>Lobby</b>	Empfangshalle mit Rezeption und Aufenthaltsbereich
<b>Hausdame</b>	Vorgesetzte des Hauspersonals (Zimmermädchen); häufig für das Ambiente verantwortlich; hauswirtschaftliche Ausbildung

Tab. 5 Funktionen im Hotel  
(eigene Darstellung)

### 4.2.3 Location-Planung

Der Veranstaltungsort wird in der Fachsprache als Location bezeichnet. Das leitet sich ab von lateinisch „locatio“ (eigentlich für Stellung). In der Filmsprache bedeutet er auch „Drehort“. Die Römer sprachen vor 2.000 Jahren vom „genius loci“ und meinten den Schutzgeist eines religiösen Ortes. In der Literatur und in der Diplomatie wird darunter die besondere Atmosphäre eines Bauwerks verstanden. Den Schauplatz eines Events in einen besonderen Ort zu verwandeln, ist Aufgabe des Eventmanagements. Das beginnt bei der Auswahl bzw. Suche. Passt die Location zur Marke? Zum Profil der Gäste? Welche technischen Einrichtungen sind vorhanden?



**Studienheft**

# Spezifisches Management im Gastgewerbe

**Autorin**

Prof. Dr. Axel Gruner

Prof. Dr. Burkhard von Freyberg

Daniela Weißenborn

**Überarbeitet von:**

Prof. Dr. Axel Gruner

**Lernorientierung**

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- die Begriffsdefinitionen der Break-even-Analyse beherrschen sowie
- nach Darstellung der Umsatz- und Kostenverläufe die Gewinnschwelle (Break-even-Point) am Beispiel eines Gastronomiebetriebes berechnen und bewerten können.

## 7.1 Überblick über die Break-even-Analyse

Die Break-even-Analyse ist eine Methode zur Ermittlung jener Absatzmenge, bei der ein Anbieter seine Kosten gedeckt hat und in die Gewinnzone (Gewinnschwelle/Break-even-Point) eintritt (vgl. hierzu unter anderem HAUSMANN et al. 2005, S. 206; GRUNER 2008, S. 63). An diesem Punkt werden die Fixkosten von den durch den Verkauf erzielten Deckungsbeiträgen vollständig abgedeckt. Mithilfe der Break-even-Analyse lassen sich demnach die Interdependenzen von Umsätzen, Kosten und Gewinn eines gastronomischen Betriebes klar darstellen.

Hierbei kann diese Analyse in folgenden Schritten durchgeführt werden (vgl. hierzu SCHAETZING 2009, S. 499 ff.; auch HÄNSSLER 2008b, S. 401 ff.):

1. Darstellung des Kostenverlaufs des Bezugsobjektes (z. B. gastronomische Kette, gastronomischer Einzelbetrieb)
2. Darstellung des Umsatzverlaufs des Bezugsobjektes
3. Ermittlung der Gewinnschwelle des Bezugsobjektes

Im Folgenden wird die Vorgehensweise anhand des Beispiels des Restaurants „La Vida“ gewählt.

## 7.2 Darstellung des Kostenverlaufs

In einem ersten Schritt werden im Rahmen der Break-even-Analyse die Kostenverläufe für den Betrachtungszeitraum (beispielsweise ein Geschäftsjahr, ein Geschäftsmonat etc.) des Bezugsobjektes dargestellt.



### Praxisbeispiel

Das Restaurant „La Vida“ verfügt über 90 Sitzplätze. In einem regulären Betriebsjahr mit 365 Öffnungstagen erreicht es einen Sitzplatzumschlag von 1,25, was 41.000 belegten Sitzplätzen bzw. Gästen entspricht.

Der F&B-Controller lässt sich von Restaurantleiterin Frau Hut die Kosten des Restaurants nach Kapazitätskosten, Kosten der Leistungsbereitschaft sowie beschäftigungsabhängigen Kosten aufteilen, wobei erstere Positionen die Fixkosten, die letztere die variablen Kosten darstellen

Kosten in Euro	Gesamt	davon Kapazitätskosten	davon Kosten der Leistungsbereitschaft	davon beschäftigungsabhängige Kosten
Warenkosten	1.147.000			1.147.000
Personalkosten	1.450.000		1.450.000	
Steuern, Beiträge, Versicherungen	12.000		12.000	
Energie	211.000		61.000	150.000
Verwaltung (anteilig)	24.000		24.000	
Marketing	30.000		25.000	5.000
<b>Gesamt</b>	<b>2.874.000</b>	<b>0</b>	<b>1.572.000</b>	<b>1.302.000</b>
Festpacht	528.000	528.000		
Zinsen	42.000	42.000		
Instandhaltung	21.000	15.000		6.000
<b>Gesamt</b>	<b>591.000</b>	<b>585.000</b>	<b>0</b>	<b>6.000</b>
<b>Gesamt total</b>	<b>3.465.000</b>	<b>585.000</b>	<b>1.572.000</b>	<b>1.308.000</b>

Tab. 17 Aufteilung der Kosten nach Kapazitätskosten, Kosten der Leistungsbereitschaft und beschäftigungsabhängigen Kosten des Restaurants „La Vida“ (eigene Darstellung)

### Kapazitätskosten

Die Kapazitätskosten sind hierbei die Kosten der statischen Betriebsbereitschaft, d. h., diejenigen Kosten, die durch die Anlagen verursacht werden (vgl. hierzu und im Folgenden HÄNSSLER 2008a, S. 335 ff.). Allein durch die Anmietung der Räumlichkeiten und die Beschaffung der Betriebs- und Geschäftsausstattung entstehen Kosten: Kapitaldienst für die Aufnahme von Fremdkapital, Abschreibungen, Kosten der Instandhaltung etc. Diese Positionen fallen in einem Betrachtungszeitraum an, unabhängig von der Anzahl der bewirteten Gäste.



### Praxisbeispiel

Für das Restaurant „La Vida“ wurde bei der Hausbank ein Kredit von 600.000 Euro zu einem Zinssatz in Höhe von 7 % aufgenommen. Somit betragen allein die Zinsen unabhängig vom Sitzplatzumschlag jährlich 42.000 Euro.

Das Restaurant hat insgesamt Kapazitätskosten in Höhe von 585.000 Euro, die in Bezug auf die Leistung (Bewirtung von Gästen) bis zu einer für ein Gourmetrestaurant realistischen Kapazitätsgrenze von 2,0 Sitzplatzumschlag (entspricht 65.700 belegten Sitzen bei 365 Öffnungstagen) konstant sind, was nachfolgende Abbildung aufzeigt.

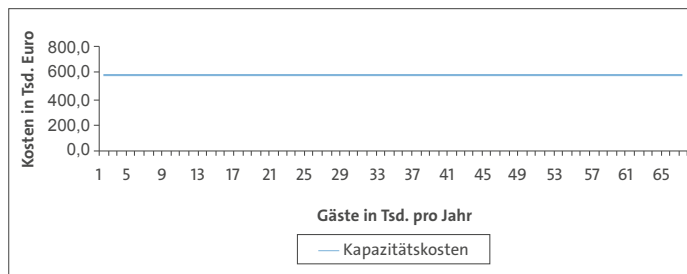


Abb. 12 Verlauf der Kapazitätskosten des Restaurants „La Vida“ (eigene Darstellung)

Die Kosten der Leistungsbereitschaft sind diejenigen Kosten, die entstehen, um das Restaurant in einen betriebsbereiten Zustand zu versetzen. Diese fallen beispielsweise für das Personal, betriebliche Versicherungen oder für Energie (Grundbeheizung der Räumlichkeiten, Strom etc.) an. Im Unterschied zu den Kapazitätskosten sind sie nur teilweise fix. Der Teil, der von der Belegung abhängig ist, verändert sich sprunghaft beim Übergang zu unterschiedlichen Bereitschaftsstufen.

### Kosten der Leistungsbereitschaft



### Praxisbeispiel

Die dargestellten Personalkosten des Restaurants „La Vida“ belaufen sich bei 41.000 Gästen auf 1.450.000 Euro, die 40 Vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmer verursachen (somit durchschnittliche Personalkosten in Höhe von 36.250 Euro, die insbesondere durch die hohen Gehaltszahlungen an den sternedekorierten Küchenchef und den erfahrenen Restaurantleiter verursacht werden).

Unter der Annahme, dass

1. bis zu einer Gästezahl von 8.000 nur 30 Vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmer eingestellt werden müssen
2. ab einer Gästezahl von 8.000 je nach Anzahl der belegten Sitzplätze und unterstellter Servierleistung pro Servicemitarbeiter von 20 Gästen pro Tag eine weitere Kraft (entspricht 1,71 Vollzeitbeschäftigten bei zugrunde gelegten jährlichen 213 Arbeitstagen) eingestellt werden muss,

verändern sich die Personalkosten sprunghaft. In besagtem Fall kommt es zu Sprüngen bei Sitzplatzbelegungen von 0,24/0,46/0,67/0,91/1,13/1,25 etc. Insgesamt hat das Restaurant „La Vida“ bei einer Sitzplatzbelegung von 1,25 Kosten der Leistungsbereitschaft in Höhe von 1.572.000 Euro. Gemäß den personalbezogenen Kostensprüngen gestaltet sich der Verlauf je nach Belegung wie folgt:

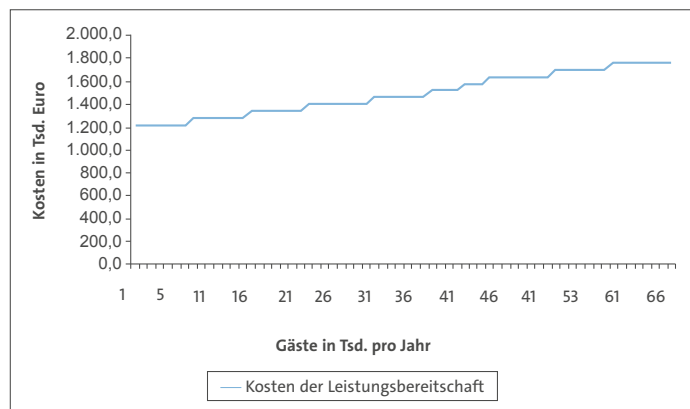


Abb. 13 Verlauf der Kosten der Leistungsbereitschaft des Restaurants „La Vida“ (eigene Darstellung)

Beschäftigungsabhängige Kosten entstehen in dem Moment, in dem das Restaurant Gäste hat. Hierunter fallen beispielsweise die Warenkosten, ein Teil der Energiekosten (wie z. B. Wasserverbrauch in der Küche, Strom für die einzelnen Herdplatten etc.) oder ein Teil der Instandhaltungskosten (z. B. für das kontinuierliche Reparieren der Stühle).

### Beschäftigungsabhängige Kosten



#### Praxisbeispiel

Im Restaurant „La Vida“ fallen Warenkosten in Höhe von 27,98 Euro pro Restaurantgast an.

Gemäß der oben dargestellten Aufteilung der Kosten durch Frau Hut fallen die beschäftigungsabhängigen Kosten mit 1.308.000 Euro bzw. mit 31,90 Euro pro Gast (variable Stückkosten,  $k_{var}$ ) zu Buche.

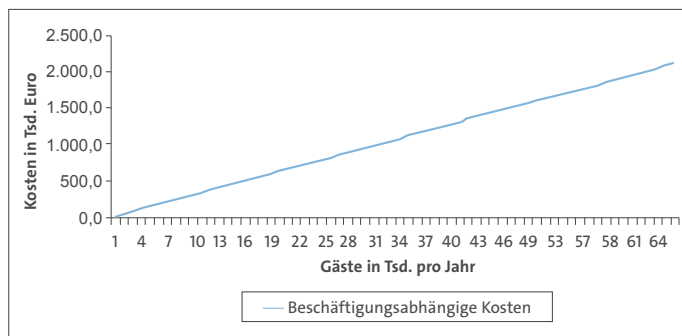


Abb. 14 Verlauf der beschäftigungsabhängigen Kosten des Restaurants „La Vida“ (eigene Darstellung)

Es sei darauf hingewiesen, dass ein proportionaler Verlauf (d. h., ein Gast entspricht 31,90 Euro, zehn Gäste entsprechen 319,00 Euro) nur bedingt der Realität in der Gastronomie entspricht. Vielmehr könnte sich der Verlauf auch degressiv bzw. progressiv entwickeln.

## 7. Break-Even-Analyse

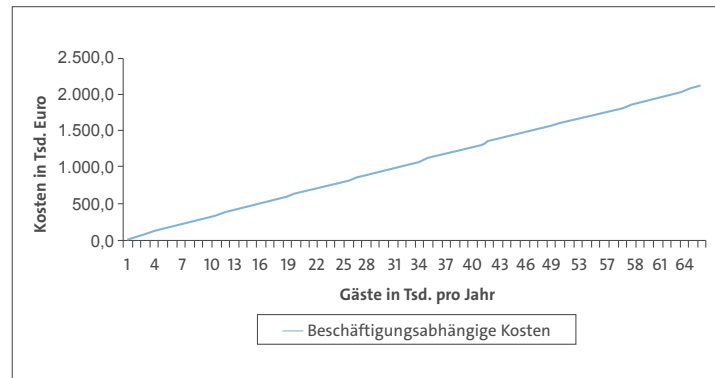


Abb. 15 Degressiver Verlauf der beschäftigungsabhängigen Kosten (eigene Darstellung)

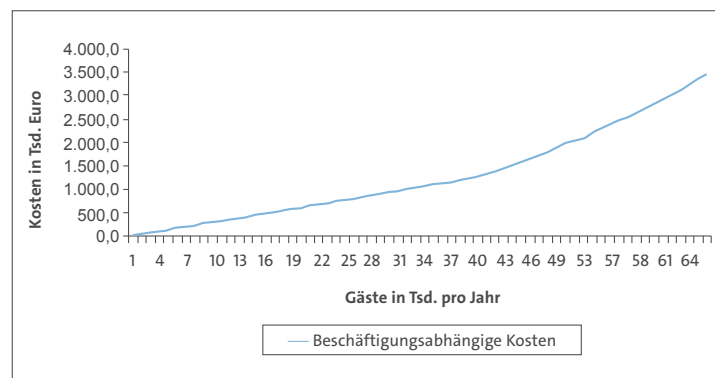


Abb. 16 Progressiver Verlauf der beschäftigungsabhängigen Kosten (eigene Darstellung)

Für einen degressiven Verlauf würde beispielsweise der Fall sprechen, wenn das Restaurant Economies of Scale in Bezug auf den Wareneinsatz realisieren könnte, wohingegen die Bezahlung von Überstunden des Personals bei hoher Auslastung einen progressiven Verlauf erklären könnte.

Betrachtet man die Gesamtkosten als Summe der Kapazitätskosten, Kosten der Leistungsbereitschaft und der beschäftigungsabhängigen Kosten, ergibt sich für das Restaurant „La Vida“ folgende Kurve:

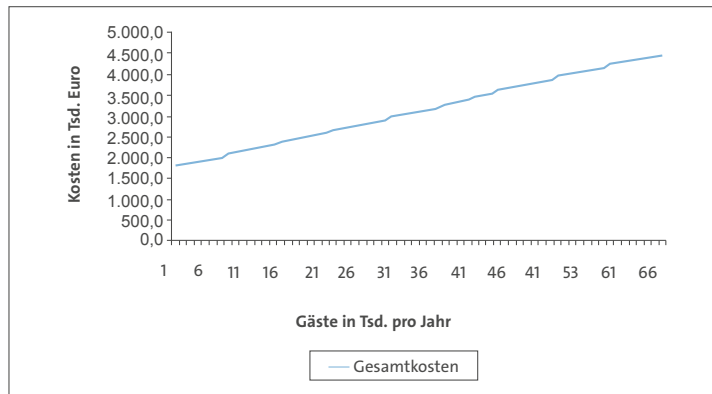


Abb. 17 Verlauf der Gesamtkosten des Restaurants „La Vida“ (eigene Darstellung)

Festzustellen ist, dass der Anteil der fixen Kosten (Kapazitätskosten und Kosten der Leistungsbereitschaft) verhältnismäßig hoch ist. Bis zu einer Sitzplatzbelegung in Höhe von 7.300 Gästen beträgt er 1.209.500 Euro, dann steigt er sukzessive bis auf maximal 1.758.356 Euro (bis 2,0 Sitzplatzbelegung) an.

Für die folgende Break-even-Analyse empfiehlt es sich, die Kostenkurve der Einfachheit halber dahingehend zu modifizieren, dass konstante Personalkosten zugrunde gelegt werden.

Dies berücksichtigend ergibt sich folgendes Kurvenszenario:

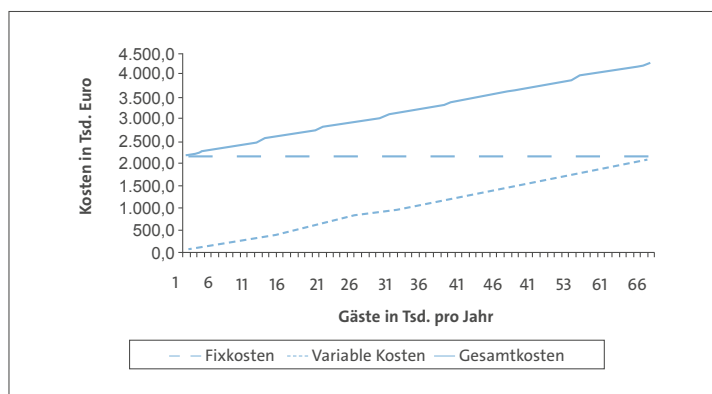


Abb. 18 Vereinfachter Verlauf der Gesamtkosten (eigene Darstellung)



## 7. Break-Even-Analyse

Formal könnte man so die Gesamtkosten als eine Funktion darstellen:

$$K = K_{\text{fix}} + K_{\text{var}} = K_{\text{fix}} + k_{\text{var}} \cdot G$$

bzw.

$$K = 2.157.000 \text{ Euro} + 31,90 \text{ Euro} \cdot G$$

**Legende:**

K = Gesamtkosten

$K_{\text{fix}}$  = Fixkosten

$K_{\text{var}}$  = Variable Kosten

$k_{\text{var}}$  = Variable Stückkosten

G = Gast/Gäste