



E-BOG · EN GUIDE FRA HAPPYCHEF

# Den ultimative guide til restaurantøkonomi

---

God mad har lukket flere restauranter end dårlig mad — fordi passion uden tal løber tør for likviditet. Her er økonomisystemet, på køkkenets sprog.

**Thibault Van de Sompele** Stifter af HappyChef

bygget med og for restauratører



## E-BOG

# Indholdsfortegnelse

•	KORT FORTALT	3
	Den korte version	
<b>01</b>	KORTET	5
	Læs din resultatopgørelse som en opskrift: hver linje er et forhold	
<b>02</b>	TALLET	9
	Prime cost: det ene tal, der forudsiger overlevelse	
<b>03</b>	ILT	13
	Likviditet: hvorfor rentable restauranter alligevel dør	
<b>04</b>	KRYDSET	17
	Nulpunktet: kuverterne, hvor du begynder at tjene	
<b>05</b>	NØGLETALLET	21
	RevPASH: nøgletallet, der ser det, belægningen skjuler	
<b>06</b>	FORRENTNING	25
	Investér som en ejer: hver krone skal tjene til føden	
•	E-BOG	29
	Hvor økonomisk fit er din restaurant?	

# Den ultimative guide til restaurantøkonomi

**H**ver vinter går restauranter med fulde sale og sorte tal på bundlinjen stille og roligt nedenunder og hjem. Maden var aldrig problemet. Ejeren holdt øje med ét tal — banksaldoen — og stolede på mavefornemmelsen for resten. Begge lyver. Spørgsmålet, denne guide åbner med: hvordan kan en restaurant tjene penge på papiret og alligevel ikke kunne betale huslejen i februar?

Svaret tager seks kapitler, og ingen af dem kræver, at du elsker regneark. Du lærer at læse en resultatopgørelse, som du læser bonskinnen, at finde det ene tal, der forudsiger overlevelse bedre end omsætningen, at se, hvorfor likviditet slår sunde forretninger ihjel, at tælle dig frem til præcis den kuvert, hvor din aften vipper fra tab til indtjening, at måle, hvad hver sædetime er værd, og at afgøre, hvilke investeringer der fortjener dine penge. Økonomi viser sig at være seks opskrifter. Den første viser, hvor hver eneste euro fra lørdag aften faktisk blev af.



**Thibault Van de Sompele** Stifter af HappyChef

bygget med og for restauratører

## KORT FORTALT

# Den korte version

- 
- 01** **Læs din resultatopgørelse månedligt** i procenter, ikke kroner — omsætningen er altid 100 %, og hver linje er et opskriftsforhold.
- 
- 02** **Prime cost (råvarer + drikkevarer + løn) er tallet** hold den på eller under 60 % af omsætningen, så opfører resten af regnskabet sig som regel.
- 
- 03** **Overskud er en mening, likviditet er et faktum** kør en rullende 13-ugers likviditetsprognose; de fleste restaurantdødsfald er likviditetsdødsfald.
- 
- 04** **Kend dit nulpunkt i kuverter pr. service** "34 kuverter på en tirsdag" er et mål, hele teamet kan se.
- 
- 05** **Mål RevPASH** (omsætning pr. tilgængelig sædetime) for at finde penge gemt i langsomme bordskifter og tomme ydertimer.

## 1

## KORTET

## Læs din resultatopgørelse som en opskrift: hver linje er et forhold

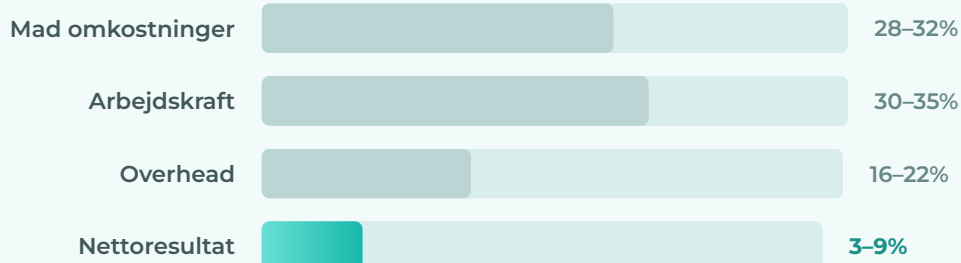
### NØGLEINDSIGT

En restaurants resultatopgørelse bliver læsbar i det øjeblik, du omregner hver linje til en procent af omsætningen: food cost 28–32 %, løn 30–35 %, lokaler under 10 %, alt andet 8–12 %, hvilket efterlader en nettomargin på 3–9 %. Læst månedligt i procenter melder problemerne sig selv.

## KORTET

## FIG. 01

### Læs din P&L som procenter



**100%** konverterer hver P&L-linje til en andel af omsætningen — hvad der er tilbage er 3-9 % netto

Kroner lyver for restauratører — en måned med 280.000 kr. lyder forskelligt i juli og i januar, og omkostninger glider usynligt inde i voksende omsætning. Procenter lyver ikke. Disciplinen, der ændrer alt, er pinligt enkel: divider hver omkostningslinje med omsætningen hver måned, og sammenlign med både sidste måned og benchmarkene herunder.

### FINE DINING-RESULTATOPGØRELSEN, SOM ANDELE AF OMSÆTNINGEN

Linje	Sundt interval	Hvor den styres
Omsætning	100 %	Reservationer & markedsføring
Råvarer & drikkevarer	28–32 %	Menu engineering
Løn (inkl. dig selv)	30–35 %	Vagtplaner & fastholdelse
Lokaler (husleje, forsyning)	6–10 %	Lejeforhandling, energi
Driftsomkostninger (resten)	8–12 %	Abonnementer, vedligehold, gebyrer
<b>Nettomargin</b>	<b>3–9 %</b>	Alt ovenstående, der forrenter sig

To vaner gør læsningen ærlig. For det første: **betal dig selv en rigtig løn inde i lønlinjen** — en restaurant, der kun er rentabel, når ejeren arbejder gratis, er ikke rentabel. For det andet: byg læsningen på et rigtigt **budget**: prognosticér hver linje forud for året, og sammenlign så med de faktiske tal månedligt. Budgettet er ikke et bur; det er opskriftskortet for selve forretningen.

## Det månedlige kvarter

Samme kaffe, samme morgen, hver måned: print resultatopgørelsen, skriv de fem procenter i margenen, sæt ring om alt, der har flyttet sig mere end et point, og spørg hvorfor højt. Det ritual — ikke en regnskabsuddannelse — er, hvad økonomisk kompetent ejerskab ser ud som.

### ● GØR DETTE I AFTEN

Tag sidste måneds resultatopgørelse og skriv procenten ved siden af hver linje (hver ÷ omsætningen). Sæt ring om den, der ligger længst fra tabellen ovenfor. Den ring er dit projekt næste måned — og sandsynligvis mere værd end en rekordlørdag.

## GÅ I DYBDEN

**Et budget er ikke en regnskabsøvelse, du laver én gang om året og gemmer væk.** Det er dit finansielle kompas: et sæt forventninger, som du hver uge holder op mod virkeligheden. Restauranter, der arbejder med et levende budget, opdager problemer i tide — mens der stadig er mulighed for at justere kursen.

I denne guide bygger vi trin for trin et realistisk årsbudget op med nøgletal, der passer til dansk restaurationsbranchen. Ingen kompliceret software nødvendig — et regneark og ærlige antagelser er nok til at komme i gang.

## Begynd med en ærlig omsætningsprognose

Dit budget står og falder med omsætningsprognosen. Byg den ikke oppefra og ned ("jeg vil omsætte for 4.500.000 kr.") men nedefra og op: antal kuverter × gennemsnitligt forbrug × antal servicedage. Tag højde for sæsonmønstre — januar og februar er strukturelt roligere i Danmark, efteråret og december travlere.

- Brug din egen historik som udgangspunkt; korriger for udliggere
- Opdel pr. service (frokost/aftensmad) og pr. dag — en mandag er ikke en lørdag
- Vær forsigtig med vækstantagelser: 5-10 % er ambitiøst, ikke 30 %

Kæd din prognose sammen med hårde styringsnøgletal som din [/blog/financien/revpash-restaurant-kpi.html](#) og din [/blog/financien/break-even-analyse-restaurant.html](#), så du ved, hvor meget du faktisk skal omsætte for at komme ud af omkostningerne.

## De store omkostningsblokke: prime cost

To blokke afgør din fortjeneste: råvareforbrug og lønomkostninger — tilsammen din "prime cost". Tommelfingerreglen for en sund dansk restaurationsbedrift: hold din prime cost under 65 % af omsætningen.

- **Råvareforbrug (inkl. drikkevarer):** sigt efter 28-35 % af omsætningen. Hold øje med dette via [/blog/financien/restaurant-cashflow-beheren.html](#) og stram indkøbsstyring.
- **Lønomkostninger:** sigt efter 28-35 %, stærkt afhængigt af dit koncept (fine dining er mere arbejdskrævende end en bistro).

En procent på din prime cost er ofte forskellen mellem overskud og underskud. Derfor budgetterer du disse blokke ikke som et fast beløb, men som en procentdel af omsætningen, så de følger med i travle og rolige måneder. Vil du forstå alle komponenterne i dybden — formlen, de reelle fine dining-benchmarks og de syv håndtag til at sænke den — finder du en komplet gennemgang i vores artikel om [prime cost i restauranter](#).

## Glem ikke de faste udgifter og bufferen

Efter prime cost kommer de faste udgifter: husleje (sigt mod maks. 8-10 % af omsætningen), energi, forsikringer, afskrivninger, markedsføring og vedligeholdelse. Læg hertil en realistisk post "uforudsete udgifter" — maskiner går i stykker, glasskader sker, uventede reparationer dukker op. Energiposten er mere styrbar, end de fleste ejere tror: vores guide til at [spare energiomkostninger i dit restaurant](#) viser, hvordan du gør netop den budgetlinje op til 20 % lettere.

Den fejl, de fleste nystartede begår: de budgetterer præcis til break-even og efterlader ingen buffer. Planlæg strukturelt en nettomargin på 5-10 % og byg en likviditetsbuffer op svarende til to måneders faste udgifter. Det er likviditeten — ikke overskuddet — der afgør, om du overlever en modgang.

## OFTE STILLEDE SPØRGSMÅL

**Hvor begynder jeg, når jeg laver et restaurantbudget for første gang?**

Begynd med din forventede omsætning pr. måned. Opdel derefter dine omkostninger i kategorier: råvareindkøb (25–35 %), personale (30–35 %), husleje (10–15 %) og øvrige faste udgifter. Summen må højst udgøre 90 % af omsætningen for at være rentabel.

**Hvor stor en andel af omsætningen må jeg bruge på personale?**

En tommelfingerregel er 30–35 % af omsætningen til personaleomkostninger inkl. sociale bidrag. Stiger andelen over 40 %, risikerer du underskud.

**Hvordan budgetterer jeg uforudsete udgifter i mit restaurantbudget?**

Sæt 3–5 % af omsætningen af som buffer til uforudsete udgifter: defekte maskiner, akutreparationer eller pludselige prisstigninger fra leverandører.

## 2

## TALLET

## Prime cost: det ene tal, der forudsiger overlevelse

### NØGLEINDSIGT

Prime cost er råvare- og drikkevareomkostninger plus samlede lønomkostninger, udtrykt som andel af omsætningen. På eller under 60 % kan en full service-restaurant som regel trives; på 65 % overlever den; over 70 % dør den i slowmotion, uanset hvor travl den ser ud. Følg den ugentligt, ikke månedligt.

## TALLET

## FIG. 02

### Primære omkostninger forudsiger overlevelse



**≤60%** holde mad, drikke og arbejdskraft samlet på eller under 60 % af omsætningen

Hvis du kun nogensinde følger ét tal, så lad det være dette. Prime cost samler de to omkostninger, du faktisk kan styre uge for uge — hvad du køber, og hvem du sætter på vagt — og den bevæger sig hurtigt nok til at handle på. Husleje er en årlig forhandling; prime cost er en tirsdagsbeslutning.

### Hvorfor ugentligt slår månedligt

En månedlig prime cost på 63 % fortæller dig, at noget gik galt, i gennemsnit, for uger siden. En ugentlig aflæsning fortæller dig hvilken uge — det overindkøbte protein, den overbemandede stille periode — mens årsagen stadig er i rummet. Beregningen tager ti

minutter, når rutinen findes: ugens indkøb (fra fakturaer) plus ugens løn (fra vagtplanen), divideret med ugens omsætning.

#### SÅDAN LÆSER DU DIN PRIME COST

Prime cost	Dom	Trækket
Under 55 %	Exceptionelt — tjek, at du ikke underinvesterer i kvalitet eller mennesker	Overvej at hæve kvaliteten, ikke kun marginen
55–60 %	Sund fine dining	Hold linjen; finjustér med sæsonerne
60–65 %	Overlever, forrenter sig ikke	Ét point fra råvarerne (menu engineering), ét fra lønnen (prognosebaseret vagtplan)
Over 65 %	Strukturelt problem	Omkonstruér menuen og vagtplanen denne måned, ikke dette kvartal

De to håndtag har deres egne guides: råvaresiden bor i **menu engineering** (kalkulation, spild, prissætning), lønsiden i **personaleguiden** (prognosestyrede vagtplaner).

Leverandørerne er det stille tredje håndtag: nye tilbud på dine ti vigtigste råvarer to gange om året, som beskrevet i **forhandling med leverandører**, henter rutinemæssigt et helt point hjem.

#### ● GØR DETTE I AFTEN

Beregn sidste uges prime cost ud fra fakturaer, vagtplan og omsætning — ét tal, ti minutter. Sæt det på samme whiteboard som din belægning. De to tal tilsammen er 80 % af restaurantledelse.

#### KØKKENCHEFENS HEMMELIGHED

##### Lørdagen, der taber penge

Kør prime cost pr. service én gang, og du finder den: en propfuld lørdag, der tjener mindre end en rolig torsdag. Tunge smagsmenu-gestusser, en ekstra runner "fordi det er lørdag", premiumproteiner klargjort til walk-ins, der aldrig kom — travl og rentabel er forskellige akser. De huse, der kender deres prime cost pr. service, planlægger og forbereder efter bookingkurven, og deres stille torsdag tjener i al ubemærkethed mere end naboens larmende lørdag.

**66% af restauratørerne nævner stigende indkøbsomkostninger som en af deres største udfordringer** — alligevel forhandler flertallet aldrig deres leverandørpriser. De accepterer årlige prisstigninger uden spørgsmål, mens deres avancer bliver stadig tyndere.

En gennemsnitlig restaurant bruger €150.000 om året på mad og drikkevarer. En besparelse på 10% = €15.000 om året direkte til bundlinjen. Det er mere, end de fleste restaurantmarketingkampagner indbringer.

I denne artikel lærer du de 8 forhandlingstaktikker, der virker i restaurationsbranchen, hvornår du anvender dem, og hvordan du strukturelt sænker dine indkøbsomkostninger.

## Hvorfor 66% af restauratørerne betaler for meget

Ifølge FSIN-data oplever 66% af restauratørerne stigende indkøbsomkostninger som en stor udfordring. Men ironien er, at de fleste ikke gør noget ved det. Hvorfor ikke?

- **Tidsmangel:** Forhandling koster tid, der ikke er til rådighed i den daglige operationelle kaos
- **Relationsskam:** "Jeg har gjort forretninger med denne leverandør i årevis, jeg vil ikke skade forholdet"
- **Manglende markedskendskab:** De ved ikke, hvad markedsprisen er, så de ved ikke, hvornår de betaler for meget
- **Frygt for "nej":** De frygter, at leverandøren opsiger samarbejdet

Virkeligheden er: leverandører forventer, at professionelle indkøbere forhandler. En leverandør, der aldrig udfordres på pris, øger år for år sin avance. Det er ikke et samarbejde — det er en ensidig strøm af værdi.

Se også vores udførlige guide om [styring af madomkostninger](#) som supplement til forhandling.

## De gyldne tidspunkter for forhandling

Timing er altafgørende i leverandørforhandlinger. De mest effektive tidspunkter:

- **Januar:** Leverandører har nye årsmål og ønsker at fastlåse volumeforpligtelser. De er mest villige til indrømmelser til gengæld for sikkerhed for året.
- **Juli:** Halvårlig evaluering. Leverandører, der er bagud på deres mål, ønsker at indhente volumen i årets anden halvdel.
- **September:** Ny høstsæson for vin og råvarer — nye prislister udkommer. Ideelt tidspunkt at forhandle om nye priser, inden de er fastlåste.

**Undgå** december (alle er travle), ferieperioder og øjeblikke, hvor du selv er desperat. Den gyldne regel i forhandling: forhandl fra en styrkeposition, aldrig fra desperation.

## Forberedelse: den vindende position

En velforberedt forhandler vinder altid. Inden du tager telefonen:

1. **Saml alle nuværende kontrakter** og prisoversigter per kategori
2. **Kend dine volumener:** "Vi bruger €X/måned på kategori Y" — konkrete tal giver troværdighed

- 3. Indhent 2-3 tilbud** fra alternativer, inden du forhandler — du behøver ikke bruge dem, men du har løftestang
- 4. Kend din leverandørs situation:** vokser de? Er de under pres? Det bestemmer deres villighed til indrømmelser
- 5. Fastsæt din bundlinje:** hvad er den minimale fordel, du har brug for? Vid, hvornår du går fra bordet

## De 8 forhandlingstaktikker

### 1. Procentsats vs. fast rabat

Forhandl altid procentvise rabatter, ikke faste beløb. En fast rabat på €0,10/kg er værdiløs, hvis prisen stiger næste måned. En rabat på 8% skalerer med enhver prisstigning.

#### OFTE STILLEDE SPØRGSMÅL

#### Hvordan forbereder jeg mig til en forhandling med en restaurantleverandør?

Kend dine egne tal: hvad bestiller du om måneden, hvad betaler du nu, hvad er markedsprisen andetsteds? Indhent tilbud fra mindst to konkurrenter. Gå aldrig til forhandling uden et alternativ i baghånden.

#### Hvilke rabatter kan jeg realistisk forvente fra leverandører?

Mængderabatter på 3–8% er sædvanlige i langvarige samarbejder. Kasserabatter på 1–2% ved betaling inden 10 dage. Spørg altid eksplicit om, hvilke rabatmuligheder der er tilgængelige.

#### Skal jeg altid vælge den billigste leverandør?

Ikke nødvendigvis. Prisen er én faktor; leveringssikkerhed, konstant kvalitet og service er mindst lige så vigtige. En lidt dyrere leverandør, der altid leverer til tiden, er mere værd end den billigste med dårlig service.

## 3

ILT

## Likviditet: hvorfor rentable restauranter alligevel dør

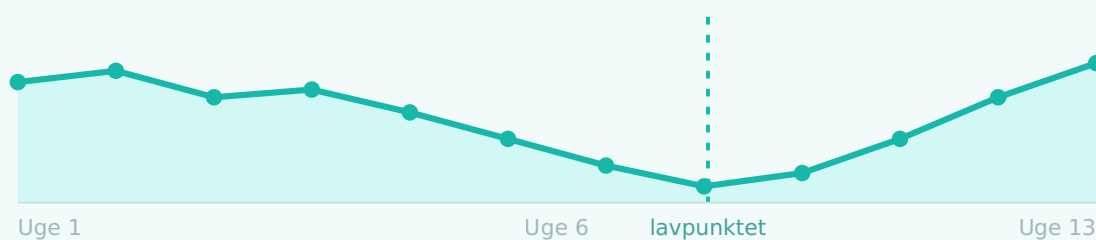
### NØGLEINDSIGT

Restauranter går ned på likviditetshuller, ikke kun underskud: momsafregninger, leverandørbetingelser, decembers forudbetalinger, der skjuler januars tørke. Forsvaret er en rullende 13-ugers likviditetsprognose, en skattekonto, der aldrig røres, og én måneds faste omkostninger som buffer — kedeligt og livreddende.

ILT

FIG. 03

### Hvorfor rentable restauranter stadig løber tør



**13 wk** en rullende 13-ugers kontantprognose spotter hullet, før det bliver en krise

Overskud er en mening, der produceres én gang om måneden; likviditet er det faktum, der betaler fredagens lønninger. Restaurantkirkegården er fuld af huse, der var rentable på papiret og døde i banken — dræbt af en momsafregning, der landede samme uge som den årlige forsikring og en stille februar. Ingen af de begivenheder var overraskelser; alle var uplanlagte.

## 13-ugers-radaren

Ét regneark, tretten kolonner, opdateret hver mandag på ti minutter: forventede penge ind (bookingdrevet omsætningsprognose, events, salg af **gavekort**), forventede penge ud (lønninger, husleje, leverandører, momsafregningen, den årlige forsikring), løbende saldo i bunden. Radarens eneste opgave er at gøre et uge 22-problem synligt i uge 9, mens løsningerne stadig er billige — at flytte en leverandørbetaling, skubbe et event, forhåndssælge en vinmiddag. Hele metoden ligger i **styr restaurantens likviditet**.

## Restaurantspecifikke likviditetstræk

- **Den urørlige skattekonto:** en fast procentdel af hver uges omsætning — tænk moms (25 %) plus A-skat og AM-bidrag — flyttes automatisk til en separat konto. Den mest effektive enkeltvane i hele denne guide.
- **Depositum og forudbetalte menuer** (kapitel 2 i **reservationsguiden**) forvandler fremtidige bookinger til nutidig likviditet — og nul no-shows.
- **Gavekort er et rentefrit lån** fra december til din januar-februar-lavperiode. Sælg dem bevidst.
- **Leverandørbetingelser kan forhandles** — at flytte dine to største leverandører fra 14 til 30 dage giver permanent en halv måneds ekstra luft.

### 🕒 GØR DETTE I AFTEN

Opret en opsparingskonto med navnet SKAT, og sæt en automatisk ugentlig overførsel af din moms-plus-A-skat-procent op. Tyve minutters administration i aften fjerner branchens mest almindelige nærdødsoplevelse.

## GÅ I DYBDEN

### Af alle de udfordringer, restauratører møder, er cashflow den mest undervurderede.

Ikke madlavningen, ikke servicen, ikke engang markedsføringen — men det enkle faktum, at penge kommer ind dagligt, mens udgifterne betales månedligt eller endda kvartalsvis. Den tidsmæssige forskydning er den direkte årsag til mange restaurantkonkurser.

Marginer i restaurationsbranchen er snævre. Brancheanalyser viser driftsmarginaler på 3–9 % for de fleste restauranter. Det betyder, at du beholder blot 3 til 9 øre af hver krone i omsætning efter alle omkostninger. I den situation er cashflow ikke et finansielt detalje — det er livsnerven i din virksomhed.

Denne artikel giver dig redskaberne til proaktivt at styre cashflow, undgå de kendte faldgruber og navigere i de regler, der gælder for 2026.

## Hvorfor cashflow er så udfordrende i restaurationsbranchen

Restaurationsbranchen har en række strukturelle egenskaber, der gør cashflow særligt komplekst:

- **Daglig omsætning vs. månedlige faste udgifter:** Omsætningen kommer ind hver aften, men husleje, løn og leverandører betales månedligt. En dårlig uge i omsætningen rammer dig direkte i pengepungen.
- **Høje faste omkostninger:** Personale (25–35 % af omsætningen), husleje (8–15 % af omsætningen) og energi er næsten uelastiske. Du betaler dem uanset, hvor mange kuverter du har.
- **Sæsonudsving:** Sommeren kan være fremragende; januar er næsten altid hård. Men de faste omkostninger ændrer sig ikke.
- **Madspild som cashflow-lækage:** Hvert fordærvet produkt er ikke kun et råvarerkostningsproblem — det er penge, du har betalt kontant og ikke tjener tilbage.

Typisk cashflow-mønster — dansk restaurant

Brug december-toppen til at forfinansiere januar-dalen

## Januardippet: den hårdeste måned for danske restauranter

December er typisk årets bedste måned for restauranter — firmafrokoster, familiefester, nytårsmenuerne. Omsætningen kan ligge 40–60 % over en gennemsnitlig måned. Og så kommer januar.

Januardippet er reelt og forudsigeligt. Efter festperioden holder forbrugerne igen på pengene. Kostplaner gør restauranter mindre attraktive. Det dårlige vejr afskrækker folk fra at gå ud. De fleste danske restauranter ser deres omsætning falde 30–40 % i januar sammenlignet med december.

Men den egentlige skade af januardippet mærkes først i **februar og marts**. Det er, når januar månedens faste udgifter — betalt mens omsætningen var lav — begynder at tære på bankkontoen. Mange restaurantkonkurrencer annonceres om vinteren, men er i virkeligheden resultatet af utilstrækkelig forberedelse om efteråret.

### Sådan forfinansierer du januardippet:

- **Sælg gavekort i oktober/november:** Gavekort er cashflow-forskud. Du modtager betalingen i december, men "udgifterne" (maden) falder først om foråret. Hvert solgt gavekort er et rentefrit lån fra gæsten til dig.
- **Forudbetalte arrangementer og pakker:** Afslut juleevents med 50 % depositum i november. Pengene er allerede på din konto, inden januar begynder.
- **Opbyg likviditetsreserve:** Sæt 8–10 % af omsætningen til side i topsæsonens måneder september–december som buffer til januar–februar.

## OFTTE STILLEDE SPØRGSMÅL

### **Hvorfor er cashflow vigtigere end overskud for en restaurant?**

Du kan have overskud på papiret og alligevel opleve betalingsproblemer, hvis store udgifter falder lige inden din travle sæson. Cashflow afgør, om du kan betale dine leverandører og medarbejdere dag for dag.

### **Hvordan overlever min restaurant de stille måneder cashflowmæssigt?**

Opbyg reserver i de travle perioder, forhandl fleksible betalingsbetingelser med leverandørerne og skab ekstra omsætning via gavekort eller arrangementer.

### **Hvordan hjælper gavekort mit cashflow?**

Gavekort bringer kontanter ind med det samme, mens leveringen sker senere. Dermed finansierer du din stille januar med salg fra december.

## 4

## KRYDSET

## Nulpunktet: kuverterne, hvor du begynder at tjene

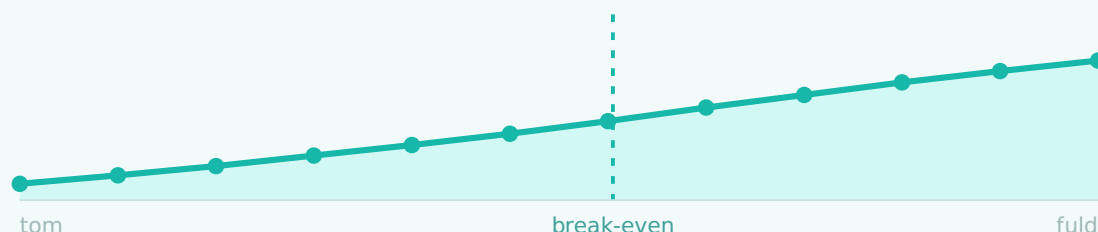
### NØGLEINDSIGT

Nulpunkt i kuverter = faste månedlige omkostninger ÷ dækningsbidrag pr. kuvert (gennemsnitlig kuvertpris minus dens variable omkostning). Udtrykt pr. service — "34 kuverter på en tirsdag" — forvandler det hele resultatopgørelsen til et mål, hele teamet kan se, tælle og slå i realtid.

## KRYDSET

## FIG. 04

### De dækker, hvor du begynder at tjene



34

klar break-even først — faste omkostninger ÷ fortjeneste pr. dækning — derefter er hver ekstra dækning profit

Et eller andet sted i aften findes der et kuverttal — måske 31, måske 47 — hvor din restaurant holder op med at betale huslejen og begynder at betale dig. De fleste ejere har aldrig beregnet det, hvilket betyder, at hver service kører uden en måltavle. **Break-even-analysen** tager tyve minutter og ændrer, hvordan hele teamet ser en tirsdag.

### Opskriften

- **Faste omkostninger pr. måned:** husleje, faste lønninger, forsikring, abonnementer — alt, der kommer, uanset om en eneste gæst gør.

- **Dækningsbidrag pr. kuvert:** gennemsnitlig kuvertpris minus dens variable omkostning (kuvertens råvarer, cirka din food cost-procent — plus timeløn, hvis du skalerer bemanningen pr. service).
- **Nulpunktskuverter = faste ÷ dækningsbidrag.** Fordel over dine services, og du har måltavlen pr. aften.

Regneeksempel: 228.000 kr. faste omkostninger om måneden, gennemsnitlig kuvertpris 700 kr., 30 % variabelt → 490 kr. dækningsbidrag pr. kuvert → **465 kuverter om måneden**, eller cirka 19 pr. service ved 24 services. Pludselig er den halvtomme onsdag med 16 kuverter ikke "lidt stille" — den er tre kuverter fra nulpunktet, og venteliste-puffet fra kapitel 3 i reservationsguiden er præcis 1.470 kr. værd.

## Hvad nulpunktet lærer dig om prissætning

Kør formlen igen med en 30 kr. højere gennemsnitskuvert (én aperitif, kapitel 4 i **menuguiden**): nulpunktet falder med ~20 kuverter om måneden. Kør den med 2 % lavere food cost: nogenlunde det samme. Nulpunktet er der, hvor alle de andre guiders arbejde bliver synligt som færre kuverter nødvendige for at være sikker — og derfor hører det hjemme på kontorvæggen, genberegnet hver sæson.

### ● GØR DETTE I AFTEN

Beregn dit nulpunkt i kuverter pr. service med dette kapitals opskrift — tyve minutter, tre tal du allerede har. Fortæl så teamet morgendagens tal ved briefing, og se, hvor anderledes en "stille aften" bliver spillet.

## GÅ I DYBDEN

**Mere end 60 % af nye restauranter overlever ikke de første fem år. Den hyppigste årsag er ikke madens kvalitet, beliggenheden eller konkurrencen — det er mangel på finansielt overblik.**

Og i hjertet af det overblik ligger ét begreb, som enhver restauratør skal beherske: break-even-analysen. Ikke som en årlig øvelse til din revisor, men som et **dagligt operationelt instrument**, der fortæller dig: "Har jeg i dag omsættet nok til at dække alle mine omkostninger?"

I denne artikel lærer du ikke kun formlen, men også hvordan du bruger break-even som et kompas ved enhver operationel beslutning — fra overvejelsen om en terrasse til ansættelsen af en ekstra kok.

## Hvorfor de fleste restauratører ikke kender deres break-even (og hvad det koster)

Spørg ti tilfældige restauratører, præcis hvor meget omsætning de behøver for at gå i nul denne måned. De fleste vil nævne et vagt tal — eller værre: sige, at de ikke ved det. Det er ikke skamfuldt — det er et systemisk problem i restaurationsuddannelsen.

Konsekvenserne er dog konkrete og kostbare:

- **For tidlig investering:** Du åbner en terrasse, mens du endnu ikke dækker de faste omkostninger i selve lokalet
- **Forkert bemanning:** Du planlægger fem medarbejdere på en onsdag, der aldrig når nok kuverter til at bære lønomkostningen
- **Kampagner, der koster dig penge:** Du giver 20 % rabat i en kampagneperiode uden at indse, at du derved dykker under dit break-even
- **Sene signaler:** Du opdager først i sidste måneds bogføring, at du har kørt med underskud, i stedet for at se det i realtid

Den restauratør, der kender sit break-even, kigger klokken 12 på kasserapporter og tænker: "Vi er på 5.150 kr., vi har brug for 8.925 kr. i dag. Hvordan henter vi de resterende 3.775 kr.?" Det er den indstillingsændring, denne artikel vil afstedkomme.

Vil du læse mere om den bredere kontekst af [styring af råvareomkostninger](#)? Det er et vigtigt supplement. Og for den analytiske side: se [restaurant analytics som beslutningsværktøj](#).

## Break-even-formlen forklaret: enkel men kraftfuld

Selve formelen er overraskende enkel:

Dertil har du brug for to komponenter:

### Dækningsbidrag

Dækningsbidraget er, hvad der er tilbage af hver krone omsætning, efter du har betalt de variable omkostninger:

Hvis din restaurant omsætter 100 kr. og bruger 38 kr. på mad, drikke og variabel arbejdskraft, er dit dækningsbidrag 62 kr.

### Dækningsbidragsgrad

Graden udtrykker dækningsbidraget som en procentdel af omsætningen:

I vores eksempel:  $62 \text{ kr.} \div 100 \text{ kr.} \times 100 \% = 62 \%$ . For hver krone omsætning beholder du 0,62 kr. efter variable omkostninger til at dække faste omkostninger og skabe overskud.

### Break-even-beregningen

Med en variabel omkostningsandel på 38 % (og dermed en dækningsbidragsgrad på 62 %) og faste omkostninger på 166.000 kr./måned:

Divideret med 30 åbningsdage: **8.925 kr./dag**. Med en gennemsnitlig omsætning på 640 kr. pr. gæst svarer det til **ca. 14 kuverter pr. dag** for at nå break-even. Hver gæst derefter giver rent overskud.

#### OFTE STILLEDE SPØRGSMÅL

##### **Hvordan beregner jeg break-even-punktet for min restaurant?**

Del dine samlede faste omkostninger (husleje, lønninger, forsikringer) med dit dækningsbidrag pr. kuvert (gennemsnitlig omsætning minus variable omkostninger). Resultatet er det antal kuverter, du månedligt har brug for at nå break-even.

##### **Hvordan sænker jeg mit break-even-punkt som restauratør?**

Øg din gennemsnitlige omsætning pr. kuvert via mersalg, sænk dine faste omkostninger ved at forhandle husleje eller kontrakter, eller optimer din råvareomkostningsprocent. Hver krone besparelse sænker direkte dit break-even.

##### **Hvad er en sund råvareomkostningsprocent for en restaurant?**

Typisk sigter du efter 25–35 % af omsætningen til råvareomkostninger. Fine dining kan ligge højere på grund af dyrere produkter. Stiger det over 35 %, er optimering nødvendig.

## 5

## NØGLETALLET

## RevPASH: nøgletallet, der ser det, belægningen skjuler

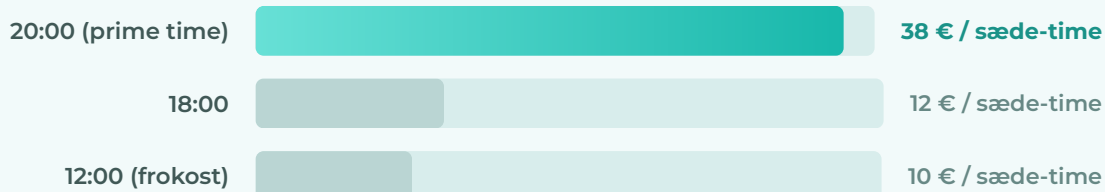
### — NØGLEINDSIGT

RevPASH — omsætning pr. tilgængelig sædetime — dividerer omsætningen med pladser × åbne timer og prissætter hver sædetime, du ejer. Det afslører, hvad belægningen skjuler: langsomme bordskifter, svage ydertimer, underprissatte spidsbelastninger. Fine dining-saler ligger typisk på 110–300 kr.; trenden betyder mere end niveauet.

## NØGLETALLET

FIG. 05

### Hver sidde-time har en pris



**3x+** RevPASH viser prime sæde-timer tjener 3x eller mere, hvad de stille gør

Belægningen siger, at salen var fuld. RevPASH stiller det skarpere spørgsmål: fuld af hvad? Et bord til to, der hænger tre timer over én flaske, og et bord til fire gennem en smagsmenu på to timer tæller begge som "besat" — de er ikke den samme forretning. Lånt fra hotellernes revenue management er **RevPASH** restaurantens ærligste produktivitetsmål, fordi nævneren er det eneste, du i virkeligheden sælger: sædetimer.

## Brug det uden en ph.d. i regneark

Omsætning ÷ (pladser × åbningstimer), pr. service. En sal med 50 pladser, åben i 4 timer, der omsætter for 28.000 kr. fredag aften: RevPASH 140 kr. Magttrækket er at sammenligne dine egne services med hinanden:

### HVAD REVPASH-FORSKELLE BETYDER

Mønster	Diagnose	Håndtag
Høj belægning, lav RevPASH	Langsomme bordskifter eller blød gennemsnitskuvert	Bordskifte-håndværk, aperitif- & vinmenuøjeblikke
Stærk kl. 20, død kl. 18	Usolgte ydertimer	Produkter til den tidlige aften: tidlig menu, pladser ved disken
Fredag >> tirsdag (3x+)	Koncentreret efterspørgsel	Events & private dining på den stille side (reservationsguiden, kap. 5)
Fladt over hele linjen	For forsigtig prissætning i spidsbelastningen	Premiumoplevelser på toptider; menuguidens forankring

Dit [analytics-dashboard](#) kan beregne det pr. service automatisk; gennemgå det månedligt ved siden af prime cost. Ét tal for, hvad der kommer ind pr. sædetime, ét for, hvad der går ud — tilsammen er de cockpittet.

#### 🕒 GØR DETTE I AFTEN

Beregn RevPASH for din bedste og din dårligste service i sidste uge. Skriv begge tal ned og forholdet mellem dem. Er det over 3x, er kapitel 5 i reservationsguiden din bedst betalte læsning denne måned.

### GÅ I DYBDEN

**Belægningsgraden er den KPI, næsten enhver restauratør holder øje med.** Og alligevel er den en af de mest misvisende nøgletal i restaurationsbranchen. En fuld sal garanterer ikke en god omsætning — og en halvtom sal kan overraskende nok være meget rentabel. Den KPI, der afslører denne forskel, hedder RevPASH: Revenue Per Available Seat Hour.

RevPASH blev populæriseret i 1990'erne af restaurationsforskeren Sheryl Kimes fra Cornell University, delvis inspireret af RevPAR-konceptet fra hotelbranchen. I dag er det for mange ledende restaurantgrupper verden over blevet den centrale styringsmåling. I denne artikel lærer du grundlaget, formelen og opdager fem konkrete håndtag til at øge din RevPASH — med særligt fokus på den danske gastronomiske kontekst.

Belægningsgraden er den KPI, næsten enhver restauratør følger. Men vidste du, at en fuld sal ikke er nogen garanti for en god omsætning? Mød RevPASH: Revenue Per Available

Seat Hour. Det måler, hvor mange kroner hvert sæde i din restaurant i gennemsnit indbringer pr. time, du har åbent. Formlen er enkel: del din samlede omsætning med antallet af sæder ganget med de timer, din restaurant er åben. En fuld sal med gæster, der sidder længe og forbruger lidt, kan overraskende nok indbringe mindre end en halvfyldt sal med hurtig rotation. Du øger din RevPASH via intelligent bordtildeling, detaljerede dagdelsanalyser og aktiv menu-engineering for højere forbrug. Vil du forbedre din RevPASH og gøre din restaurant mere rentabel? Opdag, hvordan HappyChef Analytics hjælper dig med at maksimere hvert sæde.

## Hvad er RevPASH?

RevPASH står for Revenue Per Available Seat Hour, frit oversat: omsætning pr. tilgængelig sædetime. Det er en målestok, der angiver, hvor mange kroner hvert sæde i din restaurant i gennemsnit indbringer pr. time, du har åbent.

Grundformlen er enkel:

Der findes også en alternativ beregning, der er intuitivt forståelig:

Denne anden formel gør det straks klart, hvilke to løftestænger RevPASH bestemmes af: hvor mange sæder der er optaget og hvad gæsterne i gennemsnit bruger. Du kan øge din RevPASH ved at øge belægningsgraden, øge det gennemsnitlige forbrug eller — det mest virkningsfulde scenarie — forbedre begge dele på én gang.

## Et konkret regneksempel

Antag: din restaurant har 40 sæder. En fredag aften er du åben fra 18:00 til 23:00 — det er 5 timer. Den samlede omsætning den aften er 18.000 kr.

RevPASH =  $18.000 \text{ kr.} \div (40 \times 5) = 18.000 \text{ kr.} \div 200 = \mathbf{90 \text{ kr. pr. sædetime}}$

Med den alternative formel: antag at du i gennemsnit har 28 af 40 sæder besat (belægningsgrad 70 %), og det gennemsnitlige forbrug pr. gæst er 450 kr.

RevPASH =  $0,70 \times 450 \text{ kr.} = \mathbf{315 \text{ kr.}}$

Vent — det passer ikke med den første beregning. Hvorfor? Fordi den alternative formel korrigerer for opholdstiden. Hvis gæsterne i gennemsnit bliver i 2,5 timer, skal du beregne forbruget pr. time:  $450 \text{ kr.} \div 2,5 \text{ timer} = 180 \text{ kr. pr. sædetime}$ . Derefter:  $RevPASH = 0,70 \times 180 \text{ kr.} = \mathbf{126 \text{ kr.}}$ . Tættere på virkeligheden, men stadig lidt anderledes, fordi belægningsgraden svinger i løbet af aftenen.

Dette viser straks et kernepunkt: **opholdstiden pr. bord** er en kritisk variabel, som belægningsgraden alene aldrig fanger.

## OFTE STILLEDE SPØRGSMÅL

### **Hvad er RevPASH, og hvordan beregner jeg det for min restaurant?**

RevPASH står for Revenue Per Available Seat Hour. Beregn det ved at dividere din omsætning i en periode med antallet af tilgængelige sædetimer (antal sæder × åbningstimer). Derved måler du, hvor effektivt du udnytter din kapacitet.

### **Hvordan øger jeg RevPASH på min restaurant?**

Ved at øge det gennemsnitlige forbrug via upselling, optimere bordets rotationshastighed eller aktivere rolige tidslommer via målrettede kampagner.

### **Hvilke andre KPI'er er afgørende ved siden af RevPASH for en restauratør?**

Råvareprocent, personaleomkostningsprocent, gennemsnitligt forbrug pr. kuvert, belægningsgrad og udeblivelsesprocent giver tilsammen et komplet billede af din restaurants finansielle sundhed.

## 6

## FORRENTNING

## Investér som en ejer: hver krone skal tjene til føden

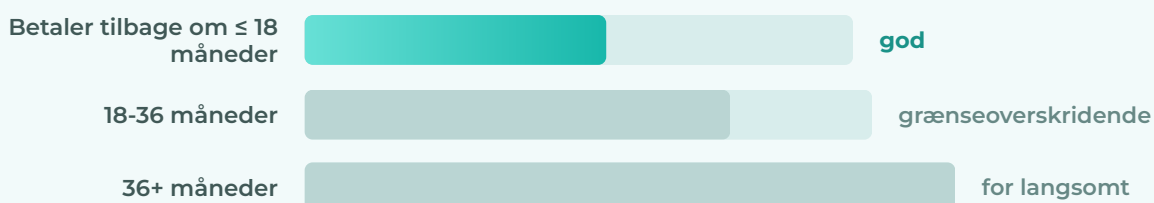
### — NØGLEINDSIGT

Restaurantinvesteringer — terrasse, renovering, udstyr, software — fortjener samme kalkulation som en ret: tilbagebetalingstid (investering ÷ månedlig gevinst) og en simpel årlig ROI. Under 18 måneders tilbagebetaling er stærkt; over 36 kræver en strategisk, ikke finansiel, begrundelse.

## FORRENTNING

FIG. 06

### Få hver euro til at tjene sit hold



≈5  
mo

bedømme hver investering efter tilbagebetalingsperiode - 12.000 EUR, der tilføjer 2.200 EUR om måneden, betales tilbage på omkring 5

De første fem kapitler forsvarer pengene; dette kapitel formerer dem. Restauranter bløder kapital på begejstring — renoveringen til 300.000 kr., der "føltes rigtig", kombiovnene brugt på halv kapacitet — og udsulter de kedelige investeringer, der forrenter sig. Kuren er én beregning på bagsiden af en kuvert før hvert ja: den samme **ROI-tænkning**, du nu anvender på retter.

## Kuvertmetoden

- **Tilbagebetalingstid = investering ÷ ekstra månedligt dækningsbidrag.** En terrasse til 90.000 kr., der tilføjer 90 kuverter om måneden med 190 kr. i dækningsbidrag, er tilbagebetalt på lidt over fem måneder — et rungende ja.
- **Tæl omkostningerne ærligt:** ovnens pris inkluderer installation, oplæring og den service, den forstyrrer; terrassen inkluderer møbler, tilladelser og vinteropbevaring.
- **Tæl gevinsterne konservativt:** brug 70 % af dit optimistiske skøn. Klarer det stadig 18 måneder, så gå videre.

## Hvor den kedelige ROI gemmer sig

Branchens investeringer med højest afkast er sjældent synlige for gæsterne: et **reservationssystem**, der redder no-shows (ofte en tilbagebetaling målt i uger), energieffektiv køling, der æder en forsyningslinje, træning, der sænker udskiftningen et hak (kapitel 5 i **personaleguiden** satte pris på det), **automatiseringslaget**, der giver ti personaletimer tilbage om ugen. Glamour ældes; forrentning gør ikke.

Og når investeringen er selve væksten — en ekstra sal, en større lejekontrakt — skærpes reglen: modellér den først på kapitel 4's nulpunkt og kapitel 3's likviditetsradar. Vækst, der løber fra likviditeten, er sådan, gode restauranter dør ambitiøse.

### ● GØR DETTE I AFTEN

Skriv dine tre seneste større investeringer ned og beregn deres faktiske tilbagebetaling med rigtige tal. Ingen dom — kalibrering. Din næste investeringsbeslutning blev lige klogere end dine tre sidste.

### KØKKENCHEFENS HEMMELIGHED

#### Branchens billigste kapital

Det er ikke et banklån — det er forhåndssolgt efterspørgsel. En vinbondemiddag udsolgt seks uger forud, depositum på decembers selskaber, gavekort købt i uge 50 og indløst i uge 7: alt sammen er gæster, der finansierer din likviditet til 0 % i rente, uden no-show-risiko. Huse, der systematisk forhåndssælger 10–15 % af næste kvartals omsætning, har sjældent brug for deres kassekredit — gæstelisten er kreditlinjen.

### GÅ I DYBDEN

**Hver krone, du putter i din forretning, konkurrerer med alle andre kroner.** En ny kombiovn, en terrasseudvidelse, et bedre udsugningsanlæg eller et reservationssystem —

de lover alle afkast. Spørgsmålet er ikke, om de giver noget, men hvilken der giver mest og hurtigst.

I denne artikel lærer du to enkle regnemetoder, du kan bruge ved enhver investeringsbeslutning, plus de tankefejl, restauratører oftest betaler dyrt for.

### Payback: hvor hurtigt får du dine penge igen?

Det enkleste mål er tilbagebetalingstiden: investering ÷ årlig ekstra fortjeneste (eller besparelse). En opvaskemaskine til 45.000 kr., der sparer 22.500 kr. om året i løn og vand, har en payback på 2 år.

Tommelfingerregel i restaurationsbranchen: driftsmæssige investeringer med en tilbagebetalingstid under 2-3 år er som regel forsvarlige. Tager det længere tid end udstyrets levetid? Så taber du penge. Regn altid med forsigtige indtægter — ikke det flotteste brochureeksempel, men det realistiske.

### ROI: hvad giver det procentuelt?

Payback ser bort fra, hvad der sker efter tilbagebetalingstiden. Derfor kigger du også på ROI: (årligt afkast ÷ investering) × 100. Vores opvaskemaskine: (22.500 kr. ÷ 45.000 kr.) × 100 = 50 % ROI pr. år — fremragende.

Sammenlign altid investeringer på samme grundlag. Ind imellem er et billigt tiltag med 80 % ROI (f.eks. bedre belysning over tallerknerne, eller et system, der forbedrer din [/blog/financien/break-even-analyse-restaurant.html](#)) klogere end en prestigefuld ombygning med 12 % ROI.

### Glem ikke de skjulte omkostninger

Indkøbsprisen er sjældent den samlede udgift. Læg installation, oplæring, vedligeholdelse, finansieringsomkostninger og den tid, din forretning er (delvist) lukket, til. En terrasse ser ud som ren gevinst, men kræver tilladelse, møbler, varme, ekstra personale og indebærer vejrisiko.

Regn også med konsekvensen for din likviditet: en investering, der tømmer din likviditetsbuffer, kan gøre dig sårbar i en rolig måned. Læs hvorfor i [/blog/financien/restaurant-cashflow-beheren.html](#). En investering er først god, når den både er rentabel og holder din likviditet sund.

### Priorité: ikke alt på én gang

Lav en liste over alle ønskede investeringer, beregn payback og ROI for hver enkelt, og rangér dem. Begynd med de tiltag, der frigiver penge hurtigst — de finansierer derefter de dyrere projekter. Sådan vokser din forretning af egne kræfter frem for af gæld.

Kæd din investeringsplan sammen med din [/blog/financien/revpash-restaurant-kpi.html](#): investeringer, der øger din omsætning pr. tilgængeligt sæde pr. time (hurtigere service, højere bordomsætning, større gennemsnitsforbrug), rammer kernen af din rentabilitet.

## OFTE STILLEDE SPØRGSMÅL

**Hvordan beregner jeg ROI på en ny investering i min restaurant?**

ROI = (ekstra omsætning eller omkostningsbesparelse pr. år / investeringsbeløb) × 100. En terrasse til 75.000 kr., der genererer 37.500 kr. i ekstra omsætning om året, har en ROI på 50 % og en tilbagebetalingstid på 2 år.

**Hvilke restaurantinvesteringer har typisk den bedste tilbagebetalingstid?**

Reservationssystemer, personaleplanlægningsværktøjer og energibesparende udstyr har de korteste tilbagebetalingstider, fordi de skaber direkte omkostningsbesparelser.

**Hvornår er leasing bedre end køb af restaurantudstyr?**

Leasing er bedre, hvis du vil bevare kapital eller hurtigt opgradere ved teknologisk udvikling. Køb er bedre ved lang levetid og tilstrækkelige egne midler.

## E-BOG

## Hvor økonomisk fit er din restaurant?

- Jeg læser min resultatopgørelse månedligt, i procenter af omsætningen

---

- Jeg betaler mig selv en rigtig løn inde i lønlinjen

---

- Prime cost beregnes ugentligt og holder sig  $\leq 60-65\%$

---

- En fast skatteprocent flyttes til en separat konto hver uge

---

- En rullende 13-ugers likviditetsprognose opdateres hver mandag

---

- Jeg kender mit nulpunkt i kuverter pr. service

---

KLAR TIL AT STARTE

# Vil du have cockpittet uden regnearkene?

HappyChef følger kuverter, omsætning og de bookingdrevne prognoser bag din likviditetsradar — tallene i denne guide, beregnet mens du laver mad.

[Book en demo](#)

Gratis, 30 minutter, helt uforpligtende

HappyChef