



# Salonmanagement

**für Friseurmeister und Friseurmeisterinnen**

3. Auflage

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL · Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG  
Düsselberger Straße 23 · 42781 Haan-Gruiten

**Europa-Nr.: 64950**

**Autoren**

Erhard Fein, Neckargemünd  
Eliane Peter-Runstuck, Ketsch

**Verlagslektorat**

Anke Horst

3. Auflage 2020, Nachdruck 2022

Druck 5 4 3 2

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Behebung von Druckfehlern unverändert sind.

ISBN 978-3-8085-6497-4

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2020 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten  
[www.europa-lehrmittel.de](http://www.europa-lehrmittel.de)

Umschlaggestaltung: tiff.any GmbH, 10999 Berlin unter Verwendung zweier Bildmotive von  
ullstein bild-Bonn-Sequenz und Fotolia.com: WavebreakMediaMicro

Satz und Gestaltung: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40549 Düsseldorf

Druck: RCOM Print GmbH, 97222 Würzburg-Rimpar

## Vorwort

Der vorliegende Titel **Salonmanagement** richtet sich an Teilnehmer von Meisterkursen für Friseur/Friseurinnen, die sich auf das Prüfungsfach Salonmanagement im Teil II der Meisterprüfung im Friseur-Handwerk vorbereiten wollen, oder an Saloninhaber, die ihre betriebswirtschaftlichen Kenntnisse für die Leitung ihres Salons erweitern möchten.

Die Einführung in den Rahmenlehrplan für die Vorbereitung auf die Meisterprüfung im Friseur-Handwerk verdeutlicht die Intention des Prüfungsfachs Salonmanagement:

„Durch die Meisterprüfung soll in erster Linie festgestellt werden, dass der Prüfling befähigt ist, einen Handwerksbetrieb selbstständig zu führen, Leitungsaufgaben in den Bereichen Technik, Betriebswirtschaft, Personalführung und -entwicklung wahrzunehmen, die Ausbildung durchzuführen sowie seine berufliche Handlungskompetenz selbstständig umzusetzen und an neue Bedarfslagen in diesen Bereichen anzupassen. Die alte Verordnung stellte in den Teilen I und II lediglich eine Weiterentwicklung der Gesellenprüfung auf fachlicher Ebene dar. Das Rüstzeug für eine Tätigkeit als Friseurunternehmer war so gut wie nicht vorhanden. Dies hat sich also geändert und folgerichtig werden dem praktischen wie fachtheoretischen Teil der Meisterprüfung betriebswirtschaftliche Aspekte angegliedert. Sie sind jedoch nicht allgemeiner Art sondern speziell auf das Friseurhandwerk zugeschnitten. Damit erkennt der Verordnungsgeber erstmals eine friseurspezifische Betriebswirtschaft an. Dies wird besonders deutlich mit dem Prüfungsfach Salonmanagement in Teil II der Prüfung.“

Die Autoren haben auf dieser Grundlage diesem Lehrbuch folgende Konzeption zu Grunde gelegt:

- Alle Kapitel haben ein klares Gliederungskonzept – Ausgangssituation, Sachdarstellung, Zusammenfassung und Aufgaben zur Wiederholung und Vertiefung.
- Eine frisch gebackene Meisterin, Sonja Bader, die die Selbstständigkeit anstrebt, ermöglicht eine starke Identifizierung bei der Lösung entscheidungsorientierter Fragen.
- Einstiegsfälle zu Beginn und Arbeitsaufträge am Ende der Kapitel ermöglichen eine berufs- und handlungsorientierte Bearbeitung der Themen des Rahmenlehrplans.
- Eine Musterprüfung mit fallorientierten und spezifischen Aufgaben prüft die erworbenen Kenntnisse abschließend ab.

Das Buch leistet mit seiner Konzeption einen Beitrag zu problemlösendem und vernetztem Denken. Wenn ausschließlich von einer Friseurin gesprochen wird oder ausschließlich von einem Friseur, so ist damit selbstverständlich immer auch das andere Geschlecht gemeint. Um den Lesefluss zu erleichtern, wurde auf die gleichzeitige Nennung beider Geschlechter jeweils verzichtet.

### Neu in der 3. Auflage

Der Titel wurde durchgehend aktualisiert.

Mithilfe der Lösungshinweise bzw. der Lösungen zu den Frageteilen ist eine optimale Vorbereitung auf die Meisterprüfung möglich.

Quellenangaben: Zu einigen Texten (Markierung durch hochgestellte Zahlen) gibt es Quellenangaben. Diese finden Sie auf Seite 199.

Wir wünschen allen, die mit dem vorliegenden Buch arbeiten und lernen wollen, viel Freude und Erfolg. Kritische Hinweise, die der Weiterentwicklung des Buches dienen, nehmen wir dankbar entgegen; gerne per E-Mail an: [lektorat@europa-lehrmittel.de](mailto:lektorat@europa-lehrmittel.de).

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	3
<b>1 Die Chancen am Friseurmarkt .....</b>	<b>7</b>
1.1 Selbstständiger oder angestellter Meister .....	7
1.2 Übernahme eines Salons oder Neugründung .....	9
1.3 Franchise .....	16
1.4 Stuhlmiete – Platzmiete – Rent a Chair .....	17
1.5 Zusammenfassung .....	19
1.6 Aufgaben zur Wiederholung und Vertiefung .....	19
<b>2 Salonphilosophie .....</b>	<b>21</b>
2.1 Salonkultur .....	22
2.2 Konzeptansatz .....	28
2.2.1 Das Familienkonzept .....	29
2.2.2 Das Trendkonzept .....	29
2.2.3 Das Exklusivkonzept .....	30
2.2.4 Das Szenekonzept .....	30
2.2.5 Das Naturkonzept .....	31
2.2.6 Das Cut-and-Go-Konzept .....	31
2.2.7 Das Mobile Konzept .....	32
2.2.8 Das Barber-Shop-Konzept .....	33
2.2.9 Fazit zu Salonkonzepten .....	34
2.3 Der richtige Standort .....	34
2.4 Erscheinungsbild des Salons .....	37
2.4.1 Äußere Optik .....	37
2.4.2 Innere Optik .....	38
2.5 Businessplan .....	40
2.5.1 Inhalte eines Businessplans .....	40
2.5.2 Business-Model Canvas (BMC) .....	42
2.6 Finanzierung .....	43
2.6.1 Ermittlung des Kapitalbedarfs .....	44
2.6.2 Rentabilitätsvorschau .....	46
2.6.3 Liquiditätsplan .....	47
2.6.4 Finanzierungsmöglichkeiten .....	49
2.6.5 Öffentliche Finanzierung .....	53
2.7 Existenzgründungen von Bürgern mit Migrationshintergrund .....	62
2.8 Anmeldeformalitäten und Mitgliedschaften .....	64
2.9 Krisenmanagement .....	65
2.10 Unternehmensberatung .....	68
2.11 Zusammenfassung .....	71
2.12 Aufgaben zur Wiederholung und Vertiefung .....	73

<b>3 Personal</b> .....	75
3.1 Personalplanung .....	76
3.2 Personalgewinnung .....	80
3.2.1 Anwerbung von Mitarbeitern .....	81
3.2.2 Bewerbung .....	82
3.3 Arbeitszeit .....	85
3.4 Entlohnung und Lohnabrechnung .....	87
3.4.1 Lohnformen .....	87
3.4.2 Ermittlung des Brutto-Soll-Umsatzes eines Mitarbeiters .....	90
3.4.3 Lohnabrechnung .....	96
3.5 Mitarbeiterführung .....	99
3.5.1 Autoritärer Führungsstil .....	100
3.5.2 Kooperativer Führungsstil .....	101
3.5.3 Laissez-faire-Stil .....	102
3.6 Managementmodelle .....	102
3.7 Mitarbeiterbeurteilung .....	104
3.8 Zusammenfassung .....	107
3.9 Aufgaben zur Wiederholung und Vertiefung .....	108
<b>4 Marketingkonzept</b> .....	111
4.1 Marktanalyse .....	112
4.2 Stärken- und Schwächenanalyse (SWOT-Analyse) .....	114
4.3 Marketinginstrumente .....	117
4.3.1 Produktpolitik .....	117
4.3.2 Preispolitik .....	118
4.3.3 Distributionspolitik/Vertrieb .....	121
4.3.4 Kommunikationspolitik .....	124
4.4 Marketing-Strategie .....	128
4.5 Kundenbetreuung .....	130
4.5.1 Kundenempfang und Kundenbetreuung vor der Behandlung .....	130
4.5.2 Kundenbetreuung während der Behandlung .....	131
4.5.3 Kundenbetreuung nach der Behandlung .....	135
4.5.4 Kundenbetreuung außerhalb des Salons .....	136
4.6 Beratungsgespräche .....	136
4.6.1 Phasen des Beratungsgesprächs .....	136
4.6.2 Begrüßungs- und Kontaktpphase .....	137
4.6.3 Informationsphase .....	137
4.6.4 Beratungsphase .....	140
4.6.5 Abschluss- und Bestätigungsphase .....	141
4.6.6 Verkaufsgespräche .....	142
4.7 Kundenverwaltung .....	145
4.7.1 Die Rezeptionistin .....	145
4.7.2 Terminplanung .....	146
4.7.3 Kundenkartei .....	148

4.8	Zusammenfassung .....	150
4.9	Aufgaben zur Wiederholung und Vertiefung .....	151
<b>5</b>	<b>Betriebsorganisation</b> .....	<b>153</b>
5.1	Kosten- und Leistungsrechnung .....	153
5.1.1	Kostenartenrechnung .....	154
5.1.2	Kostenstellenrechnung .....	157
5.1.3	Kostenträgerrechnung (Kalkulation) .....	159
5.1.4	Deckungsbeitragsrechnung .....	166
5.2	Umsatzplanung .....	167
5.3	Qualitätsmanagement .....	169
5.4	Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz .....	170
5.4.1	Maßnahmen zum Arbeitsschutz .....	171
5.4.2	Maßnahmen zum Gesundheitsschutz .....	181
5.4.3	Maßnahmen zum Umweltschutz .....	190
5.5	Zusammenfassung .....	191
5.6	Aufgaben zur Wiederholung und Vertiefung .....	193
<b>6</b>	<b>Übung für die Prüfung</b> .....	<b>196</b>
6.1	Lösungsvorschläge .....	199
<b>7</b>	<b>Lösungsvorschläge zu den Mathematikaufgaben</b> .....	<b>204</b>
	<b>Quellenangaben</b> .....	<b>209</b>
	<b>Bildquellenverzeichnis</b> .....	<b>211</b>
	<b>Sachwortverzeichnis</b> .....	<b>212</b>

## 1 Die Chancen am Friseurmarkt

Sonja Bader stellt nach bestandener Meisterprüfung als Friseurin Überlegungen an, wie sie ihre Qualifizierung nutzen kann. Dabei ergeben sich für sie viele Fragen, die in der Vorbereitung auf die Meisterprüfung nicht in der notwendigen Tiefe besprochen wurden.

Überlegen Sie sich Fragen, die sich Sonja Bader nach bestandener Meisterprüfung stellen muss.



Ein erfolgreiches Friseurgeschäft braucht zwei Dinge: gut ausgebildete Fachkräfte und zufriedene Kunden. Das klingt einfach, doch diese Voraussetzungen gehören zu den härtesten Herausforderungen der Branche.

Die Kunden, die in Sonja Baders Salon kommen, erwarten in erster Linie handwerkliche Perfektion beim Schneiden, Colorieren und Strähnen – das belegt die repräsentative GfK-Studie, die von der Hair and Beauty und dem Zentralverband des Deutschen Friseurhandwerks in Auftrag gegeben wurde. Danach folgen die Kriterien Preis, Nähe bzw. Entfernung, Schnelligkeit, effektives Zeitmanagement ohne Wartezeiten sowie die Qualität der Beratung – die besonders von Frauen wertgeschätzt wird.

Wer die Wünsche des Kunden erfüllt oder sogar übertrifft, ist sich dessen Zufriedenheit und Rückkehr sicher. Schließlich besteht ein weiter ansteigendes Interesse an Friseurleistungen.<sup>1</sup>

Die Schlüsselfrage lautet: Welche Unternehmenskonzepte haben die größten Chancen am Friseurmarkt angenommen zu werden und was ist dabei zu beachten, wenn sich ein junger Friseur oder eine junge Friseurin als Unternehmer selbstständig machen will? Dies sind die Inhalte des Fachs Salonmanagement im Teil II der Meisterprüfung.

### 1.1 Selbstständiger oder angestellter Meister

Egal ob man sich selbstständig machen will oder angestellt ist, durch die Friseurmeisterausbildung wird man zu einem Fachmann bzw. einer Fachfrau auf seinem Gebiet. Der **Meisterbrief** bietet dem Kunden die Garantie dafür, dass er qualitativ hochwertige Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen erhält. In diesem Sinne kann diese

Qualifikation als ein hochwertiges, personengebundenes Gütesiegel für handwerkliche Arbeit gesehen werden.

Mut zum Risiko, Kreativität und Ideenreichtum sind Schlüsselqualifikationen des Friseurmeisters, von dem der Kunde nicht Massenware, sondern auf seine speziellen Bedürfnisse zugeschnittene Produkte und Dienstleistungen erwartet. Der Meister hat dabei die Möglichkeit, Innovationsprozesse aktiv mitzugestalten.

Während in den meisten Großbetrieben Spezialisten für die vielfältigen Aufgabenbereiche zur Verfügung stehen, sind Sie als Handwerksmeister ein unternehmerischer Generalist – als Führungskraft ebenso wie als Selbstständiger. Sie müssen Marktchancen einschätzen, über Produkte, Technologien und Strategien entscheiden, Marketingmaßnahmen planen, Preise festsetzen und das Controlling durchführen. Sie sind Unternehmer, Führungspersönlichkeit und Ausbilder in einem. Im Rahmen der Qualifizierung zum Friseurmeister werden Sie auf diese Rolle vorbereitet. Die Bereitschaft, Risiko zu tragen und Verantwortung zu übernehmen, muss jeder selbst mitbringen.

Friseurmeister sind Individualisten, sie gestalten ihre Arbeit eigenständig und unabhängig. Schon in der Ausbildung haben sie gelernt, flexibel zu denken und zu handeln. Dies ist eine Schlüsselqualifikation, die angesichts der permanenten Veränderung der Rahmenbedingungen eine Grundvoraussetzung für den beruflichen und unternehmerischen Erfolg darstellt.



Nicht ohne Grund hängen die meisten Handwerksmeister ihren **Meisterbrief** in ihren Salons auf. Dem Meisterbetrieb wird von den Kunden Vertrauen entgegengebracht. Dabei zählt nicht nur die fachliche Qualifikation – der Meister ist auch Berater und Ansprechpartner bei Fragen und Problemen. Seine Zuverlässigkeit und sein Engagement werden durch besondere Kundentreue belohnt.

Keine andere vergleichbare Berufsbefähigung bereitet Unternehmensgründer ähnlich intensiv und umfassend auf die Selbstständigkeit vor wie die

Ausbildung zum Meister. Im Rahmen der Meisterausbildung erwirbt man neben Fachpraxis und -theorie alle wirtschaftlichen, rechtlichen sowie berufs- und arbeitspädagogischen Kenntnisse, die es ermöglichen, ein Unternehmen erfolgreich aufzubauen und zu führen. Daher kommt es, dass von Handwerksmeistern geführte Unternehmen dauerhafter im Wettbewerb bestehen als andere. Die Insolvenzzahlen sind im Handwerk weitaus niedriger als in anderen Wirtschaftsbereichen.

Auch für angestellte Führungskräfte des Handwerks ist der Meisterbrief mit hervorragenden Karrieremöglichkeiten verbunden. Viele leitende und verantwortungsvolle Funktionen stehen dem angestellten Friseurmeister offen, z. B. als Betriebsleiter, Sachverständiger oder Kundenberater. Und er kann natürlich als Ausbilder tätig werden.<sup>2</sup>



### Vor- und Nachteile des Angestelltenverhältnisses

	Vorteile	Nachteile
<b>Angestellter Friseurmeister</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sicheres Einkommen unabhängig von der Auftragslage</li> <li>• regelmäßige Arbeitszeiten</li> <li>• Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, in den ersten sechs Wochen der Krankheit 100 % des Gehalts, ab der siebten Woche von der Krankenkasse dann das sogenannte Krankengeld</li> <li>• nach dem Urlaubsgesetz mindestens 24 Tage Urlaub, meistens jedoch in Deutschland 30 Tage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kann seine Arbeitszeit und auch die Arbeitsinhalte aufgrund des Weisungsrechts des Saloninhabers nicht selber bestimmen</li> <li>• kann meistens sein Einkommen auch durch bessere Leistung nicht erhöhen.</li> <li>• Kann meistens nicht so kreativ arbeiten wie ein Selbstständiger</li> </ul>

### Vor- und Nachteile der Selbstständigkeit

	Vorteile	Nachteile
<b>Selbstständiger Friseurmeister</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• freie Einteilung der Arbeitszeit sowie der Reihenfolge und der Inhalte der Tätigkeit</li> <li>• freie Entscheidung, ob Aufgaben selber gemacht oder ausgelagert werden</li> <li>• kann durch eine kundengerechte Leistung seine Gewinnspanne steigern</li> <li>• kann sich durch die freie Zeit- und Arbeitseinteilung viel kreativer beschäftigen und seinen Salon nach seinen eigenen Wünschen gestalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem, wenn der Friseurmeister durch eine Erkrankung ausfällt</li> <li>• Urlaub ist in den ersten Jahren der Salongründung kaum möglich</li> <li>• meist höhere Arbeitszeit als bei den Angestellten</li> <li>• trägt mehr Verantwortung und auch ein viel größeres Risiko</li> </ul>

## 1.2 Übernahme eines Salons oder Neugründung<sup>3</sup>

Die Übernahme eines Salons stellt genauso wie eine Neugründung spezielle Anforderungen an den künftigen Unternehmer. In beiden Fällen müssen die besonderen persönlichen, unternehmerischen und fachlichen Anforderungen erfüllt werden. Die Vor- und Nachteile der jeweiligen Situation sind in folgender Tabelle zusammengefasst:

## Vor- und Nachteile bei Übernahme eines Salons oder Neugründung

	Vorteile	Nachteile
<b>Übernahme eines Salons</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Salon ist auf dem Markt bereits etabliert.</li> <li>• Kunden- und Lieferantenbeziehungen müssen nicht erst aufgebaut werden.</li> <li>• Die Produkte oder Dienstleistungen sind auf dem Markt eingeführt.</li> <li>• Die Beschäftigten sind ein eingespieltes Team.</li> <li>• Es kann auf den Erfahrungen der Vorgängerin oder des Vorgängers aufgebaut werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Salon muss auf bestehenden Vorgaben aufgebaut werden.</li> <li>• Es wird erwartet, dass der Unternehmer sein Können in allen Geschäftsfeldern eines gewachsenen Friseurbetriebs vom Start weg beweist.</li> <li>• Das Vertrauen der Beschäftigten und der Kundschaft muss gewonnen werden.</li> </ul>
<b>Neugründung eines Salons</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Salon kann von Anfang an nach den eigenen Vorstellungen aufgebaut werden.</li> <li>• Der Saloninhaber bestimmt das Tempo des eigenen Unternehmenswachstums.</li> <li>• Die Beschäftigten können danach ausgesucht werden, ob diese zum Unternehmen passen.</li> <li>• Der Unternehmer bestimmt in eigener Verantwortung die Produkt- oder Dienstleistungspalette, die er mit Eröffnung des Salons anbieten will.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Unternehmer muss den Markt für das Produkt oder die Dienstleistung erst erobern.</li> <li>• Kunden- und Lieferantenbeziehungen müssen mühsam aufgebaut werden.</li> <li>• Beschäftigte müssen ausgewählt und eingearbeitet werden.</li> <li>• Die Marktstellung wird nur langsam gefestigt und man muss sich langfristig einen guten Ruf erarbeiten, um sich auf dem Markt zu etablieren.</li> </ul>

Wer einen bestehenden Friseursalon übernehmen will, sollte folgende Fragen klären:

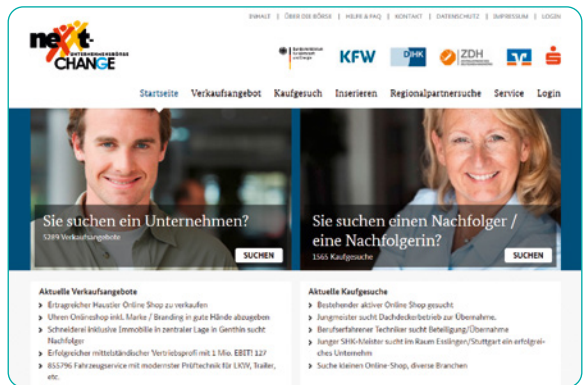
- Wo soll der Standort des zu übernehmenden Salons sein?
- Wie hoch darf der Kaufpreis für den Salon sein?
- Soll es sich um einen Kleinbetrieb oder einen mittleren Betrieb handeln?

Über Unternehmens- oder Nachfolgebörsen im Internet können erste Kontakte geknüpft werden. Übergabewillige Unternehmerinnen und Unternehmer stellen hier ihre Betriebe vor, um kompetente Nachfolgerinnen oder Nachfolger zu finden. Die Einträge sind meist anonym. Den direkten Kontakt stellen die Betreiber der Börsen her beziehungsweise man findet die Kontaktadressen direkt in den Börsen.

Ein Salon kann auf unterschiedliche Weise an einen Nachfolger übergeben werden. Je nach Übernahme- beziehungsweise Übergabeform müssen bestimmte rechtliche und vertragliche Besonderheiten beachtet werden.

Für die Nachfolgeregelung innerhalb der Familie gibt es mehrere Formen der unentgeltlichen Übertragung:

- schrittweise Übertragung durch Beteiligung an einer Personen- oder Kapitalgesellschaft
- vorweggenommene Erbfolge beziehungsweise Schenkung
- gewillkürte Erbfolge per Testament oder Erbvertrag
- gesetzliche Erbfolge



Es ist zu empfehlen, in den genannten Fällen einen Fachanwalt zu Rate zu ziehen.

Neben der unentgeltlichen Übertragung durch Schenkung oder Erbe gibt es die entgeltliche Übertragung eines Salons durch Verkauf. Häufig übernimmt die Nachfolgerin oder der Nachfolger den Betrieb zu einem festen Stichtag.

Bevor man sich zum Kauf eines Salons entschließt, muss der zu übernehmende Salon genau überprüft werden. Als Käufer sollte man sich darüber im Klaren sein, ob man bereit ist, den geforderten Preis zu zahlen.

Da zwischen Verkäufer und Käufer meist verschiedene Meinungen zum Wert eines Friseursalons bestehen, sollten beide Parteien – voneinander unabhängig – versuchen, den Wert des Betriebs möglichst objektiv festzustellen.

Für die Überlegung einer Übernahme eines Salons sind folgende Faktoren mit einzubeziehen:

- Ruf des Friseursalons
- Aufgabengrund der Eigentümerin oder des Eigentümers
- Konkurrenzsituation
- Standort
- mögliche Altlasten
- Personal
- Entwicklungschancen des Salons

Nicht jeder Kauf eines Salons oder von Unternehmensanteilen verläuft gleich. Unterschiede gibt es in Kaufumfang und in der übernehmenden Person:

#### • **Asset-Deal**

Der Käufer übernimmt den gesamten Salon mit allen Wirtschaftsgütern, Forderungen und Verbindlichkeiten. Über das erworbene Eigentum kann der Käufer sofort frei verfügen und es beispielsweise als Sicherheit für Kredite einsetzen.

#### • **Share-Deal (Anteilskauf)**

Der Käufer kauft Geschäftsanteile und wird beispielsweise Gesellschafterin oder Gesellschafter einer GmbH entsprechend der erworbenen Geschäftsanteile.

#### Internet

Die wichtigste Nachfolgebörse im Internet ist die bundesweite Unternehmensbörse [www.next-change.org](http://www.next-change.org).

- **Management-Buy-out (MBO)**

In diesem Fall kaufen Mitarbeiter des Salons den eigenen Betrieb und finanzieren den Kauf aus Eigenmitteln und Fremdkapital.

- **Management-Buy-in (MBI)**

Externe Mitarbeiter eines anderen Salons kaufen den Betrieb.

Die Bewertung eines Friseursalons ist nicht einfach, da es den absolut richtigen Unternehmenswert nicht gibt. Um einen möglichst objektiven Wert des Salons festzustellen, gibt es die folgenden Verfahren:

### Ertragswertverfahren

Das Ertragswertverfahren wird am häufigsten zur Ermittlung des Unternehmenswertes eingesetzt. Das Verfahren berücksichtigt die Anlagealternativen des Kaufinteressenten, der mit seinem Kapital entweder das Unternehmen erwerben kann oder sein Geld am Kapitalmarkt anlegt.

Beim Ertragswertverfahren wird der Unternehmenswert auf Grundlage der zukünftigen Einnahmeüberschüsse und nicht auf Basis der vorhandenen Unternehmenssubstanz ermittelt. Zu diesen Einnahmeüberschüssen zählen auch verdeckte Gewinnausschüttungen.

$$\text{Künftig nachhaltig erzielbarer Jahresertrag} = \frac{\text{Durchschnittliche Betriebsergebnisse der letzten drei Jahre vor dem Bewertungsstichtag}}{\text{Kapitalisierungsfaktor}}$$

Beim Ertragswertverfahren wird der Wert des Salons von den künftigen Zahlungsüberschüssen bestimmt, abgeleitet aus den Betriebsergebnissen der letzten drei Jahre, und ergibt sich damit als Barwert künftiger Zahlungsüberschüsse auf Grundlage der Ergebnisse vergangener Jahre.

$$\text{Unternehmenswert} = \text{Künftig nachhaltig erzielbarer Jahresertrag} \cdot \text{Kapitalisierungsfaktor}$$

Grundlage der Berechnung des Kapitalisierungsfaktors war bis 2015 der Basiszinssatz, der halbjährlich angepasst wurde. Das Bundesministerium für Finanzen hatte den Basiszinssatz für das vereinfachte Ertragswertverfahren in den letzten Jahren ständig gesenkt.

Dieser war im Jahr 2015 mit 0,99 % auf dem niedrigsten Stand seit der Einführung 2009.

2016 wurde der Kapitalisierungsfaktor gleichbleibend auf 13,75 festgelegt.

Das Ertragswertverfahren ist für alle Rechtsformen der Unternehmung anwendbar. Allerdings sind die Betriebsergebnisse um folgende Faktoren zu bereinigen (s. S.13):

## Steuerlicher Wert eines Unternehmens

Hinzurechnungen	Abzüge
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerbilanzielle Korrekturposten (Sonder-/ Teilwertabschreibungen),</li> <li>• Zuführung zu Rückstellungen</li> <li>• Abschreibungen auf den Firmenwert</li> <li>• Einmalige Veräußerungsverluste, außerordentliche Aufwendungen</li> <li>• Nicht bilanzierte Investitionszulagen (wenn auch künftig zu erwarten)</li> <li>• Ertragssteueraufwand</li> <li>• Aufwendungen im Zusammenhang mit nicht betriebsnotwendigem Vermögen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auflösung steuerfreier Rücklagen</li> <li>• Einmalige Veräußerungsgewinne, außerordentliche Erträge</li> <li>• Bilanzierte Investitionszulagen (wenn auch künftig zu erwarten)</li> <li>• Angemessener Unternehmerlohn, soweit in der Gewinn- und Verlustrechnung nicht berücksichtigt, sowie fiktiver Lohnaufwand für unentgeltlich mitarbeitende Familienangehörige des Salons</li> <li>• Erträge aus der Erstattung von Ertragsteuern</li> <li>• Erträge im Zusammenhang mit nicht betriebsnotwendigem Vermögen</li> </ul>

### Beispiel

	2018	2019	2020
Steuerlicher Gewinn	60.000,- €	46.000,- €	55.000,- €
Sonderabschreibungen	-	12.000,- €	-
+ a. o. Aufwand	1.500,- €	1.500,- €	-
+ Ertragssteueraufwand	8.000,- €	7.000,- €	7.500,- €
- a. o. Ertrag	-	4.500,- €	3.500,- €
- kalk. Unternehmerlohn	40.000,- €	40.000,- €	40.000,- €
= Betriebsergebnis	29.500,- €	22.000,- €	19.000,- €
Durchschnittliches Betriebsergebnis			23.500,- €

Kapitalisierungsfaktor seit 2016: 13,75

Der Betriebsinhaber geht davon aus, dass sich das Betriebsergebnis in den nächsten Jahren stabilisieren wird.

$$\text{Künftig nachhaltig erzielbarer Jahresertrag} \cdot \text{Kapitalisierungsfaktor} = \text{Unternehmenswert}$$

$$23.500,- \text{ €} \cdot 13,75 = 323.125,- \text{ €}$$

## Substanzwertverfahren

Beim **Substanzwertverfahren** wird der Substanzwert als Summe der im Unternehmen vorhandenen Vermögensgegenstände abzüglich der Schulden ermittelt. Betriebsnotwendiges Vermögen wird mit den Wiederbeschaffungskosten bewertet; nicht be-

etriebsnotwendiges Vermögen mit dem zu erzielenden Veräußerungspreis. Der Wert für die Substanz des Unternehmens (z. B. Immobilien, Maschinen, Geräte, Einrichtungen, Fahrzeuge und Warenlager) ist nicht der Bilanz zu entnehmen.

### Beispiel

Anlagevermögen		
• Bebautes Grundstück	Verkehrswert	240.000,- €
• Geräte, Ausstattung	Verkehrswert	45.000,- €
• Fahrzeuge	Verkehrswert	35.000,- €
+ Umlaufvermögen		45.000,- €
./. Fremdkapital		60.000,- €
<b>= Substanzwert</b>		<b>305.000,- €</b>

## Unternehmenswert – AWH-Verfahren

Ein einheitliches Verfahren zur „richtigen“ Ermittlung des Kaufpreises eines Unternehmens gibt es in der Praxis nicht. Viele Methoden kombinieren beide Verfahren. Welches Bewertungsverfahren angewendet wird, hängt vom Bewertungszweck, der Salongröße und vom vorhandenen Datenmaterial ab. Die Rechtsprechung wendet beispielsweise die **Ertragswertmethode** an, wenn ausscheidende Gesellschafterinnen und Gesellschafter abgefunden werden müssen. Familiengerichte berechnen wiederum für Zugewinnansprüche den Unternehmenswert aus der  **Hälfte von Substanz- und Ertragswert**.

Die **Arbeitsgemeinschaft der Wert ermittelnden Betriebsberater im Handwerk (AWH)** hat zur Bestimmung des Unternehmenswerts ein Bewertungsverfahren speziell für Handwerksunternehmen entwickelt. „Wie viel ist mein Betrieb eigentlich wert?“ Diese Frage stellt sich vielen Unternehmern spätestens dann, wenn es darum geht, das Unternehmen zu übergeben. Ist dann kein Familienmitglied vorhanden, das für eine Nachfolge in Frage kommt, so muss häufig ein Nachfolger außerhalb der eigenen Familie gesucht werden, der das Unternehmen übernimmt und weiterführt. Neben der Festsetzung eines Preises beim Verkauf eines Friseursalons benötigt man den **Unternehmenswert**

auch bei der Aufnahme neuer Gesellschafter, bei Erbschaftsfällen, bei der Trennung von Gesellschaftern, beim Kauf eines Unternehmens, bei Scheidungen und vielen weiteren Fällen.

In der Betriebswirtschaft und der aktuellen Rechtsprechung wird der Wert eines Unternehmens fast ausschließlich durch den Ertragswert ermittelt. Es werden daher in aller Regel nicht die im Unternehmen vorhandenen Anlagen bewertet. Die Bewertung beruht vielmehr auf den zu erwartenden Betriebsergebnissen. Durch die Projektion der



bereinigten Vergangenheitsergebnisse in die Zukunft und durch die Kapitalisierung der zukünftig zu erzielenden Überschüsse wird der Ertragswert ermittelt.

Jedoch kann man die einzelnen Bewertungsschritte in diesem Verfahren sehr unterschiedlich angehen. Bisher wurde von den meisten Bewertern (z. B. Wirtschaftsprüfer, Steuerberater) unabhängig von der Betriebsart und -größe das aus der Industrie stammende Verfahren des IDW (Institut der Wirtschaftsprüfer) verwendet. Für die im Friseur-Handwerk typischen Klein- und Mittelbetriebe gelten jedoch einige Besonderheiten, z. B.

- starke Beeinflussung der Ertragslage durch die Inhaberpersönlichkeit,
- finanzielle Gestaltungsoptionen durch Haftungsverflechtung von Privat- und Betriebsvermögen,
- mangelnde betriebswirtschaftliche Planungsmethoden,
- begrenztes Budget für den Bewertungsaufwand.

#### Internet

Arbeitsgemeinschaft der Wert ermittelnden Betriebsberater im Handwerk (AWH)  
<http://awh.zdh.de>

Diesen Besonderheiten trägt der von Betriebsberatern der Handwerksorganisationen erarbeitete AWH-Standard Rechnung. Er stellt somit eine entsprechende Modifikation des IDW-Standards dar. Mithilfe dieses bundesweit standardisierten Bewertungsverfahrens wird auf Basis des Ertragswertverfahrens ein realistischer Wert für Handwerksunternehmen errechnet, der eine geeignete und faire Basis beispielsweise für Verkaufsverhandlungen bietet.<sup>4</sup>

#### Unternehmensbewertung in der Praxis

Eine grobe Einschätzung des Kaufpreises für einen Friseursalon erhält man, wenn man 40 % des Jahresumsatzes ansetzt. Dazu werden die Jahresumsätze der letzten drei Jahre herangezogen und vermitteln so eine erste Einschätzung des Unternehmenswerts. Eine genauere Bewertung des Kaufpreises ergibt sich aus der Formel

Kaufpreis = halber Ertragswert + halber Substanzwert + ideeller Wert

Dabei werden Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnung der letzten drei Jahre herangezogen unter Einbeziehung eines ideellen Wertes aufgrund des Images, der Lage und des Kundenstamms des Salons. Zu berücksichtigen ist, dass nach einem Kauf durchaus noch Investitionen notwendig sein können.

Die Gestaltung des **Unternehmenskaufvertrags** ist zeitaufwendig. Er sollte mindestens folgende Punkte enthalten:

- genauer Zeitpunkt und Voraussetzungen des Unternehmensübergangs
- Angaben zur Verjährung von Ansprüchen, zum Gerichtsstand bei Auseinandersetzungen und zu einem möglichen Wettbewerbsverbot der Verkäuferin oder des Verkäufers
- empfehlenswert: Klärung etwaiger Haftungsfragen (z. B. Namensübernahme, Haftung gegenüber Finanzamt, Sozialversicherung, Gewährleistung)
- die verkaufte Einrichtung ist schuldenfrei
- gegebenenfalls Übernahme laufender Kredite
- bestehende Mietverhältnisse oder Leasingverträge

## 1.3 Franchise



Der Deutsche Franchise Verband e. V. definiert den Begriff wie folgt: „Franchising ist ein auf Partnerschaft basierendes Vertriebssystem mit dem Ziel der Verkaufsförderung. Dabei räumt ein Unternehmen, das als sogenannter Franchisegeber auftritt, seinen Partnern (den Franchisenehmern) das Recht ein, mit seinen Produkten oder Dienstleistungen unter seinem Namen ein Geschäft zu betreiben.“

Der Begriff stammt aus dem Französischen und geht zurück auf das 17. und 18. Jahrhundert. Damals gaben Könige zuverlässigen Persönlichkeiten das Recht, gegen

ein Entgelt Güter und Dienstleistungen zu vertreiben.

Heute beruht Franchise auf einer vertraglichen Zusammenarbeit, in der der Franchisenehmer seine Erzeugnisse oder seine Dienstleistungen rechtlich selbstständig verkauft und dafür Gebühren an den Franchisegeber zahlt. Die Gebühr ist für die Verwendung einheitlicher Ausstattung, für einen einheitlichen Namen und Auftreten nach außen, ein Symbol oder zur Nutzung einer Marke und für ein einheitliches Vertriebssystem sowie oftmals für gemeinsame Buchhaltung. Der Franchisegeber bildet den Franchisenehmer aus, er überprüft die Umsetzung des Konzeptes und darf Anweisungen erteilen. Der Franchisenehmer ist rechtlich ein Selbstständiger; er handelt mit eigenen Namen und auf eigene Rechnung. Es gibt verschiedene Auffassungen des Kooperationsmodelles. Während sich in Europa zunächst eigenständige Systeme wie Genossenschaften, Handelsketten oder Agenturen gebildet haben, wurden in den USA sämtlichen auf gleichen Ebenen kooperierende Vertriebe unter dem Begriff Franchise zusammengefasst. Entscheidend für das Bestehen von Franchise ist die enge Zusammenarbeit von Franchisegebern und Franchisenehmern, die alle als rechtlich selbstständige Unternehmung bestehen bleiben. Die Kooperation findet nur in einem vertraglich klar vorgegebenen Rahmen statt. Ein Franchisesystem ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Selbstständige Unternehmer vereinbaren vertraglich eine auf Dauer angelegte Zusammenarbeit.
- Der Franchisenehmer erhält gegen Bezahlung die Erlaubnis, Rechte des Franchisegebers in einem genau festgelegten Rahmen zu verfügen, diese Rechte sind u. a.: Benutzung von Markennamen und/oder Firma, Anwendung einer Rezeptur, Erzeugung und/oder Vertrieb einer Warengruppe oder Dienstleistung.
- Unterstützung vom Franchisegeber beim Aufbau sowie der laufenden Führung des Betriebs.<sup>5</sup>

### Vor- und Nachteile für Franchisenehmer und -geber

	Vorteile	Nachteile
<b>Franchise-nehmer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schneller Zutritt in den Markt, weil das System bekannt und etabliert ist.</li> <li>• Oft besteht Gebietsschutz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahlung einer laufenden Franchisegebühr in Prozent des eigenen Umsatzes</li> </ul>



	Vorteile	Nachteile
<b>Franchisegeber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erprobtes Geschäftskonzept mit komplettem Leistungspaket</li> <li>• höhere Kreditwürdigkeit bei Banken wegen reduziertem unternehmerischen Risikos.</li> <li>• Der Friseursalon kann Größenvorteile (z. B. bei Werbeaktionen oder Einkäufen) nutzen.</li> <li>• Effiziente in der Praxis bewährte Arbeitsabläufe</li> <li>• Verbesserte Leistung im Salon durch fortlaufende Schulungen und Weiterbildungen</li> <li>• Missstände werden durch Kontrolle des Franchisegebers erkannt und verändert.</li> <li>• Kein Aufwand eines Filialsystems notwendig</li> <li>• Aufbau eines für sein Unternehmen zugeschnittenen Vertriebsnetzes</li> <li>• Steigende Attraktivität bei den Lieferanten</li> <li>• Schnelle Expansionsmöglichkeiten</li> <li>• Geringes wirtschaftliches Risiko.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventuell Beeinträchtigung des eigenen Images des Salons durch Aktionen des Franchisegebers und der anderen Franchisenehmer</li> <li>• Verzicht auf einen Teil der Erträge</li> <li>• Risiko, als Arbeitgeber von Scheinselbstständigen angesehen und nachträglich mit rückständigem Arbeitsentgelt, Sozialabgaben und Einkommensteuern belastet zu werden.</li> </ul>

## 1.4 Stuhlmiete – Platzmiete – Rent a Chair

Es geht hier darum, in einem Salon weitere selbstständige kleine Salonunternehmer zu schaffen. Stuhlmiete ist für den Mieter im Wesentlichen das Gleiche, wie ein kleines Geschäft zu besitzen, das sich allerdings in einem fremden Salon befindet. Der Stuhlmietende ist sein eigener Chef, vereinbart Termine, kauft Produkte, kassiert, hat eine Steuernummer und bezahlt seine eigene Sozialversicherung. Er hat keinen Anspruch auf bezahlten Urlaub oder bezahlte Weiterbildung.

**Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten für die Stuhlvermietung:**

1. Vermietung zum Fixpreis, Mieter benutzt Infrastruktur des Vermieters.
2. Vermietung mit Umsatzbeteiligung unter vorheriger Festlegung eines Mindestumsatzes.



Wichtig ist es, einen Vertrag abzuschließen, in dem sämtliche Abmachungen festgehalten sind:

- Mietpreis,
- Kündigungsfrist,
- welche Bereiche in der Nutzung eingeschlossen sind und
- welche nicht in der Nutzung eingeschlossen sind (z. B. Rezeption, Buchhaltung, Kasse, Reinigung, Telefon, Software, Kreditkarte).
- Der Stuhlmietter erhält eine monatliche Rechnung über Miete und Materialverbrauch. Es gelten die gleichen gewerberechtlichen Voraussetzungen wie für Saloninhaber. Man benötigt einen Gewerbeschein und hat damit die gleichen Auflagen wie ein Salonunternehmer zu erfüllen, also Meisterprüfung und Unternehmerprüfung.

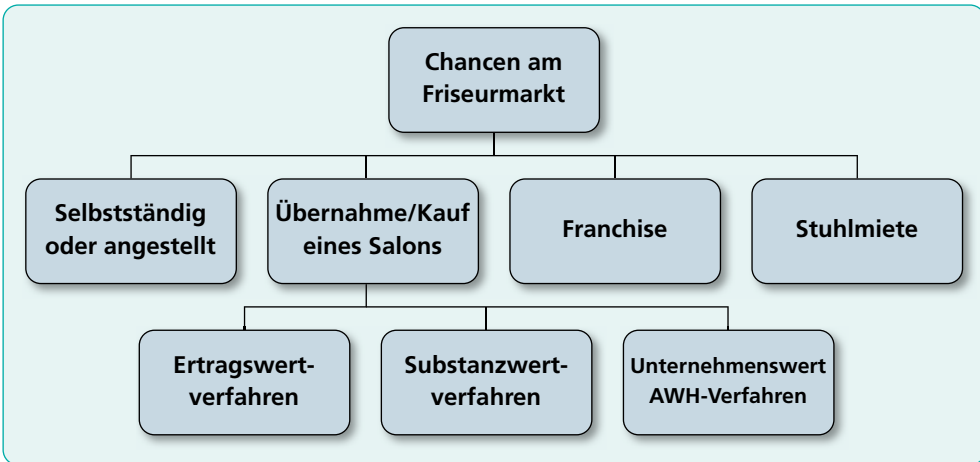
Die Höhe der Miete hängt von Lage, Salonpositionierung und Kundschaft ab. Die Arbeitszeit ist in der Regel Sache des Mieters. Der Stuhlvermieter kann entscheiden, ob der Mieter einen Schlüssel erhält, um auch zu anderen als den üblichen Öffnungszeiten arbeiten zu können. Diese Frage sollte im Vorfeld eindeutig abgeklärt werden. Auch der Produktverkauf ist eine Sache der Vereinbarung. Der Mieter kann eigene Produkte einkaufen und verkaufen, außer es existiert eine gegenteilige Vereinbarung – der Vermieter kann allerdings bestimmen, ob die gewählte Marke in den Salon passt oder nicht. Terminvergabe und Kundenstock gehören in die Verantwortung des Mieters. Um Vorwürfen der Kundenabwerbung nachhaltig vorzubeugen, ist eine strikte Trennung empfohlen. Wichtig ist, dass im Vertrag verankert ist, dass der Mieter selbst verantwortlich für seine Kunden ist.

Das Salonmarketing sollte im Vorfeld abgeklärt sein. Generell ist aber der Mieter für sein eigenes Marketing (Kundenansprache, Visitenkarten, etc.) verantwortlich.

Im Vertrag müssen alle Eventualitäten bedacht werden, über die es sonst später zu Streit kommen könnte. Wenn es beispielsweise irgendwann darum geht, wer welche Kosten zu welchen Teilen zu tragen hat, wer für mögliche Schäden aufkommt oder wer in welcher Situation wie viel zu bestimmen hat, sind Auseinandersetzungen oft nicht mehr zu vermeiden. Aber nicht nur die eigentliche Stuhlmiete im Salon muss geregelt sein, auch die gewerblichen und privaten Versicherungen des Stuhlmietters müssen zu seiner Tätigkeit passen. Der Stuhlmietter ist ein selbstständiger Unternehmer, der für seine geschäftliche und private Absicherung und für seine Altersvorsorge selbst verantwortlich ist. Für einen Existenzgründer, der mit minimalem Kapitaleinsatz in die Selbstständigkeit als Friseur starten will, ist die Stuhlmiete eine ideale Möglichkeit.<sup>6</sup>

Für die Übergangszeit, bis man sich einen klassischen stationären Salon leisten kann, bietet sich auch als Alternative an, die Friseurdienstleistung direkt beim Kunden als mobiler Friseurbetrieb (siehe S. 32) zu erbringen. Der Ort, an dem die Friseur Tätigkeit ausgeübt wird, ist dann nicht der klassische Friseurladen, sondern die Wohnung des Kunden, das Krankenhaus oder das Alters- oder Pflegeheim. Auf dem Land gibt es diese Form der Friseurdienstleistung schon lange, aber auch in den Städten schätzen immer mehr Kunden mit dem Wunsch nach hoher Flexibilität und Bequemlichkeit und Geschäftsleute, wie etwa viel beschäftigte Manager, diesen Service.

## 1.5 Zusammenfassung



## 1.6 Aufgaben zur Wiederholung und Vertiefung

1. Welche beruflichen Möglichkeiten bieten sich nach bestandener Meisterprüfung im Friseur-Handwerk? (Lösungshinweis S. 8)
2. Nennen Sie je drei Vor- und Nachteile für einen angestellten Friseurmeister gegenüber einem selbstständigen Friseurmeister? (Lösungshinweis S. 9)
3. Welche Überlegungen sind bei der Übernahme eines bestehenden Friseursalons zu treffen? (Lösungshinweis S. 10)
4. Worin sehen Sie wesentliche Vorteile in der Übernahme eines bestehenden Salons? (Lösungshinweis S. 10)
5. Unterschiede bei der Unternehmensübertragung gibt es im Kaufumfang und in der übernehmenden Person. Beschreiben Sie die verschiedenen Möglichkeiten. (Lösungshinweis S. 11)
6. Wie lässt sich der Wert bei der Übernahme eines Salons ermitteln? (Lösungshinweis S. 12 ff.)
7. Sie wollen einen bestehenden Friseursalon übernehmen. Diese Zahlen liegen vor:

	2018	2019	2020
Steuerlicher Gewinn	50.000,-	48.000,-	58.000,-
Sonderabschreibungen	10.000,-	8.000,-	-
a.o. Aufwand	2.500,-	-	2.000,-
Ertragsteueraufwand	6.000,-	5.500,-	7.000,-
a.o. Ertrag	1.500,-	4.500,-	-
kalk. Unternehmerlohn	35.000,-	35.000,-	35.000,-
Betriebsergebnis			

Rechnen Sie mit dem vom Bundesministerium für Finanzen festgelegten Kapitalisierungsfaktor.

Ermitteln Sie den Wert des Salons nach der Ertragswertmethode. (Lösung S. 205)

- 8.** Wie ermitteln Sie den Substanzwert eines zu übernehmenden Friseursalons? (Lösungshinweis S. 13 f.)
- 9.** Was versteht man bei der Wertermittlung von Friseursalons unter dem AWH-Verfahren? (Lösungshinweis S. 14 f.)
- 10.** Welche Punkte sollte ein Kaufvertrag für die Übernahme eines Friseursalons unbedingt enthalten? (Lösungshinweis S. 15)
- 11.** Erklären Sie den Begriff Franchise und nennen Sie fünf Argumente für die Zusammenarbeit mit einem Franchisegeber. (Lösungshinweis S. 16 f.)
- 12.** Welche wichtigen Punkte sollten bei einer Stuhlmiete vertraglich unbedingt geregelt werden? (Lösungshinweis S. 18)
- 13.** Ganz ohne Investitionen kann auch ein mobiler Salon nicht betrieben werden. Überlegen Sie, welche Grundausstattung sinnvoll und notwendig ist. (Lösungshinweis S. 18)