

HANDWERK

Betriebsvergleich



Friseurhandwerk 2011



Landes-Gewerbeförderungsstelle
des nordrhein-westfälischen
Handwerks e.V.

Vorwort	Die konjunkturelle Lage	Der Betriebsvergleich zeigt den Weg	Von der Buchführung zur Kalkulation
---------	-------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

Was sagen die Bilanzen?

Ist Ihr Betrieb
krisensicher finanziert?

Wie hat sich Ihr Betrieb in den
letzten Jahren entwickelt?

Haben Sie Fragen?

Im Rahmen der Untersuchungsreihe „Betriebswirtschaftliche Vergleichszahlen der Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks“ wird hiermit der Betriebsvergleich für das Friseurhandwerk vorgelegt.

Der Erfolg eines Unternehmens hängt neben vielschichtigen externen Marktproblemen im Wesentlichen von seiner Kostenstruktur ab. Mit der Kostenrechnung und -kontrolle hat der Unternehmer ein Hilfsmittel zur Verfügung, das erkennen lässt, wo und in welcher Höhe in seinem Betrieb Kosten angefallen sind. Erst wenn er diese Kosten kennt, ist er in der Lage, wichtige betriebswirtschaftliche Entscheidungen zu treffen.

Das ist aber nicht allein auf der Grundlage der eigenen Datensituation möglich. Vielmehr ist es ideal, wenn der Unternehmer seine Daten mit denen gleichartiger Betriebe vergleichen kann. Der hier vorliegende Betriebsvergleich soll ihm diese Vergleichszahlen an die Hand geben. Mit ihrer Hilfe kann er sein Unternehmen auf Schwachstellen analysieren. Dabei soll beachtet werden, dass die Zahlen Durchschnittswerte wiedergeben, die aus leistungsstarken und auch leistungsschwächeren Betrieben gewonnen werden.

Friseursalons, die sich an der nächsten Untersuchung beteiligen wollen, werden schon heute gebeten, ihre Anschrift der Landes-Gewerbeförderungsstelle mitzuteilen.

Die Herausgeber danken den beteiligten Betrieben und den dem Handwerk nahestehenden Steuerberatungsbüros sowie Herrn Dipl.-Kfm. Ulrich Westermair, Unternehmensberater für das Friseurhandwerk, die wesentlich an der Herausgabe dieses Betriebsvergleiches beteiligt waren.

Insbesondere danken wir dem Minister für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen, der die Veröffentlichung dieser Untersuchung finanziell unterstützt. Dieser Betriebsvergleich wird allen Friseurbetrieben im Land Nordrhein-Westfalen über den Verband oder über die Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks (www.lgh.de) kostenlos als pdf-Datei zur Verfügung gestellt.

Düsseldorf, Oktober 2012

Friseur- und Kosmetikverband NRW

Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH)

Die konjunkturelle Lage im nordrhein-westfälischen Friseurhandwerk 2011/2012

von Wolfgang Dürig, Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, Essen

Das nordrhein-westfälische Handwerk konnte mit dem Ergebnis des Wirtschaftsjahres 2011 sehr zufrieden sein. Umsatzzuwächse des zulassungspflichtigen Handwerks in Höhe von 6,8%, ein positiver Saldo bei der Beschäftigungsentwicklung (0,6%) und Rekordwerte in den Konjunkturumfragen sind der Beleg für eine stabile wirtschaftliche Entwicklung in einem unsicheren Umfeld. Wachstumsträger waren vor allem das Baugewerbe sowie die Investitionsgüterhandwerke. Die Umsatzzuwächse der Dienstleistungshandwerke für den privaten Bedarf (1,5%) fielen dagegen deutlich niedriger aus als im Gesamthandwerk. Dies lag unter anderem daran, dass die Konsumausgaben der privaten Haushalte mit jahresdurchschnittlich 1,7% nur sehr verhalten zunahmen. Die Zurückhaltung der Konsumenten ist durch den verlangsamten Anstieg der real verfügbaren Einkommen zu erklären (Preisanstieg, geringe Zinsen auf Vermögen und Ersparnisse).

Dies kann auch dazu beigetragen haben, dass die Nachfrage nach Friseurdienstleistungen laut Gesellschaft für Konsumforschung bundesweit nur leicht gestiegen ist.¹ 2011 gingen die deutschen Frauen im Schnitt 5,5 Mal pro Jahr zum Friseur, bei den Männern waren es 6,9 Friseurbesuche. Für die erlangten Dienstleistungen bezahlten die Frauen durchschnittlich 43,95 Euro und die Männer 15,45 Euro. Die Frequenz der Friseurbesuche hat sich gegenüber dem Vorjahr nicht verändert. Bei den durchschnittlichen Ausgaben ist ein leichter Anstieg zu verzeichnen.

In Nordrhein-Westfalen gingen die Umsätze der Friseurunternehmen durchschnittlich um 1,1% zurück. Gleichzeitig sank die Zahl der Beschäftigten um 3,3%. Insgesamt arbeiteten in Nordrhein-Westfalen 53.748 Friseure in 16.023 Salons. Sie erzielten einen Umsatz von 1,25 Mrd. Euro.² Die Wettbewerbssituation ist in diesem Markt nach wie vor angespannt. Dies drückt sich unter anderem in der Fluktuation im Betriebsbestand aus: 2011 wurden 1.372 Eintragungen in die Handwerksrollen der Kammern vorgenommen. Im gleichen Zeitraum meldeten sich 1.303 Betriebe ab. Per Saldo gab es erneut einen Anstieg um 0,4%. Dies klingt zunächst nicht beunruhigend. Doch innerhalb der letzten zehn Jahre ist der Betriebsbestand um 2.500 Einheiten beziehungsweise 18,7%, angestiegen, die Zahl der Einwohner des Landes hat hingegen um 1,2% abgenommen. Die Zahl der Einwohner je Friseursalon in Nordrhein-Westfalen ist von 1.338 auf 1.114 gesunken.

Die Umsatzentwicklung lässt sich aufgrund der Umstellung der Handwerksstatistik verlässlich für die Jahre 2008 bis 2011 darstellen. 2008 wurden in den Betrieben mit Friseurdienstleistungen und dem Verkauf von Handelswaren 1,28 Mrd. Euro umgesetzt. Für 2011 errechnet sich ein Umsatz von 1,25 Mrd. Euro. Mit Ausnahme eines leichten Anstieges in 2009 ist ein kontinuierlicher Umsatzrückgang zu verzeichnen. Der durchschnittliche Jahresumsatz pro Betrieb ist in den vier Jahren von 108.320 Euro auf 103.143 Euro gefallen. Hierbei handelt es sich um Nominalwerte. Der Verbraucherpreisindex für Friseurleistungen ist im Jahre 2011 um jahresdurchschnittlich 1% gestiegen.³ Bei einem nominalen Umsatzrückgang von 1,1% errechnet sich somit ein Realumsatzverlust von 2,1%.

Um die Kosten im verträglichen Rahmen zu halten, haben die Unternehmen unter anderem versucht, ihre Ausgaben für Personal zu senken. Dies geschah durch Absenkung der Zahl der Vollzeitbeschäftigten und einen verstärkten Einsatz von Teilzeit- und Hilfskräften. Nach der Handwerkszählung 2009 (Unternehmensregisterauswertung) waren 57.983 sozialversicherungspflichtige Personen im nordrhein-westfälischen Friseurhandwerk tätig, darunter 12.023 (20,7%) als geringfügig entlohnt Beschäftigte. Laut Statistischem Bundesamt verdienen Friseure durchschnittlich 1.315 Euro brutto im Monat (Gesamtschnitt aller Berufe 3.093 Euro). Damit liegen sie am unteren Ende aller Berufe. Die durchschnittliche Betriebsgröße ist immer weiter zurückgegangen und liegt inzwischen – umgerechnet auf Vollzeitäquivalente – unter drei Beschäftigten je Salon.

Die am vorliegenden Betriebsvergleich beteiligten Unternehmen repräsentieren hinsichtlich ihrer Betriebsgröße und ihres durchschnittlichen Umsatzes das mittlere Segment des Friseurhandwerks. In der Gruppe I erzielten die Betriebe einen Durchschnittsumsatz von 62.900 Euro, in der Gruppe II rund 179.100 Euro. Die in Tabelle 3 zusammengefassten Umsatzwerte abzüg-

Was sagen die Bilanzen?

Ist Ihr Betrieb
krisensicher finanziert?Wie hat sich Ihr Betrieb in den
letzten Jahren entwickelt?

Haben Sie Fragen?

lich Materialeinsatz, Personalkosten und sonstigem Aufwand ergeben im Durchschnitt aller untersuchten Salons ein Betriebsergebnis von gut 33.600 Euro. Eine solche Rechnung berücksichtigt allerdings nicht, dass weitere Kosten in Ansatz zu bringen sind, die im finanzamtsorientierten Rechnungswesen nicht auftauchen: die kalkulatorischen Kosten. Da im Friseurhandwerk der Inhaber in der Regel mitwirkt, ist sein Einsatz mit einem kalkulatorischen Unternehmerlohn zu berücksichtigen, da sein Einkommen nicht unter den Personalkosten verbucht wird. Ähnliche Kostengrößen sind für Zinsen, Miete (bei selbstgenutztem Eigentum), AfA und Wagnisse in Ansatz zu bringen. Folgt man dieser betriebswirtschaftlichen Rechnung, dann wandelt sich das positive Betriebsergebnis in einen durchschnittlichen Verlust von knapp 6.100 Euro.

Der Betriebsvergleich zeigt auf, welche Kosten je Kunde im laufenden Betrieb entstehen und mit welchem Anteil dieser Aufwand in die Preiskalkulation eingehen müsste. Allein an Personal- und Materialkosten sind demnach pro Kunde rund 21 Euro zu berechnen. Bedenkt man die oben genannten von der GfK ermittelten Umsätze pro Kunde, dann werden zumindest im Bereich der Herren diese Kosten nicht abgedeckt. In dem Zahlenwerk dieses Betriebsvergleiches wird zwischen Herren- und Damenfach nicht unterschieden und ein Umsatz pro Kunde von 30,77 Euro ermittelt. Es verbleiben also nicht einmal 10 Euro, um für den sonstigen Aufwand eine Kostendeckung zu erzielen. Das betriebswirtschaftliche Ergebnis pro Kunde ist folglich negativ.

Besonders alarmierend ist offenbar die Liquiditätssituation vieler Salons (Tab. 16). Die beiden Indikatoren (Liquidität 1 und 2) sind insbesondere bei den Unternehmen der Gruppe 2 deutlich im negativen Bereich. Die Finanzierungsmöglichkeiten hängen nicht zuletzt von der Eigenkapitalunterlegung ab. Hier sieht es insbesondere in den Unternehmen der Gruppe I nicht zufriedenstellend aus. Das Eigenkapital vermindert sich um über 6.000 Euro, nachdem der Vortrag bereits ein Minus von 5.300 Euro ausgewiesen hatte.

Das nordrhein-westfälische Friseurhandwerk konnte nicht im gleichen Maße wie das Gesamthandwerk von der günstigen gesamtwirtschaftlichen Lage profitieren. Die Konsumausgaben haben sich schwach entwickelt und die Verbraucher sind nicht geneigt, ihre Ausgaben für Körperpflege deutlich zu erhöhen. Im Friseurhandwerk sind bei sinkender Einwohnerzahl und steigendem Betriebsbestand die Wettbewerbsbedingungen außerordentlich hart. In diesem Umfeld können sich nur Unternehmen mit einer guten regionalen Verankerung und einem attraktiven Profil behaupten.

1 Vgl. Gesellschaft für Konsumforschung (2012), Friseurmarkt 2011. Nürnberg: GfK.

2 Die Angaben zu der Zahl der Beschäftigten und zum Umsatz beruhen auf einer Hochrechnung des Westdeutschen Handwerkskammertages auf Grundlage der Unternehmensregisterauswertung 2009 und der Handwerksberichterstattung. Bei der Zahl der Betriebe handelt es sich um die in den Handwerksrollen des Landes verzeichneten Salons. Vgl. Westdeutscher Handwerkskammertag (2012), Handwerk in Nordrhein-Westfalen.- Handwerksstatistik 2011/2012. Düsseldorf: WHKT.

3 Vgl. it.nrw (2012), Verbraucherpreisindizes für Nordrhein-Westfalen. Statistische Berichte MI-j/12, Düsseldorf.

Der Betriebsvergleich zeigt den Weg

Zu welcher Größenklasse gehört Ihr Betrieb?

Nur in etwa gleichgelagerte Betriebe können miteinander verglichen werden. Aus diesem Grunde sind die untersuchten Betriebe nach dem Kriterium „Umsatz“ differenziert. Um Ihre Zahlen mit den Durchschnittswerten vergleichen zu können, müssen Sie anhand Ihres Gesamtumsatzes feststellen, zu welcher Größenklasse Sie gehören.

› siehe Tabelle 1

Ihr Betrieb gehört zur Größenklasse : _____

Die Zahl der teilnehmenden Betriebe ist im Vergleich zum Vorjahr bedauerlicherweise gesunken. Hatten im Jahr 2010 180 Friseurunternehmen am Betriebsvergleich teilgenommen, so sind es nun 169. Auch die Teilnehmerstruktur hat sich leicht verändert. Die Salons mit einem Jahresumsatz von über 100.000 Euro stellen ca. 48% der Teilnehmer, die Betriebe mit einem Jahresumsatz von unter 100.000 Euro sind somit mit ca. 52% an der Auswertung beteiligt. Dadurch ist die Vergleichbarkeit der Zahlen der Gesamtauswertung mit denen des Vorjahres weitgehend möglich. Dennoch erscheint es, wie in den Vorjahren, sinnvoll, sich bei der Analyse mehr auf die Ergebnisse der beiden Größenklassen im Einzelnen zu konzentrieren. Aufgrund der relativ geringen Teilnehmerzahl ist der Vergleich auch weiterhin kein repräsentativer Durchschnitt für alle Friseure in Nordrhein-Westfalen. Es können aus den Zahlen jedoch Tendenzen abgeleitet werden.

Mit der Teilnehmerzahl steht und fällt die Aussagekraft jedes Betriebsvergleichs. Je mehr Betriebe teilnehmen, desto besser ist die Aussagekraft. Jeder Friseurunternehmer, der diesen Vergleich zur Grundlage seiner betriebswirtschaftlichen Analysen verwendet, sollte nicht nur im kommenden Jahr teilnehmen, sondern auch einen oder mehrere zusätzliche Unternehmer ermutigen, einen Erhebungsbogen auszufüllen.

Tabelle 1: Einteilung der Größenklassen

Salons mit einem Umsatz bis 100.000 Euro	Größenklasse I	88
Salons mit einem Umsatz größer als 100.000 Euro	Größenklasse II	81
Alle Betriebe	Gesamtauswertung	169

Was sagen die Bilanzen?	Ist Ihr Betrieb krisensicher finanziert?	Wie hat sich Ihr Betrieb in den letzten Jahren entwickelt?	Haben Sie Fragen?
-------------------------	--	--	-------------------

Wie sieht Ihre Beschäftigtenzahl aus?

Die Zahl der Beschäftigten ist auf Vollzeitkräfte umgerechnet: Vollzeitkraft = Beschäftigter, der das ganze Jahr mit einer normalen wöchentlichen Arbeitszeit im Salon tätig ist.

Beispiele:

Teilzeitkraft mit 32 Stunden pro Woche = 0,8 Beschäftigte

Teilzeitkraft mit 24 Stunden pro Woche = 0,6 Beschäftigte,

Teilzeitkraft mit 16 Stunden pro Woche = 0,4 Beschäftigte.

Die Lehrlinge sind in allen Lehrjahren mit 0,33 bewertet.

› siehe Tabelle 2

Die Beschäftigtenstruktur zeigt bei den beiden Größenklassen eine unterschiedliche Entwicklung: Die umsatzstärkeren Betriebe über 100.000 Euro Jahresumsatz erreichen mit 4,9 Mitarbeitern einen um 0,1 Beschäftigte höheren Wert als im Vorjahresvergleich. Hier ist also, nach der ungünstigen Entwicklung des Jahres 2009, weiter eine verhaltene Erholungstendenz bei der Beschäftigung erkennbar. Die Mitarbeiterzahl in den kleinen Salons unter 100.000 Euro Jahresumsatz lag bei 2,0 und damit um 0,1 Beschäftigte niedriger als im Jahr 2010. Der produktive Anteil der Betriebsinhaber liegt bei 0,9, d.h. sie arbeiten zu 90% produktiv mit.

Bei den Betriebsinhabern bleibt weiterhin der schon in den letzten Jahren festgestellte Weg „hin zum Stuhl“ erhalten. Dies bedeutet eine Umkehrung der Entwicklung, die zu Beginn der 80-er Jahre einsetzte. Damals wurde die Notwendigkeit einer stärkeren unternehmerischen Ausrichtung der Salons erkannt. Die Chefs versuchten, durch weniger eigene handwerkliche Arbeit am Kunden mehr kaufmännische und organisatorische Akzente zu setzen. Aktuell muss weiterhin davon ausgegangen werden, dass ein selbstständiger Friseur seine kaufmännischen Hausaufgaben verstärkt außerhalb der Geschäftszeiten erledigt, weil er aufgrund der Markt- und Kostenentwicklung wieder mehr als fachliche Arbeitskraft gefragt ist. Die Betriebsinhaber arbeiten weiterhin zu 90% produktiv mit. Dies lässt darauf schließen, dass sich ihre rein handwerkliche Arbeitszeit weiterhin auf ca. 45 bis 50 Stunden pro Woche erstreckt. Interessant ist die Beobachtung, dass sich gerade bei den Inhabern der kleineren Salons, die besonders auf die Arbeits- und Umsatzleistung ihrer Inhaber angewiesen sind, deren Arbeitseinsatz bei 90% eingependelt hat. Insgesamt bleibt die Struktur im Friseurhandwerk wie in den Vorjahren kleinstetrieblich.

Tabelle 2: Struktur der produktiv Beschäftigten

Größenklasse	I		II		Gesamtauswertung		Ihr Betrieb	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
2.01 Betriebsinhaber	0,9	45,0	0,9	18,4	0,9	25,7		
2.02 Fachkräfte	1,0	50,0	3,6	73,4	2,3	65,7		
2.03 Bewertete Lehrlinge	0,1	5,0	0,4	8,2	0,3	8,6		
2.04 Summe produktiv Beschäftigte (=100%)	2,0	100,0	4,9	100,0	3,5	100,0		

Wie hoch ist Ihr „echter“ Gewinn?

Die folgende Tabelle gibt Ihnen einen Überblick über den „echten“ Gewinn Ihres Betriebes. Schließlich ist nicht das Betriebsergebnis, sondern das betriebswirtschaftliche Ergebnis (= echter Gewinn) zur Beurteilung der Rentabilität Ihres Salons wichtig. Der echte Gewinn beziehungsweise Verlust ergibt sich aus der Differenz Betriebsergebnis abzüglich kalkulatorischer Kosten. Das Betriebsergebnis (Ziffer 3,08) ist nicht gleich dem steuerlichen Gewinn aus der Gewinn- und Verlustrechnung, denn die außerordentlichen Erträge beziehungsweise Aufwendungen wurden hier nicht berücksichtigt. In Tabelle 3 sind nur Nettobeträge ausgewiesen.

Um eine Vergleichbarkeit zwischen GmbH und Personenunternehmen zu gewährleisten, sind die Gehälter für Gesellschafter-Geschäftsführer nicht im Personalaufwand enthalten. Sie sind bei den kalkulatorischen Kosten berücksichtigt.

› siehe Tabelle 3

Das betriebswirtschaftliche Ergebnis ist im Gesamtdurchschnitt wie schon in den Vorjahren deutlich negativ. Dies gilt auch für den Durchschnitt der Betriebe unter und über 100.000 Euro Umsatz. Hier stehen erneut die Salons der Größenklasse 2 insgesamt „besser“ da. Bei ihnen „verbesserte“ sich das betriebswirtschaftliche Ergebnis von minus 3.881 Euro 2009 über minus 2.385 Euro im Jahr 2010 auf nun minus 1.014 Euro.

Die Betriebe der Größenklasse 1 erzielten mit minus 11.470 Euro im Jahr 2011 statt minus 11.170 Euro im Jahr 2010 ein schlechteres Ergebnis und bewegen sich damit nach wie vor auf einem unakzeptablen Niveau. Unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten hat sich der Einsatz von Eigenkapital und Arbeitskraft der Unternehmer auch 2011, wie schon zuvor nicht gelohnt. Bei den umsatzstärkeren Betrieben liegt der ausgewiesene betriebswirtschaftliche Verlust im Verhältnis zum Umsatz und auch absolut weiterhin bei weitem nicht so hoch wie bei den Betrieben unter 100.000 Euro Jahresumsatz. Ein Hintergrund ist hier der Ansatz der kalkulatorischen Kosten für das eingesetzte Eigenkapital und die Arbeitskraft des Unternehmers, was später noch näher erläutert wird.

Bei den Betrieben der Größenklasse 2 zeigen sich um 2,7% gestiegene nominale Umsätze. Wenn man die durchschnittlichen Preissteigerungen von 2,3% von diesen Umsatzgewinnen abzieht, ergibt sich eine hauchdünne Steigerung der realen Umsätze. Die Situation bei den Betrieben der Klasse 1: Diese haben im Vergleich zum Vorjahr 3,1% Nominalumsatz verloren. Real bedeutet dies einen Umsatzrückgang von knapp 5,4%.

Der Wareneinsatz stieg bei der Größenklasse 1 leicht von 10,0% auf 10,3% und sank bei Klasse 2 von 11,7% auf 11,4%. Die Personalkosten sind in den Salons der Größenklasse 1 sowohl absolut als auch in Relation zum Umsatz deutlich gesunken. Völlig anders stellt sich die Situation bei den umsatzstärkeren Betrieben dar: Hier stiegen die Personalkosten sowohl absolut wie auch relativ zum Umsatz an. Die Kosten für sonstigen Aufwand sanken bei den kleineren Salons zwar absolut leicht, stiegen jedoch aufgrund des Umsatzrückganges relativ leicht an. Bei den größeren Betrieben sank der sonstige Aufwand sowohl absolut als auch relativ von 26,7% des Umsatzes auf 25,8%.

Insgesamt ist für die Unternehmen der Klasse 1 folgendes festzustellen: Trotz realer und nominaler Umsatzverluste und Erhöhungen beim sonstigen Aufwand ergibt sich eine Verbesserung des absoluten und relativen Betriebsergebnisses. Dies kommt durch starke Einsparungen im Personalkostenbereich zustande. Aufgrund gestiegener kalkulatorischer Kosten zeigt sich das betriebswirtschaftliche Ergebnis jedoch verschlechtert. Es liegt damit auch weiterhin im existenzbedrohenden, weit negativen Bereich.

Deutlich positiver stellt sich die Situation bei den größeren Betrieben dar: Aufgrund leichter realer Umsatzsteigerungen, in Relation zum Umsatz gesunkenem Wareneinsatz, zwar gestiegener Personalkosten, jedoch in gleichem Maße gesunkenem sonstigem Aufwand verbesserte sich das Betriebsergebnis. Die kalkulatorischen Kosten erhöhten sich zwar absolut, sanken jedoch in Relation zum (gestiegenen) Umsatz. Dadurch ergibt sich für das betriebswirtschaftliche Ergebnis eine Verbesserung von minus 2.385 Euro in 2010 auf minus 1.014 Euro. Zusammenfassend gilt auch für die Betriebe der Klasse 2: Die seit Jahren negativen betriebswirtschaftlichen Ergebnisse wirken auf mittlere bis lange Dauer existenzbedrohend.

Die Umsatzverteilung zwischen Handwerk und Verkauf zeigt erneut die viel zu geringe Bedeutung des Verkaufs im Friseurhandwerk Nordrhein-Westfalens. Bei den Betrieben der Umsatzgrößenklasse 1 sank der Anteil des Verkaufs am Gesamtumsatz von 5,0% auf 3,7%. Im Jahr 2000 hatte er noch 9,2% betragen. Unerfreulich ist auch die Tendenz bei der Größenklasse 2: Der Anteil des Verkaufs am Gesamtumsatz sank von 7,8% auf 7,4% im Jahr 2011. In der Gesamtbetrachtung wurde auch 2011 das dem Friseur zugesprochene Verkaufspotenzial als Fachmann für Haar und Haut nicht ausreichend genutzt.

Was sagen die Bilanzen?	Ist Ihr Betrieb krisensicher finanziert?	Wie hat sich Ihr Betrieb in den letzten Jahren entwickelt?	Haben Sie Fragen?
-------------------------	--	--	-------------------

Tabelle 3: Betriebsergebnis (Gesamtumsatz = 100%)

Größenklasse	I		II		Gesamtauswertung		Ihr Betrieb	
	Euro	%	Euro	%	Euro	%	Euro	%
3.01 Umsatz Handwerk	62.911	96,3	179.129	92,6	121.020	93,5		
3.02 Umsatz Verkauf	2.386	3,7	14.396	7,4	8.391	6,5		
3.03 = Gesamtumsatz	65.297	100,0	193.525	100,0	129.411	100,0		
3.04 – Materialeinsatz und Verkaufsware	6.718	10,3	22.119	11,4	14.418	11,1		
3.05 = Rohgewinn	58.579	89,7	171.406	88,6	114.993	88,9		
3.06 – Personalkosten gesamt	20.208	30,9	82.921	42,9	51.564	39,8		
3.07 – Sonstiger Aufwand	21.806	33,4	50.023	25,8	35.913	27,8		
3.08 = Betriebsergebnis	16.565	25,4	38.462	19,9	27.516	21,3		
3.09 – Kalkulatorische Kosten	28.035	42,9	39.476	20,4	33.615	26,0		
3.10 = Betriebswirtschaftliches Ergebnis	-11.470	-17,5	-1.014	-0,5	-6.099	-4,7		

Arbeitet Ihr Betrieb produktiv?

In Tabelle 4 sind alle Werte mit Umsatzsteuer ausgewiesen, um eine Vergleichbarkeit mit den Preisen zu gewährleisten. Damit Ihr Betrieb produktiv arbeitet sollten Ihre Kennzahlen in diesem Bereich die Durchschnittswerte übersteigen. Achten Sie auf die folgenden Punkte, die die Produktivitätskennzahlen erheblich beeinflussen können:

1. die Zeit, in der die Mitarbeiter eine Leistung erstellen. Die Praxis zeigt, dass derzeit im Friseurhandwerk nicht effizient gearbeitet wird;
2. die Leistung je Kunde. Sie ist eine Folge der Beratungsfähigkeit. Hier wird derzeit der bestehende Kundenbedarf nicht gedeckt;
3. die Kundenmenge.

Wenn Sie Abweichungen Ihrer Kennzahlen im Vergleich zum Durchschnitt feststellen, sollten Sie Ihren Salon auf diese Einflussfaktoren hin untersuchen.

› siehe Tabelle 4

Eine gute Auslastung beginnt bei circa 20 Dienstleistungsarten (Waschen-Föhnen, Schneiden, Dauerwelle etc.), was zum Beispiel mit sieben Kunden und drei Behandlungen je Kunde erreicht werden kann. Wer nicht so beratungsstark ist und nur zwei Dienstleistungen je Kunde erreicht, der benötigt für eine gute Auslastung schon zehn Kunden am Tag. Dabei wird davon ausgegangen, dass nur wenig Assistenz gegeben ist. Von solchen Werten sind die meisten Friseure jedoch weit entfernt. Die Auslastungen liegen derzeit im Durchschnitt etwa bei 12 bis 15 Dienstleistungen je Mitarbeiter am Tag.

Die Betriebe über 100.000 Euro Umsatz haben einen höheren

Gesamtumsatz je Mitarbeiter und Kunde, was grundsätzlich sowohl auf ein höheres Preisniveau als auch auf mehr Beratung zu Zusatzbehandlungen zurückgeführt werden kann. Sie sind räumlich (je qm) und technisch (je Bedienungsplatz) besser ausgelastet als die umsatzschwächeren Salons. Dies war auch in den Vergleichen der vergangenen Jahre der Fall.

Bei den Betrieben der Klasse 1 stieg der Umsatz pro Mitarbeiter von 38.174 Euro in 2010 auf 38.852 Euro in 2011. Der Handwerksumsatz je produktiv Beschäftigtem stieg von 36.265 Euro auf 37.433 Euro. Ebenfalls höher sind die Umsätze je Kunde und Platz. Der Unternehmer ist weiterhin sein bester (und wohl oft auch einziger) Mitarbeiter.

Die Betriebe der Größenklasse 2 erzielten zwar gestiegene Umsätze, dies jedoch bei relativ höheren Personalkosten. Daran konnte auch die leichte Verbesserung fast aller wichtigen Produktivitätskennzahlen nichts ändern. So stieg der Gesamtumsatz je produktiv Beschäftigtem. Dabei verbesserte sich der Handwerksumsatz je produktiv Beschäftigtem, gleichzeitig sank jedoch der Verkaufumsatz pro Kunde von 2,53 Euro im Jahr 2010 auf 2,48 Euro. Die sehr positive Entwicklung des Jahre 2010 konnte hier leider nicht fortentwickelt werden.

Vergleicht man die Werte je Mitarbeiter mit den Spitzenwerten der Branche, wird deutlich, welche erheblichen Kapazitätsreserven noch bei den Betrieben dieses Vergleiches schlummern. Aus anderen Vergleichen ist nämlich bekannt, dass Spitzen-Mitarbeiter der Branche heute selbst ohne Assistenz, ohne Rezeption und ohne hohes Preisniveau bis zu 100.000 Euro pro Jahr umsetzen. Mit den Hilfestellungen Assistenz und Rezeption und mit höherem Preisniveau werden von Spitzen-

Vorwort

Die konjunkturelle Lage

Der Betriebsvergleich zeigt
den WegVon der Buchführung zur
Kalkulation

kräften sogar mehr als 120.000 Euro erreicht.

In den Betrieben über 100.000 Euro Umsatz wird nur bei jedem vierten bis fünften Kunden rechnerisch ein Verkaufserfolg erzielt. Dies ergibt sich, wenn man die derzeit üblichen Produktpreise mit dem je Kunde erzielten Verkaufsumsatz in Verbindung bringt. Bei den umsatzschwächeren Betrieben wird rechnerisch nur bei jedem zehnten oder elften Kunden ein Produkt abgegeben.

Aus Untersuchungen ist bekannt, dass die kaufenden Kunden jedoch im Durchschnitt mehr als ein Produkt je Besuch kaufen. Unterstellt man dies auch für diesen Vergleich, dürfte nur etwa jeder zehnte bis zwanzigste Kunde Produkte kaufen, während sich folglich circa 85% der Kunden nur bedienen lassen. Dies ist umso erschreckender, als der Friseur eine Kundenverweildauer im Damensalon von durchschnittlich einer Stunde und im Herrensalon von 20 bis 30 Minuten hat. Das Problem ist dabei sowohl die Beratungsfähigkeit der meisten Friseure als auch, dass im Tagesverlauf die Neigung zur Verkaufsberatung deutlich nachlässt. Andererseits haben sich die meisten Friseure in den letzten Jahren im Einkauf auf nur einen oder zwei Hauptlieferanten festgelegt beziehungsweise durch Finanzierungsengpässe festlegen müssen. Viele bieten ihren Kunden nur noch eine Haarpflegeserie als das einzig Wahre an. Dadurch ist die Vielfältigkeit im Angebot nicht mehr gewährleistet und die Glaubwürdigkeit des Friseurs als Berater deutlich eingeschränkt.

Die derzeit nicht genutzten Reserven liegen im Bereich der Zusatzdienstleistungen (Dauerwelle, Farbbereich, Kuren und Kosmetik) bei 50%, im Verkauf sogar bei circa 100%. Tendenziell sind dabei zurzeit die Bereiche Dauerwelle und Kosmetik dem Kunden schwerer vermittelbar als Farbbehandlungen, Kuren und Verkaufsprodukte.

Angesichts der weiterhin zu erwartenden Gemein- und Lohnkostensteigerungen werden jedoch auch starke Anstrengungen im Bereich der Dienstleistungssteigerung wie auch die möglichen Preissteigerungen nicht ausreichen, um zu befriedigenden Gewinnergebnissen zu kommen. Der am Ende dieses Vergleichs aufgeführte Preisspiegel zeigt, dass die Preise im Friseurhandwerk weiter unter den kalkulatorischen Notwendigkeiten liegen, weil die meisten Mitarbeiter nicht genügend ausgelastet sind und sich somit die hohe Fixkostenbelastung (Personal- und Gemeinkosten) negativ auf die Rendite auswirkt.

Das Konsumklima lässt unverändert für deutliche Preiserhöhungen keinen großen Spielraum. Das Friseurhandwerk wird sich in den nächsten Jahren weiter intensiv um technische Produktivitätsverbesserungen kümmern müssen, angefangen bei der Arbeitsvorbereitung über das Arbeitstempo bei den einzelnen Dienstleistungen bis hin zu den Arbeitsgeräten.

Die Unternehmer werden auch weiterhin selbst als fachliche Umsatzträger arbeiten müssen, um ihre Gewinne bei steigenden Kosten zu erhalten. Dies gilt zumindest in den Betrieben bis zehn Beschäftigten. Die Arbeitszeit der Unternehmer muss dort von der Arbeitszeit der Mitarbeiter vollständig abgekoppelt werden. 60 bis 80 Stunden in der Woche und deutlich mehr als zehn Stunden am Tag werden für die Erhaltung der selbstständigen Existenz keine Seltenheit sein. Und schließlich: Der Friseurbesuch muss in Zukunft wieder attraktiver werden, weil die Friseure dringend mehr Kunden benötigen. Momentan scheinen die Verbraucher ihr Geld jedoch lieber bei anderen Branchen zu lassen, unter anderem weil diese über schlüssigere Dienstleistungskonzepte und ein professionelles Marketing verfügen.

Tabelle 4: Leistungskennzahlen

Größenklasse	I	II	Gesamtauswertung	Ihr Betrieb
Daten aus der Buchhaltung	Euro	Euro	Euro	Euro
4.01 Gesamtumsatz je produktiv Beschäftigtem	38.852	46.999	44.000	
4.02 Handwerksumsatz je produktiv Beschäftigtem	37.433	43.503	41.147	
4.03 Handwerksumsatz je Kunde	28,62	30,82	30,77	
4.04 Handwerksumsatz je Platz	12.477	21.316	18.002	
4.05 Verkaufsumsatz je Kunde	1,08	2,48	2,13	
4.06 Gesamtumsatz je qm	1.145	2.257	1.818	

Was sagen die Bilanzen?	Ist Ihr Betrieb krisensicher finanziert?	Wie hat sich Ihr Betrieb in den letzten Jahren entwickelt?	Haben Sie Fragen?
-------------------------	--	--	-------------------

Sind die Kosten sinnvoll?

Die hier ausgewiesene, tatsächlich gezahlte Miete stellt lediglich die tatsächlich gezahlten Beträge dar. Um einen Vergleich auch mit Salons herzustellen, deren Grundstück und Gebäude zum Betriebsvermögen gehören, ist es notwendig, auch kalkulatorische Mietansätze zu berücksichtigen. Die nach dieser Korrektur anzusetzenden Mietkosten sind in Tabelle 10 ausgewiesen.

› siehe Tabelle 5

Die Analyse der Gesamtkosten, insbesondere die Struktur der sonstigen Aufwendungen (Gemeinkosten), lässt weitere Rückschlüsse auf betriebliche Aktivitäten zu.

Für beide Umsatzgrößenklassen ist festzustellen, dass die Ausgaben für Werbung und Weiterbildung (aktive Kosten) viel zu gering sind. Für beide Bereiche werden in diesem Vergleich durchschnittlich 2,3% des Umsatzes verausgabt. In der Betriebsgrößenklasse 1 sind die Ausgaben für das Betriebsfahr-

zeug, das bei Friseuren häufig mehr aus persönlichem Kalkül angeschafft wird, fast so hoch wie die Investitionen in Werbung und Weiterbildung zusammen. Insgesamt waren die Anstrengungen zur Neukundengewinnung, zur Kundenbindung und zur Entwicklung der Mitarbeiter völlig unzureichend.

Mit Investitionen für die Weiterbildung von 210 Euro (!!!!!) beziehungsweise 855 Euro im Jahr kann nichts bewegt werden. Man darf hier allerdings nicht die Weiterbildung über die Lieferanten vergessen, die als Kosten in der Bilanz nicht auftauchen. Schulungen werden hier sicherlich gemacht, wenn auch sehr einseitig im Interesse der Lieferanten.

Insgesamt ist zumindest bei einem Teil der kurzfristig zu beeinflussenden Kosten ein gewisser Sparwille feststellbar. Zur konsequenten Entwicklung der Umsätze trägt dies alles leider nicht bei. Das Kostenmanagement der Friseurunternehmer erscheint, ebenso wie in den vergangenen Jahren, wenig zukunftsorientiert.

Tabelle 5: Ermittlung der Gesamtkosten

Größenklasse	I		II		Gesamtauswertung		Ihr Betrieb	
	Euro	%	Euro	%	Euro	%	Euro	%
Daten aus der Buchhaltung								
5.01 Materialkosten	6.718	10,3	22.119	11,4	14.418	11,1		
5.02 Personalkosten	20.208	30,9	82.921	42,9	51.564	39,8		
5.03 Tatsächlich gezahlte Miete/Pacht	6.650	10,2	11.857	6,1	9.253	7,2		
5.04 Energiekosten	2.195	3,4	4.264	2,2	3.229	2,5		
5.05 Versicherungen, Beiträge	1.082	1,7	2.336	1,2	1.709	1,3		
5.06 Weiterbildung, Reisekosten	210	0,3	855	0,4	532	0,4		
5.07 Kraftfahrzeugkosten (inkl. AfA)	1.451	2,2	3.577	1,9	2.514	1,9		
5.08 Werbekosten	1.327	2,0	3.667	1,9	2.497	1,9		
5.09 Reparaturkosten, Saloneinrichtung	208	0,3	995	0,5	602	0,5		
5.10 Abschreibungen	1.670	2,6	4.821	2,5	3.245	2,5		
5.11 Zinsen und sonstige Kreditkosten	1.163	1,8	2.724	1,4	1.943	1,5		
5.12 Betriebssteuern	487	0,7	3.282	1,7	1.885	1,5		
5.13 Restliche Kosten (Porto, Telefon, Reinigung, Wäsche, Beratung u.a.)	5.363	8,2	11.645	6,0	8.504	6,6		
5.14 Kalkulatorische Kosten	28.035	42,9	39.476	20,4	33.615	26,0		
5.15 Kosten gesamt	76.767	117,5	194.539	100,5	135.510	104,7		

Vorwort

Die konjunkturelle Lage

Der Betriebsvergleich zeigt
den WegVon der Buchführung zur
Kalkulation

Stimmt Ihr Materialeinsatz?

In dieser Tabelle können Sie überprüfen, wie Ihr Materialeinsatz zu beurteilen ist. Bei Abweichungen sollten Sie die folgenden Punkte überprüfen:

- Betriebe mit höherem Damensalonanteil haben in der Regel einen höheren Materialeinsatz im Salonbereich und auch oft einen höheren Verkaufsanteil. Daher sind dort die gesamten Material- und Wareneinsatzkosten höher als in normalen Gemischtsalons oder reinen Herrensalons.
- Betriebe, in denen überwiegend Portionsware verwendet wird, haben einen höheren Materialeinsatz als Betriebe, in denen Mehrportionspackungen und Literware verwendet werden.
- Betriebe mit hohem Anteil an so genannten Zusatzbehandlungen (Dauerwelle, Farbe, Strähnen, Tönen, Kur, Kosmetik) haben höhere Materialeinsätze im Salonbereich.
- Betriebe mit höherem Verkaufsanteil als hier ausgewiesen haben auch einen höheren Gesamtwareneinsatz.
- Verkaufspreise unter den Empfehlungen der Lieferanten führen zu höheren Wareneinsätzen.
- Zu viele Lieferanten im Salonbereich führen zu geringeren Rabatten/Boni und folglich zu höheren Materialeinsätzen.

› siehe Tabelle 6

In der Umsatzgrößenklasse 1 lagen die Wareneinsätze in Relation zum Gesamtumsatz mit 10,3% etwas über dem Niveau des Vorjahres (10,0%). Die Materialkosten pro Kunde sind deutlich gestiegen. Der Rohgewinn verschlechterte sich leicht von 90,0% auf 89,7%.

Die Betriebe der Klasse 2 hatten absolut einen höheren, relativ zum Umsatz einen niedrigeren Wareneinsatz. Dieser lag im Jahr 2010 wie auch in 2009 bei 11,7% des Gesamtumsatzes, in 2011 liegt er bei 11,4%. Der Rohgewinn stieg absolut und relativ zum Umsatz leicht an.

Insgesamt kann auch weiterhin von keiner durchgreifenden Verbesserung im Waren- und Materialmanagement gesprochen werden.

Tabelle 6: Materialeinsatz (Gesamtumsatz = 100%)

Größenklasse	I		II		Gesamtauswertung		Ihr Betrieb	
	Euro	%	Euro	%	Euro	%	Euro	%
6.01 Umsatz Damen- und Herrensalon	62.911	96,3	179.129	92,6	121.020	93,5		
6.02 + Umsatz Verkauf	2.386	3,7	14.396	7,4	8.391	6,5		
6.03 = Umsatz insgesamt	65.297	100,0	193.525	100,0	129.411	100,0		
6.04 – Materialkosten	6.718	10,3	22.119	11,4	14.418	11,1		
6.05 = Rohgewinn	58.579	89,7	171.406	88,6	114.993	88,9		
6.06 Materialkosten je Kunde	2,57		3,20		3,08			

Was sagen die Bilanzen?	Ist Ihr Betrieb krisensicher finanziert?	Wie hat sich Ihr Betrieb in den letzten Jahren entwickelt?	Haben Sie Fragen?
-------------------------	--	--	-------------------

Wie hoch sind Ihre gesamten Personalkosten?

Die Personalkosten sind der größte Kostenblock in einem Friseursalon. Bei einer Überprüfung sollten Sie deswegen insbesondere auf diesen Kostenfaktor achten. Mögliche Ursachen für Fehlentwicklungen können zu finden sein in:

- einer schlechten Auslastung je Mitarbeiter (weniger als 20 Dienstleistungsarten je Mitarbeiter am Tag)
- einem hohen Anteil unproduktiver Lohnkosten (zu viel Assistenz oder Rezeptions-Mitarbeiter bei Betrieben unter 100.000 Euro JU).

Es reicht bei einem Vergleich Ihrer Zahlen aber nicht aus, nur die steuerlich anerkannten Kosten zu vergleichen. Vielmehr muss auch Ihr Unternehmerlohn berücksichtigt werden.

➤ siehe Tabelle 7

Einschließlich des kalkulatorischen Unternehmerlohnes liegen die Personalkosten in diesem Vergleich zwischen 62,4 und 73,8% des Umsatzes. Da im Friseurhandwerk in der Regel Festlohn gezahlt wird, ist die personelle Auslastung primär ausschlaggebend für die Rentabilität eines Salons.

Erkennbar haben im Vergleich zwar die umsatzschwächeren Betriebe auch prozentual geringere reine Personalaufwendungen (ohne kalkulatorischen Unternehmerlohn) als die um-

satzstärkeren. In den Salons unter 100.000 Euro Jahresumsatz ist jedoch die Person des Unternehmers als Umsatzträger zu beachten, der im Einzelunternehmen ohne steuerlich verrechneten Lohn bleibt. Diese Bedeutung als handwerklicher Mitarbeiter hat der Unternehmer in umsatzstärkeren Betrieben nicht mehr. Dort ist sein eigener handwerklicher Umsatz im Verhältnis zum Gesamtumsatz nicht mehr so bedeutend und es müssen auch mehr kaufmännische und organisatorische Aufgaben bewältigt werden, die höhere Personalkosten auslösen können. Deshalb wird in größeren Friseurbetrieben mehr Personal zur Erzielung des Umsatzes benötigt.

Bezieht man den kalkulatorischen Unternehmerlohn mit ein, wird diese Verzerrung beseitigt. Dann wirkt sich die schon festgestellte bessere Auslastung durch eine geringere Gesamtbelastung mit Personalkosten aus. Auch in den Vorjahren wurde dies festgestellt.

Bei der Klasse 1 ist der Personalaufwand einschließlich des kalkulatorischen Unternehmerlohns in 2011 unter anderem aufgrund des gesunkenen Umsatzes gestiegen. Er liegt jetzt bei 73,8%. Zum Vergleich: Im Jahr 2010 lag er noch bei 73,7%. Bei den größeren Betrieben stieg er bei leicht gestiegenen Umsätzen von 62,2% in 2010 auf 62,4% in 2011.

Tabelle 7: Personalkosten (Gesamtumsatz = 100%)

Größenklasse	I		II		Gesamtauswertung		Ihr Betrieb	
	Euro	%	Euro	%	Euro	%	Euro	%
7.01 Personalaufwand des Betriebes	20.208	30,9	82.921	42,9	51.564	39,8		
7.02 Personalaufwand je Kunde	7,72		11,99		11,02			
7.03 Personalaufwand inkl. kalkulatorischem Unternehmerlohn	48.221	73,8	120.765	62,4	84.492	65,3		
7.04 Personalaufwand gesamt je Kunde	18,43		17,46		18,05			

Analyse des sonstigen Aufwandes

Hier unterscheidet man die aktiven Kosten (Werbung, Weiterbildung, Investitionen in Betriebstechnik und Betriebsoptik) von den so genannten passiven Kosten (restliche sonstige Kosten). Die aktiven Kosten sind gezielt verursachte Investitionen für die Zukunft des Unternehmens. Sie sollen seinen Gewinn sichern oder verbessern. Die passiven Kosten haben solche Zukunftsauswirkungen nicht. Sie sind in der Regel Belastungen, die sich aus dem normalen Geschäftsbetrieb ergeben.

Stellen Sie Abweichungen beim sonstigen Aufwand fest, müssen Sie zunächst überlegen, ob es sich um aktive oder passive Kosten handelt. Gespart werden sollte in der Regel nur bei den passiven Kosten:

- Ungenutzte Untervermietung (zu große Räume)
- Zu hohe Gewerbesteuer (ungünstige Rechtsform)
- Leasingfahrzeuge
- Unnötige Luxuswerkzeuge
- Hohe Telefonkosten (über 100 Euro im Monat)
- Hohe Buchhaltungskosten.

Von der Buchführung zur Kalkulation

Ob Sie in Ihrem Salon rentabel gearbeitet haben, können Sie nicht allein am Betriebsergebnis ablesen. Darin werden nämlich nur die steuerlich anerkannten Kosten vom Umsatz abgezogen. Sie haben aber neben diesen Kosten Ihre Arbeitskraft, Ihr Kapital und möglicherweise Ihr Gebäude für die Erzielung des Umsatzes eingesetzt. Um zu überprüfen, ob Ihr Betrieb rentabler als andere gearbeitet hat, müssen Sie auch diese Kostenfaktoren bewerten und vom Betriebsergebnis abziehen. Erst wenn nach Abzug dieser so genannten kalkulatorischen Kosten noch ein positives Ergebnis bleibt, kann von einer betriebswirtschaftlichen Rentabilität gesprochen werden. Nur dann wird ein echter Gewinn erzielt.

Kalkulatorischer Unternehmerlohn

Der kalkulatorische Unternehmerlohn ist die rechnerische Entlohnung für Ihre Tätigkeit, die unter steuerlichen Gesichtspunkten nicht angesetzt werden kann.

Würde der Unternehmer jedoch seine Arbeitskraft einem anderen Unternehmen zur Verfügung stellen, bekäme er dafür ein entsprechendes Gehalt. Dieses Gehalt muss also in Ihrem Unternehmen mindestens durch den Gewinn abgedeckt sein, wenn es rentabler sein soll als ein vergleichbarer anderer Einsatz Ihrer Arbeitskraft.

Ihre tatsächliche Arbeitskraft kann wie folgt bewertet werden: Größenklasse I – 27.000 Euro, Größenklasse II – 35.000 Euro. Durch den unterschiedlichen zeitlichen Arbeitseinsatz der tätigen Inhaber können die Werte von den oben angegebenen Unternehmerlöhnen nach oben oder unten abweichen.

› siehe Tabelle 8

Kalkulatorische Zinsen

Die kalkulatorischen Zinsen sind die Verzinsung des eingesetzten Kapitals (vereinfacht: realistischer Verkaufspreis des Unternehmens abzüglich Schulden). Diese Zinsen würden Sie erhalten, wenn Sie Ihren Salon veräußern und das verbleibende Kapital nach Rückzahlung der Schulden anlegen würden. Diese Zinsen müssen ebenfalls durch den Gewinn abgedeckt sein.

Als Erfahrungswert kann für einen realistischen Verkaufspreis eines Friseurgeschäftes ein Drittel des Jahresumsatzes angesetzt werden.

Angesetzter Zinssatz für langfristige Kapitalanlagen: **2,4%**

› siehe Tabelle 9

Tabelle 8: Kalkulatorischer Unternehmerlohn (Gesamtumsatz = 100%)

Größenklasse	I		II		Gesamtauswertung		Ihr Betrieb	
	Euro	%	Euro	%	Euro	%	Euro	%
8.01 Kalkulatorischer Unternehmerlohn	28.013	42,9	37.844	19,6	32.928	25,4		

Tabelle 9: Kalkulatorische Zinsen (Gesamtumsatz = 100%)

Größenklasse	I		II		Gesamtauswertung		Ihr Betrieb	
	Euro	%	Euro	%	Euro	%	Euro	%
9.01 1/3 des Gesamtumsatzes	21.548	33,0	63.863	33,0	42.706	33,0		
9.02 – Fremdkapital	29.382	45,0	52.168	27,0	45.387	35,1		
9.03 = Zwischensumme	-7.834	-12,0	11.695	6,0	-2.681	-2,1		
9.04 *Zinssatz = kalkulatorische Zinsen	0	0,0	281	0,1	0	0,0		

Was sagen die Bilanzen?

 Ist Ihr Betrieb
krisensicher finanziert?

 Wie hat sich Ihr Betrieb in den
letzten Jahren entwickelt?

Haben Sie Fragen?

Kalkulatorische Miete

Kalkulatorische Miete ist anzusetzen, wenn Sie Ihren Salon im eigenen Haus betreiben und dadurch auf eine ortsübliche Miete verzichten. Diese kalkulatorische Miete muss in einem rentablen Betrieb ebenfalls über den Gewinn abgedeckt sein. Zum Ansatz kommt eine ortsübliche Miete für Ihre Räume. Da aber bereits Kosten in Ihrer Gewinn- und Verlustrechnung berücksichtigt sind, muss hier eine entsprechende Korrektur vorgenommen werden.

› siehe Tabelle 10

Auch unter Einbeziehung der kalkulatorischen Miete für die Salons, die im eigenen Haus des Unternehmers betrieben werden, zeigt sich, dass die umsatzschwächeren Betriebe im Verhältnis zum Umsatz eine höhere Mietbelastung haben.

Tabelle 10: Kalkulatorische Miete (Gesamtumsatz = 100%)

Größenklasse	I		II		Gesamtauswertung		Ihr Betrieb	
	Euro	%	Euro	%	Euro	%	Euro	%
10.01 Ortsübliche Miete für eigene Grundstücke und Gebäude	187	0,3	1.570	0,8	879	0,7		
10.02 – Abschreibung für eigene Gebäude	165	0,3	219	0,1	192	0,1		
10.03 = Kalkulatorische Miete	22	0,0	1.351	0,7	687	0,6		
10.04 + Tatsächlich gezahlte Miete	6.650	10,2	11.857	6,1	9.253	7,1		
10.05 = Miete insgesamt	6.672	10,2	13.208	6,8	9.940	7,7		

Wie rentabel ist Ihr Betrieb?

Das Betriebsergebnis ist der in der Buchhaltung für die Besteuerung ausgewiesene Gewinn (steuerlicher Gewinn). Er liegt in den umsatzschwächeren Betrieben wesentlich niedriger als in den Betrieben über 100.000 Euro Jahresumsatz.

Durch die handwerkliche Eigenleistung des Unternehmers werden weniger Mitarbeiter beschäftigt. Dieser Kosten- und Gewinneffekt ändert sich, sobald die kalkulatorischen Kosten für den Unternehmerlohn berücksichtigt worden sind.

Die erzielten Betriebsergebnisse lassen den Schluss zu, dass die Betriebe aus eigener Kraft wirtschaftlich gesund sein könnten, wenn es gelingen würde, die haar- und hautkosmetischen Zusatzdienstleistungen (Dauerwelle, Farbe, Strähnen, Tönen, Kur, Kosmetik) erfolgreicher anzubieten, wenn die Kompetenz als Fachmann für Haar und Haut auch im Verkauf besser genutzt würde und wenn die Kundenzahlen gleichzeitig erhöht werden könnten. Die Erfahrungen der letzten Jahre, insbesondere des hier veröffentlichten Berichtsjahres, zeigen jedoch, dass der Friseur allein mit dieser Aufgabe überfordert scheint. Die Betriebe der Klasse 1 erzielten trotz Umsatzrückgängen aufgrund von etwas niedrigeren Kosten ein geringfügig besseres Betriebsergebnis. Durch gestiegene kalkulatorische Kosten verschlechterte sich jedoch das betriebswirtschaftliche Ergebnis. Es liegt weiterhin weit im negativen Bereich.

Die Betriebe der Klasse 2 konnten den Umsatz leicht steigern, das Betriebsergebnis verbesserte sich. Bei zwar höheren absoluten kalkulatorischen Kosten, jedoch gesunkenen relativen Kosten „verbesserte“ sich auch das betriebswirtschaftliche Ergebnis. Dennoch liegt auch bei dieser Umsatz-Größenklasse die Rentabilität weiter im negativen Bereich.

Insgesamt muss es unverändert zu einer deutlichen Verbesserung der technischen Produktivität kommen. Durch bessere Arbeitsvorbereitung, schnellere Arbeitsmittel und Arbeitstechniken müssen die Betriebe mit weniger Mitarbeitern arbeiten und Zeit einsparen, um wenigstens die erwarteten Personalkostensteigerungen abzufangen. Die gewonnene Zeit muss intensiv in die Beratung der Kunden investiert werden mit dem Ziel, pro Kunde einen höheren Umsatz zu erzielen.

Wer jedoch deutliche Verbesserungen des Gewinns sucht, dem muss es gelingen, neue Kunden für seinen Salon zu gewinnen und zu halten. Dazu ist eine deutliche Profilierung am Markt auf der Grundlage eines klaren Unternehmenskonzeptes notwendig. In diesem Zusammenhang sei nochmals auf die sehr geringen Investitionen in Weiterbildung und Werbung hingewiesen.

› siehe Tabelle 11

Tabelle 11: Betriebsrentabilität (Gesamtumsatz = 100%)

Größenklasse	I		II		Gesamtauswertung		Ihr Betrieb	
	Euro	%	Euro	%	Euro	%	Euro	%
11.01 Reingewinn des Betriebes	16.565	25,4	38.462	19,9	27.516	21,3		
11.02 Betriebsergebnis pro Kunde	6,33		5,56		5,88			
11.03 Kalkulatorische Kosten des Betriebes	28.035	42,9	39.476	20,4	33.615	26,0		
11.04 Kalkulatorische Kosten pro Kunde	10,72		5,71		7,18			
11.05 Betriebswirtschaftliches Ergebnis	-11.470	-17,5	-1.014	-0,5	-6.099	-4,7		
11.06 Betriebswirtschaftl. Ergebnis pro Kunde	-4,38		-0,15		-1,30			

	Ist Ihr Betrieb krisensicher finanziert?	Wie hat sich Ihr Betrieb in den letzten Jahren entwickelt?	Haben Sie Fragen?
--	--	--	-------------------

Was sagen die Bilanzen?

Was sagen die Bilanzen?

In Ergänzung zu den Umsatz-, Kosten- und Gewinnauswertungen, die vornehmlich aus der Gewinn- und Verlustrechnung gewonnen werden, gibt dieser Vergleich auch einen Überblick über die Vermögens- und Schuldverhältnisse der an dieser Untersuchung beteiligten Betriebe. Die Auswertung ist deshalb so wichtig, da hier Erkenntnisse über die praktizierte Finanzierungsweise gewonnen werden.

Die Warenlagerbestände sind auch 2011 im Vergleich zu anderen Branchen viel zu hoch. Bei den kleineren Salons hat das Warenlager eine Reichweite von über sechs Monaten. Über 50% des jährlichen Waren- und Materialverbrauchs für das Wirtschaftsjahr 2012 lagen also rechnerisch bereits am 31.12.2011 auf Lager. Bei den größeren Salons beträgt die Reichweite etwa 5,6 Monate. Dies ist eine leichte Verschlechterung zu 2010. Damals betrug die Reichweite noch ca. 5,3 Monate. Insgesamt ist dies eine immense und kaufmännisch nicht zu rechtfertigende Kapitalbindung. Eine Reduzierung der Lagerbestände um ein Drittel bis die Hälfte müsste ohne Mühe möglich sein. Allein dadurch hätten die zum Jahresabschluss bestehenden Lieferantenverbindlichkeiten aus offenen Rechnungen vollständig bezahlt und der Kontokorrentkredit (=Überziehung des laufenden Kontos) zum Teil ausgeglichen werden können.

Bei den umsatzstärkeren Betrieben ist Ende 2011 ein Eigenkapital in Höhe von 10.273 Euro ausgewiesen. Dies ist eine deutliche Verschlechterung im Vergleich zum Vorjahr. Die umsatzschwächeren Salons weisen ein negatives Eigenkapital von 6.065 Euro aus. Hier ist eine leichte „Verbesserung“ zu konstatieren (2010: minus 6.102 Euro).

Insgesamt betrachtet wird bei den Betrieben der Klasse 1 mit einer über 100-%-igen Fremdfinanzierung gearbeitet. Sie sind damit überschuldet und gehören eigentlich den Kreditgebern und nicht den Unternehmern. Die Eigenkapitalauszehrung ist vollständig. Dadurch wird der Bedarf an Fremdmitteln zusätzlich erhöht und die Liquidität durch Kreditnahme unter Druck mit der Folge hoher Tilgungslasten weiter angespannt.

› siehe Tabelle 12

Tabelle 12: Bilanz

Größenklasse	I		II		Gesamtauswertung		Ihr Betrieb	
	Euro	%	Euro	%	Euro	%	Euro	%
Anlagevermögen:								
12.01 Grundstücke und Gebäude	3.258	14,0	15.897	25,4	12.136	23,8		
12.02 Geschäftsausstattung	4.659	20,0	13.812	22,1	11.088	21,8		
12.03 Fahrzeuge	1.260	5,4	2.479	4,0	2.116	4,2		
12.04 Sonstiges Anlagevermögen	1.618	6,9	4.349	7,0	3.536	7,0		
12.05 Summe Anlagevermögen	10.793	46,3	36.537	58,5	28.876	56,8		
Umlaufvermögen:								
12.06 Kasse, Bank, Postgiro	4.169	17,9	8.455	13,6	7.180	14,1		
12.07 Warenbestände	3.518	15,1	10.303	16,5	8.283	16,3		
12.08 Sonstiges Umlaufvermögen	441	1,9	4.705	7,5	3.436	6,8		
12.09 Sonstige Aktiva	4.396	18,8	2.441	3,9	3.023	6,0		
12.10 Summe Aktiva	23.317	100,0	62.441	100,0	50.798	100,0		
12.11 Eigenkapital	-6.065	-26,0	10.273	16,5	5.411	10,6		
12.12 Langfristiges Fremdkapital	23.152	99,3	27.725	44,4	26.364	51,9		
Kurzfristiges Fremdkapital:								
12.13 Rückstellungen	793	3,4	4.210	6,7	3.193	6,3		
12.14 Lieferantenverbindlichkeit	332	1,4	2.874	4,6	2.118	4,2		
12.15 Kontokorrentkredite	2.033	8,7	5.021	8,0	4.132	8,1		
12.16 Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	1.501	6,5	8.665	13,9	6.533	12,9		
12.17 Sonstige Passiva	1.571	6,7	3.673	5,9	3.047	6,0		
12.18 Summe Passiva	23.317	100,0	62.441	100,0	50.798	100,0		

Vorwort	Die konjunkturelle Lage	Der Betriebsvergleich zeigt den Weg	Von der Buchführung zur Kalkulation
---------	-------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

Ist Ihr Betrieb krisensicher finanziert?

Wie hat sich Ihr Eigenkapital entwickelt?

Bei den umsatzschwächeren Unternehmen zeigt sich ein Negativtrend bei der Entwicklung des Eigenkapitals. Die umsatzstärkeren Salons konnten ihre Eigenkapitalausstattung über den Verlauf des Jahres 2011 leicht positiv gestalten.

Die Unternehmer der Größenklasse 1 konnten im Durchschnitt ihre private Lebensführung wieder nicht auf den erwirtschafteten Gewinn begrenzen. Es wurde für die private Lebensführung mehr Geld benötigt, als der Betrieb erwirtschaftet hat. Diese negative Entwicklung konnte auch durch auffallend hohe Einlagen nicht ausgeglichen werden. Gerade ältere Friseurunternehmer neigen seit längerem dazu, ihre schlechte

Eigenkapitalsituation durch Einzahlung fällig werdender Lebensversicherungen und Liquidierung von privaten Vermögenswerten wie Immobilien zu verbessern. Dies stützt zwar kurzfristig den Betrieb, mittel- bis langfristig wird dadurch jedoch die Alterssicherung in große Gefahr gebracht.

Viele Friseure mit einem überzogenen laufenden Konto neigen dazu, Zukunftsinvestitionen wie Werbung, Weiterbildung und Salonrenovierung zu unterlassen, weil dies eine schnelle und bequeme Art zu sparen ist, selbst wenn man damit den Ast absägt, auf dem man sitzt (siehe auch Tabelle 5).

› siehe Tabelle 13

Tabelle 13: Eigenkapital

Größenklasse	I	II	Gesamtauswertung	Ihr Betrieb
Daten aus der Buchhaltung	Euro	Euro	Euro	Euro
13.01 Eigenkapital am 1.1. des Jahres	-5.355	10.064	5.994	
13.02 + Gewinn nach Gewinn- und Verlustrechnung	17.205	38.435	27.820	
13.03 + Einlagen	4.343	7.631	6.122	
13.04 – Privatentnahmen	22.258	45.857	34.525	
13.05 = Eigenkapital zum 31.12. des Jahres	-6.065	10.273	5.411	

Wie hoch dürfen Privatentnahmen sein?

Es sollte an sich selbstverständlich sein, dass die Privatentnahmen (einschließlich Einkommen- und Vermögensteuern, soziale Absicherung) in erster Linie nach dem steuerlichen Gewinn bemessen werden, der im Betrieb erwirtschaftet wird. Wer seinem Betrieb mehr entnimmt, als er an Gewinn abwirft, wird trotz eines vielleicht gut ausgelasteten Salons immer ärmer beziehungsweise muss sich immer höher verschulden und gefährdet damit seine wirtschaftliche Existenz. Für Abschreibungen muss ein angemessener Betrag als Rücklage für die zukünftigen Investitionen zur Wettbewerbssicherung gebildet werden. Es muss sogar ein Teil des Gewinns im Betrieb verbleiben, damit dieser Gewinn zusammen mit den Abschreibungen im Rahmen der gesamtwirtschaftlichen und technischen Entwicklung organisch mitwachsen kann.

› siehe Tabelle 14

Die Position Kapitalbildung zeigt im Jahr 2011 für beide Betriebsgrößenklassen die oben beschriebenen Folgen der Verhältnisse zwischen steuerlichem Gewinn und Privatentnah-

men und Einlagen. Weil die Privatentnahmen höher sind als der erwirtschaftete Gewinn, wird Kapital vernichtet. Dies kann bei der Klasse 1 nicht einmal durch erhöhte Einlagen ausgeglichen werden.

Kaufmännisch gibt es für die Kapitalaufzehrung eine sehr einfache Lösung: Weil normalerweise die Privatentnahmen schneller beeinflussbar sind als der Gewinn, müssen sie zunächst so deutlich reduziert werden, dass sie nicht nur durch den Gewinn gedeckt werden, sondern dass auch noch genügend Gewinn im Betrieb verbleibt, um dann aus dem gewonnenen unternehmerischen Handlungsspielraum durch Neukundengewinnung und Mitarbeitermotivation Umsatz und Gewinn nachhaltig zu steigern. Dies wurde 2011 wieder einmal weitgehend nicht umgesetzt. Die Salons beider Klassen leben damit weiterhin (noch) zum großen Teil von der Abschreibung und den Privateinlagen.

Für die Zukunft wird die oben geschilderte Möglichkeit immer schwieriger, wenn dabei selbst eine sparsame private Lebensführung nicht mehr möglich ist. Dies ist bei den kleineren

Was sagen die Bilanzen?

Ist Ihr Betrieb krisensicher finanziert?

Wie hat sich Ihr Betrieb in den letzten Jahren entwickelt?

Haben Sie Fragen?

Unternehmen schon seit längerem erreicht. Bei ihnen wurden 2011 Netto-Privatentnahmen (=Privatentnahmen minus Privateinlagen) von durchschnittlich 17.915 Euro vorgenommen. Das sind etwa 1.493 Euro im Monat. Wo soll da noch gespart werden? Es stellt sich sogar die Frage, wo hier der Reiz der Selbstständigkeit liegt?

Insgesamt besteht auch im Jahr 2011 das Dilemma des Friseurhandwerks der vergangenen Jahre: Nicht die Netto-Privatentnahmen sind zu hoch, sondern die Gewinne sind zu klein. Und weil die Privatentnahmen gar nicht weiter reduziert werden können, müssen die notwendigen Reduzierungen bei den betrieblichen Kosten erzielt werden. Dies geht aufgrund der

Gesamtsituation einerseits durch die schon erwähnten Produktivitätssteigerungen. Diese führen jedoch nur mittelbar zu einer Kostenentlastung, nämlich wenn als Folge der erhöhten Produktivität die Mitarbeiterzahl reduziert werden könnte. Andererseits ist zu beobachten, dass die Betriebe bei den aktiven Kosten Werbung und Weiterbildung sehr zurückhaltend sind. Dies bewirkt kurzfristig sicher Kostenentlastungen und dadurch eventuell höhere Gewinne, mittel- bis langfristig führt dies aller Voraussicht nach jedoch zu einer verschlechterten Wettbewerbssituation am Markt und damit zu sinkenden Gewinnen.

Tabelle 14: Privatentnahmen

Größenklasse	I	II	Gesamtauswertung	Ihr Betrieb
Daten aus der Buchhaltung	Euro	Euro	Euro	Euro
14.01 Gewinn laut Gewinn- und Verlustrechnung	17.205	38.435	27.820	
14.02 – Privatentnahmen	22.258	45.857	34.525	
14.03 + Einlagen	4.343	7.631	6.122	
14.04 = Kapitalbildung	-710	209	-583	
14.05 + Abschreibungen	2.138	5.866	4.002	
14.06 = Investitionsrahmen aus Selbstfinanzierung	1.428	6.075	3.419	

Vorwort	Die konjunkturelle Lage	Der Betriebsvergleich zeigt den Weg	Von der Buchführung zur Kalkulation
---------	-------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

Ist Ihr Anlagevermögen richtig finanziert?

In der Praxis gilt die Regel, dass langfristiges Vermögen durch langfristiges Kapital finanziert sein soll. Dabei können zum langfristig gebundenen Vermögen auch Teile des Umlaufvermögens zählen, etwa der durchschnittliche Bestand an Waren und Materialien. Zum langfristigen Kapital zählen sowohl das Eigenkapital als auch das langfristige Fremdkapital.

› siehe Tabelle 15

Es besteht eine geringfügige Überdeckung in der Größenklasse 1 und eine deutliche Unterdeckung in der Größenklasse 2 mit langfristigen Geldmitteln. Hier ist höchste Vorsicht geboten. Gerade wenn über Jahre hinweg durch überhöhte Privatentnahmen dem Unternehmen das Eigenkapital entzogen wird, werden in der Praxis dafür nicht direkt Darlehen, also langfristige Geldmittel aufgenommen. Vielmehr finanziert man sie über kurzfristige Kreditmittel, im wesentlichen über das laufende Konto und Lieferantenkredite, also über sehr teure Kreditmittel. Dies führt über die hohen Zinsen für Kontokorrentkredite beziehungsweise den Verlust des Skontoabzugs zu einer weiteren Verschlechterung der Rentabilität. Gleichzeitig wird die Liquidität weiter angespannt.

Tabelle 15: Anlagevermögen

Größenklasse	I	II	Gesamtauswertung	Ihr Betrieb
Daten aus der Buchhaltung	Euro	Euro	Euro	Euro
15.01 Langfristiges Fremdkapital	23.152	27.725	26.364	
15.02 + Eigenkapital	-6.065	10.273	5.411	
15.03 = Langfristiges Kapital	17.087	37.998	31.775	
15.04 – Anlagevermögen und sonstige Aktiva	15.189	38.978	31.899	
15.05 – 1/2 Warenlager	1.759	5.152	4.142	
15.06 = Über- bzw. Unterdeckung	139	-6.132	-4.266	

Wie hoch ist Ihre Liquidität?

Einen Einblick in die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens am Bilanzstichtag vermitteln die Liquiditätskennzahlen:

Liquidität I = Kasse, Bank, Postgiro, sonstiges Umlaufvermögen – kurzfristige Verbindlichkeit

Liquidität II = Kasse, Bank, Postgiro, sonstiges Umlaufvermögen + 1/2 Warenlager – kurzfristige Verbindlichkeiten.

Die Entwicklung der Liquidität sollte fortlaufend im Kalenderjahr beobachtet werden. Eine alarmierende Entwicklung ist dabei dann gegeben, wenn eine negative Liquidität ausgewiesen wird, die vom Betrag her über einen Monatsumsatz hinausgeht.

› siehe Tabelle 16

Wie durch die Unterdeckung mit langfristigen Geldmitteln nicht anders zu erwarten, ist die Liquidität sowohl im Gesamtdurchschnitt als auch in beiden Größenklassen angespannt. Es werden auch kurzfristige und damit in der Regel

teure Kreditformen zur Finanzierung langfristiger Anlagen benutzt. Den kurzfristigen Verbindlichkeiten stehen nicht in ausreichendem Maße schnell liquidierbare Vermögensteile oder flüssige Geldmittel gegenüber, um im Ernstfall (zum Beispiel wenn die Bank wegen zu großer Überziehung keine Aufträge mehr über das laufende Konto ausführt) schnell genug flüssig zu sein.

Gerade hier deuten sich immer deutlicher Probleme an. Immer häufiger kündigen Banken Kreditvereinbarungen mit Friseurunternehmern, bei denen es des Öfteren zu Problemen mit der Überziehung des laufenden Kontos gekommen ist, auf oder mischen sich weit in die Geschäftsführung ihrer Kunden ein. Es besteht die Gefahr, dass die Unternehmer durch falsches Finanzmanagement zu Angestellten in ihren eigenen Betrieben werden. Nachdem viele Betriebe durch die hohe Ver-

Was sagen die Bilanzen?

Ist Ihr Betrieb krisensicher finanziert?

Wie hat sich Ihr Betrieb in den letzten Jahren entwickelt?

Haben Sie Fragen?

schuldung im Grunde schon seit Jahren nicht dem Unternehmer, sondern der Bank gehören, beginnen jetzt die Bankmitarbeiter auch die Entscheidungen zu treffen.

Dies ist jedoch nur ein Anzeichen dafür, dass die Vordenker in den Banken dem Friseur nur wenig kaufmännisches Know-how zutrauen. Die angespannte Liquidität ist nämlich nur eine Folgeerscheinung von kaufmännischen Fehleinschätzungen der Friseure. Bei der Kreditvergabe neigen viele dazu, viel zu kurzfristige Rückzahlungen zu vereinbaren, die sie dann nicht einhalten können. Bei den Banken führt dies dazu, dass der Friseur nicht nur wegen seiner ungenügenden Rentabilität als schlechter Schuldner, sondern auch wegen Nichteinhaltung von Leistungsversprechen als sehr unzuverlässiger Schuldner gilt. In der Bonitätsbeurteilung, also der Beurteilung der Kreditwürdigkeit des Friseurs, reihen die Geschäftsbanken diesen Berufsstand heute in die risikoreichsten Gruppen ein. Bei einer Großbank gibt es eine Empfehlung für die Sachbearbeiter, mit Friseuren möglichst keine Kreditgeschäfte mehr abzuschließen. Macht dies Schule, werden Friseure immer mehr in

„Rabattfinanzierungen“ mit ihren Lieferanten getrieben. Abhängigkeiten wie zwischen Gastronomen und Brauereien sind schon heute keine Seltenheit.

In der kleineren Umsatzgrößenklasse ist das laufende Konto mit circa 1,42 Monatsgewinnen (GuV) überzogen und befindet sich damit auf einem ähnlichem Niveau wie im Vorjahr (2010: 1,46). In der größeren Umsatzklasse sind es etwa 1,57 Monatsgewinne, eine Verschlechterung zum Vorjahr (1,47 Monatsgewinne). Damit ist insgesamt ein monatlicher Ausgleich des laufenden Kontos nicht mehr möglich, denn der Gewinn steht nicht im vollen Umfang zum Ausgleich zur Verfügung. Selbst bei sparsamster Wirtschaftsweise ist zum restlosen Abbau des laufenden Kontos in diesen Größenordnungen mindestens ein Jahr notwendig. Hinzu kommt, dass zum 31.12. das laufende Konto einen eher günstigen Saldo im Vergleich zum Restjahr aufweist. Schließlich ist das Weihnachtsgeschäft vorausgegangen und Umsatzsteuer, Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträge sind noch nicht abgebucht.

Tabelle 16: Liquidität

Größenklasse	I	II	Gesamtauswertung	Ihr Betrieb
Daten aus der Buchhaltung	Euro	Euro	Euro	Euro
16.01 Kasse, Bank, Postgiro	4.169	8.455	7.180	
16.02 + Sonstiges Umlaufvermögen	441	4.705	3.436	
16.03 = Umlaufvermögen I	4.610	13.160	10.616	
16.04 + 1/2 Warenlager	1.759	5.152	4.142	
16.05 = Umlaufvermögen II	6.369	18.312	14.758	
16.06 Kontokorrentverbindlichkeiten	2.033	5.021	4.132	
16.07 + Lieferantenverbindlichkeiten	332	2.874	2.118	
16.08 + Sonstige Verbindlichkeiten und sonstige Passiva	3.865	16.548	12.773	
16.09 = Kurzfristige Verbindlichkeiten	6.230	24.443	19.023	
16.10 Liquidität I (Umlaufvermögen I – Kurzfristige Verbindlichkeiten)	-1.620	-11.283	-8.407	
16.11 Liquidität II (Umlaufvermögen II – Kurzfristige Verbindlichkeiten)	139	-6.131	-4.265	

Gesamtbeurteilung

Der Betriebsvergleich 2011 zeigt im Bereich der Umsatz-, Kosten- und Gewinnauswertung folgendes Bild:

Bei den Betrieben der Klasse 1 ist ein leichtes Absinken bei der Anzahl der Mitarbeiter zu verzeichnen. Trotz eines leichten Umsatzrückganges fiel das Betriebsergebnis besser aus, weil bei den Personalkosten Einsparungen realisiert werden konnten. Das betriebswirtschaftliche Ergebnis ist aufgrund einer absoluten und relativen Erhöhung der kalkulatorischen Kosten schlechter als im Vorjahr und liegt weiterhin weit im negativen Bereich.

Bei den Betrieben der Klasse 2 wurde mit etwas mehr Mitarbeiterinsatz minimal mehr Umsatz erzielt. Infolge dessen stiegen in Relation die Personalkosten. Die übrigen Kosten fielen im Verhältnis zum Umsatz niedriger aus und konnten die Personalkostensteigerungen voll kompensieren. Als Folge verbesserte sich das Betriebsergebnis. Bei relativ gesunkenen kalkulatorischen Kosten fiel auch das betriebswirtschaftliche Ergebnis besser aus. Es liegt jedoch auch in dieser Größenklasse im negativen Bereich.

Wie schon in früheren Jahren hat sich der Einsatz von Kapital und Arbeitskraft der Friseurunternehmer nicht gelohnt. Eine gesunde Eigenkapitaldecke ist bei beiden Umsatzgrößenklassen im Wesentlichen nicht vorhanden. Die laufenden Konten sind im Verhältnis zum Gewinn zu hoch überzogen. Die Waren- und Materialbestände sind weiter zu hoch und die Liquidität bleibt angespannt.

Im Bereich der aktiven Zukunftsvorsorge und Umsatzentwicklung, das heißt bei Werbung, Weiterbildung und Investitionen in die Salonoptik und -ausstattung, ist auch 2011 in unzulässigem Maße gespart worden. Auf diese Weise wird zukünftiger Umsatz verschenkt und der Betrieb läuft Gefahr, kaputt gespart zu werden.

Für die Zukunft sollte der Blick intensiv auf eine aktive Entwicklung des Umsatzes vor allem durch Neukundengewinnung bei knappen passiven Kosten und erhöhter Produktivität gerichtet werden. Es kann allerdings bezweifelt werden, dass dies ohne schlüssige, auf die Verbraucherwünsche abgestimmte und am Markt konsequent ein- und durchgeführte Konzepte noch möglich ist.

Was sagen die Bilanzen?	Ist Ihr Betrieb krisensicher finanziert?	Wie hat sich Ihr Betrieb in den letzten Jahren entwickelt?	Haben Sie Fragen?
-------------------------	--	--	-------------------

Preisstandsinformation

Der Friseur- und Kosmetikverband Nordrhein-Westfalen hat eine Erhebung über den Preisstand Frühjahr/Sommer 2012 durchgeführt. Deren Ergebnisse werden in den folgenden Tabellen ausgewiesen. Es wird darauf hingewiesen, dass die

Zahlen keine Richtwerte, sondern lediglich Durchschnittswerte bzw. minimale und maximale Werte darstellen. Sie beruhen auf dem Ergebnis von 687 untersuchten Betrieben.

› siehe Tabellen 18, 19, 20

Tabelle 18: Damenfach

	minimale Werte		Durchschnitt		maximale Werte	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
18.01 Haarschnitt/cut&go	9,00	9,00	21,06	21,98	50,00	45,00
18.02 Waschen/Föhnen	10,00	10,00	19,00	19,81	40,00	35,00
18.03 Waschen/Schneiden/Föhnen	15,00	19,00	34,03	36,27	64,00	68,00
18.04 Haarpflege intensiv	1,00	3,00	8,21	8,25	25,00	40,00
18.05 Tönung	8,00	9,00	24,45	23,30	65,00	49,00
18.06 Coloration inkl. Längenbehandlung	15,00	5,00	32,82	32,31	80,00	75,00
18.07 Kammsträhnen	1,20	5,00	22,78	20,58	75,00	72,00
18.08 Foliensträhnen	je 1,00	je 1,00	40,32	40,40	120,00	125,00
18.09 Dauerwelle	15,00	15,50	42,30	42,90	120,00	90,00

Tabelle 19: Herrenfach

	minimale Werte		Durchschnitt		maximale Werte	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
19.01 Haarschnitt	8,50	8,20	16,00	15,37	40,00	33,00
19.02 Waschen/Schneiden/Föhnen	13,00	11,00	20,99	21,23	40,00	45,00
19.03 Haarpflege	2,00	1,10	6,32	6,83	25,00	30,00
19.04 Tönung	6,00	7,50	20,62	19,35	40,00	39,50
19.05 Coloration	10,00	10,00	24,06	24,48	54,00	50,00
19.06 Strähnen	je 1,20	je 1,00	22,87	22,54	80,00	58,00
19.07 Dauerwelle	14,00	12,50	37,77	36,34	120,00	76,50

Tabelle 20: Kosmetik

	minimale Werte		Durchschnitt		maximale Werte	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
20.01 Kosmetische Behandlung*	7,50	5,00	40,50	35,10	89,00	70,00
20.02 Tages-Make-up	4,00	3,00	15,31	15,18	45,00	40,00
20.03 Abend-Make-up	5,00	4,00	20,35	20,60	65,00	50,00
20.04 Augenbrauenfärben mit -korrektur	3,00	2,00	8,24	8,55	25,00	18,50
20.05 Wimpernfärben	4,00	2,50	7,80	7,72	18,00	66,00

Die Dienstleistungen im Kosmetikbereich werden nicht in allen Betrieben angeboten.

* Gesicht, Hals, Dekolletée, inkl. Gesichtspackung

Vorwort

Die konjunkturelle Lage

Der Betriebsvergleich zeigt
den WegVon der Buchführung zur
Kalkulation

Wie hat sich Ihr Betrieb in den letzten Jahren entwickelt?

Die wichtigsten Kennzahlen von 2001 bis 2011

Zum Schluss dieses Betriebsvergleiches für das Friseurhandwerk von Nordrhein-Westfalen haben wir Ihnen die wichtigsten Kennzahlen der vergangenen Jahre gegenübergestellt. Sie können nun untersuchen, wie sich Ihr Salon im Vergleich zu anderen gleichgelagerten Betrieben entwickelt hat.

› siehe Tabelle 17

Tabelle 17: Kennzahlen

	Größenklasse	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Materialeinsatz in % des Gesamtumsatzes	I	11,5	10,3	10,7	10,7	10,5	9,9	11,0	11,0	10,7	10,0	10,3
	II	11,0	11,4	11,4	12,3	12,1	11,9	12,0	12,5	11,7	11,7	11,4
	Gesamtauswertung	11,2	11,0	11,2	11,8	11,6	11,3	11,6	12,1	11,4	11,3	11,1
Personalaufwand in % des Gesamtumsatzes	I	31,5	34,1	35,8	35,4	32,1	32,8	31,0	32,5	32,3	33,1	30,9
	II	43,7	43,1	42,3	42,0	44,4	41,3	42,1	41,0	42,6	42,1	42,9
	Gesamtauswertung	39,3	40,0	40,1	40,0	40,7	38,8	37,9	38,4	39,6	40,0	39,8
Sonstiger Aufwand in % des Gesamtumsatzes	I	33,4	33,0	34,0	34,1	35,2	33,2	32,6	32,8	32,4	32,8	33,4
	II	26,6	27,6	28,4	27,4	27,7	26,6	26,0	27,5	27,1	26,7	25,8
	Gesamtauswertung	29,0	29,5	30,3	29,5	29,9	28,6	28,5	29,1	28,6	28,1	27,8
Reingewinn in % des Gesamtumsatzes	I	23,6	22,6	19,5	19,8	22,2	24,1	25,4	23,7	24,6	24,1	25,4
	II	18,7	17,9	17,9	18,3	15,8	20,2	19,9	19,0	18,7	19,5	19,9
	Gesamtauswertung	20,5	19,5	18,4	18,7	17,8	21,3	22,0	20,4	20,4	20,6	21,3
Handwerksumsatz je Fachkraft in Euro	I	33.640	33.754	33.778	31.854	36.063	37.795	37.240	36.203	38.388	36.265	37.433
	II	34.648	35.824	37.139	40.124	38.702	38.706	40.425	42.086	42.210	43.065	43.503
	Gesamtauswertung	34.255	33.894	35.749	38.881	36.733	37.454	37.760	39.481	40.929	41.595	41.147
Handwerksumsatz je Kunde in Euro inkl. MWSt.	I	20,43	23,66	23,35	23,21			23,49	24,78	25,12	22,84	28,62
	II	25,46	25,93	26,80	26,68			26,32	27,32	26,25	29,85	30,82
	Gesamtauswertung	21,60	24,99	25,52	25,54			25,92	25,89	25,24	27,20	30,77

Was sagen die Bilanzen?

Ist Ihr Betrieb
krisensicher finanziert?Wie hat sich Ihr Betrieb in den
letzten Jahren entwickelt?

Haben Sie Fragen?

Haben Sie Fragen?

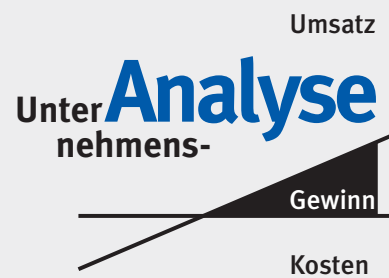
Ihre Ansprechpartner:

- Friseur- und Kosmetikverband NRW
Degglingstr. 16 • 44141 Dortmund
Tel.: 0231/ 52 76 15 • Fax: 0231/ 57 51 75
E-Mail: info@friseure-nrw.de, www.friseure-nrw.de
- die Betriebsberatungsstelle Ihrer Handwerkskammer
- LGH
Dipl.-Betriebsw. Lars Polomski
Tel.: 0211/ 30 10 8-410 • Fax: 0211/ 30 10 8-540
E-Mail: polomski@lgh.de, www.lgh.de

Die Unternehmensanalyse – ein besonderes Service-Angebot der LGH:

Die Teilnehmer am Betriebsvergleich erhalten auf Wunsch eine individuelle Auswertung und Analyse ihrer eingereichten betrieblichen Daten.

Nutzen Sie diesen Informationsvorsprung!



Vorwort

Die konjunkturelle Lage

Der Betriebsvergleich zeigt
den WegVon der Buchführung zur
Kalkulation

Landes-Gewerbeförderungsstelle
des nordrhein-westfälischen
Handwerks e.V.

-
- Herausgeber:
Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH)
Auf'm Tetelberg 7, 40221 Düsseldorf, Tel.: 02 11/ 30 10 8-0, Fax: 02 11/ 30 10 8-540, lgh@lgh.de, www.lgh.de
 - Geschäftsführer:
Dipl.-Volksw. Reiner Nolten
 - Leitung der Untersuchung:
Dipl.-Volksw. Reiner Nolten, Dipl.-Betriebsw. Lars Polomski
 - Layout:
Monika Söller (Entwurf), art-direction Susanne Stang
 - Druck:
Tannhäuser GmbH, Düsseldorf
 - © Copyright 2012
Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH) – 10/2012
Alle Rechte vorbehalten.

Ohne schriftliche Genehmigung der LGH ist es nicht gestattet, dieses Werk oder Teile davon zu verwerfen und zu verarbeiten. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen oder Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Was sagen die Bilanzen?

Ist Ihr Betrieb
krisensicher finanziert?

Wie hat sich Ihr Betrieb in den
letzten Jahren entwickelt?

Haben Sie Fragen?

Die Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH) ist eine gemeinsame Einrichtung der Handwerkskammern in NRW und der Fachverbände des Handwerks. Sie plant und bündelt die Gewerbeförderungsarbeit für diesen Wirtschaftsbereich und ermöglicht damit den Handwerksorganisationen, ihren Mitgliedern Beratungs- und Serviceleistungen zu bieten, die sie alleine nicht oder nur mit einem wesentlich höheren Aufwand erbringen könnten. Mit zukunftsgerichteten Konzepten und praxisnahen Maßnahmen trägt die LGH dazu bei, die Chancen der Handwerksunternehmen im Wettbewerb nachhaltig zu stärken. Darüber hinaus bringt sie sich fachlich ein in die Ausgestaltung der Mittelstandspolitik und übernimmt Aufträge für öffentliche Förderungen und Projekte. Zur LGH gehört das Management-Center Handwerk (MCH), von ihr geleitet wird der Technologie-Transfer-Ring Handwerk, ein Zusammenschluss von Technologieberatern, der die Handwerksunternehmen sehr erfolgreich bei innovativen Entwicklungen unterstützt.



Landes-Gewerbeförderungsstelle
des nordrhein-westfälischen
Handwerks e.V.
