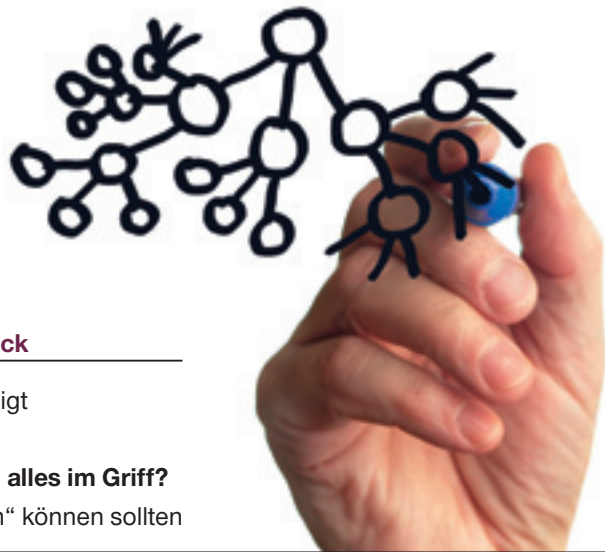


Bildungscontrolling – alles im Griff!?

Bildungsmanagement in der Fitnessbranche, Teil 3



body LIFE-Serie im Überblick

- ☺ Teil 1: Der Bildungsbedarf steigt
- ☺ Teil 2: Bildungsmaßnahmen
- ☺ **Teil 3: Bildungscontrolling ... alles im Griff?**
- ☺ Teil 4: Was „Bildungsexperten“ können sollten

Die Geschäfte im Beispielclub laufen mittelmäßig. Mit dem Branchendurchschnitt kann das Unternehmen mithalten, die meisten ehrgeizigen Zielsetzungen konnten allerdings nicht erreicht werden. Um dies zu ändern, wurde ein fünfstufiger Bildungscontrolling-Plan ausgearbeitet, mit dessen Hilfe Leistungslücken identifiziert und anhand konkreter Maßnahmen behoben werden konnten. Es sind Handlungsanweisungen, die sich auch auf Ihr Unternehmen übertragen lassen.

Um zu wissen, ob und in welchem Rahmen in einem Unternehmen Handlungsbedarf besteht, geht eine umfangreiche Situationsanalyse voraus.

Situationsanalyse im Club

In unserem eingangs erwähnten Beispielunternehmen ist der Kundenstamm auf 2.500 Mitglieder angewachsen. Doch die Umsatzrendite lässt mit 6,9% stark zu wünschen übrig – der Branchenschnitt liegt bei knapp 10%, absolute Spitzenun-

ternehmen erreichen Werte von über 25%. Eine wesentliche Ursache hierfür ist die hohe Fluktuationsrate von knapp 39%. Der Mitgliederverlust muss durch immense Marketingaktivitäten und somit Marketingkosten aufgefangen werden. Eine externe Analyse ergab außerdem, dass die Kosten für ein Neumitglied insgesamt mit knapp 540 Euro zu kalkulieren sind. Einen erheblichen Kostenfaktor stellen hier die Personalkosten für Probetrainings und die bisher nicht „einkalkulierten“ Gesundheitstests, Ernährungsberatungen und Gratis-Trainingspläne dar.

Von zehn Neuprodukteinführungen waren acht ein Flop. Dazu gesellt sich eine hohe Mitarbeiterunzufriedenheit und Mitarbeiterfluktuation speziell unter den Leistungsträgern. Im Führungsbereich halten sich die meisten nur zwei Jahre. Wenn Kündigungsgründe geäußert werden, dann stehen u.a. „Arbeitsinhalt nicht herausfordernd“, „Kaum Entwicklungsmöglichkeiten“, „Arbeiten mit angelegerten Teilzeitkräften“ und „Vergütung unterdurchschnittlich“ im Vordergrund.

Insgesamt ist die Leistungsmotivation eher im unterdurchschnittlichen Bereich. Basisleistungen und teilweise „Dienst nach Vorschrift“ steht für die meisten Mitarbeiter an der Tagesordnung. Die durchschnittliche Produktivität des Mitarbeiters liegt 8% unter dem Durchschnitt. Der autoritäre Führungsstil hat sich leider auch noch verstärkt. Die offene Kommunikation war in diesem Unternehmen noch nie von besonderer Bedeutung. Die bisherigen Kooperationsbemühungen mit Netzwerkpartnern lassen auch zu wünschen übrig. Von insgesamt 38 nachvollziehbaren Kooperationsprojekten sind nur drei „funktionierende“ Kooperationen übrig geblieben.

Controlling „step-by-step“

Zur Verdeutlichung der durchgeführten Controlling-Maßnahmen wird nachfolgend das Projekt „Stammkundenmanagement“ auszugsweise dargestellt. Diese praxisnahe Vorgehensweise mit folgenden fünf Schritten hat sich in der Praxis bewährt:

Schritt 1:

Analyse der Leistungslücken und Zielvorgabe

Als größte Leistungslücke wird die hohe Fluktuationsrate von 39% definiert. Damit liegt das Unternehmen 9% über dem Branchendurchschnitt. Die Zielsetzung wird klar definiert: Senkung der Fluktuationsrate auf (Idealzielsetzung in Klammern):

- 33% (29%) in einem Jahr
- 28% (24%) in zwei Jahren
- 24% (20%) in drei Jahren
- 20% (15%) in vier Jahren
- 15% (11%) in fünf Jahren

Bei derzeit rund 2.500 Mitgliedschaften würde eine 5%ige Senkung der Fluktuation zu einer Kosteneinsparung von Neumitgliedern in Höhe von 67.500 Euro (125 x 540 Euro) führen. Sollte das Idealziel von 29% in einem Jahr erreicht werden, kön-

nen rund 135.000 Euro Kosten eingespart werden. Weitere positive Effekte (wie Erhöhung der Weiterempfehlungsquote, Imageverbesserung etc.) werden noch ermittelt.

Natürlich sind auch die zu beschließenden Maßnahmen entscheidend, um das Projekt erfolgreich zu starten. Eine Investition in Höhe von max. 33.000 Euro wird genehmigt. Im Falle einer 5%igen Fluktuationssenkung innerhalb der nächsten zwölf Monate hat sich diese Investition bereits nach sechs Monaten amortisiert. Sollte die Fluktuationssenkung über 10% liegen, wird eine noch festzulegende Erfolgsprovision an die gesamte Belegschaft ausgeschüttet.

Schritt 2:

Bildungsbedarf und Kompetenzlücken ableiten

Im zweiten Schritt wird für jede Unternehmensebene der Bildungsbedarf abgeleitet. Lücken im Führungsbereich haben absolute Priorität, da sie als wesentliche Multiplikatoren für Mitarbeiterleistungen angesehen werden.

Kompetenzlücke 1: Die Wertigkeit von Stammkunden ist auf Mitarbeiter- und auch Führungsebene nicht bewusst. Der durchschnittliche Wert eines Kunden mit knapp drei Jahren Verbleib im Unternehmen beträgt 2.800 Euro (Beitrag, Startpaket und Zusatzumsatz). Gezieltes Stammkundenmanagement würde die Bindung des Kunden erhöhen. In sehr guten Unternehmen beträgt die Bindungsdauer durchaus fünf Jahre und mehr. Ebenso die

Weiterempfehlungsquote (siehe unten). Der Aufwand und somit die Kosten für einen Neukunden betragen rund 540 Euro! Ein bestehendes Mitglied zu halten, kostet im Durchschnitt ein Fünftel.

Kompetenzlücke 2: Sozial-kommunikative Fähigkeiten sind sehr schwach ausgeprägt. Individuelle Betreuung steht im Prospekt, wird aber nicht „umgesetzt“! Kündigungsanalysen bzw. positive Kündigungs(rücknahme)Gespräche existieren nicht. Professionelles Vorgehen führt erfahrungsgemäß zu einer Rücknahmequote von bis zu 10%, in ausgezeichneten Projekten über 20%. Ein Beschwerdemanagement ist nur rudimentär vorhanden. Es gibt keine gezielten Umfragen („Ihre-Meinung-zählt-Fragebögen“ etc.)

Kompetenzlücke 3: Die Versprechungen der Berater-/Verkaufsabteilung sind teilweise stark überzogen; dadurch fühlen sich viele Kunden „getäuscht“ und über den Tisch gezogen. Die Weiterempfehlungsquote eines Neukunden liegt bei nur 0,1.

Das heißt: Pro zehn Neukunden wird nur ein Kunde direkt über Mitglieder-werben-Mitglieder geworben. Spitzenwerte liegen hier durchaus im Bereich 1 und darüber.

Kompetenzlücke 4: Ein professionelles Betreuungskonzept mit Nachhaltigkeit fehlt; gerade die ersten zwei bis drei Monate der Neukunden sind entscheidend für Verbleib oder (innere) Kündigung. Die strategische Bedeutung und Umsetzung des Startpaketes wird unterschätzt.

Bildungsbedarf

Aufgrund von Einzelgesprächen, durchgeführten Befragungen und Kompetenz-Tests besteht in folgenden Kompetenzen Bildungsbedarf:

- Systematisch-methodisches Vorgehen
- Marktkenntnisse
- Planungsverhalten
- Offenheit für Veränderungen
- Kommunikationsfähigkeit
- Konfliktlösungsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Folgebewusstsein
- Dialogfähigkeit und Kundenorientierung
- Konzeptionsstärke
- Zielorientiertes Führen

Diese Teilkompetenzen müssen gezielt weiterentwickelt werden.

Erfolgreiche Figurformung

ohne chirurgischen Eingriff

Wollen auch Ihre Kunden was
gegen Ihren

BAUCHSPECK
unternehmen?

SimplyBelt
Konzept
optimierter
Bauchkiller

Die Evolution
der Revolution

SimplyBelt
& SimplyShort

SimplyBelt & SimplyShort = Erfolg

Neukundengewinnung

Fluktuationsenkung

Vertragsverlängerungen

Kundenzufriedenheit

www.simplybelt.de



Unterdruckgeräte
Made in Germany
Geräte-Schulungen-Konzepte
www.vacumove.de



Wellness & Figur
Hackenbühlstraße 10a
92670 Windischeschenbach
++49 (0)9681 400520
www.wellness-und-figur.de
info@wellness-und-figur.de

Deine Fitness-Karriere!



Das IST in Deiner Nähe:
Düsseldorf, Berlin,
München

Fitnessökonom (FH)

Fitnessfachwirt (IHK)

Studio- und Bereichsleitung

Sport- und Fitnesstraining

PersonalTraining

B- und A-Trainingslizenzen

Informationen zu allen berufsbegleitenden Fernlehrgängen des IST-Studieninstituts unter 0800 478 0800 (kostenfrei) oder www.ist.de

Schritt 3:

Interne und externe (Bildungs-) Maßnahmen beschließen

Für Unternehmer und Team gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, in Bildungsmaßnahmen zu investieren:

1. Strategiemeeting/Workshop im Führungsbereich: Durch einen externen Berater wird im Vorfeld eine fundierte Analyse der Unternehmensdaten durchgeführt (Rückblick) und klar mögliche Ansatzpunkte für Leistungsverbesserungen im Unternehmen aufgezeigt. Ebenso sind konkrete Zielsetzungen für mindestens die nächsten drei Jahre abzuleiten, um eine schlagkräftige Strategie zu entwickeln und umzusetzen.

Lern-/Verhaltensziel: Strategische Denk- und Handlungsprozesse einleiten. Bekanntmachen mit strategischen Werkzeugen wie die SWOT-Analyse (Stärken/Schwächen des Unternehmens und Chancen/Risiken am Markt) und Werkzeuge für die Strategieimplementierung. Zielorientiertes strategisches und operatives Führen.

2. Meetings/Workshops der Bereichsleiter: Hier werden Kundenbindungsmaßnahmen in der eigenen Abteilung teamorientiert erarbeitet, abgesegnet und umgesetzt. Professioneller Umgang mit Beschwerden „einüben“.

3. Team-Meetings bzw. Workshops inklusive Follow-up-Treffen: Die Gesamtzielsetzung „hohe Kundenzufriedenheit und Weiterempfehlung“ steht im Vordergrund.

Lern-/Verhaltensziel: Zusammenspiel von seriöser Beratung und „machbaren“ Erfolgen im Hinblick auf nachhaltige Kundenbindung aufzeigen. Interne Dienstleistung in ihrer Wirkungskette („Einer für Alle – Alle für Einen“) verstehen und im Cluballtag umsetzen. Reines Abteilungsdenken hinter sich lassen!

4. Teilzeitbereich abbauen. Im Gegenzug mehr kompetente Festangestellte beschäftigen. Dieser Punkt stellt eine organisatorische Maßnahme dar, die mit hoher sozial-kommunikativer Kompetenz „vermittelt“ und umgesetzt werden muss.

5. Externe Ausbildung. Studienplätze und Ausbildungen anbieten. Lern-/Verhaltensziel: Spezialisten in Theorie und Praxis entwickeln, um bestehende oder neue Geschäftsfelder besser zu bearbeiten.

6. Externer Spezialist analysiert bisherige Betreuungsleistungen und dient der Geschäftsleitung und den einzelnen Bereichen als Impulsgeber für eine nachhaltige „Gesamtlösung“. Der Spezialist moderiert zwei bis drei Workshops bis zur endgültigen Verabschiedung einer Gesamtlösung im Team.

Lern-/Verhaltensziel: Erarbeiten eines nachhaltigen Betreuungskonzeptes zur langfristigen Motivation und Erfolgssicherung der Kunden.

Schritt 4:

Konkrete Maßnahmen intern/extern durchführen

Alle Maßnahmen (siehe oben) werden innerhalb von zwölf Monaten durchgeführt. Die ersten beiden Maßnahmen werden sofort umgesetzt und haben große Auswirkungen auf die weiteren Maßnahmen

und in Folge auf die anderen noch durchzuführenden Projekte. Ein Projektverantwortlicher übernimmt die Steuerung der einzelnen Maßnahmen mit Unterstützung eines externen Beraters.

Schritt 5:

Maßnahmen kritisch bewerten (Umsetzung im Betrieb)

Dabei stehen folgende Fragestellungen im Mittelpunkt:

- Wurde die Zielsetzung erreicht?
- Wurden Leistungslücken (komplett/teilweise) geschlossen?

- Wo gibt es Nachbesserungen oder Neuausrichtungen? (zurück zu Schritt 1: Analyse der Leistungslücken)

**Download-Service
exklusiv für Abonnenten**

**Controlling-Pläne
(Musterlösung, Leistungs-
lücken, Blanko)**



www.bodylife.com/downloads

**Kostenlose Registrierung unter
www.bodylife.com
„Klick“ auf my body LIFE**

Ergebnisse zählen

Schlussendlich sind es immer die Ergebnisse, die zählen und ein Unternehmer von der Sinnhaftigkeit bestimmter Bildungs-Maßnahmen und Workflowänderungen überzeugen. Nach Beendigung des Projekts „Stammkundenmanagement“ konnten in dem aufgeführten Beispielclub folgende Ergebnisse erzielt werden:

- Die Fluktuationsrate liegt nach zwölf Monaten bei 31,5%. Somit beträgt die Verbesserung 7,5%-Punkte.
- Die Investition der Maßnahmen betragen knapp 35.000 Euro.
- Diese Investition wurde durch Einsparungen (speziell Kosten für Neumitglieder), nachweisliche Zusatzumsätze und eine gesteigerte Weiterempfehlungsquote in Höhe von mindestens 130.000 Euro bereits nach etwas vier Monaten amortisiert.

In unserem Download-Bereich stellen wir Ihnen drei Formulare („Blanko-Vorlage“, „Musterlösung“ und „Fallbeispiel mit erweiterten Leistungslücken“) zur Verfügung, mit dem Sie Ihren Betrieb systematisch analysieren und Maßnahmen inklusive Lern-/Verhaltenszielen für konkrete Leistungslücken abarbeiten können.

Im letzten Fachartikel behandeln wir die Frage „Wie können wir die gesteckten Lern- und Verhaltensziele im Unternehmen nachhaltig sichern?“ Gelerntes möglichst schnell in die Praxis umzusetzen, ist ein entscheidendes Kennzeichen von „Bildungsprofis“.

Karl Drack

Literatur

Jansen, T.: Personalcontrolling 2008; Kellner, J. H.: Value of Investment 2006; Eul-Gombert, B./Moll, A./Gombert, A.: Weiterbildung im Betrieb mit Konzept 2007; Erpenbeck, J./Rosenstiel, L.: Handbuch der Kompetenzmessung 2007; Tucholka, A. et al.: Neue Chancen der Gesundheitswirtschaft 2008



Karl Drack – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten Linz (A) und Passau. Mehrfache Trainerlizenzen für Verkauf, Persönlichkeits-, Führungs- und Teamentwicklung.

Spezialisierung im strategischen Kompetenzmanagement. Langjähriger Geschäftsleiter und seit 1998 knapp 60 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 400 Einzelcoachings. Seit 1998 an der BSA-Akademie und der DHfPG als Dozent und Prüfer. Kontakt: www.emkarldrack.de

@ Ihr Feedback

Stichwort: Personalmanagement
fitness-redaktion@health-and-beauty.com

www.bodylife.com



Edles Ambiente.

www.prefino.cpmoebel.de



Möbel für Menschen

C+P Möbelsysteme GmbH & Co. KG
Tel. +49(0)6465/919-370 · info@cpmoebel.de