

## Teil 1: Erfolgreich über Qualität

Wer als Global Player oder auch „nur“ im deutschen oder europäischen Gesundheitsmarkt erfolgreich(er) unterwegs sein möchte, ist zunehmend mit höheren Qualitätsansprüchen der Endverbraucher, der Unternehmen (BGM), der Kooperationspartner, der Mitarbeiter und insgesamt der Gesellschaft konfrontiert. Mit unserer neuen Serie möchten wir Sie in den kommenden Ausgaben dabei unterstützen, die Qualität in Ihrer Fitness- oder Gesundheitsanlage kompetent zu managen.

# Qualität managen

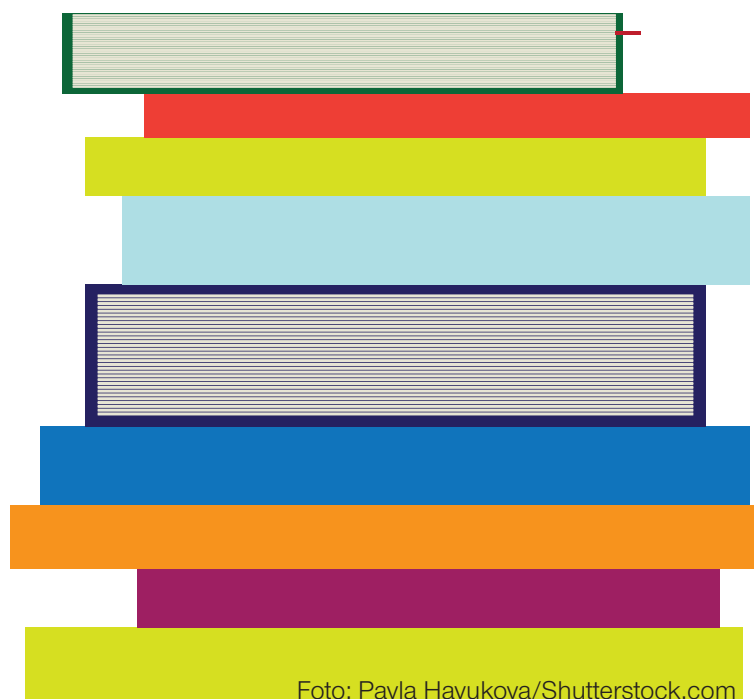


Foto: Pavla Havukova/Shutterstock.com

## Übersicht

### Teil 1: Erfolgreich über Qualität

- Teil 2: Führung & Change Management
- Teil 3: Vision, Mission, Qualitätsziele & Co
- Teil 4: Mitarbeiter, Teams & Co
- Teil 5: Prozesse clever managen
- Teil 6: Der Qualitätskreis ist rund
- Teil 7: Nur das Ergebnis zählt!

#### Literatur:

Branchenreport Fitnesscenter 2011 – [www.sparkassen-shop.de](http://www.sparkassen-shop.de); Berth, R.: Erfolg – Überlegenheitsmanagement. 1995; Brunner, J./Wagner, K. W.: Qualitätsmanagement. 2004; Neuberger, O.: Das 360-Grad-Feedback. 2000; Radtke, P./Wilmes, D.: European Quality Award. 2002; Scheuss, R.: Handbuch der Strategien. 2007; Singhal et al.: Mit Geduld zum Erfolg – US-Studie zur wirtschaftlichen Entwicklung TOM-geführter Unternehmen. Quelle: <http://s354282903.website-start.de/app/download/4194421802/qz.pdf>; Wagner et al.: Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen und präventive Vorsorge in Unternehmen. 2008

## Exklusiver Service

unter [www.bodylife.com/service](http://www.bodylife.com/service)



Analyssetool  
„Führungsqualität“

Die Deutschen sind effektiv, effizient, geordnet und kompetent. Der Einfluss der BRD auf die Bereiche Wirtschaft, Militär und Umweltpolitik gilt als der weltweit „vorbildlichste“. Das ergab eine internationale Umfrage der BBC unter 17.500 Menschen im Jahr 2008. „made in Germany“, so schreiben Schlesinger/Werner, ziehe wie nie, vor allem in folgenden Bereichen:

- An den Messen kann man uns messen
- Unsere Hochschulen sind unsere Visitenkarte
- Kein Europäer ist erfinderischer
- Wir erfinden das Auto noch einmal
- In der Unruhe (zum Besten) liegt die Kraft
- Die anderen kopieren unsere Berufsausbildung
- Deutschlands Leitindustrie ist grün
- Deutschlands Nachwuchs hat Lust auf die Zukunft

Produkte mit dem Qualitätssiegel „made in Germany“ werden weltweit mit „qualitativ hochwertig“ assoziiert.

### Fitnessbranche und Wachstumsmarkt „Gesundheit“

Die Unternehmer in der Fitnessbranche stehen vor der Alternative: Entweder sie setzen auf günstige Preise und positionieren sich eindeutig als Billiganbieter oder sie positionieren sich als Qualitätsanbieter, um so gut zahlende Kunden zu gewinnen. Laut Sparkassenbericht 2011 ist das Spannungsfeld zwischen Qualität und Preis so groß geworden, dass es auf Dauer im Wettbewerb wohl kaum eine Existenz dazwischen – die sogenannte tote Mitte – geben kann.

Zeitschriften thematisieren die Probleme der „erschöpften Gesellschaft“, den individuellen und kollektiven „Burn-out“, die mangelnde „worklife-balance“ und deren Gegenstrategien (u.a. im Focus Nr. 37, September 2011, Pinzler: Immer mehr ist nicht genug; Geowissen Nr. 48, Oktober 2011).

Aufgrund der demografischen Entwicklung und des gestiegenen Gesundheitsbe-

wusstseins der Bundesbürger erkennen immer mehr Unternehmen und Organisationen erhebliche Potenziale in Bezug auf ein professionelles „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ und steigern somit das Interesse am wachsenden Gesundheitsmarkt, der sich im Bereich von 300 Milliarden Euro bewegt.

Der gesamte Umsatz der Fitnessbranche liegt bei ca. 4 Milliarden Euro. Die Anforderungen der Qualitätskriterien an den wachsenden Gesundheitsmarkt und die Qualität der Fitnessbranche werden erheblich darüber entscheiden, ob wir in zwei, drei, fünf oder zehn Jahren am Gesundheitskuchen „verdienen“, ob wir stagnieren oder die Chance verpasst haben. Wie professionell und nachweislich nachhaltig dient unsere Branche der „Gesundheit“? Wie stuft der Gesundheitsmarkt die Qualität der Fitnessbranche ein und wie funktioniert ein gutes Qualitätsmanagementsystem? An dieser Stelle setzt unsere neue Serie an.

### Qualität besser managen

Ein effektives Qualitätsmanagement muss nachhaltig geplant und umgesetzt werden. Immer mehr Unternehmen stellen sich dieser Herausforderung – idealerweise in Richtung Total Quality Management (TQM) oder auch „Business Excellence“ genannt. Nach Radtke/Wilmes wird TQM mit „umfassendem“ Qualitätsmanagement übersetzt. Laut Definition handelt es sich dabei um eine Managementmethode, die „auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder basiert, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt“.

### TQM im Fitnessclub

TQM heißt ganzheitliches, qualitätsorientiertes Handeln im gesamten Unternehmen. Jeder Einzelne übernimmt persönliche Verantwortung für Qualität und ist um kontinuierliche Verbesserung bemüht. TQM ist eine Philosophie und deren wichtigsten strategischen Ansätze lauten nach Brunner/Wagner:

- Alle Aktivitäten auf Kundenzufriedenheit ausrichten
- Top-down-Ansatz mit Verpflichtung des Managements
- Bottom-up-Ansatz mit Mobilisierung aller Mitarbeiter
- Team- und Gruppenarbeit mit Eigenverantwortung und Selbstprüfung
- Prozess- und Wertschöpfungsorientierung mit Prozessverantwortlichen

- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)
  - Fehlervermeidung von Anfang an
  - Internes Kunden-/Lieferantenverhältnis
  - Leistungsvergleich mit den Besten
  - Vermeidung von Verschwendung
- Weltweit existieren unterschiedlichste Modelle sowie mögliche Preise und Auszeichnungen für die Besten. Als Basis dient uns in dieser 7-teiligen Fachartikelserie das EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management).

## Ganzheitliches Qualitätsmanagement

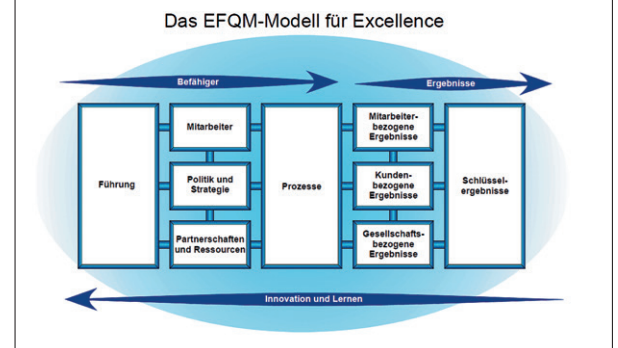


Abb. 1: das EFQM-Modell  
(European Foundation for Quality Management)

### Erfolgsfaktor „Qualität“

Nach Scheuß belegen wissenschaftliche Studien, dass Unternehmen, die sich einer systematischen Qualitätsphilosophie verpflichten, in folgenden Bereichen ihren Mitbewerbern überlegen sind:

- Produktivität
- Umsätze
- Wachstum
- Betriebsergebnis
- Renditen

Dr. Rolf Berth zeigt ebenso in einer Langzeitstudie die hohe Bedeutung der Qualität für eine erfolgreiche Zukunftsbewältigung auf. Weitere wichtige Faktoren sind visionäre Orientierung, Innovation, Vertrauensorganisation, Einmaligkeit, ergänzendes Aufeinanderzugehen, Mitbewerber im Auge behalten und last but not least sinngemäß „Vorgesetzte, die ihre Mitarbeiter fordern und fördern“.

Den überzeugendsten Nachweis lieferte die Langzeitstudie von Vinod Singhal vom Georgia Institute of Technology und Kevin Hendricks von der University of Western Ontario, in der die Leistung von beinahe 600 Gewinnern von Qualitätspreisen fünf Jahre lang verfolgt wurde. Das Ergebnis: Der Aktienpreis der Gewinner

lag um 44%, der Betriebsertrag um 48% und der Umsatz um 37% höher als in der Vergleichsgruppe.

**Die Top-Qualitätskriterien**

Das EFQM-Modell differenziert insgesamt neun Qualitätskriterien. Die ersten fünf Kriterien sind

- Führung
- Mitarbeiter
- Politik und Strategie
- Ressourcen und Partner
- Prozesse

Diese fünf Qualitätskriterien sind sogenannte Befähigerkriterien und beeinflussen die Ergebnisse für die folgenden Gruppen:

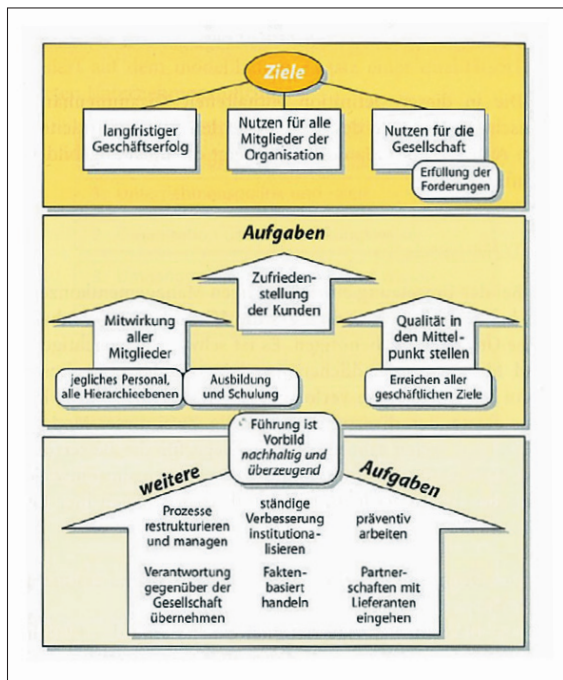


Abb. 2: Prozesse eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements

- Kunden
- Mitarbeiter
- Gesellschaft
- Unternehmen, Organisationen (Schlüsselsergebnisse)

Das Zusammenspiel der ersten fünf Kriterien wie Qualität der Führung, Mitarbeiter, Leitwerte/-sätze, Planung, Ziele/Kennzahlen, Strategie, Kommunikation, Kooperationspartner, Organisation der Prozessabläufe hat erhebliche Auswirkungen auf die Ergebnisse bzw. auf die Ergebnisqualität.

Die Ergebnisqualität bzw. der Grad der Zufriedenheit von Kunden, Mitarbeitern und Gesellschaft hat wiederum Auswirkungen auf unsere erzielten Schlüsselsergebnisse wie Fluktuation, Umsatz, Kosten, Gewinn, Umsatzrendite, Kapitalrendite, Cashflow, Image, Marktanteil,

**Testen Sie Ihre Führungsqualität**

Zur Einstimmung auf den zweiten Fachartikel mit dem Fokus „Führung“ finden Sie in unserem Downloadbereich ein Analysetool mit 43 Fragen zur „Führungsqualität“. Investieren Sie etwas Zeit in Richtung höhere Rendite, auch wenn Ihnen dadurch einige Stunden für Ihr Tagesgeschäft fehlen.

Positionierung, Existenzsicherung. Die Ergebnisqualität ist somit Resultat der Strukturqualität (Ausbildung der Mitarbeiter, Organisation, Qualität der Geräte etc.) und der Prozessqualität (Einarbeitung der Mitarbeiter, Führungsprozesse, Verkaufsprozesse, Prozesse im Beschwerdemanagement etc.), aber natürlich wiederum die Basis für Optimierungen in der Struktur- und Prozessqualität.

**Was bedeutet das im Alltag?**

Am besten lässt sich diese Frage anhand einer exemplarischen Rechnung verdeutlichen: Ihr Jahresumsatz betrug im Jahr 2011 beispielsweise 1.000.000 Euro, Ihre Kosten beliefen sich auf 930.000 Euro. Somit betrug Ihr Gewinn als Einzelunternehmer vor Steuern 70.000 Euro. In den Vorjahren waren die Ergebnisse sehr ähnlich. Natürlich stellen Sie sich die Frage: „Hat sich meine Arbeit rentiert?“ Sie arbeiten durchschnittlich 60 Stunden pro Woche im Unternehmen. Die ermittelte Umsatzrendite liegt mit 7% eindeutig unter dem Branchenschnitt von rund 12,4% laut Branchenbericht Fitnesscenter 2011 der Sparkasse. So weit einige Schlüsselsergebnisse. Mit der Ergebnisqualität sind Sie wahrscheinlich nicht zufrieden.

**Mögliche Ursachenanalyse**

Was könnten mögliche Ursachen für das Gesamtergebnis sein?

Eine hohe Mitgliederfluktuation von 39,9% als ein Ergebnis der Kundenzufriedenheit? Eine eher unterdurchschnittliche Zufriedenheit der Mitarbeiter (Gesamtnote 3,3) als ein Ergebnis der Mitarbeiterzufriedenheit? Die Attraktivität als Arbeitgeber als ein gesellschaftsbezogenes Ergebnis liegt im Durchschnitt (4,9 von möglichen 10 Punkten). Die Umsatzrendite als ein wichtiges Schlüsselsergebnis ist somit nur das Endergebnis der Teilergebnisse zuvor. Eine hohe Kundenabwanderung verursacht sehr hohe Kosten für die Gewinnung von Neumitgliedern. Die Fluktuation um zehn Prozentpunkte zu verringern könnte mit „gezielten“ Verbes-

serungsmaßnahmen die Umsatzrendite um durchaus zwei, drei, vier und mehr Prozentpunkte erhöhen. Warum wird das in der Praxis nicht gemacht?

Ein erhöhter Zufriedenheitsgrad der Mitarbeiter spiegelt sich durchaus in höheren Abschlussquoten, weniger Fehlern, mehr Vorschlägen zu Verbesserungen, besserer Betreuung und höherer Bindung der Kunden wider. Damit könnte die Umsatzrendite um weitere drei, vier oder fünf Prozentpunkte erhöht werden. Warum wird der Mitarbeiter als wesentlicher „Leistungstreiber“ nicht mehr wertgeschätzt?

Ein verbessertes Image am Markt, passende Kooperationspartner, die Entwicklung einer Marke, das Anstreben der Qualitätsführerschaft, das Ziel, als Arbeitgeber attraktiv zu sein – all das und vieles mehr erhöht mittelfristig Ihre Umsatzrendite um durchaus weitere zwei, drei, vier oder mehr Prozentpunkte. Warum werden diese Faktoren zu wenig berücksichtigt?

Auch wenn Sie nur „gezielt“ einzelne Überlegungen, Prinzipien, Werkzeuge im QM berücksichtigen, werden sich die Schlüsselsergebnisse, wie beispielsweise die Umsatzrendite, in Richtung 20% verbessern. Auch beim Umsatz gilt „Qualität vor Quantität“.

**Aufgabe der Führungskraft**

Der wichtigste Erfolgstreiber ist die „Führungsqualität“. Die Erwartungen an Führungskräfte im TQM – egal, bei welchem Modell – formuliert Brunner/Wagner sehr treffend:

- Entwerfen von Zukunftsvisionen
- Überzeugen durch Vorbild
- Teamfähigkeit, Team-Coaching
- Kooperativer, partizipativer Führungsstil
- Mitarbeiter zum Mitgestalten motivieren
- Nutzen der kreativen Potenziale
- Fördern von Ideen und Verbesserungen
- Konflikt-, Kritik-, Feedbackfähigkeit
- Freizügige Information
- Klare, kontrollierbare Ziele

Verfügen Sie über diese Fähigkeiten? Machen Sie den Test (siehe Download) und schärfen Sie Ihre Führungssäge. Karl Drack



**Karl Drack** – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten in Linz (A) und Passau. Langjähriger Geschäftsleiter und seit 1998 knapp 60 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 400 Einzelcoachings. Seit 1998 Dozent und Prüfer an der BSA und DHfPG. Infos: [www.emkarldrack.de](http://www.emkarldrack.de)