

# Betreuungsqualität und Betreuungskosten Teil 2

Zumeist zeigt die Statistik einer elektronischen Mitgliederverwaltung nur den Umsatz und die Mitgliederentwicklung, nicht aber die Investitionen sowie die Entwicklung der Werbe- und Personalkosten, die letztlich massgeblich die Rendite mitbestimmen. Sich an steigenden Mitgliederzahlen und steigendem Umsatz zu orientieren ist, als schaue man bei einer Diät nur auf die verlorenen Pfunde, während man den JoJo-Effekt ausblenden möchte. Ein ernsthaftes Ergebnis erzielt man nur unter Berücksichtigung aller für den unternehmerischen Erfolg entscheidenden Parameter.

Sollte eine vollständige Statistik zeigen, dass Fluktuation und Marketingkosten in den letzten 10 Jahren gesunken, Umsatz und Rendite jedoch gestiegen sind, ist das ein optimales Ergebnis. Vielleicht sind aber Mitgliederzahlen und Umsatz gestiegen, nur die Rendite hat sich nicht entwickelt. Ein solches Ergebnis bedeutet bei gleichem Einkommen ein ungleich höheres unternehmerisches Risiko. Vielleicht ist aber sogar bei ständig steigendem Aufwand die Rendite gesunken. Liegt das daran, dass die Menschen das Interesse an Fitness und Prävention verloren haben? Ist der Wettbewerb einfach härter geworden? Oder fressen vielleicht Neuinvestitionen oder Personal- und Marketingkosten die Rendite auf?

Viele Fitnessanlagen investieren permanent in die Erweiterung ihrer Anlage oder in neue Angebote. Sie bieten ihren Mitgliedern oft neue Geräte oder neue Kurse an, noch bevor sich die vorherigen Investitionen amortisiert haben. In diesem Fall ist die Fitnessanlage nicht ergebnis-, sondern angebotsorientiert. Damit gemeint ist, dass diese Fitnessanlagen das Training an Maschinen bzw. Kurse anbieten, anstatt das Trainingsergebnis zu verkaufen. Wer seinen Kunden nicht den Trainingserfolg verkauft, sondern das Training, der benötigt immer neue Geräte und neue Kurse, um das Training immer aufs Neue interessant zu gestalten. Wer das Trainingsergebnis verkauft, für den sind die Maschinen und Kurse wertbeständiger, da die Kunden ihre Aufmerksamkeit auf das Erreichen ihrer Trainingsziele und nicht auf die Trainingsmöglichkeiten legen. Wer bei den Neuinvestitionen sparen möchte, sollte auf Trainingsergebnisse (die Produktqualität) statt auf immer neue Trainingsangebote (Spass an der Bewegung) setzen.

Bessere Trainingsergebnisse sind allerdings nur durch eine hohe Betreuungs-

qualität zu erreichen. Die Betreuungsqualität darf aber nicht nur hoch, sie muss auch wirtschaftlich sein, sonst sind es die Personalkosten, die zum Problem werden. Eine einfache Rechnung macht das deutlich:

Aufgrund der üblichen Eins-zu-Eins-Betreuungsstruktur benötigten die Fitnessclubs früher bei 5 Neumitgliedern x 2 Stunden Trainingseinweisung = 10 Stunden Trainerleistung pro Monat. Durch professionelle Marketingkampagnen erreichten sie in späteren Jahren über 50 Neumitglieder pro Monat. Bei 50 Neumitgliedern pro Monat x 2 Stunden Trainingseinweisung waren 100 Stunden Trainerleistung zu bewältigen. Ausserdem stellte der Kundenkreis, der mit professionellen Kampagnen gewonnen wurde, höhere Anforderungen an eine gute Betreuung. Es ist also realistisch zu sagen, dass der Betreuungsaufwand pro Mitglied wuchs. Rechnen wir also 50 Neumitglieder x 4 Stunden Trainingseinweisung = 200 Stunden Trainerleistung.

Wer bei einer Eins-zu-eins-Mitgliederbetreuung die Personalkosten im Griff behalten möchte, der muss zwangsläufig bei steigender Mitgliederzahl die Trainerleistung pro Mitglied reduzieren, damit die vielen Neukunden eingewiesen werden können. In diesem Fall wird bei steigenden Mitgliederzahlen die Betreuungsqualität pro Mitglied sinken. Die Folge ist eine steigende Fluktuation. Jede Verbesserung der Betreuungsqualität, die auf eine Eins-zu-eins-Betreuung wie beim Personaltraining fusst, ist – wenn sie nicht auch wie beim Personaltraining eins zu eins abgerechnet wird – unwirtschaftlich und zum Scheitern verurteilt.

Marketingmassnahmen, das sei hier nebenbei bemerkt, haben lediglich Katalysatorfunktion. Ein Katalysator beschleunigt die Prozesse, ohne sie zu verändern. Funktionieren die Betreuungsstrukturen, funktionieren auch die Marketingmassnahmen. Andererseits beschleunigen Marketingmassnahmen aber auch die Auswirkung von Fehlern in den Betreuungsstrukturen. Zur Erkennung der Fehler sind steigende Mitgliederzahlen und höhere Umsätze nach einer erfolgreichen Kampagne genauso trügerisch wie purzelnde Pfunde zu Beginn einer Diät. Es geht nicht darum, Gewicht zu verlieren, sondern um ein dauerhaft geringeres Körpergewicht und eine bessere Gesundheit. Ebenso geht es langfristig gesehen nicht um Mitgliedererwerb und höhere



**Andreas Bredenkamp**, Jahrgang 1959, studierte in der ersten Hälfte der 80er-Jahre Germanistik, Sport und Pädagogik. [www.bredenkamp.de](http://www.bredenkamp.de)

Träger des int. anerkannten STRENFLEX Fitness-Sportabzeichens BRONZE

Umsätze, sondern um dauerhaft hohe Umsätze und steigende Renditen. Für eine hohe Rendite benötigen Sie ein professionelles Betreuungskonzept.

Mandy Hammer hat in ihrer Diplomarbeit mit dem Titel Betreuungskonzepte in Fitnessstudios – eine Analyse aus der Sicht der Wirtschaftlichkeit und Qualitätssicherung an der Universität Leipzig nachgewiesen, dass neben dem Personaltraining und dem Discounterkonzept das Trainerkonzept als dritte Grösse eine optimale Relation von Betreuungsqualität und Betreuungskosten aufweist. Ein Einführungskurs in das Fitnessstraining, den alle Neumitglieder eines Monats besuchen und der den Kunden mit beispielsweise 100,- bis 150,- Euro in Rechnung gestellt wird, beansprucht den Trainer auch bei 50 Neumitgliedern weiterhin nur mit 10 Stunden Aufwand pro Monat. Ausserdem erwirtschaftet er bei vielleicht 350,- Euro Trainerkosten zusätzlich 5.000,- bis 7.500,- Euro Einnahmen. Mit einem solchen Einführungskurs (Fitnessführerschein) arbeitet der Fitnessclub bei einem hohen Anspruch an die Betreuungsqualität auch bei steigenden Mitgliederzahlen rentabel. Und – was damals noch gar nicht abzusehen war – die Krankenkassen übernehmen für die Mitglieder sogar 80 bis 100 Prozent der Kosten.

Fitnessclubs, die in einem ersten Schritt ihr Betreuungskonzept auf das „Trainerkonzept“ umgestellt und erst in einem zweiten Schritt Marketingaktionen durchgeführt haben, hatten 2007 trotz extrem gestiegenem Wettbewerb das wirtschaftlich erfolgreichste Jahr seit Bestehen ihres Fitnessclubs. ◆