

Bilanz ziehen



Übersicht

Teil 1: Reflexion

Teil 2: Bilanz ziehen

Teil 3: Zukunftssicherung

Wie erfolgreich war Ihr Businessjahr 2012?

Der Knall des letzten Korkens ist noch nicht verstummt, da ist 2012 bereits vergessen? Nicht ganz! Denn nur wer analysiert, in welchen Bereichen er vergangenes Jahr stark war und wo es Schwächen gab, kann 2013 die richtigen Veränderungsprozesse einleiten.

Haben inzwischen alle Ihre Bereichsleiter ihren Jahresrückblick zur eigenen Unternehmenseinschätzung abgegeben (siehe Teil 1, body LIFE 12/2012, S. 62 ff.)? Falls dies noch nicht geschehen ist, stellen wir Ihnen das dafür notwendige Analysetool in unserem Downloadbereich auch jetzt noch zur Verfügung. Interessant ist die Sichtweise bzw. Bewertung aller Bereichsleiter. Indirekt können Sie daraus auch das Engage-

ment und die Fähigkeit zur Selbstreflexion der einzelnen Führungskräfte ablesen.

Zur Auswertung dieser Analyse haben wir in Abb. 1 das Gesamtscoring eines Musterunternehmens dargestellt. Die durchschnittliche Einschätzung im Führungskreis inklusive Geschäftsleitung liegt bei 65,2 von möglichen 100 Punkten.

Der **Kursbereich** wurde von allen Führungskräften mit 8,08 von möglichen 10

Punkten am besten beurteilt. Über 70% der Punkte wurden in den Bereichen **Fitness** (7,83), **Beratung/Verkauf** (7,08) sowie **Rezeption/Theke** (7,50) erzielt. Die verwendeten Beurteilungskriterien sehen Sie exemplarisch in den Abbildungen 2 und 3 für den Rezeptions- und Fitnessbereich.

Unterdurchschnittliche Bewertungen gibt es speziell im Bereich **Firmenfit/BGF** (4,08). Aber auch die angeführten Bereiche **Kinderparadies** (5,33) sowie **Kooperationen** (5,17) weisen in Richtung 10 Punkte durchaus Lücken auf. Für gute Unternehmen sind die 80% der maximalen Punktezahl anzustreben. Für exzellente Unternehmen sind durchaus die 90 bzw. 95% anzuvisieren.

In diesem Unternehmen sind die Einschätzungen von zwei Führungskräften relativ stark abweichend vom ermittelten Durchschnitt des Führungskreises. Die Leiterin aus dem Bereich Wellness hat die Lage mit 82,5 Punkten sehr positiv, möglicherweise mit der rosaroten Brille betrachtet. Die (möglicherweise sehr kritische) Leiterin im Kursbereich hat hingegen insgesamt das Unternehmen „nur“ mit 56 Punkten beurteilt. Die Geschäftsleitung liegt mit 64 Punkten nur 1,2 Punkte unter der Einschätzung des Führungskreises.

Interessant bei solchen Einschätzungen sind die einzelnen Sichtweisen der Führungskräfte im Vorfeld und die anschließende „Zusammenführung“ und Diskussion im Führungsbereich, aber auch im gesamten Team. Eine dritte interessante Perspektive ist dann natürlich die Beurteilung aus Sicht der Kunden, aber durchaus auch die Sicht der Netzwerkpartner.

Die Durchschnittsermittlung über die Einzeleinschätzungen ist besonders wertvoll in Verbindung mit den beiden Zusatzinformationen:

- Was war besonders erfolgreich?
- Wo gibt es (erheblichen) Optimierungsbedarf?

Gerade die „Reflexion“ über (besonders) kritische Ereignisse soll in 2013 zu zwei wichtigsten Ergebnissen führen:

- Erfolge bewusst zu machen und gezielt zu feiern,
- Leistungslücken zu minimieren bzw. idealerweise zu beseitigen.

Wie misst man Erfolg?

Erfolge misst man an der Zielerreichung und an Branchenwerten. Fragen zur Analyse lauten:

- Welche Abteilungsziele wurden erreicht?
- Wo sind besondere Erfolge zu verzeichnen?
- Können Erfolgsmuster auch von anderen Abteilungen übernommen werden?
- Welche Kompetenzen, Vorgehensweisen etc. können in anderen Abteilungen übernommen werden (internes Benchmarking)?
- Wo gibt es allgemein in der Abteilung noch Optimierungsbedarf?
- Welche Prioritäten sind hier zu setzen?
- Auf welche Ursache-Wirkungs-Beziehungen sind zu achten (Folgebewusstsein)?
- Wie lauten die Ziele, die gemeinschaftlich für die folgenden zwölf Monate definiert werden. (SMART: Spezifisch – Messbar – Attraktiv – Realistisch – Terminiert)?

- Wie lauten die BE-Ziele (31.12.2013) und die DO-Ziele als konkret zu setzende Maßnahmen?

Ergebnisanalyse im Detail

Im Folgenden werden einzelne Bereiche auszugswise dargestellt.

Analyse 2012/Ziele 2013 im Bereich Beratung/Verkauf. Die Abschlussquote wurde innerhalb des vergangenen Jahres von 56 auf 64% erhöht. 8%-Punkte bei jährlich knapp 800 Beratungen heißt 64 Kunden mehr bei gleichbleibendem Marketingaufwand. Ein weiteres viertes Startpaket (V.I.P.) wurde eingeführt. Knapp 5% der Neukunden haben dieses Paket für immerhin 250 Euro gekauft. Die zahlreichen Meetings und Schulungen (intern/extern) und deren Vorbereitungen haben sich nach knapp sieben Monaten amortisiert. Insbesondere die Kalkulation der Startpakete hat die Mitarbeiter für die relativ hohen Kosten des Startpaketes sensibilisiert und die Argumentation gegenüber den Kunden erleichtert. Das Provisionssystem wird im Geschäftsjahr 2013 zu Gunsten einer höheren Kundenbindung geändert. Künftig müssen „aggressive“ Verkaufstendenzen noch stärker unterbunden werden. Statt einer einmaligen Verkaufsprovision in Höhe von 25 Euro wird es eine geringere Verkaufsprovision (5 bis 10 Euro) für den Abschluss, aber eine zusätzliche Verlängerungsprovision (25–30 Euro) geben. Diese Werte sind angedacht und müssen noch „durchkalkuliert“ werden. Die „Kun-

Bereiche/ Funktionen	Verkaufsleiter	Leiterin Rezeption	Leiter Fitness	Leiter Kursbereich	Leiter Wellness	Geschäftsleiter g	Führungskreis Durchschnitt	Idealpunkte	Zielerreichungs- grad
Vision/Mission/ Kultur	7	8	6,5	5,5	9	7	7,17	10	71,7%
Beratung/Verkauf	7	6,5	6,5	7,5	8	7	7,08	10	70,8%
Rezeption/Theke	7,5	8	6,5	7	9	7	7,50	10	75,0%
Fitnessbereich	7,5	8	7	7,5	9	8	7,83	10	78,3%
Kursbereich	8	8,5	8,5	7	9,5	7	8,08	10	80,8%
Firmenfit/BGF*	3	4	4	2	7	4,5	4,08	10	40,8%
Wellnessbereich	6,5	5	7	7	8	7	6,75	10	67,5%
Kinderparadies	5	6	4,5	4	7	5,5	5,33	10	53,3%
Kooperationen	5	4,5	5,5	3,5	8	4,5	5,17	10	51,7%
Sonstiges	6,5	5	6	5	8	6,5	6,17	10	61,7%
Gesamtpunkte	63,0	63,5	62,0	56,0	82,5	64,0	65,2	100	65,2%
Zielerreichungsgrad	63,0%	63,5%	62,0%	56,0%	82,5%	64,0%	65,2%	100%	

* BGF: Betriebliche Gesundheitsförderung
** als Basis für Optimierungsmaßnahmen

Abb. 1: Gesamtscoreing mit den unterschiedlichen Bereichsleiteranalysen

denbindungsprovision“ soll auch mit dem Team aufgeteilt werden.

Analyse 2012/Ziele 2013 im Bereich Rezeption/Theke. Die Kompetenz der Mitarbeiter hat sich sehr stark verbessert. Das zeigt sich beispielsweise am Umsatz pro Check-in, der sich im Laufe des Jahres von 0,43 Euro auf 0,73 Euro gesteigert hat. Mit knapp 150.000 Check-ins bedeutet das einen Mehrumsatz von 45.000 Euro. Sehr bedeutungsvoll war hier eine gezieltere Einstellung von Festangestellten. Auch der Einsatz von klar definierten Beurteilungskriterien in Anlehnung an Abb. 2 war sehr vorteilhaft. Eine konkrete Kosten-Nutzen-Analyse muss noch erfolgen. Eine vorläufige Deckungsbeitragsrechnung hat ergeben, dass einige Produkte nicht kostendeckend verkauft werden. Insgesamt muss das Produktwissen noch weiter erhöht werden. Der jährlich ermittelte Deckungsbetrag für die Eiweißdrinks beträgt beispielsweise 5.352,06 Euro und ist somit ein Verlustgeschäft. Insgesamt muss die Sortimentspolitik im neuen Geschäftsjahr optimiert werden. Ebenso muss der Einkauf erheblich optimiert werden. Bisher wurden (relativ teure) Provisionen für Umsätze bezahlt. Ein Provisionssystem ist in Bezug auf die erzielten Deckungsbeiträge bzw. Bruttogewinne angedacht. Insgesamt muss das Kostenbewusstsein im Hinblick auf klar

REZEPTION	Punkte 1-10
Gesamteindruck	
Service allgemein	
Begrüßung	
Freundlichkeit	
Aufmerksamkeit	
Beratungskompetenz	
Schnelligkeit	
Musik	
Hygiene & Ordnung	
Ambiente	
Verabschiedung	
.....	
.....	

FITNESS	Punkte 1-10
Gesamteindruck	
Räumlichkeiten	
Fitnesstrainerkompetenz	
Qualität der Ausdauergeräte	
Qualität der Kraftgeräte	
Wartung der Geräte	
Mitgliederatmosphäre	
Einweisung an Geräten	
Betreuung auf der Trainingsfläche	
Personal Training	
Hygiene & Ordnung	
Ambiente/Wohlfühlen	
.....	
.....	

Abb. 2+3: Beurteilungskriterien für die Bereiche „Fitness“ und „Rezeption“

definierte Standards im gesamten Unternehmen „geschärft“ werden. Qualitätsziele in Richtung

- Null-Fehler-Strategie,
- Null-Verschwendung,
- optimale Abläufe und
- kontinuierliche Verbesserungen

müssen von der Führungsriege noch verständlicher „kommuniziert“ werden.

Analyse 2012/Ziele 2013 im Bereich Betriebliche Gesundheitsförderung. Erhebliche Lücken gibt es im Bereich Firmenfitness/BGF. Hier fehlt eindeutig ein professionelles Vorgehen. Die erhebliche Kompetenzlücke muss durch die Einstellung oder Kooperation einiger Spezialisten geschlossen werden. Bisherige Aktivitäten bezüglich dieser interessanten Zielgruppe werden im gesamten Führungskreis als „unzureichend“ bis „imageschädigend“ bezeichnet. Spätestens in den ersten vier Monaten in 2013 muss dieser Bereich mit einer verantwortlichen Führungskraft als Leiter besetzt werden.

Analyse 2012/Ziele 2013 im Bereich Kooperationen. Drei Kooperationen über den Fitnessleiter funktionieren relativ gut; hierzu gibt es schriftliche Abmachungen. Ansonsten fehlt die Systematik. Vielleicht sollten auch hier die eingeführten Spielregeln im Team auf künftige

Die größten Fehler bei Veränderungen

- Veränderungen (als einzige Konstante) werden nicht in der Unternehmenskultur, im Leitbild verankert
- Keine starke Führung(skoalition) für die Veränderung
- Kein klares Aufzeigen der Dringlichkeit einer Veränderung
- Mangelnde Kommunikation der Bedeutung von Mission/Vision
- Fehlende Planung inklusive Feiern kurzfristiger Erfolge
- Gezielte erforderliche Kompetenzen werden nicht ausreichend analysiert und trainiert

Kooperationspartner übertragen werden. Auch müssen noch stärker bestehende Kunden mit interessanten Netzwerken gezielt angesprochen werden. Mindestens 8% der knapp 1.600 Mitglieder sind potenzielle interessante Networker (Firmeninhaber, Führungskräfte, Politiker etc.). Gerade auch im Hinblick auf die Schwächen im Bereich BGF müssen bis Juni 2013 intensive Maßnahmen geplant und konsequent durchgeführt werden.

Analyse 2012/Ziele 2013 im Bereich Sonstiges/Allgemeines. Positiv sind zahlreiche Aktivitäten in den einzelnen Abteilungen, die im vergangenen Geschäftsjahr initiiert und durchgeführt wurden; einige wurden hier ja schon angesprochen. Manche externen Beratungsleistungen sind auch auf fruchtbaren Boden gefallen. Die Öffnungszeiten sind jetzt insgesamt sehr großzügig ausgedehnt worden. Von einem ganzheitlichen Controlling sind wir aber noch relativ weit entfernt. Dafür zeichnet die Geschäftsführung verantwortlich und wird weitere konkrete Schritte unternehmen. Die Auslastung muss in bestimmten Bereichen und Zeiten noch erheblich gesteigert werden. Speziell die Zeiten von 12:00 bis 16:30 Uhr, aber auch vormittags besteht eine erhebliche Lücke.

Ziele forcieren, Veränderungen umsetzen

Bei der Zielerreichung ist das Management gefordert. Veränderungsprozesse müssen besser vorbereitet und die Potenziale der einzelnen Mitarbeiter besser genutzt werden.

Die (Führungs-)Kunst besteht darin, aus Betroffenen Beteiligte zu machen. Jim Collins bringt es treffend auf den Punkt: „Die kreativsten und produktivsten Beiträge entstehen, wenn sich die Mitarbeiter im Team freiwillig einander gegenüber verpflichten. Nicht, wenn ihnen nur ihr Boss sagt, was zu tun ist.“ Und abschließend noch drei „Leitsätze“ für die Führungsetage:

- Die Geschäftsleitung bzw. das Führungsteam wählt kompetente Leute aus, betreut und unterstützt Teammitglieder bei der vollen Entfaltung ihres Potenzials.
- Mitarbeiter werden als wesentliche Leistungstreiber und somit als wertvoll(st)es Kapital im Unternehmen – unabhängig von der Hierarchie – gesehen. Eine Kette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied.
- Eine hohe Bindung von (sehr) guten Mitarbeitern durch professionelle individuelle Anreizsysteme hat höchste Priorität. Mitarbeiter sind in erster Linie „Leistungstreiber“ und erst in zweiter Linie „Kostenfaktoren“.

Vorschau: In der nächsten Ausgabe verfügen Sie idealerweise schon über den Jahresabschluss oder Ihre Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) des vergangenen Geschäftsjahres. Dann werden wir Bilanz, GuV, BWA in eine Controllingkonzeption einbinden und einige operative und strategische Aspekte in Richtung Zukunftssicherung ableiten.

Karl Drack

Literatur:

- Badura et al.: Fehlzeitenreport 2010, 2011 und 2012.
- Frey, D./Schulz-Hardt, S. (Hrsg.): Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement, 2009.
- Lasko, W.: Kreative Elite ... vom begrenzten Denken zur originären Innovation, 2008.
- Kostka, C./Mönch, A.: Change Management, 2009.
- Bechmann et al.: Motive und Hemmnisse für BGM (Betriebliches Gesundheitsmanagement). Iga-Report Nr. 20, 2011. www.iga-info.de



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.emkarl-drack.de

DOWNLOAD

www.bodylife.com/downloads

Analyse Ihres Thekenbereichs

Deckungsbeitragsrechner von Eiweißshakes und Mineraldrinks: Ermitteln Sie mit unserem Excel-Rechner den Bruttoumsatz pro Jahr

Hilfstoöl für Führungskräfte zur Unternehmenseinschätzung

Analysetool mit dem alle Bereichsleiter ihren Jahresrückblick zur eigenen Unternehmenseinschätzung abgeben können