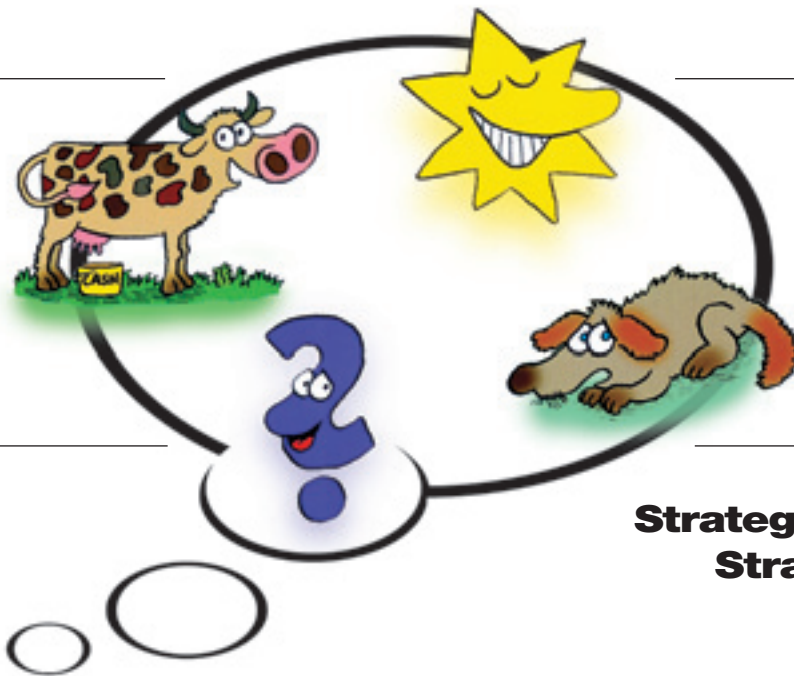


Fragezeichen, Stars, Milchkühe und arme Hunde



Strategieplanung 2009 – Teil 3: Strategisches Management

In welchen Bereich würden Sie Ihr Unternehmen einordnen? Wie fühlen Sie sich selber? Wo stehen Ihre Mitarbeiter? Fragen, die für die Strategieplanung Ihres Studios unumgänglich sind.

Operatives Management hat viel damit zu tun, bestimmte Dinge, Aufgaben richtig durchzuführen. Effizienz heißt die Devise. Bestehende Erfolgspotenziale, Produkte, Dienstleistungen sollen optimal verwertet werden. Es sind unsere gewinnbringenden Milchkühe (Cash Cows), die optimal gemolken werden, bevor sie zu Armen Hunden (Poor Dogs) werden. Viele übersehen die rechtzeitige Neueinführung von Produkten bzw. Dienstleistungen. Viele bieten teilweise noch immer die Armen Hunde an, die keiner mehr will. Wenn Ihr Produkt oder Dienstleistungsportfolio zu viele schwache Milchkühe und Arme Hunde hat, müssen Sie draufzahlen und irgendwann droht die Insolvenz. Das ist das Gesetz der Entwicklung. Es nützt leider auch nichts,

wenn Sie Ihre schwachen Milchkühe und Armen Hunde noch besser managen und auch noch investieren. „Wenn das Pferd tot ist, dann steige ab“, sagt ein indianisches Sprichwort. Reanimationsmaßnahmen in Form von Investitionen ergeben keinen Sinn. Aber gerade das passiert bei vielen meiner Unternehmensanalysen – speziell in Klein- und Mittelbetrieben. Man ertrinkt im Tagesgeschäft, Zeit für wichtige Standortanalysen ist nicht vorhanden, geschweige denn für strategische Überlegungen mit konkreten Umsetzungsmaßnahmen. Genau hier setzt das strategische Management an.

Chancenmanagement

Was sind die zukünftigen Erfolgspotenziale? Laut Branchenreport der Sparkas-



Karl Drack – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten Linz (A) und Passau. Mehrfache Trainerlizenzen für Verkauf, Persönlichkeits-, Führungs- und Teamentwicklung. Langjähriger Studioleniter und seit 1998 knapp 40 Unternehmensberatungsprojekte und knapp 300 Einzelcoachings. Seit 1998 unterstützt er das Team der BSA-Akademie und der DHPG als Dozent und Prüfer.
Kontakt: www.drack.com

sen überschreitet der Gesundheits- und Wellness-Markt im Jahr 2010 die Schallgrenze von 100 Milliarden Euro pro Jahr. 2007 lag der Wert im Bereich um die 75 Milliarden Euro. Im Jahr 2007 hatte die Fitnessbranche einen Umsatz um die 3 Milliarden Euro; Tendenz steigend. Wie viel die Branche vom Gesamtkuchen abekommt, hängt von weiteren kompetenten Marktbearbeitungsstrategien der einzelnen Betriebe und der Fitnessbranche ▶

insgesamt ab. Wenn man sich vorstellt, dass die Sonnenstudios vor drei Jahren noch rund 1,5 Milliarden Euro Gesamtumsatz erwirtschaftet hatten, gibt es viel zu tun. Aufgrund gesetzlicher Bestimmungen und anderer Faktoren ist der Umsatz von Sonnenstudios inzwischen auf 1 Milliarde Euro gesunken (2006: 1,2 Milliarden Euro).



Ordnen Sie Ihr Angebot diesen vier Typen zu und identifizieren Sie die „Armen Hunde“

Märkte von morgen und übermorgen

Was sind die Entwicklungen, Trends, Chancen in den Märkten von morgen und übermorgen? Stellen Sie sich als Studio-betreiber folgende Fragen:

Frage 1 Letztes Jahr stiegen beispielsweise die Depressionserkrankungen um knapp zehn Prozent; Tendenz steigend! Bieten Sie für die Zielgruppe etwas in Ihrem Fitnessstudio an? Direkt oder indirekt über Kooperationen mit Psychologen oder Ärzten?

Frage 2 In Deutschland gibt es über 25 Millionen Bluthochdruckkranke. Wer hat hier etwas in der Fitnessbranche zu bieten? Direkt oder auch indirekt über Kooperationen mit Ärzten?

Frage 3 Die Stressbelastungen steigen. In den meisten Fitnessstudios wird leider

nach wie vor nur Stress abgebaut. Stressprophylaxe über mentale Fitnessangebote fallen noch viel zu spärlich aus.

Frage 4 Wissen Sie, wie viele Frauen vom Tabuthema Inkontinenz betroffen sind? Glauben Sie mir, das ist eine sehr lukrative Zielgruppe, wenn Sie Beckenbodengymnastik kompetent und marketinggerecht anbieten. Auch hier sind Kooperationen sehr sinnvoll, um den Markt synergetisch zu bearbeiten.

Welche Auswirkungen hat das wohl auf Ihr Plan-Portfolio 2009, 2010, 2011, 2012? Das operative Geschäft mit bestimmten Produkten und Dienstleistungen läuft noch, wenn auch mit sinkenden Erträgen. Denken Sie an die Umsatz- und Kapitalrendite im letzten Fachartikel: Welche Produkte sind rückläufig? Solarium, Squash usw. Was tun? Noch ein Jahr im Portfolio und intensiv in neue Produkte investieren (bevor es andere tun). Warten Sie bitte nicht zu lange. Gesunde Milchkühe sind die Basis für eine gezielte Einführung und Weiterentwicklung von neuen Produkten. Wenn Ihre Kühe zu wenig Milch geben oder schon Arme Hunde sind, haben Sie erhebliche Probleme. Gerade hier setzt das strategische Management an. Strategisches Management heißt, die richtigen Dinge, Aufgaben, Märkte in Angriff zu nehmen.

Neue Erfolgspotenziale in Angriff nehmen

Neue Produkte, Dienstleistungen, Märkte müssen oftmals im Vorfeld als Fragezeichen (Question Marks) bezeichnet werden. Flops von neuen Produkten sind unvermeidbar, werden aber in sehr gut geführten Unternehmen bzw. Teams teilweise auf unter 15 Prozent Floprate minimiert. Wenn sich die neuen Dienstleistungen bzw. Produkte als Stars entpuppen und intensiv weiterentwickelt werden, haben Sie die nächste Generation von Milchkühen, die Sie wieder eine bestimmte Zeit lang intensiv melken können und die somit erhebliche Erträge abwerfen.

Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit

Haben Sie ausreichend Zeit, sich mit neuen Trends, Innovationen, Zukunftsprognosen in Fachzeitschriften, Fachbüchern (Deutschland 2020), Newslettern, Studien, mit Experten (Matthias Horx, Horst Opaschowski) oder auf Netzwerktreffen regelmäßig auseinanderzusetzen? Die Branche wird zunehmend dynamischer. Nicht die Großen fressen unbedingt die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen!

Die Werkzeuge von früher können die Probleme von heute nicht mehr lösen. Früher konnte man mit einem bestimmten Dienstleistungsangebot zehn Jahre oder mehr gut verdienen. Heute verkürzen sich die Zeiten erheblich. Instrumente wie Portfolioanalysen, Leitbilder, Changemanagement, betriebliches Vorschlagswesen, Benchmarking, Szenariotechnik („best-case – worst-case“), Balanced Score-card etc. sind in anderen Branchen ein Standardinstrument und gehören zu den strategischen Kompetenzanforderungen im Management. Wenn natürlich hauptsächlich mit Aushilfskräften gearbeitet wird, wird es zunehmend schwierig. Gerade in nicht so leichten Zeiten ist es wichtig, kompetente Mitarbeiter zu haben, die sich hochgradig mit den (strategischen) Zielen Ihres Unternehmens identifizieren. Mitarbeiter als (Umsatz-)Wertetreiber habe ich bereits im letzten Artikel dargestellt. Solange im Management noch immer der Mitarbeiter als reiner Kostenfaktor gesehen wird ganz nach dem Motto, je billiger umso besser, muss man sich nicht wundern, dass sich zunehmend einige Unternehmen vom Markt verabschieden.

Irgendwie schlafen da noch einige! Ist nur die Frage, wie lange noch. Bringen Sie endlich ein bisschen Bewegung in Ihr Dienstleistungs-Portfolio. Je mehr Unternehmen kompetent die Fragezeichen in Angriff nehmen, umso mehr können sich alle vom Kuchen abschneiden. Oder überlassen wir den Kuchen weiterhin anderen, die schneller sind als wir? Aber analysieren Sie auch das Portfolio Ihrer Mitarbeiter. Wie viele Stars, Spitzenpferde (high-potentials) haben Sie und können Sie langfristig halten? Spitzenunternehmen wissen, was sie wollen; Spitzenmitarbeiter auch!

Machen Sie künftig die Dinge etwas anders als bisher. „Nichts ist überflüssiger als die Mittelmäßigkeit“, sagte schon Voltaire. Nutzen Sie die Krisen am Markt. Wo Krisen sind, da gibt es Veränderungen und damit auch zahlreiche Chancen. Glauben Sie mir, Sie bereuen es nicht!

Bereinigen Sie Ihr Portfolio um einige Arme Hunde und versuchen Sie es mit einigen Fragezeichen. Es macht Freude, wenn Sie mit Ihrem Team Stars daraus entwickeln, um später wertvolle Kühe zu melken. Aber bedenken Sie: Das ist nur möglich, solange Sie noch gesunde Milchkühe in Ihrem Portfolio haben. Karl Drack

Literatur:

- Kotler, P.: Marketingmanagement, 2006
- Covey, R. S.: Der 8. Weg. Mit Effektivität zu wahrer Größe, 2006
- Berth, R.: Erfolg – Überlegenheitsmanagement, 1999
- Senge, P.: Die Fünfte Disziplin, 1998