

SCIAMUS

SPORT und MANAGEMENT

**Ausgewählte
Managementprobleme
in Fitnessstudios**



Robin Heinze, Benedikt Römmelt, Frank Daumann (Hrsg.)

THEMENHEFT

www.sport-und-management.de

Impressum

Herausgeber Robin Heinze
Benedikt Römmelt
Prof. Dr. Frank Daumann

**Chefredakteur/
Editor-in-Chief** Robin Heinze
E-Mail: redaktion@sciamus.de

Layout/ Design Robin Heinze

Verlag/ Publisher Sciamus GmbH
Ascher Str. 5
D- 95028 Hof
Tel.: +49 (0) 3641 31 31 51
E- Mail: info@sciamus.de

Erscheinungsweise Die Zeitschrift Sciamus – Sport und Management erscheint vierteljährlich; die Themenhefte erscheinen in unregelmäßigen Abständen.

**Für Autoren/
Anzeigen** Wenn Sie Interesse an der Veröffentlichung eines eigenen Beitrages haben oder eine Anzeige schalten möchten, können Sie über die folgende Adresse Kontakt mit uns aufnehmen:

Sciamus GmbH
Ascher Str. 5
D- 95028 Hof
- Redaktion -

E-Mail: redaktion@sciamus.de

ISSN 1869-8247
Themenheft
© 2011 Sciamus GmbH, Hof

Copyright Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist unzulässig. Der Nachdruck sowie die Übersetzung und andere Verwertungen sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion und des Verlages unter Angabe der Quellen gestattet.

**Elektronische
Volltexte** www.sport-und-management.de

Medienpartner



Inhaltsverzeichnis

Robin Heinze, Benedikt Römmelt & Frank Daumann	
Management in Fitnessstudios	1
Robin Heinze & Benedikt Römmelt	
Standortentscheidung für Fitnessstudios.....	5
Till Hase	
Raumkonzeption als ein Erfolgsfaktor	16
Hans Geisler	
Vertragsgestaltung von Fitnessverträgen	29
Robin Heinze	
Das Verkaufsgespräch im Fitnessstudio	33
Thomas Rieger	
Erfolgsfaktor Mitarbeiterqualifikation - Zur Bedeutung des Internen Marketing für kommerzielle Fitnesssportanbieter .	40
Theodor Stemper & Teresa Grubendorfer	
Trainingsplangestaltung im Fitnessstudio	51
Frank Daumann	
Fallstudie – Beitragssatzkalkulation eines Fitnessstudios	66

Robin Heinze, Benedikt Römmelt & Frank Daumann

Management in Fitnessstudios

Der Fitnessmarkt hat im letzten Jahrzehnt einen starken Boom erlebt. So konnten die kommerziellen Fitnessstudios die Gesamtmitgliederzahl über die letzten fünf Jahre um 32 % steigern¹. Mittlerweile trainieren mit 7,1 Millionen mehr Menschen in Fitnessstudios als sie im weltweit größten Einzelsportverband, dem Deutschen Fußballbund (6,7 Millionen), organisiert sind². Insgesamt operierten in Deutschland Ende 2009 je nach Quelle zwischen 5.685³ und 5.934⁴ kommerzielle Fitnessanlagen auf dem Markt.

Trotz des Marktwachstums ist das Kundenpotential einiger Studios in den letzten Jahren kleiner geworden. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Einerseits verschärft sich der Wettbewerb zwischen den Anbietern, der häufig über den Preis ausgefochten wird. Zum anderen differenzieren sich die Angebote immer weiter aus. Zudem steigt die Marktpräsenz von Ketten und Franchise-Konzepten, die mit zentral entwickelten Ansätzen, Materialien und Schulungen von Skaleneffekten profitieren können. Weiterhin nimmt, getrieben durch den Erfolg der Discountanbieter, die durchschnittliche Kapazität der Fitnessstudios zu. Auch Substitute zum Training im Studio durch neue Technologien aus der Unterhaltungsindustrie wie Nintendos „Wii“ oder Sonys „Playstation Move“ sind Entwicklungen, die die Nachfrage nach Fitness decken (möchten).

In einem solch kompetitiven Umfeld sind die Anforderungen an das Management von Fitnessanlagen gestiegen. Dieses Themenheft behandelt ausgewählte Managementprobleme von Fitnessstudios und stellt praxisorientierte Lösungsansätze

vor. Konkret werden die Problemfelder Standortwahl, Raumgestaltung, Vertragsgestaltung, Verkaufsgespräch, Mitarbeiterführung, Trainingsplangestaltung und Kostenmanagement thematisiert.

Die erste Frage, die sich einem Anbieter von Fitnesssport bei der Planung eines neuen Studios stellt, ist die nach dem optimalen Standort. Beim Vergleich unterschiedlicher Alternativen werden diese anhand von Standortkriterien analysiert. Neben den Mietkonditionen, die u.a. Mietpreise, Vertragslaufzeiten und Nutzungsoptionen beinhalten, spielt auch die Wahrnehmbarkeit des Studios von Außen und das Passantenaufkommen eine Rolle. Zudem sind die Erreichbarkeit des Studios durch den öffentlichen Personennahverkehr, die Verkehrsanbindung und Parkmöglichkeiten, zentrale Kriterien. Typischerweise bieten sich drei Standortarten an, die je nach Geschäftsmodell und Ausrichtung es Unternehmens variieren. Als erstes sind Zentrums- und Innenstadtlagen zu nennen, die zwar meist hohe Mieten, aber dafür einen hohen Passantenstrom vorweisen. Dem zweiten Standorttyp zugehörig sind Anlagen in Gewerbegebieten, die annehmbare Mietpreise und gute Parkmöglichkeiten für Kunden bieten. Standorte des dritten Typs befinden sich in Wohngebieten. Zumindest bis Anfang der 1990er Jahre war letzterer der dominierende Standorttyp für Fitnessstudios⁵.

Dem Problemfeld der Standortentscheidung widmet sich Robin Heinze und Benedikt Römmelt. Dieser bietet einen Überblick über die wichtigsten Faktoren, die bei der Wahl eines geeigneten Standortes für Fitnessstudios entscheidend sind. Im zweiten Beitrag bietet Dr. Till Hase Einbli-

1 Deloitte, 2009a, 1f.

2 DSSV, 2010; DFB, 2010

3 Deloitte, 2010, 6

4 DSSV, 2009, 9

5 Dittrich et al., 1990, 106

cke in die Entscheidungen zur Raumgestaltung und internen Standortplanung.

Betrachtet man den Schwerpunkt der strategischen und operativen Maßnahmen vieler Anbieter in der Fitnessbranche, so fällt auf, dass dieser seit Jahren auf der Gewinnung neuer Mitglieder liegt. Häufig hat man sich darauf beschränkt, Mitgliedschaften zu verkaufen, ohne sich jedoch nach Abschluss des Vertrages ausreichend um die Kundenbindung zu kümmern. Dadurch plagt sich die Fitnessindustrie seit Jahren mit teilweise extremen Fluktuationsraten. In der Spitze kündigen innerhalb eines Jahres mehr als die Hälfte der Mitglieder eines Studios⁶. Untersuchungen belegen, dass sich lediglich 58% der Mitglieder kommerzieller Sportanbieter auf lange Sicht diesem Sport verbunden fühlen⁷. Das führt zu einem hohen Einsatz von Ressourcen für die Neugewinnung von Kunden, allein um den erreichten Mitgliederbestand zu halten⁸. Dabei gilt die alte Marketingregel zu beachten, dass die Gewinnung eines Neukunden je nach Rahmenbedingungen etwa fünf bis zehnmal teurer ist, als einen Kunden zu halten⁹.

Deshalb versuchen Studios häufig, Kunden langfristig durch die Ausgestaltung des Vertrages an das Fitnessstudio zu binden. Die vorkommenden Vertragsklauseln sind vielfältig. Seien es Mindestlaufzeiten, Kündigungsfristen oder automatische Vertragsverlängerungen. Jedoch sind nicht alle Klauseln rechtlich wirksam. Dies führt dazu, dass sich mittlerweile viele Gerichte mit Vertragsquerelen beschäftigen und auch die Verbraucherzentralen sich dieses Themas annehmen. Daher zeigt der Beitrag von Rechtsanwalt Hans Geisler anhand ausgewählter Einzelbeispiele Gestaltungsmöglichkeiten für Verträge mit

Fitnesskunden auf. Ausgehend von aktuellen Urteilen bietet der Beitrag Einblicke in die Möglichkeiten und Grenzen der vertraglichen Bindung von Fitnessstudiokunden.

Bevor es zum Vertragsabschluss kommt, gilt es, den Kunden von den Vorteilen, die er durch das Training bei genau diesem Fitnessanbieter hat, zu überzeugen. Deshalb entwickelt der Beitrag von Robin Heinze eine Strategie für das Verkaufsgespräch im Fitnessstudio. Dieser zeigt, wie Kunden von Anfang an partnerschaftlich an den Anbieter gebunden werden, und gibt dabei hilfreiche Hinweise zur praktischen Umsetzung in der täglichen Arbeit.

Natürlich bietet der Vertragsabschluss alleine keine Garantie dafür, dass der Kunde das Angebot des Studios tatsächlich nutzt, geschweige denn seinen Vertrag nach Ablauf auch verlängert. Die Zufriedenheit der Kunden mit dem Angebot, der Geräteausstattung und dem Preisniveau ist eine wichtige Voraussetzung für die nachhaltige Bindung der Kunden an ein Fitnessstudio. Eine wirklich langfristige Kundenbindung kann jedoch nur erreicht werden, wenn eine möglichst interaktive Beziehung zu den Kunden geschaffen wird¹⁰. Dabei spielt insbesondere die Betreuung der Kunden beim Training als der wesentliche Faktor der Leistungserbringung eine große Rolle. Dass es daran mangelt, zeigt eine Untersuchung von acht Fitnessketten durch die Stiftung Warentest aus dem Jahr 2009¹¹. Sowohl Trainingseinführung als auch Trainingsbetreuung erhielten bei den meisten Anbietern gerade einmal die Bewertung befriedigend oder ausreichend. Drei Betreiber wiesen sogar eine mangelhafte Betreuung auf. Das zeigt, dass bei einigen Fitnessstudios der dringende Bedarf besteht, sich aktiver um die Beziehung zu den Kunden zu bemühen. Der Beitrag von Thomas Rieger widmet

6 Deloitte, 2009a, 1f.

7 Dietrich et al., 1990, 56

8 Deloitte, 2009a, 1f.

9 Kotler et al., 2007, 60; Löffler & Scherfke, 200, 246

10 Deloitte, 2009a, 1f.

11 Stiftung Warentest, 2009

sich daher dem internen Marketing und Maßnahmen der Mitarbeiterqualifikation, um so eine optimale Betreuung der Fitnessstudiokunden zu gewährleisten.

Das bereits angesprochene, große Problem der Kundenfluktuation, die Mitte der 1990er Jahre bei bis zu 80 % in den ersten sechs Monaten bei Neueinsteigern lag¹², haben die Anbieter teilweise besser in den Griff bekommen. Nach einer Erhebung von Deloitte liegt die Fluktuationsrate 2009 im Branchenschnitt bei 23 % und etwa ein Viertel des Kundenbestands muss jährlich neu dazugewonnen werden, um den Status-quo der Mitgliederzahl beizubehalten. Gerade aber Kettenbetriebe haben mit einer Fluktuationsrate von über 35 % deutliche Probleme und verlieren mehr als jeden dritten Kunden jährlich¹³. Auf dieser Basis ist eine kontinuierliche Planung entsprechend schwierig. Viel Energie verpufft für die Gewinnung immer neuer Mitglieder.

Mehr als die Hälfte der Aussteiger aus Fitnessstudios geben als Grund fehlende Selbstmotivation an. Zumeist verbergen sich dahinter aber tieferliegende Gründe. Häufig sind negativ erlebte Trainingsprogramme ein ausschlaggebender Faktor für das Verlassen des Fitnessstudios¹⁴. Die Drop-out-Studie von Brehm und Eberhardt zeigt, dass insbesondere die Qualität der Erstellung des Trainingsplans, dessen Anpassung und dessen Erklärung sowie das Erleben des Trainingsprogramms wichtige Faktoren für die Bindung an ein Studio sind. Die Studie zeigt, dass für über 10 % aller Studiobesucher bei Trainingsbeginn kein Trainingsplan erstellt wurde. Ebenfalls mehr als 10 % wurden nicht über den Sinn ihres Trainingsplans aufgeklärt. Bei etwa der Hälfte aller Studiobesucher wurde gar keine Anpassung der Trainingspläne im Laufe der Mitgliedschaft vorgenom-

men. Für 20 % war das empfohlene Trainingsprogramm zu lange, 53 % erachteten die gesetzten Ziele als nicht realisierbar und 45 % fanden an ihren Programmen keinen Spaß¹⁵.

Der Beitrag von Theodor Stemper und Teresa Grubendorfer zeigt Möglichkeiten zu einer sinnvollen und interessanten Gestaltung von Trainingsprogrammen in Fitnessstudios. Ebenso wird ein Mustertrainingsplan vorgestellt, der alle nötigen Informationen in einer übersichtlichen Weise enthält. Anhand eines so strukturierten Trainingsprogramms erkennt der Kunde nach einer kurzen Erklärung die Gründe für die Auswahl der Übungen und Belastungen und somit den Sinn seines individuellen Trainings.

Kostenmanagement ist ein Thema, das über Wohl und Wehe des wirtschaftlichen Erfolgs eines Fitnessstudios entscheidet. Betrachtet man die Kostenstruktur in einem durchschnittlichen Studio, so fällt auf, dass die Personalkosten mit rund 26 % vom Nettoumsatz den größten Posten ausmachen. Danach folgen Mietkosten (12 %), Energiekosten (6 %), Leasinggebühren (5 %) und Werbung (5 %).¹⁶ In seinem Beitrag zum Kostenmanagement im Fitnessstudio zeigt Frank Daumann exemplarisch, welche Möglichkeiten zur Kostensteuerung bestehen und wie der Mitgliedsbeitrag bemessen werden muss, damit ein Fitnessstudio rentabel arbeitet.

Die nun folgenden Beiträge sollen allesamt dem Managementteam eines Fitnessstudios helfen, ihren Betrieb effizient und erfolgreich führen zu können.

Literatur

Brehm, W. & Eberhardt, J. (1995): Drop-out und Bindung im Fitness-Studio. In: Sportwissenschaft, 25, 1995, pp. 174-186.

15 Brehm & Eberhardt, 1995

16 DSSV, 2009, 17

12 Brehm & Eberhardt, 1995

13 Deloitte, 2009b, 12

14 Brehm & Eberhardt, 1995

- Deloitte (2009a): Der Fitnessmarkt. Newsletter 4/2009. Düsseldorf: Deloitte & Touche GmbH.
- Deloitte (2009b): Der deutsche Fitness- und Wellnessmarkt – Studie 2009. Düsseldorf: Deloitte & Touche GmbH.
- Deloitte (2010): Der deutsche Fitnessmarkt - Studie 2010. Düsseldorf: Deloitte & Touche GmbH.
- DFB (2010): Mitglieder-Statistik 2010, Zugriff unter <http://www.dfb.de/uploads/media/DFB-Mitglieder-Statistik-2010.pdf> (14.01.2010).
- Dietrich, K., Heinemann, K. & Schubert, M. (1990): Kommerzielle Sportanbieter. Schorndorf: Hofmann.
- DSSV (2009): Eckdaten der deutschen Fitnesswirtschaft 2009
- DSSV (2010): Eckdaten der deutschen Fitnesswirtschaft - Auszüge, Zugriff unter <http://www.dssv.de/index.php?id=73> (14.01.2010).
- Kamberovic, R. & Hase, T. (1994): Fitness & Profit. Hamburg: SSV Verlag GmbH.
- Kotler, P., Keller, K.-L. & Bliemel, F. (2007): Marketing Management - Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Auflage, München et al.: Pearson.
- Löffler, H. & Scherfke, A. (2000): Praxishandbuch Direktmarketing - Instrumente, Ausführung und neue Konzepte. Berlin: Cornelson.
- Stiftung Warentest (2009)_ Fitnessstudios: Nur eins ist fit, Zugriff unter <http://www.test.de/themen/freizeit-reise/test/Fitnessstudios-Nur-eins-ist-fit-1807827-1810656/> (12.01.2011).

Sportmanager von morgen gesucht:

SPONSOR^s STIPENDIUM
Bewerbungsschluss: **03.06.2011**

SPONSOR^s Stipendium für den MBA Sportmanagement an der Universität Jena



Friedrich-Schiller-Universität Jena

Informationen unter:

www.mba-sportmanagement.com

Robin Heinze & Benedikt Römmelt

Standortentscheidungen in der Fitnessbranche

Abstract

Die Fitnessbranche unterlag in den letzten 40 Jahren einer rasanten Entwicklung. Lag die Zahl der Fitnessstudios 1970 noch bei weniger als 1.000 in ganz Deutschland, so ist sie bis Ende 2009 auf knapp 6.000 angestiegen.¹ Dies führte trotz steigender Nutzerzahlen zu einem verstärkten Wettbewerb um Kunden. Damit wird der Standort eines Fitnessstudios zu einem immer entscheidenderen Wettbewerbsvorteil.

Die Frage nach dem optimalen Standort stellt sich den Betreibern sowohl bei der Neugründung eines Fitnessstudios, als auch bei der Eröffnung einer Filiale. Denn der Standort ist neben Preis und Service aus Kundensicht eines der wesentlichsten Kriterien für die Wahl eines Fitnessstudios. Während die beiden letztgenannten nachträglich gestaltet werden können, wird die Wahl des Standortes nur einmal getroffen. Folglich ist eine sorgfältige Abwägung und Analyse der Markt- und Wettbewerbssituation im Vorfeld von entscheidender Bedeutung für den späteren wirtschaftlichen Erfolg des Studios.

Der vorliegende Beitrag soll die Kriterien des Auswahlprozesses für Standorte von Fitnessstudios verdeutlichen und Betreibern damit ein hilfreiches Mittel an die Hand geben, um zukünftige Standortentscheidungen zu unterstützen.

1 Prozessmodell der Standortentscheidung

Standort ist der geografische Ort, an dem das Fitnessstudio sein Dienstleistungsangebot ansiedelt.

Anlässe für die Wahl eines Standortes kön-

nen die Neugründung, die Standortverlagerung eines bereits bestehenden Fitnessstudios oder die Eröffnung einer zusätzlichen Filiale sein.

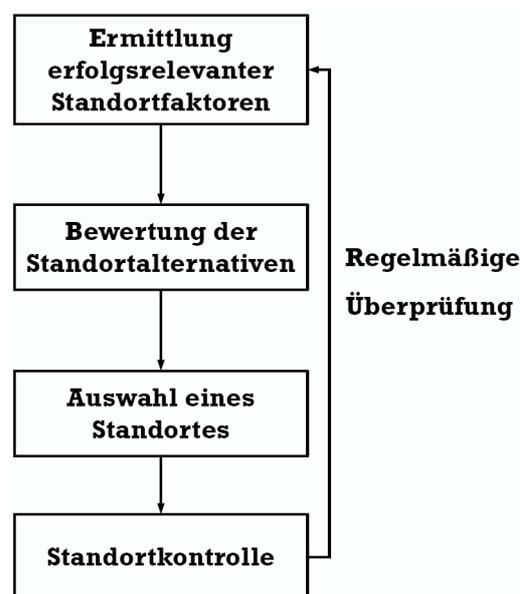


Abb. 1: Prozessmodell der Standortentscheidung (eigene Darstellung)

Abhängig von der gewählten Form der Objektnutzung (Neubau, Kauf, Pacht) ist die Standortentscheidung langfristig und kapitalintensiv und damit den konstitutiven (grundlegenden) Führungsentscheidungen zuzuordnen. Die strategische Standortentscheidung ist ein mehrstufiger Prozess (vgl. Abb. 1). Sie beginnt mit der Schaffung einer optimalen Informationsgrundlage. Zunächst werden die erfolgsrelevanten Standortfaktoren ermittelt und gewichtet. Anschließend werden mögliche Standorte identifiziert und die Standortalternativen bewertet. Auf Grundlage eines Entscheidungsverfahrens, z.B. mit Hilfe eines Scoring-Modells, wird der in Frage kommende Standort ausgewählt. Auch wenn die Eröffnung eines neuen Studios an einem Standort immer irreversible Kosten („sunk-costs“) verursacht, ist im Verlauf der Geschäftstätigkeit eine regelmäßige Kontrolle der Standortfaktoren notwendig, um den sich wandelnden Stand-

¹ Kamberovic & Hase, 1994; Deloitte, 2010

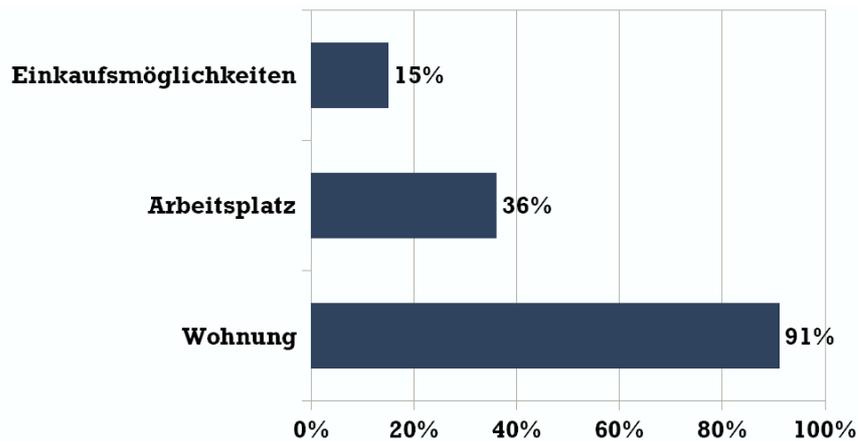


Abb. 2: Wichtigkeit der Nähe des Fitnessstudios zu ... (wichtig, sehr wichtig, extrem wichtig), n=687 (Quelle: eigene, schriftliche, deutschlandweite Befragung von Fitnessstudiokunden)

orterfolg zu überprüfen.

Im Folgenden sollen die einzelnen Schritte dafür näher betrachtet werden.

2 Erfolgsrelevante Standortfaktoren als Entscheidungskriterien

Als Kriterien zur vergleichenden Bewertung bestehender oder potenzieller Standorte werden sogenannte Standortfaktoren herangezogen.

Standortfaktoren sind standort- und situationsspezifische Eigenschaften, Bedingungen oder Einflussgrößen, die auf das Zielsystem der Unternehmung wirken und damit deren Erfolg beeinflussen.²

Ausgehend von klassischen Faktoren für produzierende Unternehmen³, den Besonderheiten von Dienstleistungsunternehmen⁴, insbesondere der hohen Beteiligung des Kunden beim Leistungserstellungsprozess (Integrativität) im Fitnessstudio⁵, sind folgende Standortfaktoren für Fitnessstudios besonders relevant:

- Größe des Einzugsgebiets und Bevölkerungsdichte

- Sozio-demografische Struktur und Konsumgewohnheiten der Bevölkerung
- Konkurrenzsituation
- Abgaben / Steuern / Subventionen
- Personal
- Verkehrsinfrastruktur/Erreichbarkeit
- Objektqualität (Größe, Grundriss, Kosten)
- Qualität des Umfeldes
- Kooperationsmöglichkeiten

Größe des Einzugsgebiets und Bevölkerungsdichte

Einzugsgebiete sind gedankliche Zusammenfassungen und Strukturierungen von Herkunftsorten der Kunden eines Fitnessstudios. Sie werden nicht vorgefunden, sondern in einer bestimmten Absicht konstruiert.⁶

Das Einzugsgebiet eines Standorts stellt wohl das zentrale Standortkriterium dar. Die Bevölkerungszahl einer Stadt oder Region bestimmt die Marktgröße respektive die Zahl potentieller Kunden. Für viele Anbieter ist die Größe des Einzugsgebiets ein K.O.-Kriterium: Mc Fit zieht in der Regel nur Standorte in Städten ab 80.000 Einwohnern in Betracht, während Fitness First erst ab

² Kinkel, 2009, 57

³ Vgl. dazu Kinkel, 2009; Wöhe, 2008

⁴ Vgl. dazu Meffert & Bruhn, 2009; Woratschek, 2001

⁵ Vgl. dazu Woratschek, 1998, 353f.

⁶ Heinritz, 1999, 34

	Fitnessstudios				Pilates-Studios
	Großstadt	überwiegend städtisch	teils städtisch	ländlich	(überwiegend städtisch)
50%-Quantil (Median)	3,5 km	3,0 km	5,0 km	5,0 km	3,0 km
95%-Quantil	10,0 km	12,0 km	13,3 km	32,0 km	19,2 km

Tab. 1: Umkreise des Einzugsgebietes von Fitnessstudios nach Regionenkategorien (eigene Darstellung)

150.000 Einwohnern mit Expansionsüberlegungen beginnt.⁷

Die Definition der Größe des Einzugsgebietes sollte nicht nur an der Einwohnerzahl festgemacht werden, sondern berücksichtigen, wie weit und wie lange potentielle Kunden zum Studio anreisen müssen (vgl. hierzu die Ausführungen zur Erreichbarkeit).

Im Rahmen der Standortplanung ist zu beachten, dass die Nähe des Fitnessstudios zur heimischen Wohnung entscheidender ist, als zum Arbeitsplatz oder zu Einkaufsmöglichkeiten. Selbst wenn die Wohnung nicht immer der Ausgangspunkt für den Besuch des Fitnessstudios ist, gehen fast alle Besucher nach dem Training nach Hause.⁸ Für die Bestimmung des Einzugsgebietes schlagen Kamberovic und Hase (1994) vor, Radien in Abständen von 5 km (unmittelbares Marktpotential), 10 km (mittelbares Marktpotential) und 15 km (erweitertes Marktpotential) um den Standort zu ziehen. Diese Kilometerangaben können allerdings angesichts unserer aktuellen Forschungsergebnisse nicht bestätigt werden. In einer eigenen aktuellen deutschlandweiten Befragung (n=621) unter Kunden kommerzieller Fittnesseinrichtungen wurde die Anfahrtsstrecke zum Studio erhoben. Anhand der Postleitzahl wurde der Datensatz in Großstädte, überwiegend städtische, teilweise städtische und ländliche Regionen eingeteilt.⁹ Die Ergebnisse sind in Tabelle 1 dar-

gestellt. Das 50%-Quantil gibt dabei den Radius des Umkreises an, aus dem 50% aller Kunden kommen. Das 95%-Quantil entspricht der Entfernung, aus der 95% aller Kunden kommen.

Um nun das Einzugsgebiet (für nicht ländliche Fitnessstudios) zu bestimmen, zieht man auf einer Karte zunächst, ausgehend von den Werten in Tabelle 1, einen Radius von 5 km und einen weiteren von 13 km um den in Frage kommenden Standort. Diese Umkreiswerte bieten allerdings nur den Ausgangspunkt. Die gezogenen Radien sollten im Rahmen einer Analyse der Verkehrsanbindung und der Konkurrenzsituation modifiziert werden.¹⁰ So können je nach Region etwas weiter entfernte Orte mit sehr guter Verkehrsanbindung noch zum Einzugsbereich gerechnet werden, wohingegen Ortschaften, die schon vom Einzugsbereich eines Konkurrenten erfasst sind, für das eigene Besucherpotential nicht oder nur bedingt in Frage kommen. Auch das Verkehrsaufkommen bzw. die infrastrukturelle Anbindung spielen eine entscheidende Rolle. Anfahrtszeiten von über 20 Minuten werden von Kunden kaum noch toleriert.¹¹

Daher ist die Anpassung der Einzugsgebietsdefinition auf Grundlage einer Analyse der Anreisezeiten vorzunehmen.

folgt der Raumtypenklassifizierung des Bundesinstitutes für Bau-, Stadt- und Raumforschung. Zusätzlich wurden die Großstädte als vierte Kategorie aufgenommen.

¹⁰ Kamberovic & Hase, 1994, 113 ff.

¹¹ Zimmermann, 2002, 213; Woratschek, 2001, 422

⁷ Fitness First, 2010; Mc Fit, 2010

⁸ Zimmermann, 2002, 212, 259

⁹ Vgl. BBSR, 2010a; BBSR, 2010b; Die Einteilung

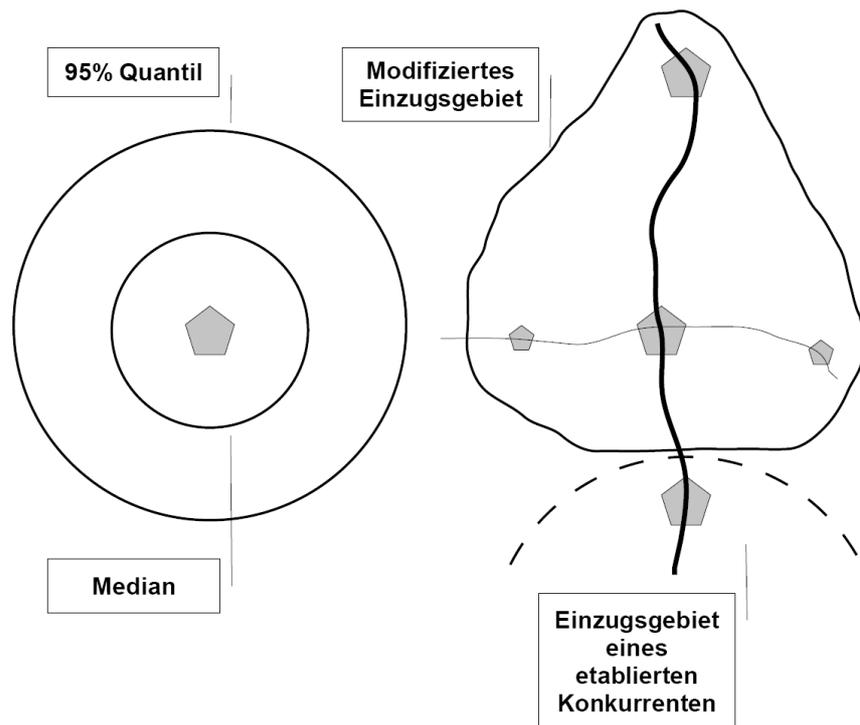


Abb. 3: Modifikation des Einzugsgebietes (eigene Darstellung)

Sozio-demographische Struktur und Konsumgewohnheiten

Ebenfalls einen zunehmend wichtigen Aspekt der Untersuchungen zu den Standortfaktoren stellt die demografische Situation eines definierten Einzugsgebietes dar. Angesichts einer immer älter werdenden Gesellschaft gehören zunehmend auch über 60-jährige zu den Fitnessstudiokunden. Der sich ändernden Struktur müssen sich die Anbieter aller Dienstleistungsbereiche anpassen. Das erfordert eine detaillierte Analyse in den einzelnen Gebieten und Stadtteilen. Ein Discountstudio in einem Stadtteil zu bauen, in dem ein sehr hoher Anteil von Menschen über 40 Jahren wohnt, würde angesichts der jungen Zielgruppe eines solchen Angebots das Erfolgspotential schmälern. Ebenso sollte ein hochpreisiges Gesundheitsstudio nicht unbedingt in einem Studentenviertel angesiedelt werden.

In diesem Zuge der Analyse spielt zudem die Kaufkraft der Bevölkerung des Einzugsgebietes für den Erfolg des Studios eine Rolle. Das statistische Bundesamt stellt bis auf Kreisebene Informationen zum durchschnittlichen Einkommen der dortigen Be-

völkerung zur Verfügung.¹² Diese Angaben fließen in die Berechnung des Umsatzpotentials ein und müssen bei der Preisbildung berücksichtigt werden.

Die Ermittlung der Konsumgewohnheiten ist komplexer als die der demografischen Struktur. Als Indikatoren für das Konsumverhalten bezüglich Fitnessleistungen können z.B. die Vereinsquote, die Offenheit gegenüber kommerziellen Sportangeboten oder auch die Einstellungen zur Gesundheit dienen. In Gegenden mit einer starken Vereinskultur kann sich die Positionierung eines kommerziellen Fitnessangebots als schwierig darstellen. Hohe Ausgabebereitschaft bezüglich der Gesundheit kann ein Indikator für die höhere Akzeptanz von gesundheitsorientierten Fitnessseinrichtungen sein.

Konkurrenz

Der Standortfaktor „Konkurrenzsituation“ gewinnt durch die stetig wachsende Zahl an Fitnessstudios immer stärker an Bedeutung.

¹² Diese Informationen stellt das statistische Bundesamt in seinem interaktiven Regionalatlas online zur Verfügung: <http://ims.destatis.de/indikatoren/Default.aspx>

Häufig verhindert dabei subjektive Euphorie des Neugründers eine realistische Einschätzung der Mitbewerber. In die Überlegungen sind alle Unternehmen einzubeziehen, deren Aktivitäten zu Lasten des eigenen Fitnessstudios gehen.¹³

*Als **Konkurrenten** gelten alle Mitbewerber, die Leistungen oder Problemlösungen anbieten, welche aus Sicht des Kunden als direkt vergleichbar oder gleichwertig angesehen werden und die gleiche Zielgruppe ansprechen.*¹⁴

Anhand folgender Kriterien können die Mitbewerber beurteilt werden:

- Anzahl
- Studiofläche
- Studiokapazität
- Mitgliederzahl
- Auslastung
- Dauer der Marktpräsenz
- Angebotsstruktur
- Zielgruppen
- Besitzverhältnisse des Studios
- Reputation am Standort

Aus diesen Kriterien und der Qualität des Angebotes lässt sich unter Berücksichtigung der Einwohnerpotentiale ableiten, inwieweit eine Nachfrage für weitere Angebote besteht oder Verdrängungswettbewerb sinnvoll erscheint.

Personal

Die Entscheidung für oder gegen einen Standort ist weiterhin davon abhängig, ob in ausreichendem Umfang Personal (Trainer, Servicekräfte, Reinigungspersonal etc.) zur Verfügung steht. Dabei spielt die Qualifikation des Personals eine große Rolle. Während Servicekräfte leicht eingelernt werden können, muss das sportliche Personal entsprechende Qualifikationen nachweisen. Das Vorhandensein ausgebildeter und zertifizierter Trainer ist nicht nur ein Qualitätssi-

gnal gegenüber potentiellen Kunden, sondern auch relevant für die Abrechnung bestimmter Leistungen bei den Krankenkassen nach §20 SGB V. Besonders gute Signale setzen Studios durch das Vorhandensein von Diplom-Sportwissenschaftlern, Physiotherapeuten sowie die kontinuierliche Weiterbildung ihrer Mitarbeiter.

Neben der Qualifikation spielen die Kosten für das Personal eine entscheidende Rolle für den künftigen Erfolg des Studios. Neben Festangestellten werden gerade in der Fitnessbranche viele freiberufliche Trainer, geringfügig Beschäftigte und Hilfskräfte eingesetzt, die nur für ihren jeweiligen Einsatz bezahlt werden.

Verkehrsinfrastruktur/ Erreichbarkeit

Ein weiterer wichtiger Standortfaktor ist die Erreichbarkeit und die infrastrukturelle Anbindung.

Neben der Entfernung zum Wohnort (vgl. obige Ausführungen) sind insbesondere die zeitliche Dauer der Anfahrt und das Angebot des öffentlichen Nahverkehrs entscheidende Kriterien hinsichtlich der Erreichbarkeit.

Kunden von Fitnessstudios sind in der Regel nur bereit, einen Anfahrtsweg von maximal 15-20 Minuten in Kauf zu nehmen.¹⁵ Neben der Verkehrsanbindung ist das Vorhandensein von Parkplätzen im Entscheidungsprozess vieler Kunden maßgeblich. Etwa 60% der Besucher eines Fitnessstudios kommen mit dem Auto, 10% nutzen den öffentlichen Nahverkehr. Alle anderen kommen zu Fuß oder mit dem Fahrrad.¹⁶ Diese Werte zeigen, dass dem Pkw als Verkehrsmittel eine dominante Rolle zukommt. Selbst wenn die Entfernung zwischen Wohnort und Sportanlage nur gering ist, wollen die Besucher nicht auf das Auto verzichten.¹⁷ Hier spiegelt sich noch einmal die Wichtigkeit des Parkplatzangebotes wider. Fitness First z. B. setzt für neue Studios, die keine zentrale Innenstadtlage mit exzellen-

¹³ Zimmermann, 2002, 209

¹⁴ Zimmermann, 2002, 210

¹⁵ Zimmermann, 2002, 213; Woratschek, 2001, 422

¹⁶ Deloitte, 2008, 2

¹⁷ Zimmermann, 2002, 212

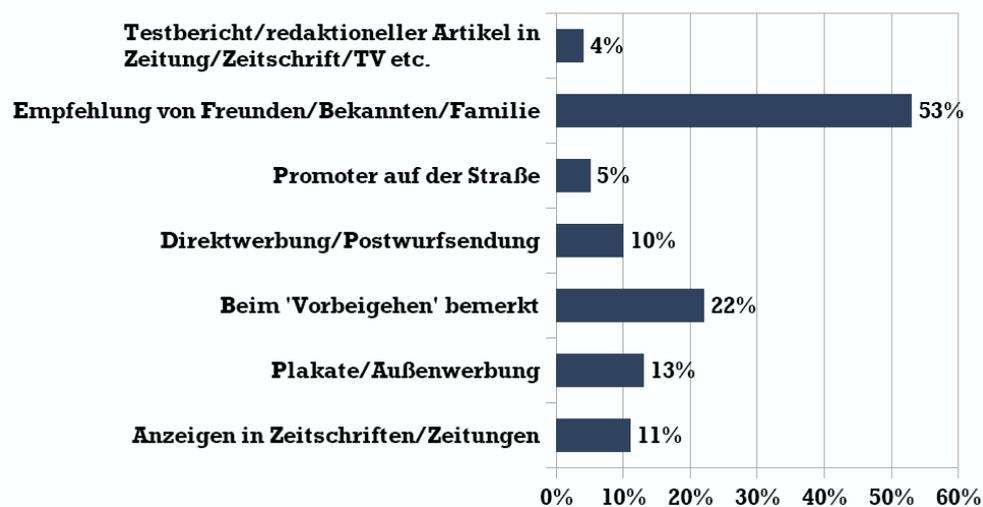


Abb. 4: Impulse für die Wahl des Studios (Quelle: INNOFACT, 2008)

ter ÖPNV-Anbindung vorweisen, zwischen 100 und 200 Parkplätze voraus.¹⁸

Qualität des Umfeldes

Neben der Erreichbarkeit ist die Qualität des Umfeldes ein zentrales Kriterium bei der Bewertung und Auswahl eines neuen Standortes. Viele Kunden ziehen Rückschlüsse vom Stadtteil auf das Studio.¹⁹ So ist abzugleichen, inwiefern das Image des Stadtteils zur Marke des Studios, dessen Angebotsstruktur und dessen Zielgruppen passt.

Auch die weitere unternehmerische Nachbarschaft am Standort ist in die Analyse mit einzubeziehen. Insbesondere weitere Freizeitangebote können für Kunden ein Entscheidungskriterium für ein Fitnessstudio sein.

Aus Marketinggesichtspunkten ist die Wahl des Standortes vor folgendem Hintergrund zu überlegen. Das Marktforschungsinstitut INNOFACT AG hat 2008 in einer Befragung unter 1.001 Fitnessstudiobesuchern ermittelt, dass 22% „im Vorbeigehen“ auf das Studio aufmerksam geworden sind (vgl. Abb. 4).²⁰ Dietrich, Kuhn & Heinemann (1990) haben bei ihren Untersuchungen ermittelt, dass sich immerhin 9% der Kunden

eines Fitnessstudios für einen Besuch auf Grund von Werbung am Studio selbst entschieden.²¹ Die Nähe zu Einkaufsmöglichkeiten spielt zwar für etablierte Kunden von Fitnessstudios keine entscheidende Rolle, allerdings beschern sie dem Studio potentielle Kunden, die im Vorübergehen auf das Angebot aufmerksam gemacht werden können.

Es ist sinnvoll, die Passantenstromstärke der potentiellen Standorte zu erfassen. Allerdings kennzeichnen große Passantenaufkommen nicht unbedingt den optimalen Standort, da damit hohe Mietniveaus einhergehen. Zudem fühlen sich manche Studiobesucher auf Grund der Menschenmassen weniger wohl.²²

Kooperationsmöglichkeiten

Klassisches Mitgliedermarketing allein genügt für den erfolgreichen Betrieb eines Studios heute häufig nicht mehr. Einige Fitnessstudios folgen Geschäftskonzepten, die sich nicht ausschließlich auf den Vertragsabschluss mit Privatpersonen konzentrieren, sondern suchen zusätzlich Kooperationen mit anderen Einrichtungen. Beispielsweise kann ein Studiobetreiber mit ansässigen Sportvereinen kooperieren indem er vergünstigte Beiträge für Vereinsmitglieder anbietet oder Kapazitäten für Vereinsmann-

18 Fitness First, 2010

19 Kamberovic & Hase, 1994, 122

20 INNOFACT, 2008

21 Dietrich, Kuhn & Heinemann, 1990, 54

22 Heinritz, 1999

schaften z.B. im Rahmen der Saisonvorbereitungstrainings im Studio bereitstellt. Weiterhin können Kooperationen mit den lokalen Geschäftsstellen der Krankenkassen zum Angebot von Präventionskursen nach §20 SGB V geschlossen werden. Auch eine Zusammenarbeit mit Ärzten im Reha-Bereich oder Kooperationen mit Unternehmen im Allgemeinen (Corporate Fitness) sind denkbar.

3 Verfahren zur Bewertung und Auswahl des Standortes

Entscheidungsverfahren zur Standortwahl können grundsätzlich in quantitative und qualitative Modelle unterschieden werden. Quantitative Modelle basieren auf mathematischen Berechnungen, die den Erreichungsgrad des angestrebten Ziels wiedergeben. Diese Verfahren betrachten in der Regel nur eine Aufwandsart und vernachlässigen die Absatzseite und sind demnach Partialmodelle. Heuristisch-qualitative Entscheidungsmodelle ermöglichen keine quantitativ-exakten Lösungen, jedoch sind sie wertvolle Entscheidungshilfen. Insbesondere sind hier Checklisten- und Scoring-Verfahren zu nennen.²³

Problematisch bei diesen qualitativen Ansätzen scheinen die subjektive Bestimmung und Aufnahme von Standortfaktoren in das Bewertungsmodell. Das heißt, der potentielle Fitnessstudiobetreiber kann relevante Faktoren unberücksichtigt lassen. Ebenso ist die Gewichtung der jeweiligen Faktoren stark durch den Analytisten geprägt. Zudem können sich Standortfaktoren inhaltlich überschneiden und somit das Ergebnis verzerrern.²⁴ Im Folgenden wird ein solches qualitatives Standortbewertungsmodell vorgestellt.

In der ersten Phase werden zunächst die K.O.-Kriterien betrachtet. Anschließend werden die weiteren erfolgskritischen Standortfaktoren in einem Scoring-Modell bewertet.

3.1 Bestimmung des Marktpotentials eines Einzugsbereiches als K.O.-Kriterium

Anfangs erfolgt eine Vorauswahl der Standortalternativen auf Basis der Unternehmensstrategie. Hierbei müssen im ersten Schritt K.O.-Kriterien identifiziert werden. Erfüllt ein Standort die Mindeststandards dieser Kriterien nicht, wird dieser von den weiteren Überlegungen ausgenommen. Die K.O.-Kriterien unterscheiden sich je nach individuellem Geschäftsmodell. Diese könnten beispielsweise eine zu geringe Fläche eines Objektes oder das Marktpotential des Einzugsgebiets sein. Für Fitness First etwa ist die Größe der Stadt ein K.O.-Kriterium: Das Unternehmen plant in der Regel nur Studioeröffnungen in Städten mit über 150.000 Einwohnern. McFit zieht Standorte schon in Städten ab 80.000 Einwohnern in Erwägung.²⁵

Die Analyse des Marktpotentials als K.O.-Kriterium ist sinnvoll, da dieses die grundlegende Existenzbedingung für Fitnessstudios darstellt. Deshalb sollten Studiobetreiber an einer realistischen Abgrenzung ihres Marktpotentials interessiert sein. Für Standortneugründungen gilt es demnach abzuschätzen, ob ein erforderlicher Mindestumsatz erreicht werden kann.

Ausgehend vom definierten Einzugsbereich kann das Umsatzpotential durch die potentiellen Kunden ermittelt werden. Dafür untersucht man bei der Standortneugründung mögliche Quellorte, sprich unterschiedliche Wohngebiete, Gemeinden oder Stadtteile, nach deren spezifischer Einwohnerzahl (vgl. Abb. 5). Dieses Bevölkerungspotential kann über eine Suchabfrage im Gemeindeverzeichnis²⁶ ermittelt werden. Hier wird auch nach männlichen und weiblichen Einwohnern differenziert, was einen wichtigen Hinweis liefert, wenn z. B. ein reines Frauen-Fitnessstudio eröffnet werden soll. In größeren Städten müssen die statistischen Daten für die einzelnen

²³ Wöhe, 2008, 278

²⁴ Woratschek, 2001, 426

²⁵ Fitness First, 2010; Mc Fit, 2010

²⁶ http://www.destatis.de/gv/suche_gv2000.htm

Stadtteile herangezogen werden, um deren Potential zu erfassen. Aus der Summe der Einwohner der einzelnen Quellorte ergibt sich die Einwohnerzahl des gesamten Marktes.

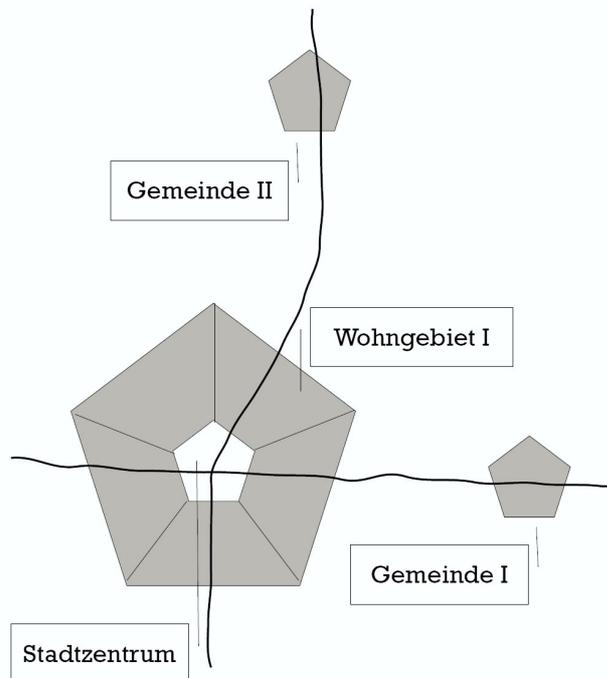


Abb. 5: Quellorte im Einzugsgebiet (eigene Darstellung)

Doch nicht alle der Einwohner in einem Einzugsgebiet kommen auch als Kunden in Frage. Daher gilt es, die tatsächliche Marktgröße mit Hilfe der Fitnessreaktionsquote abzuschätzen. In Deutschland leben etwa 82 Mio. Menschen, von denen ca. 7,1 Mio. ein Fitnessstudio besuchen.²⁷ Auf dieser Grundlage kommen etwa 8,7% der Bevölkerung des ermittelten Einzugsgebietes als Kunden in Frage.²⁸ Wenn möglich, sollte diese deutschlandweite Reaktionsquote an lokale Besonderheiten angepasst werden.²⁹ Die ermittelte Einwohnerzahl des Zielmark-

tes wird mit der angesetzten Reaktionsquote multipliziert und ergibt die geschätzte Marktgröße.

Quellort	Einwohner
(1) Stadtzentrum	10.000
(2) Wohngebiet I	15.000
(3) Gemeinde I	1.000
(4) Gemeinde II	1.500
gesamt	27.500
angenommene Reaktionsquote	8,7%
Marktgröße	2.393

Tab. 2: Beispielhafte Errechnung der Marktgröße

In einem nächsten Schritt muss aus dem ermittelten Kundenpotential und den durch Konkurrenten bereitgestellten Kapazitäten das Umsatzpotential des eigenen (geplanten) Fitnessstudios abgeschätzt werden. Zimmermann liefert dafür auf Basis der Annahme einer Kapazität von 1 m² Studiofläche pro Mitglied³⁰, eine Entscheidungsregel³¹:

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Kapazität für gesamte Marktgröße des Einzugsgebietes} \\ \hline \end{array}
 -
 \begin{array}{|c|} \hline \text{Anzahl der vorhandenen Fitnesskapazitäten} \\ \hline \end{array}
 \geq
 \begin{array}{|c|} \hline \text{Anzahl der geplanten Quadratmeter des neuen Fitnessstudios} \\ \hline \end{array}$$

Für das obige Beispiel wird angenommen, dass es einen Konkurrenten mit einer Kapazität von 1.000 Mitgliedern gibt.

$$2.393 - 1.000 = 1.393$$

Liegt nun die Kapazität des eigenen geplanten Studios über 1.393, müsste gemäß der obigen Entscheidungsregel von diesem Standort abgesehen werden. Liegt die eige-

27 DSSV, 2010b

28 2008 betrug die Gesamtbevölkerung Deutschlands laut Statistischem Bundesamt 82 Mio. DSSV (2010) ermittelte für Ende 2009, dass 7,1 Mio. Menschen ein Fitnessstudio besuchen. 1992 lag die Quote laut Zimmermann (2002, 220) bei 3,25%

29 Deloitte, 2009, 24 stellt die Reaktionsquoten nach Bundesland zur Verfügung.

30 Laut Deloitte (2010, 18) stellen Einzel- und Filialbetriebe jedem Mitglied etwa 1 m² Studiofläche zur Verfügung und bei Kettenbetreibern kommen auf jeden m² etwa 1,5 Mitglieder. Im Gesamtdurchschnitt aller Studiotypen kommen auf 1 m² Studiofläche 0,9 Mitglieder.

31 Zimmermann, 2002, 224

ne Kapazität unter 1.393 wird der Standort an dieser Stelle der Überlegungen positiv bewertet.

Aus der Schätzung der Kapazität und dem kalkulatorischen Mitgliedsbeitrag pro Jahr lässt sich jetzt für den Standort der Umsatz pro Jahr prognostizieren. Bei angenommenen 40 Euro monatlichem Mitgliedsbeitrag kommt man auf einen potentiellen Umsatz von 55.720 Euro monatlich (668.640 Euro p.a.).

Ein hoher Umsatz allein macht aber noch kein erfolgreiches Fitnessstudio aus. Entscheidend ist der Gewinn, der nach Abzug der Kosten verbleibt. Die fixen und variablen Kosten unterscheiden sich stark je nach Geschäftsmodell. Zur Orientierung stellt der DSSV Kostenrichtwerte für die Planung eines Fitnessstudios zur Verfügung.³²

3.2 Scoring-Modell zur Standortbewertung

Im Folgenden werden die erfolgskritischen Standortfaktoren aufgelistet, ein Anforderungsprofil für die Kriterien erstellt und deren Gewichtung festgelegt (= Scoring-Modell). Anschließend werden Standortalternativen bezüglich dieser Kriterien bewertet.

Die ins Scoring-Modell aufgenommenen Kriterien sowie deren Gewichtung sind subjektiv aus der Sicht des Entscheiders festzulegen. Typischerweise wird zur Bewertung eine Skala verwendet. Exemplarisch wird hier von einer fünfstufigen Skala mit den Ausprägungen: 1 (grenzwertig), 2 (akzeptabel), 3 (mäßig), 4 (gut) und 5 (sehr gut) ausgegangen. Im Vorhinein müssen im Anforderungsprofil die Zielwerte der Ausprägungen pro Standortkriterium definiert werden. Für ein Studio, das mit einer Kapazität von 1.000 Mitgliedern plant, könnte bezüglich des Kundenpotentials folgendes Anforderungsprofil festgelegt sein:

1 (grenzwertig) = 1.000 - 1.200 potentielle Mitglieder

2 (akzeptabel) = 1.201 - 1.500 potentielle Mitglieder

3 (mäßig) = 1.501 - 2.000 potentielle Mitglieder

4 (gut) = 2.001 - 4.000 potentielle Mitglieder

5 (sehr gut) = größer 4.000 potentielle Mitglieder

Da es sich beim Marktpotential um ein K.O.-Kriterium handelt, werden Standortalternativen mit einem Wert von kleiner als 1.000 potentiellen Mitgliedern von vornherein ausgeschlossen.

Für alle anderen Standortkriterien geht man analog vor.

Im nächsten Schritt werden die einzelnen Faktoren gewichtet. So dürfte beispielsweise die Konkurrenzsituation entscheidungsrelevanter sein, als die Flexibilität der Raumaufteilung. Bei dieser ebenfalls subjektiven Gewichtung wird jedem Kriterium ein Wert zugeschrieben, dessen Höhe die Wichtigkeit im Vergleich zu den anderen Kriterien ausdrückt. Danach wird die Höhe der Ausprägungen bei allen Standortalternativen anhand des Anforderungsprofils bewertet und entsprechende Punkte vergeben. Das Produkt aus Gewichtung und Ausprägung ergibt den Punktwert der Standortalternative für jedes Kriterium. Die Summe aller Punktwerte für eine Standortalternative stellt den Standortscore dar. Der höchste Score bestimmt die beste Standortalternative. Das Scoring-Modell aus Tabelle 3 vergleicht exemplarisch drei Standortalternativen. Folgt man der Entscheidungsregel des Modells, müsste man sich für Alternative B entscheiden.

Bei Scoring-Modellen ist allerdings zu beachten, dass die Zusammenhänge als additiv betrachtet werden. Dies bedeutet, dass schlechte Werte in einem Bewertungskriterium durch besonders gute Ergebnisse an anderer Stelle ausgeglichen werden können. Zudem ist nicht gewährleistet, dass die einzelnen Kriterien unabhängig voneinander sind. Mögliche Zusammenhänge zwischen den Kriterien werden nicht berück-

³² DSSV, 2010

Kriterium	Gewichtung	Standort-alternative A		Standort-alternative B		Standort-alternative C	
		Ausprägung	Score	Ausprägung	Score	Ausprägung	Score
Einzugsgebiet: Kundenpotential im Umkreis von 13 km	20	3	60	4	80	2	40
Passgenauigkeit der demographischen Struktur zum Geschäftsmodell	5	3	15	5	25	2	10
Konkurrenzsituation	15	4	60	3	45	4	60
Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal	5	3	15	4	20	2	10
Verkehrsanbindung des Standorts	10	3	30	2	20	3	30
Qualität des Umfelds							
Nähe zu Wohngebieten	5	4	20	5	25	4	20
Image der Stadt/des Stadtteils	2	3	6	4	8	2	4
Passantenstromstärke	2	1	2	1	2	2	4
Objektqualität							
Größe des Objekts	7	3	21	4	28	3	21
Flexibilität des Grundrisses	3	3	9	3	9	4	12
Parkmöglichkeiten	10	1	10	2	20	5	50
Mietpreis	7	3	21	2	14	4	28
Kooperationsmöglichkeiten							
Großunternehmen am Standort	2	3	6	4	8	1	2
Gesundheitsorientierte Vereine im Einzugsgebiet	5	2	10	3	15	2	10
Gewerbesteuerhebesatz	2	3	6	3	6	4	8
STANDORT-SCORE Summe			291		325		309

Tab. 3: Fiktives Beispiel eines Scoring-Modells für die Bewertung von Standortalternativen für Fitnessstudios

sichtigt.

4 Fazit

Der vorliegende Beitrag zeigt, wie ein Fitnessunternehmer bei einer Standortentscheidung zielgerichtet vorgehen kann. Je nach Geschäftsmodell des Unternehmers haben unterschiedliche Standortfaktoren einen Einfluss auf den Vergleich alternativer Standorte und letztendlich auf die Wahl der besten Alternative. Der vorgeschlagene Standortauswahlprozess kann helfen, den Entscheidungsprozess zu systematisieren

und zumindest teilweise zu objektivieren. Dennoch bleibt bei Kriterienauswahl, Gewichtung und Ausgestaltung des Anforderungsprofils enormer subjektiver Gestaltungsspielraum für den Entscheider. Standortentscheidungen sind langfristige Entscheidungen und sollten daher sehr gut überlegt und realistisch eingeschätzt werden. Ist diese einmal getroffen, gilt es, die Entscheidung im Rahmen der Standortkontrolle regelmäßig zu überprüfen. Dies ist besonders vor dem Hintergrund, dass Mietverträge meist mittelfristig geschlossen

werden, anzuraten. McFit beispielsweise geht standardmäßig Bindungen an den Standorten von 5-10 Jahren ein.³³ Im Rahmen der Verlängerung von Mietverträgen sollte die Standortentscheidung stets neu hinterfragt werden. So kann, zumindest mittelfristig, auf Veränderungen der Konkurrenzsituation, der Kostenstrukturen oder sonstiger Faktoren, reagiert werden.

Zu den Autoren:



Robin Heinze

E-Mail:
robin.heinze@sciamus.de

Robin Heinze studierte Wirtschaft/Recht und Sport auf Lehramt und ist Chefredakteur der Sciamus – Sport und Management.



Benedikt Römmelt

E-Mail:
benedikt.roemmelt@sciamus.de

Benedikt Römmelt ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachbereich Sportökonomie des Instituts für Sportwissenschaft der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Anwendung strategischer Analyseinstrumente auf Sportmärkte sowie das Qualitätsmanagement von Sportverbänden. Benedikt Römmelt ist zudem Geschäftsführer der Sciamus Gesellschaft für Beratung und Weiterbildung mbH.

Literatur

- BBSR (2010a): Laufende Raubeobachtung – Raumabgrenzungen. (Zugriff am 14.07.2010 unter: http://www.bbsr.bund.de/cln_016/nn_103086/BBSR/DE/Raubeobachtung/Werkzeuge/Raumabgrenzungen/Raumtypen2010/Raumtypen2010.html#doc491008bodyText1).
- BBSR (2010b): Referenz zur Zuordnung der Gemeinden (Gebietsstand 31.12.2007) zu den Raumtypen (Zugriff am

14.07.2010 unter: http://www.bbsr.bund.de/cln_016/nn_103086/BBSR/DE/Raubeobachtung/Werkzeuge/Raumabgrenzungen/Raumtypen2010/Referenz_Typen,templateId=raw,property=publicationFile.xls/Referenz_Typen.xls)

Deloitte (2008): Der deutsche Fitness- und Wellnessmarkt. Newsletter 3/2008. Düsseldorf: Deloitte & Touche GmbH.

Deloitte (2009): Der deutsche Fitness- und Wellnessmarkt 2009. Düsseldorf: Deloitte & Touche GmbH.

Deloitte (2010): Der deutsche Fitnessmarkt - Studie 2010. Düsseldorf: Deloitte & Touche GmbH.

Dietrich, K., Heinemann, K. & Schubert, M. (1990): Kommerzielle Sportanbieter. Schorndorf: Hofmann.

DSSV (2010): Kostenrichtwerte (Zugriff am 27.07.2010 unter: <http://www.dssv.de/index.php?id=85>)

DSSV (2010b): Eckdaten der deutschen Fitnesswirtschaft - Auszüge, Zugriff unter <http://www.dssv.de/index.php?id=73> (14.01.2011).

Fitness First (2010): Autostandort, Zugriff unter http://www.fitnessfirst.de/index.php?option=com_content&task=view&id=143&Itemid=146 am 26.08.2010.

Heinritz, G. (1999): Methodische Problem von Einzugsbereichsmessungen. In: Heinritz, G. (Hrsg.): Die Analyse von Standorten und Einzugsbereichen (pp 33-63), Passau: L.I.S.

INNOFACT (2008): Erfolgsfaktoren von Fitness-Studios – Basisreport. (Zugriff am 16.07.2010 unter: http://www.innofact.de/fileadmin/img_content/Studien_Inhalte_Beispieleiten/Erfolgsfaktoren_von_Fitnessstudios_Basisreport.pdf)

Kamberovic, R. & Hase, T. (1994): Fitness & Profit. Hamburg: SSV Verlag GmbH.

Kinkel, S. (2009): Erfolgskritische Standortfaktoren ableiten – eine erfahrungsbaasierte Auswahlhilfe. In: Kinkel, S. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Standortplanung (pp. 57-80), 2. überarbeitete Auflage, Berlin et. al.: Springer.

33 McFit, 2010

- McFit (2010): Expansion, Zugriff unter <http://www.mcf.it.com/mcf.it-expansion.html> am 26.08.10.
- Meffert, H. & Bruhn, M. (2009): Dienstleistungsmarketing. 6. neubearbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler
- Wöhe, G. (2008): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München: Vahlen
- Woratschek, H. (1998): Sportdienstleistungen aus ökonomischer Sicht. In: Sportwissenschaft, 28. Jg., Heft 3-4/1998, S.344-357.
- Woratschek, H. (2001): Standortentscheidungen von Dienstleistungsunternehmen. In: Bruhn, M. & Meffert, H. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 418 - 439.
- Zimmermann, M. (2002): Standortplanung für Dienstleistungsunternehmen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH

Till Hase

Raumkonzeption als ein Erfolgsfaktor

Abstract

Die Fitnesswirtschaft hat in den vergangenen Jahren eine rasante Entwicklung genommen. Diese spiegelt sich in diversen Daten und Fakten zu Mitgliederzahlen, Umsatzgrößen und Angebotskapazitäten, aber auch in den Mitarbeiterzahlen wider. Im Zeitraum von 2003 bis 2008 stieg nach Angaben des Deutschen Sportstudio Verbandes¹

- die Anzahl der Mitglieder von 4,38 Mio. auf 5,89 Mio.
- die Anzahl der Anbieter von 5.700 auf 5.802 Anlagen
- der Jahresumsatz von 2.23 Mrd. EUR auf 2.88 Mrd. EUR

Das enorme Wachstum ist dafür verantwortlich, dass sich der Markt in vielen Regionen von einem Nachfrage- in einen Angebotsmarkt gewandelt hat. Im Bundesdurchschnitt liegt die Studiodichte bei ca. 7,1 Anlagen je 100.000 Einwohner, das heißt im Durchschnitt hat ein Studio ein erschließbares Nachfragepotential von 14.084 Einwohnern. Die höchste Studiodichte mit 8,1 Anlagen je 100.000 Einwohner findet sich in Hamburg, die geringste liegt mit 4,6 Anla-

gen je 100.000 Einwohner in Sachsen-Anhalt².

Im Markt hat eine Umstrukturierung begonnen, die sich in den nächsten Jahren weiter fortsetzen wird. Alle Anbieter bewegen sich mittlerweile in einem Umfeld, das durch einen intensiven Wettbewerb, starken Kostendruck und eine zunehmende Kundensouveränität geprägt ist. Um sich in dieser Situation auch zukünftig erfolgreich zu behaupten, gilt es ganzheitlich zu agieren und alle Erfolgskomponenten zu betrachten. Immer professionelleres Marketing ist nur eine Antwort auf die veränderten Wettbewerbsbedingungen. Es verändern sich, die Anzahl und die Gewichtung vieler Faktoren, die über den wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg in der Fitnesswirtschaft entscheiden. Die Raumkonzeption ist **einer** dieser Erfolgsfaktoren, dem je nach Standort und inhaltlichem Konzept eine differenzierte Bedeutung zukommt. ►

1 DSSV, 2008, S. 8, S. 11

2 DSSV, 2008, S. 8, S. 14

Erfolgsfaktor Raumkonzeption

Es ist zu analysieren, welche maßgebenden Faktoren bei der flächenmäßigen Gestaltung von Fitness-Anlagen wirken. Hierbei ist in die Faktoren zu unterscheiden, die aus den Anforderungen des inhaltlichen Konzeptes abzuleiten sind und in die, welche auf Grund der baulichen Gegebenheiten der Immobilie entstehen.

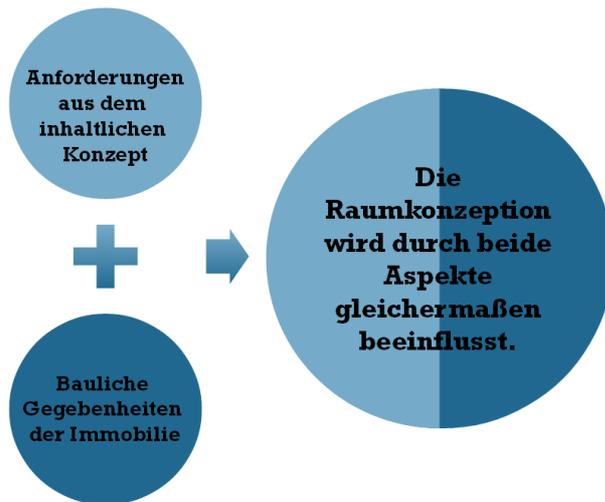


Abb. 1: Aspekte der Raumkonzeption (eigene Darstellung)

Grundsätzlich übernehmen Räume konkrete Aufgaben und Funktionen in den definierten Arbeitsprozessen einer Fitness-Anlage. Die jeweilige Raumkonzeption beschreibt das Zusammenwirken von Räumen mit unterschiedlichen Aufgaben und Funktionen. Damit bilden diese eine wichtige Basis für strukturierte und funktionierende Arbeitsprozesse und somit für den möglichen wirtschaftlichen Erfolg. Die Raumkonzeption hat einen wesentlichen Einfluss auf die Architektur eines Betriebes. Architektur und Design gewinnen im Dienstleistungsbereich zunehmend an Bedeutung, denn Architektur und Design können Kosten verursachen, aber auch Kunden schaffen. Die Kunst besteht darin, eine Balance zu entwickeln, die beiden Aspekten gerecht wird. Raumkonzeptionen für kommerzielle Fitness-Anlagen müssen somit unter unterschiedlichen Gesichtspunkten betrachtet werden. Sie tragen zur Attraktivität nach au-

ßen bei und müssen die Funktionalität im Betriebsablauf sicherstellen, können aber auch tückische Kostenfallen beinhalten. In erster Linie müssen sie gewährleisten, dass die jeweiligen Anbieter, ihre inhaltlichen Unternehmensvisionen – den Leistungskatalog – praxisbezogen umsetzen können. Unter betriebswirtschaftlichen Aspekten müssen die geschaffenen Kapazitäten so dimensioniert werden, dass eine ausreichend große Anzahl von Kunden, Dienstleistungen in der konzipierten Qualität und auf einer ausreichend großen Fläche in Anspruch nehmen können. Schon in der Planungsphase muss auf die später entstehenden Betriebskosten geachtet werden, da die Höhe dieser durch die Raumkonzeption nachhaltig beeinflusst werden.

Es reicht nicht aus, Räume mit den gewünschten Funktionen vorzuhalten. Die Angebotskapazitäten der einzelnen Funktionsbereiche müssen in einem auf das jeweilige Konzept zugeschnittenen Verhältnis zu einander stehen und praxisorientiert miteinander verbunden werden.

Beispiele:

- Ein Umkleidebereich für Frauen von 20 qm ist für einen Betrieb mit einem Kursraum von 160 qm und einem Kursraum von 80 qm definitiv zu klein.
- Der Ruheraum des Wellness-Bereiches sollte nicht „Wand an Wand“ mit einem Spinningraum platziert werden
- Barfußgang und Straßenschuhgang dürfen sich aus hygienischen Gründen nicht kreuzen

Neben den rein funktionellen Aspekten üben

- baurechtliche Vorschriften
- bauliche Gegebenheiten der Immobilie
- finanzielle Möglichkeiten des Betreibers
- architektonische Ansprüche des Betreibers

- Anforderungen an die Flexibilität, um Trends folgen zu können einen erheblichen Einfluss, bei der Gestaltung von Raumkonzepten aus.

Eine Branche im Wandel der Zeit.

Was gestern richtig war, ist heute in Frage zu stellen. Die Fitness-Wirtschaft in Deutschland kann auf eine über 50-jährige Tradition verweisen. In dieser Zeit hat sich nicht nur die Anzahl der aktiven Fitness-Sportler verändert. Die Ansprüche der Kunden und damit die Erfordernisse an die räumlichen Voraussetzungen wurden im Laufe der Zeit immer umfangreicher und spezifischer. Mit der Notwendigkeit, neue Zielgruppen für das Gebotene zu begeistern, veränderten sich auch die Ansprüche an die Größe, die Ausstattung und die Gestaltung der Räume.

Die ersten unternehmerischen Schritte in den 60iger Jahren wurden in kleinen Keller-räumen oder Garagen unternommen. Es gab einen, maximal zwei Räume in denen trainiert wurde. Gesetzliche Regelungen gab es genauso wenig wie Duschen oder Kursräume. Der leistungsorientierte Sport - Bodybuilding - stand im Mittelpunkt und wurde fast ausschließlich von Männern betrieben. Nach und nach entstanden in vielen Städten kleine Bodybuilding-Studios mit einer Fläche von 40 qm bis 100 qm. Sowohl die Ausstattung, als auch die Größe veränderten sich im Laufe der Jahre.

Ende der 1970er-Jahre gelang es J. Fonda mit ihrer Aerobic-Welle, junge Frauen für das Fitnesstraining zu begeistern. Der Wandel vom reinen Bodybuilding-Studio zum Fitnessstudio in den 1980er-Jahren setzte ein und brachte erhebliche Veränderungen in der Größe und Flächenstruktur mit sich. Es entstanden die ersten multifunktionalen Anlagen, die Angebote wie Bowling, Fitness, Sauna, Gastronomie und Rückschlagsportarten (Tennis, Squash) in einem Haus anbieten konnten.

Mit dem massiven Einzug von Trainingsgeräten für das Herz-Kreislauf-Training in den

1990er-Jahren erweiterte sich die Zielgruppe der Branche nochmals. Mit den ersten deutlichen Hinweisen in Marketing und Werbung zum gesundheitlichen Nutzen, gelang es auch „ältere“ Kunden für das Fitness-Training zu begeistern.

Die unabhängig am Markt agierenden Anlagen, die häufig inhabergeführt sind und den Markt bis in die 1990er-Jahren dominiert haben, müssen sich der zunehmenden Präsenz von nationalen und internationalen Ketten und Franchise-Anbietern erwehren. Diese haben im Jahr 2008 schon einen Marktanteil von 12,2 % erobert³.

Mit der Jahrtausendwende etablierten sich die ersten Fitness-Ketten in Deutschland. Marketing und Werbung wurden professioneller, aber auch die Arbeitsprozesse in den Anlagen wurden erstmalig exakt beschrieben und standardisiert. Diese Veränderungen spiegelten sich auch in den Raumkonzepten wieder. Die Fitness-Ketten erstellten exakte Raumbücher, die eine detaillierte Vorgabe für die räumliche Gestaltung in Funktion, Ausstattung und Architektur beinhalteten. Detaillierte Bauausschreibungen wurden zum Bestandteil von Mietverträgen.

Seit einigen Jahren wird das Wachstum vornehmlich durch die Präsenz der sogenannten Discounter bestimmt. Größe, Raumstruktur und Ausstattung sind auf einen hohen Kundendurchlauf und geringe Betriebskosten ausgerichtet. Auch diese Anbieter arbeiten mit Raumbüchern, in welchen die baulichen Anforderungen an jeden einzelnen Raum exakt beschrieben sind. Der Schwerpunkt liegt u.a. in den Anforderungsprofilen für die:

- Bodenbeläge
- Sockelleisten
- Gestaltung der Wandflächen
- Fenster
- Türen, Türbeschläge und Zargen
- Deckengestaltung
- Trennwände
- Elektroinstallation

³ DSSV, 2008, S. 9

- Netzwerkinstallation
- Beleuchtung
- Sanitärinstallation
- Be- und Entlüftung
- Klimatechnik
- Beschallung
- Temperatur in den Räumen
- Warmwasseraufbereitung
- ...

Heute gibt es nicht mehr nur „das klassische Fitnessstudio“. Für dieses gab es relativ klare Vorgaben zur Raumstruktur.

- Größe zwischen 800 und 1.200 qm
- Verhältnis zwischen Sportflächen und Passivflächen von 60 : 40

Gegenwärtig zeichnet sich der Markt durch eine Vielfältigkeit in den Angeboten aus, die es in der Vergangenheit so nicht gab. Sie unterscheiden sich im Wesentlichen durch

- die Angebotsstruktur
- die Angebotspreise
- die Angebotsvielfalt
- die Angebotstiefe
- die Angebotsqualität
- die Angebotsausstattung
- das Ambiente

und sprechen so, in Verbindung mit der jeweiligen Außendarstellung, unterschiedlichste Zielgruppen an. Damit verliert der Faktor „bauliche Gegebenheiten der Immobilie“ bei der Gestaltung von Raumkonzeptionen zunehmend an Bedeutung. Gefragt sind maßgeschneiderte Lösungen, Kompromisse werden weniger toleriert (vgl. Abb 2).

Was für die Einen richtig ist, ist für die Anderen falsch. Für alle gelten die gleichen Einflussfaktoren, die bei der Planung zu berücksichtigen sind. Unterschiede ergeben sich aus der Gewichtung dieser Einflussfaktoren, bei der Erstellung des konkreten Raumkonzeptes. Einige dieser Einflussfaktoren sind in Abbildung 3 dargestellt.

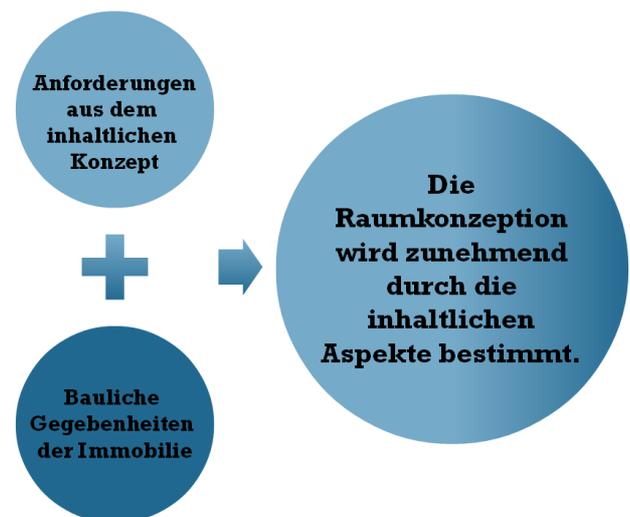


Abb. 2: Verschiebung der Einflussstärke der Aspekte der Raumkonzeption (eigene Darstellung)

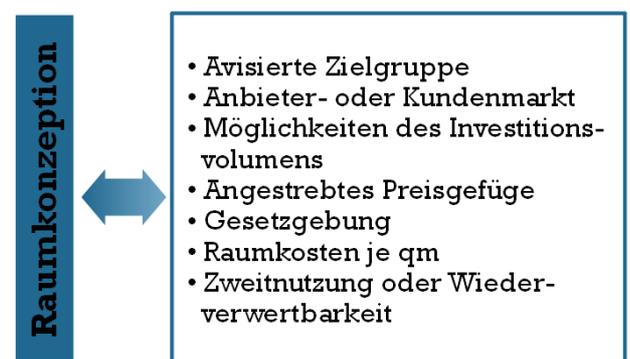


Abb. 3: Einflussfaktoren auf die Erstellung eines Raumkonzepts (eigene Darstellung)

Konkrete Anforderungen an die Gestaltung der Raumkonzeption

Die konkreten Anforderungen an die Gestaltung der Raumkonzeption werden durch unterschiedlichste Faktoren bestimmt. In unterschiedlichem Maße beeinflussen diese die Umsetzungsmöglichkeiten unternehmerischer Visionen. An vielen Stellen kann man bei der Gestaltung Kompromisse eingehen oder Veränderungen akzeptieren. Man kann die

- Zielgruppe verändern,
- das Angebotspektrum erweitern oder reduzieren,
- Preise anpassen,
- sich auf die konkreten Marktbedin-

gungen einstellen oder

- ein höheres Investitionsvolumen akzeptieren.

Nicht zu verändern sind gesetzlich geregelte Vorgaben, deshalb müssen diese bei allen Planungen zu Beginn in den Mittelpunkt gestellt werden. Mit dem kontinuierlichen Wachstum der Fitness-Wirtschaft, den steigenden Umsätzen und der hieraus resultierende Präsenz im täglichen Leben, stellt die Gesellschaft auch erhöhte Anforderungen an die Anbieter. Diese schlagen sich in einer Vielzahl von Gesetzen und Verordnungen nieder, denen beim Neubau einer Fitness-Immobilie oder bei der Umnutzung bereits bestehender Immobilien Rechnung zu tragen ist.

Nicht jede tatsächlich vorhandene Nutzung/ Nutzungsart einer vorhandenen gewerblichen Fläche erfüllt die baurechtlichen Voraussetzungen für die gewünschte Nutzung als Fitnessimmobilie. Aus diesem Grund sollte der erste Weg zur zuständigen Bauaufsicht führen, um mit Vollmacht des Eigentümers zu erfragen für welche Nutzungsart und welchen Nutzungsumfang die Räume genehmigt wurden.

In aller Regel ist eine "Nutzungsänderungsgenehmigung" notwendig. Diese entspricht in der Art der Antragstellung, der Prüfung und der rechtlichen Wirkung einer Neu-

Baugenehmigung.

Nutzungsänderungsanträge ohne bauliche Änderungen können theoretisch selbst erstellt und eingereicht werden. Nutzungsänderungsanträge mit baulichen Änderungen erfordern, wie der Neubau, fachkompetente Unterstützung, denn viele Vorschriften

- des Baugesetzbuches (BauGB),
- der Baunutzungsverordnung (BauNVO) sowie
- der Bauordnungen (BauO)

der einzelnen Bundesländer (bspw. BauO NW), aber auch Satzungen der Städte und Gemeinden regeln maßgeblich die Zulässigkeit von Bauvorhaben.

Die bundesrechtlichen Regelungen des BauGB sowie der BauNVO regeln dabei die planungsrechtliche Seite eines Bauvorhabens. Die Behörde entscheidet, ob sich ein Bauvorhaben mit den städteplanerischen Überlegungen, wo was gebaut werden soll und darf, vereinbaren lässt.

Ob ein Bauvorhaben verwirklicht werden kann, hängt von der Lage des Grundstücks im Stadt- oder Gemeindegebiet ab. Entweder liegt das Baugrundstück im Geltungsbereich eines Bebauungsplanes, der den Gebietstyp bestimmt und schon konkrete Vorgaben wie höchstzulässige Geschoszahl, offene Bauweise etc. festlegt. Wenn ein solcher nicht vorhanden ist, hängt die Zulässigkeit des Bauvorhabens von der in der

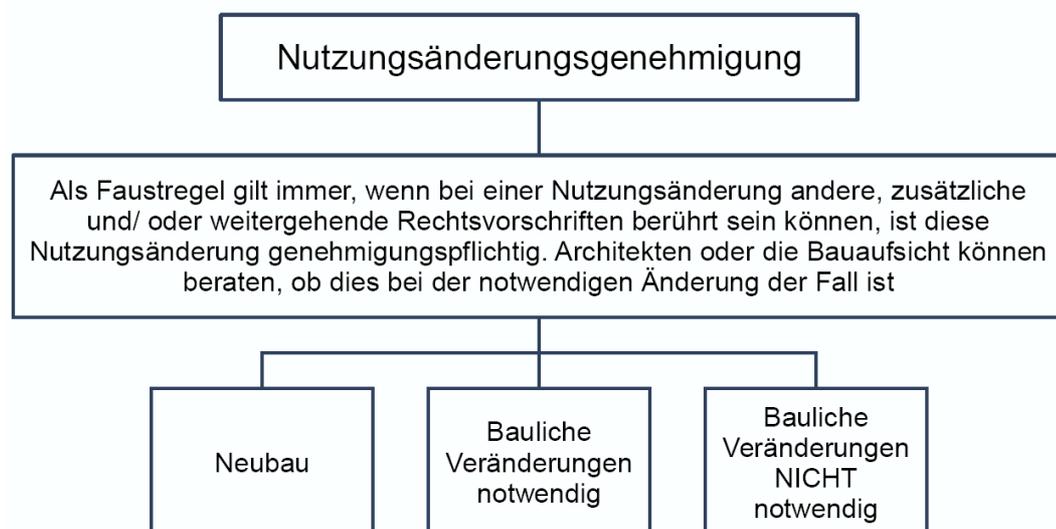


Abb. 4: Erforderlichkeit einer Nutzungsänderungsgenehmigung (eigene Darstellung)

näheren Umgebung des Baugrundstücks schon vorhandenen Bebauung ab. Denn sowohl der Bebauungsplan als auch die vorhandene Bebauung prägen das Gebiet, dem das Baugrundstück zuzuordnen ist.

Die landesrechtlichen Bestimmungen der Bauordnung regeln bauordnungsrechtliche und damit i.d.R. sicherheitstechnische Gesichtspunkte, wie einzuhaltende Abstandsflächen etc. Daneben sind je nach Einzelfall weitere Gesetze, Verordnungen und Erlasse zu berücksichtigen, um eine Baugenehmigung zu erlangen. Immer wieder beeinflussen die Stellplatzverordnungen der Städte und Gemeinden die Realisierbarkeit von Vorhaben.

Der Nachweis von Stellplätzen ist essentieller Bestandteil der Planungsarbeit. Dies fordern die Landesbauordnungen der Länder in den Stellplatzverordnungen und/oder kommunalen Satzungen. Ohne den Nachweis der sogenannten „notwendigen Stellplätze“ ist die Genehmigung eines Bauwerks nicht denkbar! Die notwendigen Stellplätze bemessen sich nach der Stellplatzverordnung der Bundesländer. Einige Länder haben allerdings keine eigene Stellplatzverordnung bzw. sind diese außer Kraft gesetzt.

Werden durch ein Bauvorhaben beispielsweise Fragen des Immissionsschutzes für benachbarte Grundstücke aufgeworfen, können das Bundesimmissionsschutzgesetz (BImSchG) die Sportanlagenlärmschutzverordnung (bei einer Skaterbahn, Schwimmbädern etc.), die Technische Anleitung Lärm (TA-Lärm), darüber hinaus bei gewerblich genutzten Grundstücken auch der Abstandserlass (in NRW) eine entscheidungserhebliche Rolle spielen. In der Bau-nutzungsverordnung (BauNVO) sind die einzelnen Gebietstypen aufgelistet, wie beispielsweise das Reine und Allgemeine Wohngebiet, das Gewerbegebiet und das Industriegebiet. Im Rahmen einer Grob-Abstimmung regelt die Baunutzungsverordnung, welche Art von Bauvorhaben in dem jeweiligen Gebiet zulässig ist. Je nach dem Grad der Auswirkungen des Bauvorhabens

auf die nähere Umgebung ist eine Fein-Abstimmung mit den weiterführenden bau-rechtlichen Gesetzen, Verordnungen, und Erlassen vorzunehmen.

Gerade bei größeren Bauvorhaben, insbesondere bei einer beabsichtigten gewerblichen Nutzung, treten immer wieder Probleme für - und aus Sicht des Bauherrn mit - den Grundstücksnachbarn auf. Dieser hat die Möglichkeit, gegen das Bauvorhaben mittels Widerspruch und Klage vorzugehen, um überprüfen zu lassen, ob er dadurch in eigenen Rechten verletzt wird. Grundlagen hierfür bilden Normen, die gerade dem Nachbarschutz dienen, und nicht lediglich allgemeinen Belangen. Zu nennen sind hier insbesondere die Regelungen der Landesbauordnungen zu einzuhaltenden Abstandsflächen, die die Belichtung und Belüftung von Gebäuden sichern sollen, wie aber auch immissionsschutzrechtliche Sondervorschriften des BImSchG, der TA-Lärm, des Abstandserlasses NRW. Je nach Art des Bauvorhabens, werden allgemeine Vorgaben (TA-Lärm) durch speziellere Verordnungen, wie z.B. die Sportanlagenlärmschutzverordnung ersetzt. Zunehmende Bedeutung gewinnen

- Vorgaben zu Flucht- und Rettungswegen. Der Fluchtweg muss so ausgeführt sein, dass sich Personen auch bei einer Verrauchung des Weges nicht verletzen oder verirren können. Deshalb sind Fluchtwege sowie deren Verlauf und Ausführung ein zentrales Element der Gebäudeerschließung. Schwierig ist dies oft in Einkaufszentren, da sich dort viele ortsunkundige Personen aufhalten und es viele, teils unübersichtliche, enge Gänge gibt. Für die Mindestabmessungen von Rettungswegen gibt es Verordnungen, Normen und Richtlinien, die beim Bau von Gebäuden zwingend einzuhalten sind. Sie richten sich nach der Art und Nutzung des Gebäudes.
- Vorgaben zu Brandschutz im Gebäude. Das Brandschutzgesetz bildet zu-

sammen mit weiteren Vorschriften wie z. B. baurechtliche Vorschriften durch Bauordnungen, die Brandschutzvorschriften, die beim Bau und der Unterhaltung von Gebäuden oder der Durchführung von Veranstaltungen einzuhalten sind. Auch die in einigen Ländern geltende Rauchmelderpflicht ist im Baurecht zu finden.

- Energieeinsparverordnung für Gebäude (EnEV 2009)

Flächenbedarf

In die Praxis stellt sich zu Beginn der Planungsarbeiten die Frage nach dem Flächenbedarf an sich. Der Deutsche Sportstudio Verband ermittelt regelmäßig Durchschnittswerte zu der Gesamtfläche und zu der Flächenstruktur bei den Anbietern. Hierbei wurden für das Jahr 2008 differenzierte Angaben veröffentlicht.

- *Fitness-Ketten* mit einer Durchschnittsfläche von 2.048 qm
- *Franchise-Studios* mit einer Durchschnittsfläche von 1.335 qm
- *gemischte Studios* mit einer Durchschnittsfläche von 1.106 qm
- *Frauenstudios* mit einer Durchschnittsfläche von 723 qm
- *Racketanlagen* mit einer Durchschnittsfläche von 3.805 qm

Die zweite Überlegung zielt in aller Regel darauf ab, wie diese Flächen aufzuteilen sind, auch hierzu hat der Deutsche Sportstudio Verband Daten erhoben. Die angeführte Auflistung und die nebenstehende Grafik stellen lediglich Durchschnittswerte dar. Mit diesen wird aber keine Aussage darüber getroffen, ob die ausgewiesenen Größenordnungen und die dargestellten flächenmäßigen Aufteilungen auch sinnvoll sind und zu wirtschaftlichem Erfolg führen.

Betrachtet man die anteilmäßige Verteilung der einzelnen Bereiche, so werden nur kleinere Unterschiede in der Gewichtung einzelner Bereiche zwischen den gegenübergestellten Varianten deutlich. In Tabelle 1 sind die anteilmäßig höchsten Werte hervorgehoben.

Über 50 % der Flächen werden bei den Racketanlagen für „Sonstiges“ genutzt. Der DSSV Analyse folgend sind auch die Spielflächen für

- Tennis
- Squash
- Badminton

dieser Position zugeordnet worden. Damit kann diese sehr hohe Abweichung erklärt werden. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass es sich um **Durchschnittswerte** handelt, die lediglich als Anhaltspunkt dienen können. Die nachfolgenden Beispiele ver-

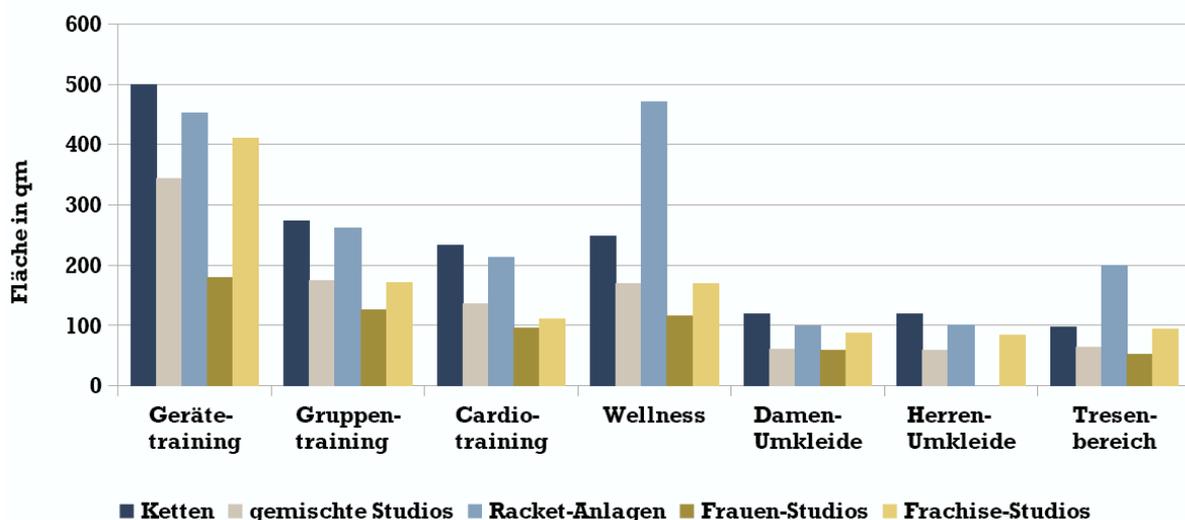


Abb. 5: Flächenstruktur der unterschiedlichen Studiotypen (Quelle: DSSV, 2008, S. 32)

	Ketten	Franchise-Studios	gemischte Studios	Frauen-Studios	Racket-anlagen
	Anteil bezogen auf die Gesamtfläche				
Gerätetraining	24,41%	30,71%	31,10%	24,76%	11,88%
Gruppentraining	13,33%	12,81%	15,73%	17,29%	6,86%
Cardiotraining	11,38%	8,31%	12,30%	13,28%	5,57%
Wellness	12,11%	12,66%	15,28%	16,04%	12,38%
Damen Umkleide	5,81%	6,52%	5,42%	8,16%	2,60%
Herren Umkleide	5,76%	6,22%	5,24%	0,00%	2,65%
Tresenbereich	4,74%	6,97%	5,79%	7,19%	5,26%
Sonstiges	22,46%	15,81%	9,13%	13,28%	52,80%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tab. 1: anteilmäßige Verteilung der Fitnessstudiobereiche bei den unterschiedlichen Studiotypen (eigene Berechnungen nach DSSV, 2008, S. 23 ff.)

deutlichen, dass man mit Durchschnittswerten sehr vorsichtig agieren muss.

- Die erfolgreichste Discountkette in Deutschland bietet kein Gruppentraining an, der Durchschnitt der Fitnessketten verwendet jedoch über 13 % seiner Fläche für dieses Angebot auf.
- Franchiseanbieter nutzen im Durchschnitt 12,66 % der Fläche für Wellnessangebote. Ein seit 20 Jahren etablierter Anbieter verzichtet komplett auf Wellness-Angebote und einen Thekenbereich⁴.

Mit den vorliegenden Angaben lassen sich jedoch weiterführende Daten erheben, die auf betriebswirtschaftliche Aspekte abzielen.

Berücksichtigt man die vom DSSV ermittelten Daten so liegt

- der Mitgliederbestand im Durchschnitt bei 0,73 Mitgliedern/qm
- der Mitgliederbestand im Durchschnitt bei 1,47 Mitgliedern/qm Trainingsfläche

	Angebotskapazitäten in Deutschland in qm (2008)
Gerätetraining	2.063.091
Gruppentraining	1.073.397
Cardiotraining	849.252
Wellness	1.143.477
Damen Umkleide	395.388
Herren Umkleide	393.255
Tresenbereich	469.734
Sonstiges	1.643.784
Gesamtfläche	8.031.378

Tab. 2: Angebotskapazitäten nach Studio-bereichen (eigene Berechnungen nach DSSV, 2008, S. 23 ff.)

Mit diesen Angaben sind – wenn man sich mit dem Durchschnitt zufrieden gibt - die Mindestanforderungen an die Kapazität und die Raumstruktur für eine Anlage definiert. Unterlegt man diese Mitgliederzahlen mit kalkulatorischen Angebotspreisen, so muss

- der durchschnittliche Umsatz je Jahr und Mitglied bei 488,96 EUR und
- der durchschnittliche Umsatz im Jahr je qm bei 358,59 EUR

liegen.

Die individuellen standortspezifischen und konzeptionellen Erfordernisse können je-

4 DSSV, 2008, S. 32

doch weit vom Durchschnitt abweichen. Deshalb muss zunächst die unternehmerische Vision im Rahmen eines inhaltlichen und betriebswirtschaftlichen Konzeptes fixiert werden. Immer dann, wenn eine Geschäftsidee konkret in ein Vorhaben umgesetzt werden soll, wird ein Geschäftsplan benötigt.

Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um ein Gründungsvorhaben handelt oder ob bereits ein funktionierender Betrieb existiert, der neu strukturiert werden soll. Entgegen weit verbreiteter Meinung sind Unternehmensgründungen inzwischen längst nicht mehr der einzige Anwendungsbereich für Geschäftspläne. Auch in großen Wirtschaftseinheiten ist es inzwischen üblich, bei Produkteinführungen, Expansionen, Umstrukturierungen oder Firmenkäufen mit dem Werkzeug „Geschäftsplan“ zu arbeiten. Sicher hat ein firmeninterner Geschäftsplan einen anderen Aufbau und andere Schwerpunkte als ein Businessplan für eine Neugründung. Beim Zahlenwerk kann auf vorhandene Kennzahlen und Bilanzen zurückgegriffen werden, bei der Kundenakzeptanz kann man sich auf konkrete Erfahrungen beziehen.

Diese grundlegende Herangehensweise ist selbstverständlich auch für Investitionen in der Fitnesswirtschaft zu empfehlen. Im Mittelpunkt eines Geschäftsplanes stehen u.a. die Fragen

- wodurch soll sich das Konzept von den Mitbewerbern unterscheiden
- welche fachlichen Kompetenzen können eingebracht werden
- welche unternehmerischen Kompetenzen sind vorhanden
- wie sollen die exakten Arbeitsprozesse im künftigen Betrieb aussehen
- welche Maßnahmen sollen dazu führen, Kunden zu gewinnen UND langfristig zu binden
- mit wie vielen Kunden kann auf Grund der Verhältnismäßigkeit von Nachfrage und Angebot überhaupt gerechnet werden
- welche Anforderungen an die bauli-

che Ausstattung bestehen

- welche Investitionen gehen mit den Planungen einher
- ...

Mit der inhaltlichen Auseinandersetzung zu diesen Problemen, schließt sich der Kreis, denn nun müssen Festlegungen getroffen werden:

- welche Flächenkapazität benötigt diese Kundenzahl
- wie muss diese flächenmäßig strukturiert sein

In dieser Planungsphase muss ein Investitionsvolumen definiert werden, welches auf Grund des vorhandenen Eigenkapitals oder/und der betriebswirtschaftlichen Situation auch von einem Kreditinstitut begleitet werden kann.

Abbildung 6 verdeutlicht, dass auch Überlegungen anzustellen sind, die eine eventuelle Nachnutzung betreffen. Hier stellen Vermieter und Bank häufig weiterführende Überlegungen als ein Betreiber an.

Wenn die Umsetzung der unternehmerischen Vision in dem Einzugsgebiet unter Beachtung der Marktgegebenheiten Erfolg verspricht und der gewählte Standort den Erfordernissen entspricht, kann das Raumkonzept entwickelt werden. Um als Betrieb im Ganzen wirtschaftlich zu sein, müssen auch die kleinsten Elemente, die Arbeitsplätze, optimal gestaltet und organisiert sein. Um dies zu erreichen, steht der Kunde im Mittelpunkt der Betrachtung. Das Zusammenwirken von Prozessen, Technik und Mitarbeitern sollte dabei genau betrachtet und geplant werden.

Für jede Planung ist ein Raumbuch zu erarbeiten. In diesem ist zu erfassen:

- welche Räume werden benötigt
 - für Kunden,
 - für Technik,
 - für Mitarbeiter,
 - für Lagerung
- wie groß müssen diese Räume sein
- für wen und wie sind diese Räume

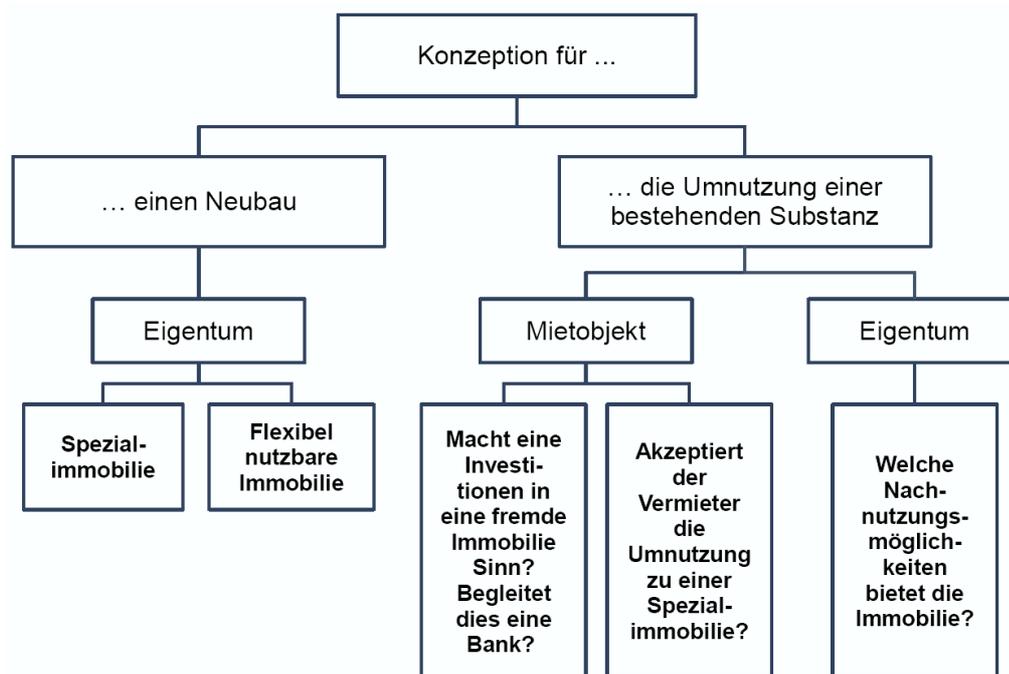


Abb. 6: Überlegungen zur Nachnutzung von Fitnessimmobilien (eigene Darstellung)

zugänglich

- welche gebäudetechnische Ausstattung ist notwendig
- welche fachspezifische Ausstattung ist erforderlich

In der Praxis befinden sich die Betriebsstätten kommerzieller Fitnessanbieter häufig in gemieteten Räumen. Diese müssen umgestaltet werden, denn die konzeptionellen Erfordernisse gewinnen zunehmend an Bedeutung bei der Planung von Fitness-Anlagen. Jahrelange Erfahrungen zeigen, dass hierbei eine Balance zu gewährleisten ist:

1. aus der Notwendigkeit, die Raumstruktur an den Trend der Branche anzupassen, hierbei spielen Funktion und Design eine wesentliche Rolle
2. aus dem Erfordernis, die Raumstruktur an dem wirtschaftlich Machbaren zu orientieren. Alles ist möglich, es stellt sich immer die Frage, ob das Machbare auch wirtschaftlich sinnvoll ist. Was heute dem Zeitgeist entspricht, kann morgen schon out sein.

Auch wenn die Anforderungen aus dem inhaltlichen Konzept immer größeren Einfluss auf die Gestaltung der Raumkonzeption haben, beeinflussen die konkreten baulichen

Gegebenheiten der Immobilie die praktische Umsetzung nach wie vor. Bei der Umnutzung einer bestehenden Immobilie gibt es immer Einschränkungen durch tragende Wände, die vorhandene Infrastruktur (Treppenhäuser, Eingangsbereiche, Wasser- und Abwasseranschlüsse, Elektroinstallationen, Be- und Entlüftungsanlagen, ...) oder auch die Statik der Decken. In letzter Instanz ist mit genügend Geld fast jedes bauliche Problem lösen. Jeder Unternehmer muss sich 2 Fragen stellen.

1. Ist die hierfür notwendige Investition finanzierbar?
2. Kann diese in einem angemessenen Zeitraum refinanziert werden?

Sind ausreichend Eigenkapital und Sicherheiten vorhanden, stellt sich die Frage 1 nicht. Umso mehr Aufmerksamkeit sollte der Frage 2 gewidmet werden, denn hier warten viele Risiken. Die Lebenszyklen von Dienstleistungen und Produkten werden immer kürzer oder unterliegen starken Veränderungen. Dadurch wird, wie in allen anderen Branchen auch das Zeitfenster, welches zur Erwirtschaftung der Abschreibungen (Wertverlust von Vermögensgegenständen) zur Verfügung steht immer kürzer. Allgemein bekannt ist, dass der Wertverlust

durch allgemeine Gründe (Alterung und Verschleiß) oder durch spezielle Gründe (Unfallschaden oder Preisverfall) veranlasst wird. Diesen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wird durch steuerlich veranlassete und vom Staat sanktionierte Abschreibungsmethoden Rechnung getragen. Weniger bekannte Auswirkungen hat der Wertverlust dann, wenn er vordergründig darauf zurückzuführen ist, dass es neue Trends oder Technologien gibt, die dazu führen, dass sich das Kundenverhalten in kürzester Zeit wandelt. In der Praxis entwickeln sich schnell neue alternative Angebote und die kalkulierten Kundenzahlen werden nicht mehr erreicht.

"Design schafft Kunden"⁵

- Design bietet dem Konsumenten Orientierung
- Design sorgt dafür, dass man im Umfeld der täglichen Reizüberflutung wahrgenommen wird.
- Der erste Eindruck – die visuelle Erscheinung – zählt und bildet die Identität für ein erfolgreiches Geschäft.
- 70 % der Wahrnehmung erleben die Kunden täglich mit den Augen, damit liegt die Entscheidungen also „wörtlich“ im Auge des Betrachters.
- Bei 50 % aller Unternehmen hilft Design dabei, sich vom Mitbewerber wirkungsvoll abzugrenzen
- 75 % aller Unternehmen glauben, dass Design für die zukünftige Entwicklung entscheidend ist

Design gewinnt für die Unternehmen in Deutschland immer mehr an Bedeutung. Dies ist das Ergebnis der größten Studie zum Thema Design, die vom Markenverband, dem Rat für Formgebung und Scholz & Friends durchgeführt wurde.

Eine deutliche Mehrheit der Unternehmen hat ihre Investitionen im Bereich Design in den letzten Jahren gesteigert, denn das De-

sign spielt als Erfolgsfaktor für verschiedene Unternehmensbereiche eine immer größere Rolle. 70 Prozent gaben an, dass Design einen großen Einfluss auf die Gesamttrendite ihres Unternehmens hat. Das Design ist entscheidend bei

- Einführung neuer Produkte 95 Prozent
- Gewinnung von Marktanteilen 87 Prozent
- Preisgestaltung 84 Prozent

Diese Erkenntnisse führen dazu, dass die architektonische Ansprüche an die Raumgestaltung enorm anwachsen. Aber Vorsicht ist geboten, denn Design kostet Geld und unterliegt einem schnellen zeitlichen Wandel.

Angelehnt an einen Programmablaufplan für ein Computerprogramm, ist eine Folge von Fragestellungen zur Entwicklung eines Raumkonzeptes abzuarbeiten. Die Anzahl und Vielzahl der Kriterien ist sehr groß. An dieser Stelle soll nur auf die prinzipielle Vorgehensweise hingewiesen werden. Zunächst ist zu prüfen, ob einer Nutzungsänderung etwas Grundsätzliches im Wege stehen kann. Kann diese Frage positiv beantwortet werden, ist es notwendig, sich mit den konkreten räumlichen Gegebenheiten auseinandersetzen. Liegen die erforderlichen Medien an und sind Stromanschluss, Heizungsleistung, ... ausreichend dimensioniert. Ist es möglich, die entsprechenden Notausgänge zu schaffen? Reicht die Decken Tragfähigkeit aus? In einem zweiten Arbeitsschritt sollte der Grundriss im IST-Zustand digitalisiert werden. Damit ist es relativ leicht möglich, unter Beachtung von vorhandener Infrastruktur und der statischen Vorgaben ein Raumkonzept zu entwickeln, welches den inhaltlichen Ansprüchen des Geschäftsplanes entspricht. Dieses Raumkonzept bildet die Grundlage für den Architekten, um alle erforderlichen Unterlagen zu erstellen, für

- die Gespräche mit dem Vermieter
- den konkreten Antrag auf Nutzungsänderungsgenehmigung und

⁵ Markenverband e.V., 2010, S. 1 ff.

- die Bauausschreibungen zur Ermittlung des Investitionsvolumens

Fazit

Die Raumkonzeption stellt einen Faktor dar, der weitreichenden Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg in der Fitnesswirtschaft ausüben kann. Es gibt keine allgemeingültigen Regeln zur räumlichen Gestaltung von Fitnessanlagen im Allgemeinen. Für konkrete Angebotsstrukturen, wie Discounter oder Curves, sind in den vergangenen Jahren erfolgreichen Eckdaten entwickelt worden. In Abhängigkeit von den konkreten räumlichen Gegebenheiten, vor allem aber aus den Erfordernissen eines speziellen Geschäftsplanes heraus werden Raumstrukturen immer noch sehr individuell entwickelt. Die Arbeiten zur Gestaltung der Raumstruktur führen immer dazu, dass sich ein Unternehmer intensiver mit seinem Konzept auseinandersetzen muss. Probleme, die im späteren Betrieb zu erheblichen Verlusten führen können, werden frühzeitig erkannt und behoben.

Die Fitnesswirtschaft hat sich in den vergangenen Jahren nur so rasant entwickeln können, weil immer wieder neue Geschäftsmodelle entwickelt worden sind, durch die sich neue Kunden angesprochen fühlten. Diese Geschäftsmodelle basieren u.a. auf sehr unterschiedlichen Anforderungen an die Räume und deren flächenmäßige und architektonische Gestaltung.

Bei dieser vielfältigen und rasanten Entwicklung rückt eine elementare Fragestellung in den Hintergrund. Welche gesellschaftspolitische Relevanz hat die Fitnesswirtschaft in der heutigen Zeit und wie wird sie dieser gerecht. Es besteht die historische Chance als Präventionsanbieter im Gesundheitssektor einen festen Stellenwert in der Gesellschaft einzunehmen und Verantwortung wahrzunehmen. Hierzu ist es jedoch zwingend notwendig, den Nutzen für den Kunden wieder stärker in den Mittelpunkt zu rücken. Die Gedanken der Unternehmer kreisen gegenwärtig zu intensiv um neue Trainingsgeräte, günstige Mitglieds-

beiträge und tolle Marketingkonzepte. Aus dem Blickfeld verschwindet immer mehr der Sport, aus dem sich die Branche entwickelt hat. Bewegung für den Kunden in einem tollen Umfeld wird auf Dauer nicht ausreichen, um in der Erlebnis- und Freizeitwelt der Menschen einen gesicherten Platz zu finden. Der Branche muss es gelingen, die Kunden zu motivieren und zu trainieren. Nur zielgerichtetes Training kann dazu führen, dass die Kunden dauerhaften Erfolg haben, indem die Problemfelder, wie

- Rückenschmerzen
- Übergewicht,
- Herz-Kreislaufkrankungen
- ...

zielgerichtet bearbeitet werden.

Kunden werden Angebote suchen, die sie fitter und leistungsfähiger machen. Die angestrebte gesellschaftliche Anerkennung der Branche wird nur unter diesem Aspekt realisierbar sein. Diesem Anspruch müssen auch die Raumkonzepte, die in Zukunft zum Erfolg führen sollen, gerecht werden.

Zum Autor:



Dr. Till Hase

Dr. Hase & Partner Beratungen
Straße 151 Nr.12
13158 Berlin

Tel: 0049-30-47750634

Fax: 0049-30-47750644

E-Mail: Info@Dr-Hase.de

Till Hase ist Geschäftsinhaber der Unternehmensberatung und Sachverständigenbüro für Freizeit- Gesundheits- Wellness- und Fitnessanlagen Dr. Hase & Partner. Er ist diplomierter Volkswirt und war von 1985 bis 1990 als wissenschaftlicher Mitarbeiter in den zentralen Leitungsorganen der Akademie der Wissenschaften der DDR tätig. Seit 1990 ist er im Bereich der Freizeit- und Fitnesswirtschaft tätig und war von 2002 bis 2005 als Schatzmeister des Deutschen Industrie Verbandes für Fitness und Wellness beschäftigt. Neben seiner Tätigkeit als Autor ist er auch als Referent und Redakteur tätig.

Literatur

Baugesetzbuch - Diensteanbieter im Sinne des TMG: Bundesrepublik Deutschland, vertreten durch das Bundesministerium der Justiz, vertreten durch die Bundesministerin der Justiz Mohrenstraße 37, 10117 Berlin

DSSV (2008): Eckdaten der deutschen Fitness-Wirtschaft 2008

Markenverband e. V. (2010): Die Schönheit des Markenmehrwertes – Deutschland Größte Studie zur Bedeutung des Design für den Unternehmenserfolg (Zugriff am 15.03.2011 unter http://www.german-design-council.de/fileadmin/Bilder/Design_Deutschland/Documents/Studie_Die_Schoenheit_des_Mehrwertes.pdf)

Sechste Allgemeine Verwaltungsvorschrift zum Bundes-Immissionsschutzgesetz – <http://www.Umweltdbundesamt.de>

Verordnung über die bauliche Nutzung der Grundstücke - Diensteanbieter im Sinne des TMG: Bundesrepublik Deutschland, vertreten durch das Bundesministerium der Justiz, vertreten durch die Bundesministerin der Justiz Mohrenstraße 37, 10117 Berlin

Verwaltungsvorschrift zur Landesbauordnung (Auszug)- VV BauO NRW RdErl. d. Ministeriums für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport v. 12.10.2000 (MBl. NRW. S.1432/SMBL. NRW. 23210)

Aschenbach Anlagen Musik- und Lichanlagen für Fitness und Sport



Funkmicrofone



Cardio Theater



Transport. Anlagen



Lichtanlagen



Sound-Systeme



Componenten

Aschenbach Audio Team
GmbH & Co. KG
Industriestraße 26
D-24536 Neumünster
Fon: 0 43 21 - 95 98 00
Fax: 0 43 21 - 95 98 03
audio@aschenbach.com
www.aschenbach.com

Hans Geisler

Vertragsgestaltung von Fitnessverträgen

Abstract

Der Gesetzgeber hat mit der Einführung des ehemaligen AGB-Gesetzes, dessen Regeln quasi identisch in die heutigen §§ 305 ff. BGB übernommen wurden, hohe Anforderungen an die Zulässigkeit von allgemeingültigen Vertragsregelungen gestellt und damit die grundsätzlich geltende Gestaltungsfreiheit von Verträgen für Unternehmer gegenüber Verbrauchern eingeschränkt.

Im Folgenden werden ausgewählte Einzelbeispiele, wie z.B. Getränke-, Umzugs-, Krankheits-, Laufzeit- und Fälligkeitsklauseln behandelt.

Grundsätzliches:

Bei der Gestaltung von Vertragsklauseln gilt das sogenannte Transparenzgebot sowie die sogenannte Unklarheitenregelung. Danach verlangt der Gesetzgeber, dass alle vom Verwender vorgegebenen Klauseln verständlich gestaltet werden müssen und mögliche Unklarheiten stets zu Lasten des Verwenders gehen.

Die Rechtsprechung zielt bei der Auslegung dieser Vorgaben auf einen verständigen „Durchschnittsbürger“ ab. In den sog. Verbandsklageverfahren, also solchen, die von z.B. Verbraucherschutzverbänden geführt werden, gilt jedoch der Grundsatz, dass auch bei verbraucherfeindlichster Auslegungsmöglichkeit der betreffenden Klausel, keine theoretisch denkbare Rechtsfolge eintreten darf, welche zu einer unangemessenen Benachteiligung des Verbrauchers führen könnte.

Praxisbeispiele:

Urteil des OLG Brandenburg, Az.: 7 U 36/03: In dieser Entscheidung hatte das OLG über die Zulässigkeit folgender Vertragsklausel eines Studiobetreibers zu entscheiden:

„Der Verzehr von mitgebrachten Getränken ist nicht gestattet.“

Das OLG entschied, dass diese Klausel, zumindest im Rahmen von Fitnessverträgen, unzulässig ist. Noch heute wird in einer Vielzahl von Internetveröffentlichungen behauptet, dass es aufgrund dieser Entscheidung Studiobetreibern grundsätzlich verboten sei, den Konsum eigener Getränke im eigenen Studio zu untersagen. Diesen umfangreichen Rückschluss geben die Entscheidungsgründe des OLG jedoch nicht her.

Das OLG beurteilte die Klausel lediglich unter dem Gesichtspunkt der verbraucherfeindlichsten Auslegungsmöglichkeit als unzulässig. Das entscheidende Argument lautete, dass durch diese Klausel dem Verwender die Möglichkeit eröffnet werde, Getränke zu stark überhöhten Preisen anzubieten. Der Verbraucher sei selbst dann, auf Grund des normalerweise zu erwartenden erhöhten Flüssigkeitsbedarfes während des Trainings auf den Erwerb von Getränken zu den erhöhten Preisen angewiesen.

Die weitere Argumentation des OLG lässt erkennen, dass es Studiobetreibern nicht grundsätzlich verwehrt sein soll, den Konsum mitgebrachter Getränke zu beschränken.

Ein Beispiel für die Unklarheitenregelung ist folgende immer wieder zu findende Vertragsverlängerungsklausel:

„Wird die Mitgliedschaft nicht fristgerecht gekündigt, verlängert sie sich automatisch um 6 Monate.“

Betrachtet man den Wortlaut genau, kommt

es nur zu einer einmaligen Verlängerung des Vertrages um 6 Monate. Dies war vom Betreiber im Streitfall nicht gewollt. Er wollte eine stetig wiederkehrende Verlängerung der Vertragslaufzeit.

Die juristische Konsequenz aus dieser unglücklichen Formulierung ist, dass auf Grundlage der Unklarheitenregel tatsächlich nur eine einmalige Verlängerung des Vertrages um 6 Monate eintritt. Trainiert und bezahlt das Mitglied nach dem Ablauf der Verlängerungszeit weiter, läuft der Vertrag juristisch gesehen lediglich auf „unbestimmte“ Zeit und kann vom „Mitglied“ bei monatlicher Zahlungsweise dann in aller Regel nach § 621 Nr.3 BGB spätestens zum 15. eines jeden Monats zum Monatsende gekündigt werden.

Um diese unerwünschte Rechtsfolge zu vermeiden, müsste die Klausel richtigerweise wie folgt formuliert werden:

„Wird die Mitgliedschaft nicht fristgerecht gekündigt, verlängert sie sich jeweils um 6 weitere Monate. Die vereinbarte Kündigungsfrist gilt auch in den Verlängerungszeiträumen.“

Ein weiteres Beispiel für eine „unklare“ Klausel wäre folgende häufig verwendete Vertragsklausel:

„Erst ab einem Umzug von 25 km ist das Mitglied zur außerordentlichen Kündigung berechtigt“

Bei dieser Klausel ist zunächst unklar, was der Bezugspunkt für die gewählte Distanz sein soll. Der ursprüngliche Wohnsitz des Mitgliedes oder der Standort des Studios.

Daher ist eine solche Klausel in jedem Fall unzulässig, aber auch Formulierungen wie,

„Erst bei einem Wohnortwechsel, welcher zu einem Anfahrtsweg von mehr als 30 km zum Studio führt, ist eine außerordentliche Kündigung möglich“,

dürfte unzulässig sein. Denn es ist denkbar, dass auch diese Klausel ein „Mitglied“ unangemessen benachteiligt. Dieses nämlich dann, wenn es sich beispielsweise um eine ältere Dame handelt, die bei Vertragsabschluss unmittelbar neben der Anlage wohnte, keinen Führerschein besitzt und dann unvorhergesehen in ein abgelegenes Altersheim ziehen muss, welches zwar „nur“ 29,5 km von der Anlage entfernt ist, es jedoch keine zumutbaren Verkehrsverbindungen gibt. In diesem Fall würde die Rechtsprechung dem Mitglied wohl ein außerordentliches Kündigungsrecht nach den gesetzlichen Vorschriften zusprechen. Da nach dem Wortlaut der Klausel jedoch eine vorzeitige Kündigung des Mitglieds ausgeschlossen sein soll, ist auch diese Klausel unzulässig und nicht zu empfehlen.

Erstlaufzeit, Verlängerungszeit, Kündigungsfrist

Folgende grundlegenden Einschränkungen der Vertragsgestaltungsfreiheit sollte der Studiobetreiber unbedingt bei der Gestaltung seiner Verträge beachten:

Soweit die Vertragslaufzeiten und Kündigungsfristen im Rahmen von allgemeinen Geschäftsbedingungen vereinbart werden, gelten folgende gesetzliche Höchstfristen nach § 309 Nr. 9 BGB:

Maximale Erstlaufzeit:	24 Monate
Maximaler stillschweigender Verlängerungszeitraum:	12 Monate
Maximale Kündigungsfrist:	3 Monate

Achtung:

Bei der vereinbarten Erstlaufzeit ist darauf zu achten, dass nach der derzeitigen Rechtsprechung die Bindung des Mitglieds an den Vertrag in aller Regel bereits am Tag der Unterschrift in Kraft tritt. Daher sollte der Betreiber darauf achten, dass er insbesondere bei 24 Monatsmitgliedschaften kei-

ne so genannten Vorlaufzeiten gewährt.

Beispiel:

Der Kunde kommt am 29.12.2010 in das Studio und möchte einen 24-monatigen Vertrag abschließen. In diesem Fall sollte der Vertragsbeginn nicht, wie es häufig in Praxis vorkommt, auf den 01.01.2011 datiert werden. In diesem Fall würde die Bindung des Mitglieds an den Vertrag zumindest vom 29.12.2010-31.12.2012 andauern und damit die höchstens zulässige Bindungsdauer von 2 Jahren um 3 Tage überschreiten. In diesem Fall wäre die vereinbarte Laufzeit unzulässig und das Mitglied könnte ggf. vorzeitig den Vertrag beenden.

Der Verlängerungszeitraum darf nicht länger sein als die Erstlaufzeit. Daher wäre es nicht zulässig, eine 6-monatige Erstlaufzeit stillschweigend um 12 Monate zu verlängern, da es sich insoweit um eine „überraschende“ Klausel im Sinne des § 305 c BGB handeln würde. Der Kunde muss nicht damit rechnen, dass sich der Vertrag um einen Zeitraum verlängert, der die vereinbarte Erstlaufzeit übersteigt.

Zudem ist bei kurzen Laufzeiten ggf. die Kündigungsfrist anzupassen. Die Kündigungsfrist sollte niemals die Dauer der Erstlaufzeit oder des Verlängerungszeitraums erreichen. Dies bedeutet, dass eine grundsätzlich zulässige Kündigungsfrist von 3 Monaten bei Erstlaufzeiten oder Verlängerungszeiträumen von lediglich 3 Monaten unzulässig sein dürfte. Nur bei Erstlaufzeiten ab 12 Monaten und Verlängerungszeiträumen von 12 Monaten sollte die 3-monatige Kündigungsfrist vollumfänglich ausgeschöpft werden.

Fälligkeitsregelungen

Weiterhin sollte der Betreiber darauf achten, dass er klare Fälligkeitsdaten in den Vertrag aufnimmt. Vermieden werden sollten Formulierungen wie „Anfang des Monats“, oder „Anfang der Woche“. Vielmehr sollte die Fälligkeit der Mitgliedsbeiträge

und sonstiger Forderungen klar und eindeutig, nach Möglichkeit mit Benennung von Daten erfolgen. Beispielsweise könnte eine Fälligkeitsklausel wie folgt formuliert werden:

„Der monatlich zu zahlende Mitgliedsbeitrag ist jeweils am Monatsersten im Voraus zu entrichten“.

Bei wöchentlicher Zahlungsweise könnte die Formulierung beispielsweise wie folgt aussehen:

„Der wöchentliche Beitrag ist jeweils Montags im Voraus einer Woche zu zahlen.“

Schon aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten sollte der Betreiber darauf achten, dass er möglichst nur elementare Dinge, wie beispielsweise Beitragshöhe, Laufzeiten, Kündigungsfristen und Fälligkeiten der Zahlungen regelt, um so einen möglichst kurzen und übersichtlichen Vertrag zu erhalten. Zahlreiche Punkte sind durch das Gesetz geregelt.

Außerordentliche Kündigungsmöglichkeiten des Kunden?

Am 12.11.2011 entschied der BGH in seiner Entscheidung III ZR 57/10, dass jedenfalls bei einem DSL-Vertrag ein Umzug generell keinen Kündigungsgrund darstellen kann.

Auf Grundlage dieser Entscheidung hat nunmehr auch ein Studiobetreiber sehr gute Argumente, um in einem Rechtsstreit darzulegen, dass ein Umzug generell kein Kündigungsrecht darstellt, sodass entsprechende Klausel nunmehr überhaupt nicht mehr verwendet werden sollten.

Diese Beispiele zeigen, dass bei der Vertragsgestaltung äußerste Sorgfalt hinsichtlich der gewählten Formulierungen geboten ist. Ein einziges falsches, oder fehlendes Wort entscheidet häufig über die Zulässigkeit einer Klausel bzw. darüber, ob die gewünschte Rechtsfolge auch tatsächlich eintritt. Gerade das Beispiel mit den Umzugs-

klauseln verdeutlicht, dass weniger oft mehr ist.

Es empfiehlt sich daher aus Studiobetreibersicht grundsätzlich keine Umzugsklauseln zu verwenden, da sie meistens unzulässig, manchmal sogar nachteilhaft sind.

Wie bereits eingangs erwähnt, hat der Gesetzgeber hohe Anforderungen an die Zulässigkeit einzelner Vertragsklauseln gestellt. Genauso hohe Anforderungen hat der Gesetzgeber jedoch auch für außerordentliche Kündigungsgründe des Mitglieds aufgestellt.

Nach mittlerweile fast durchgängiger Rechtsprechung im ganzen Bundesgebiet, kommt eine außerordentliche Kündigung wegen der benannten Umstände schon nach den gesetzlichen Grundlagen nur dann in Betracht, wenn es sich tatsächlich um eine dauerhafte Verhinderung handelt, welche zusätzlich zum Ausschluss jeder sportlichen Betätigungsmöglichkeit führen muss (so beispielsweise AG Grünstadt 1 C 166/03, in der Berufung bestätigt durch das LG Frankenthal 2 S 450/03). Da insoweit die Anforderungen an ein außerordentliches Kündigungsrecht wegen persönlicher Verhinderungen des Mitglieds schon äußerst hoch angesetzt sind, bedarf es keiner weiteren Einschränkung durch allgemeine Geschäftsbedingungen.

Rechtsfolge bei Unwirksamkeit

Regelmäßig hat die Unwirksamkeit von AGB-Klauseln nach § 306 BGB die Rechtsfolge, dass die Klausel als insgesamt nicht vereinbart gilt. Wenn allerdings die Klausel trotz ihrer Unwirksamkeit für den Verbraucher im Einzelfall vorteilhaft sein kann, muss sich der Verwender die vorteilhaften Inhalte zurechnen lassen und der Verbraucher kann sich auf den Vorteil berufen.

Zum Autor:



RA Dr. jur. Hans A. Geisler

Am Zwinger 2-4
33602 Bielefeld

Tel.: 0521 / 55 75 19 0
Fax: 0521 / 55 75 19 16

E-Mail: h.geisler@kgfk.de

Hans Geisler ist Rechtsanwalt in Bielefeld. Er befasst sich vorrangig mit Vertrags- und Klauselgestaltungen. Seit vielen Jahren ist er als Referent, Buchautor und Anwalt für die Fitnessbranche tätig.

HAND(LUNGS)BUCH FÜR FITNESS- UND FREIZEITANLAGEN- BETREIBER



Eine "Gebrauchsanweisung" für den Umgang mit Mitgliedern, Angestellten und gegnerischen Anwälten. Bereits weit über 1000 Betreiber arbeiten mit diesem Standardwerk...

- ✓ Grundlaufzeiten, Verlängerungen, Kündigungsfristen
- ✓ professioneller Schriftverkehr mit Mitgliedern etc.
- ✓ Personal / Arbeitsvertragsvorlagen
- ✓ Beispielfälle
- ✓ Urteile
- ✓ korrekt und effizient mahnen
- ✓ Grundzüge des Vertragsrechts
- ✓ Allgemeine Geschäftsbedingungen
- ✓ CD-Rom mit ausführlichen Mustertexten und Vertragsmustern

Bestellmöglichkeit: Dr. Geisler, Dr. Franke & Kollegen
Telefonisch: 0521/557519-0 oder per E-mail: handbuch@kgfk.de

www.rae-geisler-franke.de/handbuch

Robin Heinze

Das Verkaufsgespräch im Fitnessstudio

Abstract

Der Wunsch abzunehmen, eine attraktivere Figur zu bekommen, etwas für seine Gesundheit zu tun oder auch einfach nur Stress abzubauen führt die Fitnesswilligen in die zahlreichen Fitnessstudios. Doch vor dem Training steht das Verkaufsgespräch, oft auch Beratungs- oder Informationsgespräch genannt.

Der folgende Beitrag gibt für die einzelnen Phasen des Gesprächs mit dem Interessenten praktische Hinweise um dadurch möglichst erfolgreich neue Kunden akquirieren zu können.

Einleitung

Die folgenden Auszüge aus einigen Internetforen sollen zunächst einmal auf anschauliche Weise illustrieren, was bei Verkaufsgesprächen falsch laufen kann. Die Reaktion der Kunden ist immer die gleiche: Sie verlassen das Fitnessstudio und kommen nicht wieder. Die Erfahrungsberichte der Interessenten landen dann im Internet, sind für jedermann einsehbar und schrecken so auch weitere potentielle Kunden ab.

„Nachdem ich klargestellt habe, dass das überhaupt nicht meinen finanziellen Vorstellungen entspricht, ging die Posse los: Er holte einen Kollegen und dann begann eine soap-artige Darbietung: Einer tat immer so als würde er zum Chef laufen und ihn um immer mehr Rabatt bitten und kam dann wieder und strich immer mehr von der Clubgebühr weg und bot mir einen 1/2Jahresvertrag an ohne clubgebühr usw.... Der andere Typ tat jedesmal, wenn sein Kollege vom Chef kam, wahn-sinnig erstaunt und sagte Dinge wie "ohhh soviel weniger - bist du dir sicher!?" Dann meinte ich irgendwann, dass ich das Angebot gerne mitnehme

und es mir zu hause nochmal anschau. Da meinte er plötzlich, dass sein Chef das Angebot nur heute und nur für mich macht und dass sein Flieger in einer halben Stunde geht und ich mich gleich entscheiden müsste....

Dann haben sie versucht den Druck zu erhöhen indem sie mich schlecht gemacht haben mit Sätzen wie "du, die ist nicht scharf auf uns..." oh Gott wie peinlich - Dann kam der Chef raus und meinte was mit mir jetzt wäre ... Ich meinte nur noch "Guten Flug!" und war draußen. Die sehen mich nie wieder - schade eigentlich weil das Studio echt schön ist und ich gerne dort unterschrieben hätte.“

„Auf die Frage, wofür die Service-Gebühr wäre, erhielt ich mehrmals die Aussage 'die ist doch erst nach zwei Monaten fällig ...' ich meinte dann, dass ich das schon verstanden hätte und wollte wissen für WAS!! Die Antwort war dann: 'ja für den Service'.“

„Ich wollte aber endlich was über die Preise wissen, er meinte, will ich ernsthaft meine Ziele erreichen, oder nicht.' ... Der wollte mich fast gar nicht mehr gehen lassen! Empfund ich dann als aufdringlich, auf meine Aussage, ich wolle mir das überlegen und durch den Kopf gehen lassen, meinte er glatt: ‚Wieso? Willst du dein Ziel ernsthaft erreichen, oder nicht?‘“

„Nachdem ich erklärte, dass ich Kurse nicht mag, sondern vornehmlich Cardio-Training machen möchte, wurde mir trotzdem das komplette Kursangebot vorgestellt. Auch mein 4FACHES Unterbrechen des Vortrags hat daran nichts geändert.“

Ausgehend von diesen Beispielen ist es Ziel dieses Beitrags, einige praktische Hinweise

zur zielführenden Gestaltung von Verkaufsgesprächen in Fitnessstudios zu geben. Abbildung 1 verdeutlicht dazu die einzelnen Gesprächsphasen, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

Verkaufsbedingungen im Fitnessstudio

Betrachtet man die Voraussetzungen, die die Interessenten mitbringen, so lässt sich folgendes festhalten: Die Interessenten kennen sich mit den angebotenen Leistungen meist gut aus. Aus ihrer Sicht sind diese im Grundsatz mit den Leistungen der Wettbewerber sehr vergleichbar. Die Interessenten haben entweder aus ihrer Sicht hinreichend eigene Erfahrungen mit dem Produkt „Fitness“ gemacht oder sich ein entsprechendes Wissen durch verschiedene Medien, Preisvergleiche sowie Erfahrungs- und Testberichte aus dem Internet angeeignet.

Für das Fitnessstudio ergibt sich daraus die Konsequenz, die Nachfrage auf das eigene Unternehmen zu lenken. Dabei stehen vorwiegend emotionale Aspekte wie Nähe, Individualität und Top-Service im Vordergrund und auch eine starke Marke hat entscheidenden Einfluss auf die Kaufentscheidung. Beratungsleistungen sehen die Kunden als Bonus, als Zuwendung und Wertschätzung an. Sie wünschen eine möglichst individuelle Betreuung. Dadurch bauen Kunden eine Beziehung zum Anbieter auf, binden sich mehr oder weniger bewusst an ihn, reagieren allerdings auch sehr sensibel auf diesbezügliche Enttäuschungen.

Erfolgskriterien für den Vertrieb sind das Kundenwissen des Anbieters, also individuelle Fakten und Präferenzen. Der Verkäufer übernimmt dabei eine aktive, gestalterische Rolle. Dazu erfordern Kundenkontakte selbst wie auch ihre Häufigkeit eine systematische Planung und Umsetzung in allen Phasen des Verkaufsprozesses.

Hinter einer Kaufentscheidung stecken komplexe Prozesse im Gehirn des Menschen, die mit Emotionen verbunden sind sowie Aspekte der Sozialisation, die mit der Übernahme von Geschlechterrollen und -stereotypen einhergehen. Die folgenden Ausführungen zu den einzelnen Gesprächsabschnitten beruhen auf Forschungserkenntnissen aus der Soziologie, der Gender- und Hirnforschung sowie dem Neuro-marketing.

Der erste Kontakt mit dem Kunden – Der erste Eindruck

Die meisten Menschen fühlen sich unsicher, wenn sie ein neues Fitness-Studio betreten. Sicherheit ist aber ein Grundbedürfnis des Menschen und er ist erst für Informationen offen, wenn er sich sicher fühlt.

Sobald ein Interessent das Fitnessstudio betritt und dadurch in Ihren Wirkungskreis kommt, braucht er einen Kontaktpunkt, an den er sich wenden kann. Dies wird in den meisten Fällen das Personal im Empfangsbereich sein und sollte über entsprechende Schulungen verfügen. Hier gilt es den ersten Eindruck positiv zu gestalten, denn Ihr Interessent bildet sich schon in den ersten Sekunden seines Besuchs unbewusst ein Urteil über das Studio, welches die spätere Kaufentscheidung stark beeinflusst.

Begrüßen Sie also den Interessenten freundlich, mit einem ehrlichen Lächeln und stellen Sie sich vor, indem Sie Ihren Namen mit dem Vornamen zusammen nennen. Dies wirkt persönlicher. Halten Sie die ganze Zeit über Blickkontakt und achten Sie auf eine aufrechte Körperhaltung. Der Blickkontakt signalisiert dem Interessenten Ihre volle Aufmerksamkeit und vermittelt ihm so, dass er im Mittelpunkt steht. ►



Abb. 1: Phasen des Verkaufsgesprächs im Fitnessstudio (eigene Darstellung)

Ab hier sollte dann der „Verkäufer“ – sofern die begrüßende Person das Gespräch nicht selbst durchführt – die Gesprächsführung übernehmen. Der Wechsel der Bezugsperson sollte dabei möglichst ohne große Wartezeiten für den Interessenten erfolgen.

Der Verkäufer stellt sich ebenfalls zunächst vor, schließlich möchte der Kunde ja wissen, mit wem er es zu tun hat. Dabei spielt es auch keine Rolle, ob Sie an der Theke arbeiten, als Trainer eingesetzt oder der Chef persönlich sind.

Leiten Sie den Interessenten zu Ihrem „Verkaufspunkt“, etwa eine ruhige Sitzecke in der Sie ohne Störungen das Gespräch führen können und bieten Sie etwas zu trinken an.

Nutzen Sie dann einige Kennenlern- und Orientierungsfragen um in ein lockeres Gespräch mit dem Interessenten zu kommen:

Wie sind Sie auf unser Fitnessstudio aufmerksam geworden?

Was machen Sie beruflich?

Haben Sie schon einmal in einem Fitnessstudio trainiert?

Welche Sportarten betreiben Sie sonst in seiner Freizeit?

Diese Fragen dienen neben dem Aufbau eines lockeren Gesprächs auch als Basis der späteren Bedarfsanalyse und schaffen Vertrauen beim Kunden. Im Gegensatz zum Kauf eines Produktes, kann der Interessent das Endprodukt „Fitness“ bei seiner Kaufentscheidung nicht sehen oder anfassen. Deshalb wiegt das Vertrauen des Interessenten in den Verkäufer meist mehr als logische Argumente. Fragen Sie den Interessenten auch, wie viel Zeit ihm zur Verfügung steht, damit Sie den weiteren Gesprächsverlauf danach ausrichten können und am Ende kein Zeitdruck entsteht.

Bedarfsanalyse – Was der Interessent wirklich will.

Fitnessstudiokunden kaufen weder Gesundheit noch Fitness noch ein gutes Aussehen, sondern eine Mitgliedschaft, die sie mit dem Erreichen ihrer ganz persönlichen Ziele verbindet. Die Hauptaufgabe des Verkäufers während der Bedarfsanalyse ist es also, herauszufinden, welche Ziele der Interessent verfolgt und welche Motive dahinter stehen. Das entscheidet dann darüber, welche Leistungen Sie dem Interessenten in der nächsten Gesprächsphase präsentieren und wie Sie argumentieren.

In der Regel wird Ihnen der Kunde seine Wünsche selbst sagen. Er ist ja mit einem ganz bestimmten Ziel in das Fitnessstudio gekommen. Anderen Falls können folgende Fragen helfen, die Bedürfnisse des Interessenten zu erforschen:

Was wollen Sie durch das Fitnessstraining erreichen?

Wie sieht Ihr Idealzustand aus?

Wer hat den Anstoß zum Fitnessstraining gegeben?

Was erhoffen Sie sich vom Training im Fitnessstudio?

Wie lange beschäftigen Sie sich schon mit dem Gedanken, ein Fitnessstudio zu besuchen?

In welchem finanziellen Rahmen sollen sich die Ausgaben für Ihr Fitnessstraining bewegen?

Was hat Sie bisher daran gehindert, Fitnessstraining aufzunehmen?

Warum wollen Sie das Studio wechseln?

Welche Trainingsgeräte oder Kurse bevorzugen Sie?

Was erwarten Sie von einem Fitnessstudio?

Versuchen Sie die Fragen möglichst offen zu formulieren. Das heißt, dass sie nicht allein durch ein Ja oder Nein beantwortet

werden können und regt dadurch an, ausführlicher zu antworten.

Die Bedarfsanalyse dient nicht dazu, dem Interessenten einen Trainingsplan zu erstellen, sondern sie vermittelt ihm einerseits, dass seine individuellen Wünsche und Bedürfnisse im Mittelpunkt stehen und andererseits ermöglicht sie dem Verkäufer, bei der Angebotspräsentation gezielt die entsprechenden Leistungen des Fitnessstudios zu präsentieren.

Exkurs – Fitness, Wellness, Gesundheit – Die feinen Unterschiede

Oft werden die Begriffe Gesundheit, Fitness und Wellness synonym verwendet. Doch das ist ein gewaltiger Irrtum und Fehler. Hinter den einzelnen Begriffen verbergen sich nach Häusel unterschiedliche Motiv- und Emotionssysteme:

Wellness ist die Welt der sanften Genüsse, der wohltuenden Massagen, der Entspannung und der sinnlichen Selbstverwöhnung.

Gesundheit dagegen wird von naturwissenschaftlich ausgerichteten Ärzten und Apothekern sowie von chemischen Arzneimitteln beherrscht. Wirksamkeit und Effizienz stehen hier im Vordergrund. Meist geht es um die Reparatur des körperlichen Leidens oder um die Beseitigung von Schmerzen.

Fitness steht für Stärke, Überlegenheit und die Kraft, die Widrigkeiten des Lebens zu bekämpfen. In Fitness-Studios wird an Geräten gegen den inneren Schweinehund gekämpft. Für Männer bedeutet Fitness, in Kraft und Ausdauer überlegen zu sein, Frauen dagegen wünschen sich einen attraktiveren Körper.

Angebotspräsentation – Orientieren Sie sich am Kunden!

Die Leistungen eines Fitnessstudios als Dienstleistungsunternehmen sind für den Kunden nicht so fassbar, wie die Produkte eines Unternehmens der produzierenden Wirtschaft. Ausgehend von den Erkenntnissen der Bedarfsanalyse sollten Sie den Interessenten zu einem Rundgang durch Ihr Fitnessstudio einladen, um ihm einen Eindruck darüber zu vermitteln, wie das Produkt „Fitness“ in Ihrem Studio verstanden wird.

Dabei kommt es darauf an, dem Interessenten die Anlage mit seinen Augen zu zeigen. Sprechen Sie ausschließlich vom individuellen Nutzen, den der Kunde aus dem Besuch Ihres Fitnessstudios hat. Nach dem Rundgang soll er sich mit der Anlage vertraut fühlen und in ihr orientieren können. Stellen Sie ihm zwar alle Trainingsmöglichkeiten vor, konzentrieren Sie sich bei der Präsentation aber auf die Geräte und Kurse, die der Kunde tatsächlich nutzen möchte. So erkennt er einerseits die Vielfalt der Möglichkeiten im Studio, weiß aber andererseits auch, dass er ganz entsprechend seiner Wünsche und Vorlieben trainieren kann.

Neben der reinen Präsentation der Ausstattung des Studios gehört es in diesem Gesprächsabschnitt auch dazu, die Vorzüge des eigenen Studios hervorzuheben. Stellen Sie dabei die Merkmale in den Vordergrund, die Ihr Studio von anderen unterscheidet. Dazu zählen z. B. TÜV-geprüfte Geräte, zertifiziertes Personal, Kursangebote, die den Anforderungen der Krankenkassen entsprechen oder Qualitätssiegel wie „Sport pro Gesundheit“. Erklären Sie dem Interessenten die Gütezeichen und zeigen Sie ihm die Vorteile, die er dadurch hat.

Des Weiteren sollten Sie während des Rundgangs auf zentrale Orientierungspunkte und Anlaufstellen hinweisen. Sagen Sie dem Interessenten, an wen er sich mit seinen Fragen und Problemen wenden kann.

Geben Sie dem Interessenten während des Rundgangs die Gelegenheit, Fragen zu stel-

len und versuchen Sie diese zu klären. So wird das folgende Vertragsgespräch nicht davon beeinflusst.

Exkurs – Frauen legen Wert auf Beratung, Männer schätzen Schnelligkeit

Aus den Unterschieden zwischen dem Kaufverhalten von Männern und Frauen lassen sich hilfreiche Hinweise für Dienstleistungspräsentation ableiten.

Als ein genereller Unterschied lässt sich feststellen, dass Frauen mehr Wert auf eine ausführliche Beratung legen und sich am liebsten von Frauen beraten lassen. Männer lassen sich von beiden Geschlechtern gerne beraten, ziehen in technischen Fragen allerdings männliches Verkaufspersonal vor.

Für Sie als Verkäufer ist es wichtig – besonders, wenn Sie das jeweils andere Geschlecht beraten – die Dinge aus der Perspektive des Anderen zu beschreiben. Dazu sollen Ihnen nachfolgende Merkmale helfen:

Männer:

Männer orientieren sich in der Regel lieber alleine, als um Rat zu fragen und sie interessieren sich für die funktionale Seite. Als Verkäufer sollten Sie sich während des Rundgangs zurücknehmen. Sorgen Sie außerdem dafür, dass an den Geräten aussagekräftige schriftliche Informationen hängen, die auch Testergebnisse, Zertifikate und technische Details enthalten. In Ihre Verkaufsargumenten sollten Sie Aspekte wie Leistung und Attraktivität einbeziehen.

Frauen:

Für Frauen spielt das Ambiente eine große Rolle: Frauen wollen sich wohlfühlen. Bei den Verkaufsargumenten sollten Sie daher auf Argumente wie: Geräumigkeit, Ambiente, Komfort, Sicherheitsaspekte, Beschaffenheit der Materialien, einfache durchdachte Bedienung oder

farbliche Gestaltung zurückgreifen. Auch ist es für Frauen wichtig, dass Sport keine Quälerei bedeutet. Betonen Sie also die Möglichkeiten, „entspannt“ Sport zu treiben.

Abschluss – Vom Interessenten zum Mitglied

Viele Verkäufer haben Angst vor dem abschließenden Gespräch und dies nimmt der Interessent unbewusst wahr. Der Schlüssel zu diesem Gesprächsabschnitt liegt in der Wahrheit und der Offenheit gegenüber dem zukünftigen Kunden. Bleiben Sie also auch in der Abschlussphase ruhig, souverän und machen Sie sich bewusst, dass nicht jedes Verkaufsgespräch tatsächlich auch mit einem Vertragsabschluss endet.

Führen Sie den Interessenten zunächst zum Verkaufspunkt zurück. Hier haben Sie die nötige Ruhe um alles Weitere zu besprechen. Fragen Sie auch erst einmal nach den Eindrücken vom Rundgang. So erfahren Sie an welchen Stellen evtl. noch Bedenken bestehen und können diese entkräften.

Spätestens jetzt kommt es auch zur Frage des Preises. Da nahezu alle Fitnessstudios mehrere Vertragsvarianten mit unterschiedlichen Preisen anbieten, empfiehlt es sich, diese übersichtlich auf einem Blatt zusammen zu fassen. So kann der Interessent auf einen Blick alles Wesentliche erfassen. Erklären Sie ihm dann die einzelnen Vertragsvarianten. Beginnen Sie dabei mit der teuersten und präsentieren Sie erst danach ausführlich die Variante, die am besten zu den Wünschen des Interessenten passt. Dadurch empfindet er Ihr persönliches Angebot als deutlich günstiger.

Oft werden Sie sich mit dem Vorwurf konfrontiert sehen, dass Ihre Angebote „sehr teuer“ sein. Begegnen Sie dem nicht, indem Sie dem Kunden widersprechen. Viele der Fitnessinteressierten sind von Discount-Angeboten geblendet, sehen aber nicht die deutlich reduzierten Leistungen, die damit verbunden sind. Stellen Sie heraus, dass Ihr

Angebot auf Grund der gebotenen Leistungsvielfalt als „günstig“ zu bewerten ist, denn „billig“ ist nicht gleich „günstig“!

Fragen Sie Ihren Interessenten zum Abschluss noch einmal, ob Fragen offen geblieben sind und Sie haben Ihr Möglichstes getan, um Ihr Fitnessstudio zur ersten Wahl zu machen. Wenn der Interessent jetzt noch den Vertrag unterschreibt, haben Sie einen Kunden mehr.

Menschen suchen nach einer Kaufentscheidung Bestätigung von außen, es richtig gemacht zu haben. Unmittelbar nach dem Abschluss stellt sich nämlich bei vielen ein Gefühl der Unsicherheit ein – die Kaufreue. Jetzt ist es wichtig, dass Sie Ihren neuen Kunden in seiner Entscheidung bestätigen:

Sie haben genau die richtige Entscheidung getroffen.

Sie werden sich beim Training sehr wohl fühlen.

Sie werden sehen, dass Ihnen das Training bei uns etwas bringt.

Wir freuen uns schon auf Ihren ersten Besuch zum Training.

Wahrscheinlicher ist, dass sich der Interessent noch etwas Bedenkzeit erbitten und sich das Angebot zu Hause noch einmal überlegen möchte. Hierfür sollten Sie eine Präsentationsmappe zur Hand haben, die alle wichtigen Informationen in einer kurzen, übersichtlichen und ansprechenden Weise enthält. Weisen Sie beim Übergeben kurz auf den Inhalt der Mappe hin und fügen Sie jetzt noch Ihre Visitenkarte mit dem Hinweis hinzu, der Interessent könne sich bei Fragen jederzeit an Sie wenden.

Es empfiehlt sich auch, ein Probetraining anzubieten. Dadurch ist der Interessent noch einmal direkt bei Ihnen im Fitnessstudio und Sie können mit ihm ins Gespräch kommen. Nimmt er dieses Angebot nicht wahr, sollten Sie den Kunden nach einer Woche anrufen. Fragen Sie, ob er schon

eine Entscheidung getroffen hat oder sich in der Zwischenzeit Fragen ergeben haben. Auch hier können Sie noch einmal zu einem kostenlosen Probetraining einladen.

Präsentationsmappe

Die Präsentationsmappe sollte in einem ansprechenden Design sein und alle wichtigen Informationen zum Fitnessstudio in einer übersichtlichen und knappen Weise enthalten. Dazu zählen:

- Ein kurzes Profil des Studios mit Selbstverständnis in Form einer Vision.
- Eine Übersicht der Leistungsangebote (Trainingsgeräte, Kurse, Zusatzangebote).
- Eine Preisübersicht zu den unterschiedlichen Angebotspaketen (siehe dazu auch § 1 Abs. 6 der Preisangabenverordnung).
- Eine Ansprechperson mit direkten Kontaktangaben für evtl. Rückfragen.

Exkurs – Wenn es um den Preis geht.

Ein Interessent kommt zu Ihnen ins Studio und fragt das Personal am Check-In nach den Preisen. Darauf entgegnet der Mitarbeiter: „Moment bitte, ich hole Herrn/Frau ... Er/Sie kann Ihnen alle Fragen zu einer Mitgliedschaft beantworten.“ So oder so ähnlich läuft es in vielen Studios ab. Aber auch, wenn Sie auf die Frage des Interessenten nach dem Preis ausweichend antworten, hat er das Gefühl, dass Sie ihm nicht die Wahrheit sagen möchten. Der Interessent fühlt sich getäuscht und befürchtet, über das Ohr gehauen zu werden.

Gem. § 1 der Preisangabenverordnung ist jeder der „... Letztverbrauchern gewerbs- oder geschäftsmäßig oder regelmäßig in sonstiger Weise Waren oder Leistungen anbietet oder als Anbieter von Waren oder Leistungen gegenüber Letztverbrauchern unter Angabe von Preisen wirbt ...“, verpflichtet, die Preise

anzugeben und zwar einschließlich der Umsatzsteuer und sonstiger Preisbestandteile. Das bedeutet, dass auch das Check-In-Personal zur Preisangabe verpflichtet ist. Schulen Sie also Ihre Mitarbeiter so, dass die Interessenten nicht den Eindruck bekommen, über den Tisch gezogen zu werden.

Aber nicht nur das Personal ist auf Nachfrage verpflichtet, Angaben zu den Preisen im Fitness-Studio zu geben. Ebenfalls muss eine Preisübersicht so angebracht sein, dass jeder, der das Studio aufsucht, ohne jemanden fragen zu müssen, sich einen Überblick über die Kosten einer Mitgliedschaft verschaffen kann. Es genügt somit nicht, wenn die Preise erst beim Verkaufsgespräch dem Interessenten mitgeteilt werden. Sollte gegen die Preisangabenverordnung verstoßen werden, so können die Gewerbeaufsichtsämter Bußgelder verhängen. Diese Ordnungswidrigkeit kann mit Bußgeld von bis zu 25.000 Euro geahndet werden. Studioinhaber sollten also darauf achten, dass die Preise im Studio so ausliegen, dass sich jeder eine Übersicht über die verschiedenen Mitgliedstarife verschaffen kann.

Literatur

- Bauer Media (1999): World of Woman II (Zugriff am 18.11.2010 unter <http://www.bauermedia.de/uploads/media/wowomen2.pdf>)
- Häusel, H.-G. (2008): Brain View – Warum Kunden kaufen. Planegge: Haufe
- Hoch (2007): 'Men Buy, Women Shop': The Sexes Have Different Priorities When Walking Down the Aisles (Zugriff am 18.11.2010 unter: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1848>)
- Lauk, M.: EMOTIONEN: Ihr Schlüssel zum Verkaufserfolg (Zugriff am 30.10.2010 unter: http://www.dhfp.de/download/files/pressecenter/11_fachartikel_m_emot

ionen.pdf)

- Mohr, P. (2005): 30 Minuten für erfolgreiches Verkaufen. Offenbach: Gabler
- Pezoldt, K. & Kerl, I. (2007): Emotionale Konsumentscheidungen. Worin sich Frauen und Männer unterscheiden. Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaft. 5/2007.
- Poggensee, I. (2009): Verkaufen! Wiesbaden: Gabler
- Silva, A.: Erfolgreich verkaufen im Fitness-Studio (Zugriff am 05.09.2010 unter: <http://www.antoniosilva.de/index.html>)
- Silva, A.: FITNESSCENTER - Das Verkaufsgespräch (Zugriff am 05.09.2010 unter: <http://www.prcenter.de/FITNESSCENTER-Das-Verkaufsgespraech.15070.html>)
- Stoimenson, H. (2009): Die Bedarfsanalyse (Zugriff am 10.09.2010 unter: http://www.greinwalder.com/share/pdf/presse_fachartikel/Erfolgreiche_Verkaufsgespraech.pdf)

Zum Autor:



Robin Heinze

E-Mail:
robin.heinze@sciamus.de

Robin Heinze studierte Wirtschaft/Recht und Sport auf Lehramt und ist Chefredakteur der Sciamus – Sport und Management.

Besuchen Sie uns auch im Internet unter:

www.sport-und-management.de

Hier finden Sie alle Ausgaben als pdf zum kostenlosen Download.

Thomas Rieger

Erfolgsfaktor Mitarbeiterqualifikation - Zur Bedeutung des Internen Marketing für kommerzielle Fitnesssportanbieter

Abstract

Kommerzielle Fitnesssportanbieter haben vielfach das Problem hoher Kunden-Drop-Outs. Es gelingt nicht, die Kunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Die entscheidende Schnittstelle, und somit ein wichtiger Erfolgsfaktor zur Kundenbindung, ist die kundenorientierte Ausgestaltung der täglich im Trainingsbetrieb stattfindenden Betreuungsprozesse. Qualifizierte Mitarbeiter sind hier der Schlüssel zum Erfolg. Der Ansatz des Internen Marketing bietet mit Blick auf die Mitarbeiterqualifikationen die Möglichkeit, im Rahmen gezielter Maßnahmen des kundenorientierten Personalmanagements, die Trainingsprozesse servicebezogener zu gestalten. Der Trainingserfolg der Kunden sollte dabei im Mittelpunkt der Betreuungsaktivitäten stehen.

1 Einleitung

Für viele Sportinteressierte stellt sich die Frage, in welcher Institution bzw. in welchem organisationalen Kontext sie Sport treiben: Mitglied in einem Verein werden, der Betriebssportgruppe beitreten, individuell aktiv sein oder vielleicht doch einen Vertrag in einem kommerziellen Fitnessstudio abschließen? Die letzte Möglichkeit erfreut sich seit vielen Jahren einer immer größeren Beliebtheit. Die kommerzielle Fitnessbranche ist zu einem wichtigen Wirtschaftszweig in Deutschland geworden und versteht sich als zentraler Bestandteil des so genannten zweiten Gesundheitsmarkts¹. Ein markantes Problem vieler Anbieter sind die hohen Drop Out-Quoten². Kunden kün-

digen ihre Verträge, wechseln zu einem Konkurrenzanbieter oder stellen die sportliche Aktivität ganz ein. Einige Forschungsarbeiten konnten die Gründe für dieses fluktuierende Verhalten identifizieren³. Demnach sind es vorwiegend trainingsprozessbezogene Gründe wie z. B. die Erstellung und Anpassung des Trainingsplans oder auch die allgemeine Betreuungssituation, mit denen Kunden unzufrieden waren, und die letztendlich zu einer Beendigung der Mitgliedschaft geführt haben. Da sich die im Fitnessstudio zur Verfügung gestellte Leistung nicht nur auf die Nutzungsmöglichkeit von Trainingsgeräten beschränkt, sondern auch die persönliche Betreuung durch die Mitarbeiter (z. B. Trainer, Übungsleiter, Therapeuten, Servicekräfte) einschließt, muss vor dem Hintergrund der genannten Ausstiegsgründe von Defiziten in diesem Bereich ausgegangen werden. Die Trainingsbetreuung sollte von qualifizierten Mitarbeitern geleistet und kundenorientiert ausgerichtet werden. Insbesondere bei personenbezogenen Dienstleistungen ist die Schnittstelle zwischen Leistungserbringer (Mitarbeiter) und Leistungsempfänger (Kunde) als sensibel zu beurteilen. Unfreundlichkeit, fachliche Inkompetenz oder auch Unmotiviertheit treten während der Leistungserstellung prägnant zu Tage und können sich negativ auf die Zufriedenheit der Kunden auswirken⁴. Hoch motivierte, sich mit dem Anbieter identifizierende sowie fachlich kompetente Mitarbeiter sind eine wichtige Voraussetzung, um eine qualitativ hochwertige und zufriedenstellende

1 Hierzu zählen Gesundheitsleistungen, die vom Nutzer finanziert und nicht vom Solidarsystem getragen werden.

2 Vgl. Deloitte, 2009, S. 1f.; Rieger, 2009, S. 18. Diese Problematik ist nicht neu. Bereits zum Ende

der 90er Jahre wurde von Branchenexperten eine entsprechende Diskussion angestoßen (vgl. hierzu Bredenkaamp, 1994).

3 Zum Beispiel Brehm & Eberhardt, 1995; Rampf, 1999.

4 Vgl. Rieger, 2010, S. 33.

Fitnessdienstleistung zu erbringen⁵. In der Marketingwissenschaft findet sich ein Ansatz, der das Management der Schnittstelle zwischen Mitarbeiter und Kunden zum Gegenstand macht: das Interne Marketing⁶. Es verzahnt Aspekte des Marketing- und des Personalmanagements. Das Marketingmanagement soll mitarbeiterorientiert, und das Personalmanagement im Gegenzug kundenorientiert ausgerichtet werden.

Ziel dieses Beitrags ist es, kommerziellen Fitnesssportanbietern aufzuzeigen, auf welche Aspekte bei der Qualifikation von Mitarbeitern zu achten ist, um ein hohes Maß an Kundenorientierung zu generieren. Da sich in Fitnessstudios unterschiedliche Funktionsbereiche finden lassen, wird die Aufarbeitung am Beispiel eines bestimmten Mitarbeiterprofils vollzogen: dem Trainer auf der Gerätefläche. Die Darstellung erfolgt im Wesentlichen anhand sekundärwissenschaftlicher Quellen und greift nur vereinzelt auf primär erhobene Daten zurück.

Im anschließenden Kapitel werden zunächst die theoretischen Grundlagen des Internen Marketing erarbeitet. Daraus erfolgt eine Fokussierung auf die Bedingungen im marketingorientierten Personalmanagement anhand der Bestimmung wichtiger Kriterien für die Mitarbeiterqualifikation in Fitnessstudios. Nachfolgend wird unter Beschreibung konkreter Betreuungssituationen die operative Umsetzung speziell im Funktionsbereich ‚Trainings- und Gerätefläche‘ thematisiert.

2 Theoretische Fundierung des Internen Marketing für kommerzielle Fitnesssportanbieter

Die Verbindung einer gezielten Mitarbeiterorientierung auf der einen und des persönlichen Kundenkontakts auf der anderen

Seite macht das Interne Marketing zu einem wichtigen Ansatz innerhalb eines Customer Relationship Managements (CRM) für kommerzielle Fitnesssportanbieter.

Kern des Internen Marketing ist die Erreichung der marktbezogenen Ziele mittels einer gleichzeitigen Kunden- und Mitarbeiterorientierung⁷. Eine dauerhafte, und vor allem solide Marktpräsenz ist auch für Fitnessstudios nur über eine langfristige Kundenbindung zu erzielen. Ungeachtet der vertraglichen und rechtlichen Modalitäten kann dies im Wesentlichen über die Generierung zufriedener Kunden erfolgen⁸. Die Interdependenz zwischen Mitarbeiter- und Kundenorientierung muss in jeder Phase der Planung, d. h. bei der Konkretisierung von Zielen, Strategien und Instrumenten, berücksichtigt werden. Fitnesssportdienstleistungen sind durch einen dauerhaften direkten Kundenkontakt gekennzeichnet, unabhängig davon, ob es sich um eine Geräteeinweisung, das Servieren eines Sportdrinks oder das diagnostische Eingangsgespräch handelt. Zur Betonung ihrer Relevanz werden Mitarbeiter im Internen Marketing als interne Kunden⁹ bezeichnet. Fitnessstudiomanager sollten durch diese Bezeichnung verinnerlichen, dass beide Stakeholdergruppen, nicht nur Kunden, sondern auch Mitarbeiter, einer besonderen Ansprache bedürfen.

In der Literatur wird weitestgehend auf folgende fünf Punkte rekurriert, aus denen sich der Managementprozess im Internen Marketing zusammensetzt¹⁰:

1. interne und externe Situationsanalyse,
2. strategische Planung (Festlegung der Ziele und Strategien, Segmentierung),
3. operative Planung (Instrumente des

5 Vgl. u.a. Homburg & Stock, 2001.

6 Zum Internen Marketing sind bereits einige Publikationen und Forschungsergebnisse veröffentlicht worden (z. B. Bruhn, 1999; 2003; Gleitsmann, 2007; Hennig-Thurau, 2004; Malhotra & Murkherjee, 2004; Rieger, 2010; Stauss & Schulze, 1990).

7 Vgl. Bruhn, 2003, S. 222.

8 Homburg, Giering und Hentschel (1999) liefern eine umfassende Analyse zum positiven Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.

9 Vgl. Sander, 2004, S. 765.

10 Vgl. Bruhn, 2003, S. 223f.

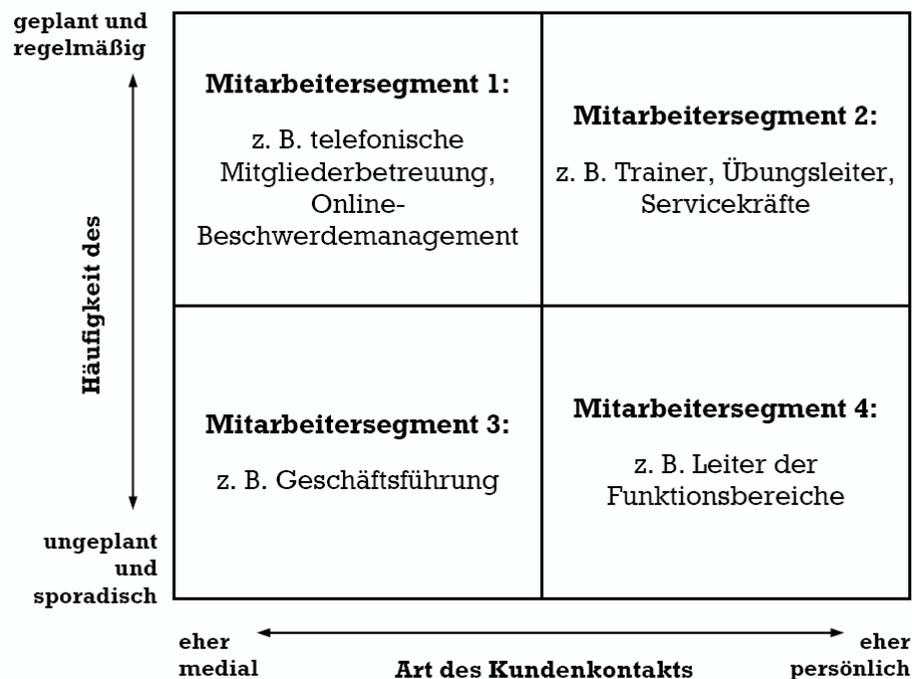


Abb. 1: Kundenbezogene Anforderungen an einzelne Mitarbeitersegmente in Fitnessstudios (eigene Darstellung)

- Marketingmanagements, Instrumente des Personalmanagements),
4. Implementierung,
 5. Kontrolle.

Eine vollständige Erläuterung der einzelnen Schritte würde dem Rahmen dieses Beitrags nicht gerecht. Insofern sollen primär die für das Verständnis des Ansatzes maßgeblichen Punkte Erwähnung finden. Hierzu zählt in erster Linie die Segmentierung des Mitarbeiterteams, die allerdings nicht anhand herkömmlicher Kriterien¹¹ des externen Marketings erfolgt, sondern prozessbezogene Aspekte wie Häufigkeit und Art der Kundenkontakte¹² zugrunde legt. Differenziert man die Häufigkeit in regelmäßig und sporadisch und die Art in persönlich und medial, basiert eine mögliche Segmentierung auf folgenden vier Mitarbeitergruppen: regelmäßiger und medialer Kundenkontakt (Gruppe 1), regelmäßiger und persönlicher Kundenkontakt (Gruppe 2), sporadischer und medialer Kundenkon-

takt (Gruppe 3), sporadischer und persönlicher Kundenkontakt (Gruppe 4). Eine Übertragung dieser Einteilung ist bei ausreichend komplexen Unternehmen sinnvoll. Für ein inhabergeführtes Fitnessstudio mit einer geringen Mitarbeiteranzahl, in dem der Inhaber noch selber im Alltagsgeschäft Tätigkeiten übernimmt, ist eine Segmentierung ungeeignet, da letztendlich jeder Mitarbeiter über enge Kundenkontakte verfügt. Ein anderes Bild ergibt sich bei der Betrachtung von Filialen der Fitnessketten. Aufgrund der Unternehmensgröße sind Segmentierungsaktivitäten sinnvoll, um von den Vorteilen des Internen Marketing zu profitieren. Eine Mitarbeitersegmentierung könnte hier wie folgt aussehen¹³:

Mitarbeitersegment 1:

z.B. telefonische Mitgliederbetreuung, Online Beschwerdemanagement,

Mitarbeitersegment 2:

z.B. Trainer, Übungsleiter, Servicekräfte,

Mitarbeitersegment 3:

z.B. Geschäftsführung,

¹¹ Häufig kommen demografische Kriterien (z. B. Alter, Geschlecht) und psychografische Kriterien (z. B. Einstellungen, Erwartungen, Karriereziele) zur Anwendung.

¹² Vgl. Bruhn, 2003, S. 229f.

¹³ Vgl. ebd., S. 230.

Mitarbeitersegment 4:

z.B. Leiter der Funktionsbereiche
(Gerätefläche, Kurse, Spa usw.).

Die operative Umsetzung des Internen Marketing erfolgt auf Grundlage der Segmentierung mit der Absicht, durch eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit ein kundenorientiertes Mitarbeiterverhalten zu erreichen¹⁴. Hierzu wird auf kommunikationspolitische Instrumente aus dem personalorientierten Management zurückgegriffen¹⁵. Die Mitarbeitergruppen werden der Kundenpriorität nach geordnet. Die Gruppen 1 und 2 genießen eine hohe Priorität, aus der eine intensivere Intervention mittels kommunikativer Maßnahmen abgeleitet werden muss. In den anderen Gruppen sollten Instrumente sporadisch zum Einsatz kommen¹⁶. Ziel des Instrumenteneinsatzes ist eine verbesserte Mitarbeiterorientierung, es soll ein Gespür für die Mitarbeiter und deren Bedürfnisse, eine gemeinsame Vertrauensbasis und eine Atmosphäre der Identifikation geschaffen werden. Zu unterscheiden sind interne und externe Instrumente.

Zunächst können Mitarbeiter mit internen Kommunikationsinstrumenten angesprochen werden. Hierfür bieten sich unterschiedliche Möglichkeiten an. Denkbar wären beispielsweise Schulungen (kontinuierlich-persönlich), web2.0-basiertes Intranet (kontinuierlich-medial), Aushänge (sporadisch-medial) oder Workshops und Mitarbeitergespräche (jeweils sporadisch-persönlich)¹⁷. Mitarbeitergespräche eröffnen die Chance einer offenen Diskussionskultur und fördern, sofern sie bei den Mitarbeitern nicht das Gefühl einer Drohkulisse erzeugen, eine positive Arbeitsatmosphäre,

Motivation und Identifikation¹⁸.

Auch externe Kommunikationsinstrumente lassen sich mitarbeiterorientiert ausrichten. In diesem Zusammenhang treten die Mitarbeiter in die Position der Second Audience. Sie werden zu Empfängern der externen Unternehmenskommunikation¹⁹. Die Erzeugung einer hohen kundenseitigen Erwartungshaltung durch bestimmte Maßnahmen der Unternehmenskommunikation wie z.B. Unternehmensslogans („Mit uns werden Sie fit“), führt auch bei Mitarbeitern zu einer erhöhten Sensibilität im Leistungserstellungsprozess. Das Garantieverprechen wird somit in die Hände des betreuenden Fitnesspersonals gelegt.

Der zweite instrumentelle Baustein im Internen Marketing ist eine besondere Form des Personalmanagements, die sich im Kern durch die Integration einer Kundenperspektive auszeichnet. Da es sich bei Fitnessstudios um kommerziell orientierte Organisationen handelt, finden auch hier die in den Standardwerken und Handbüchern der betrieblichen Personalwirtschaft diskutierten Managementkonzepte Anwendung²⁰. Vor dem Hintergrund der hohen Intimität von Fitnessdienstleistungen und der damit einhergehenden Kundennähe²¹ - es geht schließlich um Körperlichkeit und Kunden-

14 Vgl. Bruhn, 2003, S. 231f.

15 Andere Elemente des Marketing-Mix weisen eine zu geringe Affinität zu den Bedingungen im Internen Marketing auf (vgl. Stauss & Schulze, 1990, S. 153).

16 Vgl. Stauss & Schulze, 1990, S. 149ff.; Meffert & Bruhn, 2008, S. 641f.

17 Vgl. Bruhn, 2003, S. 233.

18 Mitarbeitergespräche sind wichtiger Bestandteil eines mitarbeiterorientierten Führungsstils. Dieser wiederum dient als wesentliche Voraussetzung zur Schaffung eines positiven Arbeitsklimas und trägt zu einem erfolgreichen betrieblichen Gesundheitsmanagement bei (vgl. u. a. Badura, Rittner & Scherf, 1999).

19 Vgl. Berry, 1981, S. 275f.

20 Im Sportmanagement finden sich zahlreiche Veröffentlichungen, die die Personalwirtschaft in Sportorganisationen zum Gegenstand ihrer Betrachtungen machen (z. B. Horch, 2009; Nagel & Schlesinger, 2008; Thiel & Meier, 2009; Thiel, Meier & Cachay, 2006; Wadsack, 2004). Da im Sportsystem der eingetragene Verein die dominierende Organisationsform darstellt, erfolgen die inhaltlichen Auseinandersetzungen in erster Linie vor dem Hintergrund der Besonderheiten des Personalmanagements in Non-Profit-Organisationen des Sports.

21 Vgl. Zollner, 1995, S. 53.

gesundheit - sind neben der fachlichen, auch soziale Kompetenzen wie Empathie und Menschenkenntnis zu berücksichtigen. Die traditionelle Personalauswahl funktioniert vornehmlich über fachliche Kategorien. Die Begabung mit Menschen zu kommunizieren, auf sie positiv einzuwirken, und damit Kundenorientierung zu fördern, werden häufig vernachlässigt²². Bereits beim Personalauswahlverfahren in Fitnessstudios sind diese besonderen Anforderungen zu berücksichtigen. Gleiches gilt für die weiteren Stufen eines marketingorientierten Personalmanagements. Die Personalführung, -entwicklung und -bewertung erfordern ebenso die Integration kundenbezogener Perspektiven. Für die Personalbewertung können bspw. Ergebnisse von Kundenzufriedenheitsuntersuchungen genutzt werden²³. Bei positiven Ergebnissen ließen sich in Anlehnung an ein Provisionssystem, wie es in der Fitnessbranche im Sales-Bereich bereits vielfach angewandt wird, flexible Gratifikationselemente integrieren.

3 Kriterien der Mitarbeiterqualifikation im marketingorientierten Personalmanagement kommerzieller Fitnesssportanbieter

Vor einer Auseinandersetzung mit dem Thema Mitarbeiterqualifikation sind einige Anmerkungen zur Struktur bzw. zum Leistungsprogramm von kommerziellen Fitnesssportanbietern sinnvoll. Im Wesentlichen sind es folgende Angebotsbereiche in Fitnessstudios, die durch einen direkten Kontakt zwischen Mitarbeiter und Kunde gekennzeichnet sind²⁴: Servicebereich, Gerätefläche, Kursbereich, Spa und - falls vorhanden - die Kinderbetreuung. In einigen Publikationen wurde bereits darauf hingewiesen²⁵, dass die Gerätefläche das leistungspolitische „Herzstück“²⁶ von Fitness-

anlagen darstellt. Im weiteren Verlauf des Beitrags soll demgemäß auf die notwendigen Qualifikationen von Mitarbeitern der Gerätefläche eingegangen werden. Wie bereits in der Einleitung erwähnt, müssen sich zahlreiche Anbieter mit hohen Fluktuationsraten auseinandersetzen. Eine auf Kompensation ausgelegte Fokussierung der Neukundengewinnung ist häufig die Folge. Vielfach - dies bezieht sich vor allem auf Betriebe kleiner bis mittlerer Größe - übernehmen die Trainer der Gerätefläche parallel zu ihren eigentlichen Aufgaben der Trainingsbetreuung auch Verkaufstätigkeiten. Insofern dürfen bei Betrachtung der Anforderungen für die Prozesse auf der Trainingsfläche, die personalpolitischen Vorgänge zur Neukundengewinnung nicht außer Acht gelassen werden.

Wie sehen üblicherweise die Entwicklungsstadien von Kundenbeziehungen in Fitnessstudios aus? Drei sind zu differenzieren:

1. Das Interessentenstadium

Vor Aufnahme der sportlichen Aktivität bekleiden die Kunden die Position von Interessenten, die sich vor Abschluss einer vertraglichen Bindung über die Leistungen, Preise und andere Parameter informieren.

2. Das Neukundenstadium

Die Kunden haben einen Vertrag, oder wie es branchenüblich heißt: Fitness-Abo, abgeschlossen. Idealerweise erfolgt auf Grundlage einer umfassenden Analyse eine individuelle Trainingsplanung und Geräteeinweisung.

3. Das Bestandskundenstadium

Nach der Trainingsplanerstellung ist der Kunde eigenständig auf der Gerätefläche aktiv.

Für die drei Stadien sind im Sinne des Internen Marketing-Ansatzes unterschiedliche Qualifikationen notwendig. Ein elementarer Grund für die hohen Fluktuationsraten ergibt sich nicht allein aufgrund fehlender Qualifikationen, sondern auch aus man-

22 Vgl. Bruhn, 2003, S. 240.

23 Vgl. Rieger, 2010, S. 37.

24 Vgl. z. B. Deutscher Sportstudio Verband, 2010; Deloitte, 2009.

25 Vgl. z. B. Rieger, 2007; 2008.

26 Rieger, 2008, S. 74.

gelnder Trainerpräsenz, die wiederum eine gezielte Betreuung der Bestandskunden verhindert²⁷. Während in den Stadien 1 (Interessenten) und 2 (Neukunden) viele Ressourcen, in erster Linie personeller Art, gebunden werden, stehen dem Kunden im Bestandskundenstadium nur eingeschränkt Trainer zur Verfügung. Diese Situation erfährt eine Verschärfung, wenn ein für die Bestandskunden - sprich Trainingsfläche - zuständiger Trainer parallel Verkaufsgespräche führen, und Geräteeinweisungen sowie Trainingsplanerstellung durchführen muss. Ein derartiges bestandskundenseitiges Defizit ist nicht die Ausnahme, sondern eher die Regel in der deutschen Fitnesswirtschaft²⁸. Eine aus quantitativer Sicht gute Trainingsbetreuung liegt dann vor, wenn Trainerpersonal ausschließlich für die Bestandskunden, also für die auf der Trainingsfläche aktiven Mitglieder zur Verfügung steht. Eine personelle Ressourcenbindung für Interessentenberatungen oder Neukundeneinweisungen ist zu vermeiden. Diesbezüglich erlaubt sich sogar ein Vergleich mit dem Kursbereich. Letztendlich ist die Rolle eines Trainers auf der Gerätefläche mit der eines Kursleiters vergleichbar. Beide haben die Aufgaben auf die Kunden zuzugehen, sie ggf. zu korrigieren und motivierend einzuwirken. Die Motivation spielt eine entscheidende Rolle, da vielfach die eigentliche Funktion des Flächentrainers falsch interpretiert wird. Die Korrektur falscher Bewegungsausführungen ist lediglich ein Teil des Aufgabenspektrums. Von größerer Relevanz ist die Fähigkeit zu motivieren, um dadurch die Kunden bei der Erreichung ihrer persönlichen Trainingsziele zu unterstützen, denn diese betreiben Fitnessstraining nicht mit dem Motiv die Übungen korrekt auszuführen, sondern um Körpergewicht zu reduzieren, Muskulatur zu kräftigen oder das allgemeine Wohlbefin-

den zu steigern²⁹. Aus Sicht der Sportökonomie kommt dem Trainer eine zentrale Aufgabe bei der Erzielung dieser unterschiedlichen Nutzenkategorien zu. Der Anbieter stellt lediglich Nutzungspotenziale (Geräte, Personal usw.) zur Verfügung³⁰, die wiederum so eingesetzt werden, dass die Nutzungserwartungen des Kunden erfüllt werden. An dieser Stelle bietet sich zur weiteren Verdeutlichung ein unkonventioneller Vergleich mit der Differenz zwischen den Aufgaben eines Schwimmmeisters und eines Schwimmlehrers an. Der Schwimmmeister achtet lediglich darauf, dass niemand zu Schaden kommt, ähnlich dem Trainer, der nur dann interveniert, wenn Übungen falsch ausgeführt werden. Der Schwimmlehrer hingegen agiert proaktiv, er fördert und vermittelt sportliche Bewegungskompetenz, die letztendlich ein Erfolgsgefühl vermittelt. Fitnesstrainer müssen ihre Arbeitsweise ähnlich definieren. Sie sind dafür verantwortlich, dass sich ihre Kunden nicht nur an Geräten bewegen, sondern erfolgreich trainieren. Denn nur ein trainingswissenschaftlich fundiertes und betreutes Programm wird zu den erwünschten Effekten führen. Lediglich das Heben von Gewichten oder das Treten auf dem Fahrradergometer wird nicht eine Erfüllung der Nutzungserwartungen nach sich ziehen.

Die genannten Bedingungen einer kundenorientierten Fitnessdienstleistung für die Gerätefläche erfordern im Sinne des Internen Marketing bestimmte Qualifikationen. Die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter ist zwingende Voraussetzung, da sich der Dienstleistungsprozess ständig mit gesund-

27 Vgl. Rieger, 2009, S. 18. Rampf identifiziert in erster Linie Betreuungsdefizite, die für die hohen Drop-Out-Quoten verantwortlich sind (vgl. 1999, S. 196).

28 Vgl. Bredenkamp, 1994, S. 1f.

29 Vgl. hierzu u. a. Brehm & Eberhardt, 1995; Dietrich, Heinemann & Schubert, 1990; Rampf, 1999. Unter Rekurrerung auf Franklin, Bryant und Peterson (1996) leitet Rampf aus ihren Forschungsergebnissen einige Handlungsempfehlungen für Übungsleiter ab, u. a. heißt es: „Zeige ernsthaftes Interesse am Mitglied. Mach dir klar, warum die Kunden das Programm begonnen haben und was sie zu erreichen hoffen“ (1999, S. 196).

30 Vgl. Heinemann, 1995, S. 101.

Stufe 1	<i>Laienebene (nebenberufliche Weiterbildung und Zusatzqualifikation)</i>	Fitnesstrainer- und Übungsleiterausbildungen bei diversen Akademien/Studieninstituten aus der Fitnessbranche
Stufe 2	<i>Fachschulebene (Berufsausbildung)</i>	Krankengymnasten, staatl. geprüfte Sport- und Gymnastiklehrer
Stufe 3	<i>Fachwirtebene</i>	Fitnessfachwirt (IHK), Fachwirt für Prävention und Gesundheitsförderung (IHK)
Stufe 4	<i>Fachhochschule, Duale Hochschule</i>	Bachelor Fitnessökonomie, Bachelor Fitnesstraining, Bachelor Physiotherapie
Stufe 5	<i>Universität (Studium)</i>	Bachelor und Master in Sportwissenschaft

Tab. 1: Relevante Fachqualifikationen für die Fitnessbranche

heitlichen Aspekten der Kunden auseinandersetzt³¹. Wichtiger Indikator für Fachkompetenz sind die erworbenen sportwissenschaftlichen und/oder therapeutischen Qualifikationen der Mitarbeiter, die sich in fünf Stufen unterscheiden lassen³² (vgl. Tab. 1).

In der Wertigkeit bestehen erhebliche Unterschiede zwischen den aufgeführten Ebenen. Die Hochschulqualifikationen liefern allein aufgrund der Ausbildungsdauer ein wissenschaftlich fundiertes und hinreichend komplexes Kompetenzspektrum, das für leitende Positionen in Fitnessstudios qualifiziert. Die Angebote der Laienebene sind kritisch zu betrachten, da diese häufig nur wenige Wochenendkurse beinhalten und keine Zugangsregelungen, zumindest nicht bei den Basisausbildungen, vorgesehen sind. Vor dem Hintergrund der Bedingungen des Internen Marketing, ist es zu kurz gegriffen, lediglich fachliche Qualifikationen als Kriterium in der Personalauswahl anzulegen. Diese implizieren nur be-

31 Auch für im Verkauf eingesetzte Mitarbeiter sind fachliche Kompetenzen, also Kenntnisse über Wirkmechanismen von gerätegestütztem Kraft- und Ausdauertraining wichtig. Aus eigener Erfahrung des Autors ist dies bei einigen deutschen Fitnessketten eher die Ausnahme als die Regel.

32 Vgl. Huber, 1998, S. 417.

dingt eine Aussicht auf eine ausreichende Kundenorientierung. Bei der Formulierung von Stellenanforderungen für die Position ‚Trainer auf der Gerätefläche‘ muss stets die kundenseitige Perspektive involviert werden. Für Dienstleistungen mit einem hohen Grad an Kundennähe sind neben dem fachlichen Bezug folgende Anforderungen zu berücksichtigen³³: Freundlichkeit, Kontaktfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen und das äußere Erscheinungsbild³⁴. Die Arbeitsweise eines Trainers auf der Gerätefläche sollte gleichermaßen von Fachkompetenz, Kontaktfreude und Animationsfähigkeiten geprägt sein. ►

33 Vgl. Scharnbacher & Kiefer, 2003, S. 73; Trillitsch, 2004, S. 228f.

34 Ein sportliches Äußeres von Trainern, den Stakeholdern, die körperliche Fitness und Vitalität vermitteln, schafft Glaubwürdigkeit und wirkt authentisch. Aus durchgeführten Beobachtungen hat sich teilweise ein anderes Bild ergeben. Im ironischen Sinne hervorzuheben sind die vor dem Eingang von Fitnessstudios rauchenden Trainer, die somit eher als suboptimales Trägermedium ihres Arbeitgebers fungieren.

4 Operative Umsetzung des Internen Marketing anhand ausgewählter Situationsbeispiele aus der Trainingsbetreuung

Die Betreuungsleistungen auf der Gerätefläche sind vielschichtig und komplex. Anhand von Ergebnissen sowohl aktiver als auch passiv teilnehmender Beobachtungen³⁵, sollen beispielhaft zwei häufig im Betreuungsalltag von Fitnessstudios auftretende Situationen vor dem Hintergrund der Bedingungen des Internen Marketing kritisch reflektiert werden.

4.1 Verfügbarkeit von Trainern auf der Trainingsfläche

Das Trainerpersonal hat die Aufgaben, aktiv auf die trainierenden Kunden zuzugehen und motivierend auf den Trainingsprozess einzuwirken. Dies führt im Idealfall zu einer permanent aktiven Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Kunde. Die Ergebnisse der Beobachtungen führten zu Tage, dass Trainer häufig halb- oder sogar ganztägig auf der Trainingsfläche eingesetzt werden. Hier stellt sich die Frage von Quantität oder Qualität? Rekuriert man auf den Anspruch des Internen Marketing, eine dauerhafte Kundenorientierung im Leistungserstellungsprozess zu liefern, ist ein Einsatz von Trainern auf der Trainingsfläche über einen längeren, durchgängigen Zeitraum pro Tag als problematisch zu bezeichnen³⁶. Der tägliche, direkte Kundenkontakt sollte zeitlich limitiert oder gesplittet werden, um ein hohes Maß an Kundennähe zu liefern. In zahlreichen der beobachteten Situationen führte dies zu Konstellationen in denen sich der Mitarbeiter gänzlich von der Trainingsfläche zurückzog, so dass den trainierenden Kunden kein Trainer zur Verfügung stand.

35 Diese ergeben sich aus den langjährigen beruflichen und sportpraktischen Erfahrungen des Autors in der Fitnessbranche.

36 Hier kann erneut der Vergleich zum Kursleiter herangezogen werden (vgl. Abschnitt 3). Es ist davon auszugehen, dass dieser nur durch Inkaufnahme von Qualitätsverlusten in der Lage wäre, mehrere Kurse in Folge durchzuführen.

Aus Sicht des marketingorientierten Personalmanagements müssen daher Zeiträume pro Tag definiert werden, die es Mitarbeitern auf der Trainingsfläche ermöglichen, produktive Kundennähe zu erzeugen.

Zur Lösung des Problems gibt es zwei Möglichkeiten. Die erste impliziert eine Aufteilung der täglichen Arbeitszeit auf zwei Slots von etwa drei bis vier Stunden mit einer entsprechend großzügigen Unterbrechung.³⁷ Die zweite Möglichkeit erfordert ein neues, modernes Verständnis für das Aufgabenspektrum von Trainern. Neben der eigentlichen Kundenkontaktzeit müssen Zeiten für Vor- und Nachbereitung der Kundenkontaktzeiten implementiert werden. So banal es klingt, das Einprägen von Kundenamen und -gesichtern gehört ebenfalls zu den Aufgaben eines Trainers, um eine exzellente Servicequalität sicherzustellen. Diese und viele andere Tätigkeiten wie z. B. die Trainingsplanverwaltung könnten in der kontaktfreien Arbeitszeit ausgeübt werden. Die betreiberseitige Akzeptanz für eine derart innovative und kundenorientierte Auslegung der Trainerposition ist eine basale Voraussetzung für den Erfolg.

4.2 Trainerverhalten in Situationen geringen Kundenaufkommens

Ein Phänomen trat im Rahmen der Beobachtungen häufig dann auf, wenn nur eine geringe Anzahl von Kunden auf der Trainingsfläche zeitgleich aktiv war. In dieser Situation zogen sich Trainer von der Trainingsfläche, also dem Ort der primären Dienstleistungserstellung, mit folgenden, beispielhaft ausgewählten Aussagen zurück: „Es ist ja nichts los“, „Nichts zu tun“ oder „Den nächsten Einweisungstermin habe ich erst heute Nachmittag“. Aus Sicht einer kundenorientierten Leistungserstellung muss ein solches Verhalten kritisiert werden. Die Situation sollte zum Vorteil der Kunden ausgelegt werden. Folgende kun-

37 Dies führt allerdings, ähnlich wie in der Gastronomie, zu unattraktiven Arbeitsrhythmen und hohen Anforderungen an die Dienstplanerstellung.

denorientierte Lösung wäre denkbar. Ein geringes Kundenaufkommen auf der Trainingsfläche bedeutet nicht weniger Betreuungsaufwand, sondern bietet Potential für mehr individuelle Betreuung und somit für spezielle Zusatzleistungen (Value Added-Services)³⁸. Denkbar wäre, dem Kunden spontan ein One-to-One-Training anzubieten. Gerade in diesen Situationen, durch unerwartete Serviceleistungen ergeben sich ungeahnte Möglichkeiten zur Ausdifferenzierung von Alleinstellungsmerkmalen.

Die aufgeführten Beispiele verdeutlichen die Anforderungen an ein marketingorientiertes Personalmanagement für Fitnessstudios. Das erste Beispiel zielt mit der Limitierung von Zeiten des direkten Kundenkontakts zur Sicherung einer hohen Servicequalität auf die Steuerung des Personaleinsatzes. Die im zweiten Beispiel zugrunde gelegte Formung eines Serviceverständnisses für außergewöhnliche Betreuungssituationen ist dem Bereich der Personalführung zuzuordnen.

5 Fazit und Implikationen für die Praxis des marketingorientierten Personalmanagement bei kommerziellen Fitnesssportanbietern

Fitnessdienstleistungen sind personenbezogen. Der Grad an Intimität zwischen Mitarbeiter und Kunde ist hoch, da sich der Leistungskern mit der physischen Konstitution und der Gesundheit des Kunden beschäftigt. Die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter in der direkten Betreuungssituation sind ausschlaggebende Erfolgsfaktoren zur Erreichung einer hohen Dienstleistungsqualität. Eine entsprechende Systematisierung von Mitarbeiterorientierung, Mitarbeiterkommunikation und Mitarbeiterqualifikation zur Förderung der Kundenorientierung im Sinne eines Internen Marketing sollte vom Management der Anbieter angestrebt werden.

Für das Tätigkeitsfeld des Trainers auf der Gerätefläche sind zwei Qualifikationen relevant:

1. eine auf gerätegestütztes Fitnessstraining ausgerichtete, sportwissenschaftliche Fachqualifikation und
2. eine soziale Kompetenz gepaart mit einem animativen Talent.

Letztere ist für die mittel- und langfristige Stärkung von Bindung bzw. Drop Out-Senkung nicht zu unterschätzen, denn in der Mehrzahl sind es motivations- und betreuungsbedingte Gründe, die zu einer Beendigung der Mitgliedschaft im Fitnessstudio führen. Unter Rekurrerung auf den Ansatz des Internen Marketing ist bei der Qualifikation von Mitarbeitern auf soziale und zwischenmenschliche Kompetenzen zu achten. Gerade die Intimität von Fitnessdienstleistungen erfordert eine besondere Sensibilität bei der Personalauswahl, so dass auch hier die soziale Kompetenz eine wesentliche Rolle spielt. Sozial kompetente Trainer können in der Vermarktung von Fitnessdienstleistungen, im Sinne eines Internen Marketings, nur dann funktionieren, wenn auch animative Fähigkeiten vorliegen. Die Motivation, den trainierenden Kunden bei der Erreichung ihrer Trainingsziele zu unterstützen ist eine Grundvoraussetzung. Ein in diesem Zusammenhang unterschätzter Aspekt ist die Identifikation des Trainers mit dem verkauften Produkt. Identifikation fördert Motivation, aus Motivation kann Leidenschaft entstehen, Leidenschaft erzeugt authentisches Verhalten. Sofern Trainer fachlich kompetent, empathisch und authentisch agieren sind markante Schritte in Richtung Kundenorientierung vollzogen. Allerdings besteht hier noch eine große sport- und personalpsychologische Forschungslücke. Die Forschungsarbeiten zum Personalmanagement im Sport haben sich bis dato vorwiegend auf den Sportverein konzentriert. Vor allem das Betreuungsverhältnis zwischen Trainer und Kunde bedarf einer genaueren Untersuchung.

³⁸ Vgl. Meffert & Bruhn, 2008, S. 402f.

Ein weiteres Forschungsfeld ergibt sich aus der besonderen Personalsituation in Fitnessstudios. Häufig werden studentische Aushilfen, Teilzeitkräfte oder Freiberufler eingesetzt. Analysen dieser speziellen Beschäftigungsverhältnisse vor dem Hintergrund der Anforderungen eines Internen Marketing könnten Bestandteil zukünftiger Forschungsarbeiten sein.

Zum Autor:



Prof. Dr. Thomas Rieger, MPH
BiTS - Business and Information
Technology School
Fachbereich Sport & Event
Reiterweg 26b
D - 58636 Iserlohn
Telefon: 02371 / 776-546

E-Mail: thomas.rieger@bits-iserlohn.de

Thomas Rieger ist Professor für Sportmanagement an der Business and Information Technology School - BiTS in Iserlohn. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Sportmarketing, Management von Sportorganisationen, Green Sport Management und Health Care Management.

Literatur

- Badura, B., Ritter, W. & Scherf, M. (1999). *Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Leitfadens für die Praxis*. Berlin: edition sigma.
- Berry, L. L. (1981). The Employee as Customer. *Journal of Retail Banking*, 3 (1), 271-281.
- Bredenkamp, A. (1994). *Das Trainerkonzept: Aufbau und Organisation von Fitnesskursen im Sportstudio*. Bünde: Fitness-Contur Verlag.
- Brehm, W. & Eberhardt, J. (1995). Drop-out und Bindung im Fitness-Studio. *Sportwissenschaft*, 25 (2), 174-186.
- Bruhn, M. (1999). Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme. In M. Bruhn (Hrsg.). *Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele* (2. Auflage, S. 15-44). Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (2003). *Kundenorientierung – Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM)* (2. Auflage). München: dtv.
- Deutscher Sportstudio Verband (2010). *Eckdaten 2009 der deutschen Fitness-Wirtschaft*. Hamburg: SSV-Verlag.
- Dietrich, K., Heinemann, K. & Schubert, M. (1990). *Kommerzielle Sportanbieter*. Schorndorf: Hofmann.
- Deloitte (2009). *Der Fitnessmarkt. Newsletter 4/2009*. Düsseldorf: Deloitte & Touche GmbH.
- Franklin, B. A., Bryant, C. X. & Peterson, J. A. (1996). Sticking with the program. *Fitness Management Magazine*, 11 (12), 32-36.
- Gleitsmann, B. M. (2007). *Internes Marketing, Unternehmenskultur und marktorientiertes Verhalten: Direkte, indirekte und moderierende Effekte*. Wiesbaden: Gabler.
- Heinemann, K. (1995). *Einführung in die Ökonomie des Sports*. Schorndorf: Hofmann.
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees – its impact on customer satisfaction, commitment and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15 (5), 460-478.
- Homburg, C. & Stock, R. (2001). Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. *Die Unternehmung*, 55 (6), 377-400.
- Homburg, C., Giering, A. & Hentschel, F. (1999). Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 59 (2), 174-195.
- Horch, H.-D. (2009). Personalwirtschaft in Sportorganisationen. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.). *Handbuch Sportmanagement* (2. Auflage, S. 80-93). Schorndorf: Hofmann.
- Huber, G. (1998). Berufsfelder. In K. Bös & W. Brehm (Hrsg.). *Handbuch Gesundheitsport* (S. 414-421). Schorndorf: Hofmann.

- Malhotra, N. & Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer contact employees in banking call centres. *Journal of Services Marketing*, 18 (3), 162-174.
- Meffert, H. & Bruhn, M. (2008). *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden* (6. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Nagel, S. & Schlesinger, T. (2008). Personalmanagement im Sport. In G. Nufer & A. Bühler (Hrsg.). *Management und Marketing im Sport: Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie* (S. 177-210). Berlin: Erich Schmidt.
- Rampf, J. (1999). Drop-Out und Bindung im Fitness-Sport. Günstige und ungünstige Bedingungen für Aktivitäten im Fitness-Studio. Hamburg: Czwalina.
- Rieger, T. (2007). *Qualitätsmanagement der Gesundheitsförderung bei kommerziellen Fitnesssportanbietern - Voraussetzungen und Barrieren einer Implementierung*. Hamburg: Dr. Kovac.
- Rieger, T. (2008). Die Trainingsfläche und ihre Trainer - Herzstück einer Fitnessanlage. *Fitness Tribune*, 20 (6), 74-75.
- Rieger, T. (2009). Erfolgreiche Kunden sind treue Kunden. *Fitness Tribune*, 21 (4), 18 und 149.
- Rieger, T. (2010). Gezielte Mitarbeiterorientierung im Sportdienstleistungsbereich - Internes Marketing dargestellt am Beispiel von Anbietern des professionellen Zuschauersports. *Sciamus - Sport und Management*, 2/2010, 32-43.
- Scharnbacher, K. & Kiefer, G. (2003). *Kundenzufriedenheit: Analyse, Meßbarkeit und Zertifizierung* (3. Auflage). München: Oldenbourg.
- Sander, M. (2004). *Marketing-Management. Märkte, Marktinformationen und Marktbearbeitung*. Stuttgart: UTB.
- Stauss, B. & Schulze, H. S. (1990). Internes Marketing. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 12 (3), 149-158.
- Thiel, A. & Meier, H. (2009). Besonderheiten der Personalführung in Sportorganisationen. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.). *Handbuch Sportmanagement* (2. Auflage, S. 23-36). Schorndorf: Hofmann.
- Thiel, A., Meier, H. & Cachay, K. (2006). Hauptberuflichkeit im Sportverein. Voraussetzungen und Hindernisse. Schorndorf: Hofmann.
- Trillitzsch, M. (2004). *Die Entwicklung des kommerziellen Sportanbietermarkts in Ostdeutschland. Eine Untersuchung aus modernisierungs- und transformations-theoretischer Sicht*. Hamburg: Dr. Kovac.
- Wadsack, R. (2004). *Mitarbeitermanagement im Sport*. In A. Krüger & A. Dreyer (Hrsg.). *Sportmanagement* (S. 113-140). München: Oldenbourg.
- Zollner, G. (1995). *Kundennähe in Dienstleistungsunternehmen. Empirische Analyse von Banken*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.



DIE LIZENZ
ZUM DURCH-
STARTEN:

MBA SPORT-MANAGEMENT

WWW.MBA-SPORTMANAGEMENT.COM



seit 1558

Berufsbegleitender
Weiterbildungsstudiengang
zum Master of Business
Administration – MBA

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Theodor Stemper & Teresa Grubendorfer

Trainingsplangestaltung im Fitnessstudio

Abstract

Eine sorgfältige und zielgerichtete Planungs- und Auswertungsstrategie des Trainings im Fitnessstudio ist für die Mitgliedsbetreuung und damit auch für die Mitgliederbindung sehr bedeutsam. Die Herausforderung der Trainingsplanung liegt dabei in dem Spannungsverhältnis zwischen den vielfältigen, speziellen und individuellen Bedürfnissen der Mitglieder (den Wünschen) und den fachlichen Erkenntnissen des Betreuers (dem realen Können). Aufgrund des bekannten demografischen Wandels in Richtung einer immer älter werdenden Gesellschaft, aber auch durch Einsparungen in den gesetzlichen Sozialsystemen mit einer zunehmenden Selbstverantwortung des Einzelnen für seine Gesundheit, muss sich die Trainingsplangestaltung im Fitnessstudio immer stärker nicht mehr nur auf leistungsorientierte, sondern vermehrt auch auf gesundheits- und fitnessorientierte Zielsetzungen ausrichten.

Der Beitrag bietet daher Empfehlungen für die Erstellung eines strukturierten Trainingsprogramms mit Bezugnahme auf häufig auftretende spezifische Motive der Mitglieder im Fitnessstudioalltag unter Berücksichtigung der aktuellen trainingswissenschaftlich begründeten Praktiken in Fitnessstudios.

Einleitung

Bei der Trainingsplanerstellung spielen neben den trainingswissenschaftlichen Betrachtungsweisen auch psychologische und kommunikative Aspekte eine große Rolle. Hierbei stellt der zunehmend zu beobachtende Einzug von computergesteuertem Equipment für Diagnostik und Training eine immer größere Herausforderung dar. Zum einen kann diese technisierte Entwicklung die Qualität der Trainingssteuerung verbessern und durch geschicktes Marketing

auch die Attraktivität des Fitness- und Gesundheitszentrums für neue Mitglieder steigern. Zum anderen wird sie aber auch dazu genutzt, um Personalkosten zu senken. Eine Investition in qualifizierte Fitnesstrainer bleibt damit aus. Folglich kann es vorkommen, dass sich das Mitglied mit seiner Chipkarte in der Hand auf den sogenannten Gerätestraßen völlig allein gelassen fühlt, das Training stagniert oder sich unerklärliche Beschwerden einstellen, zum Beispiel „dass sich der Rücken nach bestimmten Übungen eigenartig anfühlt“. Doch warum das so ist, kann das technisch moderne Equipment dem Trainierenden nicht beantworten.

Daher ist die Kommunikation zwischen Mitglied und Trainer ein entscheidendes Instrument bei der Trainingsplangestaltung, Trainingsbetreuung und langfristigen Motivation, „Animation“ und Unterstützung des Mitglieds. Denn gerade die neue und auch wirtschaftlich interessante Zielgruppe der Älteren oder der Menschen in der Sekundärprävention und Rehabilitation wollen nicht das Gefühl haben, alleine mit den Geräten zu sein. Sie erwarten, dass ihre individuellen Motive und Bedürfnisse Berücksichtigung in der Trainingsplanung finden. Da sie in der Regel sportlich und trainings-technisch unerfahren sind, wollen und müssen sie auf sie zugeschnittene Trainingsempfehlungen erhalten und auch gegebenenfalls auf der Trainingsfläche rechtzeitig korrigiert werden. Daher hat die motivierende und fachliche Trainingsplangestaltung und -betreuung ebenso mit dem „kommunikativen Fingerspitzengefühl“ eines Fitness und Gesundheitstrainers zu tun.

Die Legitimation der spezifischen Leistungsdiagnostik, Trainingsplanung sowie -steuerung unterliegt aber im kommerziellen Fitnessstudio immer auch einem wirtschaftlichen Druck. Sie sollte daher hinsichtlich des Aufwands gut durchdacht und

ausgearbeitet sein. Dass diese Dienstleistungen daher auch entsprechend betriebswirtschaftlich zu kalkulieren sind, versteht sich damit von selbst. Fachgerecht und kundenorientiert angeboten, stellen sie aber auch ein Qualitätsmerkmal und eine nicht unerhebliche Verdienstmöglichkeit für das Studio dar.

Nicht zu akzeptieren ist, dass die Trainingsplangestaltung einem (vermeintlich) wirtschaftlichen Druck zum Opfer fällt. Betreuung ohne vorherige Diagnose oder Training ohne angemessene Betreuung sind fachlich nicht vertretbar.

Die nun weiter folgenden Ausführungen sind Empfehlungen für die Erstellung eines strukturierten Trainingsprogramms mit Bezugnahme auf häufig auftkommende spezifische Motive der Mitglieder im Fitnessstudioalltag unter Berücksichtigung der aktuellen trainingswissenschaftlich begründeten Praktiken in Fitnessstudios.

Trainingsplantypen und Periodisierung für langfristige Trainingsprozesse

Trainingspläne stellen eine verbindliche Richtlinie dar, mit der aufgrund von trainingswissenschaftlichen Erkenntnissen und trainingspraktischen Erfahrungen das Training gesteuert werden kann. Trainingspläne dienen ebenfalls als Orientierung für die Periodisierung, die immer aufgrund der persönlichen Leistungsentwicklung und momentanen Leistungsverfassung angepasst werden muss.

Periodisierung bedeutet, dass in den geplanten Trainingszyklen bestimmte Belastungs- und Entlastungsphasen einander abwechseln. Sie dienen der ständigen „Störung der Homöostase“, d. h. des physiologischen Gleichgewichts, welche sowohl nach dem aktuell favorisierten „Belastungs-Belanspruchungs-Konzept“ als auch nach dem traditionellen „Superkompensations-Modell“ das Fundament für erkennbare Trainingsfortschritte darstellt.

Trainingspläne bieten eine nicht zu unterschätzende Hilfe für die langfristige und

kontinuierliche Trainingsdurchführung. Dadurch können realistisch gesetzte Ziele erreicht und Erfolge gemessen (sog. „Soll-Ist-Vergleich“, d. h. Vergleich Trainingsziel mit realisiertem Trainingserfolg), das Training kontrolliert und mögliche Fehlerquellen aufgedeckt werden. Eine transparente Trainingsplanung erweist sich zudem für das Mitglied als sinnvoll und interessant.

Die verschiedenen Trainingsplantypen stellen hierbei eine erste zeitliche Orientierung dar, nach denen ein Mitglied in den nächsten Wochen und Monaten trainieren kann (siehe Abb. 1).

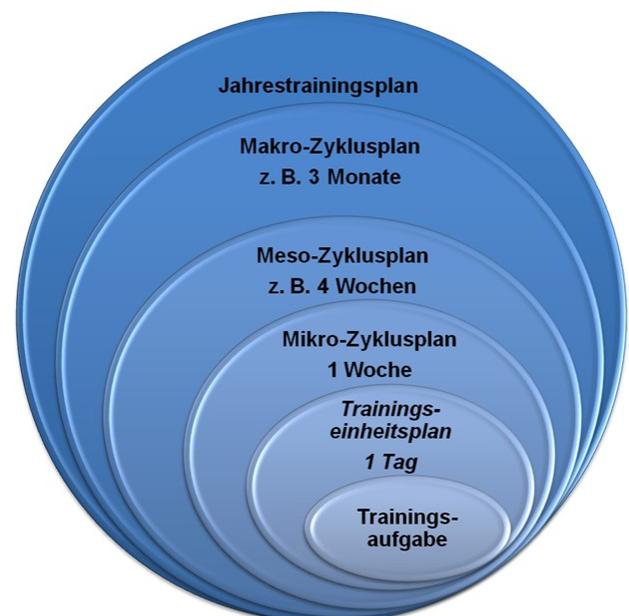


Abb. 1: Trainingsplantypen mit zeitlicher Orientierung (eigene Darstellung)

Der **Trainingseinheitsplan** bildet die Grundlage für das langfristige Training. Er stellt konkret dar, welche Trainingsaufgaben und Trainingsmittel mit welchen Methoden und welchen Belastungszielen in der jeweiligen Trainingseinheit zum Einsatz kommen. Der Trainingseinheitsplan legt den aus den Zielen abgeleiteten Trainingsschwerpunkt fest und macht Angaben zum Aufwärm- und Abschlussprogramm des Trainings (siehe Mustertrainingsplan am Ende des Artikels). Grundsätzlich hat es sich als sinnvoll erwiesen, jede Trainingseinheit nach folgenden Phasen aufzuteilen:

1. Aufwärmen als einleitender Teil mit Ausdauerbelastung zur psychophysischen Vorbereitung

Für die Aufwärmung mit dem Ziel der psychophysischen Vorbereitung bietet sich normalerweise eine Belastung auf einem der Cardio-Geräte an, ergänzt durch gymnastische Dehn- und Mobilisationsübungen für die großen Gelenke und Muskelgruppen. Es sollte dabei darauf geachtet werden, dass gerade diejenigen Muskelgruppen angesprochen werden, die auch im weiteren Verlauf des Kraft- oder Ausdauertrainings beansprucht werden¹.

Die Aufwärmphase dauert je nach Leistungsfähigkeit zwischen 10 und 20 Minuten und wird mit ansteigender Intensität bis zur gewünschten Trainingsintensität durchgeführt. Als Faustregel kann hier gelten, dass eine Pulsfrequenz von etwa 170 bis 180 Schlägen minus $\frac{1}{2}$ Lebensalter nicht überschritten werden sollte. Abhängig ist die Intensität auch vom jeweiligen Trainingsgerät. Die Herzfrequenz ist beim Fahrradergometer in der Regel niedriger als auf dem Stepper oder Laufband. Ebenso ist eine mögliche medikamentöse Einstellung, z. B. bei den bekannten Betablockern zu beachten. Hier gelten die Empfehlungen zur Pulsfrequenz nicht mehr. Grundsätzlich gilt sowohl in der Aufwärm- als auch in der Abwärmphase auch als Empfehlung anhand der Atemfrequenz: „Trainieren ohne zu schnaufen“.

Tipp aus der Praxis

Gerade beim Einführungstraining kann die Aufwärmphase dazu genutzt werden, um mit dem Mitglied in ein persönliches Gespräch zu kommen. Nicht selten passiert es, dass der Trainer das neue Mitglied alleine auf dem Gerät trainieren lässt und erst nach 10 Minuten wieder kommt, um dann mit der Einführung fort-

zufahren. Der Trainer sollte aber zumindest in der/den ersten Trainingseinheit(en) bleiben und sich mit dem Mitglied unterhalten, um u. a. mehr über die Lebensgewohnheiten oder Vorerfahrungen im Fitness- oder Rehabilitationssport zu erfahren. Auch wenn diese Aspekte in einem Eingangsgespräch oder der Anamnese abgedeckt sein sollten, kommt es häufig vor, dass in dieser längeren Phase „unverkraempfter“ weitere wichtige Details angesprochen werden können. So fängt der fitnessorientierte Sportler vielleicht an zu erklären, was ihn in seinem letzten Fitnessstudio gestört hat. Diese Störungen können dann in Zukunft vermieden werden. Das neue Mitglied, das gerade von einer Kur oder Physiotherapie kommt, erkennt beim Aufwärmen im Gerätepark eventuell Übungen aus der Krankengymnastik wieder. Sofern diese Übungen trainingsphysiologisch sinnvoll sind, dürfen sie selbstverständlich in den Trainingsplan eingebaut werden und der Trainer kann das Vertrauen des Mitglieds erhöhen und „Pluspunkte sammeln“. Ganz nebenbei kann dieses Gespräch zur Intensitätssteuerung über die Atmung genutzt werden, denn in der Aufwärmphase sollte das Reden in der Regel noch möglich sein (s. o. „Trainieren ohne zu schnaufen“).

Für den zukünftigen **Trainingsplan** sollten dann für diese Aufwärmphase auf dem Cardio-Gerät folgende Angaben festgehalten werden:

- gewähltes Ausdauergerät (z. B. Fahrradergometer, Rudergerät, Cross-Trainer, Stepper ...),
- Intensitätsangabe: Pulsfrequenz und/oder physikalische Leistung auf dem Gerät (z. B. Watt inkl. Pedalumdrehung auf dem Fahrradergometer),
- Dauer der Belastung - in der Regel 10 bis 20 Minuten.

Zusätzlich können Gymnastik- und/oder Koordinationsübungen aufgeführt werden,

¹ Stemper, 2006; Boeckh-Behrens & Buskies, 2008, S. 74

die während der Aufwärmphase durchgeführt werden können. Dafür sollte ein separates Blatt zur Verfügung stehen, auf dem die Übungen abgebildet sind, am besten mit Nummern versehen und durch Foto oder Zeichnung illustriert.

2. Hauptteil als Kraft- und/oder Ausdauertraining zur Verbesserung der sportlichen Leistungsfähigkeit

Der Hauptteil bildet das Herzstück des Trainings im Fitnessstudio. Bei einem allgemeinen Fitness-Krafttraining werden in der Regel acht bis zwölf Übungen im Trainingsplan aufgeführt. Diese werden in ein bis drei, bei Fortgeschrittenen auch in drei bis sechs Sätzen oder Serien (dann aber i. d. R. weniger Übungen) durchgeführt.

Die Wiederholungszahl steht im Verhältnis zur Intensität. Je höher die Intensität (in Prozent der Maximalkraft), desto geringer ist normalerweise die Anzahl der Wiederholungen. Bei einem allgemeinen Fitnessstraining sind Belastungen in der Größenordnung von 40-60 % der Maximalkraft, entsprechend Wiederholungszahlen von 8 bis 15 die Regel. Je nach Trainingsziel und Trainingsvorlieben sind jedoch weitere Varianten denkbar, die im weiteren Verlauf der Ausführungen vorgestellt werden.

Im Trainingsplan sollten neben jeder Übung folgende Angaben vermerkt sein:

- Wiederholungszahl,
- Intensität, als absolute Angabe in kg oder auch als Angabe zur gewählten Anzahl von Gewichtsplatten (bei Steckgewichten),
- Anzahl der Sätze oder Serien,
- Einstellung des Gerätes (Sitz, Trainingshebel u. ä.).

Gleiches gilt, wenn der Schwerpunkt im Ausdauerbereich liegt. Hier muss dann neben dem Hinweis zum ausgewählten Gerät, wie bereits für das Aufwärmen beschrieben, eine Angabe zur Intensität gemacht werden. Diese ist möglich durch die Festlegung der subjektiven körperlichen **Bean-**

spruchung in Form der Pulsfrequenz, oder durch Angaben zur objektiven **Belastung**, also der physikalischen Leistung, normalerweise in Watt auf dem Fahrradergometer oder in Kilometer pro Stunde (km/h) auf dem Laufband.

Der dritte Abschnitt des Trainingsplans beinhaltet die Auflistung der erforderlichen Dehn- bzw. Stretching- oder auch Mobilisationsübungen. Üblicherweise kann nach jeder Kraftübung direkt die erforderliche Dehn- bzw. Mobilisationsübung ausgeführt werden, allerdings nur kurz ca. 10 Sekunden, um den Muskeltonus nicht zu sehr zu senken. Ein anderes System sieht vor, dass nach jeder Serie beziehungsweise jedem Durchgang (z. B. beim Zirkeltraining) ein entsprechender Block mit Dehnübungen durchgeführt werden kann.

Bei intensiven und hochintensiven Maximalkraftprogrammen (Muskelaufbau oder intramuskuläre Koordination) entfallen allerdings i. d. R. die Dehnübungen, die dann in einer separaten Trainingseinheit, meistens an einem speziell dafür vorgesehenen Tag, auf dem Trainingsplan stehen.

3. Abwärmen als abschließender Teil mit Ausdauerbelastung zur Einleitung der Regenerationsphase

Das Training im Fitnessstudio wird üblicherweise mit einer weiteren Ausdauerbelastung mit nachlassender Intensität abgeschlossen. Analog zur Aufwärmphase werden ggf. nochmals gleiche oder ähnliche Dehnübungen empfohlen, die jedoch in diesem abschließenden Teil länger gehalten werden (Ausnahme: Maximalkrafttraining, s. o.).

Im Idealfall wird das Trainingsprogramm durch entspannende Maßnahmen abgerundet. Dazu zählen vor allem das anschließende Duschen, ein abschließender Saunagang und die damit verbundene Entspannungs- beziehungsweise Ruhephase. In selteneren Fällen kann an dieser Stelle auch eine Massage oder eine andere physikalische Maßnahme eingeplant werden.

Der Trainingseinheitsplan kann sich in einem Wochentrainingsplan, auch Mikrozyklus- oder Operativplan genannt, in seinen Aufgabenschwerpunkten unterscheiden. So wird z. B. am Montag der Schwerpunkt auf das Krafttraining und am darauffolgenden Tag der Schwerpunkt auf Ausdauertraining gelegt. Demzufolge kann durch einen Wochentrainingsplan die Trainingsbelastung im Verlauf einer Woche zusammengestellt werden. Er gibt Auskunft über die Verteilung der Belastung, über die Reihenfolge der Trainingsinhalte, über die Abfolge und Variationen der Haupttrainingsaufgabe, sowie über die Gewichtung der einzelnen Trainingsbelastungen im Verlauf einer Woche. Bei der Gestaltung eines Mikrozyklus ist die Aufteilung der einzelnen Trainingsbelastungen stark von der Trainingshäufigkeit, d. h. von der Anzahl der Trainingseinheiten pro Woche abhängig. Für das Krafttraining werden i. d. R. bei Anfängern 1-2, bei Fortgeschrittenen 2-3 Trainingseinheiten in der Woche empfohlen². Bezüglich der Intensität können folgende allgemeine Empfehlungen gegeben werden:

- zweimaliges Training pro Woche ist mit identischen Umfängen und Intensitäten möglich,
- dreimaliges Training pro Woche sollte möglichst nicht an aufeinanderfolgenden Tagen stattfinden, stattdessen also zum Beispiel montags, mittwochs und freitags, damit die Erholungszeiten ausreichend lang sind. Während am Montag und Freitag die Belastungen gleich sein können, sollten sie am Mittwoch um 10-15 % reduziert sein,
- viermaliges und häufigeres Training pro Woche erfordert eine individuell abgestimmte Erhöhung der Intensität und des Umfanges, eventuell mit unterschiedlichen Trainingsinhalten an den einzelnen Trainingstagen (z.

² vgl. Stemper, 2006; Fröhlich & Schmidtbleicher, 2008

B. Split-System im Krafttraining).

Werden mehrere Wochentrainingspläne (Mikrozyklen) mit gleicher Schwerpunktsetzung zusammen gefasst, so spricht man vom Mesozyklusplan.

Kraftausdauerphase	ca. 10 Wochen	1. Makro-Zyklusplan
Regenerationsphase mit Betonung der Ausdauer	ca. 3 Wochen	
Muskelaufbautraining	ca. 12 Wochen	2. Makro-Zyklusplan
Regenerations- oder Erholungsphase	ca. 3 Wochen	
Muskelaufbauphase mit höherer Intensität	ca. 10 Wochen	3. Makro-Zyklusplan
Erholungs- oder Urlaubsphase	ca. 3 Wochen	
Belastungsphase mit erhöhter Intensität bzw. Belastungsumfängen oder mit variierten Übungen	ca. 9 Wochen	
Regenerationsphase	ca. 2 Wochen	4. Makro-Zyklusplan

Abb. 2: Beispiel für Jahresperiodisierung (eigene Darstellung)

Der „Standardplan“ im Fitnessbereich ist allerdings der Makro-Zyklusplan. Er legt für einen Zeitraum von mehreren Monaten, meistens ein Vierteljahr, die Trainingsinhalte und -ziele sowie Trainingsmethoden und ihre abwechselnden Schwerpunktsetzungen fest. Im leistungsorientierten Fitnesstraining wird durchaus auch gelegentlich ein Jahrestrainingsplan erstellt. Er gibt Auskunft darüber, wie die verschiedenen Trainingsziele und -schwerpunkte im Jahresverlauf angesetzt werden sollen. Er berücksichtigt zum Beispiel auch Urlaubszeiten oder Zeiten unter beruflicher Belastung.

Im Folgenden wird für einen gut belastbaren Kunden ein mögliches Aufbau-, Stabili-

sierungs- und Erhaltungstraining für ein allgemeines Fitnesstraining als Jahresperiodisierungsmodell in Makrozyklen vorgestellt (Abbildung 2).

Die jeweiligen Makrozyklen sollten als Etappen gesehen werden, die im Laufe des Trainings immer wieder an die individuellen Voraussetzungen und Trainingsziele ausgerichtet werden.

Trainingserfolg durch Wechsel von Belastung und Regeneration

Für die Gestaltung der Belastungs- und Erholungsphasen hat sich grundsätzlich die 3:1- bzw. 2:1-Regel bewährt. Diese besagt, dass etwa bei einem Mikrozyklus von vier Trainingseinheiten pro Woche die ersten drei mit steigender Belastungsintensität oder erhöhtem Belastungsumfang durchgeführt werden, während die vierte deutlich reduziert wird und eher der Erholung beziehungsweise Regeneration dient. Gleiches gilt für drei Trainingseinheiten, bei denen das Verhältnis zwei zu eins ist.

Diese Regel lässt sich auch auf die Meso- und Makrozyklen übertragen. Dann muss zum Beispiel im Verlaufe von drei bis vier Wochen über zwei beziehungsweise drei Wochen mit ansteigender Trainingsbelastung trainiert werden, in der darauffolgenden Woche dagegen mit deutlich reduzierten Belastungen.

Grundsätzlich sollte man an dieser Stelle davor warnen, die Belastungsintensitäten zu hoch zu wählen. Training kann nur dann effektiv sein, wenn Belastungs- und Entlastungs- bzw. Erholungsphasen sinnvoll aufeinander abgestimmt sind. Der größte Fehler in der Trainingsplanung ist meistens nicht die zu geringe, sondern die zu hohe Belastungsintensität und/oder die zu kurze Erholungspause. Die Trainingseffekte selbst bilden sich aber gerade in der Erholungsphase heraus, während die Belastungen jeweils immer zu einer aktuellen Abnahme der Leistungsfähigkeit führen. Zudem sollte man beachten, dass nur die all-

mählich und langfristig aufgebaute Form bzw. Leistungsfähigkeit auch langfristig gehalten werden kann, ohne dass es zu Überbelastungen und Übertrainingserscheinungen kommt.

Effektive Trainingssteuerung

Training ist nur dann effektiv, wenn zuvor ein Trainingsziel definiert, der aktuelle Trainingszustand mit Hilfe von Fitness-Checks festgestellt und wenn anschließend durch Leistungskontrollen die Effektivität des Trainings geprüft wird. Damit wird der umfassende Begriff der „Trainingssteuerung“ eingeführt:

Trainingssteuerung im Fitnessstudio bezeichnet zusammenfassend die gezielte (kurz- und längerfristige) Abstimmung aller Maßnahmen der Trainingsplanung, der Trainingsdurchführung und Trainingskontrollen sowie der Trainingsauswertung zur Verbesserung der sportlichen und körperlichen Leistungsfähigkeit. Grundsätzlich findet die Steuerung und Regelung des Trainings in mehreren Schritten statt. Dafür wurden verschiedene Modelle entwickelt, die vereinfacht, wie in Abbildung 3 dargestellt, zusammengefasst werden können.

Die Trainingssteuerung verläuft in mehreren Schritten. Allerdings darf man sich diese nicht als starre Kette vorstellen, sondern jeder Schritt sollte jeweils kontrolliert werden und auf die Trainingsplanung und -durchführung zurückbezogen werden.

Realistische und kontrollierbare Trainingsziele basieren auf den Bausteinen des sogenannten **Fitness-Checks** (vgl. Abb. 4).

Ein Fitness-Check kann als Bestimmung des Ist-Zustandes (Anfangswert) bezeichnet werden. Ebenso lässt sich damit aber auch der jeweilige spätere Ist-Zustand (Endwert) ermitteln. Somit wird ein Vergleich von Anfangs- und Endwert möglich. Der Fitness-Check sollte daher am Ende eines festgelegten Trainingsplan-Zyklus wieder-



Abb. 3: Modell der Trainingsplanung und -steuerung (Quelle: nach Stemper, 2006, S. 40)

Ziel	Programm zur Realisierung
Muskelaufbau	Krafttraining als Muskelaufbautraining
Körperstraffung	Körperanalyse, Krafttraining als „Muskelstraffungs“-Training, Ausdauertraining an Geräten
Gewichtsreduktion, Abnehmen, Fettabbau	Krafttraining als Kraftausdauertraining, Ausdauertraining an Geräten, Ernährungsberatung
Herz-Kreislauf- Training, Cardio-Fitness	Aerobes Ausdauertraining an Geräten, Aerobic-Kurs Ernährungsberatung, ggf. Entspannungstraining im Kursprogramm
Leistungssteigerung	Individuelles Kraft- und/oder Ausdauertraining in der gewünschten Sportart oder Disziplin
Verringerung von Beschwerden (Rücken, Schulter/Nacken, Knie)	Individuelles und gesundheitsorientiertes Krafttraining, kompensatorisches Training Kursprogramm (Rückenschule, Knieschule)

Tab. 1: Mögliche Trainingsziele und ihre Realisierung im Fitnessstudio
(eigene Darstellung)

holt werden, um festzustellen und nachzuweisen, ob das Training den gewünschten Erfolg gebracht hat und somit das Trainingsziel auch erreicht wurde.



Abb. 4: Bausteine eines Fitness-Checks
(eigene Darstellung)

Fitness-Checks beinhalten mehrere **Bausteine**. Jeder Baustein kann im Laufe der Mitgliedschaft zum Erreichen von Zwischenzielen herausgepickt werden und als Motivationsinstrument fungieren. Zwischenziele können ganz unterschiedli-

cher Art sein. So kann sich die Kontrolle von Zwischenzielen zum Beispiel auf die Schmerzreduktion, das Nachlassen von Verspannungen, die Steigerung des Wohlbefindens, die Reduktion des Körpergewichts oder auch auf biomechanisch oder sportmotorisch valide Werte beziehen.

Befragung zur Ermittlung von persönlichen Trainingszielen

Zunächst sollten in einem Eingangsgespräch/-interview mit dem Kunden („Befragung“) die persönlichen Trainingsziele (Wünsche) festgelegt werden. Diese subjektiven Ziele des Kunden müssen mit den Zielen und Möglichkeiten des Fitnessstudios, den Lebensgewohnheiten des Mitglieds (z. B. Beruf, Bewegungserfahrung, Ernährung) und den fachlichen Einschätzungen des Fitnesstrainers sowie der Fitnessdia-

Müssen Sie eine der folgenden Fragen mit „ja“ beantworten, so sollten Sie vor Aufnahme eines Trainings mit einem Arzt und/ oder einer Bewegungsfachkraft Rücksprache nehmen.	
1. Sind Sie über 35 Jahre alt und haben seit mehr als sechs Monaten keinen Sport mehr betrieben? (> Check-ab 35!)	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>
2. Leiden Sie an akuten Gelenk- oder Muskelbeschwerden oder -erkrankungen?	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>
3. Liegt bei Ihnen eine Atemwegserkrankung vor (Rachen, Nase, Nebenhöhlen), haben Sie Asthma Bronchiale oder sind Sie bei Belastungen öfter kurzatmig. Rauchen Sie stark (>15 Zigaretten / Tag)?	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>
4. Sind bei Ihnen oder Ihren Eltern bereits Herz-Kreislaufkrankungen aufgetreten (Herzinfarkt, Angina pectoris, Rhythmusstörungen)?	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>
5. Haben Sie erhöhten Blutdruck, der regelmäßig über 160/90 mm Hg. liegt?	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>
6. Liegt Ihr Ruhepuls (gemessen am frühen Morgen vor dem Aufstehen oder nach 15 Minuten Ruhe) regelmäßig über 100 Herzschläge pro Minute?	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>
7. Liegt bei Ihnen eine Schilddrüsenerkrankung (z.B. Überfunktion) vor?	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>
8. Fühlen Sie sich bei Belastungen häufiger unwohl, z.B. Schwindel, Kopfschmerzen, Schmerzen in der Brust, Kurzatmigkeit?	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>
9. Fühlen Sie sich in letzter Zeit oft abgespannt, gereizt oder gehetzt?	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>
10. Nehmen Sie regelmäßig Medikamente, vor allem Herz-Kreislauf-Medikamente (Betablocker)?	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>
11. Für Frauen: Liegt bei Ihnen eine Schwangerschaft vor?	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>

Tab. 2: Gesundheitsfragen als Risiko-Checkliste (eigene Darstellung)

gnostik abgestimmt werden. Dabei sollten unrealistische Erwartungen des Kunden vorsichtig korrigiert und spezielle Angebote des Fitnessstudios hervorgehoben werden. Die Tabelle 1 stellt typische Ziele bei Kunden im Fitnessstudio zusammen und gibt Hinweise auf passende Trainingsempfehlungen und -programme.

Das Eingangsgespräch stellt eine sehr sensible Phase in der Trainingsplanerstellung dar. Denn der erste Eindruck zählt bekanntlich besonders. Die kommunikative Kompetenz des Trainers ist dabei nicht zu unter-

schätzen, denn das neue Mitglied soll möglichst die Gewissheit („das Gefühl“) bekommen, dass es mit seinen persönlichen Motiven und Zielen erst genommen wird und sich in kompetenten Händen befindet.

Anamnese zur Ermittlung von Ausschlusskriterien und Krankheiten

Die Anamnese hat ihren Ursprung in der Medizin und Therapie. Sie muss in jedem Fall vor der Durchführung von Belastungstests oder dem Fitnesstraining stattfinden. Hier wird das Mitglied bezüglich seiner Krankheitsgeschichte in Bezug auf die für

die Trainingsplanung relevanten Parameter, wie das aktuelle und habituelle Befinden oder Beschwerdebilder befragt. Dadurch werden zum einen Personen „herausgefiltert“, die möglicherweise vor dem Training von einem Arzt untersucht werden sollten. Zum anderen können so Trainingsinhalte und -methoden auf die individuelle, aktuelle Situation abgestimmt werden.

Solch eine Befragung findet vor allem mit Hilfe von standardisierten Risiko-Checklisten, wie dem PAR-Q (Physical Activity Readiness Questionnaire) statt (analog dazu vgl. Tabelle 2). In Zweifelsfällen sollte man sich nicht scheuen, ärztlichen Rat einzuholen, bevor man eventuell gesundheitlich gefährdete Personen einem Belastungstest aussetzt. Die Krankenkassen bieten im Übrigen seit einigen Jahren den sog. „Check-up 35“ an, der Versicherten ab 35 Jahren alle zwei Jahre einen Gesundheitstest bei ihrem Hausarzt erstattet.

Check-up 35

Der Check-up 35 beinhaltet ein ausführliches Gespräch, die Untersuchung und eine abschließende Beratung beim Arzt. Folgende Untersuchungen werden durchgeführt:

Klinische Untersuchung (Ganzkörperstatus), Abhören von Herz und Lunge, Abtasten des Bauchraumes, Beurteilung des Bewegungsapparates, der Haut und der Sinnesorgane, Blut-Untersuchungen (Gesamtcholesterin, Glukose), Urin-Untersuchungen (auf Eiweiß, Glukose, Nitrit, rote und weiße Blutkörperchen).

Abschließend informiert der Arzt über die Ergebnisse der Gesundheitsuntersuchung und erstellt ein individuelles Risikoprofil. Darüber hinaus gibt er Hinweise für eine gesunde Lebensweise im Alltag. Bei Verdacht oder Diagnose einer Krankheit folgen weiterführende Untersuchungen oder die entsprechende Behandlung.

Es hat sich in der Praxis der Kundenbetreuung bewährt, diese Liste nicht einfach „ab-

zuhaken“. Stattdessen sollte man versuchen, mit dem neuen Kunden ein Informationsgespräch zu führen, in dessen Verlauf die Fragen der Checkliste bearbeitet werden. Besonders bei Fragen nach Krankheiten, Beschwerden und Medikamenteneinnahme sollte man auf jeden Fall mehrfach nachfragen. Denn erfahrungsgemäß verdrängen oder verschweigen viele Personen - zum Teil auch unbewusst - ihre Beschwerden. Im Übrigen werden Blutdruck und Herzfrequenz (Puls) anschließend im Fitness-Check vom Trainer auch nochmals gemessen.

Körperanalyse und Fitness-Tests beschreiben die physiologischen und motorischen Voraussetzungen

Mit Hilfe der **Körperanalyse** können anthropometrische sowie physiologische Voraussetzungen gesammelt werden. Durch die Ermittlung des Körpergewichts und der Körpergröße kann der Gewichts-Index (Body-Mass-Index) bestimmt werden. Weitere Daten können durch die Bestimmung des Fettanteils (% , kg) sowie der Relation von Hüft- und Taillenumfang (Waist-Hip-Ratio), die Analyse der Körperhaltung und die Erhebung von Blutdruck und Ruhepuls erfasst werden.

Fitness-Tests (Kraft-, Ausdauer- und Koordinationstests) sowie Muskelfunktionsüberprüfungen können Aufschluss über die Ausprägung der einzelnen motorischen Fähigkeiten geben. Allerdings gibt es keinen Fitness-Test, der jeder Fragestellung gerecht wird. Nicht alle Zielgruppen können mit den gleichen Testübungen getestet werden. Den allumfassenden Test für Personen von 8-88 Jahren, für Leistungs-, Freizeit- und Gesundheitssportler gibt es noch nicht, und er wird wohl auch nicht zu entwickeln sein.

Jedoch haben sich für die breite Masse der Fitnesssportler einige Testübungen als besonders geeignet herausgestellt. Diese sind meistens in komplexen Testbatterien oder

-profilen zusammengefasst und werden von verschiedenen Autoren als Komplett-Check angeboten. Eine besondere Möglichkeit stellen die Tests an Fitnessgeräten selbst dar. Dabei ist es sowohl möglich, nach gründlicher Aufwärmung die maximale Leistung zu bestimmen (1 Wiederholungsmaximum, WM), als auch die Leistung bei bestimmten Wiederholungszahlen (x WM). In selteneren Fällen werden auch biomechanische Tests eingesetzt, wie etwa isokinische Tests

Daneben hat sich in den letzten Jahren auch die Durchführung von sogenannten **Muskel-funktions-Tests** bewährt. Vor allem zur Prüfung der „Verkürzung“ (mangelnder Dehnbarkeit) einzelner Muskelgruppen können die sogenannten „Verkürzungstests“ eingesetzt werden. Die entsprechenden Testübungen wurden von Krankengymnasten und Sportmedizinern entwickelt und sind i. d. R. auch als „Janda-Tests“ bekannt, benannt nach Janda, einem tschechischen Sportmediziner³.

Vor allem für den Bereich der **Ausdauer- oder der Herz-Kreislauf-Diagnostik** sind Verfahren im Einsatz, die i. d. R. aus sportmedizinischen Untersuchungszentren stammen. Der bekannteste Ausdauer-test in diesem Zusammenhang ist der sogenannte PWC-Test (Physical Working Capacity Test) auf dem Fahrrad-Ergometer.

Für die Bedürfnisse des Fitnessstrainings im Studio sollten Fitness-Tests folgende Anforderungen erfüllen:

- einen möglichst großen Anwendungsbereich zulassen, das heißt für möglichst viele Alters- und Leistungsgruppen geeignet sein,
- wissenschaftlichen Ansprüchen weitestgehend entsprechen, das heißt die Gütekriterien der Validität (Gültigkeit), Reliabilität (Zuverlässigkeit) und Objektivität erfüllen,
- eine einfache Auswertung der Test-

übungen ermöglichen,

- in ihrer Gesamtheit ein Testprofil, einen Fitness-Wert oder einen Fitness-Score ermöglichen.

Seit Jahren werden hierzu Komplett-Checks angeboten, die zum Teil auch als Computerversion vorliegen. Man sollte dabei aber immer prüfen, ob das Angebot den Bedürfnissen im Studio gerecht wird und ob es den fachlichen und wissenschaftlichen Kriterien entspricht.

Durch die Körperanalyse und den Fitness-Test können die gewonnenen Daten aus der Befragung und der Anamnese bestätigt und ergänzt werden. Anhand dieser Einzelinformationen kann ein motivierendes, individuelles und sinnvolles Fitnessprogramm abgeleitet werden.

Ein Fitness-Check kann eine große Datenmenge über das neue Mitglied hervorbringen. Nicht alle Angaben beeinflussen am Ende den Trainingsplan. Dennoch sollten die wichtigsten Informationen auf dem Trainingsplan für die Kollegen und das Mitglied aufgeführt und jeder Zeit ersichtlich sein (siehe Mustertrainingsplan am Ende des Artikels).

Trainingsplanvariation statt Trainingsstagnation

Im Krafttraining hat sich mittlerweile eine Vielzahl an Methoden etabliert, die sich in vielfältigen Trainingsplänen widerspiegeln können. Selbst für identische Trainingsziele existieren unterschiedliche Zugänge, was verdeutlicht, dass ein einzig richtiges Fitnessprogramm bzw. ein einzig richtiger Trainingsplan nicht existiert. Der Formenreichtum wird zudem noch dadurch erhöht, dass ein Trainingsplan - wie oben dargestellt - zudem immer abhängig von den spezifischen Voraussetzungen und den Zielen des Mitgliedes, den Möglichkeiten des Fitnessstudios und nicht zuletzt von der Kreativität des Trainers ist – sofern dadurch

³ vgl. Janda, 2000, Bös, 2001, Stemper, 2006

inhaltlich sinnvolle Trainingsvariationen entstehen.

Grundsätzlich ist bei Anfängern zunächst ein zwei- bis vierwöchiges Anpassungs- und Gewöhnungstraining zu empfehlen. Die Belastungsintensität ist dabei gering, damit es zu keiner frühzeitigen Überbeanspruchung kommt und der/die Trainierende die Geräte sowie die Bewegungsausführungen kennenlernt. Ein moderates Kraftausdauertraining bildet i. d. R. die Grundlage, auf der das weitere Fitnesstraining an den Geräten aufbaut. Bei einem auf Kraftausdauer orientierten Training liegt die Wiederholungszahl bei 15 – 20 und mehr. Die Satzzahl liegt bei Anfängern zwischen 1 – 3 und bei Fortgeschrittenen zwischen 3 – 5. Bei einem Muskelaufbau orientierten Training ist die Intensität bzw. das Gewicht höher, dementsprechend ist die Wiederholungszahl zwischen 6 – 15 niedriger. Bei Einsteigern empfiehlt sich eine Satzzahl zwischen 2 -3, wohingegen Fortgeschritten 3 – 5 Sätze durchführen.

Gleichbleibende Trainingsbelastungen führen zu keiner Verbesserung der Leistung mehr. Ist diese das Ziel, sollte durch Variation der Belastung das Training dem jeweiligen Trainingszustand kontinuierlich angepasst werden. Dies kann durch Abänderung der Trainingseinheit passieren:

- z. B. durch Erhöhung der Satz- und/oder Wiederholungszahl,
- durch kürzere Pausen zwischen den Sätzen,
- durch höhere Gewichte
- oder durch Wechsel der Übungen.

Auch die Organisationsform kann variieren. Im Kraftausdauerbereich kann man z. B. ein Zirkeltraining durchführen, das durchaus auch geringe Muskelaufbaueffekte aufweist. Diese Trainingsform ist durch kurze Pausen zwischen den Übungen gekennzeichnet, die für die Muskelerholung reicht, die Herzfrequenz zwischen den Trainingssätzen aber nicht zu stark absinken lässt. In

vielen Fitnessstudios gibt es mittlerweile extra dafür zur Verfügung stehende Geräte-zirkel; damit ist ein durchgehendes Training gewährleistet. Alternativ kann dieses Training aber auch als Stationstraining im Gerätepark durchgeführt werden. Liegt der Schwerpunkt besonders auf dem Herz-Kreislauf-Training kann als Zwischenstation ebenso ein weiteres Cardiogerät, z. B. ein Rudergerät, in das Gerätetraining integriert werden. Diese Trainingsorganisation ist gerade bei Trainingszielen wie Gewichtsreduktion, Gewebestraffung sowie allgemeinem Fitnesstraining zu empfehlen.

Bei einem gezielten Muskelaufbautraining als Mehrsätztraining sollten Fortgeschrittene, die mehr als drei Trainingseinheiten pro Woche trainieren sowie 3 Sätze und mehr pro Übung durchführen, ein sogenanntes Split-Programm absolvieren. Diese Zielgruppe benötigt zudem mehr Übungen für eine Muskelgruppe, um Leistungssteigerungen zu erzielen. Doch da es auf der einen Seite nicht sinnvoll ist, mehr als 120 Minuten zu trainieren – wodurch die Ermüdung auch zu stark ausfiele - und auf der anderen Seite die Zeit dafür auch meistens im Alltag nicht zu Verfügung steht, bietet es sich an, einen Teil der Muskulatur, z. B. die Oberkörpermuskulatur, in einer Trainingseinheit und den anderen Teil, z. B. die unteren Extremitäten, in einer anderen Trainingseinheit zu trainieren. Am Montag und Donnerstag werden dann z. B. Beine, Gesäß, unterer Rücken und Bauch trainiert. Am Mittwoch und Samstag werden Brust, Schultern, oberer Rücken und Oberarme trainiert⁴.

Bei sehr weit Fortgeschrittenen, die sechs Mal in der Woche trainieren, kann im sogenannten Doppel-Splitting der Körper auch in drei Teile unterteilt werden. So regeneriert sich die eine Muskelgruppe, während die andere trainiert wird.

Literatur

⁴ vgl. Boekh-Behrens & Buskies, 2008

- Boeckh-Behrens, W.-U. & Buskies, W. (2008). Fitness-Krafttraining (12. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Bös, K. (Hrsg.) (2001). Handbuch Motorische Tests. (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Fröhlich, M. & Schmidtbleicher D. (2008). Trainingshäufigkeit im Krafttraining – ein

metaanalytischer Zugang. Deutsche Zeitschrift für Sportmedizin, 59 (2), 4 – 12.

- Janda, V. (2000). Manuelle Muskelfunktionsdiagnostik (4. Auflage). München: Urban & Fischer.

- Stemper, T. (verantw.) (2006). Lehrbuch Lizenzierter Fitness-Trainer (5. Auflage.). Hamburg: SSV-Verlag.

Zu den Autoren



apl. Prof. Dr. Theodor Stemper
Bergische Universität Wuppertal
Betriebseinheit Sportwissenschaft
und Allgemeiner Hochschulsport
Fuhlrottstraße 10, Raum I.14.46
42119 Wuppertal
Fon: +49 (0)202 - 439 3850
Fax: +49 (0)202 - 439 3745

E-Mail: stemper@uni-wuppertal.de

apl. Prof. Dr. Theodor Stemper (Diplom-Sportlehrer), Jahrgang 1955, ist seit Ende 2005 in seinem Arbeitsbereich Fitness und Gesundheit in der Betriebseinheit Sportwissenschaft an der Bergischen Universität Wuppertal tätig. Zuvor war er Privatdozent an der Heinrich-Heine Universität Düsseldorf mit den Schwerpunkten Trainingswissenschaft, Gesundheitssport und Sportspiele. Neben seiner Hochschultätigkeit ist Prof. Stemper u. a. beratend für das von ihm mitentwickelte Qualitätssiegel „TÜV – Prae-Fit – Gütesiegel für Fitnessstudios“ und für Fachverbände der Fitnessbranche (DFAV e.V., DSSV e.V., DIFG) tätig.



Teresa Grubendorfer
Bergische Universität Wuppertal
Betriebseinheit Sportwissenschaft
und Allgemeiner Hochschulsport
Fuhlrottstraße 10, Raum I.14.46
42119 Wuppertal
Fon: +49 (0)202 - 439 3850
Fax: +49 (0)202 - 439 3745

Teresa Grubendorfer (BA Sportwissenschaft), Jahrgang 1981, arbeitet neben ihrem sportwissenschaftlichen Masterstudium an der Universität Wuppertal als Sport- und Fitnesstrainerin im Fitnessstudio und Rehabilitationsverein. Hier hat sie mehrjährige Erfahrungen in der Mitgliederbetreuung auf der Trainingsfläche, im Kursbereich sowie in der Verwaltung gesammelt.

Besuchen Sie uns auch im Internet unter:

www.sport-und-management.de

Hier finden Sie alle Ausgaben und Themenhefte zum kostenlosen Download und unsere Hinweise zum Einreichen eigener Beiträge für interessierte Autoren.

Trainingsplan

vom: _____

Persönliche Daten

NAME				
VORNAME				
Straße				
Wohnort				
Beruf				
Geb.Datum		Größe (m)		Gewicht (kg)
TRAINER				

Trainingsziel	<input type="checkbox"/> Allgemeine Fitness	<input type="checkbox"/> Gewichtsreduktion Fettabbau	<input type="checkbox"/> Gewebestraffung ____(Zone)_____
	<input type="checkbox"/> Muskelaufbau	<input type="checkbox"/> Body-Building	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Herz-Kreislauf	<input type="checkbox"/> Rehabilitation	<input type="checkbox"/>
Trainingserfahrung			
Einschränkungen			
Besonderheiten			

Fitness-Check

Motorische Fitness	Ausdauer	Kraft	Beweglichkeit	Koordination
1. (Datum)				
2. (Datum)				
Körperanalyse*	Umfang:	Umfang:	Umfang:	Körperfett
1. (Datum)				
2. (Datum)				
weitere Checks	Körperhaltung*			
1. (Datum)				
2. (Datum)				

*z.B. WS-Verlauf, Kopf -Schulter, Fuß-Knie

Trainingsprogramm

Geräteprogramm Organisation: _____

1. Aufwärmen:		2.		3.		4.	
Vorbereitung auf das Training	Zeit : Stufe:	Gerätenr.	Sätze: Wdh. Gewicht: __	Gerätenr.	Sätze: Wdh. Gewicht: __	Gerätenr.	Sätze: Wdh. Gewicht: __
Bild Gerät							
Einstellung:		Einstellung:		Einstellung:		Einstellung:	
5.		6.		7.		8.	
Gerätenr.	Sätze: Wdh. Gewicht: __	Gerätenr. 5	Sätze: Wdh. Gewicht: __	Gerätenr.	Sätze: Wdh. Gewicht: __	Gerätenr.	Sätze: Wdh. Gewicht: __
Einstellung:		Einstellung:		Einstellung:		Einstellung:	
9.		10.		11.		12. Abwärmen:	
Gerätenr.	Sätze: Wdh. Gewicht: __	Gerätenr.	Sätze: Wdh. Gewicht: __	Gerätenr.	Sätze: Wdh. Gewicht: __	HSK- Training	Zeit: Watt: Puls:
Einstellung:		Einstellung:		Einstellung:		Einstellung:	

Pause zwischen den Übungen:

/ Dehnübung siehe Extrablatt

Datum Trainingseinheit

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
11.	12.	13.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.
23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.	30.	31.	32.

Frank Daumann

Fallstudie – Beitragssatzkalkulation eines Fitnessstudios

Im folgenden Beitrag soll anhand eines realen Beispiels die Kalkulation des Beitragssatzes eines Fitnessstudios exemplarisch beleuchtet werden.

Das betrachtete Fitnessstudio wird in einer rund 80.000 Einwohner zählenden Stadt betrieben und sieht sich der Konkurrenz neun weiterer Fitnessstudios ausgesetzt. Das Studio selbst legt den Schwerpunkt auf den Gesundheitssport; dabei stehen das Training des Rückens und der Beweglichkeit, die Reduktion von Körpergewicht sowie Herz-Kreislauf-Training im Vordergrund. Das Fitnessstudio ist in einer umgebauten Produktionshalle mit einer Fläche von rd. 2000 qm untergebracht, die angemietet wird, und hat zum gegenwärtigen Zeitpunkt 1.920 Mitglieder. Den Mitgliedern werden die folgenden Leistungen ohne Zusatzkosten angeboten:

- individuelles Training
- Sportkurse
- Nutzung des Wellness-Bereichs (Sauna, Ruhebereich)
- Ernährungskurse
- Nutzung des Racket-Courts für Badminton

Darüber hinaus bietet das Fitnessstudio die folgenden Leistungen an, die jedoch gesondert gezahlt werden müssen:

- Nutzung des Solariums
- Kinderkurse
- Personal-Training
- Food & Beveridge (Bistro)
- Teilnahme an Special Events

Um diese Leistungen bereitzustellen, beschäftigt das Studio 11 fest angestellte Mitarbeiter, 2 Auszubildende und 18 freie Mitarbeiter.

Die aus dem Personaleinsatz resultierenden Kosten verteilen sich wie in Tabelle 1 dargestellt.

Gehälter der Festangestellten	
Hausmeister	15.851
Trainer-Individual-Trainingsfläche	58.370
Trainer-Gruppenfitness	27.630
Bar (Bistro & Empfang)	35.242
Ernährungsberater	2.695
Verwaltung	132.692
Vertrieb	62.656
Summe	335.136
Gehälter der freien Mitarbeiter	
Trainer-Individual-Trainingsfläche	5.356
Trainer-Gruppenfitness	16.187
Bar (Bistro & Empfang)	9.587
Summe	31.130
Weiterbildung	12.124
Gesamt	378.390

Tab. 1: Verteilung der Personalkosten

Das Fitnessstudio wird in der Rechtsform einer GmbH geführt. Insofern sind Geschäftsführergehälter bereits in der Kalkulation berücksichtigt; eine Einrechnung eines kalkulatorischen Unternehmerlohns ist somit nicht angezeigt.

Insgesamt entstehen dem Studio die in Tabelle 2 dargestellten Gemeinkosten.

Neben den bereits angeführten Personalkosten werden kalkulatorische Kosten berücksichtigt. Bei den kalkulatorischen Zinsen wird auf das gesamte im Unternehmen gebundene betriebsnotwendige Kapital ein Kalkulationszinssatz von 6% p.a. verwendet, da ein Teil eigenfinanziert ist; die Fremdkapitalzinsen sind dementsprechend in den kalkulatorischen Zinsen inkludiert. Bei den kalkulatorischen Abschreibungen sind historische Anschaffungskosten als Abschreibungsbasis zugrundegelegt worden, allerdings wurde linear auf die tatsächliche Nutzungsdauer und nicht auf die steuerliche Nutzungsdauer abgeschrieben.

Aufstellung der Gemeinkosten nach Kostenarten	
1. Personalkosten	378.390
1.1 Festangestellt	335.136
1.2 Honorarkräfte	31.130
1.3 Weiterbildung	12.124
2. Kalkulatorische Kosten	106.025
2.1 Kalkulatorische Zinsen	39.420
2.2 Kalkulatorische Abschreibungen	66.605
3. Werbekosten	66.874
4. Raum- und Energiekosten	203.929
4.1 Kosten der Reinigungsfirma	27.000
4.2 Miet-, Energie und sonstige Raumkosten	176.929
5. Sonstige Kosten	36.328
5.1 Lizenzkosten	6.480
5.2 Kostensteuern, Gebühren etc.	29.848
Summe	791.546

Tab. 2: Aufstellung der Gemeinkosten nach Kostenarten

Unter der Kostenart Werbekosten sind Kosten für Werbemittel, Anzeigen, Werbebeschenke etc. subsumiert. Die Reinigung des Studios wird extern an eine Reinigungsfirma vergeben. Neben diesen Reinigungskosten sind die Miete, Strom, Wasser und weitere Raumkosten in der Kostenart Raum- und Energiekosten enthalten.

In der Rubrik sonstige Kosten sind neben den Lizenzkosten für Gruppenfitnesskurse, entsprechende Kostensteuern, Versicherungsgebühren und weitere, den anderen Kostenarten nicht zurechenbare Kosten enthalten.

Vor dem Hintergrund der Leistungen des Fitnessstudios wurden die folgenden Kostenstellen definiert:

- **Hausverwaltung:** Diese Kostenstelle nimmt die Aufgaben des Facility Managements wahr; in ihr ist ein Hausmeister beschäftigt.
- **Training:** Diese Kostenstelle bietet den Mitgliedern individuelle Trainingsmöglichkeiten an; die dafür zur

Verfügung stehende Fläche beträgt 450qm¹.

- **Gruppenfitness:** Die Kostenstelle Gruppenfitness hält Kurse für die Mitglieder unter Anleitung eines Trainers im Gruppenverbund bereit – hierzu zählen beispielsweise Spinningkurse. Für diese Gruppenkurse stehen zwei Räume Kurs I und Kurs II mit insgesamt 230qm zur Verfügung.
- **Bar:** Die Bar bietet Speisen und Getränke gegen Entgelt sowohl für Mitglieder als auch für andere Gäste an; die Bar verfügt über eine Fläche von insgesamt 45qm. Gleichzeitig dient die Bar auch als Empfang.
- **Ernährungskurse:** In dieser Kostenstelle, die über einen Raum von 45qm Fläche verfügt, werden Kurse über Ernährung angeboten.
- **Wellness:** Im Wellnessbereich befinden sich neben der Sauna, Ruhestätten sowie Solarien. Seine Fläche beträgt 240qm.
- **Racket:** Der Racketbereich ist mit einer Fläche von 900qm ausgestattet; Hier besteht für Mitglieder die Möglichkeit, kostenfrei Badminton zu spielen. Ebenso wird diese Leistung – gegen Entgelt – Gästen angeboten.
- **Verwaltung:** Die Kostenstelle Verwaltung verfügt über eine Fläche von 45qm und nimmt die in der Verwaltung anfallenden Aufgaben wahr.
- **Vertrieb:** Die Kostenstelle Vertrieb ist in einem Raum mit 45qm untergebracht.

Ausgehend von diesen Kostenstellen kann nun eine Zuordnung der primären Gemeinkosten auf die Kostenstellen vorgenommen werden. ►

¹ In den angegebenen Raumgrößen sind anteilmäßig entsprechende Nutzflächen (Treppen, sanitäre Anlagen etc.) eingerechnet worden.

Raum	Größe (qm)
Verwaltung	45
Bar	45
Ernährung	45
Vertrieb	45
Training	450
Kurs I	70
Kurs II	160
Wellness	240
Racket	900
Summe	2000

Tab. 3: Raumgrößen der Kostenstellen

Die Zuordnung der Kostenarten ist dabei gemäß der entsprechenden Aufzeichnungen (Gehaltsabrechnungen, Einsatzpläne, Anlagenbuchhaltung etc.) vorgenommen worden; es handelt sich weitgehend um eine direkte Verteilung der Kosten auf die Kostenstellen; lediglich die Kosten für Weiterbildung sind nach der Anzahl der Beschäftigten und die kalkulatorischen Zinsen nach der Größe der Räume zugeschlüsselt worden.

Ausgehend von dieser Situation erfolgt nun die innerbetriebliche Leistungsverrechnung der einzigen Hilfskostenstelle – der

Hausverwaltung. Als Schlüssel bietet sich dabei ebenfalls die Fläche der nachgelagerten Kostenstellen an.

Ausgehend von dieser Zuordnung der Gemeinkosten auf die Hauptkostenstellen soll nun der monatliche Beitragssatz auf Basis der Ist-Kosten für das kommende Jahr kalkuliert werden. Dabei wird angenommen, daß sich die Anzahl der Mitglieder aufgrund der Konkurrenzsituation nur moderat auf 2.000 steigern lasse. Da die Gemeinkosten weitgehend Fixkostencharakter aufweisen, wird zudem angenommen, daß die moderate Steigerung der Mitgliederzahl sich nicht in einem Anstieg der Gemeinkosten niederschlägt.

Für die Kalkulation wird weiterhin von folgenden Rahmenbedingungen ausgegangen:

1. Die Hälfte der Leistung der Bar wird für den Empfang der Mitglieder beansprucht.
2. 5% der Trainingsleistungen bestehen aus kostenpflichtigem Personal-Training.
3. Der Racketbereich wird in einem zeitlichen Umfang von 60% an Nicht-Mitgliedern vergeben.
4. Der Wellness-Bereich wird zu 80% durch Mitglieder genutzt.

BAB 1			Hilfskostenstellen (HiKSt)		Hauptkostenstellen (HKSt)							
			Allgemeine Hilfskostenstelle		Fertigungskostenstellen						Verwaltung	Vertrieb
			Hausverw.		Training	Gruppenfitness	Bar	Ernähr.-kurse	Wellness	Racket		
1	Gehälter der Festangestellten	335.136	15.850	-	58.370	27.630	35.242	2.696	-	-	132.692	62.656
2	Gehälter der Honorarkräfte	31.130	-	-	5.356	16.187	9.587	-	-	-	-	-
3	Weiterbildungskosten	12.124	-	-	2.425	1.212	1.212	1.212	-	-	3.637	2.426
4	Kalk. Zinsen	39.420	1.341	-	7.807	4.534	1.695	1.341	4.968	14.786	1.695	1.252
5	Kalk. Abschreibung	66.605	666	-	33.302	6.660	3.330	1.332	6.660	11.989	1.332	1.332
6	Werbekosten	66.874	-	-	-	-	-	-	-	-	-	66.874
7	Raum- und Energiekosten	176.929	176.929	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Reinigungsfirma	27.000	27.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	Lizenz	6.480	-	-	-	6.480	-	-	-	-	-	-
10	Sonstige Kosten	29.848	2.215	-	8.149	4.933	2.583	1.415	2.361	4.804	1.233	2.155
11	Summe Primäre Gemeinkosten	791.546	224.001	-	115.409	67.637	53.650	7.996	13.990	31.579	140.590	136.695

Tab. 4: Zuordnung der Kostenarten auf die Kostenstellen

BAB 2			Hilfskostenstellen (HiKSt)		Hauptkostenstellen (HKSt)							
			Allgemeine Hilfskostenstelle		Fertigungskostenstellen						Verwaltung	Vertrieb
			Hausverw.		Training	Gruppenfitness	Bar	Ernähr.-kurse	Wellness	Racket		
11	Summe Primäre Gemeinkosten	791.546	224.001	-	115.409	67.637	53.650	7.996	13.990	31.579	140.590	136.695
12	Umlage Hausverw.	-	-	-	50.400	25.760	5.040	5.040	26.880	100.800	5.040	5.040
13	Summe Gemeinkosten	-	-	-	165.810	93.397	58.690	13.036	40.870	132.379	145.630	141.735

Tab. 5: Weiterverrechnung der Kostenstelle Hausverwaltung auf die nachgelagerten Kostenstellen

5. Die Leistungen von Verwaltung und Vertrieb kommen zu 95% den Mitgliedern zugute.
6. Zudem soll ein Gewinnanteil am Mitgliedsbeitrag von 15% erzielt werden.

Damit entfallen auf die Mitglieder insgesamt Gemeinkosten von 651.941 Euro. Unter der o. g. Annahme, daß die moderate Zunahme der Mitgliederanzahl keine Erhöhung der Gemeinkosten nach sich zieht, kommen jährliche Kosten pro Mitglied in Höhe von 325,97 Euro zusammen.

Geht man davon aus, dass eine einfache Preispolitik implementiert werden soll – so soll keine preisliche Differenzierung etwa in Form von Premiumbeiträgen oder Rabatten vorgenommen werden, ist zu den Durchschnittskosten der Gewinnzuschlag (15% des Nettomitgliedsbeitrags) zu addieren und darauf die Mehrwertsteuer zuzuschlagen. Damit ergibt sich ein jährlicher Bruttomitgliedsbeitrag von 456,36 Euro oder ein monatlicher Beitrag von 38,03.

Jährlicher Mitgliedsbeitrag	
Gesamtkosten pro Mitglied	325,97 €
Gewinnzuschlag	57,52 €
Nettomitgliedsbeitrag	383,49 €
MwSt 19%	72,86 €
Bruttomitgliedsbeitrag	456,36 €
mtl. Beitrag	38,03 €

Tab. 7: Kalkulation des monatlichen Beitragssatzes

Dieser Monatsbeitrag ist nun vor dem Hintergrund der Konkurrenzsituation und der eigenen Positionierung auf dem Markt anzupassen (siehe hierzu etwa Daumann & Römmelt 2009a; 2009b). So können ungünstige Kostenstrukturen vergleichbarer Anbieter u. U. auf der einen Seite zusätzliche Preisgestaltungsspielräume eröffnen. Sind dagegen die Angebote der Konkurrenten als wesentlich preisgünstiger einzustufen, so müssen kurzfristig Kostensenkungspotentiale eruiert und ausgeschöpft werden oder die Preisgestaltung überdacht werden. So werden beispielsweise die Kostenstellen Racket und Wellness zu 40% bzw. zu 80% dem Mitgliedsbeitrag zugeschlüsselt. Eine

BAB 2			Hilfskostenstellen (HiKSt)		Hauptkostenstellen (HKSt)							
			Allgemeine Hilfskostenstelle		Fertigungskostenstellen						Verwaltung	Vertrieb
			Hausverw.		Training	Gruppenfitness	Bar	Ernähr.-kurse	Wellness	Racket		
13	Summe Gemeinkosten	-	-	-	165.810	93.397	58.690	13.036	40.870	132.379	145.630	141.735
14	Anteil Mitglieder	-	-	-	95%	100%	50%	100%	80%	40%	95%	95%
15	Summe Kosten Mitglieder	651.941	-	-	157.519	93.397	29.345	13.036	32.696	52.952	138.348	134.648

Tab. 6: Ermittlung der den Mitgliedern zuzurechnenden Gemeinkosten

veränderte Preisgestaltung könnte nun dergestalt aussehen, dass beide Bereiche auch für Mitglieder nur noch gegen Entgelt zugänglich sind. Damit würde das Fitnessstudio seine Kernleistungen zu einem günstigeren Beitragssatz auf dem Markt anbieten und eventuell die Anzahl der Mitglieder steigern können. Allerdings könnte die Auseinzelung einzelner Leistungen dazu führen, dass diese nunmehr im geringeren Umfang nachgefragt werden und damit bei gleicher Kostenstruktur der Gesamtumsatz zurückgeht. Zudem dürfte vor allem in der Übergangsphase mit Irritationen auf Seiten der Altkunden zu rechnen sein, was durchaus zu einer Abwanderung dieser Kunden führen kann.

Insgesamt ist bei der Fallstudie dem Aspekt der Wirtschaftlichkeitskontrolle und der Auslotung von Kostensenkungspotentialen nicht weiter nachgegangen worden. Hier könnte etwa ausgehend von den Daten, die der Arbeitgeberverband Deutscher Fitness- und Gesundheitsanlagen (DSSV) zur Verfügung stellt (DSSV 2010), eine Orientierung der eigenen Kostensituation an den Durchschnittskosten anderer Studios vorgenommen und auf dieser Basis Potentiale identifiziert werden.

Fazit

Die Erfassung der Kosten eines Fitnessstudios erlaubt zunächst einen Einblick in die Kostenstruktur und ermöglicht damit einen Vergleich mit anderen Fitnessstudios. Auf diese Weise lassen sich zumindest ansatzweise Kostensenkungspotentiale eruieren und auch ausschöpfen. Zudem kann ausgehend von einer derartigen Erfassung der Kosten der Beitragssatz sorgsam und fundiert kalkuliert werden. Ob der damit kalkulierte Preis für die tatsächliche Preisgestaltung übernommen wird, hängt maßgeblich von der Konkurrenzsituation und der gewählten Positionierung ab.

Literatur

- Daumann, F., Römmelt, B. (2009a), Nicht nur Bodybuilder. Kundensegmentierung im Fitnessstudio: Basis einer Marketingstrategie, in: econmag.de, Nr. 10/2009, ISSN 1864-9297.
- Daumann, F., Römmelt, B. (2009b), Zielgruppe Studenten: heterogen statt uniform, in: shape up Business, 17. Jg. (Heft 3/Juli 2009), S. 10 – 12.
- DSSV (2010), Eckdaten 2009 der deutschen Fitness-Wirtschaft, Hamburg.

Zum Autor:



Prof. Dr. Frank Daumann
Friedrich-Schiller-Universität Jena
Institut für Sportwissenschaft
Seidelstraße 20
07749 Jena
Telefon: (0 36 41) 94 56 41

E-Mail: frank.daumann@uni-jena.de

Frank Daumann ist Professor für Sportökonomie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena und wissenschaftlicher Leiter des MBA-Studiengangs Sportmanagement. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Sportökonomie und die Gesundheitsökonomie. Im Bereich der Sportökonomie setzt sich Frank Daumann insbesondere mit der Analyse einzelner Sportmärkte, Fragen des Dopings, dem Qualitätsmanagement in Sportorganisationen sowie der Vermarktung des Sports auseinander.

Besuchen Sie uns auch im Internet unter:

www.sport-und-management.de

Hier finden Sie alle Ausgaben als pdf zum kostenlosen Download.