

Neue Geldquellen im Club

Die Idee der Mikro-Profitcenter und neue Verkaufsstrategien



Was bewegt Studiobetreiber und was können sie selbst bewegen, um erfolgreicher zu sein? Eine Wirtschaftskanzlei gibt Geschäftsführern Handlungsempfehlungen zur Einrichtung von Mikro-Profitcentern und Verkaufsstrategien sowie zur Optimierung von Betriebsabläufen.

Viele Studiobetreiber suchen regelmäßig nach Einsparmöglichkeiten, um schließlich dann doch irgendwann zu der Einsicht zu kommen, dass sie auf der Kostenseite allmählich an ihre Grenzen stoßen. Entsprechend richten sie ihre Aufmerksamkeit verstärkt auf die Steigerung des Umsatzes. Die Wirtschaftskanzlei Dr. Schneider, Laux & Partner hat Erfahrungen zu den Herausforderungen im Vertrieb von Freizeit- und Fitnessanlagen in sieben Handlungsempfehlungen zusammengefasst. Dabei geht es auch darum, wie sich Mitgliederzufriedenheit und Umsätze erhöhen lassen, während gleichzeitig gespart wird. Die beiden Ziele schließen sich nicht aus. Beispiele aus der Praxis belegen, dass Umsatzsteigerungen bei gleichzeitiger Kostensenkung möglich sind. Ein Fitnessstudio in Freiburg hat das geschafft, indem es sein Vertriebsmodell radikal vereinfachte und dabei die Bedürfnisse seiner Mitglieder stärker in den Fokus rückte. Stellschrauben waren eine Bedarfsanalyse und die Trainingsbetreuung.

Den Vertrieb auf den Kopf stellen

Zur radikalen Umstellung im Vertrieb gehörte zunächst eine detaillierte Bedarfsanalyse schon im Verkaufsgespräch. Aus der Analyse ergab sich die Möglichkeit, die Strategie bei der Trainingseinweisung

zu verändern und den Verkauf von Zusatzleistungen stärker zu berücksichtigen, als bisher. Die Trainer erhielten dabei die Möglichkeit, ihren Kunden zusätzliche und wirklich sinnvolle Dienstleistungen anzubieten, die die Mitglieder bei der Erreichung ihrer individuellen Trainingsziele unterstützen. Bekannte Beispiele für solche Zusatzleistungen sind Angebote wie Personal Training, Gesundheitschecks, die Nutzung von Hypoxigeräten, Vibrationsplatten und Ärztenetzwerke im Sinne Medical Fitness.

Die Einweisungen selbst ließen sich auf diesem Wege um durchschnittlich 15 Minuten verkürzen. Durch das veränderte Verständnis, Trainer nicht als Verkäufer zu sehen, sondern sie als Ratgeber für die Mitglieder einzubinden, kann ein Clubbetreiber dem Anspruch seiner Trainer gerecht werden und Umsatzziele verfolgen. Denn Trainer wollen keine Verkäufer sein, sondern ihren Kunden sinnvoll weiterhelfen. Auf diese Weise konnten die Umsätze von Zusatzleistungen in Freiburg deutlich gesteigert werden, ohne die Verkaufskapazitäten zu erhöhen. Im Ergebnis verdoppelte sich zudem die Trainingsfrequenz von Neumitgliedern und die Einmalumsätze stiegen um durchschnittlich 145 Prozent innerhalb einer Saison.

Anzeige

Link-Tipp

Besuchen Sie uns unter:
www.bodylife.com/icg

INDOOR CYCLING
GROUP

Weniger ist mehr

In einem zweiten Schritt wurde die Zahl der Vertragsarten um fast ein Viertel verringert, um die Komplexität der bestehenden Preisstaffeln zu reduzieren. Nachgelagerte Abläufe in der Mitgliederverwaltung konnten so vereinfacht werden. Dieses Vorgehen führte zu Kosteneinsparungen und schaffte freie Ressourcen für den Kundenservice. Die zusätzlich gewonnene Zeit wurde genutzt, um Mitglieder zurückzugewinnen, die gekündigt hatten. Das Beispiel in Freiburg zeigt, worauf es bei diesem Balanceakt zwischen Umsatzsteigerung und Kostenmanagement ankommt: Die kostensparenden Veränderungen sollten vom Mitglied entweder gar nicht oder positiv wahrgenommen werden.

Mikro-Profitcenter aufbauen

Vor allem Studiobetreiber, die die wesentlichen Vertriebskanäle und Mitgliedersegmente schon bearbeiten, haben es schwer, Wachstumspotenziale aufzuspüren. Für diese Anlagen ist es wichtig, in verschiedenen Bereichen Zusatzgeschäfte zu generieren. Eine kleine Studiokette im Großraum Darmstadt nutzt kleine, aber vielverspre-

chende Betätigungsfelder, sogenannte Mikro-Profitcenter. Die Mikro-Profitcenter werden nicht zwingend in Eigenregie aufgebaut, sondern können durch Untervermietungen, Shop-in-Shop-Konzepte und Kooperationen mit lokalen Partnern entwickelt werden. Die Herausforderung besteht darin, wachstumsstarke Betätigungsfelder zu finden und die Marketing- sowie Verkaufsaktivitäten treffsicher auf die Zielgruppen und Standorte auszurichten.

Eine gut geführte Studiokette im Allgäu in der Nähe vom Bodensee hat über 25 Mikro-Profitcenter anhand des Wohnortes, von soziodemografischen Daten und Bewegungsvorlieben definiert. Darauf bauen die Marketing- und Verkaufsaktivitäten auf. So lockten die Studios in der Bodenseeregion mit Aktionsangeboten in der Nähe von Fahrrad- und Wanderwegen zahlreiche Freizeitsportler an. Für Fahrradfahrer und Spaziergänger wurden Cycling, Stretching und Rückenurse angeboten. Die Studios konnten dank der verfeinerten Interessentensegmentierung ihren Umsatz dauerhaft um 18 Prozent steigern – und dies in einem seit Jahren stagnierendem lokalen Marktumfeld.

Marktforschung lohnt sich

Der Ausbau neuer Mikro-Profitcenter in einer Studiokette im Schwarzwald zielte vor allem auf den Ertrag komplementärer Produkte zum Fitness- und Wellnessbereich ab. Die Kette mit fünf mittelgroßen Studios fand durch Marktforschung heraus, dass zum einen die Preissensitivität ihrer potentiellen Mitglieder regional erheblich schwankt. Zum anderen haben viele Schwaben offensichtlich ein großes Interesse an medizinischen Zusatzprodukten. Eine moderat durchgeführte Preissteigerung, die inhaltlich nachvollziehbar und transparent kommuniziert wurde, führte zu fast keinen Mitgliederabwanderungen. Es wurden Zusatzleistungen wie Ernährungsseminare, Personal Training, Beauty-Anwendungen und Rehabilitationsangebote entwickelt, durch die der Umsatz gesteigert werden konnte.

Detaillierte Informationen über den lokalen Markt ermöglichen den Clubbetreibern ein differenziertes Vorgehen beim Ausbau der Angebotspalette. Punktgenaue Vertriebsmaßnahmen tragen entscheidend zum Erfolg oder Misserfolg neuer Mikro-Profitcenter bei und können



zu Umsatzsteigerungen durch Cross-Selling führen. Cross-Selling bedeutet „über Kreuz verkaufen“. Dabei werden vorhandene Kundenbeziehungen und weitere Adressdaten z.B. von Partnern ausgeschöpft, um weitere Produkte oder Dienstleistungen zu vermarkten.

Mitgliederbeziehungen pflegen

Innovative Freizeit- und Fitnessanlagenbetreiber fragen sich ständig, wie sie die Kontakte zu ihren Mitgliedern und auch die der Mitglieder untereinander noch service- und absatzorientierter gestalten können. Ein niedersächsischer Studiobetreiber demonstrierte, welches Potential in den unterschiedlichen Gemeinschaften der Gruppenkurse steckt. Das Studio mit vielen kaufkräftigen und selbstständig tätigen Mitgliedern baute gezielt die Nutzung elektronischer Medien aus, um diese Gemeinschaft zu stärken. Dabei griff es auf Foren und die Kommunikation per SMS zurück, um Events anzukündigen oder Einladungen zu versenden.



Foto: Fotolia

Die bereits vorhandenen sozialen Netzwerke im Studio, sogenannte Communities, entwickelten eine starke Eigendynamik und zogen zahlreiche neue Interessenten ins Studio. Über eine differenzierte Mitgliedersegmentierung konnten Kursprofile und Events optimal vorbereitet werden. Je mehr solcher Communities sich entwickelten, umso stärker waren die Mitgliederloyalität und die Kauffreude im Studio in Bezug auf einzelne Zusatzangebote. Die Kündigungsquote fiel innerhalb von 18 Monaten um ein Viertel auf unter 26 Prozent im Jahr.

Anzeige

Link-Tipp

Besuchen Sie uns unter:
www.bodylife.com/powerplate

Operative Abläufe immer wieder auf den Prüfstand stellen

In schwachen Verkaufsphasen treten Themen wie die Neueröffnung weiterer Studios oder der Ausbau von Trainingsräumen in den Hintergrund. Stattdessen fokussieren Geschäftsführer die internen Prozesse, denn diese bergen rasch zu erschießende Optimierungspotenziale. Wer rentabel wirtschaften will, muss die Ressourcen optimal nutzen. Dabei helfen vermeintlich simple Fragen wie: Wie viel Zeit verbringen die Mitarbeiter mit administrativen Tätigkeiten, Terminkoordination und sonstigen Aufgaben, anstatt sich um Mitglieder zu kümmern? Wie präsent sind Vorgesetzte an der Verkaufsfreie? Wie sehr engagieren sie sich bei Marketingaktionen? Wie stark bringen sie sich in die Zusammenarbeit ihrer Teams ein? Wie motivieren sie das Team und haben sie Zeit für die Unterstützung und Schulung neuer Mitarbeiter?

Der Verkauf einer Studiokette in Hamburg machte auf den ersten Blick einen professionellen Eindruck; die Mitarbeiter waren engagiert bei der Sache. Dennoch ergab eine Effizienzanalyse ein Steigerungspotenzial von mehr als 25 Prozent, was einer Zeitersparnis von monatlich vier Tagen je Mitarbeiter entsprach. Wesentliche Ursachen waren eine ineffektive Callcenter-Struktur, eine komplizierte Verwaltung von Interessentendaten sowie Mängel im Verkauf. Diese Mängel wurden beseitigt, das Personal im Verkauf geschult, die Mitgliederverwaltung automatisiert und die Finanzbuchhaltung ausgelagert, was den Verwaltungsaufwand weiter reduzierte.

Ruhe bewahren

Vertrauensverlust, Unsicherheit und Mitgliederschwund sowie die zunehmende Ausbreitung von Discountern in der Fit-

nessbranche macht zahlreiche Studiobetreiber nervös. Da heißt es Ruhe zu bewahren und einen klaren Kopf zu behalten. Die Erfahrung zeigt, dass der Reiz vieler Discounter schon nach ein bis zwei Jahren verblasst. Neue Anbieter sind nicht nur eine Herausforderung, sondern können für Anlagen mit hoher Qualität und gutem Service auch eine Chance sein.

Der Betreiber einer Anlage in Frankfurt entwickelte eine vorausschauende Verteidigungsstrategie gegen einen Discounter, indem er, lange bevor der neue Wettbewerber eröffnete, seinen Altmitgliedern eine Verlängerungsoption für zwei Jahre anbot. Darin eingeschlossen waren das Training an einem neuen Geräte-Zirkel sowie zahlreiche Zusatzleistungen im Trainings-, Wellness- und Ernährungsbereich. Hinzu kamen eine gezielte Verkaufsoffensive am Standort des Discounters, wiederholte Verteilung von Werbemitteln an Haushalte, zahlreiche Promotionaktionen, Anzeigenschaltungen und Plakatwerbung, um den Start des Wettbewerbers zu stören. Das offensive Marketing und die zusätzliche Einrichtung von Mikro-Profitcentern führten dazu, dass die Discounterkette nach drei Jahren wieder vom Markt verschwand.

FAZIT Die wichtigste Erkenntnis aus zahlreichen ähnlich gelagerten Fällen ist die Fokussierung auf die eigenen Stärken. Hier sind Full-Service-Betreiber den Discountern von Haus aus überlegen, wenn ihre Studios professionell gemanagt werden. Blinder Aktionismus ist allerdings fehl am Platz. Der konsequente und durchdachte Ausbau der Angebotspalette auch in den Bereichen Bistro, Kinderbetreuung, Kurse, Wellness und Ernährungsseminaren gehört ebenso dazu wie eine gute Mitgliederbetreuung, um zukünftig erfolgreich zu bleiben.

Dr. Lars Schneider



Dr. Lars Schneider ist Partner in der Wirtschaftskanzlei Dr. Schneider, Laux & Partner am Bodensee und betreibt u.a. eigene Fitness- und Freizeitanlagen in Deutschland. Schneider war als Finanzvorstand und später CEO in verschiedenen Gesellschaften tätig, u.a. bei Bertelsmann, Deutsche Telekom, Burda Medien, Süddeutscher Verlag und Axel Springer. Ende 2008 übernahm Schneider die kaufmännische Verantwortung bei Fitness First Deutschland.
www.dslp.eu

@ Ihr Feedback

Stichwort: Profitcenter
fitness-redaktion@health-and-beauty.com