



Foto: Olly/shutterstock.com

Zukunft erfolgreich managen

ÜBERBLICK

Teil 1: Von den Besten lernen

Teil 2: Benchmarking – (Hidden) Champions & Co

Teil 3: Benchmarking innerhalb der Branche

Teil 4: Benchmarking & durch die Decke denken

Eine Schlagzeile im Handelsblatt vom 28. Mai 2014 lautete: „Deutsche Bahn entdeckt Neuland – Konzernmanager besuchen das Silicon-Valley ...“ Der Staatskonzern lernt in puncto digitale Geschäfte im kalifornischen Technologie-Mekka von den Besten der Besten. Welche Vorbilder haben Sie?

Laut der aktuellen Markenwert-Studie „BrandZ“ liegt Google weltweit mit einem Markenwert von 158,8 Milliarden US-Dollar vor der Marke Apple mit einem Markenwert von 147,9 Milliarden US-Dollar. Google hat laut Millward Brown im vergangenen Jahr das Profil der Marke als zukunftsweisender Innovationstreiber (z.B. durch die Datenbrille Google Glass) weiter ausgebaut. Apples Neuheiten hätten die Verbraucher zuletzt weniger begeistern können, so ein Statement in www.impulse.de (Zugriff am 25.5.2014). An dritter Stelle folgt IBM mit einem Markenwert von 107,5 Milliarden US-Dollar.

Wer sind unsere Idole?

Lernen von den Besten! Wer sind unsere Vorbilder? Wer sind unsere Idole? Im Unternehmer-Magazin Impulse (Ausg. 4/14) lautet die Headline „Was würde Steve jetzt tun? Wie Ihnen Vorbilder helfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen.“

Zahlreiche Menschen beschäftigen sich sehr intensiv mit den Biografien von erfolgreichen Menschen, um daraus erfolgreiche Muster, Verhaltensweisen für sich selbst abzuleiten: Für den Unternehmer Sven Franzen sind zwei Eigenschaften von Steve Jobs von hoher Bedeutung:

- visionäre Denkweise und
- absolute Perfektion.

„Steve Jobs war einer der größten amerikanischen Innovatoren – mutig genug, um anders zu denken, verwegen genug,

um zu glauben, er könne die Welt verändern, und talentiert genug, es tatsächlich zu tun“, so lautet eine Aussage des US-Präsidenten Barack Obama.

Welche Vorbilder haben Sie? In welchen Situationen helfen sie Ihnen, möglichst zukunftsweisende Entscheidungen zu treffen? Möglicherweise arbeiten Sie auch mit externen Beratern, um in bestimmten Bereichen „Lücken“ zu schließen oder den Abstand zur „Konkurrenz“ auszubauen.

„Vom Besserwisser zum Bessermacher“

„Vom Besserwisser zum Bessermacher“ lautet der Titel des Branchenreportes von BRAND EINS und Statistica (Ausgabe Mai 2014) zu Unternehmensberatungen. Laut dieser Studie wird die Expertise des externen unabhängigen „Beobachters“ weiterhin wichtig und unverzichtbar bleiben. Die Bestenliste und die durchaus kritische Darstellung dieser Zukunft mit einem Marktvolumen von rund 22 Milliarden Euro ist durchaus empfehlenswert.

Wenn Sie ein Benchmarkingprojekt zum ersten Mal durchführen, sollten Sie einen externen Profi idealerweise als Moderator einbinden. Externe professionelle Berater beherrschen Veränderungsprozesse, beschleunigen wichtige Abläufe, nutzen vorhandene Ressourcen besser und erzielen damit tendenziell wesentlich bessere Ergebnisse. Benchmarkingexperten kommen zudem wesentlich schneller und gezielter an relevante Daten.

Benchmarkingprojekt(e)

Ein Benchmarkingprojekt dient dem Ziel der Weiterentwicklung der nachhaltigen Leistungsfähigkeit im Unternehmen. In der Abbildung 1 finden Sie im Überblick einige mögliche Vor- und Nachteile von Benchmarking.

Bei einem Benchmarkingprojekt muss das Unternehmen exakt festlegen, in welchen Bereichen nach besten Lösungen gesucht wird. Im Handbuch der weltbesten Strategien nach Scheuss findet man folgende Best-Practice-Prinzipien:

- Mehrere kontinuierliche Verbesserungsprozesse gleichzeitig anstreben,
- Managementebenen kürzen und Hierarchien flacher gestalten,

- neue Technologien frühzeitig und intelligent nutzen,
- globale Überlegungen und Vergleiche anstellen,
- enge Beziehungen mit Kunden und Lieferanten pflegen,
- Fähigkeiten der Mitarbeitenden durch Trainings steigern.

Oftmals dienen Vergleiche mit Branchen Kennzahlen, eine Stärken-Schwächen-Analyse als Initialzündung für ein Projekt. In Teil 3 dieser Artikelserie wurden einige Eckdaten der deutschen Fitnesswirtschaft 2014 vorgestellt. Absolute Spitzenwerte bei der Kundenbindung lagen im Bereich knapp unter der 90%-Marke. Somit liegt die Fluktuationsquote in Spitzenunternehmen bei 10%. Durchschnittswerte liegen im Bereich der 26%. Die Fluktuationsquote für ein Gesundheitsstudio mit durchschnittlich 1.500 Mitgliedern liegt bei knapp 40%. Somit beträgt die Leistungslücke zum Durchschnitt 14% und die Lücke zu den Bestwerten rund 30%. Die Kundenbindungsquote ist von vielen Faktoren abhängig. Möglicherweise können die Abgänge auch einzelnen Mitarbeitern zugeordnet werden und man stellt mit Erstaunen fest, das die Fluktuationsquote bei dem besten Mitarbeiter bei 18%

Benchmarking	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Gezielte(re)s „Treffen“ der Kundenanforderungen • Planmäßige Beseitigung der Unterschiede zum Klassenbesten (...idealerweise mit Überholmanöver) • Bestimmung möglichst objektiver Kennzahlen (z.B. Produktivitätsmaße) • Bewährte Methoden oder Prozesse (Best Practises) können auf das eigene Unternehmen übertragen werden • Ressourcenschonung: Das „Rad“ muss nicht permanent neu erfunden werden • Schnelleres Erkennen technologischer/ökologischer/sozialer Innovationsschübe • Motivation der Mitarbeiter - Professionelles Change Management vorausgesetzt • Hohes Innovationspotenzial • Erlangung einer führenden Wettbewerbsposition 	<ul style="list-style-type: none"> • Relativ wenig Fachleute mit entsprechendem Erfahrungsschatz • Zugriff zu relevanten Informationen noch nicht ausgereift • Relativ langsame Verbreitung in Deutschland • Aufwand/Kosten sind nicht zu unterschätzen • Gefahr des (blinden) Kopierens statt Übertragens von Erfolgsfaktoren • Auswahl von Benchmarking-Partnern (Know-how) • Vergleichbarkeit je nach Benchmarkingobjekt nicht immer gewährleistet • Teilweise schwieriger Transfer von branchenfremden Methoden oder Prozessen, erfordert oftmals Kreativität
<p>Die Vor- und Nachteile können/müssen je nach Benchmarkingform und -objekt spezifiziert werden!</p>	

Abbildung 1: Eigene Darstellung von Karl Drack nach Siebert/Kempf und Kerth et al. (leicht verändert)



Ihr Wettbewerbsvorteil: Mitarbeiterqualifikation

- Lehrgänge:**
- Fitnessfachwirt IHK
 - Athletiktrainer
 - Marketingmanager
 - Mental Coach
 - Fachkraft BGM
 - Ernährungstrainer
- ... über 50 Lehrgänge

Individuelle Kundenbetreuung durch ausgebildete Mitarbeiter ist ein Unterscheidungsmerkmal, das Mitbewerber nicht direkt kopieren können. Qualifikation wird so zum Erfolgsfaktor. Mit den staatlich geprüften und zugelassenen BSA-Lehrgängen qualifizieren Sie Ihr Personal schrittweise vom Basis-Lehrgang bis auf „Meister“-Niveau mit IHK-Abschluss, z. B. zum Fitnessfachwirt IHK.

Vorteile

- Start jederzeit möglich
- Bundesweite Lehrgangszentren
- Flexibler Fernunterricht mit kompakten Präsenzphasen
- Betreuung durch Fernlehrer
- Unterricht in Kleingruppen
- Modulare Lehrgangsstruktur
- Unterschiedliche Fachbereiche
- Diverse Förderungen möglich



Jetzt kostenlos Infos anfordern!



BSA-Akademie
Prävention, Fitness, Gesundheit
School for Health Management

Tel. +49 681 6855-0 • www.bsa-akademie.de

liegt. Somit wäre durchaus interessant, was dieser Mitarbeiter erstens als interner „Benchmark“ kompetenzmäßig auf die Beine stellt und was die restlichen Mitarbeiter daraus lernen könnten. Weitere Datenanalysen führen zu weiteren Erkenntnissen. Möglicherweise fördert die hohe Mitarbeiterfluktuation auch die hohe Kundenfluktuation.

Sollte ein Benchmarkingprojekt über mehrere Monate die Fluktuation innerhalb eines Jahres um 10% senken, würde sich der Abgang um 150 Mitglieder verringern. Bei einem Durchschnittsumsatz von rund 800 Euro pro Mitglied jährlich würden insgesamt 120.000 Euro Mehrumsatz generiert werden. Selbst wenn das Benchmarkingprojekt mit Gesamtkosten von ca. 60.000 Euro angesetzt werden würde, wäre die Investition bereits nach einem halben Jahr amortisiert. Oftmals ist ein solches (erfolgreiches) Projekt Anstoß für weitere gezielte Schritte.

Unternehmenskultur/Leitwerte

Auszug aus einem Unternehmenshandbuch

- Wir fördern Gesundheit, körperliche und geistige Fitness und sehen dies als Voraussetzung für ein positives Lebensgefühl, hohes Leistungspotential und eine hohe Lebensqualität.
- Kompetenz, Ehrlichkeit, Vertrauen, Respekt und Fairness sind für uns maßgebliche Werte. Sie sind die Basis für dauerhaft hohe Leistungen und in unseren Spielregeln integriert.
- Wir sind ein nachhaltig wachstums- und ertragsorientiertes Unternehmen, das ständig versucht sich im Sinne von Qualität und Innovation weiterzuentwickeln. Wir wissen: „Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit!“
- Regelmäßige Marktanalysen – innerhalb und außerhalb – der Gesundheitsbranche sind wichtige Meilensteine für unser Dienstleistungsportfolio und permanente Prozessoptimierungen. *Vivere militare est!*
- Wir messen uns gerne mit den „Besten“. Wir lernen gerne und schnell von anderen Abteilungen, anderen Unternehmen und anderen Branchen. Es macht uns auch Spaß, den Einen oder Anderen zu „überholen“. Mit Benchmarking, KVP etc. sind wir bestens vertraut.
- Wir besitzen eine hohe Kompetenz: fachlich, methodisch, persönlich, sozial-kommunikativ und umsetzungsorientiert. Wir bilden uns auf allen relevanten Ebenen ständig weiter. In einigen Bereichen gelten wir als Spezialisten. „Vorsprung durch Kompetenz“ lautet unser Credo.
- Last but not least: „Wer aufhört besser zu werden, hat aufgehört gut zu sein.“ ...und „Wir begnügen uns nicht mit schönen Träumen, wir wollen schöne Wirklichkeiten!“

Abbildung 2: Eigene Darstellung von Karl Drack

Beobachten – vergleichen – offen sein für das Beste

Benchmarking ist kein Ersatz für eigene mangelnde Kreativität. Durch Benchmarking wird oftmals erstmalig bewusst, dass andere Unternehmen in bestimmten Bereichen wesentlich produktiver und leistungsfähiger sind.

Es müssen ja nicht – können sogar nicht – immer die Besten herangezogen werden. Manchmal genügen auch Anregungen, die erfolgreich bzw. gut sind. Dann spricht man auch oftmals von „Good Practices“ bzw. „Successful Practices“. Entscheidend ist, dass sich Ihr Unternehmen verbessert. Es müssen nicht immer riesen Sprünge sein. Stupides Nachahmen wird auch in den wenigsten Fällen funktionieren. Ein interessanter und kritischer Artikel von Kieser und Wellstein zum Thema „Best Practices des Managements – nur eine gut verkaufte Illusion?“ ist in der Zeitschrift „Wirtschaftspsychologie aktuell“ zu finden.

Hohe Leistungen im Unternehmen können dauerhaft nur von kompetenten Mitarbeitern erbracht werden. Anregungen von außen sind unentbehrlich. Wichtige Teilkompetenzen für ein professionelles Change-Management sind für Mitarbeiter und Führungskräfte in ihrer Vorbildfunktion vor allem folgende:

- Lernbereitschaft,
- Innovationsfreudigkeit,
- Offenheit für Veränderungen und
- Impulsgeben.

Von sehr hoher Bedeutung ist die gelebte „permanente Weiterentwicklung“, idealerweise schriftlich ausgedrückt, in der Unternehmenskultur (siehe Abbildung 2). Kleine Schritte und große Sprünge zu verbinden ist die Kunst einer erfolgreichen Unternehmensführung.

Durch die Decke denken – Next Practice

International agierende Branchen wie die Automobilindustrie vergleichen sich über allgemein gültige Produktivitätsmaßstäbe. Somit verändern sich permanent die Benchmarks. Erhebliche Leistungsunterschiede müssen erst einmal wahrgenommen werden. Während ein Gesundheitsclub „nur“ 15% seiner Mitglieder jährlich verliert, muss der andere Club knapp 50% Mitgliederschwund „verkräften“ und befindet sich durchaus in einer bedrohlichen Situation. Bei der Gestaltung von Veränderungen macht es

➤ DOWNLOAD

www.bodylife.com/themenportal/uebersicht.html

Innovations-Check für Ihr Unternehmen

In einem globalen Markt, wie er sich derzeit herauskristallisiert, gibt es keinen Protektionismus mehr, geht der stabilisierende Einfluss von Tradition und Gewohnheit mehr und mehr verloren. Das Bessere wird nahezu ohne Verzögerung zum Feind des Guten. Das große Zauberwort hierfür heißt „Innovation“.

nach Kruse Sinn, zwischen Funktionsoptimierung und Musterwechsel zu unterscheiden. Bei der Funktionsoptimierung orientiert man sich an „Best Practice“. Bestehende Verhaltensmuster werden so lange optimiert, bis der Deckeneffekt auftritt. Die Möglichkeiten, die Potenziale sind ausgereizt. Ab einem bestimmten Punkt müssen wir durch die Decke denken. Kruse spricht hier vom sog. Prozessmusterwechsel als „Next Practice“. Ein Beispiel im Leistungssport ist der Übergang zum „Fosbury-Flop“ beim Hochsprung. Die konventionelle „Straddle“-Technik lag dem Amerikaner Dick Fosbury nicht. Also veränderte er den Sprungstil. „Unorthodox“ war noch die freundlichste Vokabel, mit der seine Sprungtechnik anfangs bedacht wurde. Bis zu seinem olympischen Rekord. Fortan hieß die neue Wunderwaffe „Fosbury-Flop“.

Nach Kruse „zeigen sich auch bei dem betrieblichen Prozessmusterwechsel die erwähnte typische Verunsicherung sowie eine Tendenz zum Beharren auf dem Bestehenden. Trotz (vorerst) oft erheblicher Widerstände gibt es im freien Markt für neue Techniken, Muster etc. kein Halten mehr, wenn der Nachweis für neue Leistungsdimensionen erbracht wurde. Jeder ‚Musterwechsel‘ ist nicht nur ein Risiko, sondern auch die Chance, dem Wettbewerb eine Zeit lang klar voraus zu sein.“

Das Bessere ist des Guten Feind

Die einzige Konstante heißt Veränderung. Zunehmende Vernetzung führt zu immer größerer Dynamik. Mehr als je zuvor werden in den kommenden Jahren Prozessmusterwechsel zur alltäglichen Aufgabe in den Unternehmen gehören. In einem globalen Markt, wie er sich der-

zeit herauskristallisiert, gibt es keinen Protektionismus mehr, geht der stabilisierende Einfluss von Tradition und Gewohnheit mehr und mehr verloren. Das Bessere wird nahezu ohne Verzögerung zum Feind des Guten.

Einige „Durch-die-Decke-Denker“ hat Scherer in seinem Buch „Jenseits vom Mittelmaß“ mit zahlreichen Beispielen dargestellt, die zeigen, wie Best Practice und Next Practice umgesetzt werden kann. Er empfiehlt zwölf mögliche Strategien (unter anderem „Liefere eine packende Geschichte! Story Telling!“).

Zum Thema „Story Telling“ passt das folgende Beispiel: Am 24. Oktober 2012 sprang Felix Baumgartner im Rahmen des Projektes Red Bull Stratos aus über 39.000 Metern Höhe und durchbrach dabei die Schallmauer. Die Investition betrug nach Haller in einem Sonderheft der Wirtschaftswoche (best brands 2013) ca. 50 Millionen Euro und war ein voller Erfolg. Warum? Red Bull gewann ca. zwei Milliarden Kontakte in 140 Märkten. Der Wert der Medienberichterstattung wurde mit einer Milliarde Euro beziffert. Red Bull zählt weltweit zu den wertvollsten 100 Marken. Nach Millward Brown (BrandZ 2014) beträgt der Markenwert 10,873 Milliarden US-Dollar.

„Das geht nicht – zumindest bei uns!“, „Damit sollen sich andere die Finger verbrennen“, „Das ist zu schwierig!“ – die üblichen Killerphrasen sind zu hören. Dennoch: Viele Unternehmer und Führungskräfte werden sich immer mehr bewusst, dass die permanente Veränderung ständig voranschreitet. Die Geschwindigkeit, mit der wir das „Neue“ umsetzen, erhöht sich permanent. Zum Thema „Neuerungen, Innovationen im globalen Markt“ schreiben Heinrich von Pierer und Bolko von Oetinger auszugsweise sehr eindrucksvoll: „Das Neue ist möglich, es verlangt viel Kraft, denn es führt uns in ungeahnte Spannungen mit dem Bestehenden. Es geht an die Substanz, denn im Alten steckt unsere Identifikation. Wir müssen unseren Blick für das Neue schärfen. Unternehmen müssen sich selbst erneuern oder sie werden sterben.“ „Nichts geschieht ohne Risiko. Aber ohne Risiko geschieht auch nichts!“ (Henry Ford)

Fazit

Der Aufbruch ins Unbekannte ist immer mit Risiken und Chancen verbunden. Doch eine klar kommunizierte Unternehmensvision, eine innovative Unternehmenskultur und das Verständlichmachen konkreter Projekte bei den Betroffenen erhöht die emotionale Bereitschaft erheblich, sich auf die Veränderung einzulassen. Machen Sie sich und Ihr Team auf den „Sprung“ und finden Sie eine gute Mitte zwischen Best und Next Practice. Karl Drack

Kerth, K./Asum, H./Nüchrich, K. P.: Die besten Strategietools in der Praxis. 2011
 Scheuss, R.: Handbuch der Strategien. 2008
 Siebert, G./Kempf, S./Maßbalski, O.: Benchmarking. 2008
 Baumgartner, F.: Himmelsstürmer. 2013
 Scherer, H.: Jenseits vom Mittelmaß. 2010
 Kieser, A./Wellstein, B.: Best Practises des Managements – nur eine gut verkaufte Illusion?
 In: Wirtschaftspsychologie aktuell. 1/2013
 Erbelding, J./Ramge, T.: Durch die Decke denken. 2013
 Deutsches Benchmarking Zentrum – Infos: www.benchmarkingforum.de



Karl Drack – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten in Linz (A) und Passau. Langjähriger Geschäftsleiter und seit 1998 knapp 60 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 400 Einzelcoachings. Seit 1998 Dozent und Prüfer an der BSA und DHfPG.
 Infos: www.emkarldrack.de



„Mich interessieren nur
 Deine inneren Werte!“



reddot award 2014
 winner



CE 0120



U.S. patent U.S. 5720206



Canada patent C.N. 2225184



Japan patent



ISO13485



ISO9001



Korea Food & Drug Administration



InBody Deutschland

Tel.: + 49 (0) 6196 769 1662
 Mail: erfolg@InBody.de

www.InBody.de

Referenzen finden Sie unter
www.inbody.de/referenzen

Kontaktieren Sie uns und lernen Sie unsere Erfolgskonzepte zur Neukundengewinnung und Kundenbindung kennen!