

Teil 7: Kritische Analyse

Das **Ergebnis** zählt



Ein elementarer Bereich im Qualitätsmanagement sind die Ergebnisse; sie sind die Basis für weitere Optimierungsmaßnahmen innerhalb des Unternehmens. Im letzten Teil unserer Serie geht es um die kritische Analyse der Ergebnisqualitäten und die daraus abgeleiteten Impulse zur Optimierung von Struktur- und Prozessqualitäten in den unterschiedlichen Geschäftsbereichen einer Fitnessanlage.

Übersicht

- Teil 1: Erfolgreich über Qualität
- Teil 2: Führung & Change Management
- Teil 3: Vision, Mission, Qualitätsziele & Co.
- Teil 4: Mitarbeiter, Teams & Co.
- Teil 5: Prozesse clever managen
- Teil 6: Der Qualitätskreis ist rund
- Teil 7: Nur das Ergebnis zählt!**

Literatur:
 Branchenbericht Fitness 2011 – www.sparkassen-shop.de
 Badura et al.: Fehlzeitenreport. 2011
 Rieger, T.: Differenzierung durch Qualität. In: Daumann et al.: Strategisches Management für Fitnessstudios, Sciamus – Sport und Management. Ausgabe 3/2012 – www.sport-und-management.de
 Hoeth, U./Schwarz, W.: Qualitätstechniken für die Dienstleistung. 2002
 Kostka, C./Kostka, S.: Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess. 2008
 Kamiske, G.F./Brauer, J. P.: ABC des Qualitätsmanagements. 2008
www.zoe.ch – Unternehmen Vertrauen. Zeitschrift für Organisationsentwicklung. 1/2012
www.wirtschaftswoche.de
www.wirtschaftspsychologie.de

Foto: Shutterstock/Dust

Exklusiver Service

unter www.bodylife.com/service

Fragebogen für Mitarbeiter zum Thema „Arbeitszufriedenheit“

Was ist den Deutschen wirklich wichtig? Eine aktuelle Umfrage von TSN Emnid (Befragungszeitraum Juli 2012), dargestellt in der ZEIT (Nr. 34 vom 16. August), liefert folgende Ergebnisse: Mit weitem Abstand an der Spitze stehen „Gesundheit“, „Zufriedenheit mit der persönlichen Lebenssituation“ sowie „Schutz der Umwelt“.

Welchen Stellenwert die Gesundheit hat, bestätigen die Schlagzeilen. Die Publikumspreise setzte sich in den vergangenen Monaten intensiv mit dieser Thematik auseinander:

- „Patient Seele – Burnout, Meditation, Sabbatical“ (Der SPIEGEL 1/2012),
- „Ein Leben im Sitzen ... insgesamt 2,5 Mio. Fehltag ... und sinnvolle Gegenstrategien“ (Süddeutsche Zeitung vom 7.4.2012),
- „Was die Seele stark macht!“ (GEO-Wissen Nr. 4/2011),
- „iSolation – Immer online, aber sprachlos“ (Stern vom 9.8.2012),
- „Die fette Gefahr – Übergewicht als eine Hauptursache von Krebs“ (ZEIT Nr. 31 vom 26.7.2012),
- „Strategien gegen Burnout“ (Wirtschaftspsychologie aktuell 2/2012).

Für die Gesundheits- und insbesondere die Fitnessbranche ergeben sich ausgezeichnete Wachstums- und Umsatzchancen. Vor allem gut geführte Unternehmen, die den gestiegenen Qualitätsanforderungen der Kunden gerecht werden, haben ausgezeichnete Wachstumschancen im Gesundheitsmarkt (siehe Branchenreport Fitness 2011 der Sparkassen).

Ebenso betont Rieger: „Fitnessdienstleistungen sind durch eine hohe Intimität und Kundefokussierung gekennzeichnet. Die Sicherstellung einer hohen Qualität ... rückt für viele Fitnessstudios in den Mittelpunkt.“ Fazit: Verlassen Sie die (tote) Mitte oder die breite Masse in Richtung Exklusivität.

Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

In jeder Organisation stellt der Grad der Arbeitszufriedenheit jedes einzelnen Mitarbeiters ein elementarer Faktor für das Unternehmen dar. Die Einflussfaktoren sind jedoch sehr vielfältig und können über unterschiedliche Stellschrauben beeinflusst werden (siehe Abb. 1).

Natürlich kann die Arbeitszufriedenheit über QM-Maßnahmen deutlich verbessert werden. In der exemplarischen Ergebnisanalyse des Fragebogens (Abb. 2) konnten während eines Zeitraums von zwölf Monaten bei folgenden Kriterien die höchsten Verbesserungen erreicht werden:

- Gute Teamarbeit (9.) + 40,7%
 - Work-Life-Balance (10.) + 23,8%
 - Führungsverhalten allg. (5.) + 26,3%
 - Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten (4.) + 23,3%
- Zahlreiche Maßnahmen (Führungsworkshop, Spielregeln, Teamworkshops, Qualitätszirkel etc.) wurden bereits in den Tei-

Aufstiegsmöglichkeiten mit individuell erstellten Karriereplänen

- Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten (aktuell 6,56 Punkte)

Maßnahmen: Verbesserungen im Bereich der Delegationskompetenz und der Change-Management-Kompetenz

Zur Weiterentwicklung der Führungsaufgabe „Ganzheitliche Gesundheit“ wird ein externer Berater/Coach mehrere Workshops und Einzelgespräche in der Führungsriege durchführen. Aktuell wird die Führungsaufgabe „Gesundheit“ vielfach als der elementare Hebel für erfolgreiche (Unternehmens-)Bilanzen eingestuft. (Näheres hierzu siehe unter anderem Badora et al. im Fehlzeitenreport 2011.)

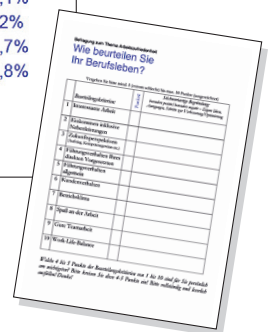
Gute Personalführung steigert den Umsatz und die Umsatzrendite erheblich, so lautet eine Kernaussage der Boston Consulting Group (BCG) und der World Federation of People Management Associations. Sie befragten in einer Studie 4.300 Personalverantwortliche, die Ehr-

Beurteilungskriterien	Ermittelte Punkte im Vorjahr	Idealpunkte	Ermittelte Punkte nach 12 Monaten	Änderung in %
1. Interessante Arbeit	5,83	10	6,45	10,6%
2. Einkommen inklusive Nebenleistung	6,02	10	6,49	7,8%
3. Zukunftsperspektiven (Aufstieg, Kompetenzgewinn etc.)	4,81	10	5,65	17,5%
4. Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten	5,32	10	6,56	23,3%
5. Führungsverhalten allgemein	5,44	10	6,87	26,3%
6. Kundenverhalten	7,84	10	7,79	-0,6%
7. Betriebsklima	5,39	10	6,31	17,1%
8. Spaß an der Arbeit	6,34	10	6,48	2,2%
9. Gute Teamarbeit	4,67	10	6,57	40,7%
10. Work-Life-Balance	4,41	10	5,46	23,8%
Gesamtpunkte	56,07	100	64,63	
Zielerfüllungsgrad in %	56,1%	100,0%	64,6%	

* 79 (90) ausgewertete Fragebögen in Befragung 1 (2)

Abb. 1: Für eine Mitarbeiterbefragung (anonym oder auch für persönliche Einstellungs- und/oder Jahresgespräche) inklusive Verbesserungsvorschläge befindet sich im Downloadbereich ein Fragebogen mit der Struktur nach Abbildung 2.

Abb. 2: Download-Fragebogen



len 2–6 dargestellt. Für die nächsten zwölf Monate werden in unserem Beispielunternehmen weitere konkrete Ergebnisse festgelegt. Insgesamt soll der Zielerfüllungsgrad von derzeit 64,63% auf über 70% optimiert werden. Folgende drei Beurteilungskriterien sollen dabei intensiviert werden:

- Interessante Arbeit (aktuell 6,45 Punkte) **Maßnahmen:** Jobrotation, neue Projekte (Gesundheitswoche, BGM, Networking etc.),
- Zukunftsperspektiven (aktuell 5,65 Punkte) **Maßnahmen:** gesteigerte Aus-/Weiterbildungsaktivitäten, transparentere

lichkeit, Glaubwürdigkeit und Vertrauen als wesentliche Werte definierten.

Kundenbezogene Ergebnisse

Die kundenbezogenen Ergebnisse spiegeln sich in den unterschiedlichen Bereichen wider. Regelmäßige repräsentative Analysen zur Kundenzufriedenheit sind unverzichtbar. Mögliche Ergebnisse einer Kundenbefragung sehen Sie in Abbildung 3. In dieser Auswertung wird die Mission („health in best quality“) in der ersten Befragung mit der Gesamtnote von 2,36 eindeutig. Die schlechtesten Werte hatten in der Befragung folgende Bereiche:

Geschäftsjahr beginnt am 1.4. und endet am 31.3.

Schlüsselfergebnisse in einem Gesundheitsclub

mit Spezialisierung im Bereich BGM*

Schlüsselgrößen (auszugsweise)	IST 2011	ZIEL 2012	IST 2012	IST-Vergleich 2011 und 2012	ZIEL-IST Vergleich 2012
Kundenzahl	1335	1750	1914	43,37%	9,37%
Kundenfluktuation	35,53%	33,00%	29,10%	-6,43%	-3,90%
Umsatz bestehender Geschäftsfelder	903.551 €	1.226.430 €	1.495.038 €	65,46%	21,90%
mtl. Durchschnittsumsatz/Kunde	56,40 €	58,40 €	65,09 €	15,41%	11,46%
Neues Geschäftsfeld BGM* in Vorbereitung	-	2-3 Pilotprojekte 75.000 €	2 Pilotprojekte 98.000 €	nicht möglich	wie geplant 30,67%
Umsatz "BGM"	-	75.000 €	98.000 €	nicht möglich	30,67%
Umsatz gesamt	903.551 €	1.301.430 €	1.593.038 €	76,31%	22,41%
Kosten gesamt	828.918 €	1.167.903 €	1.440.749 €	73,81%	23,36%
Gewinn absolut	74.633 €	133.527 €	152.289 €	104,05%	14,05%
Umsatzrendite	8,26%	10,26%	9,56%	1,30%	-0,70%
Eingereichte Verbesserungsvorschläge	nicht durchgeführt	1500	2967	nicht möglich	97,80%
Identifizierte Zahl von Fehlern	nicht durchgeführt	4000	6890	nicht möglich	72,25%
Floprate bei Einführung von neuen Produkten/DL	73%	65%	56%	-17,00%	-9,00%
Kooperationspartner**	5	10	8	60,00%	-20,00%
Attraktivität als Arbeitgeber***	5,3	5,9	6,21	17,17%	31,00%

* BGM: Betriebliches Gesundheitsmanagement
 ** zur Positionierung als Gesundheitsclub und Spezialist für Betriebliches Gesundheitsmanagement
 *** Befragung wurde erstmalig in Anlehnung an "great-place-to-work" durchgeführt (max. Punktezahl: 10)
 **** Qualitätsmanagement. Im Vorfeld fanden gezielte Analysen bei Spitzenreitern (Benchmarking) in puncto QM innerhalb und außerhalb der Gesundheitsbranche statt.

Abb. 5: Unternehmerische Ergebnisanalyse

Qualitätsmanagement

Ergebnisse einer Kundenbefragung* im Gesundheitsclub XY

Durchschnittsnoten**

	Befragung 1 im Vorjahr	Befragung 2 nach 12 Monaten	Änderung in %
Ø Allgemein	2,27	1,99	12,3%
Ø Rezeption-Theke	2,75	2,04	25,9%
Ø Fitness Classic	2,11	1,88	10,9%
Ø Group Fitness	1,98	1,59	19,7%
Ø Shop	2,44	2,18	10,6%
Ø Kinderparadies	2,26	1,98	12,4%
Ø Wellnessbereich	1,96	1,99	-1,5%
Ø Beratung/Verkauf	2,87	2,03	29,3%
Ø Umkleide/Dusche	2,57	2,12	17,4%
GESAMTNOTE	2,36	1,98	16,1%

* 341 (249) ausgewertete Fragebögen in Befragung 1 (2)
 ** Schulnotenskala 1-5

Abb. 3: Ergebnisse der Kundenbefragung

Kundenzufriedenheit - Teilergebnisse im Bereich:

	Befragung 1 im Vorjahr	Befragung 2 nach 12 Monaten	Änderung in %
REZEPTION/THEKE			
Gesamteindruck	2,46	1,98	19,5%
Freundlichkeit allgemein	2,56	1,95	23,8%
Aufmerksamkeit	2,34	1,93	17,5%
Kompetenz	3,20	1,97	38,4%
Schnelligkeit	3,03	2,07	31,7%
Getränkeangebot	2,45	1,75	28,6%
Speisenangebot	3,34	2,32	30,5%
Preis-/Leistungsverhältnis	3,19	2,04	36,1%
Musik	2,56	2,14	16,4%
Hygiene & Ordnung	2,54	1,89	25,6%
Ambiente	3,13	2,20	29,7%
Aktionen	2,57	2,25	12,5%
Verabschiedung	2,32	1,97	15,1%
Ø Rezeption-Theke	2,75	2,04	25,9%

** Schulnotenskala 1-5

Abb. 4: Einzelauswertung

- Anzahl der Dankes-/Anerkennungsschreiben von Kunden

Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

Im Gegensatz zu den meisten Qualitätsmodellen beinhaltet das Excellence-Modell die Kategorie „Gesellschaft“. Die Öffentlichkeit beurteilt das Unternehmen auszugsweise in puncto

- Sozialverantwortung
- Erhaltung der globalen Ressourcen
- Umweltschutz, Vermeidung von Lärm oder Gesundheitsrisiken

Ein Unternehmen gilt dann als sehr attraktiv, wenn es relativ viele hochqualitative Ausbildungsplätze anbietet. Darüber hinaus machen attraktive, leistungsorientierte Anreizsysteme beliebt. Weitere Fragen stellen sich für ein wertvolles „Image“ in der Öffentlichkeit:

- Welche positiven Auswirkungen auf die lokale Wirtschaft können wir vorweisen?
- Gehen wir als Unternehmen nachhaltig, schonend mit Energie um?
- Gibt es Qualitätszertifizierungen in unserem Hause?
- Werden Wohlfahrtseinrichtungen unterstützt?
- Gibt es positive Berichte externer Inspektoren, Kontrolleure?
- Sind wir bei den lokalen Medien als interessante Gesprächspartner in Sachen Gesundheit „gefragt“?
- Kommen Anfragen von anderen Gesundheitsanbietern (Ärzten, Physiotherapeuten, Apotheken etc.) für mögliche Kooperationen?
- Bewerben sich zunehmend attraktive Mitarbeiter durch Initiativbewerbungen?
- Gibt es Auszeichnungen, Preise durch die Öffentlichkeit?

Idealerweise gibt es in der Unternehmensphilosophie einige niedergeschriebene Leitwerte als Brücke zur Gesellschaft. Solche könnten zum Beispiel lauten:

- Wir haben die Erde nicht von unseren Ahnen geerbt, wir borgen sie uns von unseren Kindern. [Sitting Bull, Sioux]
- Lieber Geld verlieren als Vertrauen! [Robert Bosch]
- Das höchste Ziel des Kapitals ist nicht, Geld zu verdienen, sondern der Einsatz von Geld zur Verbesserung des Lebens. [Henry Ford]

Geschäftsergebnisse

Zu den unternehmerischen Schlüsselergebnissen zählen vor allem die Geschäfts-

ergebnisse, die mindestens ein Mal jährlich ermittelt werden. Abhängig von der Unternehmensform und -größe müssen manche Unternehmen auch sogenannte Geschäftsberichte erstellen und in der Öffentlichkeit publizieren. Die dauerhafte Existenz von Unternehmen hängt langfristig von positiven Geschäftsergebnissen ab. Die Ergebnisqualität ist wiederum Ausgangspunkt für eine gezielte Weiterentwicklung.

Werfen wir einen Blick auf die Ergebnisse unseres Gesundheitsunternehmens XY (Abb. 5). Dort sind auszugswweise Schlüsselergebnisse des gesamten Unternehmens dargestellt.

Unternehmerische Schlüsselergebnisse

Die Basis für zielgerichtete QM-Maßnahmen wurde durch einen strategischen Mehrjahresplan (siehe Teil 3 bL 6/2012) gelegt. Die hier dargestellten Schlüsselergebnisse mit ihren Veränderungen sind insgesamt sehr positiv. Einen Teil der erheblichen Kostensteigerung von rund 73,81% muss man durchaus als wertvolle

Investition für die Folgejahre sehen. Ein erheblicher Teil der Mehrkosten von rund 275.000 Euro wurde für notwendige interne und externe Aus- und Weiterbildungen, Schulungen, Workshops und externe professionelle Beratungsleistungen ausgegeben. In unserem Fall hat sich der Umsatz insgesamt um rund 76,31% erhöht. Diese „Investition“ hat sich insgesamt also sehr schnell bezahlt gemacht. Das ist nicht immer so. Grundsätzlich kann es durchaus etwas länger dauern, bis über ein professionelles „Qualitätsmanagement“ geerntet werden kann. Die Umsatzrendite hat sich in unserem Referenzunternehmen von 1,30%-Punkte auf 9,56%-Punkte erhöht. Der Gewinn hat sich von 74.633 Euro auf 152.289 Euro verdoppelt. Weitere wichtige Schlüsselgrößen wie Kapitalrendite (ROI), Cash-Flow etc. sind nicht dargestellt. Auch die eingereichten Verbesserungsvorschläge sind sehr positiv zu bewerten. Die geplante Anzahl der Fehler wurde insgesamt unterschätzt. Der Einsatz von Fehlerlisten hat rund 6.890 Fehler identifiziert und somit die

Möglichkeit geschaffen, um in den nächsten zwölf Monaten über weitere Struktur- und Prozessoptimierungen in den Bereich „health in best quality“ zu gelangen.

Zum Abschluss der Serie noch einen Rat für Ihre erfolgreiche Umsetzung in Sachen Qualitätsmanagement: Halten Sie den Graben zwischen Entschluss und Umsetzung möglichst gering. Leiten Sie wichtige strategische Veränderungen in Sachen QM ein – ich wünsche Ihnen erfolgreiche Schlüsselergebnisse und -erlebnisse

Karl Drack



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

Wissensdurst?

Jetzt stillen durch Probelesen!

Mit einem **kostenfreien**
Probeexemplar unserer
Top-Medien!

www.bodylife.com/Probeheft

☎ 01805 165-163*

* 14 ct/Min. aus dem deutschen Festnetz, Mobilfunk max. 42 ct/Min.

