

Magisterarbeit

Strategieentwicklung in der Fitnessbranche am Beispiel eines Fitnessstudios aus dem Medium-Preissegment

Verfasser

Gerald Bacher, Bakk.rer.nat.

angestrebter akademischer Grad

Magister der Naturwissenschaften (Mag.rer.nat.)

Wien, November 2011

Studienkennzahl lt. Studienblatt: 066 826

Studienrichtung lt. Studienblatt: Magisterstudium Sportwissenschaft

Betreuer: Mag. Dr. Karl Schörghuber

Danksagung

Ich möchte mich an erster Stelle zunächst sehr herzlich bei meinen Eltern bedanken, die mich sowohl finanziell, als auch seelisch während meines Studiums unterstützt haben.

Ebenfalls bedanken möchte ich mich bei meiner Schwester Tanja, die mir seit Beginn meines Studiums bei sämtlichen Fragen stets weitergeholfen hat.

Außerdem gilt mein Dank Herrn Dr. Schörghuber, der es mir ermöglicht hat mein Wunschthema unter seiner Betreuung zu verfassen und bei Fragen und Problemen stets ein offenes Ohr hatte.

Des Weiteren möchte ich auch dem Inhaber des Fitnesscenters City Fitness, Herrn Karl Schweighofer meinen Dank aussprechen, der mir die Möglichkeit bot, diese Arbeit für sein Fitnessstudio zu verfassen und mich im Gegenzug dafür kostenlos trainieren ließ. Nicht zu Vergessen sind natürlich alle meine Kolleginnen und Freunde, die mich während meiner Studienzeit in Wien begleitet haben, denen ich an dieser Stelle alles Gute für die Zukunft wünschen möchte.

„Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig angefertigt, keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel verwendet und alle wörtlichen oder sinngemäßen Entlehnungen deutlich als solche gekennzeichnet habe.“

Datum: _____ Name: _____

Vorwort

Bei der Wahl des Themas für meine Magisterarbeit habe ich mich für den Bereich der Strategieentwicklung entschieden, da ich mich sehr dafür interessiere, wie sich Unternehmen mit einem ähnlichen Leistungsangebot durch die Umsetzung verschiedener Strategien voneinander differenzieren können. Vor allem im Hinblick auf den stetig wachsenden Konkurrenzdruck in der Fitnessbranche, ist die Erarbeitung passender Strategien für eine Unternehmung von großer Wichtigkeit. Das Untersuchungsobjekt City Fitness kenne ich schon seit Beginn meiner Studienzeit, da ich selber dort trainiere. Es handelt sich um ein verhältnismäßig kleines Fitnesscenter, das zurzeit circa 800 aktive Mitglieder verzeichnet. Aufgrund der Höhe des Mitgliedspreises, ist es der Kategorie des Medium-Preissegments im Fitnessmarkt zuzuordnen, was im Verlauf der Arbeit noch genauer erklärt wird. Durch informelle Gespräche mit den Mitarbeiterinnen, einem durchgeführten Experteninterview mit dem Geschäftsführer Herrn Schweighofer, als auch durch meine eigene Beobachtung, konnte ich zuletzt einen Rückgang an Mitgliedern wahrnehmen. Viele Trainingskolleginnen haben das Fitnessstudio gewechselt bzw. ihre Mitgliedschaft im City Fitness gekündigt. Die Begründung dafür sehe ich darin, dass vermehrt Betriebe auf den Markt drängen, die mit neuen Strategien Kundinnen von den Mitbewerbern gewinnen. In einem Gespräch mit Herrn Schweighofer entstand deshalb die Idee, dass ich anhand meiner anstehenden Magisterarbeit passende neue Strategien für das Unternehmen entwickle, so dass das Fitnesscenter City Fitness wieder konkurrenzfähiger wird.

Ich habe in der vorliegenden Magisterarbeit versucht möglichst geschlechtsneutrale Formulierungen zu wählen, um ein flüssigeres Lesen zu ermöglichen.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	11
1.1 Fragestellungen und Erkenntnisinteresse	12
1.2 Aufbau der Arbeit	12
2. Fitness und Fitnessstraining	13
2.1 Die Entwicklung der Fitnessbranche	14
2.2 Der Stellenwert des Fitnesssports	15
3. Theoretische Grundlagen – Strategische Positionierung	16
3.1 Definition Strategie und Funktionen von Strategien	16
3.1.1 Definition strategische Positionierung	18
3.2 Unternehmensstrategie vs. Geschäftsfeldstrategie	19
3.3 Warum strategische Positionierung?	20
3.3.1 Anforderungen an eine erfolgreiche strategische Positionierung	21
4. Der Prozess der Strategieentwicklung	22
4.1 Die Relevanz der Unternehmensumwelt im Prozess der Strategieentwicklung	22
4.1.1 Die Mikroumwelt - Der Markt	24
4.1.1.1 Die Marktanalyse und Branchenattraktivität	25
4.1.1.2 Die Stakeholderanalyse	28
4.1.1.3 Die Konkurrenzanalyse	29
4.1.2 Die Makroumwelt - Das globale Umfeld	31
4.1.2.1 Die Analyse der Makroumwelt	33
4.2 Die Ressourcen eines Unternehmens	34
4.2.1 Die Rolle von Ressourcen für die Strategieformulierung	36
4.3 Die Unternehmensanalyse	37
4.3.1 Die Stärken-Schwächen-Analyse	38

5. Grundstrategien nach Porter	40
5.1 Die Kostenführerstrategie	41
5.2 Die Nischenstrategie	43
5.3 Die Qualitätsführerschaft	45
5.3.1 Die Differenzierungsstrategie	45
5.3.2 Die Spezialisierung – Fokussierung	49
5.4 Weitere Positionierungsarten	52
5.4.1 Die Preispositionierungen	52
5.4.1.1 Das Premium-Preissegment	53
5.4.1.2 Das Discount-Preissegment	53
5.4.1.3 Das Medium-Preissegment	54
5.4.2 Die konkurrenzorientierte Positionierung	55
5.4.3 Die Positionierung mit einem Pionierprodukt	55
5.4.4 Wettbewerbsvorteile durch Reaktionsfähigkeit	56
5.4.5 Der Mass Customization Ansatz	57
5.4.6 Die Positionierung über Joint-Venture-Strategien	58
5.5 Marketingstrategien basierend auf den Grundstrategien	59
 6. Wie sich Strategien im Unternehmen manifestieren	 63
6.1 Der Unternehmenszweck – Die Vision	63
6.2 Das Unternehmensleitbild	64
6.3 Corporate Identity & Corporate Design	65
 7. Die Umsetzung von Strategien mittels Balanced Scorecard	 67
7.1 Die Merkmale einer BSC	67
7.2 Die Perspektiven einer BSC	68
 8. Das Fallbeispiel „City Fitness Wien“	 70
8.1 Die Ausgangssituation	70
8.1.1 Strategie und Leitbild von City Fitness	71
8.1.2 Zusammenfassung der Ausgangssituation	71
8.2 Analysen im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses	72
8.2.1 Die Produktanalyse	72
8.2.2 Die Kundenanalyse	72

8.2.3 Die Marktanalyse	73
8.2.4 Die Konkurrenzanalyse	75
8.2.5 Die Stakeholderanalyse	76
8.2.6 Die Umfeldanalysen	79
8.3 Die Five Forces nach Porter	86
8.4 Die Branchenanalyse	88
8.5 Die kritischen Erfolgsfaktoren	92
8.6 Die Potenzialanalyse	94
8.7 Die SWOT – Analyse	101
8.8 Die neuen Strategien bzw. das neue Leitbild von City Fitness	109
8.8.1 Die neue Vision und Mission von City Fitness	111
8.9 Die Balanced Scorecard von City Fitness	112
8.9.1 Die Ziele aus der Balanced Scorecard	112
8.10 Strategische Aktionen	120
9. Fazit	125
10. Literaturverzeichnis	127
11. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	132
12. Anhang	134

1. Einleitung

Ungeachtet der wirtschaftlichen Probleme wächst die Fitnessindustrie nach wie vor.

Wie bereits in den Jahren zuvor setzt sich 2009 eine positive Entwicklung der Kettenbetriebe fort. Diese sind Betreiberinnen von mindestens drei Anlagen, die kumuliert über eine Mitgliederanzahl von mehr als 5.000 verfügen.

Dieser Zuwachs an Mitgliedschaften wurde sowohl durch neue Kundschaft vom Markt, als auch von den übrigen Marktteilnehmerinnen abgeworbenen Kundinnen, erreicht.

Das Discountfitnesscenter Mc Fit Fitness beispielsweise verzeichnete 2009 in Deutschland einen Anstieg an Clubmitgliedschaften um circa 21 Prozent. Die Klientel trainiert dort aktuell um 16,90 Euro monatlich.

Auch das Premium-Preissegment konnte auf der anderen Seite des Leistungsspektrums die Mitgliederzahlen um mehr als 5 Prozent steigern. Dem Wachstum des Discount- und Premium-Preissegments stehen allerdings sinkende Mitgliederzahlen im Medium-Preissegment gegenüber.

Letztgenannte weisen seit Jahren einen Anteilsrückgang an Mitgliedschaften auf. (Deutscher Industrieverband für Fitness und Gesundheit , 2010)

An dieser Stelle sei zunächst festgehalten, dass der Fitnessmarkt laut Deutschem Industrieverband für Fitness und Gesundheit in drei Kategorien einzuteilen ist und zwar in drei verschiedene Preissegmente. Zu unterscheiden ist das Discount-Preissegment, welches sich auf das Angebot des Gerätetrainings konzentriert und auf zusätzliche Leistungen wie Kurse, Saunen, usw. verzichtet. Dieses Segment bietet dafür einen besonders günstigen Preis, in der Regel unter 20 Euro monatlich bei einer einjährigen Bindung. Auf der anderen Seite bietet das Premium-Preissegment ein hochwertiges Kurs- und Zusatzangebot, wie Schwimmbäder, Saunen und Solarien. Auch weitere Services wie Personal Training oder Kinderbetreuung werden den Kundinnen geboten. Dieses Segment bewegt sich dafür in einer höheren Preisklasse (ab ca. 70 Euro monatlich bei einjähriger Bindung).

Zwischen diesen beiden Preissegmenten befindet sich das sogenannte Medium-Preissegment, welches weniger durch Kettenbetriebe, als vielmehr durch private Anbieterinnen von Einzelstudios, charakterisiert ist. Viele dieser Betreiberinnen bieten weder einen besonders günstigen Preis, noch luxuriöse Zusatzangebote.

Diese Entwicklung belegt die Notwendigkeit einer differenzierteren Angebotsstruktur sowie einer selektiven Segmentierung und Positionierung für Anbieterinnen aus diesem Medium-Preissegment. Insbesondere die nachhaltige Abgrenzung des Leistungsangebotes zu den Discountanbieterinnen, die sich zumeist auf das reine Angebot von Fitnessgeräten auf günstiger zu mietenden Flächen konzentrieren wird für Medium-Preissegment Fitnesscenter immer wichtiger.

Der verschärfte Wettbewerb und die ständig steigenden Ansprüche der Kundschaft unterstreichen die Wichtigkeit eines stabilen Kundenstamms, welcher die Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg und langfristiges Wachstum darstellt. Das reichhaltige Angebot am Markt macht es für die Kundinnen umso leichter das Fitnessstudio zu wechseln.

1.1 Fragestellung und Erkenntnisinteresse

Vor dem Hintergrund der eben geschilderten Problematik für Fitnesscenter aus dem Medium-Preissegment wird versucht die Frage zu klären, mit welchen Strategien sich Fitnessstudios dieses Segments gegen den enormen Druck des Discount- und Premiumpreissegments behaupten bzw. wie sie ihr Angebot durch die Entwicklung passender Strategien von dem der großen Kettenbetriebe differenzieren können. Zu diesem Zweck wird in dieser Arbeit anhand eines Fallbeispiels, nämlich einem Fitnesscenter aus dem Medium-Preissegment, ein Prozess der Strategieentwicklung, abgebildet.

1.2 Aufbau der Arbeit

Um diese Fragestellung zu klären wird zunächst einleitend kurz der Fitnesssport, sein Stellenwert und die Entwicklung in den letzten Jahren charakterisiert. Anschließend wird anhand Literaturarbeit ein Verständnis für Strategie, ihrer Funktion und ihrer Bedeutung hergestellt.

Der Hauptteil der vorliegenden Magisterarbeit beschäftigt sich mit einem Prozess der Strategieentwicklung. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Rolle des Unternehmensumfeldes, sowie den unternehmenseigenen Ressourcen. Die jeweiligen

Analysewerkzeuge, die für die Entwicklung einer Strategie eingesetzt werden können, runden diesen Teil der Arbeit ab.

Darauf aufbauend werden die wichtigsten Strategien, die im Fitnessmarkt ihre Anwendung finden, vorgestellt. Von großem Interesse sind dabei vor allem jene Ansätze, die sich von den üblichen Preis- und Qualitätspositionierungen der großen Kettenbetriebe abgrenzen.

Anschließend an diese Strategien wird skizziert, wie sich die jeweiligen Strategien eines Unternehmens nach innen und außen manifestieren.

Nach diesem theoretischen Teil werden im Rahmen eines Fallbeispiels, des sich genau in diesem zuvor erwähnten Medium-Preissegment befindenden Fitnessstudios „City Fitness“, neue Strategien entwickelt. Zunächst werden die im theoretischen Teil erarbeiteten Analysen ihre Anwendung finden, um danach adäquate und vor allem möglichst realistische Strategien zu entwickeln. Dabei wird eine große Herausforderung sein auf das begrenzte Budget des Unternehmens Rücksicht zu nehmen. Am Ende dieser Magisterarbeit werden neue Strategien mit den dazugehörigen Marketingmaßnahmen entstehen, die auf das Fitnesscenter „City Fitness“ zugeschnitten sind und als Beispiel für einen Strategieentwicklungsprozesses eines Fitnessanbieters aus dem Medium-Preissegments dient.

2. Fitness und Fitnesstraining

Um in den nachfolgenden Kapiteln der vorliegenden Magisterarbeit Strategien entwickeln zu können, werden an dieser Stelle einleitend die Begriffe „Fitness“ und „Fitnesstraining“ definiert, da sich dieser Strategieentwicklungsprozess auf ein Fitnesscenter bezieht.

„Der Begriff Fitness stammt aus dem englischen (to fit) und bedeutet, geeignet, passend, schicklich, tauglich, fähig oder bereit. Mit unserem heutigen Verständnis meinen wir mit Fitness oder fit sein, eine Reserve zu haben für körperliche Belastungen die über das alltägliche Maß hinausgehen.“ (Quelle: Dr. Gumpert.de & Fitnessonline.at)

Fitnesstraining hat demzufolge das Ziel anhand ausgewählter Übungen die motorische Leistungsfähigkeit zu erhalten bzw. zu verbessern.

In klassischen Fitnessstudios werden in der Regel ein Krafttrainingsbereich, ein Cardibereich und ein Kursbereich unterschieden.

Im folgenden Kapitel wird die Entwicklung der Fitnessbranche charakterisiert, um hervorzuheben inwiefern sich dieser Wirtschaftszweig in den letzten 30 Jahren

professionalisiert hat. Die Entwicklung der Umsatzzahlen unterstreicht die wirtschaftliche Bedeutung der Branche.

2.1 Die Entwicklung der Fitnessbranche

Der Große Ansturm auf die heimische Fitnessindustrie scheint zwar bislang vorbei zu sein, nachdem der Umsatz der Fitnessbranche von 2009 (215,8 Millionen €) auf 2010 (214 Millionen €) um 0,8 Prozent zurückgegangen ist. Insgesamt hat sich der Umsatz aber seit 2002 verdoppelt. Große Wachstumsraten wie ab 2003 sind nicht mehr zu erwarten und es ist davon auszugehen, dass der Markt gesättigt ist. In der Fitnessbranche handelt es sich derzeit um einen reinen Verdrängungsmarkt, in dem vor allem die großen Fitnessstudioketten kontinuierlich ihre Marktanteile ausbauen (vgl. Bayer 2011, Wirtschaftsblatt).

In den Anfängen des Fitnessbooms hierzulande in den 1980iger Jahren gab es nur eine handvoll Anbieterinnen, die sich größtenteils auf das „Bodybuilding“ nach amerikanischen Vorbild spezialisierten. Heute werden vier Studiokategorien unterschieden, nämlich 1. Wellnessstudios, die neben dem Fitnessangebot noch über Saunen, Pools und Massage verfügen. 2. Multifunktionsstudios, die einen klassischen Kraft-, Ausdauer und Kursbereich anbieten. 3. reine Kraftstudios, die allerdings immer mehr an Bedeutung verlieren und 4. neue Trends im Bereich der Frauenfitnessstudios.

Vor allem in großen Städten dominieren mittlerweile Kettenbetriebe, die durch ihre Größe geringere Kosten haben und deshalb einen günstigeren Preis anbieten können. Durch das aufstrebende Segment der Generation 50+ und der Frauen wird der Fitnessbranche in Zukunft nach wie vor ein leichtes Wachstum prognostiziert. Außerdem locken Trends wie Yoga, Pilates oder Zumba immer wieder neue Kundinnen in die Studios (vgl. Bayer 2011, Wirtschaftsblatt).

Berücksichtigt ein Fitnessstudio diese Entwicklung und vor allem die neuen Kundinnensegmente, dann können auch durchaus kleinere Betriebe von diesem Wachstum profitieren. Auch der steigende Stellenwert des Fitnesssports in Österreich beweist dessen wirtschaftliche Bedeutung und wird im folgenden Punkt in Form eines Rankings dargestellt.

2.2 Der Stellenwert des Fitnesssports

Die Beliebtheit des Fitnesssports hat in Österreich in den letzten Jahren stark zugenommen, wenn man sich die Entwicklung der Fitnessbranche seit 2002 anhand der Umsatzzahlen ansieht.

Der Stellenwert des Fitnesssports in Wien und in Österreich zeigt folgende Grafik, die verdeutlicht, dass Fitnesstraining bereits auf Rang 7 der beliebtesten Sportarten in Wien rangiert (vgl. Zellmann & Mayrhofer 2010, S.13).

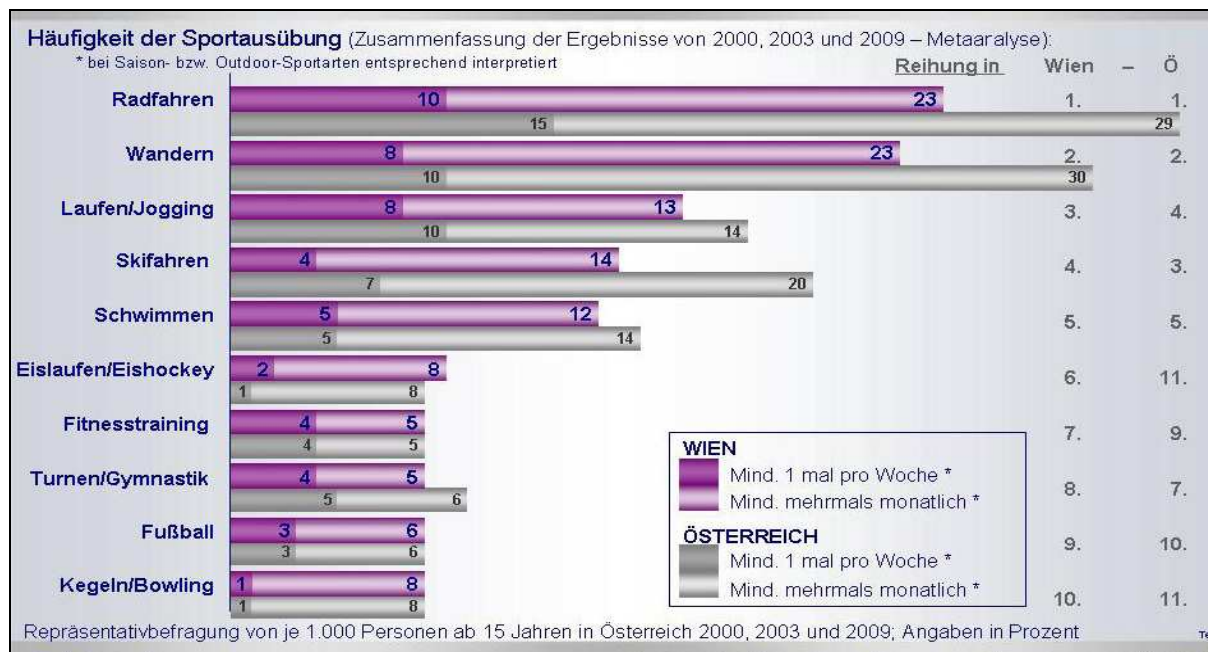


Abbildung 1: Ranking der beliebtesten Sportarten (Zellmann & Mayrhofer 2010, S.13)

Die wirtschaftliche Entwicklung und der Stellenwert des Fitnesssports nach Beliebtheit unterstreichen das enorme wirtschaftliche Potenzial der Fitnessbranche. Nicht zuletzt aufgrund dieser Tatsachen drängen immer mehr Fitnesscenter auf den Markt. Vor allem große Kettenbetriebe eröffnen kontinuierlich neue Filialen. Einzelbetriebe aus dem Medium-Preissegment, welche über geringere finanzielle Möglichkeiten verfügen, haben es hingegen schwer sich gegen diesen Druck zu behaupten.

In den nächsten Kapiteln wird ein Verständnis für Strategie und Strategieentwicklung hergestellt und es werden mögliche Strategien für Anbieterinnen aus dem Medium-Preissegment vorgestellt.

3. Theoretische Grundlagen – Strategische Positionierung

Viele Unternehmen leiden heutzutage unter Problemen wie beispielsweise ein Überangebot an Konkurrenz, Konsumzurückhaltung, Preiskrieg und zur Konkurrenz abwandernder Kundschaft. Genau aus diesen Gründen ist die Formulierung und Verfolgung erfolgreicher Strategien des Unternehmens von enormer Bedeutung, denn damit lassen sich Austauschbarkeit und Preiskampf vermeiden. Vor allem bei Fitnesscentern aus dem Medium-Preissegment führen differenzierte Strategien häufig zum Erfolg. Besonders wichtig ist es, die Zielgruppe genau zu definieren und deren Bedürfnisse zu kennen. Leider sind die Angst vor Veränderungen und das Festhalten an Gewohnheiten oft die größten Barrieren für den Erfolg von Unternehmungen.

Häufig wählen Betriebe einen erbitterten Preiskampf mit den Wettbewerberinnen, anstatt sich auf das eigene Unternehmen zu konzentrieren und sich strategisch besser zu positionieren als die Konkurrenz.

Spätestens, wenn Produkte und Dienstleistungen für die Kundinnen austauschbar erscheinen, gehören Preiskriege mit den Wettbewerberinnen zum Alltag von Unternehmen (vgl. Sawtschenko 2008, S.6ff.).

Die Austauschbarkeit ist auch in der Fitnessbranche ein bekanntes Phänomen. Es gibt sehr viele Studios, welche alle die gleichen Leistungen anbieten und sich kaum voneinander differenzieren. Einziges Unterscheidungsmerkmal ist der Preis.

Die Entwicklung einer erfolgreichen Strategie kann verhindern Preiskämpfe mit der Konkurrenz austragen zu müssen. Deshalb sollen in den folgenden Absätzen das Wesen von Strategien, ihre Funktionen und ihre Bedeutung für den Erfolg von Unternehmungen skizziert werden.

3.1 Definition Strategie und Funktionen von Strategien

Im vorangegangenen Kapitel ist bereits einige Male der Begriff „Strategie“ gefallen. Doch was verbirgt sich eigentlich hinter diesem scheinbar geläufigen Begriff?

(Bea & Haas 2005, S.51) definieren Strategien in der Geschäftswelt wie folgt:

„Strategien sind Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolgs eines Unternehmens.“

Dieser Begriff hat sich aus dem griechischen Wort „strategós“ entwickelt und bedeutet so viel wie „Heerführer“.

Im Militärwesen versteht man unter Strategie: „Die Wissenschaft von der Planung und Führung großer militärischer Operationen. Von der Aufstellung der Truppen in die günstigste Position, und zwar vor dem Feindkontakt.“ (Trout 2004, S.22)

In der Spieltheorie wiederum, wie zum Beispiel im Schach, bedeutet Strategie eine Abfolge voneinander abhängiger einzelner Schritte, die auf ein ganz bestimmtes Ziel ausgerichtet sind (vgl. Bea & Haas 2005, S.51).

Ergänzend dazu heißt es in (vgl. Broda 2005, S.24), dass ein Unternehmen eine klare Grundorientierung bzw. ein umfassendes Konzept benötigt, dem entsprechende Handlungsmuster und Regeln zugrunde liegen – eine Strategie!

Strategien haben aber auch eine Steuerungsfunktion für Organisationen in gesättigten und nicht prognostizierbaren Märkten, um die Lebensfähigkeit dieses Systems sicherzustellen. Sie dienen also der Lenkung und Steuerung einer Organisation, um langfristiges Handeln zu gewährleisten (vgl. Stöger 2010, S.6f.).

Strategien haben eine Reihe von Funktionen, welche die Frage beantworten: Was muss heute entschieden werden, um langfristig im Geschäft zu bleiben? Antworten auf diese Frage werden in Anlehnung an (vgl. Stöger 2010, S.14ff.) wie folgt definiert:

Strategien müssen:

- **den Unternehmenszweck bzw. das Leitbild konkretisieren.** Ohne ein spezifisches Leitbild oder zumindest Leitplanken, wie Vorgaben des Leistungsangebotes, Qualitäts- und Preispositionierung bzw. Vermarktung und Regionalität, fehlt ein Sinnbezug der Strategien. Es muss also zunächst der Unternehmenszweck konkretisiert sein, bevor Strategien erarbeitet werden können.
- **die Ziele der Organisation klar definieren und quantifizieren.** Das heißt, mit welchen Mitteln und Maßnahmen die Zielsetzungen im strategisch relevanten Zeitraum zu erreichen sind.
- **klare Aufträge an die Leistungseinheiten der Organisation richten.**
- **eine exakte Ausrichtung für die Führung beinhalten.** Basierend auf den Strategien werden der Führungskräftebedarf, die Stellengestaltung, die Stellenbewertung, die Schlüsselaufgaben und die Jahresziele für Führungskräfte eingeschätzt. Diese Jahresziele werden von den Managern wiederum in Jahresziele für die Mitarbeiterinnen heruntergebrochen. Personalarbeit ist demzufolge immer an

Strategien geknüpft, weil nur so das Leistungsvermögen des Personals gebündelt werden kann.

- **sich an Resultaten orientieren.** Dazu gehören die Umsetzung von Jahreszielen, die persönliche Arbeitsmethodik, das Sitzungsmanagement und ein wirksames Projektmanagement.
- **die Botschaft des Unternehmens verständlich vermitteln.** Zur Botschaft zählen die Stärken des Unternehmens, die Ziele und der Umsetzungsweg. Sie soll zeigen, dass die Strategien umgesetzt und gespürt werden können. Mit Verständlichkeit ist gemeint, dass es sich bei der Formulierung von Strategien um eindeutige Aussagen, klare Sprache und Vermeidung von Fachbegriffen handelt.

Erfolgreiche Strategien sollten also diese Funktionen berücksichtigen, damit sich das Unternehmen erfolgreich an ihnen orientieren kann (vgl. Stöger 2010, S.14ff.).

3.1.1 Definition strategische Positionierung

Unter strategischer Positionierung wird in der vorliegenden Arbeit verstanden, wie sich ein Unternehmen am Markt präsentiert bzw. wie die erarbeiteten Strategien umgesetzt werden. Dazu gehört beispielsweise wie sich ein Fitnessstudio gegenüber der Konkurrenz abgrenzt, in welchem Umfeld es tätig ist, welche Leistungen zu welchem Preis angeboten werden u.v.m. (Wied 2007, S.49) versteht unter Positionierung „die strategische Stoßrichtung eines Unternehmens, an der sich alle Funktionen des Unternehmens orientieren sollen“.

Führt man sich die Definition von Strategien im Militärwesen noch mal vor Augen, dann könnte man sagen, Positionierung ist das Finden der günstigsten Position gegenüber dem „Feind“ (vgl. Trout 2004, S.23), in diesem Fall der Konkurrenz.

In weiterer Folge werden die beiden besprochenen Begriffe „Strategie“ und „Positionierung“ zusammengefasst, als strategische Positionierung von Unternehmen verwendet.

Im folgenden Punkt werden zwei grundlegende Arten von Strategien unterschieden und definiert, welche der beiden für diese Arbeit relevant ist.

3.2 Unternehmensstrategie vs. Geschäftsfeldstrategie

Strategien beziehen sich nicht auf ein Unternehmen, sondern auf ein Geschäft. Denn nur in Geschäften herrscht Wettbewerb, nur in Geschäften gibt es Kundinnen und Konkurrentinnen bzw. Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteile (vgl. Stöger 2010, S.9). Vor allem sehr große Konzerne sind in unterschiedlichen Geschäftsfeldern tätig. Fitnesscenter hingegen beschränken sich meistens auf ein spezifisches Geschäftsfeld.

Grundsätzlich gibt es für Unternehmen zwei Alternativen Überschüsse zu erwirtschaften. Erstens kann ein Unternehmen in einer Branche mit günstigen Wettbewerbsbedingungen tätig sein und so Branchengewinne über dem normalen wettbewerblichen Niveau erzielen. In diesem Fall wird von der Unternehmensstrategie gesprochen.

Zweitens kann sich ein Unternehmen in einer Branche besser positionieren als seine Konkurrenz und damit Gewinne erwirtschaften, welche überdurchschnittlich sind. Diese Strategie wird als Geschäftsfeldstrategie oder Wettbewerbsstrategie bezeichnet. Hier geht es darum einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz aufzubauen.

Eine sehr gute Übersicht zu dieser Thematik zeigt folgende Abbildung:



Abbildung 2: Die Quellen für eine überlegene Rentabilität (Grant & Nippa 2006, S.45).

Die Unterscheidung zwischen Unternehmensstrategie und Geschäftsfeldstrategie lässt sich durch die Beantwortung folgender Fragen vereinfacht darstellen. Die Frage: „Wie kann das Unternehmen Geld verdienen?“ beruht auf der Unternehmensstrategie. Die beiden Detailfragen: „In welchem Geschäftsfeld bzw. Geschäftsfelder sollte das Unternehmen vertreten sein?“ und „Wie sollte sich das Unternehmen im jeweiligem Geschäftsfeld im Wettbewerb verhalten?“ basiert auf der Geschäftsfeld- bzw. Wettbewerbsstrategie (vgl. Grant & Nippa 2006, S.45). In weiterer Folge wird sich diese Arbeit in besonderem Maße mit den Wettbewerbsstrategien auseinandersetzen, da laut (Grant & Nappa 2006, S.46) „(...) die

Wettbewerbsstrategie die entscheidende Fähigkeit zur Erreichung und Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen und damit die wichtige Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg ist.“

Bei der Entstehung von Wettbewerbsstrategien gibt es mehrere Varianten. Zum Beispiel können sich die Verantwortlichen auf rein objektive Kriterien zur Bewertung des Unternehmens und dessen Wettbewerbsumwelt verlassen. Sie gehen also analytisch vor und wählen die, ökonomisch betrachtet, optimale Strategie. Bei vielen erfolgreichen Unternehmen basiert der Erfolg allerdings nicht auf akribisch geplanten Strategien, sondern auf Gespür und Intuition, bestenfalls gepaart mit einer Reihe von Zufällen (vgl. Grant & Nippa 2006, S.46f.). Selbstverständlich ist der geplante Strategieentwurf von Ökonomen favorisiert und findet in der Unternehmenspraxis im strategischen Planungssystem statt.

Auch in dieser Arbeit werden alle notwendigen Analysen durchgeführt, bevor eine Strategie entwickelt wird.

Die folgenden Punkte bilden einen Prozess der Strategieentwicklung mit allen beeinflussenden Größen und den durchzuführenden Analysen, ab.

3.3 Warum strategische Positionierung?

Ein Schlüsselwort in Verbindung mit Positionierung ist die Differenzierung. Das heißt, sich von anderen Unternehmen, Produkten oder Dienstleistungen klar abzugrenzen (vgl. Wied 2007, S.51).

Das Ziel der strategischen Positionierung ist also kurz gesagt, das eigene Angebot von den Wettbewerberinnen zu unterscheiden.

Eine eindeutige Positionierung hilft Erfolgspotenziale im Wettbewerb zu sichern, die Erinnerungsfähigkeit der Nachfragerinnen an das Angebot zu erhöhen, sich auf Kernkompetenzen zu fokussieren und letztlich den Verkaufserfolg zu optimieren (vgl. Wissmeier 2011).

Welchen Anforderungen eine erfolgreiche strategische Positionierung genügen sollte, wird im folgenden Kapitel erläutert.

3.3.1 Anforderungen an eine erfolgreiche strategische Positionierung

Bei der Entwicklung von Strategien, um das Unternehmen strategisch erfolgreich am Markt zu positionieren, geht es laut (vgl. Großklaus 2006, S.32) um folgende drei Fragen, die beantwortet werden müssen:

- Welches Zielsegment ist interessant und verspricht Erfolg?
- Ist die Alleinstellung und Differenzierung zum Wettbewerb klar, deutlich, glaubwürdig und einfach?
- Wo ist man besser und wo liegen die Wettbewerbsvorteile?

Aus diesen Fragen lassen sich die wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Positionierung ableiten. Prinzipiell muss ein gewisses Marktpotenzial vorhanden sein, also ein Mindestmaß an Zielgruppen-Volumen, damit die eingesetzte Positionierung wirtschaftlich vertretbar ist. Außerdem muss die Positionierung zum Unternehmensimage passen, damit das Unternehmen glaubwürdig und kompetent wirkt. Auch die Alleinstellung beziehungsweise Unterscheidbarkeit im Wettbewerbsumfeld muss gegeben sein. Weiters muss der Produktwert für die Kundinnen erkennbar sein, denn umso wertvoller ein Produkt für die Konsumentinnen erscheint, desto mehr Emotionen ruft es hervor und umso eher kommt es zum Kaufakt. Ist der Produktwert für die Kundinnen größer als der Preis, sind sie bereit zu kaufen. Zu guter letzt spielt auch die Kontinuität eine wichtige Rolle im Positionierungsprozess. Die strategische Positionierung sollte deshalb zukunftsorientiert sein und nicht ständig geändert werden (vgl. Großklaus 2006, S.32f.).

Werden diese Variablen im Rahmen der strategischen Positionierung einer Unternehmung berücksichtigt, erhöht sich die Chance sich vom Wettbewerb zu differenzieren und erfolgreich zu wirtschaften.

4. Der Prozess der Strategieentwicklung

Die Entwicklung von Strategien kann einerseits durch ein systematisches, zielorientiertes Vorgehen passieren. Andererseits entstehen Strategien in der Praxis häufig in anderer Form, wie beispielsweise als Ergebnis visionärer Prozesse, durch Machtkämpfe oder aufgrund wenig kontrollierter Lernprozesse (vgl. Kühn & Grünig 2000, S.35).

Im Falle der vorliegenden Magisterarbeit wird selbstverständlich der Ansatz des systematischen Erarbeitens von Strategien verfolgt. Auch bei den Autoren (Kühn & Grünig 2000, S.36) „werden (...) Strategien als Pläne interpretiert, die auf systematischen Analyse- und Planungsprozessen beruhen sollten.“

Dieser Prozess der Strategieentwicklung für Unternehmen besteht aus zwei Phasen, nämlich der strategischen Analyse und der strategischen Konzeption (vgl. Schermann et al. 2010, S.5f.).

Zunächst werden in den folgenden Punkten die Unternehmensumwelt, der Markt, die Stakeholder, sowie die unternehmenseigenen Ressourcen charakterisiert und die jeweiligen Analyseinstrumente vorgestellt, ehe im nächsten Kapitel die wichtigsten Grundstrategien, welche vor allem im Fitnessmarkt ihre Anwendung finden, vorgestellt werden.

4.1 Die Relevanz der Unternehmensumwelt im Prozess der Strategieentwicklung

Die Unternehmensumwelt spielt im Rahmen der Strategieentwicklung eine entscheidende Rolle.

Im Laufe der Zeit kann es zu gravierenden Veränderungen in der Unternehmensumwelt kommen, was sich wiederum auf das Unternehmen auswirkt. Vor allem im Prozess einer Strategieentwicklung sind diese Unternehmensumwelten zu berücksichtigen und vor Markteintritt zu analysieren. Es können zwei maßgebliche Anforderungen an Unternehmen diesbezüglich unterschieden werden. Zum einen die Beziehung des Unternehmens zur Umwelt (Außenorientierung) und zum anderen die Binnenstruktur des Unternehmens (Binnenorientierung). Die Außenorientierung ist deshalb so wichtig, da auf Umweltänderungen schnell reagiert werden muss. Sie steht in engem Zusammenhang zur Binnenorientierung, da Flexibilität, Kreativität und Innovationsfähigkeit des Unternehmens gefragt sind. Das bedeutet, dass die Außenorientierung nach der Entwicklung leistungsstarker Ressourcen, Potenziale und Kompetenzen verlangt (vgl. Bea & Haas 2005, S.7ff.).

In Anlehnung an diese veränderten Umweltbedingungen beschreibt Ansoff im Umwelt-Strategie-Struktur-Ansatz, dass „die Strategiewahl zunächst von der Umwelt bestimmt wird. Oder anders ausgedrückt: Die Strategiewahl ist auf die Bedingungen der Unternehmensumwelt abzustimmen, wenn ein Unternehmen erfolgreich sein will. (Bea & Haas 2005, S.88)

Zunächst ist zu klären, welche Faktoren eigentlich zur relevanten Unternehmensumwelt gehören.

Die Autoren (vgl. Bea & Haas 2005, S.90f.) treffen diesbezüglich eine Unterscheidung in der Nähe der Umwelt zum Unternehmen und verdeutlichen dies in untenstehender Abbildung indem sie den Markt als enge, aufgabenspezifische Umwelt definieren und ihn von der globalen Umwelt differenzieren.

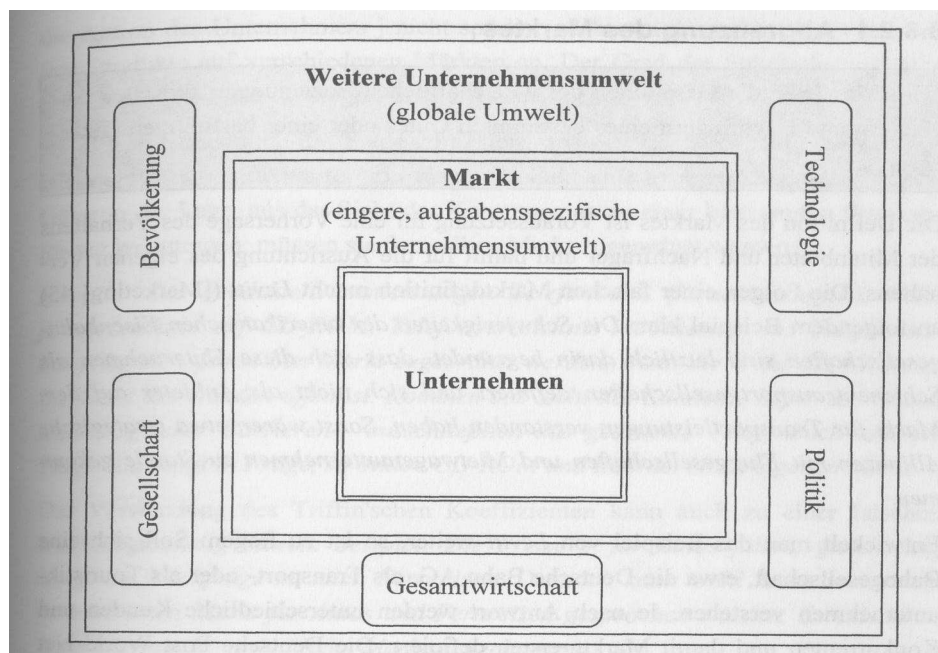


Abbildung 3: Die Umwelt des Unternehmens (Bea & Haas 2005, S.88)

In einer anderen Literatur wie zum Beispiel bei (vgl. Grant & Nippa 2006, S.99) wird bei der Klassifizierung der Unternehmensumwelt von der Mikro- und Makroumwelt gesprochen, was sich wie zuvor auf die Nähe der Umwelt zum Unternehmen bezieht.

In den folgenden Absätzen werden die relevanten Unternehmensumwelten, die bei einer Strategieentwicklung zu berücksichtigen sind, illustriert.

Im ersten Schritt wird der Markt, welcher in unmittelbarer Beziehung zur Unternehmung steht, charakterisiert.

4.1.1 Die Mikroumwelt - Der Markt

Der Markt ist die Beziehung eines Unternehmens zu seinen Nachfragerinnen und wird deshalb auch als Absatzmarkt bezeichnet. Eine Definition für den Markt treffen (Bea & Haas 2005, S.92) wie folgt:

„Ein Markt ist die Gesamtheit der wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern eines bestimmten Gutes oder einer bestimmten Gütergruppe.“

In diesem Fall wird in weiterer Folge vom Fitnessmarkt gesprochen.

Bei strategischen Planungsüberlegungen sind zunächst zwei Aufgaben zu lösen, nämlich,

1. die Abgrenzung des Marktes und
2. die Ermittlung der Marktattraktivität.

Bei der Marktabgrenzung werden sowohl Wettbewerberinnen, als auch Nachfragerinnen identifiziert, weshalb auch vom relevanten Markt gesprochen wird. Hingegen wird bei der Marktattraktivität festgestellt, welche Renditen ein Markt in Zukunft verspricht. Zum Beispiel hat der Fitnessmarkt nach wie vor eine höhere Attraktivität wie beispielsweise der Markt für Bier oder Spirituosen, da diese Märkte eher als stagnierend oder abnehmend einzustufen sind (vgl. Bea & Haas 2005, S.90f.).

Außerdem ist bei der strategischen Planung die Marktdynamik zu berücksichtigen. Märkte tendieren zum einen dazu geografisch größer zu werden und zum anderen haben sie die Tendenz sich inhaltlich zueinander zu verändern. Das heißt, neue Märkte entstehen häufig durch Kombination von Produkten zu neuartigen Problemlösungen. Unternehmen sind durchaus auch in der Lage neue Märkte zu schaffen. So zum Beispiel ist in den letzten Jahren ein boomender Markt für Wellness entstanden (vgl. Bea & Haas, S.93f.).

Die Frage, ob ein Markt als attraktiv eingestuft werden kann, soll zunächst eine Analyse des Marktes beantworten.

An dieser Stelle sei kurz festgehalten, dass in den folgenden Punkten sämtliche Analysen, welche im Strategieentwicklungsprozess ihre Anwendung finden, vorgestellt werden. Weiter hinten in der Arbeit werden die vorgestellten Analysen anhand des Fallbeispiels aus dem Fitnessmarkt angewendet.

4.1.1.1 Die Marktanalyse und Branchenattraktivität

Bei der Marktanalyse wird versucht festzustellen, wie der Markt strukturiert ist und welches Potenzial er bietet. Das Marktpotenzial gibt Auskunft über die Marktgröße und über das Marktwachstum. Beim Marktwachstum werden vier verschiedene Phasen, in der sich Branchen befinden können, unterschieden. Die folgende Abbildung zeigt unterschiedliche Märkte in den jeweiligen Phasen:

Entstehung	Wachstum	Stagnation	Degeneration
• Nanotechnologie • (Verkehrs-) Tele-matik • Photonics (= Optische Technologie zur Erzeugung, Übertragung und Nutz-barmachung von Licht, z.B. Laser für die Medizin) • Internet-TV • Hörbücher • Telemedizin	• Mobilfunk • Multimedia • Electronic Com-merce • Online-Dienste • LCD-Fernsehergeräte • Finanzdienstleis-tungen / Kreditkar-ten • Logistik und Lo-gistiksysteme • Life Sciences / Gesundheitsmarkt • Spezialchemie • Bio- und Gentechnologie • Biotechnologische Nahrungsmittel • Freizeitindustrie (Wellness) • Digitales Fernse-hen (in D) • Navigations-systeme	• Energie (Strom) • Automobile • Maschinenbau • Mineralöl / Benzin • Tourismus / Reisen • Haushaltsgeräte (braune und weisse Ware) • Echtschmuck (Di-amananten, Perlen) • Bier • Grundnahrungs-mittel • Schokolade	• Kohle • Rüstungsgüter • Spirituosen • Pelzwaren • Telefonzellen • Briefpost

Abbildung 4: Beispiele von Branchen und Produkten in verschiedenen Marktphasen (Bea & Haas 2005, S.97)

Je nach Marktphase, ist das Marktpotenzial größer bzw. kleiner. Die Grafik zeigt beispielhaft in welcher Phase sich verschiedene Branchen befinden und gibt Aufschluss darüber wie groß die Chancen in der jeweiligen Branche sind. Das Beispiel zeigt außerdem, dass sich der Gesundheitsmarkt im Wachstum befindet.

Auch die Marktstruktur ist ein wichtiges Element der Marktanalyse. Sie ist hauptsächlich durch die Wettbewerberinnen und die Abnehmer charakterisiert.

So ist zum Beispiel die Zahl der Wettbewerberinnen ein wichtiges Kriterium für die Erfolgchancen eines Unternehmens. Diese Thematik wird etwas später im Rahmen der Konkurrenzanalyse noch genauer skizziert.

Auf der anderen Seite sind auch die Zahl und Größe, sowie das Verhalten und die Preissensitivität der Abnehmer von großer Bedeutung für die strategische Planung (vgl. Bea & Haas 2005, S.98).

Die Mikroumwelt ist also durch drei beteiligte Parteien gekennzeichnet. Erstens muss ein Unternehmen einen Wert für seine Kundinnen schaffen. Zweitens erwirbt ein Unternehmen im Rahmen der Wertschöpfung Güter und Dienstleistungen von Lieferantinnen. Folge dessen gilt es Geschäftsbeziehungen mit Lieferunternehmen aufzubauen. Drittens ist die Höhe der Gewinne maßgeblich von der Intensität des Wettbewerbs abhängig. Aus diesem Grund ist es notwendig, den Wettbewerb zu verstehen. Diese drei Kräfte der Mikroumwelt werden auch als Brachenumwelt eines Unternehmens bezeichnet (vgl. Grant & Nippa 2006, S.99f.).

Einen Ansatz zur Messung der Branchenattraktivität liefert Michael Porter mit dem sogenannten Five-Forces-Modell. Er unterscheidet fünf grundlegende Wettbewerbskräfte, die die Wettbewerbsintensität und somit die Rentabilität einer Branche beeinflussen.

Die untenstehende Abbildung zeigt diese fünf Wettbewerbskräfte:

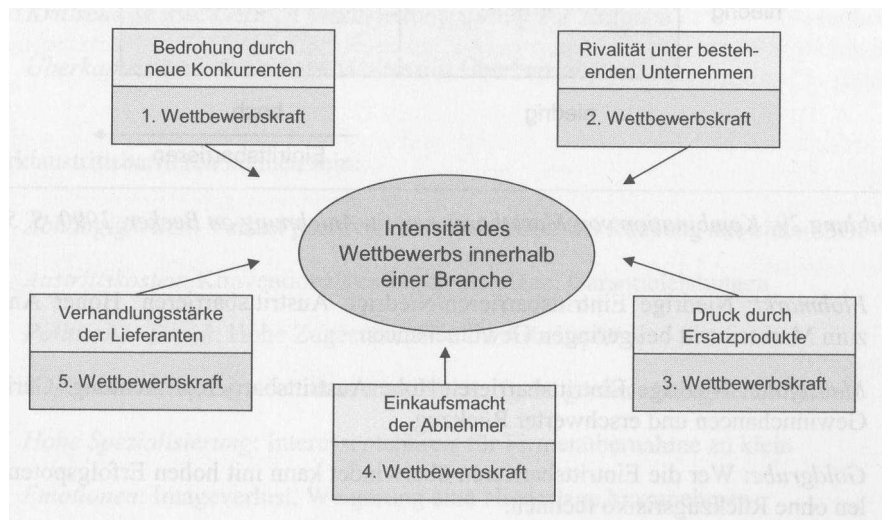


Abbildung 5: Five Forces nach Porter (Broda 2005, S.62)

Porter charakterisiert diese fünf Wettbewerbskräfte in (vgl. Broda 2005, S.62ff.) wie folgt:

1. Bedrohung durch neue Konkurrentinnen

Dieser Faktor führt für ein Unternehmen zu zusätzlichen Wettbewerb, da durch die neuen Anbieterinnen niedrigere Preise zu erwarten sind und dadurch ein Absinken der Rentabilität in der Branche entsteht, weil sich die Betriebe der Preissenkung anschließen müssen.

2. Rivalität unter bestehenden Unternehmen

Die Branchenrendite sinkt, je höher die Rivalität der existierenden Wettbewerberinnen ist. Ausschlaggebend für die Rivalität sind vor allem die Anzahl der Konkurrentinnen (Konzentrationsgrad) und das Branchenwachstum. Je höher die Zahl der Mitbewerberinnen und je niedriger das Branchenwachstum, desto härter ist der Kampf um Marktanteile.

3. Druck durch Substitutionsgüter

Darunter fallen Produkte, welche die Kundinnen denselben oder zumindest einen ähnlichen Nutzen bieten, wie die Leistung eines Unternehmens, jedoch auf anderen Technologien basieren. Die Stärke der Substitutionsbedrohung wird u.a. durch das Preis-Leistungsverhältnis des Substitutionsgutes und den Grad der technologischen Überlegenheit, beeinflusst. Bei Zigaretten beispielsweise gibt es keine Bedrohung durch Substitutionsgüter und deshalb sind die Konsumentinnen weniger preisbewusst, das heißt die Nachfrage ist in Bezug auf den Preis unelastisch. Gibt es aber adäquate Substitute, dann ist die Nachfrage in Bezug auf den Preis elastisch, da der Kunde bzw. die Kundin bei einer Preiserhöhung des Produktes mit Wechsel zu Substituten reagieren wird (vgl. Grant & Nippa 2006, S.107). So hat es das Sportprogramm der Nintendo Wii© beispielsweise geschafft sich im Markt der Heim-Fitnessgerätschaften zu etablieren.

4. Einkaufsmacht der Abnehmerinnen

Die Konsumentinnen können ebenfalls die Rentabilität einer Branche beeinflussen, indem sie zum Beispiel niedrigere Preise, bessere Qualität oder besseren Service verlangen. Je größer wiederum die Zahl der anbietenden Betriebe ist, desto einfacher sind diese Forderungen der Abnehmerinnen durchsetzbar.

5. Verhandlungsstärke der Lieferantinnen

Üblicherweise ist die Anzahl der Zulieferinnen so groß, dass ein Unternehmen eine starke Position besitzt. Jedoch sind Kosteneinsparungen durch single sourcing, also den Bezug durch

eine Lieferquelle, für Unternehmen möglich und dadurch erhöht sich die Lieferantinnen-Macht. Diese Verhandlungsstärke der Zulieferinnen steigt, wenn das Unternehmen für die Lieferantin keine sehr wichtige Kundschaft ist oder das Produkt für das Unternehmen einen sehr hohen Stellenwert hat.

Letzten Endes treffen diese Wettbewerbskräfte vor allem die Unternehmen, die sich bezüglich ihrer strategischen Ausrichtung besonders ähnlich sind, härter, da sie eine größere Angriffsfläche für Konkurrentinnen bieten (vgl. Broda 2005, S.65).

Um den Markt und das Unternehmensumfeld genau zu identifizieren, ist die Durchführung verschiedener Analysen notwendig, die deshalb in den nächsten Absätzen genauer skizziert werden.

4.1.1.2 Die Stakeholderanalyse

Damit ein Gesamtüberblick über das Beziehungsgeflecht zwischen dem Unternehmen und den relevanten Interessensgruppen geschaffen wird, soll zunächst die Stakeholder Analyse Aufschluss über deren Interessen und Erwartungen geben, um so Chancen und Bedrohungen festzustellen. Zuerst müssen die relevanten Beziehungen identifiziert werden, um zu erheben welche Erwartungen und Interessen die verschiedenen Gruppen auf das Unternehmen haben. Zu den wichtigsten Stakeholdern von Unternehmungen gehören in der Regel u.a. Kundinnen, Konkurrentinnen, Partnerinnen, Behörden, Lieferantinnen und Mitarbeiterinnen des Unternehmens.

Im nächsten Schritt kann eine Grafik angefertigt werden, in der die erhobenen Stakeholder, je nach Bedeutung mit großen bzw. kleinen Kreisen gezeichnet werden. Im Analyseprozess soll festgestellt werden, welche Erwartungen und Interessen die jeweiligen Gruppen haben, welche Gegenstrategien könnte zum Beispiel die Konkurrenz verfolgen und welche Koalitionen wären für das Unternehmen möglich. In der anschließenden Auswertung der Beziehungen können so Risikopotentiale oder auch Chancen eingeschätzt werden (vgl. Nagel & Wimmer 2002, S.128ff.)

Ebenfalls zu analysieren ist, wie sich die Wettbewerber am Markt strategisch positionieren. Aufschluss darüber gibt die Konkurrenzanalyse, die im folgenden Abschnitt vorgestellt wird.

4.1.1.3 Die Konkurrenzanalyse

Die Konkurrenzanalyse hat das Ziel das Verhalten, sowie Stärken und Schwächen der Konkurrentinnen zu untersuchen. Der Konkurrenzanalyse liegen laut Porter vier zu betrachtende Elemente zu Grunde.

Erstens ist die Kenntnis der zukünftigen Ziele der Konkurrenz nötig, um einen anstehenden Strategiewechsel der Wettbewerberinnen zu prognostizieren. Zweitens ist es wichtig die gegenwärtige Strategie der Konkurrenz zu kennen, damit festgestellt werden kann, wie sie den Wettbewerb führt und welche Maßnahmen sie anwendet.

Drittens sind Annahmen aller Wettbewerberinnen von denen die Konkurrenz im Wettbewerbsverhalten ausgeht, zu identifizieren. So können zukünftige Verhaltensweisen der Mitbewerberinnen abgeschätzt werden. Viertens sind die Stärken und Schwächen der Konkurrentinnen zu erheben, um selbst eine optimale Position zu besetzen (vgl. Wittmann et al. 2007, S.45f.).

Einen sehr guten grafischen Überblick über die Elemente der Konkurrenzanalyse zeigt die folgende Grafik:

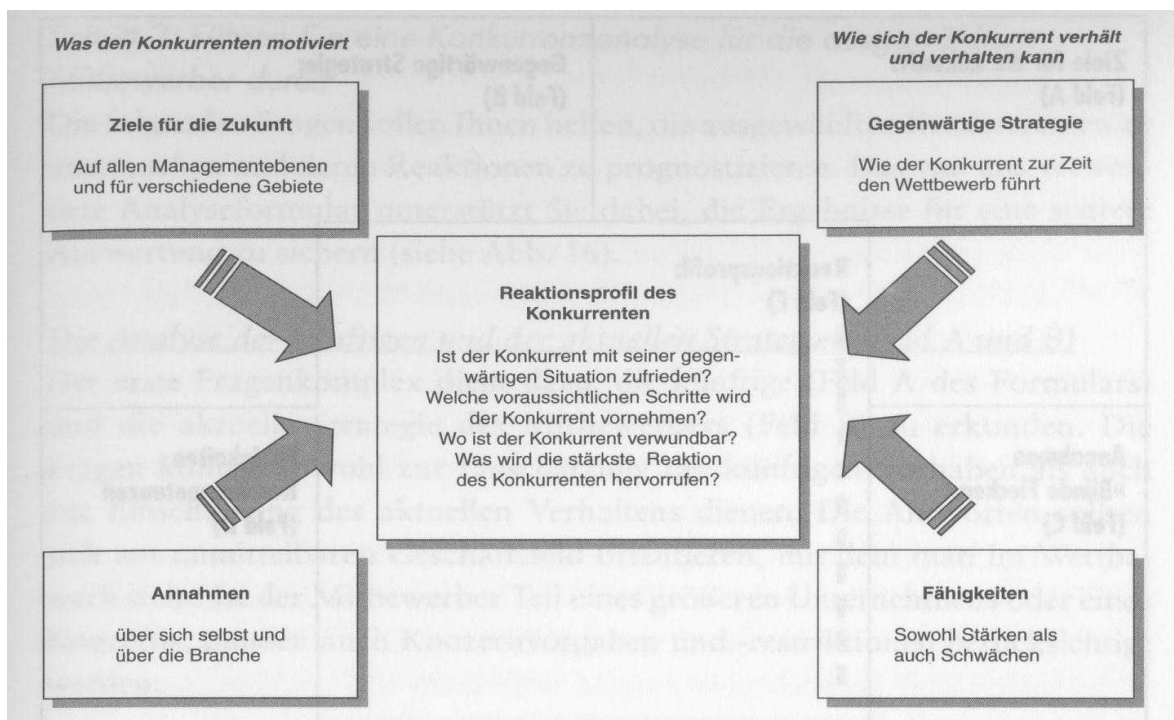


Abbildung 6: Die Elemente einer Konkurrentenanalyse nach Porter (Nagel & Wimmer 2002, S.159)

Soll eine Konkurrenzanalyse durchgeführt werden, dann ist es sinnvoll Schritt für Schritt vorzugehen. Zuerst sind die relevanten Konkurrentinnen auszuwählen. Wobei man sich auf die zwei bis drei wichtigsten beschränken sollte. Danach wird die Konkurrenzanalyse für

die ausgewählten Wettbewerberinnen durchgeführt, um sie zu untersuchen und Reaktionen zu prognostizieren. Bei der Durchführung werden interessierende Fragen formuliert. Der erste Fragekomplex richtet sich an die Ziele des unmittelbar konkurrierenden Geschäftsfeldes. Mögliche Fragestellungen diesbezüglich könnten laut (vgl. Nagel & Wimmer 2002, S.160ff.) beispielsweise wie folgt lauten:

- Worin bestehen die finanziellen Ziele des konkurrierenden Unternehmens?
Umsatzwachstum? Kurz- oder langfristiger Erfolg?
- Welche Anreizsysteme bestehen? Wie werden Manager bezahlt? Gibt es kurz- oder mittelfristige Gewinnbeteiligungen?
- Wie setzt sich das Führungsteam zusammen?

Beim zweiten Fragekomplex geht es hingegen um die Ziele des Gesamtunternehmens. Hier sind beispielhafte Fragestellungen nach (vgl. Nagel & Wimmer 2002, S.160ff.) unter anderem:

- Welche Motive hat ein Konzern in ein Geschäftsfeld einzusteigen?
- Gibt es Strategien, die das Unternehmen bereits woanders sehr erfolgreich umgesetzt hat?
- Wie sind die Ergebnisse des Gesamtunternehmens? Rendite, ROI?

Der nächste Schritt richtet sich an die Grundannahmen des konkurrierenden Unternehmens, also wie sieht sich die Unternehmung selbst und die Branche. In diesem Fall sind mögliche Fragestellungen in Anlehnung an (vgl. Nagel & Wimmer 2002, S.160ff.):

- Was betrachtet die Konkurrenz als eigene Stärken und Schwächen? Wie beurteilt man seine Position bezüglich Kosten und Qualität der Produkte?
- Wie werden Branchentrends gesehen? Auf welchen Einschätzungen über Trends basiert die Grundstrategie?
- Wie werden Mitbewerberinnen beurteilt?

Abschließend werden die Fähigkeiten der Konkurrentinnen möglichst realistisch eingeschätzt. Dabei werden die Stärken und Schwächen, sowie die Kernkompetenzen beurteilt. Um nun die Konkurrenzanalyse abzurunden wird ein Reaktionsprofil jedes Konkurrenzunternehmens erstellt, indem die gewonnenen Einschätzungen zusammengefasst werden.

Wiederum sind nach (vgl. Nagel & Wimmer 2002, S.160ff.) Antworten auf folgende Fragen zu finden:

- Wie zufrieden ist man mit der eigenen strategischen Position?
- Welche Strategien sind auf Basis der Analyse möglich oder am wahrscheinlichsten?
- Wie konsequent werden Vorhaben umgesetzt?
- Welche Gegenstrategien würden die Mitbewerberinnen am stärksten treffen?

Ist die erste Konkurrenzanalyse abgeschlossen werden die Ergebnisse dokumentiert und mit der nächsten Analyse fortgefahren (vgl. Nagel & Wimmer 2002, S.160ff.).

Im Rahmen einer Konkurrenzanalyse ist es außerdem möglich Vergleiche zu besonders erfolgreichen Unternehmen durchzuführen. Dieses sogenannte ‚Benchmarking‘ hat das Ziel durch den Vergleich von Verfahren, Produkten oder Prozessen, Unterschiede zu erkennen und Anregungen für Verbesserungen zu gewinnen (vgl. Nagel & Wimmer 2002, S.167).

Neben der Analyse der Konkurrenz und der Stakeholder, ist es ebenfalls wichtig das jeweilige Unternehmensumfeld zu analysieren. Dazu ist zunächst eine Strukturierung des Umfeldes nötig, wie Kapitel 4.1.2 zeigt.

4.1.2 Die Makroumwelt - Das globale Umfeld

Bereits zuvor wurde die Unterscheidung zwischen der unternehmensnahen Umwelt, dem Markt, und der globalen Unternehmensumwelt, getroffen. Die ersten Schritte der Analyse des Marktes, wurden ebenfalls bereits charakterisiert. Im Sinne eines Strategieentwicklungsprozesses sind zudem weitere Analysen notwendig, die die globale Unternehmensumwelt betreffen.

Zunächst soll kurz geklärt werden, welche Bereiche zur globalen Umwelt gehören.

Die globale Unternehmensumwelt wird laut (vgl. Broda 2005, S.55) in das politisch-rechtliche, das makro-ökonomische, das soziokulturelle, das technologische und das natürliche Umfeld, gegliedert.

Eine sehr gute Übersicht über die makroökonomische Umwelt eines Unternehmens und ihren dazugehörigen Größen zeigt außerdem Abbildung 7 aus (Wittmann et al. 2007, S.32). Diese Autoren erweitern die fünf Hauptsektoren um einen Faktor, da sie die politische und rechtliche Umwelt voneinander trennen.

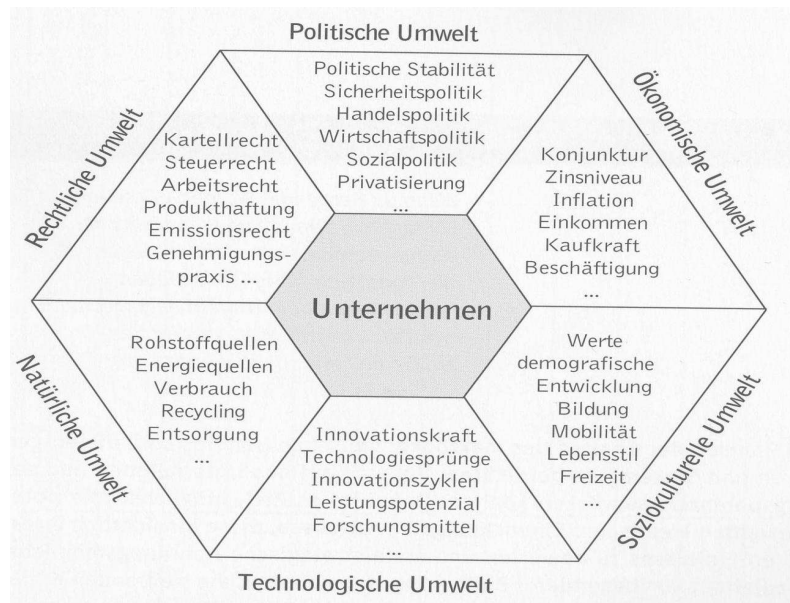


Abbildung 7: Aufgliederung der makroökonomischen Umwelt des Unternehmens (Wittmann et al. 2007, S.32)

Die Grafik zeigt deutlich, dass bei den jeweiligen Umwelten wiederum zahlreiche Faktoren beteiligt sind. Bei der Analyse der Umwelten werden die wichtigsten Variablen gewichtet und beurteilt.

Die Faktoren der Makroebene sind also kritische Determinanten für Bedrohungen und Chancen, denen sich ein Unternehmen in der Zukunft gegenübersehen wird (vgl. Grant & Nippa 2006, S.100).

Bei der Analyse dieser einzelnen Faktoren, ist es wichtig, diejenigen hervorzuheben, die sich auf das Erfolgspotenzial eines Unternehmens auswirken können. Ziel soll es sein, möglichst alle Trends und Entwicklungen zu erfassen und hinsichtlich ihres möglichen Einflusses zu bewerten. Im Analyseprozess muss es nicht unbedingt nötig sein Expertinnen der jeweiligen Umweltdimensionen zu interviewen, denn viele Informationen sind zum Teil auch kostenlos zugänglich. Beispiele solcher Informationsquellen sind Publikationen, Statistiken, Branchenberichte, Marktforschungsinstitute, Presse, Kataloge von Wettbewerberinnen u.v.m (vgl. Wittmann et al. 2007, S.32f.).

Nach dieser kurzen Darstellung der Umweltdimensionen ist wiederum deren Analyse wichtig wie der nächste Absatz zeigt.

4.1.2.1 Die Analyse der Makroumwelt

Ein grundlegendes Verständnis der Unternehmensumwelt ist ein entscheidender Bestandteil einer erfolgreichen Strategie.

Zukünftige Entwicklungen in der Unternehmensumwelt abzuwägen und für das Unternehmen zu beurteilen ist sehr komplex. Zuerst ist es sinnvoll die Umweltsysteme zu kategorisieren. Eine Möglichkeit bietet hier das St. Galler Managementmodell, das eine ökologische, eine soziale, eine technologische und eine wirtschaftliche Umweltdimension unterscheidet (vgl. Nagel & Wimmer 2002, S.133).

Das makroökonomische Umfeld befasst sich mit den zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklungen, die sich positiv oder negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken können. Die demographischen Entwicklungen beinhalten zum Beispiel das Bevölkerungswachstum, die Alterstruktur oder die regionale Bevölkerungsdichte. Beim gesellschaftlichen Umfeld handelt es sich um Veränderungen in der Wertestruktur und Verhaltensweisen der Gesellschaft. Auch die technologische Entwicklung, wie Schlüsseltechnologien, wirken auf die Erfolgchancen eines Unternehmens. Des Weiteren hat die ökologische Umwelt Einfluss auf das Unternehmen. Damit sind Eingriffe in die Natur gemeint, wenn sich ein Unternehmen zum Beispiel in umweltsensiblen Bereichen bewegt. Außerdem entstehen Chancen und Risiken durch das politische System. Dazu gehören die Wirtschaftspolitik eines Landes, Gesetze der Europäischen Union oder auch der Einfluss von Gewerkschaften. In diesem Fall spielt besonders das Rechtssystem des jeweiligen Landes und der Europäische Union eine wichtige Rolle (vgl. Nagel & Wimmer 2002, S.133f.).

Eine Umweltanalyse sollte wiederum iterativ durchgeführt werden. Im ersten Schritt werden die relevanten Umweltsysteme aufgelistet. Dazu gehören laut (vgl. Nagel & Wimmer 2002, S.134ff.) zum Beispiel,

- nationale, volkswirtschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen, wie das Bruttosozialprodukt, die Einkommensverteilung, die Konsumentenpreise, die Rohstoffpreise oder Subventionen, etc.
- demografische Entwicklungen, wie die Altersstruktur, die Anzahl und Größe der Haushalte, der Bildungsgrad und die regionale Verteilung der Bevölkerung, usw.
- der Arbeitsmarkt, sprich das Gehaltsniveau, die Arbeitslosenquote und die Gewerkschaftspolitik, etc.)

- gesellschaftliche Entwicklungen wie die Konsumgewohnheiten, die Einstellung zur Gesundheit, die Attitüde zu Bildung, das Freizeitverhalten oder auch die Arbeitsmentalität, etc.)
- ökologische Umweltsysteme, beispielsweise die Verfügbarkeit von ökologischen Ressourcen, Umweltbelastungen, Beschränkungen in der Raumordnung und Verkehr, usw.)
- politische Einflüsse, u.a. die Stabilität des politischen Systems, die Entwicklungstendenzen der Wirtschaftspolitik, die Handlungsfreiheit von Individuen, Interventionen in die Marktwirtschaft durch den Staat, etc.)
- das Rechtssystem (nationale und internationale Rechtsprägung, Steuern, Gebühren, Subventionen, Arbeitsrecht, etc.).

Diese Punkte geben bereits einen sehr guten Überblick auf welche Umweltsysteme bei einer Strategieentwicklung geachtet werden muss. Im zweiten Schritt sind die wichtigsten Einflussfaktoren für das jeweilige Unternehmen herauszuarbeiten.

Abschließend werden die ausgewählten Einflussfaktoren dokumentiert und ausgewertet. Danach sollte es möglich sein Chancen und Risiken der einzelnen Einflussgrößen zu benennen. Das Ergebnis der Umweltanalyse sollte dann in den Strategieentwicklungsprozess einfließen (vgl. Nagel & Wimmer 2002, S.139ff.).

Bislang wurden an dieser Stelle hauptsächlich externe Faktoren, welche im Rahmen der Strategieentwicklung bedeutend sind, berücksichtigt. Neben diesen externen Einflussgrößen haben auch interne Variablen, wie die Ressourcen des Unternehmens einen wichtigen Stellenwert, was anhand Kapitel 4.2 dargestellt wird.

4.2 Die Ressourcen eines Unternehmens

Die eigenen Ressourcen des Unternehmens zu beurteilen ist, wie gesagt, ebenfalls ein wichtiger Schritt im Strategieentwicklungsprozess.

Grundsätzlich unterscheidet man in Unternehmen drei verschiedene Arten von Ressourcen: Materielle, Immaterielle und Humanressourcen. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile verschaffen einem Unternehmen allerdings nicht die einzelnen Ressourcen, sondern deren Kombination. Inwiefern die erwähnten Ressourcen charakterisiert sind, wird wie folgt dargestellt:

1. Materielle Ressourcen

Im Falle einer Ressourcenanalyse sind die materiellen Ressourcen am einfachsten zu beurteilen, da sie in den unternehmerischen Finanzberichten aufgeführt und bewertet sind. Zu dieser Art von Ressourcen zählen die finanziellen Ressourcen (Fremd- und Eigenkapitalverhältnis, Kreditwürdigkeit) und die physikalischen Ressourcen (Anlagevermögen, Größe von Fabriken, Alter von Anlagegütern). Eine Ressourcenanalyse hat neben der Bewertung der Vermögensbestände auch die Aufgabe der Vermittlung eines besseren Verständnisses für das Potenzial des Unternehmens zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen. Die Informationen zu den materiellen Ressourcen eines Unternehmens sind deshalb nötig, um zu eruieren wie damit zusätzlicher Wert geschaffen werden kann. Zum einen könnten mit weniger Ressourcen dasselbe Qualitäts- und Geschäftsniveau zu erreichen sein, zum anderen könnte unter Nutzung bestehender Ressourcen eine quantitative und qualitative höherwertige Leistung zu erstellen sein (vgl. Grant & Nippa 2006, S.183ff).

2. Immaterielle Ressourcen

In den meisten Unternehmen sind die immateriellen Ressourcen um einiges höher an Wert als die materiellen Ressourcen, bleiben jedoch in den Finanzberichten der Unternehmen inkognito. Dazu gehört unter anderem auch der Markenwert (Markenname) eines Unternehmens. Der Markenname gehört zum sogenannten Reputationsvermögen, dessen Wert spiegelt sich im Vertrauen der Kundschaft auf den Namen wider. Kundinnen sind bereit für das Markenprodukt einen Preisaufschlag zu zahlen, der zum Teil deutlich über dem Preis von No-Name Produkten liegt. Dieser Markenname verbessert das Unternehmensimage, das wiederum eine sehr wertvolle Ressource ist in Bezug auf Kundinnen, Mitarbeiterinnen, Lieferantinnen, finanzieller Institutionen, Regierungen und Behörden ist, die das Unternehmen dadurch als deutlich attraktiver bewerten (vgl. Grant & Nippa 2006, S.186).

3. Humanressourcen

Diese Art von Ressourcen wird auch als produktive Dienstleistungen bezeichnet, die Menschen einem Unternehmen in Form ihrer Fertigkeiten, ihrem Wissen und ihrer logischen Denk- und Entscheidungsfähigkeiten bringen. Auch die Humanressourcen scheinen nicht in der Buchführung auf, was auf den ethischen Rechten beruht, nämlich, dass Menschen nicht mit Geld bewertet werden dürfen. Dass Mitarbeiterinnen mit ihrer Qualifikation, Erfahrung und ihrem Leistungsvermögen aber sehr wertvoll für Unternehmen sind, liegt auf der Hand. Die Leistungsfähigkeit der Belegschaft oder der potenziellen Mitarbeiterinnen wird von Unternehmen jedenfalls mit unterschiedlichen Methoden erhoben. In sogenannten Assessment

Center werden neben der formalen Qualifikation auch Größen wie Flexibilität, Lernpotenzial und Teamfähigkeit beurteilt. Um wiederum eine gut funktionierende interne Zusammenarbeit zu gewährleisten spielt besonders der organisatorische Kontext eine entscheidende Rolle. Die Organisationskultur bezieht sich auf Werte, Traditionen und soziale Normen und regelt das soziale Miteinander. Somit ist auch die Organisationskultur eine Unternehmensressource von großer strategischer Bedeutung und hohem Wertpotenzial (vgl. Grant & Nippa 2006, S189f.).

Die Entwicklung einer Strategie steht also eng mit den unternehmenseigenen Ressourcen in Verbindung. So kann beispielsweise ein Premium-Fitnesscenter Qualität nur dann vermitteln, wenn entsprechende Anlagegüter und das nötige Kapital vorhanden sind. Außerdem ist eine hohe Fach- und Sozialkompetenz der Mitarbeiterinnen ein Indiz für Qualität.

4.2.1 Die Rolle von Ressourcen für die Strategieformulierung

Bei der Entwicklung einer Strategie kommt es zu einer Abstimmung der Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens mit den Chancen und Risiken, die aus der externen Umwelt entstehen. Abbildung 8 zeigt sehr deutlich den Zusammenhang zwischen Strategie – Ressourcen – Umwelt. (Grant & Nippa 2006, S.175)

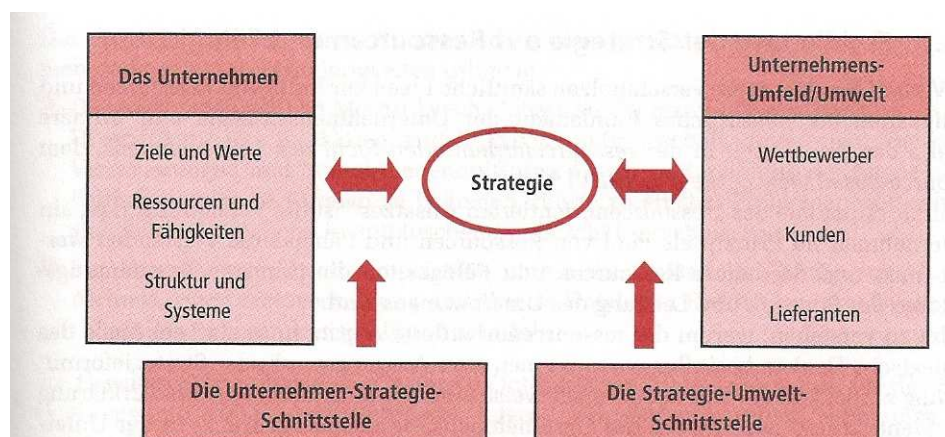


Abbildung 8: Die Strategie - Unternehmen - Umwelt – Schnittstelle (Grant & Nippa 2006, S.175)

In der sogenannten ressourcenorientierten Sicht des Unternehmens¹ gelten Ressourcen und Fähigkeiten als Fundament der Unternehmensstrategie.

Bei diesem Ansatz bilden die Ressourcen und Fähigkeiten die primären Bestimmungsfaktoren für die Strategie. Wie bereits zuvor festgehalten ist die Strategieformulierung die Erklärung zur Identität und Zweck des Unternehmens. Üblicherweise grenzen Unternehmen ihr Geschäft nach dem zu bedienenden Markt ab, sprich beantworten die Frage: „Wer sind die Kundinnen und welche Bedürfnisse werden befriedigt?“ Diese marktorientierte Sicht bildet aufgrund der sich ständig verändernden Kundinnenpräferenzen aber nicht die notwendige Stabilität für die Formulierung einer nachhaltigen Orientierung der Wettbewerbsstrategie. Bei einer sich permanent wandelnden Umwelt sind die Ressourcen und Fähigkeiten wesentlich dauerhafter für die Definition der Identität und der Strategien. Unternehmen deren Strategien auf internen Fähigkeiten beruhen können sich erfolgreicher auf externe Veränderungen einstellen und diese zu ihrem Vorteil nutzen. Allgemein kann also festgehalten werden, dass je größer die Veränderungen in der externen Unternehmensumwelt sind, desto eher bieten interne Ressourcen eine sichere Basis für die langfristige Strategie (vgl. Grant & Nippa 2006, S.176ff.).

Auch an dieser Stelle gilt es die unternehmenseigenen Ressourcen zu analysieren. Deshalb werden in den nächsten Abschnitten geeignete Analyseinstrumente vorgestellt.

4.3 Die Unternehmensanalyse

Neben der Analyse der Unternehmensumwelt ist für die Formulierung von Wettbewerbsstrategien die Analyse der unternehmensinternen und externen Einflüsse notwendig (vgl. Benkenstein 2002, S.37).

Das Ergebnis einer Unternehmensanalyse ist ein Stärken-Schwächen-Profil, sprich, das unternehmerische Potenzial. Erfolgreich kann ein Unternehmen nur dann sein, wenn es gelingt diese Potenziale mit den Anforderungen der Unternehmensumwelt abzustimmen. Strategische Potenziale sind Stärken, die nötig sind, um Unternehmen in einer veränderlichen Umwelt erfolgreich zu positionieren (vgl. Bea & Haas 2005, S.114).

Bei der Unternehmensanalyse wird untersucht, welche Ressourcen dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Eine Binnenanalyse wird sehr oft mit dem Instrument der Stärken-Schwächen- Analyse durchgeführt, die im folgenden Absatz genauer erklärt wird.

¹ Resource-based view of the firm

4.3.1 Die Stärken-Schwächen-Analyse

Am Beginn der Stärken-Schwächen-Analyse werden die kritischen Erfolgsfaktoren, die den Erfolg eines Unternehmens in einer Branche bestimmen, analysiert.

Um zu erörtern in welchen Bereichen ein Unternehmen in einer Branche besonders gut sein muss, damit es erfolgreich wirtschaften kann, werden in Anlehnung an (vgl. Nagel & Wimmer 2002, S.191ff.) häufig folgende Faktoren bewertet.

- Das Produkt (Produktqualität, Dienstleistungsqualität, Preisgestaltung, etc.)
- Absatz und Marketing (Verkaufsförderung, Werbung, Werbepräsenz, PR, Image, etc.)
- Vertrieb und Distribution (Kundendienst, Kundentreue, Service, etc.)
- Die Mitarbeiterinnen (Qualifikation, Fachkompetenz, Ausbildung, Motivation, Fluktuationsrate, Betriebstreue, etc.)
- Die Organisation (Flexibilität und Schnelligkeit der Abläufe, Hierarchieebenen, etc.)
- Das Management (Führungsqualität, Alterstruktur und Ausbildung des Managements, Qualität der Entscheidungen, etc.)
- Die Unternehmenskultur (Gemeinsame Werte, Klarheit über Unternehmenszwecke, Wir-Gefühl, etc.)
- Die Finanzstruktur (Eigenkapital, Verschuldungsgrad, Rentabilität, Gewinnverwendung, etc.)

Das Ergebnis dieses ersten Schritts sind kritische interne Erfolgsfaktoren, die über die Erfolgsaussichten in der betrachteten Branche entscheiden. Im nächsten Schritt müssen die Stärken und Schwächen des Unternehmens identifiziert und bewertet werden. Hier sind neben der eigenen Einschätzung auch die Meinung der Kundschaft und Anregungen der Branche zu berücksichtigen.

In Schritt 3 werden die eigenen Stärken und Schwächen mit denen der wesentlichen Konkurrenz verglichen. Dieser Vergleich wird gerne auch grafisch dargestellt, wie folgende Grafik beispielhaft zeigt.

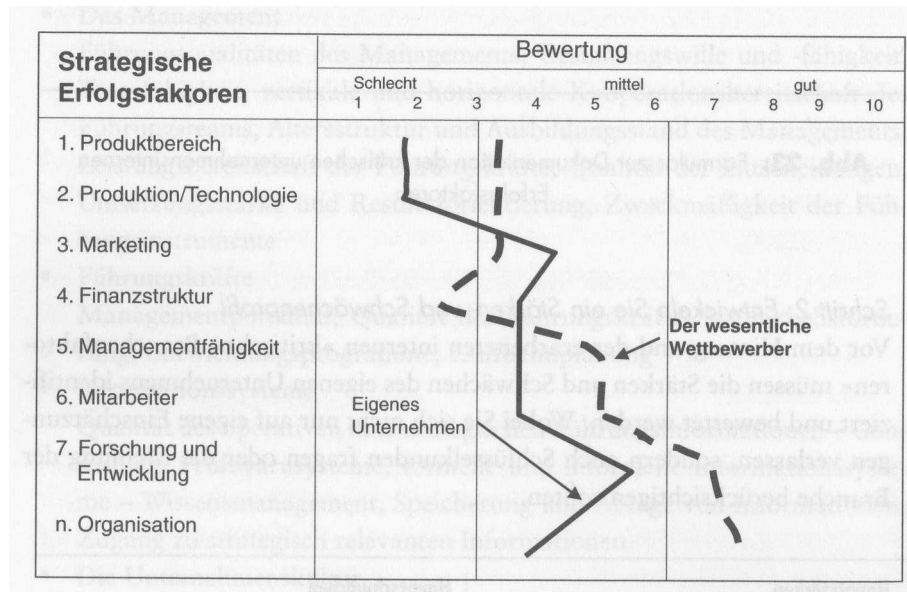


Abbildung 9: Positionierung anhand eines Stärken-Schwächenprofils (Nagel & Wimmer 2002, S.194)

Zum Schluss werden strategische Konsequenzen aus der Stärken-Schwächen-Analyse gezogen, indem folgende Fragen beantwortet werden:

- Wo ist das Unternehmen bereits gut gerüstet, um bestehende Chancen nutzen zu können?
- In welchen Bereichen muss kurz- oder mittelfristig gehandelt werden, um Chancen wahrnehmen zu können?
- Welche Rahmenbedingungen sind kaum veränderbar und beeinflussen die strategischen Möglichkeiten des Unternehmens? (vgl. Nagel & Wimmer 2002, S.195)

Nachdem soweit alle notwendigen Faktoren des Unternehmens und der Umwelt zur Entwicklung einer Strategie beschrieben wurden, werden im folgenden Kapitel jene Grundstrategien charakterisiert, die im Fitnessmarkt relevant sind. Diese Vorgehensweise wird weiter hinten auch im Rahmen des Fallbeispiels aus dem Fitnessmarkt genau so stattfinden.

5. Grundstrategien nach Porter

In den vorangegangenen Kapiteln wurde geklärt, was unter Strategien zu verstehen ist, welche Funktionen sie haben und welche Analysen durchgeführt werden, um Strategien zu entwickeln. Im folgenden Teil der Arbeit liegt der Fokus auf den Strategien, die im Fitnessmarkt von unterschiedlichen Anbieterinnen verfolgt werden.

Bereits am Beginn der Arbeit wurde der Fitnessmarkt in drei Preissegmente kategorisiert und die Problematik für Fitnesscenter aus dem Medium-Preissegment dargestellt. Nämlich, dass sie sich gegen den enormen Druck aus dem Premium-, aber vor allem aus dem Discount-Preissegment, behaupten müssen.

Vor dem Hintergrund der Fragestellung, wie sich Medium-Preissegment Anbieterinnen gegen diese Situation behaupten können, werden an dieser Stelle Grundstrategien vorgestellt, welche einen positiven Beitrag für den Erfolg dieser Betriebe leisten können.

Das Ziel einer Strategie muss sein, ein Unternehmen möglichst vorteilhaft im Wettbewerb zu positionieren und so Wettbewerbsvorteile zu erlangen (vgl. Grant & Nippa 2006, S.288).

Um die folgenden Kapitel möglichst verständlich einzuleiten, ist es zuerst notwendig zu definieren, was der Begriff „Wettbewerbsvorteil“ bedeutet. Die Autoren (Grant & Nippa 2006, S.289) finden dafür folgende Definition:

„Wenn zwei oder mehrere Unternehmen im gleichen Markt miteinander konkurrieren, dann besitzt ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil, wenn es eine nachhaltig höhere Rentabilität erwirtschaftet oder das Potenzial dazu hat.“

Als Ausgangspunkt für die verschiedenen Wettbewerbsstrategien sind zunächst die drei Grundstrategien für die generelle Stoßrichtung von Unternehmen nach Porter festzuhalten.

Diese drei Strategien werden aufgrund ihres Zieles, eine vorteilhafte Position im Wettbewerb zu erreichen, auch als Wettbewerbsstrategien bezeichnet (vgl. Bea & Haas 2005, S.184).

Ziel dieser Wettbewerbsstrategien ist es, sich komparative Konkurrenzvorteile zu erarbeiten.

Porter spricht grundsätzlich von drei Möglichkeiten einen höheren Wert als die Konkurrenz zu kreieren. Ein Produkt oder eine Leistung kann entweder zu einem billigeren Preis angeboten werden oder ein Unternehmen versucht durch Qualitätsorientierung „besser“ zu sein als die Wettbewerberinnen. Neben dieser beiden gesamtm Marktgerichteten

Wettbewerbsstrategien ist die Nischenstrategie als dritte Grundstrategie in besonderen Maße profilbildend (vgl. Benkenstein 2003, S.141). Porter hat festgestellt, dass gemessen am Marktanteil, sehr kleine und sehr große Unternehmen überaus erfolgreich sind. Besonders zu berücksichtigen ist dabei, dass jede Strategie, die versucht beide Komponenten zu verfolgen

(bessere Qualität und billigster Preis), eine sogenannte „Strategie zwischen den Stühlen“, als wenig erfolgversprechend beurteilt wird (vgl. Carl & Kiesel 2000, S.101f.). Die U-Kurve (siehe untenstehende Abbildung) verdeutlicht, dass Unternehmen, die nicht ausreichend klein sind, um sich in Marktnischen auf ausgewählte Marktsegmente zu konzentrieren und dort bestehenden Kundenbedürfnisse überdurchschnittlich gut befriedigen, und nicht so groß sind, um sämtliche Kostensenkungspotentiale zu nutzen, „zwischen den Stühlen“ stehen und einen geringeren ROI² erwirtschaften (vgl. Benkenstein 2005, S.141).

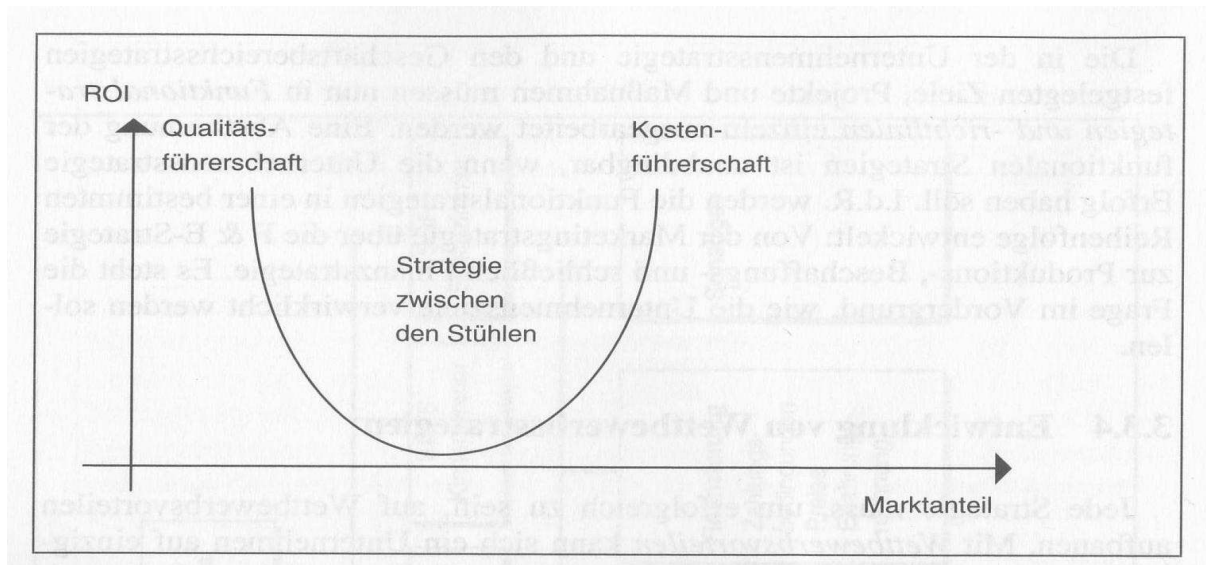


Abbildung 10: U-Kurve nach Porter (Benkenstein 2005, S.141)

Neben diesen drei grundlegenden Stoßrichtungen von Unternehmen, gibt es eine Reihe weiterer Strategien, die ebenfalls in den folgenden Kapiteln vorgestellt werden. Dabei ist ein Hauptaugenmerk auf diejenigen Strategien gelegt, die im Fitnessmarkt eine Rolle spielen und vor allem für Anbieterinnen des Medium-Preissegments lukrativ sein können.

5.1 Die Kostenführerstrategie

Die erste Strategie Porters, die auf den Gesamtmarkt gerichtet ist, zielt darauf ab, der kostengünstigste Betrieb zu sein und damit mehr Kundinnen als die Konkurrenz zu gewinnen. Zunächst klingt diese Strategie auch plausibel, denn es scheint als einfachster Weg, das billigste Unternehmen zu sein und seine Konkurrenz über den Preis zu unterbieten. Wenn sich ein Unternehmen für die Verfolgung einer konsequenten Preispositionierung entscheidet, wird

² Return of Investment

es aber realisieren, dass es zwar einfach ist seine Leistungen immer noch billiger anzubieten, aber andererseits sehr schwierig ist, den Preis wieder anzuheben. Das heißt, es entsteht die Gefahr, dass die Rendite durch die ständige Preissenkung nahe null wandert und die Unternehmung schließen muss. Außerdem besteht das Risiko, dass die Kundinnen ein billiges Produkt gleichzeitig als weniger wert assoziieren. Es hat sich herausgestellt, dass die Menschen zwar immer weniger Geld zur Verfügung haben, aber trotzdem mehr Geld für etwas ausgeben, was sie wirklich haben wollen (vgl. Sawtschenko 2008, S.37f.).

Besonders wichtig bei der Strategie der Kostenführerschaft sind ständige Einsparungsmöglichkeiten und eine konsequente Kostenorientierung. Die Kostenführerschaft ist vor allem nur dann sinnvoll, wenn die Kundschaft wenig Wert auf Produktdifferenzierung legt, zwischen mehreren Anbieterinnen auswählen kann und der Preis im Wettbewerb entscheidend ist. Da auch eine sehr große Anzahl an Mitglieder benötigt wird, ist natürlich auch die Standortwahl von großer Wichtigkeit. Fitnesscenter, welche die Kostenführerstrategie verfolgen, sind hauptsächlich in Ballungszentren zu finden.

Die Problematik dieser Strategie ist, dass die Attraktivität der Leistung bzw. des Produktes in der Wahrnehmung der Kundinnen mit dem Preis abnehmen kann. Außerdem können sich die Bedürfnisse der Mitglieder ändern und es ist plötzlich nicht mehr der Preis, sondern ein Mehrwert wie Service ein ausschlaggebendes Kaufkriterium (vgl. Carl & Kiesel 2000, S.105ff.).

Solche Zusatzleistungen anzubieten, ist für Kostenführerinnen aufgrund des niedrigen Preises aber nicht möglich. Das ist die große Gefahr dieser Strategie. Alle zusätzlichen Leistungen müssen bei diesen Anbieterinnen meist auch zusätzlich bezahlt werden.

Ein weiterer Punkt bei der Strategie der Kostenführerschaft ist, dass das Unternehmen gezwungen ist, aufgrund des günstigen Preises relativ hohe Stückzahlen (hier Mitgliedschaften) zu verkaufen. Um die notwendigen Marktanteile und die damit verbundenen Mitgliedschaften zu erreichen, müssen diese Unternehmungen ihre Leistungen zum Teil sogar weltweit anbieten (vgl. Benkenstein 2005, S.150). Aus diesem Grund sind es meistens Kettenbetriebe, die diese Strategie verfolgen. Ein einzelnes Unternehmen wäre nicht im Stande diese hohe Anzahl an Kundinnen zu erreichen.

Ein besonders erfolgreiches Unternehmen, das diese Strategie verfolgt, ist das Fitnesscenter Mc Fit. Dieses Kettenunternehmen³ betreibt in Deutschland mehr als 120 Anlagen mit über 850.000 Mitgliedern und ist dort Marktführer (vgl. DIFG Whitepaper 2010, S.25).

³ Betreiber von mindestens 3 Anlagen mit einer Mitgliederzahl von mehr als 5.000 (Quelle: Deloitte 2010)

Auch nach Österreich wurde bereits expandiert und es gibt bis jetzt 3 Standorte in Wien, Tendenz steigend. Aktuell kann man dort um 18,90 Euro monatlich trainieren, bei einer Vertragslaufzeit von 12 Monaten. Damit ist Mc Fit das günstigste Fitnesscenter in Österreich. Beim Mitgliedspreis muss, wie zuvor erwähnt, angemerkt werden, dass dem Mitglied pro Benützung der Duschanlagen zusätzliche Kosten in Höhe von 50 Cent entstehen (vgl. www.mcf.it.at).

Schärfster Konkurrent von Mc Fit in diesem Discount-Preissegment ist die Fitnesskette Fit Inn mit 9 Anlagen in Wien. Dort kann für 19,90 Euro monatlich, bei gleicher Laufzeit trainiert werden.

Wie die beiden Beispiele dieser Discountketten zeigen, drängte Mc Fit mit einem noch günstigeren Preis auf dem Markt und versucht Fit Inn aus diesem Segment zu vertreiben. Spätestens, wenn die Preisuntergrenze erreicht ist, wird eines der beiden Fitnesscenter rote Zahlen schreiben.

5.2 Die Nischenstrategie

Die Nischenstrategie ist die zweite Wettbewerbsstrategie Porters und hat zum Ziel ein bestimmtes und abgegrenztes Käuferinnensegment zu bedienen. Fokussiert werden häufig Märkte, die von den „Großen“ der Branche vernachlässigt werden. Die Nischenstrategie ist durchaus auch mit den beiden anderen Strategien „Produktdifferenzierung“ und „Kostenführerschaft“ kombinierbar, beispielsweise kann die Kostenführerschaft in einem kleinen Segment angestrebt werden (vgl. Bea & Haas 2005, S.188).

Je nach Literatur, wird auch von der sogenannten Nischen-Zielgruppe gesprochen. Vor allem für Medium-Preissegment Anbieterinnen kann es von Vorteil sein, sich auf kleinere Zielgruppen zu konzentrieren. Das Prinzip geht weniger in die große Breite, sondern bei der gewählten Zielgruppe in die Tiefe mit maßgeschneiderten Angeboten. In (Sawtschenko 2008, S.33) heißt es zu dieser Thematik:

„Je kleiner die gewählte Nische ist, desto leichter ist es, der Erste zu sein und desto einfacher haben Sie es, neue Kundinnen zu gewinnen. Sie können zielgruppenorientiert kommunizieren und sind glaubwürdiger als ein Wettbewerber, der eine breitere Zielgruppe ansprechen möchte.“

Auch (vgl. Großklaus 2006, S.42) nennt einige Vorteile, die bei einer Nischenstrategie angestrebt werden können: Zum Beispiel kann sich ein spezialisiertes Fitnesscenter vom Massenmarkt abgrenzen, in diesem kleinen Segment die Marktführerschaft übernehmen, weicht somit der Wettbewerbssituation aus und kann das Sortiment zielgruppenorientiert begrenzen.

Besonders hervorzuheben bei der Nischenstrategie ist die sogenannte Leidenszielgruppe. Damit sind jene Menschen gemeint, die unter einem speziellen Problem „leiden“, welches wiederum durch genau ein Produkt oder eine Dienstleistung besonders gut bedient werden kann (vgl. Sawtschenko 2008, S.35).

Ein Beispiel hierfür sind Mütter mit Kleinkindern. Diese Frauen würden gerne trainieren, aber finden niemanden, der in dieser Zeit ihre Kinder betreut. Eine Lösung für das Problem ist eine Kinderbetreuung in Fitnessstudios. Um die Kosten in Grenzen zu halten, wäre denkbar, diese Betreuung auf gewisse Tage und Zeiten zu limitieren. Die gleichzeitige Kombination mit Kursen speziell für Mütter, die ihre Problemzonen nach der Schwangerschaft trainieren wollen, wäre in diesem Fall möglich. Mit dieser Methode erhöht sich die Anziehungskraft auf diese Zielgruppe enorm.

Es gibt zum Teil schon Fitnesscenter, die eine Kinderbetreuung während der Trainingszeit anbieten. Holmesplace Fitness im Wiener Millennium Tower zum Beispiel, bietet seinen Mitgliedern diesen Service. Selbstverständlich ist die ganztägige Öffnung der Kinderbetreuung, wie in diesem Beispiel, nur durch den höheren Mitgliedsbeitrag möglich. Für ein Discountfitnessstudio wäre dieser Service nicht realisierbar, außer er wird wiederum zusätzlich verrechnet.

Hat sich das Unternehmen jedenfalls erstmal mit einer Nischenstrategie am Markt etabliert und ist erfolgreich, gibt es immer noch die Möglichkeit nach und nach das Angebot zu erweitern.

Die 3. Grundstrategie Porters verfolgt im Gegensatz zur zuvor beschriebenen Strategie der Kostenführerschaft nicht das Ziel die Leistungen am günstigsten, sondern die qualitativ hochwertigsten Produkte, anzubieten, wie der nächste Punkt zeigt.

5.3 Die Qualitätsführerschaft

Bei dieser, auf den Gesamtmarkt gerichteten Strategie, versucht das Unternehmen seinen Kundinnen einen besonderen Nutzenvorteil bzw. einen Qualitätsvorteil zu relativ hohen Preisen anzubieten. Im Gegensatz zur Kostenführerschaft, spricht man bei der Qualitätsführerschaft nicht von „billiger“, sondern von „besser“.

Die Qualitätsorientierung wird durch verschiedene Leistungsmerkmale eines Produktes bestimmt. Dazu gehören unter anderem die Lebensdauer, Zuverlässigkeit und die Ausstattung eines Produktes (vgl. Benkenstein 2005, S147).

Im Fitnessmarkt spielt vor allem der letzte Punkt eine wichtige Rolle, denn „neben der Kernleistung umfasst ein Produkt in der Regel auch ein mehr oder weniger umfangreiches Bündel an Zusatzleistungen. Konsumentinnen sprechen diesen begleitenden Leistungsangeboten vielfach für die Gesamtqualität eine sehr große Bedeutung zu.“ (Benkenstein 2005, S147)

Eine nicht zu unterschätzende Komponente ist außerdem das Image eines Unternehmens. Das zentrale Ziel sollte es deshalb sein, durch kommunikationspolitische Maßnahmen unverwechselbare Imagepositionen aufzubauen und die Marke in den Köpfen der Zielgruppe zu positionieren (vgl. Benkenstein 2005, S.149).

Zu den qualitätsorientierten Anbieterinnen im Fitnessmarkt in Wien zählen unter anderem Holmesplace Fitness, John Harris oder auch Manhattan Fitness.

Die Qualitätsführerschaft kann durch zwei Teilstrategien erreicht werden. Entweder durch Differenzierung oder durch Spezialisierung (vgl. Carl & Kiesel 2000, S.108f.). Beide Varianten sollen deshalb in den folgenden Absätzen charakterisiert werden.

5.3.1 Die Differenzierungsstrategien

Die Strategie der Differenzierung hat zum Ziel, einen klar erkennbaren Zusatznutzen zu schaffen, sich dadurch deutlich von der Konkurrenz abzuheben und deshalb Preisaufschläge durchsetzen zu können. Im Fokus stehen die Einzigartigkeit, Exklusivität und Qualität der Leistungen.

Es muss sich dabei nicht um objektive Leistungsvorteile handeln, also, dass ein Produkt in seinen technischen Leistungsmerkmalen seinen Wettbewerbsprodukten überlegen ist, sondern

der Erfolg einer auf Qualitätsvorteilen basierenden Wettbewerbsstrategie liegt in der subjektiv vom Mitglied wahrgenommenen Qualität einer Unternehmensleistung.

Die Frage, die sich jedes Unternehmen stellen sollte, lautet: Warum sollte jemand unsere Marke, anstatt einer anderen kaufen? (vgl. Trout 2004, S.41)

Differenzieren kann sich eine Unternehmensleistung beispielsweise im Kundendienst, durch ein leistungsstarkes Händlernetz, durch besonders qualifizierte Mitarbeiterinnen oder durch den Markennamen (vgl. Benkenstein 2005, S.145). Weiters ist die Innovationsorientierung, sprich als Pionieranbieterin der bzw. die Erste zu sein, welche(r) neue Standards im Markt etabliert, ein Ansatzpunkt zum Aufbau von Differenzierungsvorteilen. Auch die Produktprogrammbreite hat bei der Erzielung von Differenzierungsvorteilen eine wichtige Bedeutung. So kann durch ein differenziertes Produktprogramm für jedes Mitglied ein individuell zugeschnittenes Leistungsangebot erstellt werden (vgl. Benkenstein 2005, S.147). Sehr hohe Marktanteile sind dadurch meistens aber nicht erreichbar, da nicht alle Nachfragerinnen bereit sind, einen höheren Preis als nötig zu bezahlen. Obwohl diese Strategie grundsätzlich auf den ganzen Markt ausgerichtet ist, ist trotzdem nur ein Teil davon penetrierbar (vgl. Wittmann et al. 2007, S.53).

Differenzierungsstrategien sollten vor allem dann zur Anwendung kommen, wenn die Bedürfnisse der Kundinnen nicht durch ein standardisiertes Produkt befriedigt werden können. Außerdem ist es wichtig, die Wünsche der potenziellen Kundschaft genau zu kennen. Diese Strategie bietet einem Unternehmen eine Reihe von Vorteilen, die von (vgl. Carl & Kiesel 2000, S.110) wie folgt charakterisiert sind:

Durch die Differenzierung kommt es zu,

- stärkerer Kundenbindung durch die einmalige Leistung,
- einem Schutz vor direktem Preiskampf mit den konkurrierenden Anbieterinnen,
- einer Preisprämie, weil die Kundschaft bereit ist, für den Nutzensvorteil mehr zu zahlen
- und Synergieeffekten für das gesamte Angebot des Unternehmens.

Erfolgversprechend ist diese Strategie nur dann, wenn die Einzigartigkeit vom Mitglied hoch genug eingeschätzt wird, so dass es bereit ist, die höheren Kosten dafür zu tragen.

In den folgenden Absätzen werden beispielhaft einige Differenzierungsmöglichkeiten angeführt, die in der Literatur als besonders erfolgversprechend gelten.

Differenzierung via „Der Erste“

Wenn man als Erste(r) die Konsumentinnen erobern kann, erreicht man einen enormen Wettbewerbsvorteil.

Bestenfalls kopiert die Konkurrenz die Idee und wertet sie damit auf. Als Verfolgerin die Käuferschaft zu überzeugen, dass die Kopie besser ist als das Original, ist wesentlich schwieriger (vgl. Trout 2004, S.44).

Ein Beweis, dass das Pionierprodukt fest im Gedächtnis der Menschen verankert ist, zeigen Marken wie Coca Cola©, Red Bull©, Pampers©, Uhu© usw. Es ist erheblich schwieriger, die jeweiligen Verfolgerinnen dieser Marken zu nennen.

An dieser Stelle sei auch ein Beispiel dieser Strategie aus dem Fitnessmarkt angeführt:

Holmesplace Fitness war z.B. das erste Fitnessstudio in Österreich, das Personal Training auf höchstem Niveau angeboten hat (vgl. www.holmesplace.at).

Mittlerweile macht das Personal Training einen Großteil des Umsatzes vieler Fitnesscenter aus.

Differenzierung über ein Attribut

Ein Attribut ist eine Eigenschaft bzw. ein hervorstechendes Merkmal einer Person oder einer Sache, die sie einzigartig macht. Dabei sollte ein Attribut nicht einfach vom Marktführer kopiert werden, sondern ein entgegen gesetztes Attribut verwendet werden.

Marilyn Monroe wurde beispielsweise bekannt, weil sie „verführerisch sexy“ war. Das Küchentuch Bounty© wiederum gilt als besonders „saugstark“. Dies lässt erkennen, dass die Wortwahl besonders wichtig ist und dass versucht werden sollte, im jeweiligen Bereich wertvolle Attribute zu besetzen (vgl. Trout 2004, S.44f.).

Im Fitnessbereich sind Attribute wie „vielfältiges Kursangebot“, „modernste Geräte“, „beste Trainerinnen“ oder „angenehmes Ambiente“ gern verwendete Eigenschaften.

Differenzierung via „Leadership“

Die Marktführerschaft in einem gewissen Bereich zu besitzen, bedeutet erhebliche Vorteile gegenüber seiner Konkurrenz zu haben, denn viele große Marken besetzen eine ganze Produktkategorie. Wie beim Pionierprodukt, assoziiert man als Konsumentin gewisse Begriffe mit Marken. Zum Beispiel Energy Drink - Red Bull©, Cola – Coca Cola© usw. Wichtig ist, wenn man als Unternehmung diesen Status erreicht hat, diesen auch zu kommunizieren.

Ansonsten kommt ein anderer Betrieb und versucht diese Position für sich zu beanspruchen, auch wenn sie ihm in Wirklichkeit gar nicht zusteht. Marktführerin zu sein steht gleichzeitig

für Glaubwürdigkeit und das ist ein wesentlicher Vorsprung gegenüber der Konkurrenz (vgl. Trout 2004, S.46f.).

Mc Fit kommuniziert beispielsweise durch Rankings nach Anzahl an Mitgliedschaften regelmäßig seine Position als marktführendes Unternehmen im Discount-Preissegment in Deutschland auf der Homepage, damit bei den Konsumentinnen kein Zweifel aufkommt, dass sie bei der Nummer 1 trainieren (vgl. www.mcfite.de).

Differenzierung via Tradition

Wenn ein Unternehmen schon lang existiert dann vermittelt es den Eindruck, dass man es mit einer führenden Unternehmung zu tun hat, welche sich erfolgreich am Markt behauptet.

Deshalb verwenden Marketingexpertinnen Tradition und Kultur, um sich von der Konkurrenz zu differenzieren.

Vor allem Familientradition wird heute häufiger denn je thematisiert. Familienbetriebe haben eine persönliche Note, sind freundlich und kümmern sich mehr um ihre Produkte und Leistungen. Selbst Mitarbeiterinnen werden wie Familienmitglieder behandelt und es entsteht ein Gefühl, als sei man zusammen aufgewachsen (vgl. Trout 2004, S.48ff.).

Familientradition findet man heutzutage immer mehr bei Hotelbetrieben, weil sie Wärme ausstrahlen, in der sich die Gäste besonders wohl fühlen. Auch im Fitnessbereich kann ein familiäres Klima positiv zum Image eines Fitnesscenters beitragen, denn viele Menschen trainieren lieber in einem kleinen Rahmen mit bekannten Gesichtern, als in der völligen Anonymität eines großen Kettenbetriebes.

Differenzierung via Bevorzugung

Hier geht es einzig und allein darum, dass das Unternehmen „in“ ist. Mundpropaganda ist diesbezüglich ein wichtiger Faktor. Ein Unternehmen kann aber auch selbst dafür Sorge tragen zu zeigen, dass es „in“ ist. Ein Ansatz ist der Umsatz aus einer erfolgreichen Periode, den man entweder mit den eigenen, etwas weniger erfolgreichen Quartalen vergleicht oder mit dem Umsatz des Wettbewerbs. Aber auch Branchenwertungen in Zeitschriften oder Meinungen von Expertinnen, die besonders gut ausfallen, können genutzt werden. Einen sehr glaubhaften Stellenwert hat diesbezüglich die Presse. Denn die Menschen glauben fast alles, was durch die Presse kommuniziert wird. Wichtig ist, dass man sich ein spezielles Programm zu Recht legt, bevor man mit der Presse spricht, um so professionell, differenziert und so glaubwürdig wie möglich zu erscheinen (vgl. Trout 2004, S.54ff.). Wird ein Fitnesscenter beispielsweise regelmäßig in Fachzeitschriften empfohlen, dann werden natürlich auch die

Konsumentinnen neugierig und wollen Teil des Erfolgskonzeptes sein. Selbst wenn es nur darum geht, dadurch selber an Prestige und Ansehen zu gewinnen.

Differenzierung via das Neueste

Diese Strategie funktioniert deshalb, weil Menschen immer nach dem Neuesten suchen. Sie geben sich nicht mit einem altmodischen Produkt zufrieden. Aus diesem Grund setzen erfolgreiche Unternehmen nicht unbedingt immer auf das Bessere, sondern auf das Neueste (vgl. Wied 2007, S.94).

Die Zielgruppe „Frauen“ wurde in den letzten Jahren von der völlig neuen Strategie der Fitnesskette Mrs. Sporty erobert. Das Konzept des 30 Minuten Zirkeltrainings, welches vor allem auf die weiblichen Problemzonen abzielt, hat sofort eingeschlagen und erlebt nach wie vor große Beliebtheit (vgl. www.mrssporty.at).

Ein sehr treffendes Statement zur Thematik der Differenzierung liefert Jack Trout, der sagt: „Wenn Sie keine differenzierende Idee haben, dann sollten Sie besser einen tiefen Preis haben.“ (Trout 2004, S.58).

5.3.2 Die Spezialisierung – Fokussierung

Bei dieser Strategie, die auch als Strategie der Kernkompetenzen bezeichnet wird, kommt es zu einer Überschneidung mit der Nischenstrategie, aber auch Verflechtungen mit der Strategie der Kostenführerschaft oder der Differenzierung sind möglich. In diesem Fall konzentriert sich ein Unternehmen zum Beispiel auf bestimmte Marktsegmente mit einem relativ homogenen Kundenbedürfnis, welches dieses Unternehmen besser erfüllen kann, als die Konkurrenz (vgl. Wittmann et al. 2007, S.53).

Ein Unternehmen kann durchaus auch die Strategie der Differenzierung in einer bestimmten Marktnische verfolgen.

Eine Nische ist zum Beispiel eine bestimmte Abnehmergruppe, wie Menschen, die unter gesundheitlichen Problemen wie Rückenschmerzen leiden. Die Fitnesskette Kieser Training bietet gesundheitsorientiertes Krafttraining mit dem Ziel körperlichen Beschwerden vorzubeugen bzw. diese Beschwerden zu rehabilitieren (vgl. www.kiesertraining.at). Das Fitnesscenter kombiniert Krafttraining und Therapie. Das heißt, auch wenn man bereits Beschwerden hat, ist man bei dort in guten Händen. Dieses Unternehmen hat sich also auf eine bestimmte Zielgruppe bzw. auf ein Marktsegment spezialisiert.

Auch die Leidenszielgruppe, die bei der Nischenstrategie bereits angeführt wurde, kann als Spezialisierungsstrategie auf ein bestimmtes Marktsegment definiert werden.

Vorteile dieser Strategie sind, dass die Zielgruppe schnellere Erfolge verzeichnet, sich in ihrer Entscheidung bestätigt fühlt und dafür auch bereit ist mehr Geld zu bezahlen.

Außerdem führt die Zufriedenheit der Mitglieder zu Empfehlungen und dadurch hat das Unternehmen geringere Werbeausgaben. Dieser Erfolg macht andere Unternehmen aufmerksam und bestenfalls kommt es zu Kooperationen (vgl. Sawtschenko 2008, S.27ff.). Dieses Beispiel zeigt, dass es durchaus auch für kleinere Unternehmungen möglich ist in seinem Bereich durch Spezialisierung die Marktführerschaft zu erobern.

Bei der Spezialisierungsstrategie gibt es mehrere Möglichkeiten, die sowohl getrennt als auch kombiniert Anwendung finden. (vgl. Sawtschenko 2008, S.27) unterscheidet

- Spezialisierung auf Wissen,
- Spezialisierung auf Zielgruppen,
- Spezialisierung auf Problemlösungen,
- Soziale oder technische Spezialisierung und
- Produktspezialisierung.

Bei Dienstleistungsunternehmen laufen durch Spezialisierung gleiche oder ähnliche Prozesse öfter ab und können deshalb schneller und effizienter durchgeführt werden. Außerdem strahlt die Spezialisierung höhere Kompetenz aus, weil man in seinem Bereich Expertentum besitzt. Die Spezialisierung ist eine effektive Methode, um sich gegen größere, undifferenzierte Kontrahentinnen durchzusetzen. Wie das Beispiel von Kieser Training verdeutlicht, hat der bzw. die Spezialist(in) die Chance sich durch besondere fachliche Kompetenz auf einem Gebiet zu differenzieren (vgl. Trout 2004, S.76).

Die Fokussierung ist aber nur dann sinnvoll, wenn das Segment zumindest so groß ist, um profitabel zu sein, aber klein genug ist, dass die Konkurrenz, wegen der zu geringen Größe, dem zu hohen Bearbeitungsaufwand und den fehlenden speziellen Kenntnissen nicht angelockt wird.

Im Gegensatz dazu liegen die Risiken dieser Strategie quasi auf der Hand. Problematisch wird es für das Unternehmen dann, wenn große Kettenbetriebe das Segment als attraktiv erkennen, sich die Bedürfnisse der Nischenabnehmerinnen in Richtung des großen Marktes entwickeln

oder sich andere, ebenfalls kleine Anbieterinnen um die Nische bemühen (vgl. Carl & Kiesel 2000, S.111).

Jack Trout fasst Spezialisierung in einem Satz so zusammen: „Es ist besser, auf einem Gebiet außerordentlich, als auf vielen Gebieten gut zu sein.“ (Trout 2004, S.82)

Abschließend soll Abbildung 11 noch einmal die grundlegenden Charakteristika der drei Basisstrategien Porters zusammenfassen:

Charakteristika	Kostenführerschaft	Differenzierung	Spezialisierung/ Fokussierung
Ziel	niedrigere Kosten als die Wettbewerber	Angebot von Produkten, die sich von der Konkurrenz abheben	Befriedigung von Bedürfnissen eines Teilmarktes/Nische
Produktangebot	limitierte Produktzahl mit wenigen Varianten, akzeptable Qualität	Variantenvielfalt, Betonung der Nutzenvorteile für viele Kundensegmente	auf eine Kundengruppe zugeschnittene Produkte
Produktion	große Mengen einer Variante, Betonung von optimalen Fertigungsabläufen, i.d.R. sehr kapitalintensiv	kleine Losmengen, häufiges Umrüsten; Differenzierungspotenzial steht im Mittelpunkt	für Kundengruppen maßgeschneiderte Produkte
Kosten/Preis	Preise orientieren sich an der Erfahrungskurve; ständige, Suche nach Einsparungen	Preisprämie muss höher sein als die zusätzlichen Kosten der Variante	Kundennähe und Service müssen sich in Preisprämien niederschlagen
FuE	Konzentration auf Prozessinnovationen	Produktinnovation steht im Vordergrund	gemeinsame Entwicklung mit Kunden
Personal -qualität, -kosten, -motivation	wenige Hochqualifizierte, Schichtarbeit, Arbeitszeiten nach Auslastung, Mobilität, ständige Mitarbeit in Qualitätszirkeln, Anreizsystem	kreative Professionalität, flexible Arbeitszeiten, Entlohnung der Kreativität Flexibilität/Marktänderungen	kommunikative Professionalität, Anreizsysteme, Bereitschaft zu schnellen Veränderungen

Abbildung 11: Charakteristika der Basisstrategien (Trout 2004, S.82)

Neben diesen drei Grundstrategien Porters mit den jeweiligen Ausprägungen, existieren noch zahlreiche weitere lukrative Strategiealternativen, die in weiterer Folge das Spektrum an Strategiemöglichkeiten für Medium-Preissegment Fitnessstudios erweitern sollen.

5.4 Weitere Positionierungsarten

Neben den eben vorgestellten Grundstrategien Porters gibt es weitere Positionierungsmöglichkeiten, die zum Erfolg führen können.

Wenn sich ein Unternehmen nicht von der Konkurrenz unterscheidet, kein Alleinstellungsmerkmal besitzt oder sich nicht auf eine bestimmte Zielgruppe fokussiert, dann läuft es Gefahr nicht profitabel zu arbeiten.

Stellt man sich beispielweise den Fitnessmarkt als Wald mit vielen Bäumen derselben Art vor, so ist es sehr schwierig, eine Unterscheidung zu finden. Genau so erleben das oft die Kundinnen am Markt. Alle Anbieterinnen ähneln sich mit ihren Leistungen. Leidtragende sind dann meistens die kleinen Unternehmen. Genau dieser Aspekt kann aber auch ein Vorteil für die „Kleinen“ sein, indem sie einen Weg finden, wie sie sich von ihrer Konkurrenz unterscheiden (vgl. Sawtschenko 2008, S.12ff.).

Im vorigen Kapitel wurden bereits ausführlich die Grundstrategien von Porter besprochen. In den folgenden Punkten sollen weitere Positionierungsmöglichkeiten unterschieden werden, welche sich vor allem für Fitnessbetriebe aus dem Medium-Preissegment eignen, um sich von den Mitbewerberinnen zu differenzieren.

5.4.1 Die Preispositionierungen

Die zuvor erwähnte Kostenführerstrategie, ist eine Möglichkeit der Preispositionierung. In diesem Fall wird eine Leistung zum günstigsten Preis am Markt angeboten. Eine Preispositionierung kann aber auch in die andere Richtung gehen, nämlich einen höheren Preis als die Konkurrenz zu veranschlagen. Diese Positionierung über den Preis geht mit der Strategie der Qualitätsführerschaft einher.

Wie bereits einleitend beschrieben, lässt sich der Fitnessmarkt in drei verschiedene Preissegmente aufspalten. In das Premium-Preissegment, in das Medium-Preissegment und in das Discount-Preissegment. Die Ausrichtung der Unternehmensstrategie in eine dieser Richtungen ist vor allem für den Einsatz der Marketinginstrumente von Bedeutung, worauf später noch genauer eingegangen wird (vgl. Broda 2005, S.40).

An dieser Stelle sollen Beispiele aus dem Fitnessmarkt in Wien zeigen, welche Anbieterinnen sich in welchem Segment befinden.

5.4.1.1 Das Premium-Preissegment

In diesem Fall zahlen die Kundinnen einen höheren Preis für eine bessere Qualität der Leistung, aber auch für einen hohen Status- und Prestigenutzen (vgl. Großklaus 2006, S.41). Konkurrierende Unternehmungen in diesem Premium-Preissegment nutzen auch oft Slogans wie: „Mehr Qualität, Prestige und Status für den gleichen Preis“, um sich vom direkten Wettbewerb abzuheben. Es kommt also zu einem direkten Produkt- oder Leistungsvergleich und es wird eine Überlegenheit gegenüber dem Wettbewerb demonstriert (vgl. Großklaus 2006, S.41).

Die Premiumpreis-Strategie setzt also den Preis dauerhaft über dem der Konkurrenz an und verspricht laut (vgl. Broda 2005, S.234) folgende Vorteile für Unternehmen:

- Gewinnmaximierung durch das Ausschöpfen der maximalen Zahlungsbereitschaft.
- Das Premium-Image fokussiert die Nachfrage auf zahlungskräftige Kundschaft.
- Ein hoher Preis gilt als Qualitätszeugnis.
- Schnelle Amortisation des eingesetzten Kapitals und damit geringeres Risiko.
- Exklusivität des gesamten Angebotes.

Diese Strategie scheint plausibel, jedoch sollte man nicht vergessen, dass auch hier die Wettbewerbssituation den Preis drückt und außerdem die wirtschaftlich starke Kundschaft zu einer kleinen Zielgruppe gehört.

Als Beispiele sind im Premium-Preissegment Holmesplace Fitness, John Harris oder auch Manhattan Fitness in Wien zu erwähnen. Alle genannten Fitnesscenter verfügen neben einem vielfältigen, modernen Gerätebereich über ein abwechslungsreiches Kursangebot und einer Fülle an zusätzlichen Leistungen wie Saunen, Schwimmbäder, Kinderbetreuung, Solarien, Handtuchservice, u.v.m.

5.4.1.2 Das Discount-Preissegment

Im Gegensatz zur Premiumpreisstrategie, versucht die Discountpreisstrategie dauerhaft einen Preis unter dem der Konkurrenz anzusetzen (Kostenführerschaft).

Die Devise bei dieser Art der strategischen Positionierung lautet „weniger Leistung zu einem geringeren Preis“ (vgl. Großklaus 2006, S.41).

Diese Strategie wird von den Discountern genutzt und auch bei dieser Variante gibt es einige Vorteile, wie beispielsweise die Verdrängung der Konkurrenz durch eine aggressive Preisunterbietung oder auch die Erzielung großer Absatzmengen durch den niedrigen Preis. Bereits besprochene Probleme dieser Strategie sind unter anderem, dass die Kundinnen eine geringe Qualität der Leistungen durch den niedrigen Preis erwarten und dass die Gefahr einer zu geringen Rendite entsteht (vgl. Broda 2005, S.234f.).

Zu den Discountanbieterinnen im Fitnessmarkt in Wien zählen die beiden, zuvor angeführten Betriebe Mc Fit und Fit Inn, welche in Wien um die Position der Marktführerschaft ringen. Bei Discountfitnessstudios wird in der Regel ausschließlich Gerätetraining angeboten. Weitere Charakteristika sind meist billige Geräteserien, keine Zusatzangebote, separate Verrechnung für die Benützung der Duschanlagen oder auch die eingeschränkte Verfügbarkeit von Trainerinnen (vgl. Homepages Fit Inn, Mc Fit).

5.4.1.3 Das Medium-Preissegment

Das dritte Preissegment, nämlich das Medium-Preissegment oder auch Konsumpreissegment genannt, wird gerne von Unternehmen verfolgt, die sich am Durchschnittspreis der Konkurrenz orientieren. Hier können prinzipiell keine gravierenden Vorteile genannt werden, denn es ist, wie bereits weiter vorne erklärt „eine Strategie zwischen den Stühlen“. Dadurch entsteht die Gefahr einer gewissen Profillosigkeit des Unternehmens. Diese Problematik lässt sich bei dieser Strategie nur vermeiden, sofern ein ausgeprägter Zusatznutzen angeboten wird oder eine Spezialisierung vorhanden ist (vgl. Broda 2005, S.235).

In diesem Segment sind meist Anbieterinnen zu finden, die ein einziges Fitnessstudio betreiben und nicht Mitglied einer Kette oder eines Franchisesystems sind. In Wien gibt es aus diesem Segment unzählige Beispiele. Eines davon, nämlich das Fitnessstudio City Fitness in Wien wird im weiteren Verlauf dieser Magisterarbeit als Fallbeispiel für einen Strategieentwicklungsprozess dienen.

Ohne eine zielgerichtete, differenzierte Strategie, wird es für diese Fitnesscenter zusehends schwieriger rentabel zu wirtschaften. Die folgenden Strategien sind als mögliche Varianten einer strategischen Positionierung für Fitnessstudios des Medium-Preissegments zu verstehen, um den Druck der großen Anbieterinnen standhalten zu können.

5.4.2 Die konkurrenzorientierte Positionierung

Diese Art der Positionierung stammt ursprünglich aus der Autovermietungsbranche und wird deshalb sogar auch als Avis-Positionierung bezeichnet. Avis besetzt hinter Hertz die zweite Position in der Autovermietungsbranche. Ihre konkurrenzorientierte Positionierungsstrategie lautet aus diesem Grund auch: „Avis steht auf Platz 2 der Mietwagen. Warum sollten Sie also mit uns fahren? Wir geben uns mehr Mühe! (We try harder).“ (Großklaus 2006, S.42)

Ziel dieser Strategie ist es also, den Kundinnen zu vermitteln, dass man härter als die Konkurrenz arbeitet und sich somit mehr für seine Kundschaft bemüht.

Auch im Fitnessmarkt wäre eine solche konkurrenzorientierte Strategie durchaus denkbar, indem man als Medium-Preissegment Unternehmen zum Beispiel argumentiert, dass man zwar nicht über eine großzügige Saunalandschaft verfügt, aber dafür ein familiäres Klima und besseren individuellen Service bietet.

5.4.3 Die Positionierung mit einem Pionierprodukt

Eine Pionierleistung ist etwas völlig Neues, das ein Unternehmen in einer Marktnische bietet. Man ist also der Erste im Kopf der Zielgruppe und hat deshalb beste Voraussetzungen, um erfolgreich zu wirtschaften.

Wichtig dabei ist, dass sich das Unternehmen aufbauend auf seine Kernkompetenzen nach Marktnischen umschaute und zielgruppenorientiert handelt. Das heißt, es gilt vorab zu eruieren, welche Probleme, Wünsche und Ziele hat die potenzielle Kundschaft für die noch keine andere Unternehmung eine Lösung hat. Vor allem für Anbieterinnen aus dem Medium-Preissegment sind die Definition von Zielgruppen und deren gravierendsten Problemen eine Chance für nachhaltigen Erfolg. Um die Marktbedürfnisse zu kennen, ist der ständige Dialog mit der Zielgruppe besonders bedeutend (vgl. Sawtschenko 2008, S.39f.).

Bei diesen Pionierstrategien hat der Faktor Zeit eine wesentliche Bedeutung. In diesem Zusammenhang führt (Benkenstein 2002, S.53) an:

„Derjenige, der als erster Anbieter in einen Markt eintritt, hat den längsten Schutz vor Konkurrenten und kann Pioniergewinne erzielen. (...) Zeitvorteile entstehen somit dadurch, dass eine Unternehmung schneller als ihre Wettbewerber am Markt agiert.“

Als Beispiel eines Pionierproduktes aus dem Fitnesssport ist an dieser Stelle das Konzept von Mrs. Sporty zu nennen.

Dieses Konzept orientiert sich an den Gesundheitsbedürfnissen und Wünschen von Frauen. Aufgrund von Kindern, Haushalt, Job und Partnerschaft bleibt wenig Zeit und deshalb wurde ein 30 Minuten Zirkeltraining speziell für Frauen entwickelt. So können sie mit einem zusätzlichen Ernährungsprogramm in 3 Trainingseinheiten pro Woche ihre Ziele erreichen (vgl. Mrs. Sporty Homepage).

5.4.4 Wettbewerbsvorteile durch Reaktionsfähigkeit

Diese Art von Wettbewerbsvorteilen verdeutlicht den bereits charakterisierten Zusammenhang zwischen Strategie und Umwelt. Denn der externe Wandel in der Unternehmensumwelt kann sich für Unternehmen zu einem Vorteil entwickeln, wenn sie es schaffen möglichst schnell auf diese Veränderungen zu reagieren. Die Fähigkeit nach diesen Änderungen zu handeln und damit Gewinne zu erzielen ist eine grundlegende Managementkompetenz. Besonders hervorzuheben bei dieser Chance einen Wettbewerbsvorteil zu erarbeiten, ist also der hohe Stellenwert der Reaktionsgeschwindigkeit eines Unternehmens. Ein zwar sehr banales, aber äußerst treffendes Beispiel in diesem Zusammenhang ist die Reaktionsfähigkeit von Straßenhändlerinnen. Bei einem plötzlichen Wolkenbruch wird derjenige bzw. diejenige Gewinne erzielen, welche(r) am schnellsten Regenschirme verkauft. Zwei Ressourcen sind dabei die entscheidenden Größen. Zum einen ist Information besonders wichtig und zum anderen Flexibilität. Das Eintreten eines Ereignisses ist meistens bereits zu spät. Aus diesem Grund ist die Antizipation von Veränderungen wichtig, was nur durch ständige Beobachtung gewährleistet werden kann (vgl. Grant & Nippa 2006, S.291f.).

Veränderungen können durchaus aber auch interner Natur sein, nämlich durch Innovationen. Sie bilden eine sehr gute Möglichkeit Wettbewerbsvorteile zu generieren. Innovationen gibt es sowohl im technischen Sinne, als auch im geschäftlichen Zusammenhang. So sind die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, wie beispielsweise neuartige Produkte und Dienstleistungen, Produktkombinationen oder neue Auslieferungskonzepte, sehr erfolgversprechend (vgl. Grant & Nippa 2006, S.293f.).

Hier sind im Fitnessbereich vor allem neue Fitnesstrends zu nennen. Meistens kommen diese Trends aus Amerika, folge dessen ist die Beobachtung dieses Marktes besonders wichtig. Jene Unternehmen, welche darauf am schnellsten reagieren und die Neuigkeiten anbieten, werden als erste erfolgreich damit wirtschaften.

5.4.5 Der Mass Customization Ansatz

Bei dieser Variante kommt es erstmals zu einer Integration von Qualitäts- und Kostenführerschaft. Eine genaue Erklärung liefert folgendes Zitat aus (Benkenstein 2002, S.157):

„In diesem Konzept sollen Wettbewerbsvorteile durch maßgeschneiderte Problemlösungen bei einem dem Massenmarketing vergleichbaren Kostenniveau erzielt werden. Die Zielsetzung des Mass Customization liegt in der Realisierung einer größtmöglichen Individualisierung des Leistungsoutputs bei weitgehender Standardisierung der Leistungserbringung.“

Damit distanziert sich dieses Konzept von Porters eindimensionalen Wettbewerbsvorteilen in Form von Differenzierungs- oder Kostenvorteilen.

Die Kundenbedürfnisse stellen den Ausgangspunkt der Leistungsgestaltung dar und integrieren die Kundschaft in den Leistungserstellungsprozess. Dies kann einerseits durch die Äußerung spezifischer Wünsche erfolgen oder andererseits auch durch aktive Teilnahme der Mitglieder am Leistungserstellungsprozess. Das heißt, es werden Kundenpräferenzen aufgedeckt und in die individuelle Leistungsgestaltung integriert. Aus diesem Grund steht das Mass Customization Konzept in engem Zusammenhang zum Customer Relationship Management⁴. Dabei werden modernste Informations- und Kommunikationstechnologien, sowie das Internet genutzt, um Kundenbeziehungen aufzubauen und zu festigen. Durch die erhaltenen Kundendaten können Leistungen gezielt individualisiert werden. Daraus folgt, dass ein umfassendes Customer Relationship Management System eine unbedingte Voraussetzung für die Implementierung des Mass Customization Ansatzes darstellt (vgl. Benkenstein 2002, S.157ff.).

Auch bei diesem Konzept soll ein Beispiel aus dem Fitnessmarkt illustriert werden. Die Premium Fitnesskette Holmesplace erfasst bereits beim Verkauf der Mitgliedschaft sämtliche Daten und Präferenzen der Kundinnen im Computersystem. Diese Daten werden bei der Einschulung vom Trainingspersonal nochmals aktualisiert. Bei einem dritten Termin nach einigen Monaten kommt es zu einem weiteren Update. Damit entsteht ein exaktes Kundenprofil mit dessen Vorlieben. Durch den elektronischen Check-In werden außerdem die Trainingshäufigkeit und die Trainingsdauer festgehalten. Dieser sogenannte Member-Track ist durch Eingabe des Namens oder der Mitgliedsnummer von allen Mitarbeiterinnen einsehbar. Dadurch können den Kundinnen exakt zugeschnittene Trainings- und

⁴ Kundenbeziehungsmanagement

Kursempfehlungen vorgeschlagen werden. Das Mitglied fühlt sich durch diesen Service individuell betreut, ohne dass es Präferenzen äußert. Außerdem erleichtert dieses System den Trainerinnen, den Mitgliedern beispielsweise Personal Trainings zu verkaufen.⁵

5.4.6 Die Positionierung über Joint-Venture-Strategien

Joint-Venture Marketing ist eine kostengünstige und effektive Neukundengewinnungs-Strategie. Das Unternehmen hat dadurch die Möglichkeit seine Leistungen mit geringem Geld- und Zeiteinsatz zu vermarkten. Eine Definition von Joint-Venture Marketing aus (Sawtschenko 2008, S.48) beschreibt wie sich diese Strategie versteht:

„Als Joint-Venture-Marketing bezeichnet man eine Zusammenarbeit mit einem anderen Unternehmen, das Zielgruppen- bzw. Auftragsbesitzer für das eigene Unternehmen ist. In beidseitigem Interesse kommt eine Zusammenarbeit zustande, indem man z. B. gegenseitig Empfehlungen ausspricht, die Zielgruppen austauscht und den Kundinnen des jeweils anderen Partnerunternehmens einen Mehrwert anbietet.“

Tatsächlich ist es in der Realität so, dass viele Unternehmen Unmengen an Werbemittel investieren und somit wertvolle finanzielle Ressourcen ausgeben. Bei einer Joint-Venture-Strategie sucht das Unternehmen gezielt nach anderen Anbieterinnen, die die gleichen Zielgruppen bedienen, aber keine Konkurrenz darstellen. Eine erfolgreiche Joint-Venture Beziehung kommt dann zustande, sobald ein gegenseitiger Nutzen entsteht (vgl. Sawtschenko 2008, S.49ff.).

Das Honorar ist dabei gegenseitiges Marketing oder auch eine vereinbarte Provisionsbasis. Joint-Venture ist im Prinzip also nichts anderes als Empfehlungsmarketing. Diese Strategie bietet sich auch sehr gut für Neugründerinnen an. Ein Personal Trainer bzw. Trainerin beispielsweise macht sich selbstständig und bietet sich einem Fitnessstudio an. Damit kann der Personal Trainer/die Trainerin unmittelbar Neukundinnen gewinnen und das Fitnesscenter verlangt im Gegenzug entweder eine Provision oder eine professionelle Betreuung der Mitglieder. Das Fitnessstudio könnte den Personal Trainer bzw. die Trainerin geringfügig anstellen und würde sich sogar eine Arbeitskraft sparen.

Wesentliche Vorteile dieser Strategie sind also, dass man sich die Kaltakquise von Neukundinnen erspart, man eine kostengünstige bis kostenlose Marketingmaßnahme erzielt und beide Seiten davon profitieren.

⁵ Das Wissen beruht aus eigener Arbeitserfahrung im Unternehmen.

Auch hier spielt die Positionierung wieder eine wichtige Rolle. Je besser das eigene Unternehmen positioniert ist, desto interessanter ist man für eine potentielle Joint-Venture Partnerschaft, da mit reinem Gewissen Empfehlungen ausgesprochen werden (vgl. Sawtschenko 2008, S.51).

Ein anderes Beispiel einer erfolgreichen Joint-Venture Strategie, vor allem für Unternehmen des Medium-Preissegments, wäre folgendes: Ein Fitnesscenter stellt einem/r Physiotherapeuten bzw. Therapeutin einen Raum zum Praktizieren und seine Gerätschaften zu einem kostengünstigen Preis zur Verfügung. Im Gegenzug spricht der Physiotherapeut/die Therapeutin die Empfehlung aus auch nach der Therapie in diesem Studio weiter zu trainieren. Da die Kundschaft die Räumlichkeiten bereits kennt, fühlt sie sich im besten Fall bereits dort vertraut. Wichtig wäre hier, dass der Betrieb bereits in der Phase der Therapie den Kontakt zur potenziellen neuen Kundschaft sucht. Auch ein vergünstigter Einstiegspreis wäre in diesem Fall eine denkbare Lösung.

Dieses Beispiel zeigt, dass beide Seiten von einer Zusammenarbeit profitieren. Würde die Unternehmung auch noch Personal Training offerieren, dann könnte sogar noch eine dritte Partei in diesen Kreislauf integriert werden.

Diese Strategien beweisen eindeutig, dass es eine Vielzahl an Möglichkeiten gibt, wie sich Fitnesscenter aus dem Medium-Preissegment von den großen Kettenbetrieben differenzieren können. Wichtig ist es in weiterer Folge diese Strategien mit den notwendigen Marketingmaßnahmen abzustimmen, was im nächsten Kapitel genau untersucht wird.

5.5 Marketingstrategien basierend auf den Grundstrategien

Alle erwähnten Strategien müssen natürlich auch nach Außen, durch adäquate Marketingmaßnahmen, kommuniziert werden, damit sie erfolgreich umgesetzt werden können.

Will ein Unternehmen Erfolg haben, so ist es wichtig, sowohl eine schlüssige Strategie zu besitzen, als auch diese Geschäftsstrategie mit den geeigneten Marketingmaßnahmen abzustimmen. Auch wenn eine Strategie noch so gut ist, kann sie ohne Marketing in Märkten mit intensivem Wettbewerb nicht funktionieren (vgl. Trout 2004, S.12).

In diesem Kapitel soll also geklärt werden, welche marketingpolitischen Maßnahmen in den beiden gesamtmarktgerichteten Grundstrategien Porters ihre Anwendung finden. Zunächst ist

aber festzustellen, wie eigentlich Marketingstrategien und Marketinginstrumentarium zu verstehen sind: „Versteht man unter der Marketingstrategie einen bedingten, langfristigen und globalen Verhaltensplan zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen, so dient das Marketinginstrumentarium der Umsetzung dieser Strategien im Zuge einer operativen Marktgestaltung“ (Benkenstein 2002, S.211)

Das heißt, ausgehend von der gewählten Grundstrategie, werden die Marketinginstrumente genau darauf abgestimmt.

Abb.12 zeigt die vier Marketing-Mix-Instrumente, die je nach Grundstrategie unterschiedlich intensiv genutzt werden.

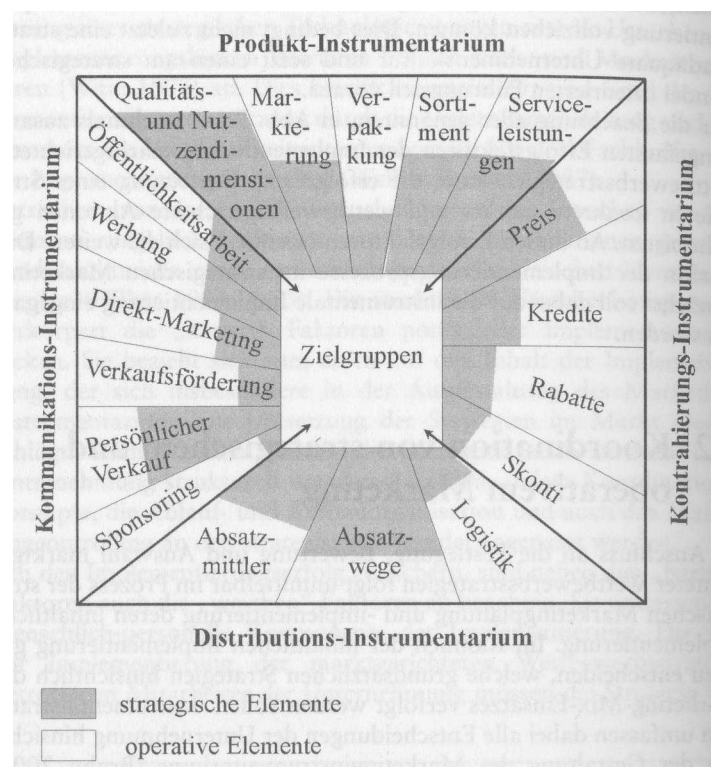


Abbildung 12: Marketing-Mix Instrumente
(Bea & Haas 2005, S.528)

Beim Kontrahierungs-Instrumentarium geht es um die Festlegung des marktgerechten Preises, Möglichkeiten seiner Variation, Gewährung von Rabatten/Skonti und Konditionen. Deshalb wird die Kontrahierungspolitik auch als **Preispolitik** bezeichnet (vgl. Bea & Hass 2005, S.528).

Die **Kommunikationspolitik** beinhaltet die absatzmarktorientierte Informationspolitik eines Unternehmens. Dadurch sollen Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen, sowohl der Abnehmerinnen, als auch der Wettbewerberinnen, zielorientiert gesteuert werden. Zur Kommunikationspolitik zählen unter anderem Werbung, Corporate Identity und Sponsoring (vgl. Bea & Haas 2005, S.528).

Zur **Distributionspolitik** zählen die Wahl der Absatzwege, also ob direkt an den/die Endverbraucher/in oder indirekt an Groß- bzw. Einzelhandel verkauft wird und die Wahl der Transportmittel- und wege (vgl. Bea & Haas 2005, S.528).

Die Kommunikations- und Distributionspolitiken werden intensiv durch neue Medien, speziell dem Internet unterstützt.

Die **Produkt- und Sortimentspolitik** ist maßgeblich bei der Strategie der Qualitätsführerschaft erfolgsentscheidend. (Benkenstein 2002, S.213) mein in diesem Zusammenhang:

„(...) Nur, wenn die Qualitätsdimensionen der angebotenen Leistung die Bedürfnisse der Nachfrager treffen, sind auch über die anderen Instrumente des Marketing-Mix komparative Konkurrenzvorteile zu erzielen.“

Qualitätsdimensionen werden also vor allem durch die Produkt- und Sortimentspolitik bestimmt. Dazu gehören zum Beispiel die Qualitäts- und Nutzendimension, das Sortiment und die Serviceleistungen (vgl. Bea & Haas 2005, S. 528 & Benkenstein 2002, S.213).

Eine sehr große Bedeutung für den Absatzerfolg ist schlussendlich die Kombination der Marketinginstrumente zum bereits erwähnten Marketing-Mix. Die folgende Grafik zeigt die Möglichkeiten eines Einsatzes des Marketing-Mix bei den beiden Strategien der Kostenführerschaft und der Differenzierung (Bea & Haas 2005, S.530):

	Produkt- und Sortimentspolitik	Preispolitik	Kommunikationspolitik	Distributionspolitik
Kostenführerstrategie	Einfache und homogene Produkte, geringer Service	Niedrige Preise, langfristig stabile Preise	Werbung in Massenmedien, Preis steht bei der Werbung im Vordergrund	Einfache Verkaufseinrichtung, Verlagerung von Vertriebsfunktionen auf den Käufer (Informationsbeschaffung, Selbstbedienung)
Differenzierungsstrategie	Produkte mit hoher Qualität, breiter Service, Variantenvielfalt, Berücksichtigung von Kundenwünschen	Hohe Preise, Preisdifferenzierung	Werbung in kundengruppenspezifischen Medien, qualitative Merkmale stehen bei der Werbung im Vordergrund, Präsentation des Unternehmens durch Sponsoring, Aufbau und Pflege langfristiger individueller Geschäftsbeziehungen (Customer Relationship, Nachkaufmarketing, z.B.: Kundenclubs, Miles&More bei Lufthansa)	Vertrieb über Fachgeschäfte, Beratung des Kunden, After Sales Services

Abbildung 13: Marketing-Mix bei unterschiedlichen Marketingstrategien (Bea & Haas 2005, S.530)

Die Abbildung veranschaulicht sehr deutlich, wie die einzelnen Instrumentarien auf unterschiedliche Weise bei den beiden Strategien eingesetzt werden können.

Discountunternehmen platzieren Werbung eher in Massenmedien, indem vor allem der günstige Preis kommuniziert wird. Betriebe aus dem Premium-Preissegment verzichten meistens in ihrer Werbung auf die Darstellung des Preises. Sie stellen hingegen ihre qualitativ hochwertigen Leistungen in den Vordergrund. Welche Werbemaßnahmen Unternehmen des Medium-Preissegments verfolgen können, um ihre Strategie erfolgreich umzusetzen wird weiter hinten anhand des Fallbeispiels dargestellt. Zunächst soll an dieser Stelle noch geklärt werden, wie sich eine Strategie in der Unternehmung und nach Außen durch das Leitbild, der Corporate Identity und dem Corporate Design bzw. dem Corporate behaviour manifestiert.

6. Wie sich Strategien im Unternehmen manifestieren

Zum einen werden die Positionierungsstrategien eines Unternehmens durch den Marketing-Mix nach Außen getragen, wie beispielsweise durch verschiedene Werbemaßnahmen.

Andererseits stellen auch die Unternehmensvision, das Leitbild, sowie die Unternehmensidentität mit Logo und Slogans Medien zur Kommunikation der strategischen Positionierung dar (vgl. Wissmeier - Consulting 2011).

Auf letztere soll aus diesem Grund in den folgenden Abschnitten noch näher eingegangen werden.

6.1 Der Unternehmenszweck – Die Vision

Bevor eine strategische Positionierung stattfinden kann, ist es notwendig eine Vision, sprich das Lebensziel des Unternehmens, zu formulieren. Die Vision stellt eine richtungsweisende Grundposition und die zukünftige Rolle des Unternehmens dar.

Die Strategie sollte in diese Vision, auch Unternehmenszweck genannt, eingebunden sein, denn er ist der Rahmen innerhalb dessen eine Strategie erarbeitet werden kann. Beim Unternehmenszweck handelt es sich um Aussagen zum relevanten Markt, zu Kundennutzen, zum Leistungsprogramm, zu Regionalität und Wertvorstellungen des Unternehmens, also die langfristige Ausrichtung des Unternehmens. Letztlich geht es um den Kern des Geschäftes, wofür also die Kundinnen bereit sind zu zahlen (vgl. Stöger 2010, S.41).

Die Vision soll außerdem die Mitarbeiterinnen zu außergewöhnlichen Leistungen motivieren und ein Anstoß für die Entfaltung kreativer Kräfte sein (vgl. Carl & Kiesel 2000, S.81 & Broda 2005, S.31).

In einem besonders treffendem Zitat von Antoine de St. Exupéry aus (Carl & Kiesel 2000, S.81) heißt es:

„Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu verteilen und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.“

Das heißt, Visionen haben auch die Aufgabe, rationale komplexe Überlegungen in kurzen, motivierenden Perspektiven für die Mitarbeiterinnen auszudrücken.

Außerdem muss eine wirksame Unternehmensvision richtungsweisend, überzeugend, umsetzbar und prägnant sein (vgl. Wittmann et al. 2007, S.20).

Fehlt eine klare Vision leiden Innovationskraft und Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens. Die Vision ist ein Zusammenspiel aus Ziel, Zukunft und Zusammenhörigkeitsgefühl eines Unternehmens (vgl. Broda 2005, S.32). Die Vision des Unternehmens ist zumeist schriftlich in Form des Leitbilds auf der jeweiligen Homepage veröffentlicht.

6.2 Das Unternehmensleitbild

Das Leitbild eines Unternehmens ist die schriftliche Formulierung der Vision, sprich der Ausformulierung des Geschäftszweckes und Selbstverständnisses der Organisation. Es wird deshalb schriftlich festgehalten, da so die Verbindlichkeit erhöht wird.

Das Leitbild sollte die Leistung für die Kundschaft, die eigenen Stärken und die Überzeugungen der Führungskräfte und Mitarbeiterinnen, beinhalten. Außerdem sollte es eine langfristige Orientierung geben und vor allem verständlich geschrieben sein. Entscheidend für ein gutes Leitbild ist, ob Mitarbeiterinnen, Lieferantinnen und vor allem die Kundinnen die Botschaft des Leitbilds verstehen.

Wichtig ist zudem, dass die Aussage des Leitbildes präzise, umsetzbar und überprüfbar sein muss. Das Leitbild wird also nicht nur formuliert, um in einer Broschüre gedruckt zu sein, sondern es muss verstanden und umgesetzt werden (vgl. Stöger 2010, S.41ff.).

Ein Leitbild soll demzufolge nach (vgl. Broda 2005, S.33) folgende Kernfragen beantworten:

- Welchen Zweck verfolgt das Unternehmen?
- Was ist der Tätigkeitsbereich des Unternehmens?
- Welche Ziele werden mit welchen Prioritäten verfolgt?
- Welche Verhaltensregeln bestehen im Umgang mit wichtigen Partnerinnen?

Leitbilder (auch Führungsgrundsätze genannt) richten sich im Gegensatz zur Vision eher an die Mitglieder des Unternehmens und stellen Orientierungshilfen für das Verhalten der Mitarbeiterinnen den Partnerunternehmen gegenüber, dar. Aus diesem Grund werden auch die Synonyme „Verhaltensrichtlinien“ bzw. „policies“ verwendet (vgl. Bea & Haas 2004, S.69).

Zudem gibt ein Leitbild einem Unternehmen einen unverwechselbaren Charakter, macht es für alle Stakeholder transparent und vertrauenswürdig. Weiters stärkt es das Selbstbewusstsein der Belegschaft, macht das Unternehmen attraktiv für Investoren und

erleichtert die Positionierung am Markt. Des Weiteren steht es für Stabilität und Kontinuität (vgl. Broda 2005, S.34).

Im nächsten Punkt „Corporate Identity und Corporate Design“ wird der Frage nachgegangen wie sich die Vision bzw. das Leitbild eines Unternehmens im operativen Tagesgeschäft äußert.

6.3 Corporate Identity & Corporate Design

Bei der Corporate Identity handelt es sich um das Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit, welches durch die Kontakte des Unternehmens und seinen Handlungen geprägt wird. Die Identität ist aber nur dann erfolgreich, wenn sie von allen Mitarbeiterinnen konsequent verfolgt wird. Durch das einheitlich, positive Erscheinungsbild der Belegschaft des Unternehmens kann es sich besser vom Wettbewerb differenzieren (vgl. Carl & Kiesel 2000, S.85).

Dieses, aus Sicht der Führungskräfte und Angestellten entworfenes Selbstbildnis des Unternehmens, soll zur Imagebildung und zur Identifikation beitragen, sowie eine prägnante Unternehmenspersönlichkeit schaffen.

Zu den Komponenten der Unternehmensidentität zählen das Verhalten (Corporate Behavior), das Erscheinungsbild (Corporate Design) und die Kommunikation (Corporate Communication).

Das einheitliche Auftreten und Verhalten der Angestellten führt zur Entstehung eines Wir-Gefühls und fördert die Motivation bzw. verbessert den Umgang der Kolleginnen untereinander (vgl. Benkenstein 2002, S.113).

Die Visualisierung der Unternehmensidentität erfolgt durch das Corporate Design, welches laut (vgl. Carl & Kiesel 2000, S.85) wiederum in folgenden Komponenten seinen Ausdruck finden kann:

- Graphische Gestaltung aller Unterlagen (Briefe, Prospekte etc.),
- Design von Produkten,
- Kleidung der Mitarbeiterinnen,
- Firmenlogo und Firmenfarben.

Reflektiert man nun diese Komponenten des Corporate Designs und versucht sie imaginär mit Unternehmen in Verbindung zu bringen, dann fallen einem sofort jene ein, welche ihre

Identität besonders professionell nach Außen tragen. Beispiele wären in diesem Fall Mc Donalds oder Red Bull. Im Fitnessbereich ist auch Mc Fit ein gutes Beispiel für ein gelungenes Corporate Design & Corporate Identity. Nicht zuletzt durch das Sponsoring der Klitschko Brüder ist die Marke auch permanent in der Öffentlichkeit präsent.

Im nächsten Kapitel wird der Prozess der Strategieentwicklung fortgeführt, indem gezeigt wird wie definierte Strategien samt formulierten Leitbild und Vision in Verbindung mit einer Balanced Scorecard verbindlich durch Maßnahmen umgesetzt werden.

7. Die Umsetzung von Strategien mittels Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard, in weiterer Folge mit BSC abgekürzt, bietet nicht nur die Möglichkeit eine Strategie zu formulieren, sondern auch deren Umsetzung auf operativer Ebene.

Ausgehend von der Vision eines Unternehmens werden Strategien abgeleitet, Ziele formuliert und diesen Zielen zudem Kennzahlen zur Kontrolle der Zielerreichung zugeordnet.

Diese Kennzahlen gliedern sich in klassische wirtschaftliche Kennzahlen, wie z.B. Cashflow oder Gesamtkapitalrentabilität und in nicht-monetäre Kennzahlen wie beispielsweise die Anzahl an Reklamationen. (vgl. Jossé 2005, S.3ff.).

Ganz wichtig bei der Entwicklung und Anwendung einer BSC ist, dass sie eng mit der Vision des Unternehmens verknüpft ist. Aus der Vision werden schließlich die Strategien abgeleitet und damit ist die Vorbereitung für eine BSC abgeschlossen. Erst dann können die jeweiligen Maßnahmen zur Umsetzung definiert und mit den jeweiligen Kennzahlen versehen werden (vgl. Jossé 2005, S.29f.).

7.1 Die Merkmale einer BSC

Da jedes Unternehmen individuelle und spezifische Bedürfnisse hat, gibt es in der Regel auch keine identischen Balanced Scorecards. Meistens werden unterschiedliche Perspektiven betrachtet und verschiedene Kennzahlen verwendet. Trotzdem gibt es gewisse Charakteristika die allgemein für BSC gültig sind. Darunter fallen beispielsweise, dass das Unternehmen aus mehreren Perspektiven, meistens vier, betrachtet wird, sowohl monetäre, als auch nicht-monetäre Steuerungsgrößen herangezogen werden und spezifische Strategien beschrieben und durch Maßnahmen umgesetzt werden.

Dadurch, dass alle Perspektiven und Kennzahlen gleichermaßen berücksichtigt werden entsteht ein ausgewogenes Verhältnis, also die Balanced Scorecard (vgl. Jossé 2005, S.13).

7.2 Die Perspektiven einer BSC

Wie zuvor erwähnt werden bei der BSC mehrere unterschiedliche Perspektiven gleichermaßen beurteilt. Dadurch entfällt die einseitige Ergebnissicht eines Unternehmens.

In den meisten Fällen werden die klassischen vier Perspektiven, nämlich,

1. die Finanzperspektive,
2. die Kundinnenperspektive,
3. die Prozessperspektive und
4. die Potenzialperspektive, unterschieden.

Je nach Autor gibt es dafür jeweils unterschiedliche Alternativbezeichnungen (vgl. Jossé 2005, S.17).

Die Finanzperspektive der BSC hat zum Ziel den Wert des Unternehmens zu steigern, indem es Gewinne verbucht. Anhand der Finanzen lässt sich besonders gut erkennen, ob eine neu implementierte Strategie zu einem verbesserten Ergebnis beiträgt (vgl. www.ebz-beratungszentrum.de). Diese Perspektive stellt aber nur das Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit dar, nicht das Zustandekommen. Deshalb sind Finanzziele stets Endziele der anderen Perspektiven.

Finanzziele sollten jedenfalls ehrgeizig, aber erreichbar formuliert sein. (vgl. Jossé 2005, S.33f.).

„Die Kundinnenperspektive bildet die strategischen Ziele des Unternehmens im Bezug auf Kunden- und Marktsegmente ab. Für jedes Kundinnen- oder Marktsegment, auf dem das Unternehmen seine Konkurrenzfähigkeit ausbauen will, müssen Ziele, Kennzahlen, Zielvorgaben und Maßnahmen entwickelt werden.“ (www.hyperspace.de)

Die Prozessperspektive untersucht die Gestaltung der Prozesse im Unternehmen, damit Markt-, Kundinnen- und finanzielle Ziele erreicht werden können.

Die Potenzial- bzw. Mitarbeiterinnenperspektive schließlich beschäftigt sich mit den Zielen und Potenzialen der Mitarbeiterinnen im Unternehmen (vgl. Hannabarger et al. 2008, S.30f. & Schermann et al. 2010, S.198f.).

Zwischenfazit

Bevor eine BSC erarbeitet werden kann, sind strategische Analysen, wie die Stärken und Schwächenanalyse, die Umweltanalysen, sowie die Bestimmung der Erfolgsfaktoren durchzuführen. Darauf aufbauend kann die grundsätzliche Stoßrichtung (Strategie) des Unternehmens und die Vision bzw. das Leitbild definiert werden. Erst dann werden die Perspektiven der BSC mit jeweils 3-5 Zielen und den dazugehörigen Kennzahlen erarbeitet. Bei der Ziel- und Kennzahlenbildung ist auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen kurz- und langfristigen, sowie monetären und nicht-monetären Zielen zu achten. Die Ziele können anhand Ist- oder Sollwerte definiert werden. Wenn die Istwerte aber aufgrund fehlender Einsicht in Daten nicht vorhanden sind, dann können auch Ziele wie beispielsweise „Umsatzsteigerung um 20 Prozent im Kalenderjahr 2012“, festgesetzt werden. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass eine BSC nicht ewig gültig ist, weil sich die Umweltbedingungen in einem ständigen Wandel befinden. Aus diesem Grund sollte die BSC regelmäßig überprüft und überarbeitet werden (vgl. Jossé 2005, S.84ff.).

Die BSC ist also das Bindeglied zwischen den durchzuführenden Analysen im Rahmen der Strategieentwicklung, der Erarbeitung einer passenden Strategie und deren konkreten Umsetzung.

Anhand des folgenden Fallbeispiels des Fitnesscenters „City Fitness“, welches sich im viel zitierten Medium-Preissegment des Fitnessmarktes in Wien befindet, wird der in den vorangegangenen Kapiteln vorgestellte Prozess der Strategieentwicklung durchgeführt. Das heißt, neben den besprochenen Analysen, werden darauf aufbauend neue Strategien entwickelt, ein passendes Leitbild entworfen und im Anschluss eine BSC mit spezifischen Zielsetzungen erarbeitet. Das Hauptaugenmerk liegt dabei darauf, für das Fallbeispiel adäquate Strategien zu formulieren, welche das Unternehmen im Sinne der Fragestellung bestmöglich unterstützt, sich mit einer starken Position am Fitnessmarkt zu etablieren und so dem Druck der großen Kettenunternehmen nachhaltig standhalten zu können.

8. Das Fallbeispiel „City Fitness Wien“



Im folgenden Fallbeispiel soll, der im theoretischen Teil der Arbeit vorgestellte Prozess der Strategieentwicklung eines Fitnessstudios aus dem Medium-Preissegment in Wien bis zur Abbildung der Strategien mittels Balanced Scorecard und den dazugehörigen Marketingmaßnahmen, dargestellt werden.

Sämtliche Informationen, die für dieses Fallbeispiel gesammelt wurden, stammen aus einem Experteninterview mit dem Geschäftsführer, Herrn Schweighofer (Anhang A1). Außerdem wurden Informationen anhand informeller Gespräche mit Kundinnen und Mitarbeiterinnen von City Fitness gesammelt (Anhang B1-B8). Des Weiteren habe ich sehr viel Einblick durch teilnehmende Beobachtungen gewonnen (Anhang C1-C4).

Im ersten Schritt wird das Fitnessstudio kurz vorgestellt, ehe die im vorigen Teil der Magisterarbeit vorgestellten Analysen für das Unternehmen durchgeführt werden. Nach dem alle relevanten Unternehmensumwelten analysiert sind, werden neue Strategien und Zielsetzungen mit den dazugehörigen Kennzahlen definiert. Darauf aufbauend wird eine Balanced Scorecard entworfen, welche u.a. begleitende Marketingmaßnahmen für die Ziele der einzelnen Perspektiven der Balanced Scorecard beinhaltet.

Das Ziel ist es, völlig neue Strategien für das Fallbeispiel zu entwickeln, so dass es eine bessere Position gegenüber den konkurrierenden Unternehmen hat und so dem erwähnten Druck der Kettenunternehmungen bessere standhält.

8.1 Die Ausgangssituation

Das Fitnesscenter City Fitness existiert unter diesem Namen schon seit Ende der Neunziger Jahre und wurde 2002 von Herrn Karl Schweighofer übernommen. Gegründet wurde es 1984 unter dem Namen „Zimmermann Fitness“, benannt nach dem damaligen Unternehmer. Das Fitnessstudio war das erste Multifunktionsstudio nach amerikanischem Vorbild in Wien, sprich neben klassischem Krafttraining konnten auch Cardiogeräte genutzt werden und es gab zusätzlich noch eine Sauna- und Dampfbadanlage. Das Fitnesscenter war sowohl für Frauen, als auch für Männer konzipiert. Das Konzept basierte also auf einem breitgefächerten Angebot und aufgrund des Alleinstellungsmerkmals konnte ein relativ hoher Preis erzielt

werden. Diese Strategie wurde vom derzeitigen Betreiber übernommen und bis heute in diesem Sinne weitergeführt.

Das anfängliche Image eines High Society Studios mit Gästen wie beispielsweise Niki Lauda, Falco oder auch Arnold Schwarzenegger hat sich bis heute komplett gewandelt, nachdem schon in den Achtziger Jahren die ersten Luxustempel in Wien ihre Pforten öffneten (A1: 0-3min)

8.1.1 Die Strategie und das Leitbild von City Fitness

Das Unternehmen City Fitness funktioniert laut Aussage von Herrn Schweighofer (A1: 70min) nicht nach einer explizit deklarierten Strategie bzw. Leitbild, welches schriftlich festgehalten und kommuniziert wird. Die Strategie ist eigentlich seit jeher gleich, nämlich anhand eines breiten Angebotes möglichst viele Kundinnen zu erreichen und ihnen ihr individuelles Trainingskonzept zu erstellen. Es handelt sich um einen Einzelbetrieb, welcher sich im Medium-Preissegment des Fitnessmarktes befindet (A1:0-4min)

8.1.2 Zusammenfassung der Ausgangssituation

Die zuvor erwähnte, inoffiziell formulierte Strategie existiert seit nunmehr knapp 30 Jahren. In diesem Zeitraum hat sich die Fitnessbranche enorm gewandelt und es bedarf neuer, moderner Strategien, um dem immer härter werdenden Konkurrenzdruck der großen Kettenbetriebe standhalten zu können. Anhand dieser Magisterarbeit werden adäquate neue Strategien für das Fitnesscenter entwickelt und anhand eines Leitbilds in Worte gefasst, damit die Werte und Ziele für Mitarbeiterinnen und Kundinnen besser kommuniziert werden können. Da es nach eigener Aussage des Geschäftsführers in den letzten beiden Jahren zu massiven Umsatzeinbussen gekommen ist, ist auch die Umsetzung neuer Marketingmaßnahmen dringend notwendig (A1:62-66min). Im Sinne des im theoretischen Teil der Arbeit vorgestellten Strategieentwicklungsprozesses werden in den folgenden Kapiteln zunächst genaue Analysen des Unternehmens und dessen Umfeldes vorgenommen, um strategische Handlungen abzuleiten.

8.2 Analysen im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses

Damit Strategien für City Fitness erarbeitet werden können sind sämtliche Analysen notwendig, die in den kommenden Absätzen dargestellt werden.

Zuallererst werden die Produkte bzw. Leistungen und die derzeitige Kundschaft von City Fitness analysiert. Danach werden Markt-, Konkurrenz-, Stakeholder-, und Umweltanalysen durchgeführt. Außerdem wird eine Stärken- und Schwächenanalyse zur Erhebung der unternehmenseigenen Ressourcen erstellt, um etwaige Defizite aufzudecken.

8.2.1 Die Produktanalyse

Angeboten werden den Mitgliedern im City Fitness laut Geschäftsführung ein Multifunktionsfitnesscenter mit einem Krafttrainingsbereich bestehend aus einer Freihantelzone und diversen Kraftmaschinen, verschiedene Ausdauergeräte, unterschiedliche Bewegungskurse im Gymnastikraum, Sauna und Dampfbad, Solarium, sowie die Möglichkeit Massagen zu buchen. Der Masseur bietet verschiedenste Arten von Massagen an und arbeitet selbstständig in der vorgesehenen Räumlichkeit (A1:0-4min).

8.2.2 Die Kundenanalyse

Das Fitnesscenter hat sich von Beginn an auf keine spezielle Zielgruppe fokussiert und spricht dementsprechend alle möglichen Kundengruppen an. Das wird laut Karl Schweighofer im durchgeführten Experteninterview dadurch begründet, dass „für alle Bedürfnisse ein entsprechendes Angebot vorhanden ist“. Das heißt, dass auf individuelle Bedürfnisse in Form von persönlicher Trainingsplanerstellung eingegangen wird (A1:4-6min).

Als generelle Unterscheidung können anhand der Aussage von Herrn Schweighofer grundsätzlich zwei Kundengruppen identifiziert werden (A1:6-7min):

1. Circa 450 Vollpreiskundinnen, entspricht in etwa 60 Prozent aller Mitglieder.
2. Ungefähr 350 Studentinnen, welche einen ermäßigten Beitrag zahlen (ca. 40% aller Mitglieder).

Bezüglich Alters- und Geschlechtsausprägungen kann von einem ausgeglichenen Verhältnis gesprochen werden. Ebenfalls ging im Interview hervor, dass es im City Fitness eine Fluktuationsrate von circa 50 Prozent gibt, was aber größtenteils das Studentinnensegment betrifft. Um Mitglieder zu binden wird versucht schon zu Beginn zu kommunizieren, dass positive Trainingsergebnisse nur mit einer regelmäßigen Trainingsteilnahme zu erzielen sind. Außerdem werden möglichst langfristige Verträge verkauft, die mit fortschreitender Dauer günstiger werden. Zudem verlängern sich die Verträge, wenn ein Mitglied nicht explizit kündigt. Dies ist jedoch nicht bei Studentinnenverträgen zutreffend. Sind ablaufende Kontrakte absehbar wird aber nicht konkret versucht dem Mitglied ein neues Angebot zu unterbreiten bzw. bei Kündigung wird nicht genauer nachgehakt (A1:8-11min).

8.2.3 Die Marktanalyse

Mit Hilfe einer Marktanalyse wird versucht die aktuelle Marktsituation des Fitnessmarktes in Wien abzuschätzen. Diese Ausgangssituation wird durch das Marktpotenzial, das Marktvolumen und dem Marktwachstum beschrieben (vgl. Engler & Hautmann 2007, S.65). Sie soll Aufschluss darüber geben wie attraktiv der Fitnessmarkt in Wien einzustufen ist.

Die Marktdefinition

Der Markt für Fitness in Wien wird durch alle Fitnesscenter definiert, welche zumindest Kraftmaschinen und Cardiogeräte zur Verfügung stellen.

Betreiberinnen oder Vereine welche ausschließlich Kurse anbieten (z.B. Kinderturnen, Yoga, etc.) oder sich auf eine Sportart konzentriert haben (z.B. Fußball, Volleyball, etc.) werden bei der Marktdefinition bewusst außer Acht gelassen.

Das Marktpotenzial

Das Marktpotenzial beläuft sich für den Fitnessmarkt nach eigener Berechnung auf alle Einwohnerinnen Wiens im Alter zwischen 15 und 75 Jahren. Das ergibt bei einer Gesamteinwohnerzahl von 1,7 Millionen⁶ Menschen in Wien ein Marktpotenzial von circa 1,3 Millionen (15-75-jährige) potenziellen Fitnessstudio Kundinnen.

⁶ laut der Homepage www.wien.gv.at [01.07.2011]

Das Marktvolumen

Das Marktvolumen beziffert die tatsächlich erreichte Anzahl an Kundinnen, die ein Fitnessstudio besuchen. Im Jahr 2009 gab es in Österreich 488 Fitnessstudios mit insgesamt 430.000 Mitgliedern (vgl. Kreuzer et al. 2010, S.2). Das ergibt pro Fitnessstudio durchschnittlich in etwa 880 Mitgliedschaften. Ende 2010 sind in Wien laut Wirtschaftskammer 147 Fitnessbetriebe als aktiv registriert. Daraus folgt anhand eigener Berechnung ein Marktvolumen von ca. 130.000⁷ Mitgliedern in Fitnesscenter in Wien.

Der Marktanteil

Der Marktanteil eines Unternehmens errechnet sich aus dem mengenmäßigen Anteil am Marktvolumen. Das heißt, City Fitness hat nach Aussage von Herrn Schweighofer in Summe in etwa 800 Kundinnen (A1:7min), sprich einen Marktanteil von circa 0,61 Prozent⁸! Diese offensichtlich sehr niedrige Zahl ist bedingt von der großen Anzahl an Wettbewerbern und durch die geringe Größe bzw. Kapazität des Studios.

Die Marktstruktur

Die Wirtschaftskammer Österreich berichtet 2009 von einem Zuwachs an Fitnessstudio-Mitgliedschaften von 4 Prozent jährlich. Dabei sind die Neuzugänge in den österreichischen Fitnessstudios im Wesentlichen den Zielgruppen weiblich und 50+ zuzuordnen. Jede(r) vierte Besucher(in) ist Rentnerin und das Geschlechterverhältnis ist in Summe ausgeglichen. Den Großteil der Mitglieder machen laut WKO - Ergebnisse die Zielgruppe der 35- bis 55-Jährigen aus.

Weitere Erkenntnisse der WKO - Ergebnisse sind, dass das in diesem Fall interessierende Segment ‚Multifunktion‘ um 3 Prozent auf 35 Prozent zulegen konnte. Außerdem wuchs das Segment der Frauenfitnessstudios im Zeitraum 2003-2009 von 4 auf 8 Prozent. Der Anteil der reinen Krafttrainierenden ist erwartungsgemäß um 1 Prozent geschrumpft.

In Summe ist also nach wie vor ein Branchenwachstum zu verzeichnen, welches aber hauptsächlich Studios mit einer Fläche von über 1000qm betrifft. Dieses Wachstum geht zu Lasten der Fitnesscenter zwischen 200-1000qm. Die kleinen Betriebe mit einer Fläche von weniger als 200qm stagnierten. Es setzt sich also der Trend fort, dass die Großen die Kleinen schlucken, was wiederum die Bedeutung einer starken Strategie unterstreicht.

⁷ 880 Mitgliedschaften x 147 Fitnessbetriebe = 130.000 Mitglieder (gerundet)

⁸ 800 Mitglieder City Fitness/130.000 Kundinnen gesamt Wien x 100 = 0,61%

Diese Ergebnisse korrelieren mit den Aussagen von Herrn Schweighofer, der im Interview zu dieser Thematik meinte, dass seiner Meinung nach „der Fitnessmarkt in Wien stagniert, denn er merke in seinem Studio nichts von einem Branchenwachstum, ganz im Gegenteil“. (A1: 11min 40sec).

Der nächste Punkt befasst sich mit der Konkurrenzanalyse für City Fitness, welche einen Überblick über die Wettbewerbssituation in der näheren Umgebung geben soll.

8.2.4 Die Konkurrenzanalyse

Wie eben in der Marktanalyse erwähnt wurde, waren Ende des Jahres 2010 bei der Wirtschaftskammer Österreich 147 aktive Fitnessstudios in Wien gemeldet. Obwohl in einer Stadt wie Wien, in der das öffentliche Verkehrsnetz sehr gut ausgebaut ist, binnen kürzester Zeit sämtliche Stadtteile erreichbar sind, werden bei der Wahl des Fitnesscenters die geografisch am Wohnort naheliegenden bevorzugt. Aus diesem Grund wird bei der Auswahl der wichtigsten Konkurrentinnen ein Hauptaugenmerk auf die Betriebe in der näheren Umgebung von City Fitness gelegt.

Neben den Fitnessanbieterinnen im 7. Wiener Gemeindebezirk werden außerdem noch das Fit Inn und der Club Danube im 15. Bezirk als Konkurrentinnen hinzugefügt, da sie sich in unmittelbarer Bezirksnähe befinden. Dieser Ansicht ist auch Herr Schweighofer im durchgeführten Interview (A1:20-23min).

Das ergibt folgende Liste von Konkurrenzstudios für City Fitness:

(Quelle: google maps)

Sunshine Fitness- und Freizeitclub

Seidengasse 32

Female Fitness (Damenstudio)

Lindengasse 38

Club Gentil

Neustiftgasse 67

Mc Fit

Mariahilferstraße 96

Kieser Training

Neustiftgasse 73-75

Fitnesscenter Lempert

Neubaugasse 56

Body Active

Schottenfeldgasse 92

Fitness-Studio Bodystyle

Breite Gasse 7

Top Gym

Lindengasse 27

Mrs. Sporty Neubau

Kandlgasse 18

Fit Inn

Johnstraße 65

Life Style Ladies Body Plate Training

Burggasse 119

International Sportcenter

Mariahilferstraße 47

Body Street Fitness

Burggasse 28-32

Club Danube Lugner City

Moeringgasse 20

Body Style Fitness

Breitegasse 7

Thomas Styblo Bodyshape Studio

Lerchenfelderstraße 15

Laut Bericht des Deutschen Industrieverbands für Fitness und Gesundheit 2010 werden als größte Bedrohung für Fitnesscenter aus dem Medium-Preissegment große Kettenbetriebe, sowohl aus dem Premium-, als auch aus dem Discount-Preissegment gehandelt.

Deshalb wird etwas weiter hinten im Rahmen der Potenzialanalyse ein direkter Vergleich zwischen City Fitness und Mc Fit gezogen. Auch Herr Schweighofer äußerte sich im Experteninterview zu dieser Problematik und ergänzte, dass „in Deutschland bereits 47 Prozent aller Fitnessstudiomitglieder in Discountanlagen trainieren“. (A1: 16min)

8.2.5 Die Stakeholderanalyse

Die folgende Stakeholderanalyse wurde anhand der gewonnen Daten aus dem Experteninterview mit Herrn Schweighofer (A1) durchgeführt.

Stakeholder sind Einzelpersonen oder Gruppen, die auf das unternehmerische Handeln einwirken können oder die selbst von Aktivitäten und Leistungen des Unternehmens betroffen sind. Das Verhalten der Stakeholder kann die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beeinflussen. Die Ziele und Interessen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen können sich widersprechen und das Ziel sollte es sein ein Gleichgewicht herzustellen (vgl. Schermann et al. 2010, S.170).

Im Gespräch mit Herrn Schweighofer konnten im City Fitness folgende Stakeholder der untenstehenden Grafik identifiziert werden (A1:24-27min).

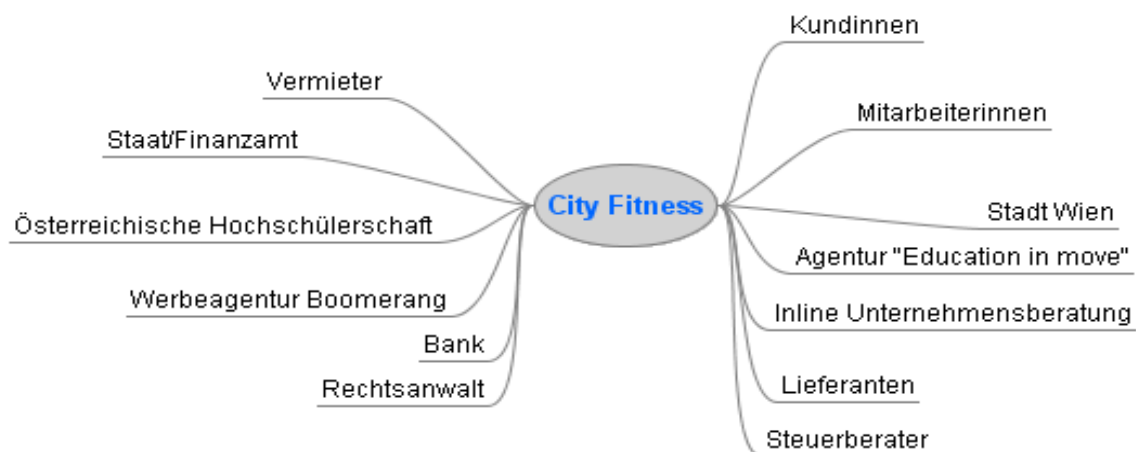


Abbildung 14: Stakeholder von City Fitness (eigene Abb. A1: 24.27min)

Kundinnen:

Die Kundinnen von City Fitness stellen den Anspruch auf gute Qualität und Zuverlässigkeit, sprich, auf ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis. Die Kundenerwartungen sind subjektiv und deshalb unterschiedlich (B4, B6, B8). Die Kundschaft von City Fitness kann in zwei Gruppen unterteilt werden: Ordentliche Mitglieder, die den vollen Preis bezahlen und Studentinnen, Schülerinnen und Lehrlinge, welche den reduzierten Beitrag leisten. City Fitness fordert natürlich von den Mitgliedern den vereinbarten Tarif, sowie den sorgfältigen Umgang mit den Geräten.

Mitarbeiterinnen:

Sie erwarten sich eine leistungsgerechte und rechtzeitige Entlohnung, sowie Sicherheit und ein gutes Arbeitsklima. Die Einbeziehung der Angehörigen der Mitarbeiterinnen in Firmenveranstaltungen wie z.B. Weihnachtsfeiern fördert die Bindung an das Unternehmen und erhöht die Mitarbeiterzufriedenheit (B1, B2). Umgekehrt wird vom Arbeitgeber Motivation, Leistung und Freundlichkeit erwartet.

Vermieter:

Neben der rechtzeitigen Überweisung der Miete ist er natürlich darauf bedacht, dass die Räumlichkeiten renoviert und instand gehalten werden. Umgekehrt wird erwartet, dass der Mietvertrag eingehalten wird und der Fortbestand des Studios gewährleistet ist (A1: 27-42min).

Stadt Wien:

Hierbei handelt es sich hauptsächlich um die fristgerechte Bezahlung der Abgaben. Im Gegensatz dazu würde sich City Fitness erhoffen, dass es Förderungen in unterschiedlichen Formen gibt (A1: 42-49min).

Staat – Finanzamt:

Ähnlich wie bei der Stadt erwartet sich auch der Staat die Abgabe der Steuerbeiträge. Auch hier wären Gegenleistungen wie Förderungen für City Fitness und Werbeinitiativen wünschenswert (A1: 42-49min). Beispiele sind geförderte Fitnesstage, an denen Kundinnen verschiedene Studios testen können oder auch Werbung für Bewegung und Sport.

Traineragentur „Education in move“:

Die ausgelagerte Kursgestaltung wird von der Traineragentur übernommen. Sie erwartet sich regelmäßige Aufträge für ihre Trainerinnen, sowie die Entrichtung der vereinbarten Provision. City Fitness verspricht sich aus dieser Kooperation eine moderne Kursgestaltung, motivierte Trainerinnen und eine gute Qualität der Kurse und des Trainingspersonals.

Österreichische Hochschülerschaft:

Ebenfalls handelt es sich bei der Kooperation mit der ÖH um eine vereinbarte Provisionszahlung für durchgeführte Werbemaßnahmen. Sie erwartet sich, dass die Studentinnen zu einem fairen Preis trainieren können und zufriedengestellt werden. Pro abgeschlossenen Vertrag wird eine Provision in der Höhe von 20 Prozent gefordert. City Fitness erwartet sich aus der Kooperation, dass Studentinnen auf das Angebot aufmerksam gemacht und an das Studio vermittelt werden (A1: 59-64min).

Inline Unternehmensberatung:

Für beratende Tätigkeiten und Fortbildungsmaßnahmen erwartet sich Inline die Bezahlung des Mitgliedbeitrages. City Fitness verlangt dafür qualitativ hochwertige Beratung und Fortbildungsmöglichkeiten.

Agentur Boomerang:

Diese Werbeagentur wünscht sich durch die Platzierung von Produkten eine Absatzsteigerung. Für City Fitness werden im Gegenzug Zeitschriften und Goodies für die Mitglieder bereitgestellt.

Lieferantinnen:

Sie unterteilen sich in Lieferantinnen für Geräte, Nahrungsergänzungsmittel und Getränke. Alle erwarten sich eine faire Geschäftsbeziehung, die fristgerechte Begleichung von Rechnungen und das Einhalten von Absprachen und Verträgen. Das ist natürlich für beide Vertragspartner wichtig (A1: 25-27min).

Bank:

Erwartungen der Bank sind die Bezahlung der Kreditraten und Zinsen. Für City Fitness sind faire Konditionen und die Gewährung von günstigen Krediten essentiell.

Steuerberater:

Er erwartet sich regelmäßige Aufträge und eine fristgerechte Bezahlung. Dafür wird von City Fitness eine qualitativ hochwertige Arbeitsleistung vorausgesetzt.

Rechtsanwalt:

Selbiges wie der Steuerberater erwartet sich natürlich auch der Rechtsanwalt für seine Leistungen und umgekehrt.

Als wichtigste Stakeholder wurden im Interview einvernehmlich die Mitarbeiterinnen und Kundinnen von City Fitness beurteilt, da sie unmittelbar am operativen Tagesgeschäft partizipieren (A1: 25-27min).

8.2.6 Die Umfeldanalysen

Bei der Entwicklung neuer Strategien ist zunächst zu berücksichtigen, dass das Unternehmen „City Fitness“ in ein komplexes Umfeld eingebettet ist. Demzufolge ist es notwendig die verschiedenen Umweltbereiche zu analysieren. Dazu gehören die technologischen, politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen. Diese Umfeldanalysen sollten nach Implementierung der neuen Strategien in regelmäßigen Abständen zukunftsorientiert erfolgen und sich auf potenzielle Chancen und Gefahren konzentrieren. In den folgenden Absätzen werden in Anlehnung an (vgl. Schermann et al. 2010, S.174ff.) die wichtigsten Entwicklungen beschrieben und hinsichtlich Chance oder Risiko für City Fitness bewertet.

Technologische Entwicklungen

- Neue Informationssysteme zur Kommunikation mit den Kundinnen.
Die schnelllebige Zeit und die immer wichtiger werdende virtuelle Welt hat zur Folge, dass viele Menschen einen Großteil ihrer Zeit im Internet surfen. Dieses Phänomen macht es erforderlich diesem Trend folgen zu leisten und über das Internet mit seinen Mitgliedern zu kommunizieren. Neue Medien sind daher als wesentliche Zukunftschance zu bewerten.
- Neuartige Geräte
Jedes Jahr werden auf den internationalen Fitnessmessen weltweit die neuesten Gerätetrends vorgestellt. Meistens kommen diese Trends aus den USA. Neue Gerätetrends zu antizipieren oder zumindest rechtzeitig im eigenen Studio zu installieren ist als eine sehr gute Chance zu sehen, um sich von seinen Mitbewerberinnen zu differenzieren. Im Gegensatz ist der Verzicht auf diese neuen Gerätetrends als potenzielles Risiko einzustufen.

Wirtschaftliche Entwicklungen

- Sinkende Kosten durch EU-Erweiterung und Grenzaufhebung
Dadurch sind billigere Arbeitskräfte zu bekommen und somit können Kosten gespart werden. Auch eine steigende Arbeitslosigkeit führt zu günstigeren Arbeitskräften. Diese Faktoren wären grundsätzlich als Chance einzustufen, sofern die Arbeitnehmerinnen über geeignete Qualifikationen verfügen.
- Finanzkrise
Ausbleibende Kundschaft und hohe Fremdkapitalkosten können zu erheblichen finanziellen Problemen führen bzw. sogar eine Gefahr für das Überleben des Betriebes darstellen. Haben die Kundinnen weniger Kapital zur Verfügung kann sich das auch auf deren Hobbies auswirken und es könnte beispielsweise am Fitnessstudiobeitrag gespart werden.
Es besteht die Gefahr, dass Kundinnen zur billigeren Konkurrenz wechseln oder damit drohen und versuchen so den Preis zu drücken.

- Konkurrenz aus anderen Segmenten

Auch aus anderen Berufssparten können Konkurrentinnen kommen. So zum Beispiel, wenn sich Physiotherapeutinnen in Richtung sportliche Rehabilitation spezialisieren. Auch Substitutionsgüter stellen hier eine Gefahrenquelle dar.

- Innovationen der Konkurrenz

Wenn man an Innovationen in Form von neuen Geräten denkt, dann sind aber auch Innovationen im Bereich von neuen Kurstrends oder Personal Training zu berücksichtigen.

Unternehmen die solche innovativen Trends anbieten haben einen großen Vorteil gegenüber jenen die darauf verzichten.

- Einkommensverlust und Arbeitslosigkeit

Dieser Punkt führt wiederum dazu, dass die Menschen weniger Geld zur Verfügung haben und sich Zusatzleistungen wie Fitnessstudiomitgliedschaften nicht mehr leisten können. Eine hohe Arbeitslosenquote, in der das Unternehmen betreffenden Region, ist demzufolge eine potenzielle Gefährdung für den Betrieb.

Politische Entwicklungen

- Staatliche Förderungen

In Zeiten zunehmender Fettleibigkeit und dem Auftreten von Zivilisationskrankheiten sind staatliche oder auch EU-weite Förderungen für Training nicht mehr ausgeschlossen. In Österreich unterstützt die Wiener Gebietskrankenkassa das Projekt „Fit für Österreich“, indem „Patienten der Wiener Gebietskrankenkassa, die zur Vorsorgeuntersuchung kommen, mit einem Body-Mass-Index (BMI) über 25 und / oder mit einem Bauchumfang größer als 88 cm (bei Frauen) beziehungsweise größer als 102 cm bei Männern und / oder mit erhöhtem Blutdruck (Ermessen des Arztes) und / oder mit einer Erkrankung an Diabetes mellitus Typ 2 (Ermessen des Arztes)“, finanziell unterstützt werden. Die WGKK ersetzt einen Teil der entstandenen Kosten in Höhe von 35 Euro/Jahr (www.aktive-diabetiker.at). Auf jeden Fall sind daher staatliche Förderungen als Chance zu sehen, sofern sie auch das eigene Unternehmen betreffen, sprich Bewegung im City Fitness gefördert würde. Die Liquidität würde durch die zusätzlichen Einnahmen steigen. Wenn sie allerdings dem eigenen Unternehmen vorbehalten und an andere Unternehmen vergeben werden, dann entsteht die Gefahr, dass Wettbewerberinnen über zusätzliches Kapital verfügen.

- Ausfall von staatlichen Förderungen

Der Wegfall staatlicher Förderungen erhöht das Risiko, dass der Kostendruck steigt. Dieser Punkt ist als Chance zu betrachten, wenn das Unternehmen sowieso keine Förderungen erhält und von dem Verlust nur andere Betriebe betroffen sind. Für die Wettbewerberinnen wäre dieser Verlust ein plötzlicher Kapitalengpass, was für das eigene Unternehmen bereits jeher Usus war.

Wenn aber Unterstützungen wegfallen, die das eigene Unternehmen betreffen ist das natürlich als Risiko zu verstehen.

- Drohende Steuererhöhungen

Die Weltwirtschaftskrise hat bereits gezeigt, dass immer wieder mit schwerwiegenden finanziellen Krisen gerechnet werden muss. Leidtragende sind meistens die Steuerzahlerinnen, so auch die Unternehmen.

Die aktuelle Pleite Griechenlands und die finanzielle Gefährdung weiterer EU-Länder (Spanien, Portugal, Irland, Italien) sind potenzielle Risikofaktoren für Steuererhöhungen hierzulande, da finanzielle Hilfspakete von den EU-Mitgliedsstaaten finanziert werden.

- Geldpolitik

In den letzten Jahren hat die Inflation zugenommen und so ist die Kaufkraft der Endverbraucherinnen gesunken, da die Löhne und Gehälter nicht gleichermaßen anstiegen.

Hier besteht die Gefahr, dass Konsumentinnen zunehmend auf billigere Leistungen zurückgreifen.

- Globalisierung

Die steigende Globalisierung der Wirtschaft ermöglicht es in das Ausland zu expandieren. und neue Märkte zu erschließen.

Auf der anderen Seite können auch neue Konkurrentinnen aus dem Ausland ihre Leistungen am heimischen Markt anbieten.

Gesellschaftliche und ökologische Entwicklungen

- Änderungen der Kundenwünsche- und Bedürfnisse

Die Trends gehen klar in Richtung Gesundheitsorientierung, wo auch der Sport und vor allem das Fitnesstraining dazu gehören (vgl. Krempel 2010, S.33ff.).

Werden diese Trends rechtzeitig erkannt, dann sind das sehr große Chancen.

Wenn diese Trends verpasst oder die Kundenwünsche falsch eingeschätzt werden, entsteht allerdings ein Risiko für das Unternehmen.

- Image

Ein gutes Image aufzubauen und zu genießen ist eine sehr große Chance. Aus diesem Grund sind sämtliche Aktionen, die das Image schädigen können zu vermeiden.

Beispiele wären hier unter anderem schlecht qualifizierte Trainerinnen, unhygienisches Ambiente oder unfreundliches Personal im Fitnessstudio.

- Hometrend

Auch im Fitnessmarkt besteht die Gefahr, dass Menschen auf Substitutionsgüter zurückgreifen.

Neue Multifunktionsfitnessgeräte sind platzsparend und ermöglichen das Training zu Hause zu absolvieren. Solche Substitutionsgüter sind potenzielle Gefährdungen.

- Hohe Arbeitslosigkeit

Je höher die Arbeitslosenquote, desto eher besteht die Gefahr, dass Kundinnen auf günstigere Angebote zurückgreifen.

Nach Auswertung der Daten aus dem Experteninterview mit Herrn Schweighofer (A1: 42-56min), den Gesprächen mit verschiedenen Mitarbeiterinnen (B1-B3) und der berücksichtigten Literatur bzw. meiner eigenen Einschätzung der Umweltentwicklungen ist folgendes Ranking der wichtigsten Umweltfaktoren für City Fitness entstanden.

Die wichtigsten Umweltentwicklungen auf einem Blick

Rang	Umweltfaktor	Chance	Risiko
1	Änderung der Kundenwünsche und Bedürfnisse	○	○
2	Image	○	○
3	Innovationen der Konkurrenz		○
4	Neuartige Geräte	○	○
5	Neue Informationssysteme	○	
6	Globalisierung		○
7	Staatliche Förderungen	○	

Tabelle 1: Ranking der wichtigsten Umweltfaktoren (eigene Tab. A1:42-56min ; B1-B3)

Änderung der Kundenwünsche und Bedürfnisse

Dieser Punkt wird deshalb auf Platz 1 gereiht, da es von größter Bedeutung ist die Wünsche seine Kundschaft zu kennen und so gut wie möglich zu befriedigen. Aufgrund des immer populärer werdenden Discount-Preissegments sollte es das Ziel sein die bestehenden Mitglieder um jeden Preis zu halten. Da eine regelmäßige intensive Marktforschung zu kostspielig ist, sollen zumindest die zugänglichen Daten recherchiert bzw. im eigenen Studio erhoben werden. Eine Beschwerdebox für Anregungen und Verbesserungsvorschläge erhöht die Einbindung der Kundinnen in Entscheidungen. Außerdem können so neue Ideen generiert werden. Diese Partizipation erhöht die Bindung der Mitglieder zum eigenen Unternehmen.

Image

Auch dieser Punkt befindet sich sehr weit vorne im Ranking, da das Image maßgeblich bei der Auswahl des Studios beteiligt ist. Studios, die einen schlechten Ruf genießen, werden Probleme haben bei der Akquirierung neuer Kundschaft. Auch bestehende Kundinnen werden eher beim Studio bleiben, wenn es einen guten Ruf hat. Aufgrund der Kooperation mit der Österreichischen Hochschülerschaft soll versucht werden ein neues Image für City Fitness aufzubauen. Nämlich, dass City Fitness die Nr.1 im Studentinnensegment ist. City Fitness verfügt über einen studentenfreundlichen Preis und bietet im Gegensatz zu den Discountketten eine professionelle Betreuung, moderne Kurse, Solarium, sowie eine Sauna- und Dampfbadanlage. Außerdem muss nicht für das Duschen extra gezahlt werden.

Innovationen der Konkurrenz

Dieser Punkt wird als ernst zu nehmende Gefahr eingestuft, weil es bei den Konkurrenzunternehmen zum Teil Produkte und Leistungen gibt, die im City Fitness nicht verfügbar sind. So zum Beispiel wird kein Personal Training angeboten, was aber immer mehr zum Trend wird. Auch bei den Kursen sind Neuerungen angebracht. Zumba Kurse sind in fast allen Anlagen ausgebucht und sollen deshalb ebenfalls integriert werden.

Neuartige Geräte

Ebenfalls eine Chance neue Kundschaft zu akquirieren sind neuartige Geräte. So z.B. boomt derzeit das Powerplate Training. Auch günstige Geräte wie TRX Systeme sollen im Studio verfügbar sein. Dabei handelt es sich um ein kostengünstiges Gurtsystem mit dem Eigengewichtsübungen durchgeführt werden können. Eine entsprechende Einweisung vom Trainingspersonal versteht sich von selbst.

Neue Informationssysteme

Im Sinne eines funktionierenden Kundenbindungsmanagements ist die Kommunikation mit den Mitgliedern ein Muss. Ein System zur Überwachung der Trainingshäufigkeit- und Dauer kann Aufschluss über die Trainingsmotivation der Mitglieder geben und ist die Basis für die Kommunikation der Trainerinnen mit den Kundinnen. Außerdem zeigt es wann Mitgliedschaften auslaufen und bietet so die Möglichkeit bereits vor Ablauf der Kontrakte mit den Klientinnen über eine Vertragsverlängerung zu verhandeln.

Weitere Systeme zur Kommunikation mit den Kundinnen sind social network Plattformen wie beispielsweise Facebook oder Twitter. Eine Seite des Studios mit Fotos und aktuellen Kommentaren zu Aktionen, Kurszeiten usw. erleichtert die Kommunikation und bietet eine zusätzliche Werbemöglichkeit. Ziel ist es möglichst viele Mitglieder auf der Plattform zu gewinnen, sodass intensiv auf das Studio aufmerksam gemacht wird.

Arbeitslosigkeit, Einkommensverlust, Wirtschaftskrise, etc.

Diese Kriterien werden in diesem Punkt zusammengefasst, weil sie alle dieselbe Gefahr bergen, nämlich, dass Kundinnen aufgrund der prekären Wirtschaftslage zu Discount-Preissegmentstudios wechseln. Aus diesem Grund muss die Betreuung der Mitglieder im City Fitness forciert und im Marketing integriert werden. Es ist genau diese professionelle, uneingeschränkte Betreuung der Mitglieder, die das Studio von den Discountketten unterscheidet. Es soll vermittelt werden, dass die Gesundheit der wichtigste Wert des Menschen ist und, dass dieser Wert durch die professionelle Betreuung qualifizierter Trainerinnen gerechtfertigt ist. Selbstverständlich müssen die Betreuerinnen das auch im operativen Geschäft den Mitgliedern zu jeder Zeit vermitteln.

Globalisierung

Die Globalisierung bedeutet vor allem für Betriebe aus dem Medium-Preissegment wie City Fitness ein sehr großes Risiko, da nicht nur einheimische Konkurrentinnen auf den Markt drängen, sondern auch internationale Ketten, die besonders finanzkräftig sind. Die ersten Beispiele sind Holmesplace Fitness aus Israel oder auch Mc Fit aus Deutschland. Da City Fitness ein sehr kleines Unternehmen ist und nicht ins Ausland expandiert ist die Globalisierung ausschließlich als Risiko einzustufen.

Staatliche Förderungen

Das etwas weiter vorher erwähnte Beispiel der Wiener Gebietskrankenkassa, die für spezielle Zielgruppen Bewegung finanziell unterstützt, zeigt, dass es durchaus denkbar ist in Zukunft

finanzielle Unterstützungen für Bewegung und Sport zu erhalten. Auch, wenn dieses System mit vielen Auflagen verbunden ist, besteht die Möglichkeit davon zukünftig zu profitieren. So ist die Zusammenarbeit mit Physiotherapeutinnen anzustreben. Zum einen, da so neue Kundschaft gewonnen werden kann, zum anderen, weil so in Zukunft zumindest die Möglichkeit besteht für Förderungen des Staates für Bewegung und Sport in Frage zu kommen.

8.3 Die Five Forces nach Porter

Porter berücksichtigt in seinem Ansatz der Five Forces ebenfalls die Umweltbedingungen bei der Entwicklung neuer Strategien. In den folgenden Punkten wird versucht die Stärke der Bedrohung dieser Five Forces für City Fitness zu beurteilen.

Die Five Forces Porters definieren die Handlungsmacht von Unternehmen in einer bestimmten Branche. Je stärker diese fünf Kräfte sind, desto schwieriger ist es Gewinne in der Branche zu erzielen (vgl. Schermann et al. 2010, S.182).

In diesem Fall wird auf den Faktor „Verhandlungsstärke der Lieferantinnen“ verzichtet, da er im vorliegenden Fallbeispiel nur eine sehr marginale Rolle spielt.

1. Potenzielle neue Konkurrentinnen

Trotz der relativ hohen Eintrittsbarrieren für neue Konkurrentinnen in den Fitnessmarkt durch den hohen Kapitalbedarf und das notwendige Know-how, drängen vermehrt neue Anbieterinnen auf den Markt. Gründe dafür sind sicherlich, dass laut eigenen Berechnungen und Aussagen von Herrn Schweighofer (A1:11-17min) das Marktpotenzial noch nicht annähernd ausgeschöpft ist und, dass erfolversprechende Franchisesysteme einfach umgesetzt werden können.

Am Verdrängungsmarkt Fitnessbranche ist jeder neue Betrieb eine zusätzliche Konkurrenz. Besonders gefährlich für Anbieterinnen des Medium-Preissegments wie City Fitness sind die zunehmende Anzahl an Discountketten, speziell die erfolgreiche Kette Mc Fit und das Frauenfitnessstudiokonzept Mrs. Sporty, das in Wien bereits 10 Filialen zählt.

2. Ersatzprodukte

Substitutionsprodukte in der Fitnessbranche hat es immer gegeben und trotzdem waren sie nie eine wirkliche Konkurrenz für die Branche. Zu nennen sind hier Heimfitnessgeräte, neue

Technologien wie die Nintendo Wii, aber auch neue Trends im Outdoor Sport. Diese Trends können aber keine ganzheitlichen Fitnesstrainings, wie im Fitnessstudio, ersetzen. Meistens beschränkt sich der Outdoorsport auf die warmen Monate und Heimfitnessgeräte verlieren nach kurzer Zeit ihren Reiz. Diese Ansicht teilt Herr Schweighofer im Interview (A1: 67-70min) und sieht in Ersatzprodukten keine Konkurrenz für sein Unternehmen.

3. Verhandlungsstärke der Kundinnen

Die Verhandlungsmacht der Kundschaft ist umso höher, wenn das Produkt ersetzbar ist oder es durch ein Überangebot einfach ist das Trainingscenter zu wechseln. Im letzteren Fall können die Kundinnen einen Preisdruck auf das Fitnessstudio ausüben, indem sie mit einem Wechsel drohen.

Dieser Punkt ist für das Fitnesscenter City Fitness nicht zu unterschätzen, da das Angebot an Wettbewerberinnen sehr groß ist und in unmittelbarer Umgebung zusätzlich zwei erfolgreiche Discountkettenbetriebe (Mc Fit und Fit Inn) angesiedelt sind. Da aber ein Preisnachlass in diesem Ausmaß für City Fitness nicht möglich wäre, ist es umso wichtiger die Kundinnen vom Wert der persönlichen Betreuung durch qualifizierte Trainerinnen und vom Zusatzangebot zu überzeugen.

4. Rivalität mit bestehenden Konkurrentinnen

Trotz der großen Anzahl an Fitnessstudios in der näheren Umgebung kann nicht jedes Studio als unmittelbare Konkurrenz verstanden werden. Reine Frauenfitnessstudios sind nicht direkt mit City Fitness vergleichbar und ähnlich kleine Anbieterinnen sind nicht die große Gefahr, wie beispielsweise die Discountfitnesscenter, welche eine sehr große Zahl an Mitgliedern bedienen.

Die Five Forces Porters zeigen die gefährliche Kombination neuer Konkurrentinnen aus dem Discount-Preissegment und die dadurch zunehmende Verhandlungsstärke der Kundinnen. Sie können zwischen mehreren Fitnessstudios wählen, was wiederum Druck auf die Medium-Preissegment Fitnesscenter ausübt, da sie versuchen müssen ihre Mitglieder zu halten.

8.4 Die Branchenanalyse

Neben der Analyse der Umwelt ist auch die Analyse der Fitnessbranche wichtig, um auf Veränderungen schnell reagieren zu können. Die Branchenanalyse für City Fitness stellt deshalb den nächsten Punkt bei der Entwicklung neuer Strategien dar.

Die Umsetzung einer Strategie ist ein längerfristiger Prozess. Mit der Zeit können sich die Branchenentwicklungen verändern und deshalb ist es schon bei der Formulierung von Strategien wichtig diese Entwicklungen antizipieren zu können. Das Fitnesscenter, das möglichst früh neue Trends in der Branche registriert und im eigenen Studio integriert wird damit Wettbewerbsvorteile aufbauen können (vgl. Schermann et al. 2010, S.184).

Aus diesem Grund werden an dieser Stelle die wichtigsten Branchenentwicklungen im Fitnessmarkt charakterisiert.

Branchenentwicklungen

Durch das Experteninterview mit Herrn Schweighofer (A1:11-21min), Gespräche mit Trainerinnen (B1; B3) und Literatur- bzw. Internetrecherche konnten folgende Branchentrends im Fitnessmarkt identifiziert werden.

Wesentliche Branchenentwicklungen	Chance	Risiko
Wandlung zur Gesundheitsförderung	○	
Wachstum der Discounter		○
Wachsendes Frauensegment	○	
Kostendruck		○
Steigende Energiekosten		○
Integration Fitnesscenter und Physiotherapie	○	
Neue Zielgruppe der älteren Menschen	○	

Tabelle 2: Branchenentwicklungen im Fitnessmarkt (eigene Tab. A1: 11-21min ; B1; B3)

Wandlung zur Gesundheitsförderung

Die Gesellschaft ist durch falsche Ernährung und durch Bewegungsmangel von Zivilisationskrankheiten bedroht, was wiederum im Sinne von Prävention durch Bewegung und Sport Zuwächse für die Fitnessbranche in Zukunft erwarten lässt. Diese Zielgruppe der von Zivilisationskrankheiten, wie z.B. Diabetes mellitus Typ II, Bluthochdruck, Krebs, etc.

gefährdeten Personen, kann durch Eigeninitiative und Selbstverantwortung dazu beitragen, dass die Kosten im Gesundheitswesen reduziert werden (vgl. www.provia.at/zivilisationskrankheiten).

Vorraussetzung für Anbieterinnen in der Fitnessbranche ist, dass sie sich dementsprechend positionieren und den Kundinnen den Wert von gesunder Lebensführung und gezielten Training durch ein entsprechendes Angebot und Maßnahmen vermitteln.

Außerdem hat die Politik die Aufgabe den Nutzen des Trainings für die Gesundheitsvorsorge zu kommunizieren. Da die Kosten im Gesundheitswesen nahezu explodieren, wird das in absehbarer Zeit zwangsläufig geschehen müssen. In diesem Zusammenhang wird auch die Zusammenarbeit von Fitnesscentern mit Ärztinnen immer wichtiger.

Klar ist, dass für die Umsetzung der genannten Maßnahmen qualifizierte Trainerinnen notwendig sind, was wiederum dem derzeitigen Trend der Discountfitnessanlagen widerspricht. Wenn man sich aber das Marktpotenzial vor Augen hält, dann ist klar, dass es nicht nur die „Geiz ist geil“ Mentalität gibt. Spätestens dann, wenn man bedenkt, dass Menschen bereit sind sehr viel Geld für Medikamente zu bezahlen und die Pharmaindustrie boomt, ist dieser Kostenfaktor nicht mehr entscheidend.

Will man sich gegen dieses stark wachsende Discount-Preissegment behaupten, dann muss man an genau deren Schwächen anknüpfen und Qualität vermitteln (vgl. Krempel 2010, S.129f.).

Fakt ist, dass die Trainerinnen in Fitnessstudios eine nicht zu unterschätzende Vorbildfunktion haben. Alle Mitarbeiterinnen sollten selbst trainieren und Fitness und Gesundheit aktiv repräsentieren, um authentisch zu sein. Sie müssen an die Eigenverantwortung der Mitglieder appellieren und dieses positive Lebensgefühl transportieren. Die Kundschaft muss sich mit dem Personal identifizieren und genau so gesund leben wollen wie ihre „Vorbilder“. Die Aufgabe der Trainerinnen wird es sein, dass sie neben der Vermittlung der Trainingstechniken auch für Coaching und Motivation zuständig sind. Das führt außerdem dazu, dass sich die Mitglieder durch diese persönliche Beziehung mehr an das Fitnessstudio binden.

Diese Entwicklung in Richtung Gesundheitsförderung wird an dieser Stelle als sehr gute Chance für Medium-Preissegment Anbieterinnen, wie in diesem Fall City Fitness beurteilt, um sich mit einem entsprechenden Angebot von den Discountstudios abzugrenzen.

Wachstum der Discounter

Diese Entwicklung ist hauptsächlich in den Ballungszentren der großen Städte zu beobachten, weil nur dort das Potenzial in Form von ausreichend Kundschaft vorhanden ist. Die Anzahl an Neueröffnungen von Discounterfitnessstudios alleine in Wien zeigt, dass sich diese Kettenbetriebe gerade auf ihrem Zenith befinden. Wie sich dieser Trend in Zukunft verhalten wird, kann nur spekuliert werden. Fakt ist, dass sich die Discountbetriebe gegenseitig durch Preisdumping bekämpfen. Vergleicht man die beiden Discountstudios Fit Inn (€19,90 monatlich) und Mc Fit (€18,90 monatlich), dann ist klar, dass die kritische Preisuntergrenze bald erreicht sein wird. Ein Trend wird aber mit ziemlich hoher Wahrscheinlichkeit weitergehen, nämlich, dass die großen Anbieterinnen in den Metropolen zu finden sind und die „Kleinen“ den dünnbesiedelten Raum bedienen. Das ist nicht nur wegen dem Kundenpotenzial der Fall, sondern auch deshalb, weil in ländlichen Gebieten die Menschen mehr Wert auf Kommunikation mit Trainerinnen und anderen Mitgliedern legen. Genau das ist aber auch der Punkt an dem kleinere Betriebe ansetzen sollten. Es gibt durchaus auch in Wien Menschen, die auf ein eher familiäres Klima wert legen (vgl. Fitness Tribune Nr. 78, S.78). Das kann als Chance für kleinere Betriebe argumentiert werden. In der Fachzeitschrift Fitness Tribune Nr. 78, S.78 heißt es außerdem, dass der Trend der Discounter „eher auf 5 Jahre, als auf 10 Jahre ausgelegt ist“. Im selbigen Artikel wird ebenfalls die Meinung geteilt, dass das Medium-Preissegment im Fitnessmarkt in den nächsten 12-18 Monaten gehörig unter Druck geraten wird, wenn es sich nicht explizit von diesem Discount-Preissegment abgrenzt.

Wachsendes Frauensegment

Wenn man sich im Internet auf die Suche nach Frauenfitnessstudios begibt, dann findet man zuallererst Mrs. Sporty. Dieses Franchisesystem hat sich auf die Zielgruppe Frauen fokussiert und die Anzahl der Studios unterstreicht den Erfolg. Auch in Wien findet man bereits fast in jedem Bezirk mindestens ein Mrs. Sporty Studio (vgl. www.mrssporty.at). Frauen legen offensichtlich darauf wert, dass sie unter sich trainieren können. Bei meinen Gesprächen mit Kundinnen kam als Antwort auf die Frage, was die Damen in konventionellen Fitnesscentern am meisten stört die Antworten, dass sie dort oft von den Männern angestarrt werden oder, dass in gemischten Anlagen zu wenig auf die Bedürfnisse (Stichwort Problemzonen) der Frauen eingegangen wird bzw. das Ambiente angenehmer wäre. Kein Wunder also, dass die Frauen gerne unter sich bleiben.

Bei der kurzen, informellen Befragung von Kundinnen eines Mrs. Sporty Clubs in Wien besteht zwar kein Anspruch auf Repräsentativität, jedoch lassen die Antworten eine Meinungstendenz erkennen (B5; B7).

Die Frage ist, wie kann auch ein gemischtes Studio von diesem Trend profitieren? Es gibt sicherlich auch viele Frauen, die gerne gemeinsam mit Männern trainieren und das Fitnessstudio als Ort für neue Bekanntschaften sehen. Es könnte ein Angebot speziell für Frauen konzipiert werden, z.B. spezielle Kurse für Problemzonen, Yoga, Pilates, Zumba, usw.

Das heißt, der Vormarsch an reinen Frauenstudios ist zwar grundsätzlich als Risiko zu interpretieren, die Zielgruppe „Frauen“ kann aber durchaus auch ein gemischtes Fitnessstudio bedienen.

Kostendruck

Der Trend in Richtung Discountfitness hat natürlich auch auf die gesamte Branche Auswirkungen. Da Discountanbieterinnen ihre Leistungen extrem günstig offerieren sind natürlich auch alle anderen Fitnessbetriebe gezwungen ihren Preis zu senken, damit sie nicht ihre Kundinnen an das Discount-Preissegment verlieren. Es besteht die Gefahr, dass man seine Leistungen unter Wert anbieten muss (A1: 20-23min). Dieses Risiko kann vermindert werden, indem man nicht mit den Discountern zu konkurrieren versucht, da man finanziell sowieso nicht konkurrieren kann (A1: 64min). Vielmehr sollten die eigenen Leistungen hervorgehoben werden, damit ein höherer Preis gerechtfertigt werden kann.

Steigende Energiekosten

Auch die Entwicklung der Energiekosten stellt ein Risiko dar, weil sich City Fitness unter anderem über seine Zusatzleistungen wie Dampfbad, Sauna, Solarium, etc. profiliert, was natürlich enorm viel an Energie kostet (A1: 27-42min). Dieses Risiko muss gesenkt werden, indem explizit auf den Energieverbrauch geachtet wird und unnötige „Stromfresser“ vom Netz genommen werden, vor allem, wenn sie nicht in Gebrauch sind. Möglich wäre es z.B. Saunazeiten einzurichten, damit sie nicht den ganzen Tag in Betrieb ist. Es sollte versucht werden zu eruieren, zu welchen Tageszeiten die Sauna nicht genutzt wird.

Integration Fitnesscenter und Physiotherapie

Diesem Trend wird ein sehr großes Wachstumspotenzial vorausgesagt und trotzdem wird es bislang kaum umgesetzt. Dabei liegen die Vorteile auf der Hand: Ein Fitnessstudio verfügt über alle notwendigen Geräte und Räumlichkeiten, die von Physiotherapeutinnen benötigt werden. Der nahtlose Übergang von Therapie in das Training ist damit bestens gewährleistet. Es besteht die große Chance für das Fitnessstudio die Kundinnen nach der Physiotherapie als neue Mitglieder zu gewinnen. Zum einen können durch die zusätzlichen Mieteinnahmen die

Fixkosten gesenkt werden und zum anderen werden neue Mitglieder ohne enormen Marketingaufwand gewonnen. Der bzw. die Physiotherapeut/in hat alle notwendigen Geräte zur freien Verfügung und kann zusätzlich neue Kundinnen gewinnen, wenn sich beispielsweise Mitglieder des Fitnesscenters verletzen und Therapie benötigen. Der gute Ruf von Physiotherapeutinnen in der Gesellschaft trägt außerdem zu einem guten Image für das Fitnessstudio bei. Vor allem im Fall von City Fitness ist diese Zusammenarbeit mit einem Physiotherapeuten bzw. einer Therapeutin erstrebenswert. Aus diesem Grund wird etwas weiter hinten u.a. eine Joint-Venture-Strategie mit Physiotherapeutinnen vorgeschlagen.

Neue Zielgruppe der älteren Menschen

Die Menschen werden aufgrund der technologischen und medizinischen Entwicklungen immer älter und die Bedürfnisse ändern sich. Bei älteren Menschen nimmt die Gefahr von Stürzen zu und es steigt die Wahrscheinlichkeit von Osteoporose. Diese neue Zielgruppe verspricht große Wachstumszahlen und aus diesem Grund muss versucht werden sie als Kundschaft für City Fitness zu gewinnen. Die Zusammenarbeit mit Physiotherapeutinnen ist eine Möglichkeit, da ältere Menschen durch eine höhere Verletzungsanfälligkeit häufiger in Therapie sind. Das familiäre Klima von City Fitness ist ein zweiter Vorteil, an dem vor allem ältere Menschen Gefallen finden werden, da sie erfahrungsgemäß sehr gerne in Gesellschaft trainieren (B8). Dieser Zielgruppe wird also eine sehr gute Chance zugeordnet und soll deshalb weiter hinten in den Marketingmaßnahmen berücksichtigt werden.

Die durchgeführte Analyse der Branchenentwicklungen zeigt eindeutig, dass es verschiedene Möglichkeiten gibt wie sich das Fitnesscenter City Fitness vom Discount-Preissegment differenzieren kann. Discountbetriebe ziehen beispielsweise eher ein junges Publikum an und aufgrund des fehlenden Kursangebotes trainieren auch weniger Frauen dort (B3; C4).

8.5 Die kritischen Erfolgsfaktoren

In diesem Kapitel werden jene Faktoren erhoben, welche von den Kundinnen der Fitnesscenter als besonders wichtig bei der Wahl des Studios beurteilt werden. Die erhobenen Kriterien dienen etwas weiter hinten dafür, einen direkten Vergleich von City Fitness mit einem Discount-Preissegmentstudio zu ziehen, um zu beurteilen in welchen Bereichen sich City Fitness verbessern sollte.

Unter kritischen Erfolgsfaktoren werden jene Faktoren verstanden, die in der betrachteten Branche tatsächlich Erfolg mit sich bringen (vgl. Schermann et al. 2010, S.186). Besonders aussagekräftig sind die Erfolgsfaktoren dann, wenn sie mit den eigenen Stärken bzw. Schwächen des Unternehmens in Verbindung gebracht werden.

In der Fitnessbranche werden laut (vgl. Trillitzsch 2004, S.321ff.) und (vgl. Innofact Research Basisreport 2008) folgende Erfolgsfaktoren identifiziert. Auch die Antworten der Befragung im Experteninterview (A1; 17-21min) und der Kundinnen bzw. Mitarbeiterinnen (B1-B8) wurden bei der Erstellung dieser Liste berücksichtigt.

- Preis- Leistungsverhältnis
- Höhe des Mitgliedsbeitrages
- Öffnungszeiten
- Attraktiver Standort und Erreichbarkeit
- Fach- und Sozialkompetenz der Trainerinnen
- Erreichbarkeit der Trainerinnen
- Freundlichkeit der Mitarbeiterinnen
- Sauberkeit und Hygiene
- Qualität und Auswahl der Geräte
- Wartezeiten an den Geräten
- Innovationskraft und Trendbewusstsein des Studios
- Atmosphäre und mittrainierendes Publikum
- Zusatzdienstleistungen
- Image des Fitnesscenters
- Größe des Studios
- Kursvielfalt und Aktualität
- Geschlechtsspezifisches Kursangebot
- Vielfalt und Funktionalität des multimedialen Angebotes
- Anzahl und Zustand der Duschen
- Einsatzbereitschaft der Geschäftsführung
- Klare Zielgruppenorientierung
- Klare Marktpositionierung
- Kapitalstruktur des Fitnesscenters
- Marketingstrategien

In der im folgenden Punkt durchgeführten Potenzialanalyse dienen nun die erhobenen kritischen Erfolgsfaktoren als Vergleichskriterien von City Fitness und Mc Fit.

8.6 Die Potenzialanalyse

Im Rahmen der Potenzialanalyse wird auf Basis der eben definierten kritischen Erfolgsfaktoren das eigene Unternehmen mit dem Hauptkonkurrenten verglichen. Die Wahl des wichtigsten Konkurrenzunternehmens für City Fitness ist auf das Discountfitnesscenter Mc Fit gefallen, da dieses Unternehmen laut Deutschen Industrieverband für Fitness und Gesundheit 2010 in Deutschland die Marktführerschaft im Discount-Preissegment inne hat und nun auch in Österreich sehr erfolgreich arbeitet. Ebenfalls ein Indiz dafür, dass es sich bei Mc Fit um die Hauptkonkurrenz handelt, ist, dass seitdem Mc Fit auf der Mariahilferstraße existiert die Mitgliederzahlen im City Fitness vor allem bei den Studentinnen laut Herrn Schweighofer (A1; 60-64min) zurückgegangen sind. Außerdem bietet dieses Fitnesscenter aufgrund der großen Trainingsfläche sehr vielen Kundinnen platz. Zudem befindet sich dieses Studio in unmittelbarer Nähe von City Fitness. Neben einigen Gerüchten, dass viele Kundinnen von City Fitness mit einem Wechsel zu diesem Fitnessstudio liebäugeln, konnten in einer teilnehmenden Beobachtung tatsächlich einige bekannte Gesichter dort entdeckt werden (C4).

Die Potenzialanalyse hat aufgrund der zuvor definierten Erfolgsfaktoren folgendes Aussehen. Die positiven bzw. negativen Zahlen werden, je nach Höhe, von eins bis drei als stärker bzw. schwächer eingestuft.

City Fitness vs. Mc Fit	Besser				Schlechter		
Kritische Erfolgsfaktoren	3	2	1	0	-1	-2	-3
Preis - Leistungsverhältnis					X		
Höhe des Mitgliedsbeitrages						X	
Öffnungszeiten						X	
Standort und Erreichbarkeit				X			
Fach- und Sozialkompetenz der Trainerinnen				X			
Sauberkeit und Hygiene				X			
Qualität und Auswahl der Geräte					X		
Wartezeiten an den Geräten						X	

Innovationskraft und Trendbewusstsein des Studios						X	
Atmosphäre und mittrainierendes Publikum		X					
Zusatzleistungen		X					
Image des Fitnesscenters							X
Größe des Studios							X
Kursvielfalt und Aktualität		X					
Geschlechtsspezifisches Kursangebot				0			
Vielfalt und Funktionalität des multimedialen Angebots					X		
Anzahl und Zustand der Duschen					X		
Einsatzbereitschaft der Geschäftsführung				0			
Klare Zielgruppenorientierung							X
Klare Marktpositionierung							X
Kapitalstruktur des Fitnesscenters							X
Marketingstrategien							X

Tabelle 3: Vergleich City Fitness vs. Mc Fit (eigene Tab. A1; 17-21min; in Anlehnung an Trillitzsch 2004, S.321ff.)

Preis- Leistungsverhältnis/Höhe des Mitgliedsbeitrages/Öffnungszeiten

Bei diesen drei Faktoren ist City Fitness etwas schlechter einzustufen, da Mc Fit mit 18,90 Euro monatlich einen unschlagbaren Preis bietet. Dieser Preis gilt für alle, nicht nur für Studentinnen, wie bei City Fitness. Für den Preis ist die Leistung wirklich sehr gut. Bei Mc Fit bietet man ausschließlich Gerätetraining und kann so einen günstigen Preis anbieten. Auch die Öffnungszeiten von 24 Stunden am Tag sind optimal für Menschen mit unregelmäßigen Arbeitszeiten, die gerne früh am Morgen oder spät abends trainieren (www.mcf.it.at; B3, C4)

Standort und Erreichbarkeit/Fach- und Sozialkompetenz der Trainerinnen/

Sauberkeit und Hygiene

Alle diese Punkte werden als gleichwertig gesehen. Beide Studios haben einen sehr guten Standort mit einer optimalen Verkehrsanbindung. Mc Fit liegt direkt auf der Mariahilferstraße und ist mit der U-Bahn Linie 3 erreichbar. Etwas schlechter als bei City Fitness ist allerdings die Parkplatzsituation. Beide Studios wirken außerdem sehr sauber und es wird ausreichend auf Hygiene geachtet. Alle Geräte werden mit Handtuch benutzt und die Cardiogeräte werden nach der Benutzung desinfiziert. Im Gespräch mit einem Trainer im Mc Fit war nach meiner Beurteilung die fachliche Kompetenz durchaus in Ordnung (B3; C4). Im Punkt soziale

Kompetenz bzw. soziale Interaktion sehe ich einen leichten Vorteil der Trainerinnen im Mc Fit, da sie wirklich ständig das Gespräch mit den Mitgliedern suchen. Hier ist aber anzumerken, dass im Mc Fit der Fokus auf soziale Interaktion zwischen Trainerinnen und Mitgliedern liegt, weniger in fachlich korrekten Korrekturmaßnahmen seitens der Trainerinnen. Die Beobachtung aus sportwissenschaftlicher Perspektive war, dass viele Kundinnen im Mc Fit offensichtlich falsch trainieren und trotz Anwesenheit der Trainerinnen nicht darauf hingewiesen wurden (C4). Leider ist das auch nicht immer im City Fitness der Fall und deshalb wird dieser Punkt neutral gewertet.

Diese Eindrücke wurden anhand teilnehmenden Beobachtungen (C1, C2, C4) und in Gesprächen mit Trainerinnen (B1, B3) gesammelt.

Wartezeiten an den Geräten/Innovationskraft und Trendbewusstsein/Auswahl an Geräten

Diese Faktoren werden ebenfalls positiver für Mc Fit eingestuft, da dort sehr viele unterschiedliche und vor allem moderne Geräte vorhanden sind. Die meisten Geräte gibt es in mehrfacher Ausführung, sodass es kaum zu Wartezeiten kommt (C4). Vor allem zu den Stoßzeiten am Abend sind im City Fitness Wartezeiten an den Geräten in Kauf zu nehmen (A1; 65-70min; C1, C2). Einziges Manko ist, dass die Geräte nicht die Qualität haben, wie beispielsweise die Geräte im City Fitness. Sie sind zwar neu, aber eine billigere Serie und schon nach kurzer Zeit gibt es die ersten Verschleißerscheinungen (C4). Mc Fit hat sich dem Trend der Schönheitsideale angepasst und mit „Einfach gut aussehen,“ einen passenden Slogan gefunden (www.mcf.it.at). Bei Mc Fit findet man Computer, bei denen man sich über Muskelgruppen, Funktionen, Trainierbarkeit, etc. genauestens informieren kann. Mit der Chipkarte ist es einfach einzuchecken und sämtliche Rechnungen zu bezahlen (C4, B3). In Punkto neue Medien ist also Mc Fit deutlich innovativer als City Fitness.

Atmosphäre und mittrainierendes Publikum/Zusatzleistungen/Kursvielfalt

Das sind jene Punkte die positiv für City Fitness gewertet werden. Die Atmosphäre im Mc Fit ist sehr von Bodybuildern geprägt. Dort trainieren größtenteils junge Männer, die offensichtlich Muskelmasse zunehmen wollen. Es sind deutlich weniger Frauen und ältere Menschen zu finden. Die Atmosphäre liegt natürlich immer im Auge des Betrachters. Den Mitgliedern, die im Mc Fit trainieren wird diese Atmosphäre wahrscheinlich zusagen. Mc Fit bietet keine Zusatzleistungen, wie beispielsweise eine Sauna oder ein Dampfbad. Hier kann City Fitness punkten. Zudem gibt es bei Mc Fit keine Kurse, was vor allem die Zielgruppe Frauen eher ausbleiben lässt (C1, C2, C4).

Multimediales Angebot/Anzahl der Duschen

Nicht zuletzt wegen der Studiogröße gibt es bei Mc Fit deutlich mehr Duschen. Jedoch muss berücksichtigt werden, dass für fünf Minuten Duschen 50 Cent berechnet werden. Bei durchschnittlich drei Trainingseinheiten pro Woche ergibt das zusätzlich 6 Euro monatlich. Trotzdem ist Mc Fit günstiger als City Fitness. Ebenfalls besser schneidet Mc Fit beim multimedialen Angebot ab, weil es sehr viele Flachbildschirme gibt und einige Computerstationen, die die Möglichkeit bieten sich über Muskelfunktionen und Trainingsplanung zu informieren. Bei den Fernsehgeräten läuft aber nur der eigene Mc Fit Kanal mit Musik- und Sportvideos (C4, www.mcf.it).

Image des Fitnesscenters/Marketingstrategien/Zielgruppenorientierung/Kapitalstruktur

Beim Image kann City Fitness nicht mithalten, weil Mc Fit permanent mit den Klitschko Brüdern in Fernsehspots wirbt und damit sehr viel Aufmerksamkeit erhält. Diese klare Marketingstrategie wird durch Sponsorships bei Sportgroßevents unterstützt. Mc Fit hat unzählige Filialen in Deutschland, Spanien und Österreich und verfügt aufgrund des enormen Erfolges über viel mehr Kapital als City Fitness. Es wird vor allem ein sehr junges Publikum angesprochen, die über ein geringeres Einkommen verfügen, aber trotzdem gerne „gut aussehen“ möchten. Die Werbespots sind dementsprechend konzipiert und es werden jene Events unterstützt, die dieses junge Publikum ansprechen wie z.B. die Fernsehsendungen von Stefan Raab (C4, www.mcf.it). City Fitness hingegen verzichtet auf Marketingaktionen in Medien und verfolgt lediglich Werbeaktionen direkt im Studio (A1: 70-86min).

Klare Marktpositionierung

Mc Fit hat sich auf den Discountmarkt spezialisiert und besitzt in diesem Segment die Marktführerschaft in Deutschland. Das Studio bietet ausschließlich Gerätetraining zu einem mehr als fairen Preis. Es werden vor allem junge Menschen als Zielgruppe angesprochen und die Strategie wird von passenden Marketingmaßnahmen begleitet. Das Unternehmen ist klar positioniert und ist in diesem Punkt gegenüber City Fitness klar im Vorteil (C4, www.mcf.it).

Geschlechtsspezifisches Kursangebot/Einsatzbereitschaft der Geschäftsführung

Da Mc Fit keine Kurse anbietet ist der Punkt der geschlechtsspezifischen Angebote nicht zu bewerten. Auch die Einsatzbereitschaft der Geschäftsführung ist schwer zu beurteilen, weil die Geschäftsführung von Mc Fit leider nicht für ein Interview zur Verfügung stand.

Trotzdem ist davon auszugehen, dass ein großes Unternehmen wie Mc Fit bei der Besetzung von Führungspositionen auf eine entsprechende Qualifizierung und Erfahrung Wert legt.

Fazit der Potenzialanalyse

Wie die Potenzialanalyse eindeutig zeigt, gibt es zwischen City Fitness und Mc Fit zum Teil sehr große Diskrepanzen. Leider sind die Defizite größtenteils City Fitness zuzuordnen. Die Potenzialanalyse unterstreicht deutlich in welchen Gebieten sich City Fitness verbessern muss, damit Kettenunternehmen wie Mc Fit in Zukunft nicht noch mehr Mitglieder von City Fitness abwerben.

Das Ziel ist es, die Defizite bei den verglichenen Erfolgsfaktoren zu minimieren bzw. sogar positiv für City Fitness zu entwickeln.

Preis- Leistungsverhältnis/Höhe des Mitgliedsbeitrages/Öffnungszeiten

Im Vergleich mit Mc Fit, wo ein Mitglied für 12 Monate Bindung 18,90 Euro monatlich zahlt, kostet bei City Fitness die gleiche Bindungsdauer für nicht begünstigte Mitglieder monatlich laut City Fitness Flyer 69,99 Euro.

Ein Probetraining bei Mc Fit ist gratis und inkludiert einmal duschen und ein Freigetränk. Trainingsunerfahrene Interessentinnen können dieses Probetraining gratis und sogar mit Trainerin absolvieren (B3, C4, www.mcf.it). Im Vergleich kostet ein Probetraining bzw. eine Tageskarte im City Fitness 13 Euro. Dieser Betrag wird nur beim Zustandekommen eines Vertragsabschlusses retourniert (www.cityfitness.at, C1, C2).

In Punkto Preisgestaltung muss City Fitness unbedingt handeln und einen günstigeren Preis anbieten, da sich in den letzten Jahren die Marktverhältnisse verändert haben. Ein Probetraining muss gratis sein oder zumindest empfindlich günstiger als 13 Euro. Die Öffnungszeiten von City Fitness sind Mo-Fr von 08:00-22:00 und Sa bzw. So 10:00-21:00 Uhr, was durchaus in Ordnung ist (www.cityfitness.at). 24 h zu öffnen ist für City Fitness nicht möglich.

Fach- und Sozialkompetenz der Trainerinnen

Dieser Punkt birgt nach wie vor Verbesserungspotenzial, da die Trainerinnen im City Fitness zwar fachlich überzeugen können, jedoch in den teilnehmenden Beobachtungen (C1, C2) zu wenig auf die Mitglieder zugehen. Es ist an dieser Stelle nicht notwendig Namen zu nennen, da nicht alle Trainerinnen dementsprechend handeln, jedoch sollte dieser Punkt vom

Geschäftsführer allgemein angesprochen werden. Es wird zukünftig vor allem von den Trainerinnen und auch von deren Motivation abhängen wie erfolgreich neue Strategien umgesetzt werden.

Jedenfalls sind die Qualifikation und die soziale Interaktion der Trainerinnen ein maßgebliches Unterscheidungskriterium bei der Entscheidung für ein Fitnesscenter.

Wartezeiten an den Geräten/Innovationskraft und Trendbewusstsein/Auswahl an Geräten

Im City Fitness gibt es keine innovativen Geräte wie TRX Training oder Powerplates, welche aber bereits in den meisten Studios angeboten werden (C3). Hier muss City Fitness nachziehen und versuchen Trends zu antizipieren. Bezüglich der langen Wartezeiten an den Geräten abends können günstigere Mitgliedschaften zu bestimmten Tageszeiten angeboten werden, um vor allem Pensionistinnen, Schülerinnen und Studentinnen so gut wie möglich von den Stoßzeiten fernzuhalten.

Atmosphäre und mittrainierendes Publikum/Zusatzleistungen/Kursvielfalt

Die Atmosphäre und Zusatzleistungen sind im City Fitness wirklich sehr gut. Diese beiden Punkte sollen auf jeden Fall so beibehalten werden. Bezüglich der Kursvielfalt soll auf jeden Fall mit der anbietenden Agentur verhandelt werden. Neue Kurse wie beispielsweise Zumba oder Capoeira müssen unbedingt angeboten und ein Kursprogramm für Frauen soll entwickelt werden. Wie bereits zuvor in der Arbeit erwähnt, wird es früher oder später notwendig sein das Kursprogramm selber zu gestalten um so die Kosten der Auslagerung einzusparen. Das bedeutet zwar einiges mehr an Arbeit, aber das so gesparte Kapital kann re-investiert werden. Wichtig wird es sein das Rezeptionspersonal diesbezüglich in die Verantwortung zu nehmen, da die Rezeptionistinnen in den Beobachtungen (C1, C2) während des Tages zum Teil unterbeschäftigt waren und dafür folge dessen durchaus Zeit wäre.

Marketingstrategien/Zielgruppenorientierung/Marktpositionierung

Diese Faktoren wurden bisher von City Fitness sehr vernachlässigt (A1: 70-86min) und sollen in den neuen Strategien, die etwas weiter hinten folgen, zusammengefasst werden. Sich auf eine Zielgruppe zu fokussieren wird für City Fitness nicht möglich sein, da das Unternehmen schon sehr lange existiert und viele Mitglieder treue Stammkundinnen sind. Außerdem lässt es die finanzielle Situation des Fitnesscenters nicht zu auf bestimmte Kundengruppen zu verzichten (A1; 62-66min). Aus diesem Grund soll versucht werden mit speziellen Marketingaktionen die bestehenden Mitglieder zu halten und ihnen bessere Konditionen anzubieten. Außerdem werden neue Preisgestaltungsmaßnahmen dazu beitragen

Neukundinnen zu gewinnen. Besonders zu berücksichtigen ist dabei die Kooperation mit der Österreichischen Hochschülerschaft, die verbessert werden soll, um dadurch neue Mitglieder aus dem Studentinnensegment zu akquirieren. Auch das Segment der Pensionistinnen soll verstärkt durch spezielle Aktionen angesprochen werden.

Eine klare Marktpositionierung in ein Preissegment wird es nicht geben, da es unmöglich ist unter den gegebenen Voraussetzungen einen Discountpreis anzubieten und schon gar kein Anspruch auf einen Premiumpreis gestellt werden kann, wenn man die Ressourcen von City Fitness betrachtet. Bis jetzt wurde jedenfalls für ordentliche Mitglieder ein Preis verlangt, der nicht mehr vertretbar ist.

Einsatzbereitschaft der Geschäftsführung

Vom Besitzer selbst wurde mangelnde Einsatzbereitschaft der eigenen Person bemängelt (A1; 62-66min). Er besitzt sicherlich alle notwendigen Qualifikationen und Erfahrungen, aber er meine, dass es schwierig für ihn sei sich selber zu motivieren, wenn das Unternehmen „läuft“. Fakt ist, dass ein gesundes Unternehmen eine gute Führung braucht, jemand, der mit gutem Beispiel vorangeht. Der Eigentümer ist in Zukunft gefordert mehr Zeit in sein Unternehmen zu investieren, da es schließlich um seine eigene Existenz geht. Das muss Ansporn genug sein, um dieses Kriterium zu verbessern. Die, in dieser Arbeit neu gestalteten Maßnahmen müssen durch den Geschäftsführer den Mitarbeiterinnen kommuniziert werden. Er ist dafür verantwortlich, dass die Maßnahmen nachhaltig umgesetzt werden. Wenn sich die finanzielle Situation von City Fitness nicht ändert, dann kann das Unternehmen in dieser Art nicht mehr lange existieren. Das beweisen die Zahlen aus dem letzten Halbjahr, die laut Geschäftsführer sehr bedenklich sind (A1; 62-66min). Die Konkurrenz, vor allem aus dem bedrohlichen Discount-Preissegment wird in naher Zukunft sehr wahrscheinlich eher noch zu- als abnehmen. Folge dessen muss an dieser Stelle gehandelt werden.

Die Potenzialanalyse unterstreicht, dass bereits mit wenigen, einfachen Mitteln Verbesserungspotenzial für City Fitness vorhanden ist. Im nächsten Schritt wird eine Stärken und Schwächen-Analyse für City Fitness durchgeführt, die weitere Aufschlüsse über mögliche Strategien geben soll. Nach Durchführung der Analyse können darauf aufbauend neue Zielsetzungen formuliert werden, um die Stärken konsequenter zu fördern und die Schwächen zu vermindern.

8.7 Die SWOT - Analyse

Die SWOT-Analyse steht für Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats und ist eine Methode, um die Chancen und Risiken mit den eigenen Stärken und Schwächen zu verbinden. Ziel ist es wirksame Strategien zu entwickeln, welche die Stärken und Chancen maximieren, sowie die Schwächen und Gefahren minimieren (vgl. Schermann et al. 2010, S.187).

Laut einem Beitrag zum Thema SWOT-Analyse auf der Wissensplattform (www.wikipedia.at) kann „aus der Kombination der Stärken-Schwächen-Analyse und der Chancen-Gefahren-Analyse im Vergleich mit der Konkurrenz eine ganzheitliche Strategie abgeleitet werden.“

Nachdem im ersten Schritt die Unternehmensumwelt von City Fitness untersucht wurde, folgt an dieser Stelle die Unternehmensanalyse, um die Stärken und Schwächen von City Fitness beurteilen zu können. Die Erhebung der Daten erfolgte im Experteninterview (A1; 27-42min), in den teilnehmenden Beobachtungen (C1, C2) und in Gesprächen mit dem Personal und Kundinnen von City Fitness (B1, B2, B4, B7, B8). Somit war es möglich die folgenden Rankings der Stärken und Schwächen von City Fitness zu erstellen. Den Kern der SWOT-Analyse bildet also das Feststellen der Stärken und Schwächen. Etwas weiter hinten folgt anhand der Balanced Scorecard die Festlegung von Zielsetzungen und Maßnahmen, sowie Kennzahlen zur Kontrolle der Zielerreichung.

Stärken City Fitness

Rang	Stärken	Kritischer Erfolgsfaktor
1	Atmosphäre und mittrainierendes Publikum	○
2	Fach- und Sozialkompetenz der Trainerinnen	○
3	Kooperation mit der Österreichischen Hochschülerschaft	○
4	Freundliche Mitarbeiterinnen	○
5	Zahlreiche treue Stammkundinnen	
6	Günstige Preise für Schülerinnen, Lehrlinge und Studentinnen	
7	Standort und Erreichbarkeit	○
8	Gerätevielfalt/Auswahl	○

Tabelle 4: Stärken City Fitness nach Rang (eigene Tab. A1; 27-42min; B1, B2, B4, B6, B8; C1, C2)

Atmosphäre und mittrainierendes Publikum

Das familiäre Klima im City Fitness und die sympathischen Mitglieder schaffen eine sehr angenehme Trainingsatmosphäre. Es wird sehr viel kommuniziert und die Mitglieder pflegen größtenteils viele soziale Kontakte. Da verschiedene Generationen im City Fitness trainieren fühlt sich jede Altersgruppe wohl (C1, C2, B4, B7, B8). Dieser Aspekt wird als sehr große Stärke identifiziert, wenn man es mit dem eher unpersönlichen Ambiente eines Discountfitnessstudios vergleicht.

Bodybuilder sind in der Regel kein gerngesehenes Publikum bei Kundinnen in Fitnessstudios, vor allem, wenn sie das sehr intensiv betreiben und noch dazu offensichtlich verbotene Substanzen konsumieren (B4, B7, B8). Deshalb soll auch in Zukunft darauf geachtet werden, dass das Ambiente so bleibt wie es ist, nämlich angenehm und harmonisch (C1, C2, B4, B7, B8).

Fach- und Sozialkompetenz der Trainerinnen

Alle Trainerinnen im City Fitness besitzen eine staatlich anerkannte Ausbildung im Fitnessbereich und verfügen deshalb über die notwendige fachliche Qualifikation, um das Training sicher und qualitativ hochwertig anzuleiten (B1, B4, B7, B8). Außerdem sind die meisten Trainerinnen in regen Kontakt mit den Mitgliedern und versuchen eine persönliche Beziehung zu pflegen (C1, C2). Dadurch fühlen sich die Gäste willkommen und gehen bei Fragen gerne auf das Trainingspersonal zu. Da die Trainerinnen durchwegs längerfristig im City Fitness beschäftigt sind, können die Mitglieder eine persönliche Beziehung zu ihnen aufbauen (B1, C1, C2). Dieser Punkt ist ein sehr großer Vorteil gegenüber der hohen Trainerfluktuation bei großen Kettenbetrieben⁹ und es soll deshalb dem Personal im City Fitness die Wichtigkeit der Kommunikation mit den Mitgliedern vom Geschäftsführer deutlich gemacht werden.

Kooperation mit der österreichischen Hochschülerschaft

Diese Kooperation bietet ein außergewöhnliches Privileg in der Fitnessbranche. Wenn sich Studentinnen für Fitnesstraining interessieren, haben sie die Möglichkeit in den Sportreferaten der verschiedenen Institute eine kostengünstige Fitnesskarte für City Fitness zu erwerben. Das heißt, Studentinnen werden in erster Linie auf das Trainingsprogramm von City Fitness aufmerksam gemacht. Diese Kooperation ist ein riesengroßer Vorteil gegenüber der Konkurrenz und soll aus diesem Grund intensiviert werden.

⁹ Wissen stammt aus eigener Arbeitserfahrung bei Holmes Place Fitness

Freundliche Mitarbeiterinnen

Das City Fitness lebt von seinem freundlichen Ambiente, das es hauptsächlich auch seinen offenen Mitarbeiterinnen zu verdanken hat. Diese Freundlichkeit wird von den Mitgliedern sehr geschätzt und deshalb kommen sie gerne zum Training (B4, B7, B8). Diese Stärke ist zum Teil auch durch die langfristige Zusammenarbeit mit den Mitarbeiterinnen bedingt und das gilt es auch zukünftig beizubehalten (A1; 56-59min). Außerdem ist in Zukunft bei der Personalauswahl seitens der Geschäftsführung weiterhin auf Freundlichkeit und einen sympathischen Charakter zu achten.

Zahlreiche treue Stammkundinnen

Es gibt viele Kundinnen, die schon seit der Existenz des Studios dort trainieren und zahlreiche Mitglieder, die schon seit vielen Jahren dabei sind. Das ist eine enorme Stärke, da so eine solide Grundlage an Mitgliedern gesichert ist. Mit speziellen Angeboten für diese Zielgruppe soll dieses positive Verhältnis auch in Zukunft aufrechterhalten werden (A1: 27-42min).

Günstige Preise für Schülerinnen, Lehrlinge und Studentinnen

Wenn man bedenkt, dass diese Gruppe um knapp 26 Euro monatlich bei einer einjährigen Bindung im City Fitness trainieren kann, dann ist das im Vergleich mit den Wettbewerberinnen ein sehr gutes Angebot. Denn im Gegensatz zur Konkurrenz der Discounter wird ein ansehnliches Zusatzangebot an Kursen, Sauna, Dampfbad, Solarium, etc. geboten (A1; 0-4min; C1, C2). Außerdem wird die Benützung der Duschanlagen nicht separat verrechnet, was im Falle der Discountanlagen zu einer zusätzlichen Belastung der Mitglieder führt und größtenteils wahrscheinlich unterschätzt wird. Diese Stärke wird in Zukunft vermehrt in Form von Marketingmaßnahmen bei der entsprechenden Zielgruppe kommuniziert.

Standort und Erreichbarkeit

Das City Fitness liegt im 7. Wiener Gemeindebezirk und ist mit mehreren öffentlichen Verkehrsmitteln sehr einfach erreichbar. Die Straßenbahnlinien 5 und 49 halten quasi vor der Tür und die U6 ist in unmittelbarer Nähe (A1: 27-42min). Diese gute Verkehrsanbindung ist eine Stärke von City Fitness und wird von den Mitgliedern sehr geschätzt (B4, B7, B8).

Gerätevielfalt/Auswahl

Auch wenn die Geräte nicht aus der aktuellsten Serie stammen, sind es qualitativ hochwertige Maschinen (A1; 27-42min). Vor allem sind laut den durchgeführten Beobachtungen für sämtliche Muskelgruppen verschiedene Geräte verfügbar und in sehr gutem Zustand (C1, C2).

Schwächen City Fitness

Rang	Schwächen	Kritischer Erfolgsfaktor
1	Einsatzbereitschaft der Geschäftsführung	○
2	Erreichbarkeit der Trainerinnen (unterbesetzt)	○
3	Hoher Mitgliedspreis für ordentliche Mitglieder	
4	Kursvielfalt und Aktualität	○
5	Verkaufsschwache Mitarbeiterinnen	
6	Mangelhafte Marketingstrategien	○
7	Kein geschlechtsspezifisches Kursangebot	○

Tabelle 5: Schwächen City Fitness nach Rang (eigene Tab. A1; 27-42min; B4, B6, C1, C2)

Einsatzbereitschaft der Geschäftsführung

Eine nicht zu unterschätzende Schwäche von City Fitness ist nach eigenen Aussagen der Eigentümer und Geschäftsführer selbst (A1: 27-42min). Das bedeutet keineswegs, dass er nicht qualifiziert ist, sondern es mangelt ihm an Motivation mehr Zeit als notwendig für sein Unternehmen zu investieren. Der Erfolg in den letzten Jahren spricht eindeutig für seine Qualifizierung.

Nachdem das Unternehmen „seit Jahren läuft“ fehlt es ihm die nötige Motivation aufzubringen, seine Mitarbeiterinnen dementsprechend zu motivieren bzw. selber Werbemaßnahmen zu erarbeiten oder aktiv den Verkauf zu fördern (A1: 27-42min).

Da ein Unternehmen mit seiner Führung steht und fällt ist hier dringend Handlungsbedarf notwendig. Der Eigentümer ist sich dessen bewusst und diese Einsicht ist zumindest ein guter Ausgangspunkt, um sich zu verbessern. Käme diese Einsatzbereitschaft zu spät, dann würde das Studio wahrscheinlich in absehbarer Zeit rote Zahlen schreiben (A1: 27-42min).

Erreichbarkeit der Trainerinnen (unterbesetzt)

Trotz der guten Qualifikation der Trainerinnen gibt es diesbezüglich eine große Schwäche, nämlich, dass zu gewissen Zeiten kein Trainingspersonal im Studio ist. Den Beobachtungen zu Folge ist das hauptsächlich vormittags und nachmittags der Fall (C1, C2). Das ist aus diesem Grund ein großes Manko, da die Qualifikation und Verfügbarkeit von freundlichen Trainerinnen ein maßgebliches Unterscheidungsmerkmal zu den Discountstudios bietet. Bei diesem Bereich sollen demzufolge keine Kosten gespart werden. Diese Unterbesetzung bleibt natürlich den Mitgliedern nicht verborgen, die für genau diesen Service mehr bezahlen als in einem Discountfitnesscenter.

Hoher Mitgliedspreis für ordentliche Mitglieder

Ordentliche Mitglieder bezahlen für eine Jahreskarte bis zu 69,99 Euro monatlich. Das bedeutet sie bezahlen fast dreimal so viel wie Studentinnen und Schülerinnen. Bis auf diverse Aktionen, wie beispielsweise die Sommeraktion um 39,90 Euro gibt es nur geringfügige Abstufungen. Preisnachlässe werden in der Regel nur über die Dauer des Vertrages geregelt (A1: 27-42min). Es soll abgesehen von der Studentinnen- und Schülerinnenermäßigung ein einheitlicher Preis festgesetzt werden, der deutlich unter 69,99 Euro angesetzt wird, da man mit diesem Preis fast im Premium-Preissegment liegt, was für das Angebot von City Fitness einfach nicht gerechtfertigt ist.

Zudem soll ein vergünstigter Pensionistinnenpreis angeboten werden, da diese Gruppe ähnlich wie Studentinnen und Schülerinnen über ein limitiertes Einkommen verfügen und ihnen wie bereits etwas weiter vorne erwähnt, ein großes Zukunftspotenzial zugesprochen wird.

Kursvielfalt und Aktualität

Das Kursprogramm wird zwar von einer Agentur übernommen, trotzdem ist es nicht wirklich aktuell. Es fehlen vor allem Trends wie beispielsweise Capoeira oder auch Zumba (C1, C2). Für den Preis der Auslagerung muss ein modernes Kursprogramm zur Verfügung gestellt werden.

Eine Auslagerung dieses Kursbereiches ist generell in der finanziellen Situation zu überdenken, vor allem, wenn die entgegengebrachte Leistung nicht unentbehrlich ist, wie in diesem Fall. Andere Wettbewerberinnen erstellen dieses Kursprogramm selber und sparen so wichtige finanzielle Ressourcen.

In Zusammenarbeit mit der Agentur soll deshalb ein neues Kursprogramm erstellt werden und wenn man sich dabei nicht einigen kann, dann wäre es besser in Zukunft von dieser Zusammenarbeit abzusehen.

Verkaufsschwache Mitarbeiterinnen

Im City Fitness wird nicht versucht abgelaufene Verträge durch Eigeninitiative zu verlängern (A1: 8-11min). Wenn im Computersystem der Ablauf eines Vertrages ersichtlich wird, muss probiert werden das Mitglied zu einem neuen Vertrag zu bewegen. In diesem Fall können auch spezielle Verlängerungsangebote den gewünschten Erfolg bringen. Es ist erforderlich die Mitarbeiterinnen an der Rezeption in diese Richtung zu schulen, um den Umsatz dadurch zu erhöhen. Auch der Geschäftsführer selbst muss diesbezüglich als positives Beispiel voranschreiten und als Teamleader agieren (A1: 27-42min).

Mangelhafte Marketingstrategien

City Fitness betreibt zu wenig Marketing, was aber dringend erforderlich ist, um neue Kundschaft zu gewinnen (A1: 70-86min). Abgesehen von einigen wenigen Aktionen wird fast gänzlich auf Marketingmaßnahmen verzichtet und es wird sich darauf verlassen, dass bestehende Mitglieder ihre Verträge verlängern bzw. dass durch die Kooperation mit der ÖH genügend neue Kundinnen, akquiriert werden (A1: 59-64min). Da diese Kooperation in den letzten Quartalen allerdings nicht mehr die erwarteten Neukundinnen bringt, muss diese Beziehung intensiviert und neue Marketingstrategien erarbeitet werden (A1: 59-64min; C1, C2). Es ist außerdem erforderlich mehr Budget für Werbung bereit zu stellen. Schließlich ist es das A und O um Neukundschaft zu gewinnen.

Kein geschlechtsspezifisches Kursangebot

Nachdem vor allem die Gruppe der Frauen immer mehr an Bedeutung gewinnt und das Segment der Frauenfitnessstudios überproportional wächst, muss diesbezüglich gehandelt werden. Es gibt sicherlich viele Frauen, die in gemischten Anlagen trainieren wollen und trotzdem auch gerne ein Angebot nur für Frauen in Anspruch nehmen würden. Deshalb sollen speziell für Frauen konzipierte Kurse angeboten werden, um so diese Zielgruppe zu forcieren. Das ist bis jetzt eine Schwäche, die zukünftig in eine Stärke umgemünzt werden soll.

Strategische Konsequenzen aus der SWOT – Analyse

In Verbindung mit der Fragestellung, mit welchen Strategien City Fitness den Druck der Kettenbetriebe aus dem Discount-Preissegment standhalten kann und auf Basis der erhobenen Chancen und Risiken aus den durchgeführten Umfeld- und Branchenanalysen, sowie der erhobenen Stärken und Schwächen von City Fitness können nun einige strategische Konsequenzen definiert werden.

Die Zielsetzung für City Fitness lautet stärker die Zielgruppe Pensionistinnen zu akquirieren, da diesem Segment ein großes Wachstum prognostiziert wird. Gleiches gilt für das wachsende Frauensegment, welches durch ein speziell für Frauen konzipiertes Angebot beworben werden soll. Ein weiteres Ziel ist es zukünftig auch Studentinnen durch verstärkte Marketingmaßnahmen in Zusammenarbeit mit der Österreichischen Hochschülerschaft zu gewinnen. Damit soll vor allem die auslastungsschwache Zeit an den Vor- und Nachmittagen verhindert werden.

	Chancen	Risiken
Stärken	Chance (1): Neue Zielgruppe der älteren Menschen Stärke (1): Atmosphäre und mittrainierendes Publikum Chance (2): Integration Fitnesscenter und Physiotherapie Stärke (2): Gerätevielfalt/Auswahl	Risiko: Wachstum der Discountbetriebe Stärke: Kooperation mit der Österreichischen Hochschülerschaft
Schwächen	Chance: Wachsendes Frauensegment Schwäche: Kein geschlechtsspezifisches Kursangebot	Risiko: Kostendruck Schwäche: Mangelhafte Marketingstrategie

Abbildung 15: Grafische Darstellung SWOT (eigene Abbildung A1; B2, B3, B4, B6, B8, C1, C2)

Chancen/Stärken (1)

Die neue Zielgruppe der älteren Menschen bedeutet für City Fitness eine Chance, da schon jetzt viele ältere Menschen dort trainieren und sie das Ambiente sehr schätzen (A1: 4-6min, B8). Das ist sicherlich ein Trumpf bei der Akquirierung der neuen Zielgruppe, da sie unter Gleichgesinnten trainieren können. Wichtig wird es deshalb auch sein, ein speziell auf dieses Publikum zugeschnittenes Angebot zu erarbeiten, beispielsweise in Form von vergünstigten Pensionistinnenkarten und Kursen, die auf die Bedürfnisse älterer Menschen abgestimmt sind.

Chancen/Stärken (2)

City Fitness verfügt über eine große Auswahl an hochwertigen Fitnessmaschinen und Geräten bzw. über sehr viel Platz und leerstehende Räumen. Dadurch eröffnet sich die einmalige Chance mit Phyiotherapeutinnen zu kooperieren. Neben den Miteinnahmen eröffnet diese Kooperation vor allem eine gute Möglichkeit die Patientinnen direkt nach Ende der Therapie

mit einem Trainingseinstiegsangebot als Mitglieder im Fitnessstudio zu übernehmen. Von diesem Joint-Venture profitieren alle beteiligten Parteien und City Fitness generiert zusätzliche Einnahmen und gewinnt neue Kundinnen.

Chancen/Schwächen

Auch das stetig wachsende Frauensegment bietet eine sehr gute Möglichkeit diese Zielgruppe im City Fitness auszubauen. Da es allerdings bis jetzt noch keine geschlechtsspezifischen Angebote gibt, kann diese Chance nicht wirklich genutzt werden (C1, C2). Aus diesem Grund soll ein abwechslungsreiches neues Kursprogramm mit speziellen Kursen für Frauen gestaltet werden. Auch Powerplates, die von Frauen sehr gerne genutzt werden, sollen im Studio installiert werden. Neben diesen Neuerungen sind es Kleinigkeiten, wie das Umstellen gewisser Geräte, die das Fitnessstudio für Frauen attraktiver machen soll. So war bis jetzt die Positionierung der Adduktoren- und Abduktoren- Maschinen eher ungünstig, da bei diesen Bewegungen die Beine geöffnet werden müssen und sie sich genau gegenüber von anderen Geräten befinden (C1, C2).

Stärken/Risiken

Dem Risiko des wachsenden Discount-Preissegments kann vor allem durch die Stärke der Kooperation mit der österreichischen Hochschülerschaft entgegengetreten werden. Diese Zusammenarbeit bringt quasi automatisch zahlreiche Studentinnen ins City Fitness, die dort zum einen sehr günstig trainieren können und zum anderen trotzdem viele Zusatzangebote vorfinden. Diese Stärke soll in Zukunft noch besser ausgebaut werden, indem neue Vermarktungsstrategien in Zusammenarbeit mit der ÖH implementiert werden. Eine erste Maßnahme ist es zu Semesterstart Gutscheine in die Gratis-Taschen für Erstsemestriige zu geben, damit die sofort auf City Fitness aufmerksam gemacht werden.

Schwächen/Risiken

Der ständig steigende Kostendruck, unter anderem aufgrund der vermehrten Präsenz der Discounter führt dazu, dass wegen der nötigen Preisnachlässe mehr Kundinnen akquiriert werden müssen. Das war bis jetzt aber eine sehr große Schwäche von City Fitness, da keine konsequenten Marketingstrategien vorhanden waren (A1: 70-86min, C1, C2). Es soll deswegen ein schlüssiges Konzept mit mehreren Aktionen erarbeitet werden.

Auf Basis der SWOT-Analyse werden im nächsten Teil der Arbeit die neu entwickelten Strategien in Form eines Leitbildes schriftlich festgehalten. Außerdem werden durch die Erarbeitung einer Balanced Scorecard die Zielsetzungen durch Maßnahmen konkretisiert.

8.8 Die neuen Strategien bzw. das neue Leitbild von City Fitness

Bevor eine Balanced Scorecard für City Fitness entworfen werden kann, ist es wichtig, basierend auf den Erkenntnissen der durchgeführten Analysen neue Strategien bzw. eine neue Unternehmensvision und ein neues Leitbild für City Fitness zu formulieren.

Die neuen Strategien für City Fitness beinhalten neben einer den Marktverhältnissen angepassten **Preispositionierung** eine verstärkte Präsenz in den drei Segmenten „Frauen“, „Studentinnen“ und „Pensionistinnen“. Spezielle Marketingaktionen, welche in den folgenden Absätzen genauer beschrieben werden, sollen diese Zielgruppen vermehrt anziehen. Vor allem das Studentinnensegment soll durch die Kooperation mit der österreichischen Hochschülerschaft weiter intensiviert werden, da diese Zusammenarbeit eine der größten Stärken von City Fitness bedeutet. In der SWOT Analyse hat sich herausgestellt, dass eben genau diesen Zielgruppen der Frauen und der älteren Generation ein weiteres Wachstum zugeschrieben wird. Frauen sollen in Zukunft durch ein speziell auf deren Bedürfnisse zugeschnittenes Kursprogramm akquiriert werden. Günstige Blocktarife ermöglichen es den Frauen beispielsweise ausschließlich das Kursprogramm zu nutzen. Im Sinne des **Mass Customization** Ansatzes haben Frauen die Möglichkeit sich durch regelmäßige Befragungen bezüglich des Kursprogramms aktiv an dessen Gestaltung zu beteiligen. Eine weitere Strategie, nämlich ein **Joint Venture** mit Physiotherapeutinnen, welche im theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit ausführlich beschrieben wurde, soll ebenfalls Neukundschaft akquirieren. City Fitness soll zu diesem Zweck eine der leerstehenden Räumlichkeiten für Physiotherapie zur Verfügung stellen, sodass damit zum einen neue Mitglieder gewonnen werden können und zum anderen zusätzliches Kapital durch Vermietung erzielt wird. Für diese Zielgruppe wird es eine spezielle Trainings-Einsteiger-Aktion geben. Patientinnen können nach Absolvierung der Physiotherapie unmittelbar in das Training einsteigen und erhalten in Absprache zwischen Trainerin und Physiotherapeutin einen maßgeschneiderten Trainingsplan zur optimalen Rehabilitation nach ausgeheilten Verletzungen.

Das Fitnesscenter City Fitness befindet sich momentan mit der derzeitigen Preisgestaltung im Medium-Preissegment des Fitnessmarktes. Nachdem sich der Fitnessmarkt in den letzten Jahren aber eklatant dahingehend verändert hat, dass die Fitnessstudios immer bessere Leistungen zu kontinuierlich günstigeren Preisen anbieten, ist es wichtig, eine neue Preisgestaltung zu erarbeiten. Zukünftig wird der Mitgliedspreis im City Fitness für die jeweiligen Kundengruppen wie folgt festgelegt: (Preis für 12 Monats - Abo)

Ordentliche Mitglieder: **39,90 Euro** monatlich, statt bisher 69,99 Euro.

Studentinnen/Schülerinnen/Lehrlinge/Pensionistinnen ab 65: **26,90 Euro** monatlich.

Neben dieser neuen transparenten Preispositionierung für Abos wird es ein gratis Probetraining für potenzielle Interessentinnen und günstige Einzelkarten in Form von 10er Blöcken, geben. Der Preis für ein Tagesticket wird mit **5,90 Euro** festgelegt, der 10er Block kostet dementsprechend **59 Euro**. Außerdem werden Pensionistinnen in die vergünstigten Preise wie sie für Studentinnen, Schülerinnen und Lehrlinge gelten, integriert, um auch diese Kundinnengruppe vermehrt zu akquirieren. Eine weitere Neuerung wird sein, dass diese günstigen Preise für Studentinnen, Schülerinnen und Pensionistinnen (ausgenommen Lehrlinge) an Zeiten gekoppelt sind. Sprich dieser Preis gilt nur für einen Check-In bis spätestens 16.00 Uhr. Damit wird erreicht, dass sich die Auslastung besser auf den ganzen Tag verteilt. Es ist davon auszugehen, dass diese Kundengruppen zeitlich flexibel sind. Mit der neuen Preisgestaltung befindet sich City Fitness dann im unteren Medium-Preissegment und hat sich preislich gesehen an die neuen Marktverhältnisse angepasst.

Neben diesem neuen Strategiebündel wird in Zukunft außerdem gezielt **konkurrenzorientiert positioniert**. Dabei sollen die positiven Eigenschaften des Studios gegenüber den Discountfitnessketten hervorgehoben und kommuniziert werden. In der SWOT-Analyse wurden als Stärken vor allem das qualifizierte, freundliche Personal, die angenehme Atmosphäre, sowie das Zusatzangebot identifiziert. Mit der neuen Preisgestaltung kommt der günstige Preis gepaart mit dem vorhandenen Angebot als weitere Stärke hinzu. Diese Charakteristika sollen bei Werbemaßnahmen kommuniziert und in Verhältnis zu Discountanbieterinnen gestellt werden.

Außerdem wird der vorgestellte Ansatz des **Mass Customization** verfolgt. Dabei wird den Kundinnen die Möglichkeit gegeben aktiv durch Wünsche, Anregungen und Beschwerden am Prozess der Leistungserstellung teilzunehmen. So können z.B. Kurs- und Gerätewünsche geäußert werden. Außerdem wird das Angebot individuell abgestimmt. Durch günstige Einzelkarten können die Kundinnen beispielsweise ausschließlich am Kursprogramm

teilnehmen. Zudem werden die Kurse anhand der Kundinnenpräferenzen erarbeitet und Kurse speziell für Frauen angeboten.

Diese neu entwickelten Strategien werden an dieser Stelle in Form eines Leitbilds schriftlich festgehalten, welches wie folgt lautet:

„Wir bieten unseren werten Kundinnen ein familiäres und entspanntes Trainingsambiente zu einem fairen Preis. Unsere qualifizierten und freundlichen Trainerinnen stehen zu jeder Zeit uneingeschränkt für unsere Mitglieder zur Verfügung. Entdecken Sie unser reichhaltiges und abwechslungsreiches Kursangebot und spüren Sie die neue Lebensenergie nach Ihrer Trainingseinheit. Entspannen Sie sich außerdem in unserer Sauna- und Dampfbadanlage oder gönnen Sie sich warme Sonnenstrahlen in unserer Solarium Anlage.

Wir sind immer für Sie da und begleiten Sie gerne auf Ihrem Weg Ihre Ziele zu erreichen.“

8.8.1 Die neue Vision und Mission von City Fitness

Feel your body
Feel your soul
Relax yourself

Feel your body

Spüre Deinen Körper durch professionell angeleitetes Training

Feel your soul

Genieße das Gefühl nach einer intensiven Trainingseinheit unter Freunden

Relax yourself

Entspanne Dich in der Relaxzone nach dem Training

Inwiefern sich diese Strategien in Aktionen äußern, wird in den folgenden Punkten anhand der Balanced Scorecard genau beschrieben.

8.9 Die Balanced Scorecard

Die neuen Strategien, die Vision und das Leitbild in Messgrößen überzuleiten ist in weiterer Folge Aufgabe der Balanced Scorecard (BSC). Was unter einer BSC zu verstehen ist, wurde bereits im theoretischen Teil besprochen. Für die BSC von City Fitness werden jedenfalls folgende Perspektiven definiert.



Abbildung 16: Balanced Scorecard City Fitness (eigene Abb. in Anlehnung an Jossé 2005, S.17)

Die jeweiligen Zielsetzungen der einzelnen Perspektiven der BSC werden im folgenden Punkt definiert.

8.9.1 Die Ziele aus der Balanced Scorecard

Ebenfalls wurde bereits im theoretischen Teil der Arbeit charakterisiert, dass es im Rahmen der BSC notwendig ist, Ziele für die einzelnen Perspektiven zu formulieren. Dabei ist in besonderer Weise zu berücksichtigen diese Ziele realistisch zu definieren und durch die jeweiligen Kennzahlen regelmäßig im Hinblick auf deren Erreichung zu kontrollieren. In den folgenden Abschnitten werden für jede Perspektive der BSC die wichtigsten Ziele definiert und mit zumindest einer jeweiligen Kennzahl versehen.

Finanzwirtschaftliche Perspektive:

Bei der finanzwirtschaftlichen Perspektive werden drei Ziele angestrebt, nämlich:

- die Liquidität zu sichern, da ohne Liquidität das Unternehmen nicht überleben kann.
- den Gewinn zu erhöhen. Dieser Punkt geht mit dem vorigen Ziel einher, da der Gewinn gesteigert werden muss, um die Liquidität zu erhöhen. Nachdem der Umsatz in den letzten Monaten stark zurückging, ist es zwingend notwendig, da sonst der Fortbestand von City Fitness in den nächsten Jahren gefährdet ist (A1: 62-66min). Für das kommende Jahr 2012 wird angestrebt den Gewinn um 20 Prozent zu steigern.
- den Marktanteil zu steigern. Mit dem Ziel den Gewinn zu erhöhen wird auch der Marktanteil etwas gesteigert werden können. Dieser Punkt ist zwar nicht unbedingt notwendig, ergibt sich aber aus den vorigen Zielen automatisch.

Kennzahlen, die die definierten finanzwirtschaftlichen Ziele messbar machen:

Ziel	Kennzahl
Liquidität sichern	Cashflow
Gewinn erhöhen	Gesamtkapitalrentabilität
Marktanteile steigern	Absoluter Marktanteil

Tabelle 6: Finanzwirtschaftliche Ziele und Kennzahlen (eigene Tabelle)

Liquidität sichern -> Cashflow

Was unter dem Cash Flow zu verstehen ist, beschreiben (Perridon & Steiner 2007, S.555) wie folgt: „Die Kennzahl Cash Flow (...) dient zur Bestimmung der Innenfinanzierungskraft für Investitionen, Schuldentilgung und Aufrechterhaltung der Liquidität (...).“

Der Cashflow errechnet sich aus dem Jahresergebnis plus alle nicht ausgabenwirksamen Aufwendungen, abzüglich der nicht einnahmenwirksamen Erträge. Ein positiver Cashflow wird neben den bereits genannten Funktionen auch für Privatentnahmen verwendet.

Gewinn erhöhen -> Gesamtkapitalrentabilität

Unter Rentabilität wird das Verhältnis von Gewinn einer Rechnungsperiode zum eingesetzten Kapital verstanden. Da in diesem Fall das Gesamtkapital als Bezugsgrundlage verwendet wird, spricht man von Gesamtkapitalrentabilität (vgl. Schermann et al. 2010, S.204).

In (Nadvornik et al. 2009, S.271) wird für die Gesamrentabilität folgende Definition verwendet: „Die Gesamrentabilität (ROI) zeigt auf, mit welchem Zinssatz sich das durchschnittlich im Unternehmen eingesetzte Gesamtkapital verzinst hat.“

Marktanteile steigern -> absoluter Marktanteil

Bereits bei dem zum Beginn der Fallstudie von City Fitness berechneten Marktanteil wurde die gesamte Branche, also alle Fitnesscenter in Wien, herangezogen. Dementsprechend gering ist der Marktanteil ausgefallen. Da der Marktanteil kein wesentliches Ziel, sondern einen Begleiteffekt darstellt, bleibt diese Berechnung bestehen. Es wäre durchaus auch möglich nur die Fitnesscenter des 7. Bezirks heranzuziehen oder die drei wichtigsten Konkurrentinnen. Doch in diesem Fall fehlen die relevanten Zahlen.

Die Kundenperspektive:

Bei der Kundenperspektive werden folgende Ziele verfolgt:

- die Kundenzufriedenheit steigern. Die Kundenzufriedenheit ist die Basis des Erfolges und ist deshalb zu sichern.
- die Kundenbindung erhöhen. Da es schwieriger ist neue Kundinnen zu gewinnen, ist es umso wichtiger die bestehenden Mitglieder langfristig zu binden. Das hängt untrennbar mit der Kundenzufriedenheit zusammen und kann nur durch intensive Pflege der Kundenbeziehungen erreicht werden. Bisher war die Fluktuation der Kundschaft laut Geschäftsführer 50 Prozent (A1: 11:20min). Diese Zahl soll im Jahr 2012 auf zumindest 25 Prozent reduziert werden.
- Neukundinnen akquirieren. In den letzten Quartalen hat City Fitness sehr große Umsatzeinbußen verzeichnet und deshalb ist es wichtig kontinuierlich neue Kundinnen zu gewinnen (A1: 62-66min). Im Jahr 2012 sollen mindestens 30 Prozent mehr Abschlüsse als im Jahr 2011 gemacht werden.
- den Marktanteil im Studentinnensegment erhöhen. Vor allem das Studentinnensegment ist in den letzten Perioden um fast ein Drittel im City Fitness zurückgegangen (A1: 4-11min). Da sie immer ein wichtiger Erfolgsfaktor für den Betrieb waren, muss versucht werden, sie wieder für City Fitness zu begeistern. Dieser Wert soll wieder auf den Anteil der letzten Jahre steigen, nämlich um mindestens 30 Prozent. Vor allem der Semesterstart ist eine Möglichkeit neue Kundinnen aus dem Studentinnensegment zu gewinnen, da zu dieser Zeit viele Studentinnen immatrikulieren.
- den Marktanteil im Segment „Pensionistinnen“ erhöhen. Nachdem diese Zielgruppe großes Wachstumspotenzial hat, wie bereits weiter vorne erwähnt, soll auch hier der

Anteil an Neukundinnen erhöht werden. Ebenfalls soll eine Steigerung von 30 Prozent angestrebt werden.

- den Marktanteil im Segment „Frauen“ steigern. Aus der SWOT Analyse ging hervor, dass das Frauensegment immer größerer Bedeutung zugeschrieben wird. Auch in diesem Segment soll der Anteil an Neukundschaft um 30 Prozent gesteigert werden.

Kennzahlen für die Kundenperspektive:

Ziel	Kennzahl
Kundenzufriedenheit steigern	Anzahl an Reklamationen
Kundenbindung erhöhen	Wiederkaufsquote
Neukundinnen akquirieren	Anzahl neu abgeschlossener Verträge
Marktanteil im Studentensegment erhöhen	Anzahl neu abgeschlossener Studentinnenverträge
Marktanteil im Segment „Pensionistinnen“ erhöhen	Anzahl neu abgeschlossener Verträge in diesem Segment
Marktanteil im Segment „Frauen“ steigern	Anteil neu abgeschlossener Verträge von Frauen

Tabelle 7: Kundenspezifische Ziele und Kennzahlen (eigene Tabelle)

Kundenzufriedenheit steigern -> Anzahl an Reklamationen

Die Kundenzufriedenheit ist ein wichtiger Faktor, um bestehende Mitglieder zu halten bzw. um neue Kundschaft zu gewinnen. Die Kundenzufriedenheit kann einerseits durch Kundenzufriedenheitsmessungen regelmäßig erhoben werden, was aber relativ aufwändig ist. Eine andere Möglichkeit ist es beispielsweise die Zufriedenheit durch die Anzahl an Beschwerden bzw. an Reklamationen zu messen.

Kundenbindung erhöhen -> Wiederkaufsquote

Bei diesem Punkt ist es wichtig die Mitglieder für einen Verbleib im Studio zu überzeugen. Je mehr Kundinnen in einer Rechnungsperiode ihre auslaufenden Verträge verlängern, umso besser ist die Kundenbindung.

Neukundinnen akquirieren -> Anzahl neu abgeschlossener Verträge

Dadurch, dass in der letzten Zeit vermehrt Mitglieder das City Fitness in Richtung Konkurrenz verlassen haben, müssen neue Kundinnen gewonnen werden (B1, B8, C4).

Gemessen wird diese Neukundenakquirierung durch die Anzahl neuer Vertragsabschlüsse pro Rechnungsperiode.

Marktanteil im Studentinnensegment erhöhen -> Anzahl neu abgeschlossener Studentinnenverträge

Wien ist eine Studentenstadt und die Zusammenarbeit mit der österreichischen Hochschülerschaft ist deshalb ein Trumpf für City Fitness (A1: 59-64min). Deshalb sollen wieder vermehrt Kundinnen aus diesem Segment gewonnen und so der Marktanteil im Studentinnensegment erhöht werden. Gemessen wird der Erfolg wiederum durch die Anzahl der neu abgeschlossenen Studentinnenverträge.

Marktanteil im Segment „Pensionistinnen“ erhöhen -> Anzahl neu abgeschlossener Pensionistinnenverträge

Nachdem dieses Segment große Wachstumsraten verspricht, wie zuvor beschrieben, ist es dringend notwendig das Angebot für diese Zielgruppe zu verbessern. Die 30 Prozent Steigerung wird gemessen anhand der neu abgeschlossenen Verträge von Pensionistinnen im Jahr 2012.

Marktanteil im Segment „Frauen“ steigern -> Anzahl neu abgeschlossener Verträge von Frauen

Das Beispiel Mrs. Sporty, welches im theoretischen Teil skizziert wurde, zeigt, dass auch die Zielgruppe Frauen nach wie vor eine wachsende Zielgruppe ist. Um ebenfalls von dieser Zielgruppe zu profitieren, soll ein spezielles Angebot für Frauen konzipiert werden. Gemessen wird der Erfolg in diesem Segment an der prozentuellen Steigerung der neu abgeschlossenen Verträge von Frauen im Jahr 2012.

Die Innovationsperspektive:

Die Ziele für die Innovationsperspektive, die zusätzlich zu den vier üblichen Betrachtungsweisen herangezogen wird, fallen vergleichsweise gering aus. Das Hauptziel dieser Perspektive ist,

- Trends früher zu antizipieren. Dieser Punkt ist deshalb notwendig, da die Konkurrenz derzeit über moderne Geräte im Krafttrainingsbereich verfügt und neue Kurstrends anbietet (C3, C4). Außerdem wird bisher die Marketingplattform „Internet“,

insbesondere Facebook unterschätzt. Ziel muss es sein, neue Trends vor der Konkurrenz umzusetzen.

Kennzahl für die Innovationsperspektive

Ziel	Kennzahl
Trends früher antizipieren	Vergleich mit Konkurrenz

Tabelle 8: Innovationsziele und Kennzahlen (eigene Tabelle)

Trends früher antizipieren -> Vergleich mit Konkurrenz

Beim Vergleich mit der Konkurrenz handelt es sich zwar nicht unbedingt um eine Kennzahl, aber es bietet trotzdem eine gute Möglichkeit regelmäßig zu erheben, ob City Fitness Trends früher antizipiert.

Beispielsweise können eigene Mitarbeiterinnen in gewissen Abständen Probetrainings bei konkurrierenden Unternehmen machen und so Vergleiche ziehen oder es können auch die jeweiligen Internetauftritte regelmäßig beobachtet werden.

Die Prozessperspektive:

Die Ziele für die Prozessperspektive sind,

- das Marketing effizienter zu gestalten. Bis jetzt wurde im City Fitness das Marketing bzw. die Werbung vernachlässigt (A1: 70-86min, C1, C2). Eine Marketingoffensive, die etwas weiter hinten genauer beschrieben wird, soll die Anzahl neuer Mitgliedschaften in den definierten Segmenten um 30 Prozent erhöhen.
- Kommunikationsprozesse im Unternehmen zu verbessern. Regelmäßige Besprechungen zwischen Mitarbeiterinnen und Führung sind wichtig, um Probleme, Anliegen, Maßnahmen, usw. zu besprechen. Auch Feedback von und für Mitarbeiterinnen ist nicht zu unterschätzen. Die Aufgabe des Geschäftsführers ist es, diese Meetings terminlich festzusetzen und zu leiten. Außerdem sollte er Erfolgsbilanzen neuer Maßnahmen kommunizieren, um die Mitarbeitermotivation zu steigern.
- den Verkauf zu optimieren. Auch der Verkauf wird im City Fitness unzureichend verfolgt (A1: 56-66min). In Zukunft sind auch die Mitarbeiterinnen, insbesondere an der Rezeption aufgefordert den Kundinnen Aktionen zu kommunizieren und zu verkaufen.

Kennzahlen für die Prozessperspektive

Ziel	Kennzahl
Marketing effizienter gestalten	Anzahl neuer Abschlüsse
Kommunikationsprozesse im Unternehmen verbessern	Anzahl an Meetings
Verkauf optimieren	Angebotserfolgsrate

Tabelle 9: Prozessbezogene Ziele und Kennzahlen (eigene Tabelle)

Marketing effizienter gestalten -> Anzahl neuer Abschlüsse

Inwiefern die Marketingbemühungen zum Erfolg führen, zeigen wiederum die Anzahl neuer Abschlüsse im betrachteten Zeitraum.

Einige Marketingmaßnahmen werden weiter hinten noch genauer skizziert.

Kommunikationsprozesse im Unternehmen verbessern -> Anzahl an Meetings

Die Anzahl an Meetings wird einmal pro Woche festgesetzt.

Damit die vereinbarten Zielsetzungen regelmäßig in Hinblick auf Erfolg bzw. Misserfolg ausgewertet werden können, ist es notwendig die Kommunikation zwischen der Geschäftsführung und dem gesamten Team zu intensivieren. Ein Meeting zu einem fixen Termin wöchentlich, dient dem Erfahrungsaustausch bezüglich der Umsetzung der definierten Zielsetzungen. An dieser Stelle können Zahlen beispielsweise neu abgeschlossener Verträge vom Geschäftsführer präsentiert bzw. Soll-Ist-Abweichungen angesprochen werden. Auch die Mitarbeiterinnen können ihre Erfahrungen austauschen und sich gegenseitig beraten, welche Prozesse im Unternehmen verbessert werden können.

Verkauf verbessern -> Angebotserfolgsrate

Um diese Maßnahmen zu messen, kann erhoben werden, wie viele Angebote tatsächlich zum Abschluss einer neuen Mitgliedschaft führen.

Bereits zuvor wurde ein Plus an neuen Verträgen für 2012 um 30 Prozent festgesetzt.

Auch der Verkaufserfolg sollte dann in den Meetings zwischen Geschäftsführung und Mitarbeiterinnen besprochen werden.

Die Mitarbeiterperspektive:

Die Ziele für diese Perspektive lauten

- die Mitarbeiterzufriedenheit steigern. Die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen ist von enormer Bedeutung für City Fitness, da es von der Qualität seines Personals abhängig ist. Die Mitarbeiterzufriedenheit so gut wie möglich zu gestalten, ist deshalb das vorrangige Ziel dieser Perspektive. Neben dem Teammeeting, das einmal pro Woche stattfinden soll, sind auch Einzelgespräche mit den Teammitgliedern und Herrn Schweighofer zu führen.
Das kann wöchentlich oder monatlich, je nach Bedarf, passieren.
- Personalkosten reduzieren. City Fitness erlaubt sich einen Luxus den sich kaum ein Fitnessbetrieb dieser Größe leistet, nämlich, eine Agentur, die die Kurse organisiert (A1: 59-64min, C1, C2). Das Kursangebot ist sehr überschaubar und durchaus von der Geschäftsführung mit Unterstützung der Rezeption zu meistern. Aus diesem Grund soll in Zukunft auf diese zugekaufte Leistung verzichtet werden, um wertvolle finanzielle Ressourcen zu sparen, die besser in Werbung oder qualifizierte Trainerinnen investiert werden sollte. Die Höhe der Einsparungen betrifft diese Agenturkosten.
- die Mitarbeiterproduktivität erhöhen. Dieser Punkt wurde bereits kurz skizziert. Und zwar gibt es insbesondere bei den Rezeptionistinnen sehr viele Zeiten, in denen sie unterbeschäftigt sind (A1: 56-57min, C1, C2). Diese Leerläufe werden zukünftig durch andere Aufgaben, wie zum Beispiel Werbung und Verkauf am Telefon, ersetzt.

Ziel	Kennzahl
Mitarbeiterzufriedenheit steigern	Mitarbeitermeetings
Personalkosten reduzieren	Höhe der Personalkosten
Mitarbeiterproduktivität erhöhen	Leerlaufzeit

Tabelle 10: Mitarbeiterspezifische Ziele und Kennzahlen (eigene Tabelle)

Mitarbeiterzufriedenheit steigern-> Mitarbeitermeetings

Um die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen zu messen könnten regelmäßig Fragebögen erstellt werden. Da diese Kennzahl aber für die geringe Anzahl an Mitarbeiterinnen zu aufwändig ist, sollen anstelle dessen, Mitarbeiterbesprechungen durchgeführt werden. Im Rahmen eines persönlichen Gesprächs zwischen Mitarbeiterin und Geschäftsführer können Probleme oder Wünsche besprochen werden.

Personalkosten reduzieren -> Höhe der Personalkosten

Die zugekaufte Agenturleistung stellt eine zusätzliche finanzielle Belastung dar und soll in Zukunft nicht mehr in Anspruch genommen werden (A1: 59-64min). Dadurch senken sich die Personalkosten und kann dementsprechend gemessen werden.

Mitarbeiterproduktivität erhöhen -> Leerlaufzeiten

Bisher waren vor allem die Früh- und die Nachmittagsschicht für die Rezeptionistinnen Zeiten, in denen sie relativ unproduktiv und unterbeschäftigt waren (A1: 56-57min, C1, C2). Diese Leerläufe werden in Zukunft durch andere Aufgaben wie beispielsweise Marketing und Verkauf am Telefon ersetzt. Das kann zwar nicht klassisch gemessen, aber beobachtet werden.

8.10 Strategische Aktionen

Um die erklärten Zielsetzungen erreichen zu können, werden anhand der unterschiedlichen Perspektiven der BSC folgende strategischen Maßnahmen konkretisiert.

Zu berücksichtigen ist dabei, dass die verschiedenen Perspektiven alle sehr eng miteinander in Beziehung stehen und sich Maßnahmen einer Perspektive automatisch auf andere Perspektiven auswirken können.

Finanzwirtschaft

- **Liquidität sichern, Gewinn erhöhen, Marktanteil steigern**

→ Sämtliche Maßnahmen, die in den folgenden Absätzen beschrieben werden, wirken sich automatisch auf die Finanzperspektive der BSC aus. Aus diesem Grund werden sie an dieser Stelle nicht angeführt, um Doppelnennungen zu vermeiden.

Kundinnen

- **Kundenzufriedenheit steigern**

→ Um die Kundenzufriedenheit zu steigern wird an der Rezeption eine Box installiert, bei der die Mitglieder Wünsche, Anregungen und Beschwerden anonym äußern können. Jedes Monat wird versucht die Kundenwünsche im operativen Tagesgeschäft zu integrieren. Damit fühlen sich die Kundinnen in den Prozess der Leistungsgestaltung miteingebunden und verstehen sich als Teil einer Gemeinschaft. Auch die neue Preisgestaltung soll zur Zufriedenheit der Klientinnen beitragen. Ebenfalls positiv auf die Zufriedenheit wird sich auswirken, dass die Trainerinnen offen auf die Kundschaft zugehen und vor allem zu jeder Tageszeit zumindest

ein(e) Trainer(in) anwesend ist. Das neue Kursgeschehen wird ebenfalls einen positiven Beitrag leisten. Die Partizipation der Kundinnen kann in weiterer Folge auch online erfolgen, sobald eine Facebook Seite von City Fitness eingerichtet ist.

- **Kundenbindung erhöhen**

→ Die Kundinnen langfristig an City Fitness zu binden ist ein weiteres Ziel dieser Perspektive und soll durch aktive Kommunikation des Personals mit den Mitgliedern erreicht werden. In Zukunft wird bereits vor Auslaufen eines Vertrages mit dem Mitglied gesprochen und mit ihm über eine Vertragsverlängerung verhandelt. Aktionen in Form von Gutscheinen für Getränke, Solarium oder ähnliches können helfen die Kundinnen zum Verbleib im City Fitness zu bewegen. Auch abgelaufene Verträge werden versucht zu verlängern, indem die Rezeptionistinnen und Trainerinnen dazu angehalten werden in freien Zeiten telefonisch Kontakt zu den Kundinnen aufzunehmen. Hier ist es wichtig die Kontaktdaten der Mitglieder im Computer zu verwalten, damit darauf zurückgegriffen werden kann.

- **Neukundinnen akquirieren**

→ Durch die neue Preisgestaltung wird versucht neue Mitglieder ins City Fitness zu bringen. Vor allem die Zielgruppe der Pensionistinnen soll durch den ermäßigten Preis angesprochen werden. Auch das Auflegen von Gutscheinen in Pensionistenklubs kann neue Kundschaft aus diesem Segment akquirieren. Die Pensionistinnen tragen außerdem dazu bei, dass sich die Auslastung während des Tages verbessert und die durchgehende Anwesenheit von Trainerinnen rechtfertigt. Außerdem wird es eine Aktion geben bei der aktuelle Mitglieder Freundinnen werben und dafür pro Vertragsabschluss ein gratis Trainingsmonat zur Verfügung gestellt bekommen. Neben diesen Maßnahmen wird es eine Zusammenarbeit mit Physiotherapeutinnen geben, die sich im City Fitness einmieten können und dadurch freien Zugang zu den Geräten haben. So verringern sich einerseits die Mietkosten für City Fitness und zusätzlich werden neue Kundinnen gewonnen, da ein fließender Übergang von Therapie in das Training angestrebt wird. Besonders wichtig ist diesbezüglich die Kommunikation zwischen Physiotherapeutinnen und Trainerinnen, damit maßgeschneiderte Trainingspläne individuell erstellt werden können. Durch dieses Joint Venture entstehen für beide Seiten Vorteile und leerstehende Räume können sinnvoll genutzt werden.

- **Marktanteil im Studentinnensegment erhöhen**

→ Auch das Studentinnensegment soll wieder mehr akquiriert werden, nachdem es hier in den letzten Jahren starke Rückgänge gab (A1: 4-12min). In diesem Fall wird das Joint

Venture mit der Österreichischen Hochschülerschaft forciert. City Fitness soll der erste Name sein, den die Studentinnen hören, wenn sie sich für Fitnesstraining interessieren. Studentinnen, die an der Universität Wien immatrikulieren bekommen von der Hochschülerschaft als Willkommensgeschenk eine Umhängetasche mit verschiedenen Goodies. Hier wird es zukünftig einen Gutschein von City Fitness geben, damit die neu immatrikulierten Studentinnen sofort auf das Angebot aufmerksam gemacht werden. Außerdem werden neue Poster und Flyer gedruckt, die an den verschiedenen Fakultäten angebracht werden. Bis jetzt wurde man als Studentin nur auf City Fitness aufmerksam, wenn man explizit nach Angeboten gesucht hat (B4, B7). In Zukunft werden Studentinnen das Angebot von City Fitness als erstes wahrnehmen. Auch das Studentinnensegment soll zu einer höheren Auslastung bis zum Abend beitragen.

Zudem wird das Nutzen von Facebook als Werbeplattform vor allem Studentinnen auf City Fitness aufmerksam machen, da sie Facebook in der Regel sehr intensiv anwenden. Die Aufgabe der Rezeptionistinnen ist es, möglichst viele Freundinnen für die Seite von City Fitness zu begeistern.

Wenn die Auslastung während des Tages durch diese Maßnahmen noch nicht zufriedenstellend ist, dann ist eine weitere Möglichkeit Schulklassen in das Fitnessstudio zu locken. Im Rahmen des Sportunterrichts können Lehrerinnen mit ihrer Klasse ins City Fitness kommen und sehr kostengünstig in Anleitung von Trainerinnen die Geräte ausprobieren. Durch diese Aktion werden Schülerinnen für Fitnesssport begeistert und sind potenzielle neue Kundinnen.

Innovation

- **Trends früher antizipieren**

→ Neue Trends früher als die Konkurrenz zu erkennen und im City Fitness zu implementieren wird eine große Herausforderung für den Geschäftsführer. Um Neuigkeiten nicht zu verpassen, müssen regelmäßig Fachzeitschriften gelesen und vor allem der amerikanische Markt beobachtet werden, da dort die neuesten Fitnesstrends entstehen. Mit Trends sind hauptsächlich neue Geräte oder neue Kurse gemeint. So wurden bisher beispielsweise neue Geräte wie Bodyplates oder TRX Training nicht im Studio angeboten. Auch neue Kurstrends wie Zumba Fitness müssen früher erkannt und umgesetzt werden. Das kann auch in Absprache mit der Agentur „Education in move“ passieren, wenn der Geschäftsführer an einer weiteren Zusammenarbeit interessiert ist.

Prozesse

- **Marketing effizienter gestalten**

→ Die neuen Preise in Form von Flyern und Postern im City Fitness zu kommunizieren ist ein erster Schritt im Marketingprozess. Wichtig ist außerdem, dass die Mitarbeiterinnen die Neuerungen persönlich mit den Mitgliedern und Neukundinnen besprechen. Eine weitere Maßnahme ist die Aktion mit der österreichischen Hochschülerschaft, damit das Studentinnensegment akquiriert wird. Auch Aktionen wie das Werben von Freundinnen gehört in diesen Prozess. In diesem Fall sind die älteren Kundinnen angehalten ihren Bekannten die neue Aktion für Pensionistinnen zu kommunizieren und erhalten im Gegenzug für jedes geworbene Mitglied freie Trainingszeiten. Auch Aktionen im Bereich der Getränke, Riegel und Shakes sollen eingeführt und an der Rezeption beworben werden. Der zusätzliche Umsatz aus diesem Bereich sollte nicht unterschätzt werden, vor allem wenn man bedenkt, dass der Aufwand relativ gering ist.

- **Kommunikationsprozesse im Unternehmen verbessern**

→ Die Kommunikation der Mitarbeiterinnen untereinander und des Teams mit dem Geschäftsführer ist enorm wichtig, um Probleme zu besprechen und Feedback zu geben. Regelmäßige Meetings tragen dazu bei, dass Erfolge oder auch Misserfolge von Maßnahmen besprochen werden können. Es wird ausgetauscht was gut und was weniger gut funktioniert. Motivation durch aktuelle Statistiken ist ein weiterer Inhalt. Diese Meetings verbessern außerdem das Betriebsklima und die Bindung der Mitarbeiterinnen an das Unternehmen. Auch die Kommunikation mit den Kundinnen wird zukünftig vereinfacht und verbessert. Der erste Schritt ist es eine eigene Facebook Seite von City Fitness zu erstellen, die es ermöglicht den Mitgliedern sämtliche Informationen zu kommunizieren. Zudem ist, wie erwähnt, das social network eine sehr gute Marketingplattform. Generell sind die Mitarbeiterinnen dazu angehalten mehr auf die Mitglieder zuzugehen und mit ihnen zu kommunizieren. Das familiäre Klima im City Fitness, das als Stärke identifiziert wurde, soll dadurch noch mehr hervorgehoben werden.

- **Verkauf optimieren**

→ Vor allem die Leerlaufzeiten der Trainerinnen und Rezeptionistinnen werden zukünftig für aktive Verkaufsmaßnahmen verwendet. Die Mitarbeiterinnen sind zuständig für die telefonische Bearbeitung von abgelaufenen Verträgen und für die Verlängerung bestehender Verträge. Eine Hilfestellung für den Verkauf bietet sicherlich die neue Preisgestaltung, das ein sehr gutes Argument für Vertragsverlängerungen darstellt. Die Mitglieder werden darauf

hingewiesen, dass sie bei Ablauf ihres bestehenden Vertrages automatisch in die neue Preiskategorie kommen.

Mitarbeiterinnen

- **Mitarbeiterzufriedenheit steigern**

→ Allen Mitarbeiterinnen wird ab sofort mehr Verantwortung übergeben, da sie aktiv in Werbung und Verkauf eingebunden sind. Diese zusätzliche Verantwortung soll ihren Stellenwert im Unternehmen unterstreichen und ihnen mehr Kompetenzen übertragen. In diesem Fall ist es auch denkbar, finanzielle Anreize für Vertragsverlängerungen oder neue Vertragsabschlüsse in Form von Beteiligungen zu geben. Das erhöht die Verkaufsmotivation der Mitarbeiterinnen. Auch die regelmäßigen Meetings und gelegentliche Treffen außer Dienst steigert die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen.

Eine zusätzliche Maßnahme ist, das Team in Form von Verkaufsschulungen fortzubilden, damit sie lernen den Verkauf zu forcieren. Das bietet für sie eine sehr gute Fortbildungsmöglichkeit und Verkaufserfahrung, die im Lebenslauf von Studentinnen sehr wichtig ist. Für Weiterbildungen der Mitarbeiterinnen ist die im Interview hervorgegangene Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung „Inline“ vorgesehen (A1: 59-64min).

- **Personalkosten reduzieren**

→ Der Vertrag mit der Traineragentur „Education in move“, die derzeit für die Gestaltung des Kursangebotes zuständig ist, wird empfohlen zu kündigen, um diese Kosten einzusparen. Das Kursprogramm soll ab sofort selbst erstellt und unter anderem durch die Wünsche der Kundinnen ergänzt werden. Damit wird einiges an finanziellen Ressourcen eingespart, die beispielsweise in neue Geräte investiert werden können. Neben den Kursen speziell für Frauen und ältere Menschen, sind auch Kurse für Frauen nach der Schwangerschaft möglich, die vor allem auf das Training der weiblichen Problemzonen abzielen. Damit würde sich City Fitness in eine Nische spezialisieren.

- **Mitarbeiterproduktivität erhöhen**

→ Bis jetzt war auffallend, dass vor allem die Rezeptionistinnen am Vor- und Nachmittag unterbeschäftigt sind (C1, C2). Diese Leerlaufzeiten werden durch Werbungs- und Verkaufsmaßnahmen ersetzt. Auch die Erstellung einer Facebook Seite und ähnliche Tätigkeiten füllen diese Zeiten. Des Weiteren werden die Trainerinnen in das Kursprogramm eingebunden und halten kurze Sequenzen wie z.B. 15min Bauchexpress usw. Diese kurzen

Einheiten können spontan durchgeführt werden und zeigen den Mitgliedern, dass sie für ihr Geld im City Fitness etwas geboten bekommen.

9. Fazit

Die entworfene BSC soll in Zukunft zur Steuerung und Kontrolle des Fitnesscenters City Fitness dienen. Da sich auch in Zukunft die Gegebenheiten ändern werden, wird empfohlen diese BSC immer wieder kritisch zu betrachten und gegebenenfalls regelmäßig zu überarbeiten. Ob die Ziele, Kennzahlen und strategischen Maßnahmen mehr Erfolg bringen wird das Jahr 2012 zeigen.

Wichtig ist, dass die Ziele und Maßnahmen konsequent von allen Mitarbeiterinnen verfolgt werden, denn nur so kann sich der Erfolg einstellen. Auch die Verinnerlichung der neuen Strategien und des neuen Leitbilds muss von allen Mitarbeiterinnen getragen und sich in deren Handeln widerspiegeln. Diese neu entworfene BSC hegt natürlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit und sollte bestenfalls noch durch weitere Maßnahmen ergänzt werden. Hier ist die Kreativität von City Fitness gefordert. Fakt ist, dass die Umsetzung der neuen Strategien und Ziele mit den dazugehörigen Maßnahmen unbedingt erforderlich sind, da sich ansonsten die finanzielle Situation in den kommenden Monaten sehr wahrscheinlich noch verschlechtern wird.

Grundsätzlich hat sich dieser durchgeführte Prozess der Entwicklung neuer Strategien für City Fitness als sehr komplex herausgestellt, da es sehr viele Stammkundinnen gibt, die schon seit Existenz des Studios dort trainieren. Folge dessen kann das Unternehmen nicht total umstrukturiert werden und beispielsweise eine Strategie, welche ausschließlich das Segment Frauen bedient, verfolgt werden. Es wurde aus diesem Grund versucht realistische, zum City Fitness passende Strategien zu entwerfen. Schlussendlich wurde ein Bündel an neuen Strategien entwickelt, die miteinander korrelieren.

Die Strategie eines Joint Ventures mit Physiotherapeutinnen ist besonders vielversprechend und sollte in Kombination des Mass Customization Ansatzes umgesetzt werden. Damit werden für alle Neukundinnen exakt zugeschnittene Trainingspläne erstellt. Die Absprache zwischen Physiotherapeutinnen und Trainerinnen gewährleistet eine qualitativ hochwertige Dienstleistung. Auch die Partizipation der Kundinnen stellt einen Ansatz dar, der einfach

umzusetzen ist, den Mitgliedern aktive Beteiligung gewährleistet und damit die Bindung der Kundinnen an City Fitness stärkt. Die Fokussierung auf die Segmente „Frauen, Pensionistinnen und Studentinnen“ sind aus diesem Grund bedeutend, da diese Zielgruppen großes Wachstumspotenzial haben. Deshalb sind Werbeaktionen speziell in diesem Zielgruppensegmenten umzusetzen.

10. Literaturverzeichnis

- Bea, F. & Haas, J. (2004). Strategisches Management. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Benkenstein, M. (2002). Strategisches Marketing. Ein wettbewerbsorientierter Ansatz (2.Auflage). Stuttgart: Kohlhammer GmbH.
- Broda, S. (2005). Marketing – Praxis. Ziele, Strategien, Instrumentarien (2.Auflage). Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH.
- Carl, N. & Kiesel, M. (2000). Unternehmensführung. Methoden, Instrumente, Managementkonzepte. Landsberg/Lech: Verlag moderne Industrie.
- Deutscher Industrieverband für Fitness und Gesundheit , 2010
- Engler, U. & Hautmann, E. (2007). Grundwissen Marketing. Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG.
- Flick, U. (2002). Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Hamburg (6.Auflage). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Grant, R. & Nippa, M. (2006). Strategisches Management. Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien (5.Auflage). München: Pearson.
- Großklaus, R. (2006). Positionierung und USP. Wie Sie eine Alleinstellung für Ihre Produkte finden und umsetzen. Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH.
- Hannabarger, C. et al. (2008). Balanced Scorecard für Dummies. Weinheim: Wiley-Vch Verlag GmbH & Co. KGaA.
- Hidding, J. Die Fitness Discounter auf dem Vormarsch. In: Fitness Tribune Nr. 90, S.70-71.
- INNOFACT AG Research & Consulting (2008). Erfolgsfaktoren von Fitnessstudios Basisreport.

Jossé, G. (2005). Balanced Scorecard. Ziele und Strategien messbar umsetzen. München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH.

Kähler, R. & Schröder, S. (2006). Qualitätssicherung in Fitness-Studios – Eine Untersuchung aus Verbrauchersicht. Köln: Vortrag am 5. Deutschen Sportökonomie Kongress.

Keller, M. (2002). Strategische Optionen der Fitnessbranche. In: Fitness Tribune Nr. 78, S.78.

Krempel, O. (2010). Wandlung zum Health Promotion Markt. Bericht vom 5. World Fitness und Wellness Forum in Basel. In: Fitness Tribune Nr. 129, S.32-45.

Kühn, R. & Grünig, R. (2000). Grundlagen der strategischen Planung. Ein integraler Ansatz zur Beurteilung von Strategien (2. Auflage). Bern; Stuttgart; Wien: Verlag Paul Haupt.

Lamnek, S. (2002). Qualitative Interviews. In König, E. & Zedler, P. (Hrsg.). Qualitative Forschung (2.Auflage). (S.157-191). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Nadvornik, W. et al. (2009). Praxishandbuch des modernen Finanzmanagements. Wien: Linde Verlag.

Nagel, R. & Wimmer, R. (2002). Systemische Strategie-Entwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. Stuttgart: J.G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH.

Perridon, L. & Steiner, M. (2007). Finanzwirtschaft der Unternehmung (14. Auflage). München: Verlag Franz Vahlen.

Sawtschenko, P. (2008). 30 Minuten für die erfolgreiche Positionierung. Offenbach: Gabal Verlag GmbH.

Scharnbacher, K. & Kiefer, G. (1998). Kundenzufriedenheit. Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung (2.Auflage). München: Oldenbourg Verlag.

Schermann, M. et al. (2010). Strategische Managementpraxis in Fallstudien. Umsetzung einer erfolgreichen Strategie in vier Schritten. Wien: Linde Verlag.

Stöger, R. (2010). Strategieentwicklung für die Praxis (2.Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Trillitzsch, M. (2004). Qualitätsorientierung in der Fitnessbranche. (S.313-324). In Horch, Ch., Breuer, C., Hovemann, G., Kaiser, S. & Römisch, V. (Hrsg.). (2007). Qualitätsmanagement im Sport. Beiträge des 5. Deutschen Sportökonomie-Kongresses. Köln: Institut für Sportökonomie und Sportmanagement.

Trout, J. (2004). Trout über Strategie. Wie Sie die Köpfe der Verbraucher und damit die Märkte erobern. Wien: Linde Verlag.

Wied, L. (2007). Die Gründerfallen. Die häufigsten Fehler bei Strategie, Marketing und Management. Wien: Linde Verlag.

Wittmann, R. et al. (2007). Unternehmensstrategien und Businessplan (2.Auflage). Heidelberg: Redline Wirtschaft GmbH.

Zellmann, P. & Mayrhofer, S. (2010). So sportlich ist Österreich: Die Sportausübung im Europa- und Bundesländer-Vergleich. Forschungstelegramm. IFT Institut für Freizeit- und Tourismusforschung.

Elektronische Quellen:

Altersstruktur der Wiener Bevölkerung

<http://www.wien.gv.at/statistik/daten/rtf/bev-fortschr-prognose.rtf> [01.07.2011]

Bayer, O. (2011). Beinhardter Kampf um Marktanteile. In: Wirtschaftsblatt Ausgabe vom 04.03.2011.

http://www.wirtschaftsblatt.at/home/schwerpunkt/wochenend_dossier/fitnessstudios-beinhardter-kampf-um-marktanteile-462000/index.do [06.11.2011]

Bewegung auf Krankenschein

http://www.aktive-diabetiker.at/index.php?article_id=199 [04.11.2011]

Branchenradar – Marktanalyse KREUTZER FISCHER & PARTNER Consulting GmbH.

www.kfp.at [30.06.2011]

City Fitness Homepage

www.cityfitness.at [01.07.2011]

Das Mrs. Sporty Konzept

<http://www.mrssporty.at/das-mrssporty-konzept> [01.05.2011]

Definitionen für Fitness und Fitnesstraining

<http://www.dr-gumpert.de/html/fitness.html#c10602> [17.08.2011]

<http://www.fitnessonline.at/> [17.08.2011]

Deutscher Industrieverband für Fitness und Gesundheit Bericht 2010

www.fibo-med.de/download/whitepaper_difg_2010.pdf [07.11.2011]

Einführung in die Balanced Scorecard

http://www.hyperspace.de/downloads/Einfuehrg_BSC.pdf [07.11.2011]

Einwohnerzahl Wien

<http://www.wien.gv.at/statistik/bevoelkerung> [01.07.2011]

Fachverband Freizeit- und Sportbetriebe PDF der Wirtschaftskammer Österreich zur Mitgliederstatistik.

www.wko.at [30.06.2011]

Holmes Place Fitness

www.holmesplace.at [07.11.2011]

Grundlagen der Balanced Scorecard

<http://www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/bsc-teil1.htm> [07.11.2011]

Im Fitness-Markt verdrängen größere Studios die Mitte

<http://www.sport-fachhandel.com/D/A/CH/im-fitness-markt-verdraengen-groessere-studios-die-mitte.html> [01.07.2011]

Kieser Training

www.kieser-training.at [07.11.2011]

Konkurrenzanalyse – Fitnesscenter in Wien

<http://fitnesscenterwien.at> [01.07.2011]

Mc Fit jetzt auch in Wien

<http://www.mcfite.com/mcfite-jetzt-auch-in-wien/articles/mcfite-jetzt-auch-in-wien.html>
[18.04.2011]

Strategische Markt-Positionierung als Erfolgsfaktor im Wettbewerb

www.wissmeier-consulting.de [10.04.2011]

Zivilisationskrankheiten

<http://www.provia.at/zivilisationskrankheiten> [05.11.2011]

11. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

- Abb. 1:** Ranking der beliebtesten Sportarten, Zellmann & Mayrhofer (2010), S.13
- Abb. 2:** Die Quellen einer erfolgreichen Rentabilität, Grant & Nippa (2006), S.45
- Abb. 3:** Die Umwelt des Unternehmens, Bea & Haas (2005), S.90.
- Abb. 4:** Beispiele von Branchen und Produkten in verschiedenen Marktphasen, Bea & Haas (2005), S.97
- Abb. 5:** Five Forces nach Porter, Broda (2005), S.62
- Abb. 6:** Die Elemente einer Konkurrentenanalyse nach Porter, Nagel & Wimmer (2002), S.159
- Abb. 7:** Aufgliederung der makroökonomischen Umwelt des Unternehmens, Wittmann et al. (2007), S.32
- Abb. 8:** Die Strategie - Unternehmen - Umwelt – Schnittstelle, Grant & Nippa (2006), S.175
- Abb. 9:** Positionierung anhand eines Stärken-Schwächenprofils, Nagel & Wimmer (2002), S.194
- Abb. 10** U-Kurve nach Porter, Benkenstein (2005), S.141
- Abb. 11:** Charakteristika der Basisstrategien, Trout (2004), S.82
- Abb. 12:** Marketing-Mix Instrumente, Bea & Hass (2005), S.528
- Abb. 13:** Marketing-Mix bei unterschiedlichen Marketingstrategien, Bea & Haas (2005), S.530
- Abb. 14:** Stakeholder von City Fitness, eigene Abb. (A1: 24.27min)
- Abb. 15:** Grafische Darstellung SWOT, eigene Abb. (A1; B2, B3, B4, B6, B8, C1, C2)
- Abb. 16:** Balanced Scorecard City Fitness, eigene Abb. in Anlehnung an Jossé (2005), S.17

Tab. 1 :	Ranking der wichtigsten Umweltfaktoren, eigene Tab. (A1:42-56min; B1-B3)
Tab. 2 :	Branchenentwicklungen im Fitnessmarkt, eigene Tab. (A1: 11-21min; B1; B3)
Tab. 3 :	Vergleich City Fitness vs. Mc Fit, eigene Tab. (A1 ; 17-21min); in Anlehnung an Trillitzsch (2004), S.321ff.
Tab. 4 :	Stärken City Fitness nach Rang, eigene Tab. (A1; 27-42min; B1, B2, B4, B6, B8; C1, C2)
Tab. 5 :	Schwächen City Fitness nach Rang, eigene Tab. (A1; 27-42min; B4, B6, C1, C2)
Tab. 6 :	Finanzwirtschaftliche Ziele und Kennzahlen, (eigene Tabelle)
Tab. 7 :	Kundenspezifische Ziele und Kennzahlen, (eigene Tabelle)
Tab. 8 :	Innovationsziele und Kennzahlen, (eigene Tabelle)
Tab. 9 :	Prozessbezogene Ziele und Kennzahlen, (eigene Tabelle)
Tab. 10 :	Mitarbeiterspezifische Ziele und Kennzahlen, (eigene Tabelle)

12. Anhang

Abkürzungsverzeichnis

BMI – Body Mass Index

BSC – Balanced Scorecard

DIFG – Deutscher Industrieverband für Fitness und Gesundheit

EU – Europäische Union

ÖH – Österreichische Hochschülerschaft

ROI – Return on investment

SWOT – Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats

USA – United States of America

WGKK – Wiener Gebietskrankenkassa

WKO – Wirtschaftskammer Österreich

Experteninterview-Leitfaden:

Produktanalyse

Welche Produkte und Leistungen bieten Sie an? (0-4 min)

Kundinnenanalyse

Wen sehen Sie als Ihre Zielgruppe? Haben Sie sich auf eine bestimmte Zielgruppe spezialisiert? (4-6min)

Wie hoch schätzen Sie die Anzahl Ihrer Kundinnen und welche Zielgruppe macht den Großteil aus? (6-7min)

Gibt es preisliche Unterschiede bei den Zielgruppen? (7-8min)

Wen sehen Sie als potenzielle Kundschaft? (8-11min)

Welche Maßnahmen verfolgen Sie, um die Kundinnen an Ihr Unternehmen zu binden? (8-11min)

Sind Ihre Kundinnen in der Regel treu oder besteht eine hohe Fluktuation? (11:20min)

Marktanalyse, Branche

Wie beurteilen Sie den Fitnessmarkt, ist Ihrer Meinung nach ein Wachstum vorhanden? (11:30min)

Wie bewerten Sie die Entwicklung der Fitnessbranche? (Trends, Chancen, Risiken) (11:30-17:30min)

Was sind Ihrer Meinung nach kritische Erfolgsfaktoren in der Fitnessbranche? (17:30-20:40min)

Konkurrenzanalyse

Wen sehen Sie als Ihre schärfsten Konkurrentinnen und inwiefern unterscheidet sich Ihr Fitnesscenter von ihnen? (20-23min)

Zählen Sie auch Substitutionsgüter oder andere Disziplinen wie beispielsweise Physiotherapie zur Konkurrenz? (23-25min)

Stakeholderanalyse

Wer sind relevante Stakeholder Ihres Unternehmens und was sind deren Interessen? (25-27min)

Unternehmens-, Ressourcenanalyse (Stärken/Schwächen) (27-42min)

Was sind die Ressourcen Ihres Unternehmens?

Wo sehen Sie Stärken bzw. Schwächen in Ihrem Unternehmen?

Welche Leistungen sind besser/schlechter als bei Ihren Hauptkonkurrentinnen?

Umfeld

Wie beurteilen Sie die...

- politischen Entwicklungen im Fitnessmarkt? (42-49min)
- gesellschaftlichen Entwicklungen? (Änderungen Kundenwünsche, Trends in Bezug auf Gesundheit und Fitness) (49-52min)
- wirtschaftlichen Entwicklungen? (Arbeitslosigkeit, Wirtschaftskrise, Innovationen der Konkurrenz → z.B. neue Kurse, Geräte, etc. (52-56min)

Potenzialanalyse

Wie hoch ist die Anzahl Ihrer Mitarbeiterinnen, wie sind sie qualifiziert und sind sie Ihrer Meinung nach ausreichend motiviert? (56-57min)

Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiterinnen? (57-59min)

Wie beurteilen Sie Ihren Standort? (59-60min)

Haben Sie Kooperationspartner? (59-64min)

Wie beurteilen Sie die derzeitige Auslastung Ihrer Anlage? (65-70min)

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer wirtschaftlichen Situation? (62-66min)

Five Forces nach Porter (67-70min)

Gibt es potenzielle neue Konkurrentinnen?

Welche Substitutionsleistungen bzw. Güter üben Druck aus?

Machen die Kundinnen Druck?

Besteht eine große Rivalität mit anderen Anbieterinnen?

Wettbewerbsstrategie (70-86min)

Welche Strategien verfolgen Sie in Ihrem Unternehmen?

Wie lautet Ihr Leitbild? Wird es von den Mitarbeiterinnen im operativen Geschäft umgesetzt?

In welchem Preissegment sehen Sie sich mit Ihrer Strategie?

Welche Marketingstrategien verfolgen Sie und wie zufrieden sind Sie damit?

Nutzen Sie neue Medien im Hinblick auf Marketingaktivitäten?

Gibt es einen Zusammenhang zwischen Ihrer Strategie und Ihrem Marketing?

Gesprächsleitfaden Kundinnen:

Allgemeine Angaben der Kundinnen:

Wie alt sind Sie und was machen Sie beruflich?

Wie sind Sie auf das Angebot des Fitnesscenters aufmerksam geworden?

Seit wann trainieren Sie in diesem Fitnessstudio?

Was hat sich in der Zeit seitdem Sie hier trainieren verändert?

Fragen zum Angebot des Fitnesscenters:

Wie empfinden Sie die gesamte Ausstattung?

Wie gefällt Ihnen das Zusatzangebot bzw. nutzen Sie es?

Wo sehen Sie Stärken- und Schwächen des Fitnesscenters?

Sind Sie mit dem Studio zufrieden?

Wie beurteilen Sie das Preis- Leistungsverhältnis?

Was gefällt Ihnen im Studio besonders gut und was nicht?

Welche Wünsche, Verbesserungen oder Änderungen würden Sie gerne äußern?

Beurteilung des Personals:

Wie beurteilen Sie die fachliche Kompetenz der Mitarbeiterinnen?

Werden Sie bei der Ausführung der Übungen von den Trainerinnen korrigiert?

Sind während des Trainings genug Trainerinnen verfügbar?

Ist das Personal freundlich und zuvorkommend?

Sind Sie in regem Austausch mit den Trainerinnen?

Fragen bezüglich Trainingsgeräte und Kursangebot:

Wie schätzen Sie die Gerätevielfalt des Studios ein?

Wie beurteilen Sie den Zustand der Geräte?

Kommt es bei gewissen Geräten zu Wartezeiten?

Finden Sie das Kursangebot ausreichend abwechslungsreich?

Gibt es geschlechtsspezifische Kurse?

Fragen betreffend Atmosphäre und Ambiente:

Wie beurteilen Sie das mittrainierende Publikum bzw. wie finden Sie die Trainingsatmosphäre?

Gesprächsleitfaden Trainerinnen:

Fragen zur Person, fachlichen Qualifikation und sozialen Interaktion:

Was ist deine genaue Funktion im Fitnesscenter?

Seit wann bist du Trainerin generell und in diesem Betrieb?

Trainierst du selber regelmäßig?

Welche fitnessspezifischen Ausbildungen besitzt du?

In welchen Bereichen beurteilst du deine Kompetenzen besonders gut?

Versuchst du mit den Kundinnen regelmäßig ins Gespräch zu kommen?

Wie verhältst du dich, wenn jemand offensichtlich Übungen nicht korrekt ausführt?

Fragen zum Angebot des Fitnesscenters:

Wie empfindest du die gesamte Ausstattung des Studios?

Wie beurteilst du das Zusatzangebot?

Wo siehst du Stärken- und Schwächen des Fitnesscenters?

Wie beurteilst du das Preis- Leistungsverhältnis?

Fragen bezüglich Trainingsgeräte und Kursangebot:

Wie schätzt du die Gerätevielfalt des Studios ein?

Wie beurteilst du den Zustand der Geräte?

Beobachtest du bei gewissen Geräten Wartezeiten?

Wie empfindest du das angebotene Kursprogramm?

Gibt es deiner Meinung nach genügend geschlechtsspezifische Kurse?

Fragen betreffend Atmosphäre und Ambiente:

Wie empfindest du die Trainingsatmosphäre im Fitnesscenter?

Fragen zur Mitarbeiterinnenzufriedenheit:

Wie zufrieden bist du mit deinen Aufgaben im Fitnesscenter?

Würdest du gerne mehr Verantwortung übernehmen?

Versuchst du aktiv Leistungen des Fitnesscenters zu verkaufen?

Wie beurteilst du das Verhältnis zu deinen Kolleginnen?

Wie empfindest du das Betriebsklima?

Gibt es spezielle Rituale im Fitnessstudio?

Finden regelmäßige Mitarbeitermeetings statt?

Gibt es Treffen außerhalb der Arbeitszeiten, z.B. Weihnachtsfeiern?

Wie ist dein Verhältnis zu deinem Vorgesetzten?

Liste der verwendeten Daten (Fallbeispiel)

Interviewnummer	Interviewpartnerin	Datum und Ort	Dauer
A1	Schweighofer, K.	30.06.2011	86 min
Gesprächsprotokolle	Gesprächspartnerin	Datum und Ort	Dauer
B1	Trainer City Fitness	25.06.2011	Ca. 45 min
B2	Rezeptionist City F.	27.06.2011	Ca. 20 min
B3	Trainer Mc Fit	26.07.2011	Ca. 20 min
B4	Kundin City Fitness	30.05.2011	Ca. 30 min
B5	Kundin Mrs. Sporty	15.06.2011	Ca. 20 min
B6	Kundin Mrs. Sporty	05.06.2011	Ca. 15 min
B7	Kunde City Fitness	15.06.2011	Ca. 60 min
B8	Kunde City Fitness	27.06.2011	Ca. 30 min
Gedächtnisprotokolle	Ort	Datum	-----
C1	City Fitness	27.06.2011	
C2	City Fitness	02.07.2011	
C3	Bodystyle	20.07.2011	
C4	Mc Fit	26.07.2011	

A1 : Herr Karl Schweighofer, Inhaber und Geschäftsführer von City Fitness

B1: Trainer im City Fitness seit über 3 Jahren.

Funktionen : Einschulung neuer Mitglieder, Betreuung der Kundinnen beim Training im Gerätebereich, Erstellung von Trainingsplänen.

B4, B7: Kundin bzw. Kunde im City Fitness seit einigen Monaten. Beide Studierende.

B8: Stammkunde im City Fitness seit Existenz des Studios in den 80iger Jahren. Pensionist.

CURRICULUM VITAE

Persönliche Daten

Name, Vorname Bacher Gerald, Bakk. rer. nat.
Geburtsdatum 25. November 1983
Nationalität Österreich

Ausbildung

Mär.2010 - **Magisterstudium Sportwissenschaft Universität Wien**
Okt. 2011

Okt. 2005 - **Bakkalaureatstudium Sportmanagement Universität Wien**
Jan. 2009

Okt. 2004 - **Diplomstudium Italienisch Universität Innsbruck**
Mär. 2005 Wintersemester 2004/2005

Sep. 1998 - **Bundes Oberstufen-Real-Gymnasium Mittersill**
Jun. 2002 Matura mit gutem Erfolg bestanden

Ausbildungsbezogene Berufserfahrung

Nov. 2011 - **Praktikum Tenerife Top Training in Teneriffa**
Mai 2012 Marketing, Reservierung, Gästebetreuung Kundenakquise

Mär. 2011 - **Personal Trainer Holmes Place Fitness in Wien**
Jun.. 2011 Fitness- und Personaltrainer (geringfügig – Selbstständig)

Sep. 2010 - **Forschungspraktikum Wiener Gesundheitsförderung**
Mär. 2011 Statistische Erhebung der Bewegungsgelegenheiten in Wien Brigittenau

Jun. 2010 - **Praktikum Austria's new football star TV - show (Puls 4)**
Sep. 2010 Branding der Spielstätten und Drehorte für die Sponsoren Bwin und VW

Jun. 2009 - **Praktikum Salzburg Land Football Camps (SLFC Leogang)**
Aug. 2009 Teambetreuung der Profi - Mannschaften

Apr. 2009 - **Praktikum World Sports Festival in Wien (PDM Sports)**
Jun. 2009

Jun. 2004 - **Sportanimation Ferienresort in Italien**
Sep. 2004 Organisation und Durchführung des sportlichen Programms

Sprachen Deutsch, Englisch, Spanisch, Italienisch
Computer Microsoft Office, SPSS Statistics

Abstract

Der Fitnessmarkt lässt sich laut Bericht des deutschen Industrieverbands für Fitness und Gesundheit 2010 in drei verschiedene Preiskategorien klassifizieren. Zu unterscheiden ist auf der einen Seite das Premium-Preissegment, welches qualitativ hochwertige Leistungen und Zusatzangebote zu einem dementsprechend höheren Preis anbietet. Auf der anderen Seite ist das Discount-Preissegment durch besonders günstige Mitgliedspreise charakterisiert. Dafür wird in diesem Segment auf zusätzliche Leistungen verzichtet. In beiden Kategorien sind es Kettenbetriebe, welche die größten Marktanteile halten. Dazwischen befindet sich das sogenannte Medium-Preissegment, in dem hauptsächlich kleinere Einzelbetriebe miteinander konkurrieren. Seit der Präsenz dieser großen Kettenunternehmen wird es für die kleinen Einzelbetriebe zunehmend schwieriger sich gegen diesen Druck zu behaupten.

Anhand der vorliegenden Magisterarbeit wird versucht die Frage zu klären, mit welchen Strategien sich Anbieterinnen des Medium-Preissegments gegen diesen Druck der Kettenunternehmen aus den beiden anderen Segmenten positionieren können.

Zu diesem Zweck werden anhand eines Fallbeispiels, eines sich in diesem Medium-Preissegment befindenden Fitnesscenters in Wien, neue Strategien entwickelt. In diesem Fall wird bei der Entwicklung neuer Strategien, der ökonomisch betrachtet, favorisierte Ansatz des systematischen, zielorientierten Vorgehens angewendet. Bei dieser Vorgehensweise werden laut den Autoren (Grün & König 2000, S.35) „Strategien als Pläne interpretiert, die auf systematischen Analyse- und Planungsprozessen beruhen sollten“.

Das Ziel der Arbeit ist es, neue Strategien für das Fallbeispiel zu entwickeln, welche das Fitnessstudio unterstützen sich erfolgreich am Fitnessmarkt von den großen Kettenunternehmungen zu differenzieren. Dabei werden jene Strategien bevorzugt, die sich von den üblichen Preis- und Qualitätspositionierungen der Kettenbetriebe unterscheiden.

Abstract (English)

The fitness market can be divided into three different price classes. On the one hand there is the premium category, which is characterized of it's high quality services and expensive memberships. On the other hand there is the discount class that offers it's memberships as cheap as possible and therefore abstains from additional services.

Both, the premium and the dicount class are represented from chains.

Between these two price classes there is situated a third class, which is called the medium price segment. This class mainly consists of individual enterprises. Since the chains captured the fitness market, individual enterprises are getting under financial pressure because their clients change the providers.

On the basis of this Master thesis it is under examination, which strategies can be developed to stop this process and how to find ways for these medium class providers to strenghten their position at the fitness market.

Therefore a case study of a medium class fitnesscenter in Vienna, shows a process to develop new business strategies. The goal of the thesis is to design new strategies for the fitnesscenter and distinguish it's offers from the big chains.