FACHMAGAZIN FÜR FITNESS, WELLNESS & GESUNDHEIT IM DEUTSCHSPRACHIGEN EUROPA

FITNESS TRIBUNE®

SONDERDRUCK
FITNESS TRIBUNE Nr. 179

ANDREAS BREDENKAMP

DIE ZUKUNFT DER EINZELSTUDIOS

Inhaltsverzeichnis

Editorial 3

Können Einzelstudios zukünftig überleben Teil 1, März / April 2018 4

Können Einzelstudios zukünftig überleben Teil 2, Mai / Juni 2018 6

Können Einzelstudios zukünftig überleben Teil 3, Juli / August 2018 8

Können Einzelstudios zukünftig überleben Teil 4, September / Oktober 2018 10

Können Einzelstudios zukünftig überleben Teil 5, November / Dezember 2018 12

Können Einzelstudios zukünftig überleben Teil 6, Januar / Februar 2019 14

Die Zukunft der Einzelstudios Teil 1, März / April 2019 16

Die Zukunft der Einzelstudios Teil 2, Mai / Juni 2019 18

Eine Woche mit Andreas Bredenkamp, von Steve Schneider 20

Wie sieht die Fitnessbranche in zehn Jahren aus? von Roger Gestach 22

Andreas Bredenkamp

Jahrgang 1959

Studierte Germanistik und Sport, Autor des Buches "Erfolgreich trainieren" und des "Fitnessführerscheins"

Eine Branche im Wandel!

Gibt es in 10 Jahren noch grössere Einzelstudios oder nur noch Ketten und Discounter? Wie sieht die Branche in 10 Jahren aus?

Die Fitnessbranche befindet sich in einer drastischen Veränderungsphase. Viele Fitnesscenterbetreiber und Pioniere der ersten Stunde sind mittlerweile im Pensionierungsalter und müssen ihre Nachfolge regeln. Es vergeht kaum eine Woche, in der nicht ein Center verkauft wird und den Besitzer wechselt.

Was sind die Rezepte der Zukunft?
Als Andreas Bredenkamp in der FITNESS TRIBUNE Nr. 172 (Ausgabe März / April 2018) erstmals eine Kolumne unter dem Namen „Können Einzelstudios zukünftig überleben" schrieb, hat dieser Artikel hohe Wellen geschlagen.

Daraus sind insgesamt sechs spannende Artikel und zwei Zusatzartikel mit dem Namen „Die Zukunft der Fitnessbranche" entstanden.

Es freut uns, Ihnen nun sämtliche Artikel von Andreas Bredenkamp zu diesem Thema in einem Sonderdruck zu präsentieren. Als Bonus erhalten Sie einen Artikel von Steve Schneider und am Schluss unternehme ich mit Ihnen eine Reise in die Zukunft.

Ein grosses Dankeschön möchte ich an die Firma eGym aussprechen. Dank ihrer Unterstützung konnte dieser Sonderdruck realisiert werden.

Ich wünsche Ihnen viel Spass beim Lesen.

Herzlichst, Ihr

Roger Gestach

Können Einzelstudios zukünftig überleben?

Zu diesem Thema fand in Basel anlässlich der FitnessEXPO eine Podiumsdiskussion statt. Aufbruchsstimmung wehte einem dort nicht entgegen. Hier wie anderswo schauen die Einzelstudios eher sorgenvoll in die Zukunft. Warum?

Wenn es unser Geschäft wäre, im Streaming-Zeitalter Röhrenfernseher, Plattenspieler oder Musikkassetten zu verkaufen, könnte das Anlass zur Sorge geben. Aber das ist ja nicht der Fall. Der Gesundheitsmarkt ist einer der am stärksten boomenden Wachstumsmärkte. Die Menschen fangen gerade erst an zu verstehen, dass ein regelmässiges Muskeltraining für die Erhaltung der Gesundheit und einer hohen Lebensqualität im Alter unverzichtbar geworden ist. Besser hätte sich der Markt für die Einzelstudios gar nicht entwickeln können.

Natürlich — und das ist die Kehrseite der Medaille — locken Wachstumschancen auch Wettbewerber an. Es war nicht zu erwarten, dass ein derart interessanter Zukunftsmarkt den Einzelstudios überlassen bliebe. Insofern waren die vergangenen 50 Jahre sicher „die goldenen Zeiten" der Fitnessbranche. In Zukunft wird der Wettbewerb härter werden.

Es ist schon paradox: Gerade weil der Gesundheitsmarkt boomt, ist nicht zu erwarten, dass sich die Marktsituation im Sinne der Einzelstudios noch einmal ändern wird. Wenn sich etwas ändern muss, dann werden es die Einzelstudios sein.

Nun ist aber die Einsicht, etwas ändern zu müssen, noch keiner Branche leicht gefallen. In seinem Buch „Sommer 1927" beschreibt Bill Bryson, ein brillanter Erzähler, wie aus eben diesem Grunde in den 20er-Jahren das Schicksal die Kinobranche ereilte:

„1927 veröffentlichte ein Branchen-Insider namens Harold E. Franklin ein Buch mit einem langweiligen Titel, aber einer beunruhigenden Botschaft. In «Motion Picture Theater Management» fasste er mit klinischer Präzision die düstere wirtschaftliche Situation der Kinobranche zusammen. Die Miete für einen typischen neuen Filmpalast verschlang ungefähr ein Drittel der Bruttoeinnahmen und für Werbung wurde noch einmal die Hälfte davon fällig. Orchester verringerten die Einnahmen um weitere 15 Prozent, und für Live-Auftritte gingen in der Regel um die sieben Prozent ab. Wenn man dazu noch die Fixkosten aus Personalgehältern, Nebenkosten, Instandhaltungskosten und Grundsteuer in die Kalkulation einbezog, betrug der Gewinn auch im besten Fall nie mehr als einen Bruchteil der Bruttoeinnahmen. Wenngleich es wirtschaftlich riskant — oder vielmehr unsinnig — war, redeten sich die Betreiber irgendwie ein, dass die Lösung darin bestand, wie bislang weiterzumachen."

„Wie bislang weiterzumachen", das war noch nie eine gute Idee. In der Lebensmittel- und der Elektronikbranche haben wir selbst noch miterlebt, wo die Einzelunternehmen bleiben, wenn das grosse Kapital auf den Markt strömt. Oft bleiben für den Einzelnen dann noch nicht einmal mehr die Branchenbezeichnungen übrig.

Wer spricht denn heute noch von einem „Warenhaus"? Erinnern Sie sich an den Begriff noch? Heute heisst das Warenhaus *Amazon*. Es spricht auch keiner mehr von „Lebensmittel- oder Elektronikgeschäften". Man geht zu „ALDI" oder in den „MEDIAMARKT". Schon fast völlig in Vergessenheit geraten ist die „Drogerie". Und womöglich wird es auch nicht mehr lange dauern, bis keiner mehr von einem „Fitnessclub" reden wird. Man geht dann einfach zu „McFit".

Das alles ist so vorhersehbar, dass sich jeder jetzt schon ausrechnen kann, wo er bleiben wird, wenn er glaubt, es sei eine gute Idee, einfach „wie bislang weiterzumachen".

Jeder, der in den letzten 30 Jahren einen Fitnessclub eröffnet hat, schien davon ausgegangen zu sein, die Entwicklung in der Fitnessbranche folge einem vorgegebenen Plan, und machte es den anderen nach. Leider gab es keinen Plan! Die Entwicklung in der Fitnessbranche ist alles andere als die Summe kluger Entscheidungen. Aber selbst nach einem warnenden Fingerzeig des Oberlandesgerichts Hamm im Jahre 1992, redeten sich die Betreiber der Einzelstudios weiterhin ein, die Lösung bestehe darin, „wie bislang weiterzumachen". Im gleichen Jahr — vor nunmehr 25 Jahren — habe ich in meinem Buch „Das Trainerkonzept" die eigenwillige Entwicklungsgeschichte der Fitnessbranche bis zu eben diesem Urteil des OLG Hamm nachgezeichnet, um an ihr aufzuzeigen, dass „einfach so weitermachen" auf gar keinen Fall eine gute Idee sein kann:

„[...] Die ersten Sportstudios wurden gegründet, weil Bodybuilder sich selbst ein paar Hanteln in den Keller legten und Freunde mittrainieren liessen. Irgendwann wurde für all die Freunde der Keller zu klein und eine kleine Halle musste her. Aber wer sollte das bezahlen?

Die Rechnung war schnell aufgemacht:

Jeder Trainierende zahlt monatlich einen kleinen Obolus — der damals schon nicht unter 40 DM lag — und darf dann die kleine „Sportanlage" nutzen.

Man entwarf einen unproblematischen Mitgliedsvertrag, bei dem es sich rechtlich um einen Mietvertrag handelte, und schon bald wurden über diese Verträge nicht nur die Kosten gedeckt, sondern Geld verdient. Irgendwann verdienten die Inhaber der ersten kleinen Studios soviel Geld, dass sie allein von ihrem Sportstudio existieren konnten.

So gaben die ersten Studioleiter ihr Debüt. Sie waren keine Geschäftsleute, sondern Sportler. Ihr Studioangebot umfasste neben dem Hanteltraining eventuell noch einen Nassbereich. Mehr nicht. Um die wenigen Mitglieder kümmerten sie sich selbst. Extra bezahlen liessen sie sich diese Arbeit nicht. Und dabei ist es grösstenteils bis heute geblieben.

[Zur Erinnerung: Im Text meint „heute" Ende der 80er Jahre!]

Inzwischen wuchsen die Mitgliedszahlen und trotz erheblicher Mängel in der Kalkulation der Preise waren beachtliche Summen zu verdienen. So beachtlich, dass andere aufzuhorchen begannen. Sie lenkten das Augenmerk der Presse auf die Emporkömmlinge, und schon bald zogen Berichte über unhaltbare Zustände in den „Folterkammern der Gegenwart" wie eine Seuche durch die Medien. Sie gipfelten in der Behauptung, in Fitnessstudios würden „Kranke zuhauf produziert". Von überallher wurde die Frage laut:

„Wer kümmert sich in den Sportstudios eigentlich um die Sportler?"

Genau an dieser Stelle machten die Studiobetreiber ihren entscheidenden Fehler. Sie sagten:

„Na, wir. Wir kümmern uns um unsere Mitglieder. Das haben wir ja schon immer getan."

Und damit hatten sie aus ihrer unbezahlten Hobbytrainertätigkeit eine Verpflichtung gemacht. Die Verpflichtung nämlich, ihren Mitgliedern die Trainer kostenlos bereitzustellen. Denn kaum war das geschehen, stiegen die Ansprüche der Mitglieder. Plötzlich reichten die gutgemeinten Trainingsanweisungen des netten Studioleiters von nebenan nicht mehr, sondern der Ruf nach ausgebildeten Trainern, Sportlehrern, Krankengymnasten, Physiotherapeuten, ja Ärzten wurde laut. So war über Nacht aus der reinen Vermietung eines Fitnessraumes ein Dienstleistungsunternehmen geworden.

Was die Studioleiter sich damit angetan hatten, das ist einem neueren Richterspruch des Oberlandesgerichts Hamm zu entnehmen:

Den Kunden eines Fitnesscenters „wird üblicherweise ein Formularvertrag zur Unterschrift vorgelegt, wonach sie für eine bestimmte Zeit fest an das Studio gebunden sind. Das Studio beharrt auch dann auf Einhaltung des Vertrages, wenn der Arzt beim Kunden die weitere Sportausübung verbietet. Das Gericht hatte in der Vergangenheit solche Abmachungen als Mietverträge qualifiziert und darauf verwiesen, beim Mietvertrag sei es völlig unerheblich, ob der Mieter bei seinem Gesundheitszustand von der überlassenen Sache Gebrauch machen könne oder nicht. Von dieser Linie ist das Oberlandesgericht Hamm abgewichen (17U 2/92): Der Inhaber des Studios müsse seine Kunden — vor allem Anfänger — wegen der richtigen Benutzung der Geräte beraten und sie beim Training überwachen. Diese Leistungen bestimmten den Vertrag und nicht die Gebrauchsüberlassung der Geräte (Dienstleistungsvertrag)."

Ludwigsburger Kreisblatt vom 30. Oktober 1992, zitiert im Pressespiegel des DSSV.

Spätestens nach dieser richtungsweisenden Entscheidung des OLG Hamm wäre es für die Fitnessbranche an der Zeit gewesen, nicht einfach so weiterzumachen, sondern einen längst überfälligen Schritt auch in ihren Geschäftsbedingungen vorzunehmen:

Die saubere Trennung von Vermietung und Dienstleistung!

Denn wenn von diesem Zeitpunkt an rein rechtlich die „Dienstleistung" den Vertrag bestimmte „und nicht die Gebrauchsüberlassung der Geräte", machte es spätestens ab jetzt auch keinen Sinn mehr, den eigentlichen Vertragsgegenstand zu verschenken.

Eine einzige Frage hätte gereicht, um die Entwicklung in die richtige Richtung zu lenken:

„Möchten Sie unsere Anlage nutzen oder möchten Sie auch von unserem Wissen profitieren?"

Mit dieser Frage hätten die Kunden die Dienstleistung als separates Angebot wahrgenommen. Damit hätte die Branche zum einen durch Vermietung, zum anderen durch den separaten Verkauf der Dienstleistung über zwei Stellschrauben verfügt, mit denen sie auf die sich immer wieder ändernden Rahmenbedingungen des Marktes jederzeit gut vorbereitet gewesen wäre. Aber das unterblieb. Man machte stattdessen einfach weiter wie bisher. Auch seit den 90er Jahren generieren die Einzelstudios ihren Umsatz vor allem durch die „Gebrauchsüberlassung der Geräte" und erzielen Wachstum vorwiegend durch den Zuwachs an Mitgliedern und die Erhöhung der Beiträge. Und weil die Branche deshalb seit Jahrzehnten quasi geschlossen die Beiträge erhöhte, stiess sie im unteren Preissegment die Tür auf, in die der Discount nur noch hineinzugrätschen brauchte. Den Discountern reichte es, sich kurzerhand von dem Ballast zu lösen, von dem sich die Einzelstudios nicht zu trennen wagten: Sie kappten die Dienstleistung! Mehr war gar nicht nötig, um die Einzelstudios vor ein Problem zu stellen.

Man kann es drehen und wenden wie man will: Der Discount ist ein hausgemachtes Problem. Und für die Einzelstudios ist der Schritt zurück — die Beiträge senken — kaum mehr möglich. Trotzdem haben die Einzelstudios eine Zukunft.

Ich empfehle ihnen die Verschiebung der Wertschöpfung.

Mit der „Gebrauchsüberlassung der Geräte" stehen sie in einem Wettbewerb, den sie nicht gewinnen können. Anders sieht es aus, wenn sie zukünftig ihr Geld aus der Trainerleistung generieren. Sofort wird sich ihnen ein Markt eröffnen, der weit über die Grenzen ihres eigenen Fitnessclubs und ihrer eigenen Mitglieder hinausreichen wird. Dann nämlich wird ihr Markt alle Menschen umfassen, die wissen wollen, wie man sich durch Muskeltraining die Gesundheit und eine hohe Eigenverantwortlichkeit bis ins hohe Alter erhalten kann. Und dieser Markt wird so gross sein, dass er in seinem gesamten Umfang noch gar nicht absehbar ist.

Ich wünsche der Branche, dass ihnen die Verschiebung der Wertschöpfung gelingen wird.

#WERT SCHÖPFUNG

VERSCHIEBEN Sie die WERTSCHÖPFUNG von der VERMIETUNG auf die DIENSTLEISTUNG.

Zitate im Text aus: Andreas Bredenkamp, Das Trainerkonzept. Aufbau und Organisation von Fitnesskursen im Sportstudio, Rödinghausen, 1993.

Andreas Bredenkamp
Mehrwert durch mehr Wissen

Monetarisieren Sie Ihre Dienstleistung.
Profitieren Sie gern von meiner 30-jährigen Erfahrung!

ANDREAS BREDENKAMP
Tel.: +49 173 7073300

Design by [KB] Strategie & Design ©

#EFFIZIENZ

STELLEN Sie Ihre TRAINERARBEIT um auf ein skalierbares GESCHÄFTSMODELL.

Andreas Bredenkamp
Mehrwert durch mehr Wissen

„Spannende Vorträge schaffen mehr Umsatz durch mehr Wissen."

ANDREAS BREDENKAMP

Können Einzelstudios zukünftig überleben?

Teil II

Nicht einfach weitermachen wie bisher. Stattdessen eine klare Trennung herbeiführen zwischen der Gebrauchsüberlassung der Geräte (Mietvertrag) und der Trainerdienstleistung (Dienstleistungsvertrag). Innerhalb dieser beiden Bereiche — Vermietung und Dienstleistung — die Wertschöpfung vermehrt aus der Trainerdienstleistung ziehen. Wenn den Einzelstudios das gelingt, werden sie nicht nur überleben, sondern auch in Zukunft vom boomenden Fitness- und Gesundheitsmarkt profitieren. Das ist die Zusammenfassung aus dem ersten Teil meines Beitrags zur Podiumsdiskussion der FITNESS TRIBUNE in Basel.

Als Rückmeldung auf diesen Beitrag erfuhr ich breite Zustimmung. Genauso einig war man sich, dass es nicht klappen wird. Aus der Trainerdienstleistung, so die einhellige Meinung, seien keine Einnahmen zu erzielen, mit denen die Fehlbeträge aus den sinkenden Beiträgen zu kompensieren wären. Aber das ist ein Irrtum! Es ist eine ähnliche Fehleinschätzung, wie sie der Firma IBM unterlief, als sie MICROSOFT unterschätzte. Rendite erzielt man nicht mit der Hardware, sondern mit der Software. Auch im Fitnessclub.

Die Hardware des Fitnessclubs ist das Equipment, die Software ist das „Trainerwissen". Vereinzelt erwirtschaften Trainer heute schon — von den Fitnessclubs oft unbemerkt — allein mit ihrem Trainerwissen höhere Umsätze als so manche mittlere Fitnessanlage. Ein Beispiel dafür zeigte mir unlängst Marc Wisner. Er fand im Netz einen Blogger, der auf seiner Seite Trainingspläne und Ernährungstipps verkauft. Mit erstaunlichem Erfolg: Allein mit seinem Trainerwissen macht dieser Online-Trainer eine halbe Million Euro Umsatz. Und das ohne Kapitalbindung und ohne den Fixkostenapparat einer Fitnessanlage. Entsprechend hoch ist die Rendite.

Für eine halbe Million Euro Umsatz muss ein „Personaltrainer" lange stricken. Und das, obwohl der Personaltrainer dem Blogger in seinem „Trainerwissen" sicher um nichts nachsteht. Der Unterschied zwischen dem Blogger und dem Personaltrainer liegt nicht in ihrem Wissen, sondern in der unterschiedlichen Skalierbarkeit ihrer Geschäftsmodelle.

Nach Wikipedia versteht man unter Skalierbarkeit „die Fähigkeit eines Systems, Netzwerks oder Prozesses zur Grössenveränderung. Meist wird dabei die Fähigkeit des Systems zum Wachstum verstanden". Abgeleitet ist der Begriff „Skalierbarkeit" vom italienischen Wort scala, die Treppe. Bildlich gesprochen ist Ihr Geschäftsmodell skalierbar, wenn Sie gemütlich die Treppe hoch steigen, während Ihre Umsätze den Fahrstuhl nehmen.

Betrachten wir unter dem Blickwinkel der Skalierbarkeit die heute gängige Praxis, Umsatz zu erzielen aus der Überlassung der Geräte, dann ist dieses Modell anderen Geschäftsmodellen, die ebenfalls auf Vermietung basieren, durchaus überlegen. Eine Wohnung zum Beispiel ist nur an eine Familie zu vermieten. Das war's! Eine Skalierbarkeit dieses Geschäftsmodells ist für den Vermieter selbst nicht zu erzielen. In Ihrer Fitnessanlage dagegen wächst der Umsatz mit der Menge der Mitglieder, die die Geräte nutzen, und der Höhe der Beiträge, die sie für die Nutzung der Geräte bereit sind zu zahlen. Haben Sie den „break-even-point" erreicht, erzielen Sie mit jedem Mitglied mehr und mit immer höheren Beiträgen pro Mitglied eine immer höhere Rendite. Der Vermietung von Wohnungen ist die Skalierbarkeit Ihres Geschäftsmodells also weit überlegen. An seine Grenzen stösst es allerdings, wenn die Anlage ausgelastet ist. Dann nämlich müssen Sie neuen Raum schaffen und dafür Geld investieren. Damit binden Sie noch mehr Kapital, schaffen einen noch höheren Fixkostenapparat und fangen Ihre Rendite betreffend zwar auf höherem Niveau, aber dennoch wieder von vorne an.

Natürlich gibt es Alternativen. Sie können Ihre Anlage, statt sie zu vergrössern, im Sinne einer intensiveren

Design by [KB] Strategie & Design ©

Nutzung auch verdichten. Mario Görlach schaffte das mit seiner Idee des MIHA-/MILON-Zirkels. Er erhöhte die Skalierbarkeit durch Automatisierung des Trainingsprozesses. Mit seiner elektronischen Zirkelidee trainieren auf gleichem Raum mehr Kunden bei einem im Verhältnis zur Erweiterung der Anlage geringerem Kapitaleinsatz und niedrigerem Fixkosten-Apparat.

Eine weitere Steigerung in der Skalierbarkeit erreichten Mario und sein Team mit EGYM. Sie programmierten die Geräte auf Überwachung der wichtigsten Trainingsregeln, und zwar mit der Absicht, durch die automatisierte Beachtung der Regeln mehr Kundennutzen zu erzeugen. Indem für den Trainingserfolg relevante Umstellungen im Training nun automatisch erfolgen, trainieren auf gleichem Raum nicht nur mehr Menschen bei geringerem Kapitaleinsatz und niedrigeren Fixkosten, sie können durch die automatisierten Trainingsanpassungen zudem bei geringerem Personalaufwand und in kürzerer Zeit einen höheren Trainingserfolg generieren.

Es gibt also durchaus unterschiedliche und sehr gute Ansätze, um innerhalb eines Modells, das auf der Gebrauchsüberlassung der Geräte beruht, eine hohe Skalierbarkeit zu erzielen. Aber an die Skalierbarkeit des Geschäftsmodells des Bloggers reichen sie alle nicht heran. Der Blogger schreibt ein Skript, preist es aus, stellt es ins Netz und schaut dann entspannt zu, wie mit jedem Klick seine Umsätze steigen. Sein Umsatz steigt dabei völlig losgelöst von seinem Arbeitsaufwand und von seinem eingesetzten Kapital. Er lädt sich ausserdem keinen grossen Fixkostenapparat auf den Hals und letztendlich kennt sein Geschäftsmodell auch keine Begrenzung durch Auslastung des Systems. Für den Blogger ist das Internet eine Maschine zum Gelddrucken.

Wie für den Blogger das Internet, so könnte für die Einzelstudios die Trainerdienstleistung eine Goldgrube sein. Aber dafür muss der Trainer es verstehen, seine Umsätze ebenso wie der Blogger von seiner Arbeitszeit zu entkoppeln. Nutzt er für seine Dienstleistung skalierbare Prozesse, fahren seine Umsätze im Fahrstuhl nach oben, während er die gewonnene Zeit gemeinsam mit seinen Mitgliedern entspannt auf der Trainingsfläche verbringt. Das allerdings wird ihm als „Personaltrainer" nicht gelingen. In einer „Eins-zu-Eins-Betreuung" ist der Verdienst an die Zeit gekoppelt, und damit stellt die Zeit für den Personaltrainer den Engpass dar. Bedarfsanalysen, Einzeleinweisungen, das Schreiben von Trainingsplänen, Anamnesen, Testings, Re-Checks und Ernährungsberatungen sind allesamt nicht skalierbare Prozesse. Es wird immer nur im Verhältnis eins zu eins Zeit gegen Geld getauscht. Als Folge dieser „Eins-zu-Eins-Praxis" verrennen sich die Trainer in Einzelterminen, und je mehr Einzeltermine sie machen, umso weniger präsent sind sie auf der Trainingsfläche. Durch ihre Abwesenheit auf der Trainingsfläche verschärfen sie den ärgsten Kritikpunkt am Trainer, denn die ärgste Kritik am Trainer ist ihre Nichtansprechbarkeit. Wollte der Fitnessclub dieser Kritik in angemessener Weise Rechnung tragen, benötigte er ein Heer an Trainern. So könnte in letzter Konsequenz eine wirklich gute Trainerleistung für das Einzelstudio den wirtschaftlichen Ruin bedeuten. Ich wüsste nicht, wie sich auf ein solches Eins-zu-eins-Prinzip ein skalierbares Geschäftsmodell aufsatteln liesse.

Skalierbar wird die Vermittlung von Trainerwissen erst, wenn sie nicht eins zu eins, sondern beispielsweise durch Vorträge und Workshops oder in Form von Büchern, Hörbüchern, Videos und Videobotschaften erfolgt.

Erst durch ein skalierbares Geschäftsmodell leistet der Trainer keine Arbeit mehr, sondern erbringt im wirtschaftlichen Sinne eine Leistung. Leistung ist Arbeit durch Zeit. Ist die Aufgabe eines Trainers also die Vermittlung von Wissen, erbringt er eine entsprechend gute Leistung, wenn er auf hohem Niveau möglichst vielen Menschen in möglichst kurzer Zeit möglichst viel Wissen gleichzeitig vermittelt. Dazu ein Beispiel, das in der Praxis genauso funktioniert:

Der Trainer hält vor 100 Externen einen zweistündigen Vortrag. Mit dem Vortrag überzeugt er 70 Teilnehmer, eine Jahresmitgliedschaft zu unterschreiben. Selbst wenn alle Teilnehmer die Mitgliedschaft nach einem Jahr nicht verlängern, hat der Trainer bei einem angenommenen Monatsbeitrag von 70 Euro bei einem Zeitaufwand von zwei Stunden einen Jahresumsatz von 58'800 Euro generiert. Und das ohne weiteren Kapitaleinsatz und ohne Aufstockung des Fixkostenapparats. Schlussendlich erfährt sein Geschäftsmodell eine wesentlich geringere Begrenzung durch Auslastung des Systems.

Und nun zur Quintessenz aus Teil 1 und Teil 2 meines Beitrages „Können Einzelstudios zukünftig überleben?"

Sie werden überleben, wenn sie das eine tun, ohne das andere zu lassen. Wenn sie zukünftig nicht nur Hardware vermieten, sondern auch die Software verkaufen. Es wäre ein sträflicher Fehler, den Software-Markt dem Internet zu überlassen.

1993, in dem Jahr, in dem das Internet noch lediglich ein Prozent der Informationsflüsse der weltweiten Telekommunikation ausmachte, schrieb ich in meinem Buch *Das Trainerkonzept* (1993), S. 20:

> Verdienen wir unser Geld doch nicht nur durch die blosse Vermietung unserer Anlage, sondern ausserdem mit dem Inhalt Sport. Lernen wir doch, nicht mit Vertragsabschlüssen unser Geld zu verdienen, sondern mit den Inhalten unserer Arbeit. Verschenken wir nicht weiter unser Wissen, sondern schulen wir uns im Verkauf. Erst dann werden die Inhalte auch wieder dorthin zurückkehren, wo sie hingehören: In das Zentrum unseres Interesses. Und auch die Vertragsabschlüsse werden dann wieder zu dem, was sie sein sollten: Der Startschuss und nicht das Ziel.

Was damals schon richtig war, wird heute dringlich. Machen Sie also nicht weiter wie bisher. Vergessen Sie die „Eins-zu-eins-Betreuung" und stellen Sie Ihre Trainerdienstleistung um auf ein skalierbares Geschäftsmodell. Nur durch die Fähigkeit zu mehr Wachstum werden Ihre Trainer wirtschaftlich relevante Umsätze in einer Höhe erzielen, die es Ihnen erlauben wird, die Wertschöpfung vermehrt aus der Trainerdienstleistung zu ziehen. Was Ihre Trainer dafür neben ihrem Trainerwissen benötigen, sind spezielle Kompetenzen in der Vermittlung ihres Wissens. Genau diese Kompetenzen sind Inhalte meiner Schulung.

Können Einzelstudios zukünftig überleben?

Teil III

Laut Roger Gestach (Herausgeber FT) hat bisher kein anderer Beitrag in der FITNESS TRIBUNE eine vergleichbare Beachtung erfahren wie meine Artikelreihe über die wirtschaftliche Zukunft der Einzelstudios. Der Grund dafür sind die sich ändernden Rahmenbedingungen am Fitness- und Gesundheitsmarkt. Sie lassen ein lineares Denken — „Was gestern gut war, kann morgen nicht falsch sein!" — nicht mehr zu. In Zukunft werden die Einzelstudios sowohl mit der „Gebrauchsüberlassung der Geräte", als auch mit der Trainerdienstleistung Umsätze erzielen müssen, um weiterhin vom boomenden Markt profitieren zu können. Dafür müssen jedoch notwendige Voraussetzungen geschaffen werden. Zwei dieser notwendigen Voraussetzungen habe ich in den ersten beiden Teilen meiner Artikelreihe vorgestellt:

1. Die klare Trennung von Vermietung und Dienstleistung und

2. die Umstellung der Dienstleistung auf ein skalierbares Geschäftsmodell.

Der hier folgende Teil nun behandelt die dritte Voraussetzung, ohne die es nicht klappen wird, neben der Vermietung der Hardware auch mit der Vermarktung der Software relevante Umsätze zu erzielen. Dieser dritte Punkt ist

3. die Trennung von Beratung und Ausbildung

Zwischen Beratung und Ausbildung wird in der Fitnessbranche üblicherweise ebenso wenig unterschieden wie zwischen Vermietung und Dienstleistung. Mit vergleichbarer Wirkung, denn während mit Ausbildung Einnahmen zu generieren wären, produzieren Beratungsleistungen, die nicht auf der Grundlage einer fundierten Ausbildung erfolgen, vornehmlich Kosten.

Beratung und Ausbildung werden oft synonym verwandt. Es wird angenommen, Beratung und Ausbildung gingen quasi Hand in Hand: „Wer beraten wird, lernt ja auch was." Tatsächlich aber handelt es sich um sehr verschiedene Kompetenzbereiche. Als Beratung bezeichnet Lay eine „vereinbarte, zeitlich begrenzte und durch Gaespräche geleistete Begleitung und Unterstützung bei der möglichst selbständigen Bewältigung von [...] Aufgaben" (Lay, Ethik ... (2012) S. 101), während Ausbildung laut Wikipedia „die Gesamtheit aller Lehrmassnahmen umfasst, die die Qualifikation [zur möglichst selbständigen Bewältigung von Aufgaben] zum Ziel hat."

Mit anderen Worten: Für eine qualitativ anspruchsvolle Beratung ist eine fundierte Ausbildung die Voraussetzung. Denn wo eine ausreichende „Qualifikation zur möglichst selbständigen Bewältigung von Aufgaben" fehlt, da kann selbst kostspieligste „Begleitung und Unterstützung" sie nicht ersetzen. Beratung vermittelt kein Wissen, sondern Beratung erfolgt auf dem Wissensstand, den der Kunde hat. Da keine Entwicklung im Wissensstand stattfindet, wird der Beratungsaufwand — und infolgedessen auch die Beratungskosten — trotz jahrelanger kostenaufwändiger Beratung nie geringer. Mangelnde Ausbildung befördert die Kunden quasi in eine nie endende „Beratungsschleife". Die Kosten für diese Form von „Endlosberatung" trägt das Studio. Damit stellt mangelnde Ausbildung für das Einzelstudio die wahrscheinlich grösste „Kostenfalle" dar.

Im Trainingsprozess ist Ausbildung und Beratung zu übersetzen mit Trainingssteuerung und Trainingsbetreuung. Fehlende Trainingssteuerung bewirkt Trainingsbetreuungsschleifen. Da die Trainingsbetreuung im Hinblick auf die Zielerreichung ein passiver Prozess

#QUALIFIZIERUNG

VERSCHIEBEN Sie Ihre größten KOSTENBLÖCKE in die GEWINNZONE.

Andreas Bredenkamp, Erfolgreich trainieren, Bünde, 1990.
Der Klassiker des Fitnesstrainings als „Drehbuch" für Ihre Vorträge.

Andreas Bredenkamp
Mehrwert durch mehr Wissen

„Die Menschen kaufen nicht das Beste und nicht das Billigste, sie kaufen, was sie verstehen."

MARC WISNER, EGYM

Design by [K8] Strategie & Design ©

der „Begleitung und Unterstützung" ist, verursacht sie Kosten, während es sich bei der Trainingssteuerung im Hinblick auf die Zielerreichung um einen aktiven Vorgang handelt. Durch Trainingssteuerung erhält der Trainierende die „Qualifikation zur möglichst selbständigen Zielerreichung". So reduziert Trainingssteuerung nicht nur die durch Betreuung anfallenden Kosten, sondern mit Trainingssteuerung lassen sich ausserdem noch relevante Umsätze generieren. Damit ist die Trennung von Beratung und Ausbildung für das Einzelstudio eine der wichtigsten Massnahmen zur Sicherung einer dem Aufwand angemessenen Rendite.

Aber Ausbildung kann noch mehr; denn sie hat nicht nur entscheidenden Einfluss auf das Betriebsergebnis, sondern führt zu einer völligen Transformation des Unternehmens. Wobei mit Transformation nicht nur Prozesse der Veränderung innerhalb des Unternehmens gemeint sind, sondern ein grundlegender Wandel in der Unternehmensstrategie:

Ausbildung transformiert den Fitnessclub von einem Lösungsanbieter zur Lösung. Zum besseren Verständnis eines Transformationsprozesses, der einen vollständigen Wandel in der Strategie umfasst, wählen wir als Allegorie für die Lösung den Zahnarzt. Der Zahnarzt steht hier für die Lösung, weil sich seine Patienten die Lösung von ihm erhoffen und nicht von seinem Werkzeug. Als Allegorie für einen Lösungsanbieter wählen wir den Baumarkt. Die Kunden im Baumarkt wollen die dort angebotenen Werkzeuge kaufen oder mieten. Sie sehen die Lösung nicht im Baumarkt, sondern in den dort angebotenen Werkzeugen.

Ist also der Discounter Lösungsanbieter, ist das Einzelstudio gut beraten, sich als Lösung zu positionieren. Denn ist das Einzelstudio selbst die Lösung, sehen die Mitglieder ihren Erfolg in den Erkenntnissen aus der Schulung und betrachten die Geräte nur noch als Werkzeug. Dieser Unterschied in der Wahrnehmung verändert alles. Das Einzelstudio entzieht sich quasi dem Wettbewerb mit dem Discounter.

Nächstes Jahr werde ich eine Ausbildungsreihe beginnen. Mit dieser Ausbildungsreihe verfolge ich das Ziel, die Einzelstudios darin zu unterstützen:

- die Dienstleistung zu trennen von der Vermietung, ohne mit dem Aufbau eines neuen Geschäftsmodells den laufenden Betrieb zu gefährden,
- die Trainerdienstleistung auf die Grundlage eines skalierbaren Geschäftsmodells zu stellen und
- durch eine hervorragende Ausbildung, die die Einzelstudios ihren Kunden anbieten können, die Kosten für Betreuungsleistungen zu reduzieren, Umsatz zu generieren, auf diese Weise das Betriebsergebnis zu verbessern und überdies das Einzelstudio in Abgrenzung zum Discounter noch deutlicher als Lösung zu positionieren.

Das alles wird für die Einzelstudios möglich, ohne zusätzliche Kapitalbindung und ohne eine nochmalige Aufstockung ihres im Verhältnis zur Rendite sowieso schon sehr hohen Fixkostenapparates. Was allerdings notwendig sein wird, ist mit nichts besser auszudrücken als mit einem Witz:

Die hübsche Studentin sagt zum Professor:

„Für ein besseres Ergebnis würde ich alles tun. Wirklich alles!"

Da antwortet der Professor: „Auch lernen?"

Lernen musste ich auch. Meine Anfänge auf dem Gebiet der Ausbildung und der Beratung sind für immer in dem Buch „Muskelmänner. In den Maschinenhallen der neuen Körperkultur", rororo, Mai 1987, von Prof. Gerd Würzberg, Hochschullehrer für Journalistik, Universität Dortmund, festgehalten. Er schrieb über meine ersten Ausbildungsversuche:

> „Ich nahm mir also vor, einen dieser Extremisten persönlich kennenzulernen. Die Gelegenheit ergab sich rascher als ich gedacht hatte — in Gestalt eines bunten Plakats, das eines Tages in meinem Studio hing. Andreas Bredenkamp, Deutscher Meister 1986, Fachreferent für Trainings- und Ernährungsfragen, wurde angekündigt. Das Seminar für Training und Ernährung versammelte eines schönen Sommernachmittags ungefähr 20 Teilnehmer im Studio zwischen den beiseitegeschobenen Kraftmaschinen. Bredenkamp wirkte auf dem Poster mindestens einen halben Meter grösser als er in Wirklichkeit war. Sein Seminar, so begann er, sei keine Showveranstaltung wie sonst üblich, sondern ein Fachseminar. Und wirklich zeigte Bredenkamp nicht seine Muskeln (was ich eigentlich erwartet hatte), sondern referierte neben seinem individuellen Trainingsplan tatsächlich fachkundig — wenngleich rhetorisch wenig versiert — über Trainings- und Ernährungsregeln des Bodybuilders..."

Diese kleine Anekdote zeigt, dass auch ich nicht als Rhetoriker vom Himmel gefallen bin und dass offensichtlich auch acht Semester Germanistik für eine wirklich gute Rhetorik noch nicht ausreichend waren.

Mein Wunsch ist, auf meiner Schulung mutige Unternehmer begrüssen zu dürfen, die nicht „wie bislang weitermachen wollen" (Bill Bryson, Sommer 1927), sondern die sich vorgenommen haben, durch eigene kluge Entscheidungen die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft zu stellen.

Können Einzelstudios zukünftig überleben?

Teil IV

Ausgangspunkt dieser Artikelreihe war eine Podiumsdiskussion der FITNESS TRIBUNE anlässlich der Expo Basel mit dem Titel „Können Einzelstudios zukünftig überleben". Dort war, obwohl der Markt boomt, die Stimmung verhalten. Es schien, als betrieben die Einzelstudios immer grösseren Aufwand, jedoch nicht für mehr Wachstum, sondern zur Abwendung von Verlusten. Oft ein Zeichen dafür, dass ein bestehendes Geschäftsmodell seinen Zenit überschritten hat. Als Reaktion darauf habe ich in drei Schritten einen Lösungsweg aufgezeigt, mit dem sich die Einzelstudios auch für die nächsten 20 Jahre zukunftsorientiert am Markt aufstellen können. Die drei Schritte lauten:

1. Die Verschiebung der Wertschöpfung von der Vermietung von Trainingsgeräten auf die Trainerdienstleistung (Teil I dieser Artikelreihe).

2. Als Voraussetzung dafür die Umstellung der Trainerdienstleistung auf ein skalierbares Geschäftsmodell (Teil II dieser Artikelreihe) sowie

3. die Entwicklung kostenintensiver „Beratungs- und Betreuungsschleifen" hin zu einem geldwerten „Bildungskonzept", mit dem wirtschaftlich relevante Umsätze allein aus der Dienstleistung zu erzielen sind. (Teil III dieser Artikelreihe).

Die grösste Beachtung fand sicher der zweite Teil: Die Umstellung der Trainerdienstleistung auf ein skalierbares Geschäftsmodell. Aber das allein ist nicht die Lösung. Zwar würden die Clubs durch die vernünftige Organisation ihrer Betreuungsarbeit viel Zeit und Geld sparen, nur Geld verdienen liesse sich damit allein noch nicht. Um aus der Trainerdienstleistung Umsätze generieren zu können, muss sie sich auch inhaltlich ändern. Die bisherigen Traineraufgaben, namentlich die Einweisung an Trainingsgeräten, Übungskorrekturen und das Schreiben von Trainingsplänen mag den Trainern zwar als Trainerdienstleistung erscheinen, die Kunden jedoch empfinden das als Service. Mit diesen Serviceleistungen war in den letzten 30 Jahren kein Geld zu verdienen und damit wird auch in Zukunft kein Geld zu verdienen sein. Auch nicht, wenn dieses zeit- und kostenintensive Serviceangebot zukünftig in Gruppen stattfinden wird. Wer mit Trainerdienstleistung Geld verdienen möchte, der wird sie auch inhaltlich völlig neu erfinden müssen. Warum, das beschreibe ich in diesem vierten Teil meiner Artikelreihe:

Es besteht Einigkeit darin, dass die grossen wirtschaftlichen Erfolge der Fitness-Branche in den letzten 30 Jahren nicht durch die hohe Qualität der Trainerarbeit erzielt wurden, sondern durch eine Professionalisierung des Marketings. Zwar haben diese Strategien ihre Wirkung heute weitestgehend eingebüsst, damals aber wurden aufgrund der grossen Erfolge offenkundige Fehler in diesen Strategien billigend in Kauf genommen. Einer der Fehler lag darin, dass die Trainer ihre Kunden trotz steigender Mitgliedszahlen weiterhin einzeln ins Training einführten, obwohl die Versprechen, die man den Kunden gab, mit Einzelterminen gar nicht erfüllbar waren. Wann zum Beispiel käme ein Mitglied bei 1500 Mitgliedern das nächste Mal in den Genuss eines „Einzeltermins", wenn alle Kunden das Angebot nutzen würden? Die Marketing-Strategien der Vergangenheit beruhten also entweder auf einem Rechenfehler oder man ging von vornherein davon aus, dass die Kunden die Termine nicht nutzen würden. In den 90er-Jahren nannte man das eine „Mischkalkulation". Nun muss für eine Mischkalkulation allerdings auch die Mischung stimmen. Das heisst, dass die Rechnung nur aufgehen wird, solange die Einzelstudios insbesondere jene Klientel nicht verlieren, die ihre „Beratungs- und Betreuungsleistungen" gar nicht in Anspruch nimmt. Eine paradoxe Situation, die über die letzten drei Jahrzehnte hinweg nur funktionierte, weil es zum Einzelstudio noch keine wirkliche Alternative gab. Heute jedoch geraten die Einzelunternehmen durch den Discount unter zunehmenden Wettbewerbsdruck und begehen dabei einen grossen Fehler, indem sie zur Rechtfertigung ihrer Preisstruktur ihre „Beratungs- und Betreuungsleistungen" mehr und mehr zu ihrer

#EFFEKTIVITÄT

VERMEIDEN Sie KOMPETENZFALLEN durch effektiven TRAINEREINSATZ.

Andreas Bredenkamp, Erfolgreich trainieren, Bünde, 1990.
Das Trainingshandbuch mit Ihrem Logo als „Drehbuch" für Ihre Kurse.

Andreas Bredenkamp
Mehrwert durch mehr Wissen

„Die Menschen wollen die Sinnhaftigkeit verstehen von dem, was sie tun."

EFFI KOMPODIETAS

Design by [KB] Strategie & Design ©

„Kernkompetenz" erklären. Aber ist es wirklich eine kluge Idee, eine Dienstleistung als Kernkompetenz auszuwählen, die für den Club wirtschaftlich nur funktioniert, wenn die Mehrzahl der Kunden sie nicht in Anspruch nimmt?

In der Wirtschaft ist die Idee einer „Kernkompetenz" längst nicht mehr unumstritten, da sie durch die sich ändernden Kundenansprüche schnell in einer „Kompetenzfalle" enden kann. Die Gefahr einer Kompetenzfalle droht immer dort, wo sich ein Unternehmen — oder eine ganze Branche — unter zunehmendem Wettbewerbsdruck mehr und mehr auf diese eine „Kernkompetenz" verlässt. Die Falle schnappt zu, wenn eine kritische Masse an Kunden genau diese Leistungen plötzlich nicht mehr als notwendig erachtet. In der Falle sitzt das Unternehmen dann, weil es keine Alternative mehr hat, um auf diese neue Situation noch angemessen reagieren zu können. Entweder brechen ihm die hohen Personalkosten das Genick oder es entlässt seine Mitarbeiter und verliert damit genau die Kompetenz, mit der es sich seinen dauerhaften Wettbewerbsvorteil erhoffte. Keine Alternativen mehr zu haben heisst, in der Falle zu sitzen.

Um nicht in die Kompetenzfalle zu tappen, reicht es nicht aus, die herkömmliche Trainerarbeit in Gruppen durchzuführen, denn die übliche Form der „Kundenberatung und -betreuung", die vornehmlich das „Erstellen von Trainingsplänen" und „Geräteeinweisungen" umfasst, erfüllt alle Voraussetzungen, um in einer Kompetenzfalle zu enden. Die Einweisungen an den Geräten — insbesondere an elektronischen Geräten — werden sich zum Beispiel deshalb erübrigen, weil wir spätestens seit Steve Jobs wissen, dass elektronische Lösungen darauf ausgelegt sind, selbsterklärend zu sein. Warum sollte ein Unternehmen Geld in elektronische Geräte investieren, wenn die monatlichen Kosten für die Einweisung an den Geräten weit höher liegen als die Kosten für die Leasingrate der Geräte? Niemand muss einem 15-Jährigen heute noch sein Handy, seinen Computer oder ein Navigationsgerät erklären. Und die „Digital Natives" von heute werden die „Fitness Natives" von morgen sein. An selbsterklärenden Trainingsgeräten zu trainieren wird für sie so selbstverständlich sein, wie es der Umgang mit ihrem Handy ist. Einen Trainer benötigt dafür niemand mehr.

Noch entscheidender ist es, dass die Einzelstudios nicht im Erstellen von Trainingsplänen ihre Kernkompetenz sehen. Denn der Internet-Markt, mit dem sie dort in Wettbewerb treten, folgt anderen Gesetzen. Bisher waren die Einzelstudios an Wettbewerber gewöhnt, die ein ähnlich lineares Wachstum aufwiesen wie sie selbst. Auf den neuen Märkten ist der Fitnessclub jedoch mit Geschäftsmodellen konfrontiert, die wie ein Distanzschuss funktionieren: Die Kugel trifft, bevor man den Knall hört. Die Wirtschaft bezeichnet das als *disruptive Geschäftsmodelle*. Laut Wikipedia handelt es sich um „*Innovationen*, die die Erfolgsserie einer bereits bestehenden Technologie oder Dienstleistung teilweise ersetzen oder vollständig vom Markt verdrängen." Die neuen Märkte entstehen dabei „für die etablierten Anbieter unerwartet und sind zuerst, besonders aufgrund ihres zunächst kleinen Volumens oder Kundensegmentes, uninteressant. Sie können jedoch im Zeitverlauf ein starkes Wachstum aufweisen und vorhandene Märkte bzw. Dienstleistungen teilweise oder auch komplett verdrängen." Eine derart explosionsartige Entwicklung nennt die Wirtschaft **exponentielles Wachstum**.

Ein disruptives Geschäftsmodell mit exponentiellem Wachstum ist das Geschäftsmodell des Bloggers. Er verkauft für kleines Geld Trainingspläne an einen riesigen Markt und erzielt hohe Gewinne dort, wo der Einzelclub nur Kosten produziert. Als exponentiell bezeichnet man das Wachstum im Online-Geschäft, weil es sich eben gerade nicht um einen neuen Wettbewerber handelt, sondern der Wettbewerb seit Jahrzehnten besteht. Denn wenn sich heute die Kids ihre Trainingspläne für kleines Geld aus dem Netz herunterladen und ihre Helden nicht die Trainer, sondern die Blogger sind, hat das eine lange Tradition. Die Blogger der 80er-Jahre waren unter anderem die *Sportrevue* und die *Sport & Fitness*. Dort holten sich die Ambitionierten von damals ihre Trainingsanregungen schon genauso wie es heute fast alle Kunden im Internet tun. Damals war der Wettbewerb für die Einzelclubs jedoch „aufgrund seines zunächst kleinen Volumens oder Kundensegmentes uninteressant." Heute jedoch verleiht das Internet diesen Konzepten die Fähigkeit zu exponentiellem Wachstum und lässt das Schreiben von Trainingsplänen durch Fachkräfte im Fitnessclub zu einem existentiellen Fehler werden. Ein Fehler, auf den ich 1993 in meinem Buch „Das Trainerkonzept" bereits hingewiesen habe. Ich schrieb dazu:

> In der Regel erhalten die Mitglieder ihr Trainingsprogramm vom Trainer. Fortan stehen deren Programme im Wettbewerb zu vielen anderen Trainingsprogrammen, die die Mitglieder aus unterschiedlichsten Quellen beziehen; aus Zeitschriften, [. . .], aber auch Fachbücher und Videoproduktionen liefern unterschiedlichste Ideen zum Training. [. . .] Aus eben diesem Grunde gehört das Schreiben von Trainingsprogrammen nicht in den Tätigkeitsbereich des Trainers. Der Trainer ist vielmehr derjenige, der für seine Mitglieder die Voraussetzungen schafft, sich das eigene Programm selbst zu schreiben. [. . .] Die Hauptaufgabe des Trainers besteht also nicht im Schreiben, sondern im Beurteilen von Programmen.
>
> Andreas Bredenkamp, Das Trainerkonzept, 1993, S. 126 — 127

Offensichtlich ist also auch das „Schreiben von Trainingsplänen" als Kompetenz — geschweige denn als Kernkompetenz — ungeeignet. Jede x-beliebige Fitness-App liefert spannende Alternativen — und dieses heute schon vielfältige Angebot an Apps wird nicht etwa irgendwann vom Markt wieder verschwinden, sondern weiterhin exponentiell wachsen.

Ich hoffe, ich konnte mit diesem 4. Teil meiner Artikelreihe zeigen, dass es nicht reichen wird, die Trainerdienstleistung durch Skalierbarkeit effizienter zu gestalten, sondern dass es zudem nötig sein wird, sie zur Vermeidung einer Kompetenzfalle auch inhaltlich neu aufzubauen. Die Trainerdienstleistung der nächsten 20 Jahre wird erst dort beginnen, wo die Menschen die entsprechenden Voraussetzungen bereits haben. Dort, wo sie bereits wissen, wie man die Geräte bedient, wo sie die Übungen beherrschen und sich ihr Trainingsprogramm selbst schreiben können — oder wahlweise auf eine geeignete, spannende App zurückgreifen dürfen. Für die Trainer werden Geräte und Apps nichts anderes darstellen, als Werkzeuge, die sie für ihre Arbeit nutzen.

Mir selbst soll meine Artikelreihe für eine richtige Erwartungshaltung dienen, mit denen die Teams meine Schulungen besuchen. Mir geht es nicht darum, ihre Arbeit in Frage zu stellen, sondern konstruktiv Lösungen für die hier beschriebenen Herausforderungen zu liefern.

Können Einzelstudios zukünftig überleben?

Teil V

Auf dem letzten INLINE-Kongress hat Rene Kalt von der MIGROS das Problem der Einzelstudios in einer einzigen Grafik auf den Punkt gebracht:

Die Menschen erkennen den Unterschied zwischen Discount und Premium nicht (mehr).

Den Discounter darf das freuen, dem Einzelstudio kann es das Genick brechen. Denn nach Porter gibt es letztendlich nur zwei Wettbewerbsstrategien, zwischen denen Unternehmen wählen können. Das eine ist die „Kostenführerschaft", das andere die „Differenzierung". Für eine dieser beiden Strategien muss sich das Unternehmen entscheiden. Mischformen bedeuten Mittelmass und funktionieren deshalb nicht.

Ein typisches Beispiel für die „generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter" ist der Wettbewerb zwischen ASS-Ratiopharm und Aspirin. Ratiopharm setzt auf Kostenführerschaft; an „Differenzierung" ist dem Generikum nicht gelegen. Im Gegenteil, es macht alles genauso wie das Original — nur billiger. Damit belässt Ratiopharm das Problem der „Differenzierung" bei Bayer. Das Original muss darstellen, wo der Unterschied liegt. Kann es das nicht, geht es unter. Bayer wird das nicht umbringen, die Einzelstudios unter Umständen schon. Denn was unterscheidet das Einzelstudio wirklich vom Discounter?

Roger Gestach beschreibt in seinem Artikel „Training beim Discounter — ein Selbsttest" Erkenntnisse und Empfindungen, die er als Kunde eines Discounters gewinnen durfte. So empfand er das Discount-Angebot als „ein faires System", in dem „bezahlt wird, was gewünscht wird". Er schreibt weiter:

„Die Trainingsanweisungen, die ich dort mit einem Ohr jeweils mitgehört habe, waren sehr kompetent. Die Mitarbeiter, die dort arbeiten, hätte ich früher auch bei mir eingestellt. Man kann also weder sagen, dass Mitarbeiter [des Discounters] schlechter arbeiten würden, noch eine schlechtere Qualität bestünde, was die Unterstützung beim Training anbelangt. [...] Auch beim Nachwuchs zeigt sich das gute Qualitätslevel der Firma; sind doch zahlreiche Lehrlinge unter den Nominierten für die Swiss Skills. [...]

Ein Vorurteil, welches sich stark in meinem Kopf manifestiert hatte war, dass in einem Discount-Fitnesscenter sehr viele Ausländer und junge Menschen trainieren, was mich stören würde. Nein, das war nicht der Fall! Klar ist das Zielpublikum jünger als in anderen Studios und es hat ein wenig mehr Ausländer. Ich empfand dies aber überhaupt nicht als störend und fühlte mich sehr wohl."

Zusammengefasst bot der Discounter Roger Gestach, Herausgeber der FITNESS TRIBUNE und ehemals selbst Geschäftsführer mehrerer Premium-Fitnessanlagen, „ein gutes Trainingserlebnis zum kleinen Preis."

Offensichtlich ist also weder die Ausstattung der Anlage, noch das Publikum, ja, noch nicht einmal die Qualität in der Trainingsbetreuung als Differenzierungskriterium wirklich belastbar. Der Discounter macht inzwischen alles genauso gut — nur billiger. Und deshalb verbleibt es beim Einzelstudio darzustellen, wo der Unterschied liegt. Kann es das nicht, geht es unter.

Differenzierung zielt auf Alleinstellung ab. Deshalb taugt als Differenzierungskriterium nur, was das Einzelstudio allein kann; und wenn nicht, dann zumindest was es am besten kann. Damit bleibt für die Auswahl eines geeigneten Differenzierungskriteriums kein grosser Spielraum. Letztlich kommt nur in Betracht, was ausschliesslich an Trainingsgeräten geht — oder zumindest am besten.

Der Fitnessclub als „Gesundheitsanbieter" scheidet damit aus. Denn geht Gesundheit nur an Trainingsgeräten? Erst heute las ich in der Süddeutschen Zeitung (SZ) über eine Studie, die unter dem Titel „Jeder Dritte weltweit bewegt sich zu wenig" veröffentlicht wurde. In

#DIFFERENZIERUNG

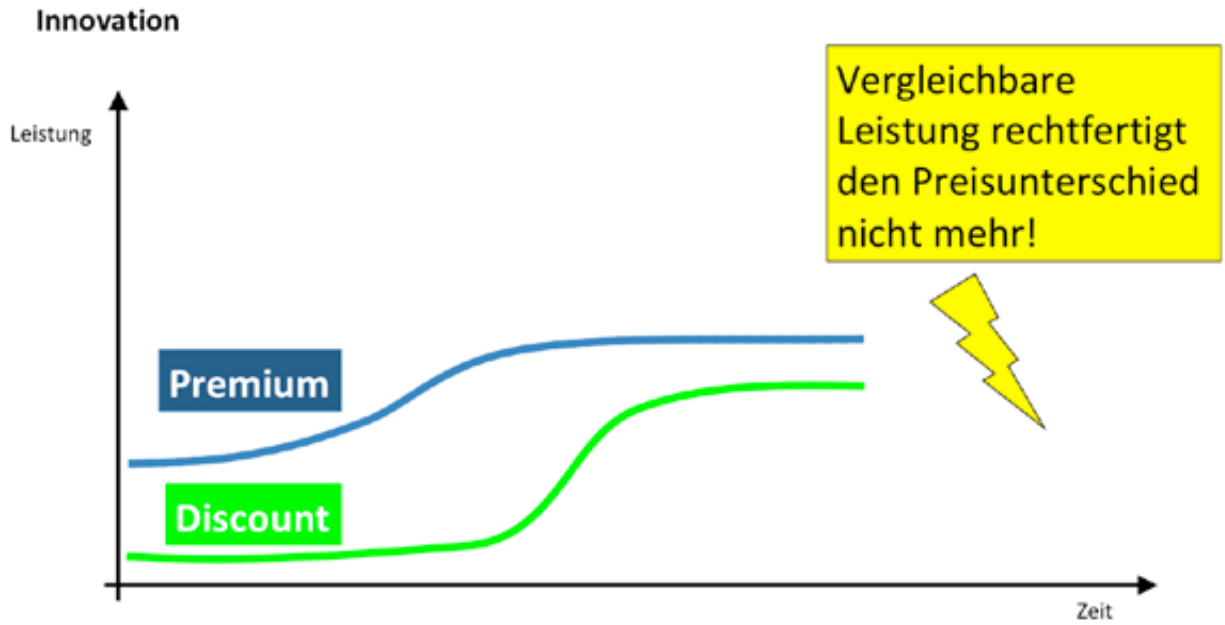
KONZENTRIEREN
Sie sich auf Ihr
KERNGESCHÄFT.

Andreas Bredenkamp
Mehrwert durch mehr Wissen

„Unser Gehirn erlaubt uns langfristig nur, was wir gern tun."

PROF. DR. MED. ELKE ZIMMERMANN

Design by [K8] Strategie & Design ©



Vortrag von Rene Kalt auf dem INLINE-Kongress im November 2017

dem Artikel werden die katastrophalen gesundheitlichen Folgen des Bewegungsmangels beschrieben. Klingt gut, wenn nicht gleich der nächste Satz lauten würde:

„Bereits 75 Minuten Joggen oder 150 Minuten Radfahren in der Woche reichen aus, [um sich die für die Gesundheit ausreichende Bewegung zu verschaffen]."

Gesundheit ist als Differenzierungskriterium also offensichtlich nicht nur im Wettbewerb zum Discounter ungeeignet, Gesundheit taugt als Alleinstellungsmerkmal noch nicht einmal im Wettbewerb zum Joggen oder Radfahren. Ebenso wenig besteht es im Wettbewerb zu Arzt oder Therapeuten, zu Operation oder Reha, zu Diät oder gesunder Ernährung. Gesundheit scheidet damit als Alleinstellungsmerkmal aus.

Und auch der Fitnessclub als „Bewegungsanbieter" schafft keine Differenzierung. Zwar gelingt damit immerhin die Abgrenzung zu „Arzt" oder „Ernährung", zum „Joggen und Radfahren" aber immer noch nicht. Bewegung erklärt noch nicht einmal den Unterschied zur Arbeit im eigenen Garten, geschweige denn zum Leistungsangebot des Discounters.

Markenstrategie, so die Experten von Markentechnik-Consulting.de, „ist kein kundenorientiertes Wunschkonzert. Wer nur Kundenwünsche erfüllen und es allen Recht machen will, landet unweigerlich im Mittelmass des Marktes. [...] Wer [dagegen] eine wirklich starke Markenposition erringen will", so die Experten weiter, „braucht den Mut zur Differenzierung und muss sich befreien von den falsch verstandenen Zwängen des Marktes."

Als erster erkannte das Werner Kieser, der seine letzten Räder denen unter seinen Kunden schenkte, die glaubten, nicht ohne auszukommen, um sich zu 100 Prozent auf den „starken Rücken" zu konzentrieren. Er liess sich von seinen Kunden die Bereitstellung von Rädern nicht aufzwingen, denn auch im Bereich „Ausdauer" ist das Training im Fitnessclub immer nur die kostenintensivere Alternative zum Laufen oder Radfahren in der Natur. Kieser konzentrierte sich auf das, was der Fitnessclub allein oder am besten kann und verlieh seinen Anlagen damit ein Profil, mit dem er nicht nur eine Kette innerhalb der Fitnessbranche gründete, sondern er erschuf neben der Fitnessbranche eine eigene Kategorie. Kieser ist kein Fitnessclub, Kieser ist Kieser.

Auch INJOY gelangte zu dieser Erkenntnis und setzte auf „betreutes Muskeltraining". Damit steht auch INJOY für das, was der Fitnessclub allein oder am besten kann, nämlich Kraft-Training. Beide — KIESER als auch INJOY — wissen, dass die Abgrenzung zum Wettbewerb nicht Aufgabe des Kostenführers ist, Differenzierung ist Aufgabe des Premiumanbieters. Er muss den „Preisunterschied rechtfertigen", nur so kann er am Markt bestehen und bestenfalls von den Kostenführern noch profitieren.

Meine Empfehlung für die Einzelstudios lautet, sich nicht auf den „Rücken" zu beschränken und sich vor allem nicht auf die «Trainingsbetreuung» zu reduzieren, sondern sich mit allen ihren Fähigkeiten zu konzentrieren auf das beste Trainingsergebnis. Die Ergebnisse des Krafttrainings sind spürbar, sichtbar und messbar. Den grössten Kraftzuwachs bei geringstem Aufwand und in kürzester Zeit, das ist das Premiumergebnis, mit dem sich das Einzelstudio gegen den Kostenführer durchsetzen wird. Denn was am Ende zählt, ist immer das Ergebnis.

Die Chance für das Einzelstudio sehe ich in dem glücklichen Umstand, dass der Discounter Training gar nicht anbietet. Er stellt Trainingsmöglichkeiten zur Verfügung. Die Verantwortung für den Trainingserfolg liegt beim Kunden. Der Discounter ist wie eine Autowerkstatt, die nicht Autos repariert, sondern die Halle, Hebebühne und Werkzeuge zur Verfügung stellt. Bildlich gesprochen repariert das Einzelstudio die Autos und übernimmt für die Reparatur auch die Garantie. Wenn der Einzelclub das schafft, liefern ihm die Discounter zukünftig die Kunden.

Können Einzelstudios zukünftig überleben?

Teil VI

Einzelstudios, die in ihrer Geräteausstattung einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil sahen, sehen sich enttäuscht. Die Discounter rüsten fleissig auf. Auch bei ihnen steht inzwischen, was an elektronischen Geräten gut und teuer ist. Wahrscheinlich wird die Ernüchterung noch grösser werden, wenn den Geräten schon bald die Trainer folgen. Im schlimmsten Fall die eigenen. Denn ohne dass es die Einzelstudios so richtig wahrgenommen haben, ist auch ihre „Kernkompetenz: Trainingsbetreuung" längst integrierter Bestandteil im Leistungsangebot des Discounters geworden. Und spätestens mit der vergleichbar guten Trainingsbetreuung erkennt der Kunde den Unterschied zwischen Discount und Einzelstudio gar nicht mehr. Damit wird das Einzelstudio zur Teilmenge des Discounters. Denn alles, was das Einzelstudio kann, kann der Discounter jetzt auch, aber er kann noch mehr, und er kann alles billiger (vgl. dazu den „Selbsttest beim Discounter" von Roger Gestach im 5. Teil meiner Artikelreihe).

Wenn ich von aussen auf diese Situation schaue, empfinde ich Bedauern. Schliesslich waren es die Einzelstudios, die für den Fitnessmarkt die Infrastruktur schufen. Ihre Strassen sind es, auf denen heute alles rollt. Und nun sind gerade sie auf dem besten Wege, sich diesen Markt entreissen zu lassen, weil ihnen der Mut fehlt, alte Strategien, mit denen sie in den vergangenen Jahrzehnten erfolgreich waren, loszulassen für etwas wirklich Neues.

Mit „Neu" meine ich keine neuen Absatzstrategien. Wo Differenzierung das Problem ist, bedarf es keines neuen Marketings, sondern einer neuen Produktstrategie. Ein Beispiel dafür ist SAP. War es für Software-Häuser früher üblich, ihren Firmen-Kunden für ihre Arbeitsprozesse die Software zu schreiben, schrieb SAP ihren Kunden den Arbeitsprozess und entwickelte dafür die Software. Nur eine kleine Veränderung in der Herangehensweise, mit der sich SAP einen Weltmarkt erschloss. Die Veränderungen im Unternehmen sind allerdings drastisch. Eine neue Produktstrategie stellt oft alles auf den Kopf. Eventuell muss das Unternehmen einen völligen Neustart riskieren. Dazu ist nur bereit, wer erkennt, dass er andernfalls unterliegen wird. Und genau danach sieht es für die Einzelstudios aus. Die Waffen im Wettbewerb zu Internet und Discount sind so ungleich verteilt, dass man diesen „Wettbewerb nur gewinnt, indem man ihn verlässt" (Hans-Jürgen Hartauer).

Den Wettbewerb verlassen, sich neu aufstellen, und dort wieder einsteigen, wo man ihn auch gewinnen kann. Wer das für eine gute Idee hält, der nimmt den Druck am besten dort heraus, wo er entsteht, und zwar in der Bereitstellung von Geräten. Früher nämlich erzielten die Einzelstudios aus der Bereitstellung der Geräte ihre Haupteinnahmen, während sie ihre Kompetenzen hergaben, als handele es sich dabei um ein Give-away. Warum sollten sie es nicht auf den Kopf stellen, indem sie ihre Geräte hergeben, als seien sie das Give-away, und ihre Einnahmen generieren aus ihren Kompetenzen? Denn auf dem Kompetenzmarkt kann das Einzelstudio alles, was der Discount auch kann, aber es kann noch mehr, und es kann alles besser. (Siehe Abb.)

An Trainingsgeräten trainieren werden die Menschen in Zukunft überall können. Sie können beim Discounter trainieren, zuhause oder auf der Arbeit, unter Umständen sogar während der Arbeitszeit. Bleiben wird das Problem, dass sie es nicht tun. Und genau darin liegt für die Einzelstudios die Chance. Bei seiner Eröffnungsrede zum INLINE-Kongress 2018 sagte Stephan Pfitzenmeier, die Fitnessbranche habe eine Marktdurchdringung von etwas mehr als 12 Prozent erreicht. Für eine Massenbewegung hielten Wirtschaftsexperten jedoch 15 Prozent für erforderlich. Gemessen

#KOMPETENZ

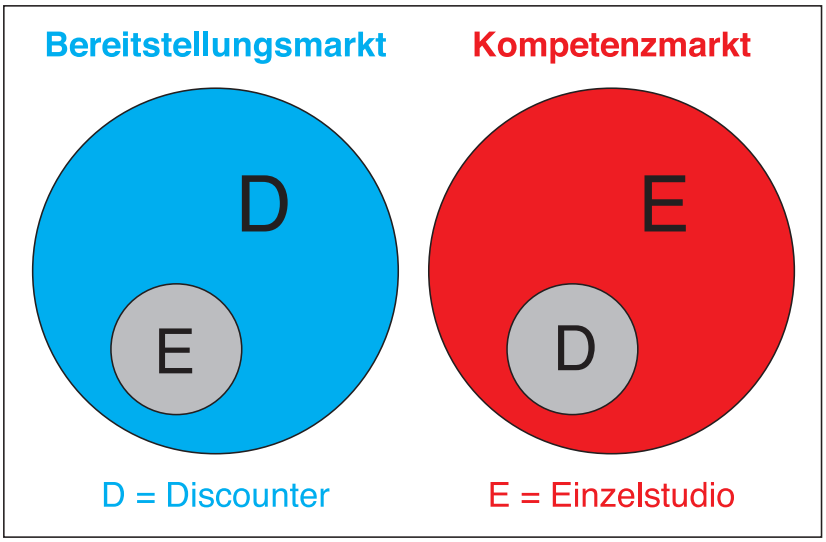
EROBERN Sie sich WACHSTUMSCHANCEN auf dem KOMPETENZMARKT.

Andreas Bredenkamp
Mehrwert durch mehr Wissen

„Durch die Digitalisierung wird die Trainerarbeit erstmalig an ihrem Erfolg gemessen."

MARIO GÖRLACH

Design by [KB] Strategie & Design ©



an dem, was kommt, trainieren also noch nicht viele Menschen, sondern es geht gerade erst los. Waren es vor 35 Jahren in einer einzigen Stadt vielleicht ein paar hundert Menschen, die sich für das Thema „Muskeltraining" interessierten, sind es heute bereits Tausende und es werden schon sehr bald Zehntausende sein. Das lässt sich vorhersagen, weil über 90 Prozent der Menschen noch gar nicht realisiert haben, dass wir dank unserer medizinischen Versorgung eine potentielle Lebenserwartung erreicht haben, für die unsere Muskeln gar nicht ausgelegt sind. Nicht jedenfalls ohne die entsprechende Pflege. Für die Zahnpflege ist das lange erkannt. Die Lebensdauer unserer Zähne läge ohne zahnmedizinische Vorsorge und Zahnplege nur bei ca. 40 Jahren. Dass die „Muskelpflege" unter Umständen jedoch noch viel wichtiger ist, wissen die Menschen noch lange nicht. Die 30jährigen haben heute schon nicht die Kraft, die sie mit 80 bräuchten, um 100 Jahre alt werden zu können. Deshalb müssen sich die Wahrheiten zum Thema Muskelpflege noch ändern. Und in diesem Paradigmenwechsel dürfen die Einzelstudios ihre Chance sehen.

Es ist ein Irrtum zu glauben, die Discounter machten den Markt kaputt. Im Gegenteil: Sie helfen uns, die für die Massenbewegung entscheidende 15 Prozent-Marke einfacher und schneller zu erreichen. In der Vergangenheit haben die Einzelstudios die Infrastruktur für den Fitnessmarkt allein erschaffen müssen. Heute sollten sie sich im weiteren Ausbau der Strassen vom Discount nicht nur unterstützen lassen, sondern sie sollten auch deren Strassen für sich selber nutzen, indem sich darauf konzentrieren, noch viel mehr Menschen auf die Strasse zu bringen. Wenn sie ihr Geld damit verdienen, dass sie nicht nur die eigenen Mitglieder unterrichten, sondern auch die Mitglieder der Discounter und die Menschen, die zuhause oder in den Firmen trainieren, sprengen sie die Grenzen ihrer eigenen vier Wände und können wieder vom gesamten Markt profitieren. Indem sie nicht nur mit der Bereitstellung ihres Marktplatzes, sondern auch auf ihrem Marktplatz Einnahmen generieren, erzielen sie genau die Marge, die sie gegenüber dem Discounter befähigt, in der Bereitstellung von Trainingsgeräten wieder wettbewerbsfähig zu werden. Vielleicht schaffen sie es, ihre Wettbewerbssituation so zu entspannen, dass sie sich den Discounter schon bald nicht mehr auf den Mond wünschen, sondern auf die andere Seite vom Parkplatz. Und das wäre gut so, denn wahrscheinlich wird dort auch schon bald einer stehen.

Auf dem Kompetenzmarkt hat das Einzelstudio eindeutig die besseren Chancen, aber das heisst nicht, dass es hier einfacher wird. Hier gewinnt nicht der billigste, sondern der beste. Und im Wettbewerb darum, der beste zu sein, misst sich das Einzelstudio am Internet. Damit hängt auch hier die Messlatte hoch. „Die Online-Industrie und die Trackerhersteller", so Mario Görlach, „haben es geschafft, dass die Menschen erstmalig über ihren Körper mehr wissen wollen als über ihr Auto. Ihr Tracker zeigt ihnen, ob ihr Training Erfolg bringt oder nicht. Mit der Erfolgskontrolle durch die App wird der Trainer von seinen Kunden für den Erfolg als auch den Misserfolg verantwortlich gemacht. Deshalb werden die Trainer, die für die Trainingsergebnisse ihrer Kunden nicht die Verantwortung übernehmen, von ihren Kunden entlassen."

Der Begriff „Kompetenz" umfasst das „Wissen", das „Können" und auch das „Wollen". Dementsprechend ist die Kompetenz des Trainers nicht mit seinem „Fachwissen" zu verwechseln. „Trainerkompetenz" umfasst neben dem Fachwissen des Trainers ebenso dessen Fähigkeiten, sein Wissen zu vermitteln sowie seine „Innere Haltung", dies auch zu tun. Damit zeichnet sich ein hervorragender Trainer nicht durch sein Wissen aus, sondern durch die hohe „Trainingskompetenz", über die seine Kunden verfügen. Seine Kunden vertrauen nicht einer App und überprüfen mit der App die Aussagen des Trainers, sondern sie haben das Vertrauen in ihren Trainer, um mit ihm die Fragen zu diskutieren, die sich ihnen in der Auseinandersetzung mit ihrer App ergeben.

Für den Futuristen und Chief-Designer von SAP, Martin Wezowski, ist der Mensch in seiner Auseinandersetzung mit der (digitalen) Technik, „eine Mischung aus maschineller Intelligenz und menschlicher Kreativität". In einem Interview mit t3n bezeichnete er ihn als „Hum:achine". Wobei den Menschen nicht vorrangig sein Wissen auszeichnet, in dem er immer mehr von der maschinellen Intelligenz profitiert, sondern von seiner „Neugier und Sinnsuche". Wir werden zum Mars fliegen, „nicht weil ein Algorithmus das geraten hat — sondern weil wir neugierig sind, was auf dem Mars los ist." Und aus diesem Grund wird trotz aller digitalen Möglichkeiten der Trainer im Einzelstudio nicht ersetzbar sein. So wie in einer Klinik die Top-Qualität in der technischen Ausstattung einfach nur vorausgesetzt wird, hängt der Ruf der Klinik aber vor allem vom Ruf seiner Ärzteschaft ab. Ebenso wird der Ruf des Trainers im Einzelstudio immer das entscheidende Differenzierungskriterium des Einzelstudios gegenüber dem Discount sein.

#INNOVATION

BRINGEN Sie mehr MOBILITÄT in Ihr GESCHÄFTSMODELL.

Andreas Bredenkamp
Mehrwert durch mehr Wissen

„Tragen Sie Ihre Inhalte aus Ihrem Studio hinaus und werden Sie Fitnessbotschafter in Ihrem Einzugsbereich."

ANDREAS BREDENKAMP

Die Zukunft der Einzelstudios

„2017 setzte die deutsche Fitnessbranche ihren Wachstumskurs fort." Laut Pressemitteilung der Unternehmensberatung Deloitte erreichte sie „mit einem Gesamtumsatz von 5,2 Milliarden Euro neue Spitzenwerte. [...] Besonderen Auftrieb verzeichneten dabei vor allem die Formate Discountfitness und Mikrostudios, die im Wesentlichen von Ketten betrieben werden. Dadurch vollzog die Branche eine weitere Konsolidierung. [...] Den mit 54 Prozent höchsten Anteil am Branchenumsatz haben jedoch unverändert die Einzelstudios. Mit minus 1,1 Prozentpunkten ist er jedoch leicht rückläufig."

Die Branche boomt. Allerdings profitieren die Ketten, während die Einzelstudios Einbussen hinnehmen müssen. Wie ist diese Entwicklung zu werten? Stecken die Einzelstudios in einer vorübergehenden Krise oder sind die Zahlen von Deloitte Ausdruck einer Tendenz? Dann nämlich wäre es mit der grossen Zeit der Einzelstudios vorbei.

Nur noch wenige Studio-Betreiber glauben an eine vorübergehende Krise. Sie haben den Kampf gegen den Discount aufgenommen, indem sie auf Qualität als Differenzierungskriterium setzen. Sie glauben daran, dass Qualität sich letztlich durchsetzen wird. Allerdings steht Qualität im Verhältnis zum Preis und im Verhältnis zu den unschlagbar günstigen Preisen des Discounters ist dessen Qualität kaum zu toppen. Selbst wenn es den Einzelstudios gelänge, eine Qualität abzuliefern, die den Preisunterschied rechtfertigen würde, würde es ihnen schwer fallen, diese Qualität am Markt auch entsprechend zu kommunizieren. Deshalb glaube ich nicht, dass Qualität im Wettbewerb zum Discounter ein geeignetes Differenzierungskriterium sein wird.

Andere Betreiber versuchen, dem Wettbewerb mit dem Discount zuvorzukommen, indem sie selbst einen Discountmarkt im Einzugsbereich ihres Premiumclubs eröffnen, um den Ketten die Markteintrittsbarriere zu erhöhen. Wahrscheinlich aber wird der Markt für die Ketten damit eher noch interessanter werden. Discounter entwickeln keine Märkte, sie übernehmen den Markt – mit Vorliebe Märkte, die von Einzelunternehmern gut vorbereitet wurden. Sie positionieren sich den Einzel-Discountern direkt gegenüber und konfrontieren sie solange mit noch besseren Angeboten bei noch günstigerem Preis, bis diese aufgeben müssen. Deshalb hat die Mehrheit der Betreiber, vor allem in den Städten, den Kampf innerlich bereits aufgegeben. Sie bewerten die Rückläufigkeit der Einzelstudios nicht mehr als vorübergehende Krise, sondern als einen Trend, der nicht mehr zu stoppen sein wird. Sie spüren, dass sie höheren Aufwand nicht mehr betreiben für mehr Wachstum, sondern lediglich noch zur Abwendung von Verlusten. Und sie wissen, dass das ein untrügliches Zeichen ist für einen Konjunkturzyklus, der seinen Zenit überschritten hat.

In Zyklen denkt auch Jeff Bezos, wenn er im vergangenen Jahr die Welt mit seiner Aussage überraschte, Amazon werde untergehen. Der Zyklus eines Unternehmens wie Amazon, so Bezos, betrage realistisch 30+ Jahre und nicht etwa 100+ Jahre. Wendete man Wirtschafts-Zyklen auf die Einzelstudios an, gäbe auch diese Betrachtungsweise keinen Anlass zum Optimismus. Die von Kondratjew entdeckten Konjunkturzyklen werden mit einer Dauer von 40 bis 60 Jahren angegeben. Da das erste Einzelstudio 1955 eröffnet wurde, ist es vielleicht kein Zufall, dass die grosse Zeit der Einzelstudios auch für in Zyklen denkende Analysten vorüber ist.

Beendet werden Konjunkturzyklen durch Innovationen, die Engpässe lösen und damit neue Zyklen auslösen. Dieser zyklische Verlauf ist bildlich mit einer Telefonzelle im Handyzeitalter zu beschreiben. Zuerst fühlt sich ein kleiner Ort schon ein wenig als Stadt, weil er mit der ersten Telefonzelle auf seinem Marktplatz Anschluss an die grosse, weite Welt gefunden hat. Zwar sind die Gespräche teuer, aber dennoch bilden sich Schlangen davor, sodass Privilegierte sich einen Anschluss nach Hause legen lassen. Für die steigende Zahl der Privatanschlüsse gibt es zu den Ferngesprächen nun auch Ortstarife und so entwickelt sich ein Geschäftsmodell für die fernmündliche

Design by [KB] Strategie & Design ©

Kommunikation. Erst die Handys als Innovation machen diesem Geschäftsmodell den Garaus. Denn welche Chancen hat in dieser sich dramatisch schnell verändernden Zeit noch die Telefonzelle? Soll sie versuchen, die Qualität der Verbindungen zu verbessern oder sollte sie lieber mit dem Preis runtergehen? Letztlich werden all diese Planspiele zwecklos sein, weil die Sprachqualität der Festnetz-Verbindung keine Rolle mehr spielt, sobald die Qualität über das Handy ausreichend ist und die Preise angemessen sind. Flexibilität schlägt Qualität. Deshalb ist mit der Innovation „Handy" die Telefonzelle Geschichte.

Bezieht man das obige Beispiel eines Konjunkturverlaufs auf die Einzelstudios, wird deutlich, dass sich auch für sie alle Gespräche über Qualität oder Preismodelle an der Stelle erübrigen werden, an der eine Innovation das bestehende Modell überflüssig macht. Marktführer wie NOKIA, der das Smartphone nicht als Innovation erkannte und zu lange am Tastentelefon festhielt, oder KODAK, der das Patent für die digitale Fotografie in der Tasche hatte, aber die analoge Fotografie nicht aufgeben wollte, haben das zu spüren bekommen. Flexible Nutzung und einfache Handhabung bei ausreichend hoher Qualität schlägt jede Qualität, die nicht flexibel nutzbar und schwierig zu handhaben ist.

Vor allem in den Städten zeichnet sich bereits heute ab, dass die Zukunft geprägt sein wird von einigen wenigen Ketten, die mit ihren Logos die Fitness-Landschaft prägen werden, so wie wir uns in anderen Branchen längst an Namen statt Branchenbezeichnungen gewöhnt haben. McFit beispielsweise hat grosse Chancen, zu einem generischen Markennamen zu werden. Diese wenigen Grossanbieter werden ihren Kunden eine Flexibilität in der Nutzung von Trainingsmöglichkeiten bieten, neben der die Bindung an einen einzelnen Fitnessclub immer unattraktiver erscheinen wird. Dem Kunden werden mit einer Karte alle Filialen des Discounters zur Verfügung stehen. Noch flexibler wird er durch eine zusätzliche Online-Mitgliedschaft, die ihm weitere Türen öffnen wird. Auf Bahnreisen nutzt er das Fitnessabteil, über das die Deutsche Bahn bereits nachdenkt, und an Autobahnraststätten stellt man dem Kunden neben „Sanifair" für die Gestaltung einer aktiven Pause auch noch ein „Bodyfair" zur Verfügung. Im Urlaub bieten Campingplätze und Hotels Trainingsmöglichkeiten, während man zuhause direkt am Arbeitsplatz trainiert, vielleicht sogar während der Arbeitszeit. Selbst bei Krankheit unterstützen Ärzte und Therapeuten ihre Therapie durch Muskeltraining und last but not least geht Training auch immer besser „outdoor" oder einfach gleich zuhause.

Durch das Internet wird die Nutzung von Trainingsmöglichkeiten noch flexibler werden. Apps werden die Kunden zu ihren Trainingsmöglichkeiten navigieren — „Suche McFit in der Nähe" — ihr Trainingsprogramm und ihre Trainingsdokumentation finden sie online und voraussichtlich kommunizieren sie auch online mit ihrem Fitness-Coach. Wer möchte sich bei all diesen Möglichkeiten noch an einen einzelnen Fitnessclub binden, zumal für einen Beitrag, für den einem wie bei McFit das gesamte Angebot zur Verfügung stünde? Deshalb werden die Einzelstudios nicht an der Höhe ihrer Beiträge scheitern und auch nicht an mangelnder Qualität. Sie werden scheitern an der Starrheit ihres Geschäftsmodells. Das Problem von Immobilien ist ihre Immobilität und deshalb wird die langfristige Kundenbindung an einen einzelnen Club in Zukunft wirken wie die Telefonzelle auf dem Marktplatz, die im Handyzeitalter niemand mehr zur Kenntnis nimmt.

Wirklichkeit werden wird dieses Szenario in dem Moment, in dem die Branche die 15 Prozent-Marke knacken und damit eine Massenbewegung auslösen wird. Haben die Menschen erst einmal erkannt, dass die Muskelpflege so wichtig ist wie die tägliche Zahnpflege, wird es auf dem Fitnessmarkt einen erneuten Boom geben, der den alten noch in den Schatten stellen wird. Damit die Einzelstudios von diesem Boom optimal profitieren können, sollten sie es bis dahin geschafft haben, ihr Geschäftsmodell durch mehr Mobilität auf die Anforderungen der Zukunft vorzubereiten. Gemeint ist damit, dass sie Kunden nicht nur in den Menschen sehen, die sich für eine Mitgliedschaft in ihrem Club entscheiden, sondern auch denen interessante Angebote unterbreiten können, die sich — aus welchen Gründen auch immer — entscheiden, woanders zu trainieren.

Die Zukunft der Einzelstudios

Teil II

In Abgrenzung zum Discounter wird der Faktor „Qualität" zumeist überschätzt. Qualität steht im Verhältnis zum Preis und ist damit relativ. Stimmt die Qualität, ist der Preis okay, aber stimmt der Preis, ist eben auch die Qualität okay. Deshalb kann das Einzelstudio im Wettbewerb um die beste Qualität nur unterliegen. Wer aber beim Discounter oft genug in die immer gleich bemüht lächelnden, ständig wechselnden Gesichter geschaut hat, der weiss, dass Angebot und Qualität eben auch nicht alles ist. Der entscheidende Wettbewerbsvorteil des Einzelstudios liegt deshalb nicht in Angebot und Qualität, sondern im persönlichen Verhältnis des Einzelunternehmers zu seinen Kunden. Menschen kommen gern zu Menschen und deshalb sind die persönlichen Beziehungen des Unternehmers grösstes Kapital.

Das Marketing hat den Wert persönlicher Beziehungen längst erkannt. Influencer-Marketing nennen sie es, und sie bewerten es als eines der machtvollsten Instrumente im Absatz von Produkten. Im Zentrum steht die persönliche Nähe, die manche Menschen offenbar in der Lage sind, zu Millionen von Followern herzustellen. «Die Follower sind vom Influencer nur einen Klick entfernt und fühlen sich als dessen Freunde. Sie reagieren auf die Inhalte, stellen Fragen und treten in die direkte Interaktion» [aus: Influencer-Leitfaden für Unternehmen, gefunden auf futurebiz.de].

Damit „persönliche Beziehungen" wirtschaftlich wirksam werden können, bedarf es allerdings spezieller Wirkungsfaktoren. Für futurebiz.de sind das Inhalt, Reichweite und Wirkung in der Community. Mit anderen Worten: Für wen persönliche Beziehungen wirtschaftlich relevant werden sollen, der muss in der Lage sein, ihnen Reichweite zu verleihen.

Ein aktuelles, prominentes Beispiel für hervorragende Inhalte, Reichweite und Wirkung in der Community ist Sophia Thiel. Sie hat auf ihren unterschiedlichen Portalen insgesamt über zwei Millionen Follower. Damit kommt eine einzelne Person an den Bekanntheitsgrad einiger populärer Fitnessketten heran und überflügelt jedes Einzelstudio bei weitem. Vergleicht man dabei den wirtschaftlichen Aufwand, den sie für ihre Popularität betreiben muss, mit dem wirtschaftlichen Aufwand, den so manche Marke in der Fitnessbranche betreibt, um bekannt zu werden, wird die Macht deutlich, die aus „persönlichen Beziehungen" erwachsen kann, wenn man in der Lage ist, ihnen „Reichweite" zu verleihen.

So zutreffend Inhalt und Reichweite für das Influencer-Marketing sind, um Wirkung in der Community (futurebiz.de) zu erzielen, so sehr wird eine weitere wichtige Säule übersehen. Diese dritte Säule ist die Inszenierung. Die Inszenierung ist der künstlerische Aspekt in den persönlichen Beziehungen, die den Inhalten die für Reichweite notwendige Aufmerksamkeit verleiht. Sophia Thiel zum Beispiel versteht es einzigartig, sich und ihre Inhalte in Szene zu setzen. Sie inszeniert ihre sehr persönliche Geschichte vom Pummelchen zur Athletik-Ikone so meisterhaft, dass sie Millionen Menschen damit bezaubert. Erst die Inszenierung verschafft ihren Inhalten eine wirtschaftlich relevante Reichweite. Denn würde Sophia Thiel in ihrem Blog ein Trainingsprogramm für zehn Euro anbieten und nur ein Prozent ihrer zwei Millionen Follower würden dieses Programm kaufen, hätte Sophia Thiel mit einer Stunde Aufwand 200'000 Euro verdient, und zwar ohne Kapitaleinsatz und laufende Kosten. Mit ihrer Inszenierung verschafft sie sich Aufmerksamkeit, und das Geld fliesst dorthin, wo die Aufmerksamkeit liegt.

Wie wichtig Aufmerksamkeit für das Einzelstudio ist, zeigt der Umkehrschluss. Es ist richtig, dass die Menschen dorthin strömen, wo die Aufmerksamkeit liegt, richtig ist aber auch, dass die Aufmerksamkeit dort liegt, wo die Menschen hinströmen. Trainieren beispielsweise 10'000 Menschen bei McFit, reden auch 10'000 Menschen über McFit und lenken die Aufmerksamkeit

#AUFMERKSAMKEIT

VERLEIHEN Sie Ihren persönlichen BEZIEHUNGEN REICHWEITE.

Andreas Bredenkamp
Mehrwert durch mehr Wissen

„Reichweite erzielen Sie nicht durch das Halten von Referaten, sondern durch spannend inszenierte Vorträge."

ANDREAS BREDENKAMP

Design by [K8] Strategie & Design ©

auf den Discounter. Bringen diese 10'000 Mitglieder nur einen einzigen Freund mit — was im Billigpreissegment natürlich wesentlich einfacher ist als für den Premiumanbieter —, trainieren bereits 20'000 Menschen bei McFit. Das ist die Aufmerksamkeit, die eine „Massenbewegung" erzeugt. Sie wird genährt durch eine sich in dieselbe Richtung bewegende Masse. Einer Dynamik, die aus einer solchen Massenbewegung entsteht, hat das Einzelstudio allein durch Angebot und Qualität nichts entgegenzusetzen. Um in dieser sich bewegenden Masse nicht die Aufmerksamkeit der Menschen zu verlieren, muss das Einzelstudio ein „Leuchtturm" sein.

Abseits des Mainstreams werden Erfolgsgeschichten von Menschen geschrieben. Harley Davidson beispielsweise hat ein von Dennis Hopper und Peter Fonda inszeniertes „Lebensgefühl" vor der sicheren Pleite bewahrt. Ihr Film „Easy Rider" machte die Marke Harley Davidson legendär. Ob Dennis Hopper und Peter Fonda, ob Elon Musk, Steve Jobs oder Arnold Schwarzenegger, immer dort, wo neben dem Mainstream ein Leuchtturm auftaucht, handelt es sich um eine Persönlichkeit, die die Fähigkeit hat, ihren persönlichen Beziehungen durch Inszenierung Aufmerksamkeit zu verschaffen und damit Reichweite zu verleihen.

Eine grossartige Inszenierung in neuerer Zeit war innerhalb der Fitnessbranche die Markteinführung von milon. Wenngleich von der Idee her geniale Geräte, waren sie quasi unverkäuflich. Erst durch Mario Görlach's hervorragende Inszenierung wurde der elektronische Trainingszirkel ein Mega-Erfolg. Jeder, der dabei war, erinnert sich an den Spannungsbogen, der im Vorfeld erzeugt wurde. Das Studio eröffnete die Bühne mit rot-weissem Absperrband. Dann kam der Zirkel, und zuerst probierten ihn die Trainer aus. Mein Vortrag vor im Durchschnitt 300 Teilnehmern war ein weiterer, bereits in der Leasinggebühr des Zirkels festverankerter Teil der Inszenierung und erhöhte die Spannung weiter, bis die Listen so voll waren, dass der Hype den neuen Zirkel auf Anhieb zum Herzstück des Studios machte. Plötzlich wirkten die konventionellen Geräte drumherum wie Beiwerk und die „milon-Clubs" bildeten eine verschworene Community. Das war wirklich grosses Kino und lieferte allen Beteiligten den entsprechenden Erfolg. Welchen Anteil an diesem Erfolg die persönlichen Beziehungen haben im Verhältnis zum Produkt, ist an der Verschiebung der Aufmerksamkeit messbar, wenn Influencer den Anbieter wechseln. Sie nehmen die Aufmerksamkeit mit und lenken sie in kürzester Zeit auf ein neues Produkt.

Die enorme wirtschaftliche Kraft hinter persönlichen Beziehungen würde auch offenbar, wenn zum Beispiel Sophia Thiel neben McFit ein Einzelstudio eröffnete. Würde sie mit ihrem Club zu McFit in Wettbewerb treten oder würde sie McFits Potential klug für sich nutzen? Wer profitierte in dieser Konstellation von wem? McFit von Sophia Thiel oder Sophia Thiel von McFit? Nicht umsonst verpflichten grosse Marken Influencer, um ihren Angeboten wieder ein menschliches Gesicht zu verleihen.

Was das Einzelstudio mehr braucht als Angebot und Qualität ist die Aufmerksamkeit innerhalb seines Einzugsbereichs. Und diese Aufmerksamkeit erzielt es durch hervorragend inszenierte, nachhaltige Inhalte, die den persönlichen Beziehungen des Einzelunternehmers Reichweite verleihen. Allerdings ist das Einzelstudio keine Online-Plattform. Jede digitale Inszenierung kann immer nur ein Trailer sein für den eigentlichen Film. Was in der Videobotschaft Aufmerksamkeit erzeugt, muss durch eine hervorragende Aufführung auf der realen Bühne des Lebens noch übertroffen werden. Entpuppt sich der digitale Zauber in der persönlichen Begegnung als fauler Zauber, ist der Film mit dem Vorspann schon zu Ende. Die Grundlage für persönliche Beziehungen ist nicht Qualität, sondern Vertrauen. Und im Gegensatz zur sehr relativen Qualität ist Vertrauen absolut. Entweder man geniesst in seinen Beziehungen das Vertrauen oder man hat es verspielt. Dann hilft den Preis zu reduzieren auch nichts mehr.

Lieber Studiobetreiber, bitte bedenken Sie, dass der Discounter neben Ihnen nicht völlig unbedarft eröffnet. Er hat vor seiner Eröffnung über 30 Jahre lang hinweg Ihr Geschäftsmodell genau analysiert. Dabei hat er Ihre grössten Schwachpunkte längst entlarvt und sie innerhalb seines eigenen Geschäftsmodells konsequent abgestellt. Er versteht es meisterhaft, aus Ihren grössten Kostenblöcken — Personal und Vertrieb — seinen grössten Nutzen zu ziehen. Denn während Sie aufwändig beraten und betreuen und mit hohem Energieaufwand versuchen, Qualität zu bieten und neue Mitglieder zu gewinnen, strömen sie ihm zu. Alles, was Sie in den letzten Jahrzehnten unternommen haben, ist für den Discounter ein offenes Buch. Er braucht nur abzuwarten, bis Sie an Ihren eigenen Anstrengungen verbluten. Dann wird er noch einmal Kapital in die Hand nehmen, um damit den Markt endgültig zu übernehmen. Diesen unfairen Wettbewerb können Sie nur gewinnen, indem Sie ihn — rechtzeitig (!) — verlassen.

Neue Rahmenbedingungen erfordern ein neues Geschäftsmodell. Ein Geschäftsmodell, das Sie aus dem Wettbewerb zu Discount und Internet herausholt und es Ihnen stattdessen erlaubt, deren Geschäftsmodell für sich zu nutzen. Voraussetzung dafür ist, dass Sie Ihre Wertschöpfung von der Vermietung auf die Dienstleistung verschieben, durch mehr Effektivität und Effizienz Ihre grössten Kostenblöcke — Vertrieb und Personal — in die Gewinnzone verlagern, sich auf Ihr Alleinstellungsmerkmal konzentrieren, um auch hier keine unnötigen Energien mehr zu verschwenden, und statt in alten Kategorien wie Angebot und Qualität zu denken, Ihre Stärke dort suchen, wo sie wirklich liegt: In Ihren persönlichen Beziehungen zu Ihren Kunden. Werden Sie in Ihrem Einflussbereich der bekannteste Influencer. Lenken Sie durch spannende Inszenierungen die Aufmerksamkeit auf sich und Ihre Inhalte und verschaffen Sie Ihren Inhalten so für wirtschaftliches Wachstum die notwendige Reichweite. Spielen Sie die Musik. Dann werden Discount und Internet für Ihre Hits die „Endstufe" sein.

An dieser Stelle möchte ich nicht versäumen, mich bei denen zu bedanken, die mir seit Jahren helfen, meinen Ideen die notwendige Reichweite zu verleihen. Vielen Dank an Roger Gestach für die vorliegende Sonderauflage der FITNESS TRIBUNE und an meine persönlichen Fürsprecher bei eGym, denen diese Sonderauflage der FITNESS TRIBUNE so wichtig war, dass sie sie wirtschaftlich erst ermöglichten.

Eine Woche mit Andreas Bredenkamp

Von Steve Schneider

Steve Schneider, SCHNEIDER Gesundheitstraining Flamatt

Aufgrund seiner Artikelreihe habe ich Andreas Bredenkamp gleich für eine ganze Woche für „SCHNEIDER Gesundheit" in Flamatt gebucht. Obwohl ich glaube, mit meiner Dienstleistung gut aufgestellt zu sein, mache auch ich mir über unsere Zukunft im Wettbewerb zu Discount und Internet Gedanken. Um einer „Betriebsblindheit" vorzubeugen, bat ich Andreas, sechs Tage lang von aussen auf meine Prozesse zu schauen. Gleich der erste Tag versetzte mich in einen leichten „Schockzustand", ob all der Erkenntnisse. Ich bekam den Eindruck, als arbeite die ganze Branche seit Jahrzehnten an ihrem Untergang. Zumindest, wenn sie auf dem Kurs bliebe. Es fühlte sich an, wie es damals auf der Titanic gewesen sein musste, von der auch alle glaubten, sie sei unsinkbar. Obwohl der Kapitän um die Gefahr wusste, fuhr er mit Vollgas darauf zu. Von daher bin ich froh, dass ich die Tragweite nun erkannt habe. Es ist mir auch klar geworden, warum Andreas Bredenkamp mit seinen Ansichten oft so alleine dasteht. Auf seiner Schulung lernt man nicht, die Dinge, die man immer für richtig hielt, besser zu machen. Nein, es ist vielmehr, als habe man in seinem Unternehmen ein Krebsgeschwür mit all seinen Metastasen entdeckt. Es bedarf schon einer enormen Offenheit als Unternehmer, das alles wirklich wissen zu wollen und dann auch entsprechend zu handeln. Ich jedenfalls bedanke mich bei Andreas für die Woche, die er bei mir hier in Flamatt war und in der er mir die Möglichkeit gab, mein eigenes Geschäft einmal aus einer ganzen anderen Perspektive zu sehen. Ich habe in dieser Woche erkannt, wohin uns der eingeschlagene Weg führt und werde für „SCHNEIDER Gesundheit" das Ruder herumreissen. Meine Erfahrungen aus der Woche möchte ich für die Leser der FITNESS TRIBUNE nun gern an zwei, drei ausgewählten Beispielen nachvollziehbar machen:

Professionalität darf auch Spass machen

Ich kann mich noch vage daran erinnern, wie es damals in dem Kraftkeller meines Vaters war, als ich ihn dort als kleiner Knirps ab und zu besuchte. Ich war zu jung, um irgendwelche Prozesse verstehen zu können, aber ich erinnere mich noch gut daran, wie es sich anfühlte und

dass es Spass machte. Es herrschte Freizeitatmosphäre. Jeder kannte jeden, man half sich gegenseitig und motivierte sich beim Training. Und natürlich erinnere ich mich auch noch an den Geruch. Dieses Gemisch aus Schweiss und Tigerbalsam.

Ich wurde grösser, besuchte die Schule, absolvierte mehrere Lehren und übernahm schliesslich das Geschäft meiner Eltern. Ich hatte das Ziel, es immer weiter zu einem professionellen und rentablen Unternehmen auszubauen. Es erschien mir umso professioneller, je klarer und strukturierter alles ablief. Überall erarbeitete ich mit meinen Mitarbeitern zusammen Leitplanken und Regeln. Was dabei herauskam — so sehe ich es heute — war ein völlig steriles Gebilde, von dem ich aber überzeugt war, dass es gut sei. Nur irgendwie schaffte ich es nicht, in meinem professionell geführten Fitnessclub, den alten Spirit zu erhalten. Diesen „Jeder hilft jedem"-Charme, den ich im Club meines Vaters damals empfand, bekam ich trotz familiärer Teamführung einfach nicht hin. Ich fragte mich schon, ob ich Duftspender mit dem Geruch „Tigerbalsam" installieren soll? Deswegen war die Atmosphäre auf der Trainingsfläche eines der wichtigsten Anliegen an die Woche mit Andreas Bredenkamp. Wir gingen gemeinsam auf die Trainingsfläche und Andreas überzeugte mich sofort, dass man der Kommunikation dort einfach nur nicht im Wege stehen darf. Stattdessen unterstützt man sie wo möglich, indem man die Menschen aktiv vernetzt. Er zeigte es an ein paar Beispielen und der Effekt war verblüffend.

Einer meiner Kunden, den Andreas einbezog, brachte es auf den Punkt. Er sagte:

„Bei SCHNEIDER ist alles perfekt. Betreuung auf hohem Niveau. Super! Beim Discounter ist das so natürlich nicht. Aber dafür helfen sich die Mitglieder gegenseitig. Da herrscht viel mehr Leben."

Für mich fühlte es sich an wie eine Ohrfeige, aber nach kurzem Schock war ich dankbar für die Erkenntnis, die mein Kunde mir lieferte. Es erinnerte mich an ein Ereignis von vor ein paar Jahren, als ich mal wieder den Wunsch verspürte, im Nachbardorf aufs alljährliche Oktoberfest zu gehen. Organisiert wird es von Gleichaltrigen, die ich noch aus der Schule kannte. Sie haben ihre Leidenschaft zum Beruf gemacht und stellen heute meines Wissens in einem kleinen verträumten Ort das schweizweit grösste Oktoberfest auf die Beine. Sie haben sich zu einer beachtlichen Event-Firma entwickelt. Ich ging also hin und es war wie immer: Unglaublich voll, eine Mega-Stimmung, Party ohne Ende. An diesem Abend aber wollte ich nicht so richtig in Party-Stimmung kommen. Meine Gedanken hingen zu sehr an der Arbeit. Ich beobachtete das Treiben der Leute und bemerkte mit der Zeit, dass das ganze Chaos offensichtlich System hat. Als ich einen der Organisatoren sah, wie er da ruhig dem Treiben zusah, ging ich zu ihm hin und wir sprachen miteinander. Natürlich wollte ich gern mehr erfahren und es ergab sich ein langes und sehr spannendes Gespräch. Wir verzogen uns dazu in den hinteren Bereich, wo es etwas ruhiger war. Ich bemerkte, dass hinter den Kulissen gleich eine gänzlich andere Atmosphäre herrschte. Während vorne die Party dröhnte, spürte man im Hintergrund die Systematik. Es war erstaunlich zu sehen, auf welch professionellem Niveau das Chaos draussen organisiert war. Und noch erstaunlicher, dass sie es schafften, dass man von dieser Professionalität draussen absolut nichts spürte.

Mir fiel es wie Schuppen von den Augen: Professionalität darf Spass machen! Im Freizeitbereich soll sie Spass machen. Mir wurde klar, dass ich es geschafft hatte, mit meinem Verständnis von Professionalität, Organisation und Struktur auch den Spassfaktor gleich mit weg zu organisieren. Spass lässt sich nicht organisieren. Man kann als Trainer höchstens die Bedingungen dafür schaffen. Wenn ich mit vermeintlich perfekten Programmen und Eins-zu-eins-Betreuung versucht habe, einzelnen Kunden zum Ziel zu verhelfen, sie aber gleichzeitig in ihrem Programm isoliere, schaffe ich es, dass die Trainingsfläche voll ist, die Leute aber dennoch allein vor sich hintrainieren. Prof. Dr. Elke Zimmermann sagt, das Gehirn erlaube langfristig nur, was es gern tut. Deshalb ist professionelle Arbeit für mich ab jetzt, wenn das Training meinen Kunden vor allem erst einmal Spass macht.

Eine weitere Erkenntnis, die ich im Rahmen der Arbeit mit Andreas erlangen durfte, bezog sich auf die Wichtigkeit, die die Trainer der richtigen Bewegungsausführung beimessen. Andreas erzählte uns, er sei bereits während seines Grundstudiums mit Sondergenehmigung des Kultusministers Tutor von Professor Georg Kassat im Bereich der Biomechanik und Bewegungslehre gewesen. Er habe nach seinem Studium auch Professor Kassats Bücher „Biomechanik für Nicht-Biomechaniker" und „Ereignis Bewegungslernen" herausgegeben. Wenn er der Meinung gewesen wäre, er hätte auf der Biomechanik und der Bewegungslehre seine Karriere aufbauen können, hätte er dafür also die besten Voraussetzungen gehabt. Er habe sich aber aus strategischen Gründen dagegen entschieden. Und diese Gründe waren schon verblüffend. Er sagte, im Fitnesstraining würden die Kunden die Übungen nicht — wie beispielsweise im Turnen — der Übung wegen ausführen. Im Fitnesstraining sei die korrekte Ausführung der Übungen also nicht zielführend, sondern Mittel zum Zweck. Der Kunde muss die richtige Ausführung der Übung beherrschen als Voraussetzung für sein Training. Darüber hinaus seien die Übungen aber überhaupt nicht interessant. Eine Kniebeuge ausführen beispielsweise sei kein Training. Training beschreibe einen Entwicklungsprozess. Entscheidend für diesen Entwicklungsprozess sei nicht die Biomechanik und auch nicht die Bewegungslehre, sondern die Trainingslehre. Entsprechend habe er sich auch auf die Trainingslehre konzentriert und das empfehle er auch den Trainern.

Führt man sich dies in seiner ganzen Tragweite vor Augen, wird einem klar, dass wir Trainer achtgeben müssen, nicht in der eigenen Perfektion des Anleitens von Übungen und Schreiben von Trainingsplänen über kurz oder lang zu sterben.

Meine Schulung mit Andreas Bredenkamp war für mich eine der erkenntnisreichsten Zeiten seit langem. Vielen Dank dafür! Ich wünsche mir für die Branche, dass sich viele diesen Tatsachen öffnen und unseren grossartigen Beruf dahinführen, wo er hingehört: In den Alltag jedes Menschen! Auf dass wir gemeinsam darauf hinarbeiten, dass es eines Tages Wahrheit sein wird, mit 90 keinen Rollator zu brauchen.

Wie sieht die Fitnessbranche in zehn Jahren aus?

Der Herausgeber der FITNESS TRIBUNE hat sich intensiv mit der Zukunft auseinandergesetzt und wagt deshalb einen Ausblick, wie es in zehn Jahren in der Schweizer, österreichischen und deutschen Fitnessbranche aussehen könnte.

von Roger Gestach

Einzelstudios
Ein grosser Teil der Einzelstudios über 1000 Quadratmeter werden in ihrer bisherigen Form in zehn Jahren nicht mehr existieren. Viele werden von Ketten aufgekauft, andere müssen aus wirtschaftlichen Gründen schliessen, da die Konkurrenzsituation zu stark wird. Weitere haben keine Nachfolgeregelung, lassen deshalb den Mietvertrag nicht mehr erneuern und schliessen ihr Center. Selbstverständlich wird es die gut geführten familiären Einzelstudios über 1000 Quadratmeter noch geben, leider aber nicht mehr in der Anzahl wie heute. Einige heute grossen Einzelstudios verkleinern ihre Flächen, verschmälern ihr Angebot und konzentrieren sich zukünftig vermehrt auf den Gesundheitsmarkt. Das Massengeschäft überlassen diese Center den Ketten und den Discountern. Die Einzelstudios müssen sich positionieren, der Gesundheitsmarkt ist hierfür sicher geeignet.

Boutique Studios und Shop in Shop Konzepte
Kleine Studios, die sich spezialisieren werden weiter wachsen. Es entstehen immer neue Angebote. Auch die Zahl von Gesundheitskonzepten wird ebenfalls in den nächsten zehn Jahren stark ansteigen. Um sich von den grossen Ketten abzugrenzen, gibt es immer mehr Shop-in-Shop-Lösungen (z.B. Rücken-Therapiecenter). Auch bieten viele Einzelstudios EMS-Training an, um sich abzugrenzen.

Ketten
Auch bei den Ketten wird es in den nächsten zehn Jahren noch einige Veränderungen durch Fusionen und Übernahmen geben. Wer in zehn Jahren die Nase vorne hat, ist schwierig abzuschätzen. In Deutschland sicher McFit, in der Schweiz auf jeden Fall Migros und Coop.

The Mirai und weitere kostenlose Anlagen
Kostenlos trainieren kann man bei „The Mirai" (gehört zu McFit) in Oberhausen. Weitere Nachahmer kopieren das Konzept von McFit und es entstehen in Grossstädten einige Gratis-Center. Fitnesscenter im direkten Einzugsgebiet dieser Gratis-Center werden es sehr schwer haben, wenn sie sich auf das Massengeschäft fokussiert haben. Das Positive an „The Mirai" ist, dass tatsächlich neue Personen den Zugang zu Fitness finden, welche diesen bis jetzt noch nicht hatten. Das Negative: Der Wert für das Produkt „Fitness" sinkt in den Köpfen der Bevölkerung in den Regionen, wo es diese Gratis-Center gibt.

Ernährung
Die Digitalisierung macht es möglich: Migros, Coop, Aldi und Co. vernetzen sämtliche Bereiche. Die Produkte in ihren Läden, Ernährungsberatung, neue Ernährungskonzepte individuell für ihre Kunden, auf Basis deren DNA, die benötigten Lebensmittel und Ergänzungsprodukte werden automatisiert konfektioniert und dem Kunden nach Hause geliefert. Der Fleischkonsum geht weiter zurück. Es wird noch Fleisch gegessen, aber viel weniger.

Krankenkassen
Weitere grosse Player drängen in den Fitnessmarkt! Die Krankenkassen wollen ebenfalls in den Fitnessmarkt einstiegen. Entweder sie eröffnen eigene Center oder übernehmen eine Kette. Wer eine Zusatzversicherung hat, trainiert in den Fitnesscentern der Krankenkassen kostenlos.

Discount – Mitte – Premium
Das Discount-Angebot wächst weiter. Über 65% der Anlagen sind in zehn Jahren im Discountbereich. Fitnesscenter, die sich in der Mitte positionieren, gibt es wesentlich weniger als heute. Viele Center senken auch ihre Preise. Da nicht alle Leute in der Masse trainieren wollen, gibt es in zehn Jahren aber auch sehr erfolgreiche Premiumanbieter, mit sehr teuren Mitgliedschaften. Aufgenommen wird man dort nur auf Empfehlung.

Physiotherapien und Ärzte
Immer mehr Physiotherapie-Praxen bieten Fitnesstraining auch für Externe an und werden so zur Konkurrenz der Fitnessbranche. Anderseits integrieren aber auch immer mehr Fitnesscenter eine eigene Physiotherapie-Praxis in ihrem Center. In Gemeinschaftspraxen kommen auch die Ärzte auaf die Idee Fitnesscenter zu eröffnen.

Zukünftige Konkurrenz
Weltweit tätige Unternehmen wie Amazon, Google und Facebook überlegen sich ebenfalls eigene Fitnesscenter zu eröffnen. In der Schweiz eröffnet Google ein erstes Fitnesscenter in Zürich. Aber auch immer mehr Vereine und grössere Firmen eröffnen ihre eigenen Clubs. In zehn Jahren sind also nicht nur die grossen Ketten und Discounter die Mitbewerber der Einzelstudios, sondern noch einige Player mehr.

Functional Training und Crossfit
Functional Training ist ein wichtiger Bestandteil unserer Branche geworden. Als Gegenpool zu den geführten Geräten werden die Functionalbereiche in allen

Centern in den nächsten Jahren immer grösser. Crossfit wird es auch in zehn Jahren noch geben. Es wird aber inzwischen erste Crossfit „Krüppel" geben. Richtlinien und Ausbildungen für Crossfit-Center werden deshalb definiert.

Kundenfreundlichkeit
Was in Deutschland schon immer üblich war, hat sich in der Schweiz nun endlich etabliert: Eine monatliche Bezahlung der Mitgliedschaft ist in der ganzen Schweiz möglich. Es gibt zwar noch die Möglichkeit der Einmalzahlung für das Jahres-Abo, aber keine automatischen Abo-Verlängerungen mehr. Zudem werden die Mitgliedschaftsverträge kundenfreundlich.

Ausbildungen
Die Aus- und Weiterbildungsangebote sind in zehn Jahren noch viel beträchtlicher als heute. Zahlreiche neue Lehrgänge sind entstanden. In der Schweiz hat sich die Diplom-Ausbildung des SFGV etabliert. Die SAFS in der Schweiz und die DHfpG in Deutschland sind noch immer die Branchengrössen. Aber auch kleinere Ausbildungsinstitute finden ihren Platz.

Infrastruktur
Da die Discounter mächtig in ihre Infrastrukturen investieren, sind auch die Anlagen im mittleren und oberen Preissegment gezwungen, kräftig zu investieren. Es gibt in zehn Jahren keine Center mehr, die nicht über eine Top-Infrastruktur verfügen.

All-inclusive-Modell
Sehr viele Fitnesscenter bieten heute „all-inclusive" an. Das heisst Betreuung à discrétion, Gruppenkurse, Wellness, Getränke, alles inklusive. Dieses Geschäftsmodell wird es in zehn Jahren noch geben, aber immer weniger. Gerade im mittleren Preissegment wollen viele Kunden zukünftig nur noch das bezahlen, was sie auch nutzen. In zehn Jahren wird es deshalb neue Preismodelle geben.

Skalierbarkeit
Lesen Sie unbedingt die Kolumne von Andreas Bredenkamp „Können Einzelstudios zukünftig überleben, Teil 2". Was dort über Skalierbarkeit steht, wird für Einzelstudios in zehn Jahren relevant fürs Überleben sein. Machen Sie jetzt die richtigen Schritte!

Gerätezeiger und Personaltrainer
Für gute Trainingsberatung wird bezahlt! In zehn Jahren werden wesentlich mehr Kunden einen Personaltrainer buchen als heute. Weg vom reinen „Gerätezeiger" hin zum Personaltrainer. Die Kunden wollen Erfolg beim Training!

Senioren
Immer mehr Senioren haben erkannt, dass Training unabdingbar für eine gute Gesundheit und ein langes Leben ist. Es gibt deshalb Fitnesscenter speziell für Leute 60plus und immer mehr Altersheime eröffnen ein Fitnesscenter.

Muskeltraining noch populärer
Zwar machen es nicht alle, der gesamten Bevölkerung ist in zehn Jahren aber klar, wie wichtig eigentlich Muskeltraining wäre – genauso wichtig wie Zähne putzen!

Reaktionsquote
Heute trainieren je nach dem, was man alles als Fitnesscenter definiert zwischen 12% bis 17% der Bevölkerung in einem Fitnesscenter in der Schweiz, Österreich oder Deutschland. In zehn Jahren werden es über 25% der Bevölkerung sein. Die Branche wächst!

Group-Fitness
Die Cyber-Programme werden immer besser. Die schlechten Instruktoren werden durch Beamer ersetzt. Immer mehr Center wechseln wegen den hohen Lohnkosten zu Cyber-Programmen, insbesondere im Spinning. Cyber hat aber auch einen anderen Vorteil: Leute, die sonst keine Live-Klasse besuchen würden (z.B. übergewichtige Menschen), treffen sich zum Cyber-Training. Selbstverständlich wird ein Beamer nie einen guten Live-Instruktor ersetzen können, weshalb es in zehn Jahren noch Live-Kurse gibt. Die Top-Instruktoren sind weiterhin gesucht und gut bezahlt. Viele Center bieten dann aber beides an: Cyber- und Live-Kurse.

Geräte
Welche Gerätetrends in zehn Jahren in sind, ist kaum voraussehbar. Sicher ist aber, dass die Gerätehersteller gute Zeiten vor sich haben, weil die Branche weiter wächst. Die grossen Anbieter werden auch in den kommenden Jahren immer grösser. Technogym, Matrix und Life Fitness sind auch in zehn Jahren die drei Grössten. Es gibt aber auch immer wieder neue Chancen für innovative Produkte von kleinen Firmen.

Zirkel-Training
Erfunden von Mario Görlach hat das elektronische Zirkeltraining auch in zehn Jahren seine Anhänger. Die Geräte sind bis dann noch vernetzter und digitaler. Inzwischen bieten alle grösseren Hersteller einen elektronischen Zirkel an. Für die Centerbetreiber hat dies einen grossen Vorteil, die Geräte werden deshalb billiger.

Bodybuilding
Gerade bei den jungen Leuten sind Muskeln heute sehr populär. Natural Bodybuilding ist in zehn Jahren immer noch eine Trendsportart. Olympisch wird dieser Sport aber trotzdem nicht. Zu jedem Trend gibt es auch einen Gegentrend. Darum sind in zehn Jahren auch die „Schmalen" (schlanke Männer) bei den jungen Frauen wieder in.

Digitalisierung
Zum Glück arbeiten wir in der Fitnessbranche mit Menschen! Weshalb die Auswirklungen der Digitalisierung nicht ganz so gross sein werden wie in anderen Branchen. Trotzdem wird die Digitalisierung die Fitnessbranche entscheidend mitprägen. In zehn Jahren läuft definitiv kein Fitnesstrainer mehr mit einem Bleistift im Center herum. Kundenanamnesen, Trainingspläne, Mitgliederverträge etc. sind alle elektronisch erfasst. Die ganzen Trainingsfortschritte werden elektronisch überwacht. Auch wird erfasst, wie der Kunde isst, wie er schläft, wie er sich erholt und wie viel er sich den ganzen Tag bewegt. Exakte Grundumsatzberechnungen sind bis in zehn Jahren möglich. Trainingsberatung findet teilweise auch virtuell statt. Der Fitnesstrainer kommt in die Stube der Kunden. Die Funktion des Trainers wird eine andere werden. Jüngere Leute kommen mit fixfertigen Trainingsprogrammen ins Center.

Natural Center
Wie im oberen Absatz geschrieben wird alles digital! Dadurch entsteht aber auch eine Gegenbewegung. In zehn Jahren entstehen erste „Natural Center". Das heisst in diesen Fitnesscentern gibt es bei den Cardiogeräten keine TV-Bildschirme oder Internetanschlüsse, sowie keine elektronischen Trainingsgeräte, sondern nur „Eisenmaschinen" und Gewichte. Telefone müssen in diesen Centern in den Garderoben deponiert werden und sind auf der Trainingsfläche verboten.

Wellness und Lifestyle-Berater
Schöne Wellnessanlagen sind auch in zehn Jahren gut besucht. Die Leute brauchen Orte, um sich zu entspannen und abzuschalten. Der Fitnesstrainer wird immer mehr zum Lifestyle-Berater.

LOHAS
Das Akronym LOHAS (nach engl. Lifestyles of Health and Sustainability) bezeichnet Personen, die einen Lebensstil pflegen, der von Gesundheitsbewusstsein und -vorsorge sowie der Ausrichtung nach Prinzipien der Nachhaltigkeit geprägt ist. Im Marketing handelt es sich um einen entsprechenden Konsumententyp. Die LOHAS werden für die Fitnessbranche zukünftig eine immer spannendere Zielgruppe.

VISION

Das neue
Trainingserlebnis
in Full-HD

We make the Gym work for Everyone

eGym GmbH I Einsteinstraße 172 I 81677 München I www.egym.com/de/business