

Betriebsblindheit

Betriebsblindheit ist eine weit verbreitete „Unternehmer-Krankheit“, die meist unerkant und trotzdem höchst wirkungsvoll ihr Unwesen treibt. So ergab eine Befragung von 190 Unternehmern/Betreibern, dass nur 7 von 100 Befragten von sich behaupteten, nicht betriebsblind zu sein.

Definition „Betriebsblindheit“

Bevor wir uns mit dem Thema intensiver beschäftigen, gilt es den Begriff zu definieren. Dazu steht in Wikipedia:

„Mit Betriebsblindheit wird im Volksmund eine routinemäßige Arbeitsweise bezeichnet, an der keine Selbstkritik geübt und keine Veränderungsmöglichkeit gesehen wird. Im laufenden Produktionsprozess kann sie zu geringerer Effektivität und somit zum Wettbewerbsnachteil führen. Eine Betriebsblindheit kann in der Regel nur durch Anstöße und Impulse von außen – von nicht Betriebsangehörigen – erkannt und verändert werden.“

So wird sehr schnell klar: Der Unternehmer selbst erkennt die „Erkrankung“ gar nicht!

Betriebsblindheit – und warum sie so gefährlich ist!

Man selbst hält sich für offen und aufgeschlossen und in Wirklichkeit verengt sich der Radius des Denkens und Handelns immer mehr, je länger man im Geschäft ist. Oft ist sogar der Erfolg dafür ursächlich, denn wenn alles gut läuft, ist wenig Anlass, etwas zu ändern.

Folge ist, dass man in den gewohnten Bahnen „funktioniert“, aber möglicherweise weit hinter dem vorhandenen Potenzial zurückbleibt.

Damit einher geht der Verlust von Innovationsfähigkeit. Ohne Innovation – ob als Produktinnovation, als Marketinginnovation oder Dienstleistungsinnovation – stagniert das Geschäft und verliert irgendwann seine Daseinsberechtigung am Markt.

Woran lässt sich Betriebsblindheit erkennen?

Von außen ist sie einfacher wahrzunehmen, als von den direkt Betroffenen selbst.

Wichtige Indikatoren sind auf jeden Fall:

- 1 Sätze wie „Das habe ich schon ausprobiert“ – „Das funktioniert bei mir nicht“
- 2 Wenn in Ihrem Unternehmen die Routine überwiegt und Sie schon längere Zeit keine Neuerungen mehr eingeführt haben.
- 3 Wenn Sie meinen, Ihr Unternehmen und Ihren Markt hinreichend zu verstehen.
- 4 Wenn Sie erfolgreich sind und keine Notwendigkeit sehen, etwas zu ändern.
- 5 Wenn Sie nicht so erfolgreich sind, wie Sie es sich wünschen, aber dennoch in Ihren gewohnten Bahnen bleiben, statt Neues zu testen.
- 6 Wenn Sie Anregungen von Kunden nicht aufgreifen.
- 7 Wenn Sie wenig in Ihre eigene Weiterentwicklung investieren.
- 8 Wenn Sie es nicht für nötig halten, Wettbewerber und andere Branchen zu beobachten.
- 9 Wenn Sie schon längere Zeit nicht mehr den positiven Stress erlebt haben, der mit dem Wagnis von etwas Neuem verbunden ist.
- 10 Wenn sich mehr und mehr ein Gefühl von Langeweile und Routine ausbreitet.

Bilder © Dmitriy Shironosov, Vinicius Tupinamba, 2010 Shutterstock.com

Daher ist es sinnvoll, von Zeit zu Zeit selbstkritisch mit einer neutralen Person, zum Beispiel einem Berater oder Coach oder im Rahmen einer Gruppe von Unternehmern, Ziele und Strategien zu diskutieren. Dann werden verfestigte Gewohnheiten des Denkens oder Handelns schneller sichtbar.

Beispiele aus der Berater-Praxis

Die Vogelperspektive, aus der ein externer Berater ein Unternehmen beobachtet, ermöglicht die wichtige neutrale Einschätzung der Lage. Hierzu einige Beispiele aus der täglichen Praxis:

1 „Discounter schaden der Branche!“

Eine Aussage, der Greinwalder & Partner sehr kritisch gegenübersteht. Dazu sollten wir uns ansehen, **wer** diese Aussage tätigt, denn kein Fitness-Club, der eine solide Leistung bringt, wird von einem Discounter wirklich bedroht. Klar – ein neuer Discounter um die Ecke wird jedem Club, mag er noch so gut arbeiten, einige Mitglieder kosten – aber er wird nie existenzgefährdend sein. Denn ein Gastronom, der gutes Essen auf den Tisch bringt, muss sich auch nicht vor einem Fast-Food-Laden fürchten, der neben ihm eröffnet. Fakt ist: Discounter haben in der Branche ihre Berechtigung – denn Sie haben einen neuen Markt erschlossen. Indem Sie sich durch Reduktion der Leistung geschickt positioniert haben. Und wer heute noch denkt, Discounter hätten keine Zukunft, sollte einen Blick in den Lebensmittelhandel werfen!



2 „Meine Mitarbeiter taugen nichts!“

Kommt Ihnen diese Aussage bekannt vor? Nun – letztendlich trägt der Unternehmer die Personalentscheidung. Es liegt also an Ihnen, welche Mitarbeiter in Ihrem Fitness-Club arbeiten.

3 „Jetzt nicht!“

Oder mit anderen Worten: Aufschieberitis! Der Mensch ist träge, mag keine Veränderungen. Es ist bequem, keine Entscheidung treffen, keine Hindernisse überwinden zu müssen. Der Partner, die Familie, die Mitarbeiter, die Mitglieder – es wird immer mehr Menschen geben, die eine Veränderung nicht gut heißen als umgekehrt. Deren Gedanken sind jedoch meist kurzfristig am sofortigen persönlichen Profit orientiert – wohingegen Sie als Betreiber einer langfristigen Strategie folgen sollten.

Nach dem Umbau/Renovierung, mit einem neuen Mitarbeiter, nach der



Greinwalder & Partner

Marketing Services

Typische „Förderer“ von Betriebsblindheit

- 1 Trägheit, Faulheit
- 2 Bequemlichkeit
- 3 Komfortzone
- 4 Alltag im Club
- 5 Zufriedenheit
- 6 keine Entwicklung
- 7 Erfolg

Hubert Greinwalder

gründet seine praxisnahen Aussagen auf seine langjährige Arbeit als Unternehmensberater und Marketing-Spezialist. Sportmarketing und Werbestrategien sind seine Spezialthemen seit 1991. Er ist Gründer und Geschäftsführer von Greinwalder & Partner.



Beitragserhöhung, nach der Umfrage, im nächsten Jahr, nach der Ausbildung, mit den neuen Geräten, mit der neuen EDV, wenn die Mitglieder zufrieden sind, wenn man mal Geld hat, bis die Rahmenbedingungen perfekt sind oder sobald das Wetter besser wird, ... 100 Gründe, warum man eine Entscheidung nicht jetzt trifft oder ein Projekt nicht jetzt sofort anpackt.

4 „Ich bin kein Zahlenmensch!“

Erfolg ist keine Frage des Glücks, sondern das kalkulierbare Resultat harter Arbeit. Kennzahlen sind die „Drehzahlmesser“ Ihres „Motors“, der Ihr Unternehmen antreibt. Sich nur auf das „Gehör“ zu verlassen, wäre fatal!



5 „10% Rendite sind gut!“

Bei 1 Mio Netto-Umsatz entspräche das 100.000 Euro BWA-Gewinn. Vor Steuern, vor AfA, vor Rücklagen. Rechnen Sie selbst aus, was an „ausschüttbarem“ Gewinn übrig bleibt! Faktisch wird der Wert eines Unternehmens primär nach diesem ausschüttbarem Gewinn beurteilt.

Gehen wir jetzt davon aus, dass dieses Unternehmen mit 10% Rendite einige personelle Fehlentscheidungen trifft – oder 100 Mitglieder abwandern, schon bricht die wichtige Sahneschicht weg und die „tolle“ Rendite ist bei null. Geben Sie sich daher nicht mit 10% zufrieden – Top-Clubs liegen zwischen 20-30%!



6 „Ich habe keine Zeit!“

Betreiber, die glauben, keine Zeit zu haben – weil Sie stets selbst an der Front stehen müssen – irren sich. Sie arbeiten als Unternehmer/Inhaber selbst 220 Stunden im Monat und mehr? Davon die meiste Zeit an der Kundenfront?

Bedenken Sie: Märkte sind immer effektiv! Dann dürfen Sie sich nicht wundern, wenn sie auch nicht mehr verdienen als ein Trainer, Kursleiter oder Thekenmitarbeiter. Denn letztendlich erbringen sie am Kunden nicht mehr Leistung als diese. Wie können Sie Ihre Produktivität entscheidend erhöhen? Indem Sie Ihre Zeit so einsetzen, dass Sie sich maximal multiplizieren.

7 „Wir bieten Profi-Equipment!“

Stellt sich die Frage: Interessiert das die 93% der Bevölkerung, die nicht in einen Fitness-Club geht?

Die wohl teuerste Konsequenz der Betriebsblindheit sind Geräte und Angebote, die von Profis für Profis konstruiert und gebaut wurden. Und an Profis verkauft wurden – denn ebendiese Profis müssen die Geräte ja toll finden. Vergessen wir nicht: Untrainierte

Endverbraucher treffen die einzig wichtige Kaufentscheidung! Machen diese den Umsatz bei Ihnen oder Ihrem Wettbewerber? Endverbraucher sehen Leistung und Equipment aus völlig anderen Augen als ein Betreiber. Bestes Beispiel – und aktuell wohl am meisten unterschätzte Gerätschaft – ist der Slim Belly®.



8 „Slim Belly® ist unprofessionell“

Sieht aus wie aus dem TV-Shopping, Werbung wie im TV-Shopping – diese Assoziationen führen bei so manchem „Profi“ zu der Meinung, das Gerät wäre wohl kaum für einen Profi-Fitness-Club geeignet. Ein sehr gutes Beispiel für Betriebsblindheit, bei der die so wichtige Sichtweise des Verbrauchers vernachlässigt wird. Denn diese entscheiden sich völlig anders. Der Slim Belly® ist das ideale Konzept um neue Zielgruppen anzusprechen. Ein Konzept, das Menschen nicht abschreckt, sondern mit sicht- und messbaren Erfolgen begeistert. Ergebnisse sind für Verbraucher entscheidend – nicht das Gerät!

9 „Leistung ist die beste Werbung!“

Nicht unbedingt. Denn was nützt Ihnen die beste Leistung, Betreuung etc., wenn die Masse der Menschen nichts davon mitbekommt. Und sich hier nur auf Weiterempfehlungen zu verlassen, wäre fatal. Hinzu kommt ein großer Trugschluss: Betreiber denken, dass jeder den Club und das Angebot kennt.

Dabei ist Bekanntheit das am meisten überschätzte Kriterium im Marketing. Und Bekanntheit ist wiederum das vielleicht wichtigste Kriterium, wenn es um Werbewirkung geht. Abhilfe schafft konstante Präsenz am Markt. Übrigens: Betrachten Sie Werbung als „Investment“ – nicht als sinnlose Kosten.

10 „Fitness ist das beste Produkt der Welt!“

Aus der Brille des Fitness-Betreibers mag das so sein. Aus der externen Perspektive wird deutlich, dass für den Menschen ein Fitness-Club nur eines von unzähligen Sport- und Freizeitangeboten darstellt.

Sehen wir es doch mal aus Kundensicht: Persönliche Fitness kann immer und überall auch anderweitig trainiert werden. Und Abnehmen kann man auch durch zig andere Methoden. Hinzu kommt: Es gibt 100



andere, einfachere, billigere, bequemere, spannendere Arten seine Zeit zu verbringen. Beispiel TV oder Playstation!

Nicht zu vergessen: Fitness ist kein Produkt des täglichen Lebens – das ein Mensch unbedingt haben muss, um glücklich, satt und zufrieden zu sein. Stellt sich die Frage: Was sind die tatsächlichen Wettbewerber für einen Fitness-Club?

11 „Everybody's Darling“

Moderne Verbraucher lieben Anbieter mit klarem Profil. Mit Ecken und Kanten – so dass man weiß, was man bekommt. Und was nicht. Kaufentscheidungen im Bereich Luxus benötigen „außer-gewöhnliche“ Aspekte. Polarisieren Sie, denn es ist immer noch besser, dass Sie 5 von 10 Personen ablehnen und 5 begeistert sind, als dass Sie 10 Personen wegen des fehlenden Profils erst gar nicht wahrnehmen. Bedenken Sie: Nichts ist uninteressanter als Durchschnitt!

12 „Ich habe mein Jahresziel definiert!“

Als letztes Beispiel möchte ich das Thema Zielfindung ansprechen. Ist es doch maßgeblich entscheidend für den Geschäftserfolg – und von den meisten Unternehmen leider völlig vernachlässigt.

Auf die Frage nach dem Jahresziel antworten 90% der Betreiber mit einer Mitgliederzahl, ca. 7% nennen einen Jahresumsatz und nur 3% bringen das Ziel auf den Punkt: Ein ausschüttbarer Gewinn in Höhe von xy Euro – nach Steuern, nach AfA, nach Rücklagen.

Warum fällt es vielen Unternehmern so schwer, ihr Ziel so **spezifisch** zu quantifizieren? Vielleicht weil die Nennung der Mitglie-

Die vorgenannten Beispiele sind eine kleine Auswahl, denen wir noch viele hinzufügen könnten. Sie sind besonders prägnant und erfolgsentscheidend.

Wege aus der Betriebsblindheit

Betriebsblindheit ist Teil des täglichen Lebens. Wege aus derselben führen daher immer auch über privates Terrain. Glücklicherweise gibt es viele Möglichkeiten, sich selbst und sein Unternehmen mit „neuen Augen“ zu betrachten. Hier ein paar Anregungen:

- 1. Entrümpeln Sie rigoros. Im Privatleben als auch im Geschäftsleben (Simplify Your Business). Damit wird Raum für Neues geschaffen. Und Sie lösen sich von Altem und Bestehendem.
- 2. Probieren Sie Neues aus – nicht nur im Business. Neue Kochrezepte, neue Lokale, neue Freizeitaktivitäten: Filme, Bücher, Zeitschriften, Musik, die Sie sich sonst nicht zu Gemüte geführt hätten.
- 3. Unterhalten Sie sich mit Menschen, mit denen Sie sich normalerweise nicht unterhalten würden, die aus einer anderen Kultur kommen, aus einer anderen Branche, die konträre Werte oder Meinungen vertreten.
- 4. Stellen Sie Bestehendes radikal in Frage. Praktizieren Sie Nullpunkt-Denken. Was würden Sie tun und wie würden Sie vorgehen, wenn Sie heute noch einmal bei null beginnen würden?
- 5. Überlegen Sie sich, wie Sie erfolgreiche Beispiele aus anderen Branchen auf Ihr

Unternehmen übertragen können. Was ist das Erfolgskonzept der Weight-Watchers, ALDI, McDonalds, Curves, LesMills, FCBayern, Apotheken, Automobilbau, ...

derzahl so wenig Aussagekraft hat und man so den Neid anderer nicht heraufbeschwört? Oder weil die Zahl so niedrig ausfallen würde – und man sich ihrer schämen müsste?

Stellt sich die Frage, ob dieses Ziel tatsächlich **motivierend** ist. Denn letztendlich ist ein Gewinn nur so attraktiv wie das, was man sich damit leistet. Sei es mehr Freizeit, irgendwelcher Luxus – egal. Im höchsten Grad der Motivation zählt sowieso nur das Gefühl! Wie fühlen Sie sich, wenn Sie mit dem neuen Sportwagen über die Autobahn donnern? Wie fühlen Sie sich, wenn Sie künftig nur noch echte 40 Stunden pro Woche am Unternehmen arbeiten?



– ein Ziel muss auch **anspruchsvoll** sein, dabei stets **realistisch** umsetzbar sein. Und nicht zuletzt auch **terminiert** Kurzum ein Ziel muss **S-M-A-R-T** sein. Dann, und nur dann, wenn Sie Ihr Jahresziel nach diesen Kriterien formulieren, wird es die Stärke und Kraft erreichen, Sie über diesen langen Zeitraum zu motivieren, voranzutreiben. Nur dann wird es Ihnen möglich sein, immer und immer wieder Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Nur dann, werden Sie Gänsehaut kriegen, wenn Sie an Ihr Ziel denken.



K l a r
– ein Ziel muss auch **anspruchsvoll** sein, dabei stets **realistisch** umsetzbar sein. Und nicht zuletzt auch **terminiert** Kurzum ein Ziel muss **S-M-A-R-T** sein. Dann, und nur dann, wenn Sie Ihr Jahresziel nach diesen Kriterien formulieren, wird es die Stärke und Kraft erreichen, Sie über diesen langen Zeitraum zu motivieren, voranzutreiben. Nur dann wird es Ihnen möglich sein, immer und immer wieder Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Nur dann, werden Sie Gänsehaut kriegen, wenn Sie an Ihr Ziel denken.

Die vorgenannten Beispiele sind eine kleine Auswahl, denen wir noch viele hinzufügen könnten. Sie sind besonders prägnant und erfolgsentscheidend.

Wege aus der Betriebsblindheit

Betriebsblindheit ist Teil des täglichen Lebens. Wege aus derselben führen daher immer auch über privates Terrain. Glücklicherweise gibt es viele Möglichkeiten, sich selbst und sein Unternehmen mit „neuen Augen“ zu betrachten. Hier ein paar Anregungen:

- 1. Unternehmen übertragen können. Was ist das Erfolgskonzept der Weight-Watchers, ALDI, McDonalds, Curves, LesMills, FCBayern, Apotheken, Automobilbau, ...
- 2. Was können Sie von Branchenkollegen in anderen Ländern lernen? Oft gibt es internationale Entwicklungen, die sich erst mit Verzögerung in Deutschland/Europa durchsetzen.
- 3. Fragen Sie Ihre Kunden nach Verbesserungsvorschlägen und hören Sie Ihren Kunden wirklich zu.
- 4. Verboten Sie sich grundsätzlich voreilige Schlussfolgerungen bevor Sie es nicht getestet haben. Suchen Sie stattdessen nach Kollegen, die es in ähnlicher Situation bereits bewiesen haben, dass es funktioniert.
- 5. Diskutieren Sie mit einem Berater, Coach oder Kollegen auf dem Marketing-Netzwerk, um eigene blinde Flecken zu erkennen und neue Impulse zu erhalten.



Halten Sie die Augen offen!