



# Customer Relations

## Senkung der Drop-out-Quote durch eine strategische Ausrichtung des Unternehmens

**Allgemein gehen wir in der Fitnessbranche davon aus, dass es sechsmal günstiger ist unsere bestehenden Mitglieder zu halten, als neue Kunden zu generieren. Wenn wir über dieses Wissen verfügen, warum konzentrieren sich die meisten Aktionen dann immer noch auf die Neukunden-Akquise und nicht auf die Mitgliederbindung?**

### **Allgemeine Kündigungsgründe:**

- Hygiene
- Mitarbeiterqualität
- Geräteauswahl, -zustand
- Ausstattung/Ambiente
- Geringes, falsches Angebot
- Fehlende Innovationen
- Schlechtes Preis-Leistungsverhältnis
- Neuer Mitbewerber
- Unfreundliche Atmosphäre

Die Kündigungsquote lässt sich nicht auf nahe Null bringen. Dennoch gibt es vielfältige Möglichkeiten, die im täglichen Betrieb und vor allem in der strategischen Ausrichtung eines Unter-

nehmens hilfreich und praxistauglich sind, um eine positive Veränderung in der Mitgliederzufriedenheit zu erreichen. Diese geht mit einem besseren Empfehlungsmarketing und einer Verringerung der Fluktuation einher.

Den Oberbegriff Customer Relationship Management (CRM) bzw. Kundenbeziehungsmanagement definiert Wikipedia als die konsequente Ausrichtung einer Unternehmung auf ihre Kunden und die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse. Die dazugehörige Dokumentation und Verwaltung von Kundenbeziehungen ist ein wichtiger Baustein und ermöglicht ein vertieftes Beziehungsmarketing. Mittels CRM werden die Kundenbeziehungen gepflegt, was sich maßgeblich auf den Unternehmenserfolg auswirken soll.

Die Frage, die sich stellt: Sprechen wir von Kundenbeziehungsmanagement oder Kundenpflege? Und wenn wir

den Begriff Beziehungsmanagement in den Mittelpunkt stellen, was verstehen wir darunter und wie können wir die Beziehung zu unseren Kunden verbessern, um damit die Kündigungsquote positiv zu beeinflussen.

Um eine Beziehung zu den Kunden aufbauen zu können, ist es unumgänglich, die Bedürfnisse der Kunden zu erkennen, um darauf eingehen zu können. Um diesem Ziel näher zu kommen gibt es unterschiedliche Methoden: Fragebogen, persönliche Ansprache, Telefonaktionen,.... Am Ende geht es darum, eine geeignete Strategie zu entwickeln, welche sich an den Kundenwünschen und vor allem Kundenbedürfnissen orientiert. Genau diese Strategie verfolgt die EKS (Engpasskonzentrierte Strategie), die darauf abzielt den jeweiligen Engpass des Kunden herauszufinden, um somit das Angebot auf genau diesen Engpass abzustimmen (Bsp. Kieser, McFit,...).

## Kündigungsgründe

Kündigungsgrund	Anteil in Prozent
Zeitmangel	39,6 %
Gesundheit	14,0 %
Umzug	11,5 %
Finanzielle Situation	11,3 %
Unzufriedenheit	9,1 %
Sonstiges	14,5 %

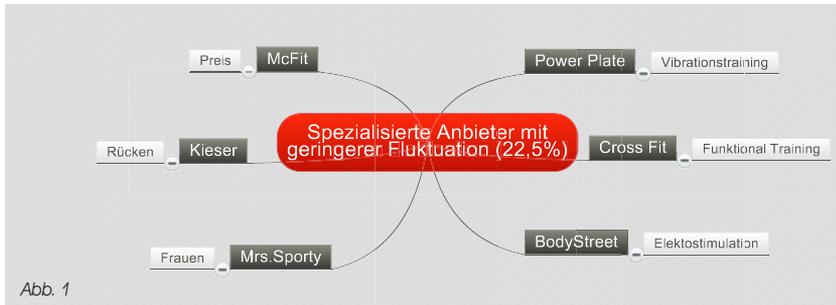


Abb. 1

„Die Kunden geben ihr Geld bewusster aus. Sie wollen nur für die Leistung bezahlen, die sie wirklich wünschen“, Thomas Wolter, Sprecher beim Arbeitgeberverband DSSV. Schon jetzt weisen Fitness-Studios mit individualisierten Trainingsangeboten mit 22,5 % pro Jahr eine geringere Mitgliederfluktuation auf als Discount-Anbieter, die weitgehend auf standardisierte Trainingsgeräte setzen. Hier kündigen jährlich 27 % der Mitglieder. Als Grund nennen die Studienautoren eine stärkere persönliche Kundenbindung. Auf dem Vormarsch seien spezielle Zirkeltrainingskonzepte für Frauen, Elektrostimulationstraining oder auch der ganzheitliche Fitness-Ansatz Cross Fit (Quelle: <http://bit.ly/1m4Ap38>).

Im Folgenden wird aufgezeigt, welcher systematische Aufbau den größten Kundennutzen bringt und wie ein solches System aussehen kann. (siehe Abb.2)

Der Aufbau eines Systems zur Verbesserung der Kundenbeziehung hat drei grundlegende Ausgangssituationen:

1. Das Betreuungskonzept
2. Den interaktiven Mitgliederkontakt
3. Die standardisierte Mitgliederkommunikation

### 1. Betreuungskonzept

Nachdem die Kundenbedürfnisse anhand verschiedener Verfahren herausgefiltert wurden, geht es im Weiteren

darum, diese Bedürfnisse durch ein geeignetes System zu befriedigen. (siehe Abb. 3)

Am Beispiel der Software medo.check soll verdeutlicht werden, wie eine nachhaltige und am Kundennutzen orientierte Betreuung stattfinden kann, die auf folgenden Säulen aufgebaut ist:

### • Eingangsanalyse/Trainingsplan

Neben den allgemeinen Standardinformationen zur Person (Alter, Geschlecht, Geburtsdatum, Körperanlysedaten, Anamnese,...) geht es insbesondere darum, wichtige Zusatzinformationen vom Kunden zu erhalten. Dies können die Besonderheiten im persönlichen Umfeld sein: Kinder, verheiratet, Single,... Je mehr Informationen vorliegen, umso besser kann auf

die Kundenbedürfnisse eingegangen werden. Ein weiterer Vorteil der individuellen Datenerhebung liegt in der Zieldefinition. Diese kann als Commitment (Verpflichtung) verstanden werden, gemeinsam die Ziele in einem definierten Zeitraum zu erreichen.

### • Laufende Betreuung

Die laufende Betreuung dient zur Erkennung, wie das einzelne Mitglied motiviert werden kann. Was für den einen gilt, muss nicht für einen anderen gelten. Hier sollte auf die Eigenheiten der Personen eingegangen werden. Will das Mitglied einen neuen Trainingsplan nach einem Ablauf von 4 Wochen oder erst nach 12 Wochen? Möchte er lieber von sich aus auf das Personal zugehen? Eine Möglichkeit der individualisierten Kontaktaufnahme erscheint sinnvoll und kann in der Mitgliedschaft einen besonderen Bestandteil darstellen. Unterschiedliche Betreuungspakete ermöglichen die Umsetzung.

### • Ergebnisevaluation

Unsere Mitglieder kommen mit einem bestimmten Bedürfnis in den Club. Ist sichergestellt, dass entsprechende Maßnahmen bei der Ergebniskontrolle eintreten? Wird das Mitglied regelmäßig auf den aktuellen Stand der persönlichen Zielerreichung gebracht? Liegen valide Daten zur Kontrolle vor oder handelt es sich eher um das subjektive Empfinden des Mitglieds? Basierend auf der Eingangsanalyse ist hierdurch sichergestellt, dass das Ziel nicht aus den Augen verloren wird.

### • Terminerinnerung

Vgl. laufende Betreuung. Wie möchte

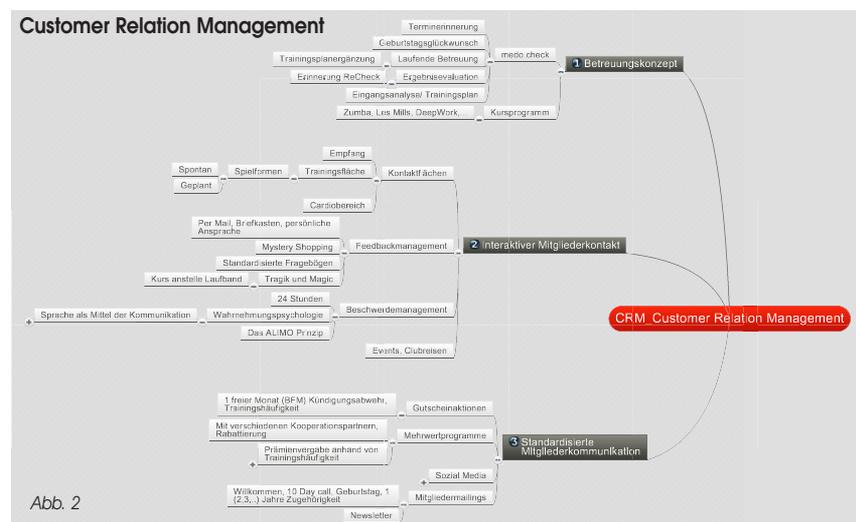


Abb. 2

## Betreuungskonzept



das Mitglied auf neue Termine zur Trainingsplananpassung hingewiesen werden? Per SMS, per Telefon, per E-Mail, über eine App?

### • Geburtstagserinnerung

Als besonderen Service oder als besondere Aufmerksamkeit zur Kundenpflege. Viele Fitness-Studios versenden beispielsweise Geburtstagskarten mit einem kleinen Bonus wie z.B. einem Fitnessdrink gratis und bedanken sich so für die anhaltende Treue.

## 2. Interaktiver Mitgliederkontakt

Beim interaktiven Mitgliederkontakt handelt es sich um persönlichen Kontakt zum Mitglied. Es wird einerseits beschrieben, wo und wodurch, andererseits geht es um das Feedbackmanagement. Die Kontaktflächen zu den Mitgliedern sind der Empfang als Visitenkarte und als erster Eindruck. Auf der Trainingsfläche, den Cardiobereichen und nicht zuletzt den Umkleiden oder der Sauna findet häufig ein reger Austausch statt. (siehe Abb. 4)

Das Feedbackmanagement beinhaltet Möglichkeiten, auf Veränderungswünsche der Mitglieder zu reagieren. Zur Erinnerung: nur ca. 10 % der unzufriedenen Mitglieder beschwerten sich, das bedeutet im Umkehrschluss: 90 %

der unzufriedenen Mitglieder nehmen keinen Kontakt auf, was aber nicht gleichbedeutend damit ist, dass die wenigen Mitglieder unwichtige Verbesserungspotenziale aufdecken, sondern vielmehr einen wichtigen Beitrag leisten. Denn viele andere empfinden ebenso, sprechen es nur nicht an.

Kontaktflächen dienen zur Wahrnehmung der Kunden und zur subjektiv gefühlten Betreuung. Hier zählen, bei zielgerichteter Ansprache der Kunden, vor allem Höflichkeit, Aufmerksamkeit und Kompetenz. Die Aufmerksamkeit derjenigen Mitglieder, die in diesem Moment nicht direkt angesprochen werden. Es ist für jeden Mitarbeiter wichtig, ebenso jene im Auge zu behalten, mit denen man sich gerade nicht unterhält. Und um Kompetenz handelt es sich, Verantwortung zu übernehmen, auch wenn es nicht direkt den eigenen Bereich betrifft. Nichts ist schlimmer für ein Mitglied, wenn es von A nach B geschickt wird und am Ende immer noch keinen Ansprechpartner für die Problemlösung gefunden hat.

Feedbackmanagement ist das Umsetzen der Informationen, die uns Mitglieder zur Verfügung stellen. Der Begriff

Management dient als Synonym sowohl für die Aufnahme von Information, als auch deren Verarbeitung. Verschiedene Möglichkeiten beim Mitgliederkontakt: Einmal über die genannten Kontaktflächen, aber auch indirekt. Hier fühlen sich die Mitglieder oft freier in ihrer Meinungsäußerung, weil diese auch anonym erfolgen kann und das Mitglied nicht in die Verlegenheit kommt, sich rechtfertigen zu müssen. Die geläufigsten Methoden sind der sogenannte „Kummerkasten“. Aber auch Systeme per E-Mail, Fragebögen oder Mystery Shopping helfen die Bedürfnisse des Mitglieds zu erkennen. Am wichtigsten ist in jedem Fall dem Mitglied zu danken. Da unser Feedback in die Lage versetzt, mögliche Schwachstellen zu erkennen und diese abzustellen oder zu verbessern.

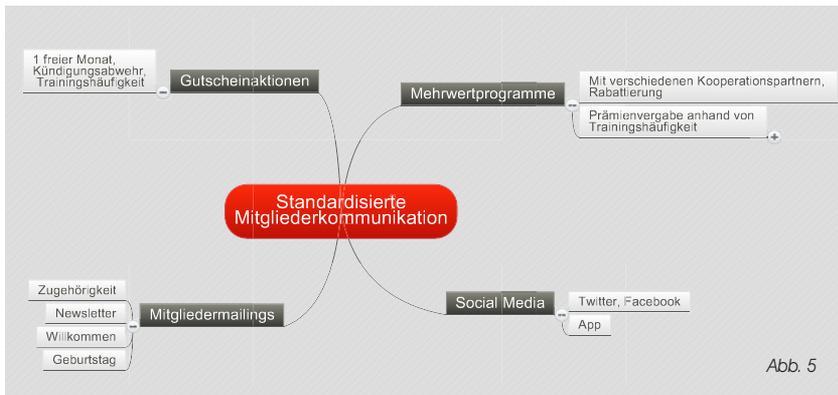
Beim Beschwerdemanagement geht es um die direkte Äußerung eines Mitglieds hinsichtlich eines Mangels. Auch hier gibt es unterschiedliche Wege in der Umsetzung. Wichtig ist die Aufnahme der Beschwerde, aber vor allem der Umgang damit. Wenn die Beschwerde direkt geäußert wird, geht es in erster Linie darum, dem Mitglied zu vermitteln, wie dankbar wir über die offene Ansprache und die damit verbundenen die Verbesserungsvorschläge sind.

Eine mögliche Vorgehensweise: APO steht für eine Möglichkeit der Kommunikation in Krisensituationen. Hierbei stehen das A für Akzeptanz, Aufmerksamkeit und Achtsamkeit, der Buchstabe P für das persönliche Gefühl, die Haltung und das O für Offenheit und Lösungsansatz. Ziel ist, die Beschwerde des Mitglieds aufmerksam und verständnisvoll aufzunehmen (Sie sind also der Meinung, dass...), dann die persönliche Haltung dazu (Das kann ich natürlich verstehen,...) und schließlich die Offenheit und Verbindlichkeit für einen Lösungsansatz (...ich schlage Ihnen folgendes vor...). Diese Vorgehensweise ermöglicht in den meisten Fällen einen konstruktiven Ansatz und somit die Möglichkeit, sich der Beschwerde emotionslos anzunehmen.

In diesem Zusammenhang sind verschiedene verbale Besonderheiten zu erwähnen, die den Kommunikationsfluss hemmen oder fördern können.



## Standardisierte Mitgliederkommunikation



Sätze, die mit einem „aber“ beginnen, erhöhen die Spannung zwischen den Gesprächsparteien, hier empfiehlt sich die Alternative „und“, die dazu führt, dass sich die Fronten nicht verhärten. Darüber hinaus ist die Vermeidung des Wortes „nein“ so oft wie möglich wahrzunehmen, denn auch hier reduziert sich die Möglichkeit für Alternativen. Und: „Streiten Sie nie mit dem Mitglied. Entweder Sie verlieren den Streit oder das Mitglied!“

Ein ganz wichtiger Faktor ist die Zeit, die vergeht, bis die entsprechende Beschwerde bearbeitet wurde. Bei der Bearbeitung geht es nicht sofort darum, den Mangel abzustellen, sondern dem Mitglied eine Rückmeldung über die nächsten Schritte zu geben. Bei Eingang einer Beschwerde per E-Mail sollte eine Information innerhalb von 24 bis max. 36 Stunden an das Mitglied erfolgen. Diese sollte immer als Dank formuliert und persönlich sein. Standard E-Mails in Form von: „Vielen Dank, wir werden uns um das Problem kümmern“, lassen die persönliche Wertschätzung vermissen. Im besten Fall gibt es einen direkten Ansprechpartner vor Ort, der sich dem Problem persönlich annimmt. Auch hier gilt es, das Mitglied in das Zentrum zu stellen und ihm die gebotene Wertschätzung und Aufmerksamkeit entgegenzubringen. Klare Rückmeldungen über das weitere Vorgehen sind oberstes Gebot.

Beim interaktiven Mitgliederkontakt stellen folgende Möglichkeiten eine Besonderheit dar, die in ihrer Wirksamkeit sehr wichtig sind: Events und Clubreisen. Diese beiden Möglichkeiten der Mitgliederpflege erfordern in der Regel eine ausreichende Vorlaufzeit und darüber hinaus ein große Eigenmotiva-

tion des verantwortlichen Mitarbeiters. Mögliche Beispiele sind Fußballturnier, Skifreizeit, aber auch Aktionen wie ein Indoor-Cycling Event. Das Ergebnis ist zeitlich überdauernd und die teilnehmenden Mitglieder sprechen, eine erfolgreiche Veranstaltung vorausgesetzt, noch lange darüber. Sowohl intern als auch extern. Über das gemeinsame Erleben und den damit verbundenen Austausch wird ein Zugehörigkeitsgefühl erreicht.

### 3. Standardisierte Mitgliederkommunikation

Die standardisierte Mitgliederkommunikation ist von der Altersstruktur der Mitglieder abhängig. Handelt es sich um ältere Mitglieder, ist vielleicht ein Newsletter das richtige Medium. Wenn wir es mit jungen Mitgliedern zu tun haben, bietet sich eine Kommunikation über die social media Kanäle an.

Als klassische Medien innerhalb der standardisierten Mitgliederkommunikation ist sicherlich der Newsletter anzusehen. Dieser informiert die Mitglieder über neue Aktionen, Besonderheiten im Club oder auch über die Veränderungen und Neuerungen hinsichtlich des Trainingskonzeptes. Der Newsletter kann in der herkömmlichen Art in Papierform oder über die verschiedenen anderen Kanäle den Mitgliedern zur Verfügung gestellt werden. Im Bereich der Mitgliederbindung hat er einen eher informativen Charakter.

Gutscheinaktionen hingegen informieren die Mitglieder auf direktem Weg über besondere Angebote des Clubs. Sie können z.B. als besonderes Tool bei der Kündigungsabwehr eingesetzt werden. Sogenannte Mehrwertprogramme haben verschiedene Zielrichtungen. Ein-

erseits dienen sie als verkaufsfördernde Maßnahme, da sie die Attraktivität des Clubs schon beim Abschluss der Mitgliedschaft darstellen, andererseits dienen sie als Bindungsfool, wenn die Mehrwertprogramme erst nach einem bestimmten Zeitpunkt der Mitgliedschaft greifen.

Mitgliedermailings stellen einen einfachen Weg dar, mit den Mitgliedern in Kontakt zu treten. Das kann der schon erwähnte Newsletter sein oder aber eine Willkommensmail. Die Art und Weise der Ausrichtung ist frei zu wählen und ermöglicht eine kosteneffiziente Möglichkeit der Kommunikation. Im Bereich social media erlebt die Fitnessbranche eine ganz neue Art der Kommunikation. Hier bietet sich sowohl den Anbietern, als auch den Kunden eine gute Möglichkeit zum Austausch. Die neuen Medien erlauben eine schnelle, informative und vor allem zeitgemäße Informationsweiterleitung. In Blogs kann darüber hinaus ein reger Informationsaustausch stattfinden. Vor allem für die jüngeren und damit auch zukünftigen Mitglieder ist hierin das Kommunikationstool der Gegenwart und Zukunft zu sehen.

#### Zusammenfassung:

Wie immer dienen die Systeme und die damit verbundenen Informationen ausschließlich dazu, unsere Mitglieder entsprechend ihrer Bedürfnisse zu betreuen. Bei allen Systemen ist der entscheidende Faktor, dass die gewonnenen Informationen allen Mitarbeitern zur Verfügung stehen. Das bedeutet die Vernetzung zwischen dem Mitgliederverwaltungssystem, dem softwaregestützten Betreuungssystem und dem Feedbackmanagement inklusive Beschwerdemanagement, macht eine individuelle Betreuung erst möglich.



Autor: Michael Höner  
 Kontakt: Michael Höner Consulting  
 Wiesenstraße 30-32  
 55127 Mainz  
 Tel: 06131 4871001  
 Mobile: 0172 6131191  
 mail@michaelhoener-consulting.de  
 michaelhoener-consulting.com