

# „Das sind wir“

## Potentialberatung bei Aktiva PhysioFit in Kreuztal

Menschen fit machen und ihre Gesundheit erhalten – darin sind die beiden Inhaber Franka Schreiber und Martin Krüger sowie ihre 21 Mitarbeiter Experten. Ihr Aktiva PhysioFit genanntes Unternehmen in Kreuztal im Siegerland ist eine Kombination aus Physiotherapie-Praxis und Fitnessstudio und seit vielen Jahren auf Wachstumskurs. Die Inhaber mussten aber mit der Zeit erkennen, dass sie, was die Fitness ihres eigenen Unternehmens anging, selbst Hilfe brauchten. Die holten sie sich nun im Rahmen einer mit ESF-Mitteln vom Land NRW geförderten Potentialberatung ins Haus.



Gestartet sind die gelernten Physiotherapeuten vor fast 18 Jahren zu zweit mit einer 80 Quadratmeter großen Physiotherapie-Praxis, nicht weit vom heutigen Unternehmens-Standort entfernt. Der Zuspruch war sehr gut; schon bald beschäftigte man zwei Mitarbeiter. Als die Rehabilitations-Patienten immer wieder nach nachhaltigen Fitnessangeboten fragten und klar wurde, dass man dies am alten Stand-

ort aus Platzgründen nicht würde bieten können, entschlossen sich die Inhaber vor zehn Jahren an den heutigen Sitz umzuziehen. In den neuen 300 Quadratmeter großen Räumen direkt im Zentrum von Kreuztal konnte den Patienten nun auch Trainingstherapie angeboten werden. Vor drei Jahren kamen dann noch einmal 100 Quadratmeter im Obergeschoss des Gebäudes an der Siegener Straße hinzu. Dort

werden heute vor allem Pilates-Kurse für bis zu zwölf Personen durchgeführt. Mittlerweile bietet Aktiva PhysioFit insgesamt 26 Kursstunden pro Woche an. Das Unternehmensportfolio stützt sich auf drei Säulen: Physiotherapie, Pilates und Medizinische Fitness. Als Besonderheit bietet Martin Krüger auch Behandlungen nach der Osteopathie-Heilmethode an, bei der es darum geht, den Körper durch sanfte manuelle Therapie in seiner Funktion der Autoregulation zu unterstützen.

Insgesamt kümmern sich 21 Mitarbeiter um die Kunden, neben den Kräften an der Rezeption vor allem Physiotherapeuten und Gesundheitstrainer. Außer dem normalen Programm für Einzelpersonen bietet Aktiva PhysioFit Kurse für Firmen an, die entweder in den Praxisräumen oder in den Firmenräumen stattfinden. „Es ist vor Ort bekannt, dass wir nicht nur Fun bieten wie ein normales Fitnessstudio, sondern daneben auch gesundheitliche Probleme lösen“, sagt Franka Schreiber. Sie betont, dass das Wachstum überlebensnotwendig war, weil man als kleine Praxis von den über die Krankenkassen abgedeckten Leistungen allein nicht überleben könne. Ein größerer Anteil an Selbstzahlern sei unabdingbar. Das zeige sich auch an einigen anderen Physiotherapie-Praxen vor Ort, die entweder mittlerweile aufgegeben hätten oder kleiner geworden seien und sich zum Teil auf Hausbesuche spezialisiert haben.

### Sehnsucht nach überschaubarem Betrieb

Es scheint also, dass die beiden Inhaber zur richtigen Zeit mit dem richtigen Angebot am richtigen Ort waren. Doch standen sie auch relativ unvermittelt vor den Probleme-

Foto: (v. l.) Jan Kowalzik (Berater), Antje Saßmannshausen  
(Regionalagentur Siegen-Wittgenstein/Olpe), Achim Neuhaus (Berater),  
Martin Krüger und Franka Schreiber (Inhaber Aktiva PhysioFit)

men, den ein Betrieb mit einer wachsenden Zahl an Mitarbeitern und wachsendem Organisationsbedarf mit sich bringt. „Bei unserer Ausbildung zu Physiotherapeuten ging es ausschließlich um die praktischen Fähigkeiten und Fachwissen. Was es heißt, sich selbstständig zu machen, blieb komplett außen vor“, stellt Martin Krüger fest. Gelegentlich habe er sich fast wieder nach einem überschaubaren Zwei-Personen-Betrieb gesehnt nach dem Motto: Zwei Behandlungsbänke, ein Anrufbeantworter und eine Tür – mehr brauche ich nicht, um glücklich zu sein.

Es sei einfach zu oft passiert, dass man nach einem Zehn-Stunden-Tag aus der Praxis gegangen sei und einen dicken Hals hatte, sagt Martin Krüger. Er und Franka Schreiber erinnerten sich in dieser Situation an das Instrument Potentialberatung, das sie schon einmal in Anspruch genommen hatten, als es darum ging, die Trainingstherapie ins Portfolio aufzunehmen. Da die erste Potentialberatung mehr als drei Jahre zurücklag, stand der erneuten Inanspruchnahme der Förderung nichts im Wege.

### Projektdesign-Tag zum Auftakt

Auf Empfehlung eines Branchenkollegen fiel die Wahl auf die Unternehmensberatung Neuhaus & Partner, die auch schon als Steuerberatungsunternehmen für Aktiva PhysioFit tätig war. „Wir machen am Anfang immer einen Projektdesign-Tag, an dem wir uns mit den Inhabern zusammensetzen und genau klären, um was es bei der Beratung gehen soll“, sagt Achim Neuhaus, der zusammen mit seinem Mitarbeiter Jan Kowalzik die Potentialberatung durchgeführt hat. Vorher mussten die Inhaber einen umfangreichen Fra-

gebogen beantworten, der als Grundlage dieses Workshop-Tages diene. Dabei wurden dieselben Sachverhalte aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet, sodass den Beratern am Ende gesicherte Erkenntnisse zu den Stärken und Schwächen des Unternehmens vorlagen.

„Wir waren durch den Fragebogen zum Beispiel gezwungen, das Ziel unserer Arbeit zu formulieren“, ergänzt Martin Krüger, „und das war gar nicht so albern, wie sich das für mich zunächst angehört hat.“ Auch die Mitarbeiter wurden später per Fragebogen um eine Beurteilung ihrer persönlichen Situation und der Stärken und Schwächen des Unternehmens gebeten. „Und über das, was da dann stand, war ich teilweise richtig frustriert“, sagt Franka Schreiber. Nachdem man sich so bemüht habe, alles für alle „schön“ zu machen, war die Einschätzung der Mitarbeiter in einigen Punkten doch vollkommen anders als die der Inhaber. So hatten die Mitarbeiter zum Beispiel die Situation bei der Verfügbarkeit von Arbeitsmitteln negativ bewertet, „obwohl wir aus unserer Sicht alles angeschafft hatten, was das Herz begehrt“, so die Inhaberin. Bei den anschließenden Gesprächen mit den Mitarbeitern stellte sich dann heraus, dass es eigentlich eher um ein Ordnungssystem ging – die verschiedenen therapeutischen Hilfsmittel waren schlicht oft nicht greifbar, weil niemand wusste, wo was zu finden war.

Den Unternehmer merken zu lassen, was er über sein Unternehmen alles nicht weiß, darum geht es unter anderem in der Beratung, sagt Achim Neuhaus. Im mittelständischen Bereich arbeiten nach seiner Erfahrung im Regelfall fachlich ganz hervorragende Unternehmer, aber das Kaufmännische und die gesamte Unternehmens-

führung und Organisation gehört nicht zu ihren Stärken. Daher werde ab einer bestimmten Größe häufig die Kontrolle über das Unternehmen verloren. „An diesem Punkt ist eine Potentialberatung eine gute Hilfe für ein Unternehmen“, stellt Achim Neuhaus fest.

Innerhalb eines knappen Tages erhalte man beim Projektdesign-Tag eine Art Landkarte des Unternehmens, auf der verzeichnet ist, wo sich die Probleme genau befinden. Außerdem sei dann besser erkennbar, inwiefern der Unternehmer überhaupt Rat annehmen wolle. Es sei für einen erfolgreichen mittelständischen Unternehmer manchmal nicht einfach, die Anregungen und Ideen eines Außenstehenden zu akzeptieren. „Wenn wir nach einem halben Tag den Eindruck haben, es funktioniert nicht, dann brechen wir die Beratung auch schon mal ab“, sagt Achim Neuhaus. Bei Aktiva PhysioFit passte aber alles und „auch wo man den Hebel ansetzen musste, war nach dem Projektdesign-Tag schon klar“, so der Berater.

### Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung im Fokus

Antje Saßmannshausen von der Regionalagentur Siegen-Wittgenstein – Olpe, die Ansprechpartnerin für die Beantragung von Potentialberatungen in Kreuztal ist, stellte in ihrem Beratungsgespräch vor Ort ebenfalls fest, worum es bei der Beratung bei Aktiva PhysioFit gehen musste. „Man konnte ganz klar feststellen, dass das die Arbeitsorganisation und die Mitarbeiterführung war“, sagt sie. Das Gespräch mit allen Beteiligten, also Vertretern des beratenen Betriebes und des Beratungsunternehmens, sei wichtig, um die Schwierigkeiten im Unternehmen zu erkennen, zu

erfahren, ob sich Beratungsunternehmen und Betrieb bereits kennen, und auch um zu spüren, ob die Chemie zwischen beiden stimmt. Außerdem nutzt Antje Saßmannshausen die Gelegenheit, um die räumlichen Voraussetzungen des jeweiligen Betriebes kennenzulernen.

Dass Führung nötig war, musste auch Martin Krüger erkennen – und das, obwohl man bei der Einstellung von Mitarbeitern immer auf Sympathie gesetzt habe. „Das sind alles liebe nette Leute bei uns“, sagt der Inhaber, „vom Reinigungsteam bis zu den Therapeuten – uns ist nie jemand auf der Nase herumgetanzt.“ Trotzdem komme Frust bei den Mitarbeitern auf, wenn keiner weiß, wo es hingehen soll. „Sie fühlten sich allein gelassen“, so Martin Krüger. Deswegen sei auch die Strategieentwicklung ein Oberthema bei der Beratung gewesen, sagt Jan Kowalzik. Dabei ging es um die Fragen: Welche Ziele wollen wir erreichen und wie wollen wir sie erreichen?

Grundsätzlich sei es außerdem für den Unternehmer wichtig, neben den fachlichen Dingen auch den Managementaufgaben eine angemessene Zeit im Tagesablauf einzuräumen. „Deswegen haben wir in der Beratung ebenso die Themen Arbeitsmethodik und Zeitmanagement beleuchtet“, berichtet Jan Kowalzik. Das Ganze geschah in Form von Workshop-Tagen, an denen die Inhaber unterstützt von den Beratern eigenständig Lösungsansätze für die Probleme entwickelten. Zu jedem behandelten Thema erstellten die Berater dann ein Skript, in dem die wichtigsten Informationen und Ergebnisse zusammengefasst wurden.

Auf diese Weise nahm man unter anderem die Organisation im Unternehmen in Angriff – zum Teil mit ganz praktischen Mit-

teilen: Damit die Arbeitsmittel jederzeit für jeden Mitarbeiter verfügbar waren, wurden neue Schränke angeschafft, in die diese Hilfsmittel einsortiert wurden. Für jeden Raum gibt es jetzt eine Liste, auf der steht, was dort verfügbar sein muss – und dieser Bestand wird auch wöchentlich kontrolliert. Auch bei der Arbeitsorganisation hat sich etwas getan. Bestimmte Aufgabenbereiche wie zum Beispiel die Rehasportkurse sind nun an Mitarbeiter delegiert, die diese Bereiche eigenverantwortlich organisieren. Die Wochenplanung liegt nach wie vor in der Hand von Martin Krüger. Nur dass er jetzt die Planungszeit nicht mehr als verlorene Zeit ansieht, in der er nicht den Patienten zur Verfügung steht, sondern als wesentlichen Bestandteil seiner Arbeit als Inhaber. „Von Kollegen erntet man mit dieser Einstellung oft Unverständnis“, musste Martin Krüger feststellen, „aber wenn sich Patienten von begeisterten Mitarbeitern genauso gern behandeln lassen wie von mir, habe ich auch die Zeit ‚mein Ding‘ zu machen.“

Das Rechnungs- und Mahnwesen ist mittlerweile aus der Hand des Chefs in die einer Büromitarbeiterin übergegangen. „Die ist gelernte Bürokauffrau und macht das besser als ich“, sagt Martin Krüger, „aber ich musste einfach die Hemmschwelle überwinden, Mitarbeitern das Kassenbuch offenzulegen.“ Mehrere Teilzeitmitarbeiter haben durch die neuen Aufgaben, die an sie delegiert worden sind, ihre wöchentliche Arbeitszeit erhöhen können; zwei zusätzliche Teilzeitstellen für Physiotherapeuten sind geplant. Das Delegieren hält den beiden Inhabern den Rücken frei für Dinge wie Mitarbeitergespräche, Anleitungen von Mitarbeitern und andere unternehmenswichtige Belange. „Mehr Luft zu haben für andere Dinge“, nennt das Franka



Schreiber; Achim Neuhaus umschreibt es so: „Wir stellen fest, dass Unternehmer im Rahmen einer Potentialberatung lernen, am Unternehmen zu arbeiten und nicht immer nur im Unternehmen.“

### Überraschung bei der Mitarbeiterbefragung

Ein überraschendes Ergebnis der Mitarbeiterbefragung war für die Inhaber, dass viele Mitarbeiter sich nicht ihren Stärken entsprechend eingesetzt fühlten. Daraufhin führten die Inhaber mit den Mitarbeitern Einzelgespräche und strukturierten die Dienstpläne entsprechend den Selbsteinschätzungen ihrer Angestellten neu – ein großer Schritt in Richtung effektiveres Arbeiten und mehr Mitarbeiterzufriedenheit. Heute wissen Franka Schreiber und Martin Krüger genau, welchen Mitarbeiter sie ansprechen müssen, wenn es zum Beispiel um einen Rückenschul-Kurs in einem Unternehmen oder im Kindergarten geht. Früher wurden die Anteile an Arbeiten auf der Trainingsfläche, an Einzeltherapie usw. für alle Mitarbeiter möglichst gleichmäßig aufgeteilt. Davon ist man nach der Beratung abgerückt. „Es gibt Leute, die machen die Trainingsbetreuung richtig gut, haben immer ein ansprechendes Lächeln und sind offen für alle Patienten – und es gibt Leute wie mich selber, die sind keine ‚Vorturner‘ und machen lieber Einzelbetreuung“, sagt Martin Krüger. Genauso, wie sich die beiden Inhaber spezialisiert haben, genauso

gibt man nun jedem Mitarbeiter die Möglichkeit, in seinem Beruf das zu machen, was ihm am meisten liegt. Damit der Zufriedenheits-Effekt nachhaltig bleibt, sind jährliche Mitarbeitergespräche nun fest in die Unternehmensführung installiert – ein weiteres Ergebnis der Potentialberatung. Als einen wichtigen Aha-Effekt nennt Martin Krüger das, was er Perspektivwechsel nennt: Man fühle sich nicht mehr als Spielball der Umstände, sondern bestimme selbst, was man tun will und kann und was man an andere delegiere. „So macht mir die Arbeit sehr viel mehr Spaß als in einem Ein- oder Zweimann-Betrieb, wo man immer nur allein ist mit seinem Patienten und der Behandlungsbank.“ Das sei für ihn jetzt schon fast eine gruselige Vorstellung.

### Unternehmensleitbild erarbeitet

Auch das Unternehmensleitbild ist endlich geschärft: „Mit einem Satz zu sagen, wie wir unsere Praxis sehen; für was wir stehen“, sagt Franka Schreiber, „da hat man sich vorher überhaupt keine Gedanken darüber gemacht und das ist gar nicht so einfach.“ Jetzt ist für jeden Mitarbeiter klar, um was es geht: Wir behandeln Menschen, wenn sie krank sind, wir bieten ihnen aber, wenn sie wieder fit sind, an, weiter etwas aus unserem Angebot zu nutzen, damit sie auch gesund bleiben. Dazu ist es notwendig, den Patienten zu vermitteln, was Aktiva PhysioFit alles bietet. Damit die Mitarbeiter wissen von was sie reden, macht Franka Schreiber jetzt zum Beispiel Pilates mit ihnen sowie Trainingseinheiten an den verschiedenen Fitnessgeräten. So wissen sie genau, um was es dabei geht und welchen Patienten sie diese Trainingsform empfehlen können. Eine Investition, die sich langfristig lohnt. Denn je besser, die Mitarbeiter über die verschiedenen Ange-

#### ABSTRACT

Das Unternehmen Aktiva PhysioFit in Kreuztal ist eine Kombination aus Physiotherapie-Praxis und Fitness-Studio. Zwar ist die wirtschaftliche Entwicklung seit Jahren gut, mit der Arbeitsorganisation und der eigenen Mitarbeiterführung waren die beiden Inhaber jedoch unzufrieden. Deshalb nahmen sie eine Potentialberatung in Anspruch, mit der nicht nur viele Neuerungen in den Problemfeldern umgesetzt, sondern auch ein Unternehmensleitbild erarbeitet wurde.

#### KONTAKT

**Franka Schreiber, Martin Krüger**

Geschäftsführer Aktiva PhysioFit  
Siegener Str. 8 – 10, 57223 Kreuztal  
Tel.: 02732 56262  
E-Mail: aktiva-kreuztal@t-online.de

**Achim Neuhaus, Jan Kowalzik**

Neuhaus & Partner – Steuerberatung,  
Vermögensplanung, Unternehmensberatung  
In der Wüste 16, 57462 Olpe  
Tel.: 02761 9455-0/-32  
E-Mail: neuhaus@neuhaus-partner.de  
E-Mail: kowalzik@neuhaus-partner.de

**Antje Saßmannshausen**

Regionalagentur Siegen-Wittgenstein – Olpe  
Koblenzer Str. 78, 57072 Siegen  
Tel.: 0271 3331172  
E-Mail: a\_sassmannshausen@  
siegen-wittgenstein.de

#### AUTOR

**Frank Stefan Krupop**

Tel.: 02306 741093  
E-Mail: frank\_krupop@web.de

bote informieren können, desto mehr Patienten nehmen auch Kursangebote oder ein Einzeltraining wahr. „Cross-Sellings“ nennen das die Berater.

Zurzeit hat Aktiva PhysioFit 230 zahlende Mitglieder, die mit individuellen Trainingsplänen, die im Rahmen der Potentialberatung ebenfalls überarbeitet wurden, und bei Bedarf mit professioneller Anleitung, freiwillig etwas für ihre Fitness tun – damit ist die Kapazitätsgrenze fast erreicht.

Antje Saßmannshausen von der Regionalagentur ist sehr zufrieden damit, wie die Potentialberatung bei Aktiva PhysioFit gelaufen ist. „Man spürt, dass die Beratung nachhaltig etwas verändert hat und das Ergebnis der Beratung hier wirklich gelebt wird.“ Die Inhaber hätten erkannt, dass sie am Unternehmen arbeiten müssen, um langfristig erfolgreich zu sein, und es sei auch vorbildlich gelungen, die Mitarbeiter in die Beratung einzubinden und bei der Unternehmensentwicklung mitzunehmen.

Auch das Inhaberteam zeigt sich, neben den guten Ergebnissen auch mit dem Verfahren für die Potentialberatung zufried-

den. Die Beantragung und das Abrufen der Fördermittel habe ganz problemlos und unkompliziert geklappt. Und es zeige sich schon jetzt, dass der Eigenanteil gut angelegtes Geld sei. Auch deshalb haben sich Franka Schreiber und Martin Krüger noch für eine Anschlussberatung entschieden und nutzen damit nun die gesamten 15 möglichen Beratungstage aus. „Wir haben bei der ersten Beratung Schwerpunkte gesetzt, damit wir mit den zur Verfügung stehenden Beratungstagen auch gute Ergebnisse erzielen konnten“, sagt Jan Kowalzik. Weitere Visionen und Ziele, die sich bei der Strategieentwicklung ergeben haben, will man jetzt im zweiten Teil der Beratung angehen.

Manchmal habe man sich gewünscht, im Rahmen der Beratung einfach etwas vorgezogen zu bekommen, das man einfach abzuarbeiten hat, so die Inhaber. Lösungen selber zu finden, sei dagegen harte Arbeit gewesen. Dafür ist das Inhaberteam jetzt aber auch richtig stolz auf das Ergebnis. „Das was jetzt in unserem Leitbild steht: ‚Wir unterstützen Menschen in ihrem Bestreben gesünder zu werden und zu bleiben‘ – das sind wir“, sagt Franka Schreiber.