Wissensbilanz 2005 / 2006

jamclub Musikschule GmbH, Tübingen

© jamclub Musikschule GmbH, Tübingen 2006

Inhalt

1. Warum eine Wissensbilanz für die Musikschule jamclub, Tübingen ... 3
2. Das jamclub Team ... 4
3. Wie wir uns wahrnehmen und was wir wollen ... 5
   3.1 Geschichte, Philosophie und Grundsätze unseres jungen Unternehmens ... 5
   3.2 Vision, Mission und Ziele ... 7
   3.3 Unsere Strategie ... 8
4. Die Entwicklung seit Gründung in Zahlen ... 9
   4.1 Anzahl der unterrichteten Schüler ... 9
   4.2 Kennzahlen der Entwicklung ... 10
   4.3 Struktur der Kosten ... 11
5. Die Wissensbilanz - Analyse unseres immateriellen Vermögens ... 12
   5.1 Wissensbilanz – Made in Germany ... 12
   5.2 Definition der Wissensziele ... 13
   5.3 Definition der Einflussfaktoren ... 14
      5.3.1 Wertschöpfende Prozesse ... 14
      5.3.2 Humankapital ... 15
      5.3.3 Strukturkapital ... 16
      5.3.4 Beziehungskapital ... 17
      5.3.5 Faktoren des Geschäftserfolges ... 18
   5.4 Bewertung der Einflussfaktoren ... 19
      5.4.1 Wertschöpfende Prozesse ... 19
      5.4.2 Humankapital ... 20
      5.4.3 Strukturkapital ... 21
      5.4.4 Beziehungskapital ... 22
      5.4.5 Faktoren des Geschäftserfolges ... 24
   5.5 Einflussanalyse ... 25
   5.6 Bewertungsübersicht ... 27
   5.7 Analyse der relativ größten Potenziale ... 29
6. Fazit, Maßnahmen und Zukunftsperspektiven ... 31
   6.1 Die wesentlichen Erkenntnisse aus dem Prozess der Wissensbilanzerstellung ... 31
   6.2 Wechsel der Rechtsform und Restrukturierung der Unternehmensorganisation ... 31
   6.3 Analyse und Verbesserung der Verwaltungsprozesse und –infrastruktur ... 32
      6.3.1 Analyse und Beurteilung der Verwaltungsprozesse ... 32
      6.3.2 Optimierung der Verwaltungsinfrastruktur ... 32
   6.4 Fokussierung der Aufmerksamkeit auf zentrale Einflussfaktoren ... 34
      6.4.1 Unterrichtskonzept und Kursmix ... 34
      6.4.2 Ertrag pro Kurs nach anteiligen Raum- und Verwaltungskosten ... 34
      6.4.3 DozentInnen ... 34
7. Die - private - Musikschule der Zukunft ... 35
8. Anhang ... 36
      8.1.1 Bewertungsmatrix der wertschöpfenden Prozesse ... 36
      8.1.2 Bewertungsmatrix des Humankapitals ... 37
      8.1.3 Bewertungsmatrix des Strukturkapitals ... 38
      8.1.4 Bewertungsmatrix des Beziehungskapitals ... 39
      8.1.5 Bewertungsmatrix der Faktoren des Geschäftserfolges ... 41

1. Warum eine Wissensbilanz für die Musikschule jamclub, Tübingen

Mit einer privaten Musikschule für Popularmusik in einem bisher von öffentlichen, subventionierten Schulen dominierten Markt Erfolg zu haben, ist nicht selbstverständlich, zumal keinerlei Unterstützung von öffentlichen Trägern oder Sponsoren zu erwarten war. Umso mehr erfüllt uns mit Stolz, was wir nach nur fünf Jahren turbulenter Entwicklung erreicht haben.

Schon an dieser Stelle deshalb einen herzlichen Dank an alle unsere Kunden, die immer an den jamclub geglaubt haben und uns sich selbst oder ihre Kinder anvertrauen.

Von Anfang an setzten wir auf eine Philosophie, die den Spaß am Lehren und Lernen in den Mittelpunkt stellt. Qualität sollte für sich sprechen und unser Image die Botschaft in sich tragen. Es ist uns damit gelungen, den „jamclub“ als Institution zu etablieren.

Jedoch muss der Vorsprung, den wir inzwischen mit konzeptioneller und auch organisatorischer Grundlagenarbeit geleistet haben, abgesichert und möglichst noch ausgebaut werden. **Bilanzielle Kennzahlen** alleine reichen dazu nicht aus. Wesensimmanent vergangenheitsbezogen sind sie zwar die fundamentale Grundlage für eine wirtschaftliche Steuerung, liefern aber i.d.R. zu wenig konkrete Anhaltspunkte dafür, in welche Richtung die Schule konzeptionell und organisatorisch geführt werden muss, um weiterhin Erfolg in einem unruhigen gesellschaftlichen sowie wirtschaftlichen Umfeld zu garantieren.

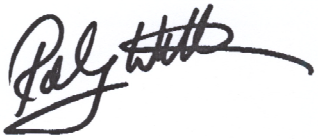
Die „Musikschule der Zukunft“ braucht **neue, innovative und sehr flexible Steuerungs-indikatoren**, die neben einer ständigen Beobachtung der Ertragsentwicklung eine intensive Auseinandersetzung mit den Grundlagen unseres Erfolges, den Usancen des Marktes sowie den Bedürfnissen der Kunden, MitarbeiterInnen und DozentInnen erfordern. Darüber hinaus wird durch neuste wissenschaftliche Erkenntnisse noch eine andere Herausforderung erkennbar: **Musizieren** scheint die Konzentrationsfähigkeit, das Gedächtnis und die sprachliche sowie allgemeine Ausdrucksfähigkeit zu fördern. Vermutlich erhalten Aufmerksamkeit, Kreativität, Konflikt-bewältigung und Soziale Kompetenz positive Impulse. Gemeinsames Musizieren ermöglicht das **Üben von Individualität in der Gruppe** und lässt individuelle, auf Gemeinschaft gerichtete Potenziale gedeihen, die unsere Gesellschaft dringend benötigt, um den globalen Umwälzungen besser begegnen zu können.

Deshalb der Entschluss, eine Wissensbilanz zu erarbeiten. Es gilt, die in hohem Maße erfolgsentscheidenden **immateriellen** Potenziale und Vermögenswerte unseres Unternehmens transparenter und damit steuerbarer zu machen sowie den vorhandenen Gestaltungsspielraum richtig zu erkennen und optimal zu nutzen.

Die Hoffnungen, die wir in dieses Unterfangen gesetzt haben, wurden mehr als erfüllt. Durch die intensive und sehr strukturierte Auseinandersetzung mit den Grundlagen und Prinzipien unseres Geschäftsmodells wurde deutlich, wo sich Schwachstellen befinden und wie wir ihnen systematisch begegnen können. Von noch größerer Bedeutung dürfte aber sein, dass auch eine intensive und sehr **fundierte Bewertung unserer Stärken** stattfand. Wir können damit das Fundament unseres Erfolges festigen und stabiler darauf aufbauen. Die Wissensbilanz wird somit wesentlich dazu beitragen, **unsere** „Musikschule der Zukunft“ zu gestalten.

Wir freuen uns auf die Veränderungen und Herausforderungen, die eine so intensive Analyse unseres Geschäftsmodells mit sich bringt.

Tübingen, im Jahr 2006

Jörg Honecker	Ralf Wettemann	Lothar Seckinger
		

2. Das jamclub Team

Lothar Seckinger Jörg Honecker Ralf Wettemann

Management und Verwaltungsteam

Pia Mehlitz Eva Pantelidou

Jörg Honecker und Ralf Wettemann sind als geschäftsführende Gesellschafter für die operative Steuerung sowie Unterrichtskonzeption verantwortlich und in die Fachbereichsleitung eingebunden. Lothar Seckinger (www.seckinger-consulting.de) unterstützt beratend in strategischen und organisatorischen Fragen. Pia Mehlitz und Eva Pantelidou sind für Empfang, Kursorganisation, Kunden- und DozentInnenbetreuung sowie Buchhaltung und Zahlungsverkehr zuständig.

Repräsentativ einige unserer aktivsten Dozenten

Unser Lehrkörper besteht inzwischen aus mehr als vierzig DozentInnen, die unterschiedlichste Kurse, Instrumente und Stilrichtungen anbieten.

Die einzelnen Unterrichtskontingente reichen von einem Nachmittag bis zu fünf Tagen in der Woche.

Oliver Wendt, Jörg Bielfeldt, Benny Glass, Thomas Maos, Simon Wagner
Daniél Iberra, Stefan Pitsch, Michael Samarajiwa, Matthias Bergmann

3. Wie wir uns wahrnehmen und was wir wollen

3.1 Geschichte, Philosophie und Grundsätze unseres jungen Unternehmens

Unsere Geschichte:

Am Anfang, kurz vor der Jahrtausendwende, standen zwei Musiker, die nach dem Studium, vielen Jahren gemeinsamer Band und unzähligen Konzerten eine berufliche Perspektive suchten und den Musikunterricht, den sie in den vorhandenen Musikschulen erteilen konnten, für suboptimal hielten. Hinzu kam ein Unternehmensberater, der das Projekt für interessant hielt und Finanzierung, organisatorische Beratung sowie logistische Unterstützung beisteuerte.

Die Idee war einleuchtend und klar: Eine innovative, private Musikschule mit einem zukunftsweisenden Konzept für Popularmusik, moderner Ausstattung und Räumen mit einer guten Atmosphäre sollte eine potenzielle Marktlücke in Tübingen und der Region erschließen.

Ein Jahr dauerte es dann, um von der anfänglichen Idee und den ersten konkreten Konzeptentwürfen zur Umsetzung zu gelangen. Von großem Vorteil war dabei, dass Jörg Honecker und Ralf Wettemann durch ihre über Jahre gewachsenen Kontakte in der Szene die besten Musiker vor Ort kannten, die als Dozenten im jamclub unterrichten sollten und durch die anerkannte Kompetenz der beiden auch dazu bereit waren.

Schwierig, und in Betracht einer Musikschule für Popularmusik nicht verwunderlich, gestaltete sich die Suche nach geeigneten Räumlichkeiten. So dauerte es eine Weile, bis ansprechende Räume in einer zentralen Lage mit guter Verkehrsanbindung in einer musikfreundlichen, d.h. lärmunempfindlichen Nachbarschaft gefunden waren: direkt an der Blauen Brücke konnten zwei komplette Etagen, die allen erforderlichen Kriterien entsprachen, angemietet werden.

Nach zahlreichen Behördengängen, Beschaffung der erforderlichen Grundausstattung und einigen Arbeitstreffen mit unseren ausgewählten Dozenten war es dann am 01. April 2000 soweit: mit einem Tag der offenen Tür fand die Eröffnung statt.

Es folgten fünf turbulente Jahre, in denen die ursprünglichen Erwartungen von Jahr zu Jahr übertroffen wurden. Aus ursprünglich 10 wurden mehr als 40 DozentInnen, und inzwischen unterrichten wir mehr als 700 Schüler.

Unsere Philosophie:

Hören ist eine der ersten Wahrnehmungen der Welt. Schon im Mutterleib hören wir auf den Herzschlag der Mutter, hören ihre Stimme sowie Geräusche und Klänge aus der Umwelt. Töne und Melodie sind die Grundlage einer ersten Orientierung und der späteren Sprachentwicklung.

Musik ergreift uns emotional und hat einen großen Einfluss auf unser Erleben. Sie macht uns fröhlich oder traurig, stimmt romantisch oder auch aggressiv. Schon Kleinkinder singen, wenn sie glücklich sind. Oft begleitet, untermalt, interpretiert sowie umrahmt entsprechende Musik alle möglichen Arten menschlicher Betätigungen, Interaktionen und Veranstaltungen. Sie war und ist zentraler Bestandteil jeder Kultur.

Musik transzendiert Zeit und Raum

Musikunterricht muss dieser zentralen Bedeutung von Musik gerecht werden. Es geht nicht nur darum, ein Instrument zu erlernen und zu beherrschen. Technik alleine macht noch keinen guten Musiker und garantiert keinen Zugang zur emotionalen Tiefenwirkung und sozialen Bindungskraft der Musik. Selbstverständlich sehen wir somit handwerkliches Beherrschen eines Instrumentes oder der Stimme und fundierte Kenntnisse von Notenschrift und harmonischen

Zusammenhängen als elementare Grundlagen. Von zentraler Bedeutung ist jedoch, ob es im Musikunterricht gelingt, die emotionalen und sozialen Kompetenzen, die ein jeder von Geburt an in sich trägt, durch Musik und Musizieren (wieder) zu entdecken und zu entwickeln.

Ein Kernelement unseres Unterrichtskonzepts ist deshalb die Bandarbeit und das schrittweise Erlernen von Improvisation. Denn das Spielen in einer Band und gemeinsame, vollendete Improvisation bedeutet „wir“!

- „wir“ sind Teil eines Ganzen
- „wir“ entdecken unsere eigenen Ausdrucksweisen im Kontext einer Gruppe
- „wir“ lernen aufeinander hören
- „wir“ spüren die emotionale Energie gemeinsamer Kreativität und gemeinsamen Erlebens

Gleichzeitig streben wir danach, der Altersunabhängigkeit von Musik gerecht zu werden: vom Kleinkind bis zum betagten Erwachsenen, es ist eigentlich nie zu früh oder nie zu spät, das Musizieren zu erlernen oder einmal Gekonntes aufzufrischen.

Darüber hinaus zeigen neuste wissenschaftliche Erkenntnisse, dass Musizieren die Entwicklung von Sozialer Kompetenz unterstützt bzw. fördert. Im weitesten Sinne kann Musikunterricht und Musizieren somit vermutlich dabei helfen, unser Miteinander sozial und in Gegenseitigkeit zu gestalten und uns in der Welt (besser) zurechtzufinden.

Unsere Grundsätze:

- **Musik ist etwas Besonderes**
  Kein anderes Medium transportiert Gefühle und Stimmungen so direkt wie Musik.
  Wir schaffen Raum für Erleben und Ausprobieren, unterbrechen den Alltag durch Konzentration auf Klänge und Rhythmen.

- **Musik ist universelle Sprache**
  Wir lernen, uns auszudrücken und zuzuhören. jamclub vermittelt schrittweise die Fähigkeit, über Instrument oder Stimme zu kommunizieren.

- **Musik heißt Grenzen überwinden**
  j a m steht für join arts & music. Wir sind offen für alle Stilrichtungen von Klassik über Jazz bis hin zu Pop-, Rock oder HipHop. Wir streben auch einen Austausch mit anderen Kunstrichtungen (Tanz / Performance / bildende Kunst) an.

- **Musik braucht erfahrene Lehrer**
  Wir sind Profis mit langjähriger Unterrichtserfahrung und stets über aktuelle Strömungen informiert. Als Künstler stehen wir mit beiden Beinen in der Welt des Musikgeschäfts.

- **Musik im jamclub macht Spaß**
  Wir bieten moderne Unterrichtskonzepte und den Einsatz neuester Technik in Räumen mit schöner Atmosphäre. So macht Lernen und Lehren allen Beteiligten Spaß.

3.2 Vision, Mission und Ziele

Die Slogans „mehr als eine Musikschule“ und „alles mit Musik“ möchten ausdrücken, worum es uns geht:

- Offenheit für alle Stilrichtungen
- Interdisziplinärer Austausch mit den führenden Köpfen aus Kunst, Kultur und Forschung
- Musik als Bindeglied in und zwischen den Generationen
- Musizieren als Motor für emotionale Entwicklung und soziales Lernen
- Individuelle Förderung im Kontext der Gruppe
- Verwirklichung von Individualität in der Gruppe

Unsere **Vision** ist, durch bestmöglichen Popularmusikunterricht, professionelle Bandarbeit und kreative Improvisation die kognitiven und emotionalen Potenziale unserer Schüler zu erschließen. Wir möchten ihnen die Möglichkeit eröffnen, durch gemeinsames Musizieren individuelle Bereicherung zu erfahren und soziale Kompetenzen zu üben und zu entwickeln. Wir sind davon überzeugt, dass wir damit zur sozialen Entwicklung unserer gesamten Gesellschaft einen wertvollen Beitrag leisten.

Dass wir dabei auch darauf achten, ihnen spielerisches Können sowie erforderliche musiktheoretische Kenntnisse zu vermitteln, um aus ihnen **richtig gute Musiker** zu machen, versteht sich von selbst.

Erklärte **Mission**, d.h. umsetzungsorientierte Konkretisierung unserer Vision ist es, die Musikschule jamclub in Tübingen als „Prototyp“ zu nutzen. In dem sehr förderlichen und musikorientierten Nährboden Tübingens können wir aktuellste Strömungen aufnehmen, neuste Techniken erproben und zukunftsweisende Unterrichtsmodelle entwickeln. In Tübingen werden wir lernen, was uns erfolgreich macht, werden wir analysieren, was uns behindert, werden wir aus Fehlern Konsequenzen ziehen, um sie in Zukunft und anderen Standorten zu vermeiden.

Die mittelfristige **Zielsetzung** ist deshalb, die Erkenntnisse in Tübingen für eine Expansion unseres Unterfangens und Unternehmens zu nutzen. Noch im Jahr 2006 werden wir dazu tragfähige organisatorische und finanzielle Rahmenbedingungen schaffen, die eine vorsichtige Ausdehnung unserer Aktivitäten über Tübingen hinaus ermöglichen sollen. Bereits heute zeichnen sich unterschiedliche Konstellationen ab, die vom Sponsoring über Mäzenatentum bis zu Fördervereinen reichen.

Wir sind davon überzeugt**: jamclub ist die Musikschule der Zukunft**.

Unabhängig von Subventionen und kommunalen Haushaltslagen, ohne sperrige Trägerschaftskonstrukte und frei von externer Einflussnahme z.B. seitens politischer Institutionen können wir in Eigenverantwortung und mit höchster Flexibilität unsere Konzepte rund um die Musik, unsere Firmenpolitik und damit unsere Zukunft so optimal wie möglich gestalten. In einem ständigen Dialog mit unseren Kunden werden wir darauf achten, dass unsere Dienstleistung stets eine transparente und wertvolle Leistung für die zu entrichtenden Kursgebühren anbietet.

3.3 Unsere Strategie

Prinzipiell ruht unsere Strategie auf drei Säulen:

1. Einer laufenden Entwicklung und Verbesserung unserer Unterrichtskonzepte und -inhalte
2. Einer möglichst engen Kommunikation mit unseren Kunden und DozentInnen
3. Einer ständigen Reflektion und Entwicklung unserer organisatorischen Rahmenbedingungen

Als privates Unternehmen werden wir uns nur dann weiterentwickeln und überleben können, wenn wir es wie bisher schaffen, mit modernstem Unterricht möglichst nahe an den Bedürfnissen unserer Kunden zu sein und gleichzeitig betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen zu gewährleisten, die unter dem Strich profitabel sind.

Dazu gehört, dass wir die **neusten wissenschaftlichen Erkenntnisse** über Musik und Sprache, musikalische Frühförderung, Musik und Gehirnentwicklung, Musik und soziales Lernen sowie Musik und Emotionen einbinden.

Darüber hinaus stellen wir aufbauorganisatorisch die Weichen für die Zukunft, indem wir uns entsprechend unseren individuellen Stärken und Kernkompetenzen spezialisieren und Aufgabenbereiche danach zuteilen. Im Rahmen einer Umfirmierung in eine GmbH gibt es deshalb seit kurzem neben dem im Schwerpunkt betriebswirtschaftlich zuständigen Geschäftsführer (Jörg Honecker) einen Künstlerischen Leiter (Ralf Wettemann).

Wir werden damit in Tübingen eine solides Fundament für die weitere Entwicklung der Musikschule jamclub schaffen.

4.1 Anzahl der unterrichteten Schüler

Als der Tag der Eröffnung im April 2000 hinter uns lag, war die Freude über die rege Nachfrage groß. Unser Stammhaus in der Reutlinger Straße war den ganzen Tag über gut besucht gewesen und wir gewannen den beruhigenden Eindruck, mit unserem Angebot richtig zu liegen.

In eine ausgelassene Euphorie versetzten uns drei *(waren es wirklich nur drei?)* unterschriebene Anmeldeformulare, die den ersten Erfolg für uns symbolisierten. Der Unterricht konnte beginnen. Die Anspannung der hinter uns liegenden Monate, in denen viel Konzeptarbeit, Suche nach Räumen, wirtschaftliche Kalkulation, Organisation und Behördengänge hinter uns lagen, wich einer frohgemuten Erwartung auf die unmittelbare Zukunft unserer Schule.

Die erste Zielmarke, die wir hatten, lag bei 200 Schülern. Dort setzte unsere ziemlich aufwändige Kalkulationsmatrix den „break even“, und ab dieser Schwelle wähnten wir uns wirtschaftlich in sicherem Terrain. Dass wir diese Marke schon am Ende des ersten Jahres unserer Existenz erreichen würden, wagten wir nicht zu träumen. Und niemand hatte vorhergesehen, dass wir schon bald unser ganzes Organisationstalent aufbringen mussten, um die Kapazitäten überhaupt bereitstellen zu können, die die stetig steigende Nachfrage erforderlich machte.

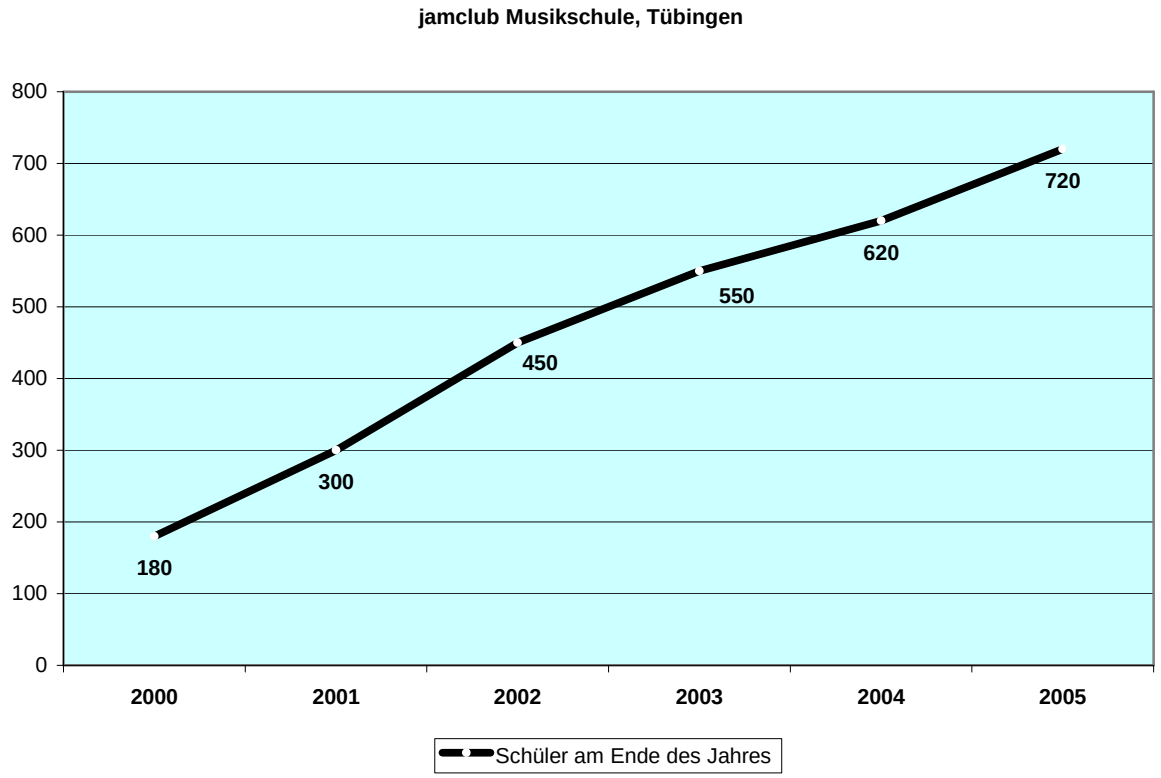


Abbildung 1: Anzahl Schüler

Heute sind wir ausgesprochen stolz darauf, dass wir von Jahr zu Jahr einen solchen Zuwachs an Schülern verzeichnen und ihn auch organisatorisch meistern konnten. Bei allen Engpässen, Missgeschicken und Fehlern, die ein so schnelles Wachstum mit sich bringt, freuen wir uns natürlich besonders über das weiter anhaltende Interesse. Viele positive Kommentare unserer Kunden und nicht zuletzt die öffentliche Berichterstattung der lokalen Presse bestätigen unser Konzept, unsere Arbeit und die Richtigkeit unseres Vorgehens. Durch diese Entwicklung sind wir in nur wenigen Jahren zu einer der größten privaten Musikschulen und zu einem gewichtigen Faktor in der Tübinger Schul- und Musikszene geworden.

Der fast lineare Zuwachs wird sich in den nächsten Jahren sicherlich abschwächen. Wir sind jedoch davon überzeugt, dass wir in nicht allzu ferner Zukunft die Marke 800 überschreiten werden. Um dieses Wachstum bewältigen zu können, haben wir im Jahre 2006 noch weitere Räumlichkeiten in unserem Stammhaus hinzugemietet.

In diesem Zusammenhang einen herzlichen Dank an die
Familie Claus und Brigitte Mast,
die uns nicht nur in ihrem Hause als Musikschule aufgenommen haben,
sondern uns auch trotz des gelegentlichen Lärmpegels stets wohlgesonnen blieben.

4.2 Kennzahlen der Entwicklung

Wie in Abbildung 2 erkennbar, konnten wir schon im zweiten Jahr unseres Bestehens schwarze Zahlen schreiben, und dies auch bisher jedes Jahr wiederholen. Mehr noch, konnten wir unseren Jahresumsatz in den letzten, von allgemeiner Konjunkturschwäche geprägten Jahre stetig auf heute ca. € 450.000,- steigern.

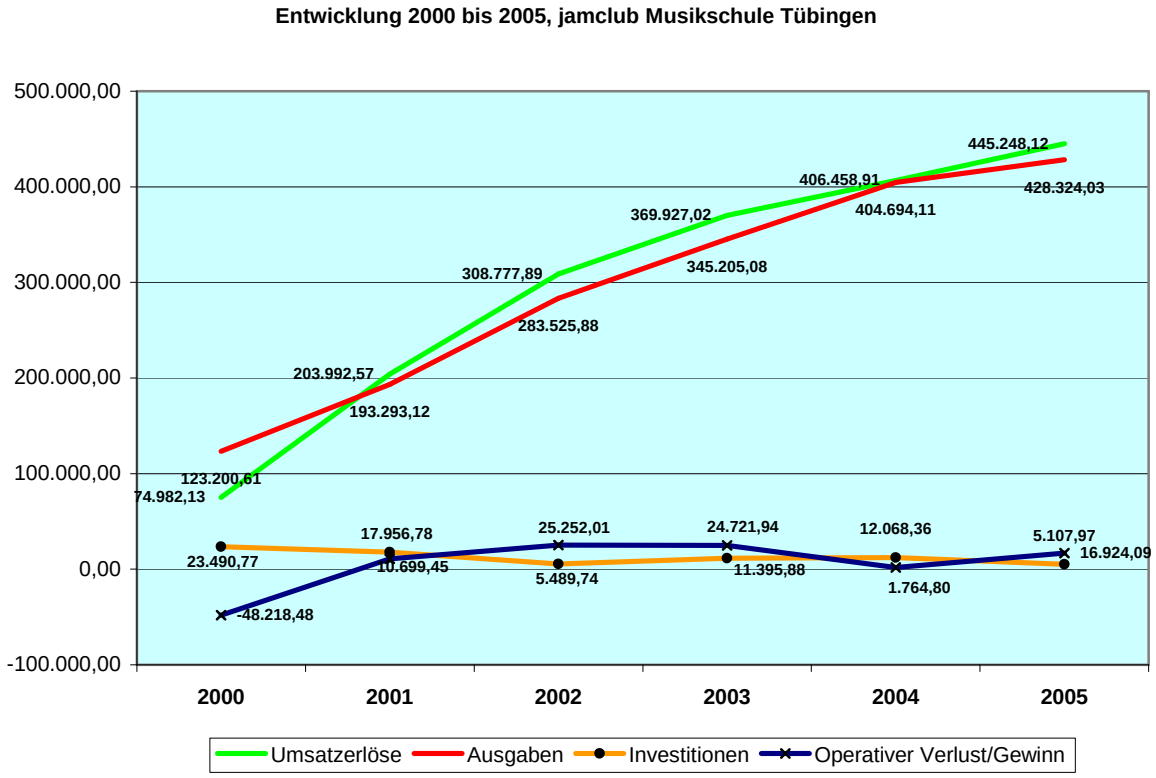


Abbildung 2: Entwicklung der wesentlichen Kennzahlen

Von großer Bedeutung ist dabei, dass dieser Umsatz eine relativ große Stabilität aufweist. Bedingt durch die Art der Dienstleistung, die wir anbieten, beträgt die Verweildauer der Kunden meist mehrere Monate, oft sogar Jahre. Der Umsatz, den wir mit monatlichen Kursgebühren erzielen, ist somit eine ziemlich sichere kalkulatorische Größe für die mittelfristige Liquiditätsplanung der Schule.

Deutlich wird jedoch auch, dass die Ertragsentwicklung nicht mit der Umsatzentwicklung Schritt halten konnte. Auf die Gründe dieser Entwicklung gehen wir im nächsten Kapitel näher ein.

4.3 Struktur der Kosten

In Abbildung 3 wird deutlich, wie personalintensiv unser Geschäft ist. Über 80% der erzielten Einnahmen fließen an unsere Honorarkräfte, die Geschäftsführung und die MitarbeiterInnen. Nur ein geringer Anteil fällt für Sonstige Kosten und Werbung an. Auch die Raumkosten konnten durch eine gute Auslastung im Verlauf der Jahre von anfangs 49,7% auf einen relativ vertretbaren Anteil von 11,74% im Jahr 2005 geführt werden.

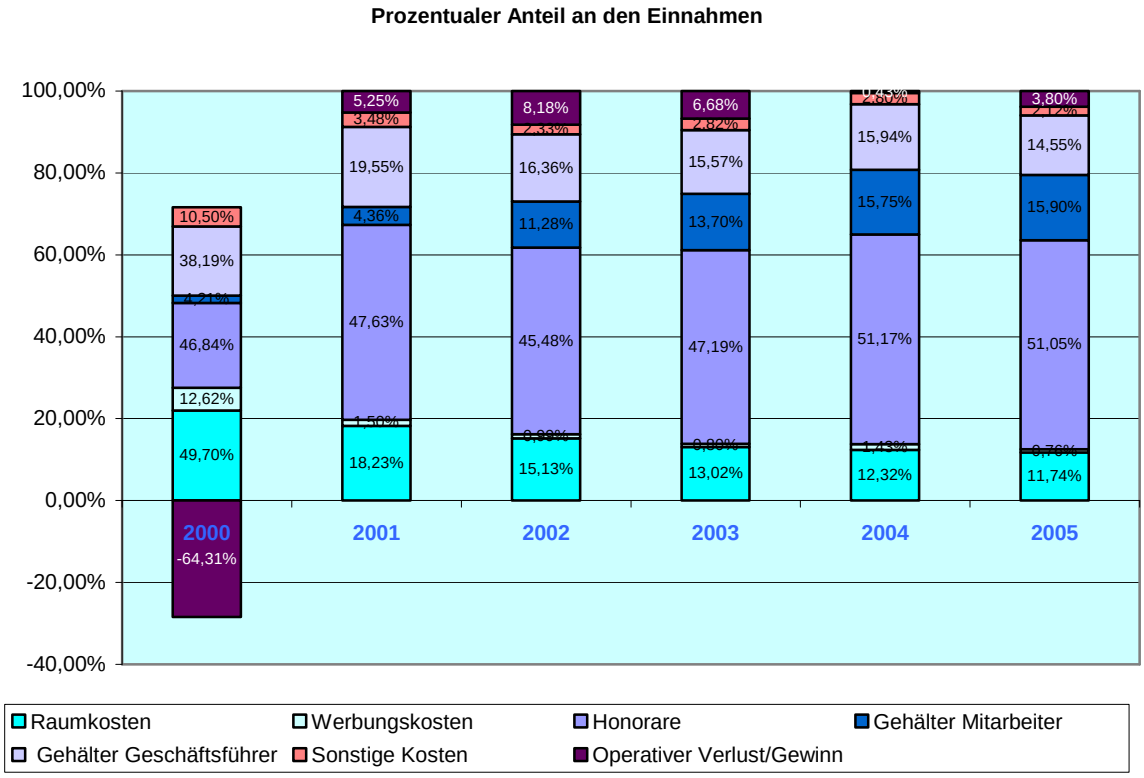


Abbildung 3: Struktur der Kosten

Es fällt dabei sofort auf, dass die Ausgaben für Honorare den größten Block darstellen und aktuell bei 51% des erzielten Umsatzes liegen. Unsere Philosophie, unseren DozentInnen neben einer guten Infrastruktur und einem „poppigen“ Ambiente möglichst auch eine attraktive Entlohnung anbieten zu können, hat ihren Preis. Von Vorteil ist hingegen, dass es sich um einen variablen Kostenfaktor handelt, der dynamisch an die Nachfrage und Umsatzentwicklung angepasst werden kann.

Die Raumkosten stellen dagegen einen fixen Kostenblock dar, der in der Startphase der Schule am schwersten wog, da ausreichende Kapazität angemietet werden musste. Durch ein ausgeklügeltes Belegungskonzept und eine optimale Raumorganisation konnte jedoch ein effizienter Ausnutzungsgrad erreicht werden, wodurch sich dieser Posten mit zunehmender Belegung von Jahr zu Jahr auf einen befriedigenden Umsatzanteil reduzierte.

Der schwierigste Fixposten besteht aus den Gehältern für MitarbeiterInnen und Geschäftsführer. Da bei Gründung der Schule im Wesentlichen „nur“ die Gesellschafter operativ tätig waren, konnte dieser Anteil zunächst zwar flexibel an die jeweilige Ertragssituation der Schule angepasst werden. Allerdings zeigte sich schnell, dass das stetige Wachstum ohne zusätzliche, festangestellte Verwaltungskräfte nicht zu bewältigen sein würde. Gleichzeitig waren sich die Gesellschafter darin einig, die weitere Entwicklung des jamclubs nicht auf Tübingen alleine zu beschränken und entsprechende Managementkapazitäten für eine Expansion des Geschäftsmodells bereitzustellen. Dies bedingte, dass unser Verwaltungsteam in den Jahren 2003/2004 stark anwuchs, was zu einem Anstieg dieses Kostenblocks auf heute ca. 16% des Umsatzes führte. Insgesamt, und das ist allen Gesellschaftern bewusst, ist der Verwaltungsapparat der Musikschule Tübingen im Verhältnis zur Ertragskraft dieser Schule zu groß und der Luxus einer solchen Struktur nur mit Blick auf die geplante Expansion zu rechtfertigen.

5.1 Wissensbilanz – Made in Germany

Was muss man wissen, um eine Musikschule erfolgreich zu steuern?

In den ersten Jahren und ohne grundsätzliche Erfahrung gingen wir relativ intuitiv und somit wenig systematisch mit dieser Frage um. Im Ansturm der unerwartet hohen Nachfrage waren wir zunächst voll damit beschäftigt, das operative Chaos möglichst klein zu halten.

Durch eine günstige Kompetenzverteilung der beteiligten Gesellschafter war jedoch auch immer Reflexion darüber gefordert, was unseren Erfolg wohl ausmacht, wie wir ihn absichern, und wie wir die Herausforderungen der Zukunft mit der gemachten Erfahrung und dem uns zur Verfügung stehenden Wissen meistern können.

Über den Gesellschafter Lothar Seckinger, der sich in seiner Tätigkeit als Unternehmensberater intensiv mit der Bewertung von immateriellen Vermögenswerten auseinander gesetzt hatte, wurde dann die Methode der „**Wissensbilanzierung – Made in Germany**“ des **Arbeitskreises Wissensbilanz** (www.akwissensbilanz.org) vorgeschlagen und im jamclub durchgeführt.

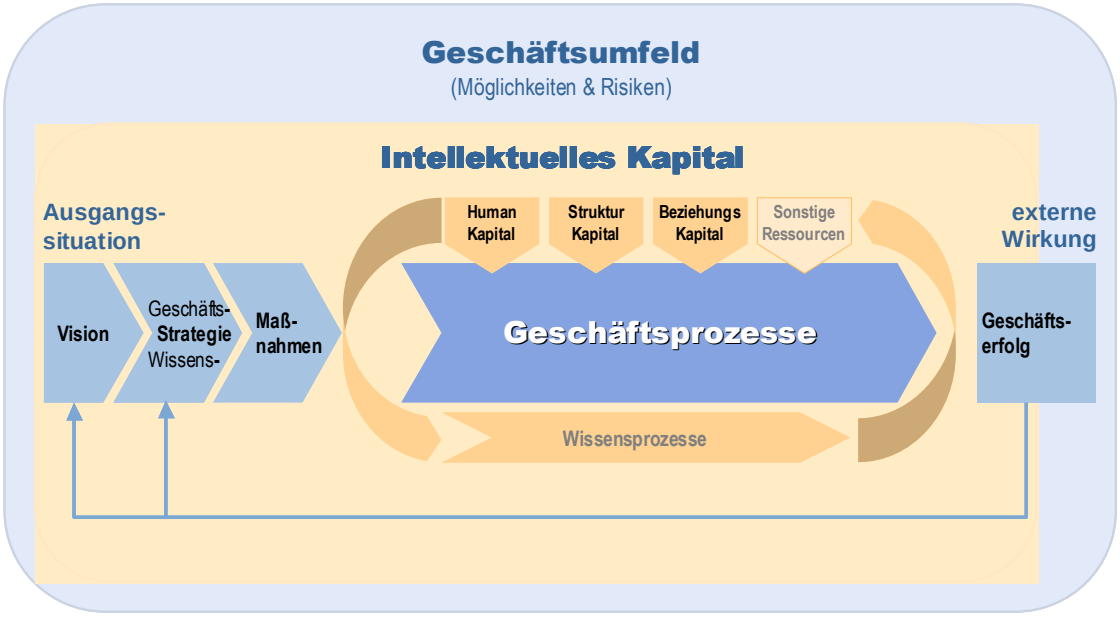


Abbildung 4: Wissensmodel des Arbeitskreises Wissensbilanz

Das Wissensbilanzmodell des Arbeitskreises Wissensbilanz bot die grundsätzliche Orientierung. Der Leitfaden und die Arbeitsmittel des Arbeitskreises, die dem jamclub-Team zur Verfügung standen, dienten als systematische Arbeitsgrundlage für die erste Erstellung einer Wissensbilanz der Musikschule.

Gleich zu Beginn des Prozesses wurde dabei offenbar, dass wir bei der Beschreibung unserer Ausgangssituation und Leistungsprozesse wenig substanzielles Material aufbringen konnten. Im weiteren Verlauf der Erstellung, vor allem der eigentlichen Auswertung und Dokumentation der Ergebnisse, fiel dann zusätzlich auf, dass wir auch noch viel zu wenig aussagefähige Indikatoren für eine konkrete Bewertung von wesentlichen Vermögensbestandteilen (wie z.B. der Qualifikation des DozentInnen-Teams) besaßen oder entwickelt hatten. Wir ließen uns davon aber nicht entmutigen.

Denn gerade das **Bewusstsein für den Mangel an ausreichendem Wissen** zu schärfen, war im Prozess der weiteren Erstellung und Ausarbeitung das eigentlich wichtige Ergebnis. Aus diesem Grund entschlossen wir uns dazu, unsere erste Wissensbilanz trotz der erkennbaren Lücken fertig zu stellen und zu veröffentlichen.

5.2 Definition der Wissensziele

In der Phase der Definition der Wissensziele erzielten wir wohl einen der wesentlichsten „Aha-Effekte“, aus dem wir viel Motivation für die weitere Arbeit zogen: es wurde schnell offensichtlich, wie viele Fragen unser Geschäftsumfeld stellt und mit wie wenigen davon wir bisher ausreichend systematisch umgegangen waren.

Wir scheuen uns deshalb nicht, alle diese Fragen, die sich uns stellten, nachfolgend darzustellen. Erst die explizite Niederschrift holte viele dieser Gedanken aus ihrer virtuellen Existenz in den Köpfen des jamclub-Teams, machten sie einer systematischen Kommunikation und Auseinandersetzung zugänglich.

Wissen über unsere Kunden	Was für ein Einzugsgebiet haben wir? Was erwarten unsere Kunden? Was gefällt unseren Kunden? Was für Kritikpunkte haben unsere Kunden? Warum sind unsere Kunden bei uns? Wie haben unsere Kunden zu uns gefunden? Was können unsere Kunden? Wie haben sich unsere Kunden im jamclub entwickelt? Welche Altersstruktur hat unser Kundenstamm? Was für eine Fluktuation haben wir und wie ist diese begründet? Wie viel bezahlen unsere Kunden für welche Angebote?
Wissen über unser DozentInnen-Team	Welche Qualifikation haben sie? Welche Motivation haben sie dazu, im jamclub zu arbeiten? Welche Erwartungen haben sie an den jamclub? Welche sonstigen Interessen und Fähigkeiten haben sie? Welche sozialen Kompetenzen haben sie? Welches effektive Können, das im jamclub erforderlich ist, haben sie? Was für DozentInnen möchte der jamclub? Wie identifizieren sie sich mit der jamclub Philosophie? Was passiert im Unterricht? Was denken unsere DozentInnen über den jamclub?
Wissen über unsere Organisation	Was ist unsere Unternehmenskultur? Wo sind wir gut, und wo sind wir schlecht? Wie genau sind die Kompetenzen und Verantwortungen verteilt? Sind wir adäquat ausgestattet? Sind wir ausreichend transparent bzw. sind unsere Struktur und Zuständigkeiten ausreichend kommuniziert? Wie effektiv arbeitet unsere Organisation? Sind die vorhandenen Talente und Fähigkeiten richtig eingesetzt? Haben wir ausreichende Transparenz über unsere Prozesse? Wie sind unsere Entscheidungsprozesse? Haben wir ein starkes, glückliches Team?
Wissen über unser Umfeld	Wer sind unsere Konkurrenten? Welche Entwicklungen in Politik, Kultur und Gesellschaft müssen wir beobachten? Was erwarten für uns wichtige Institutionen (Banken, Behörden) von uns? Welche Möglichkeiten werden angeboten? Welche potenziellen Kooperationspartner gibt es? Wie nimmt das Umfeld den jamclub wahr?

Wissen über Chancen und Risiken	Chancen: - Finanziell rentable Synergieeffekte - Kapital aus unserem Ruf gewinnen - Talente entdecken und vermarkten - Rückgang öffentlicher Mittel / Insolvenz öffentlicher Schulen - Innovativ mit der Entwicklung der allgemeinbildenden Schulen umgehen - Kooperation mit privaten und öffentlichen Institutionen Risiken: - Schwebende Forderungen - Ganztagesschulen / G8 - Konjunkturelle Entwicklung - Fehlverhalten von DozentInnen - Rufmord / Intrigante Leserbriefe - Vandalismus - Diebstahl - Konkurrenz aus den eigenen Reihen - Berufsunfähigkeit von zentralen Leistungsträgern

Tabelle 1: Definition der Wissensziele

Ohne ein ausreichendes „Bewusstsein“ über die überlebenswichtige Bedeutung und Behandlung der oben aufgeführten Fragen würde jegliche Entwicklung des jamclubs zu sehr von Intuition, und somit in einem zu großen Ausmaß auch von Zufall, Glück oder weiter günstigen Umständen abhängen.

Höchste Zeit also, die darin aufgeworfenen Themenkomplexe aufzugreifen und einer systematischen Bewertung sowie Bearbeitung zugänglich zu machen.

5.3 Definition der Einflussfaktoren

Ein insgesamt sehr mühsamer Prozess, der immer wieder in „definitorischen“ Sackgassen endete und von allen Phasen des Projekts die aufreibendste war. Allein schon mit den Überbegriffen Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital konnten wir uns erst nach und nach anfreunden. Und ohne jegliche Vorgaben und musikschulspezifische Vorlagen gelang es nur mit sehr viel Mühe und immer wieder langwierigen Diskussionen, Konsens herzustellen.

Nach und nach geübter im Umgang mit dieser Fragestellung, isolierten wir aus der Fülle der aufgeworfenen Argumente in einem iterativen Auswahlverfahren diejenigen Faktoren, die unserer Meinung nach den größten Einfluss auf unseren Erfolg haben. Dabei wurden die Fragen aus dem vorangegangenen Prozess der Wissenszieldefinition herangezogen, teilweise gebündelt und in sie umfassende Begriffe geordnet.

5.3.1 Wertschöpfende Prozesse[1]

Im Ringen um eine möglichst klare Definition der Leistungs-, Führungs- und Unterstützungsprozesse wurde deutlich, wie viele differenzierte Handlungsstränge und Aktivitätsebenen „Musik unterrichten“ bedeutet. Alleine schon diese Erkenntnis trug dazu bei, die Sensibilität zu erhöhen und die Wahrnehmungsfilter zu erkennen, die im Tagesgeschäft oft den Blick auf vorhandene Problemzonen versperren.

[1] Die wertschöpfenden Prozesse sind die zentralen Arbeitsschritte und Maßnahmen, die im Kern die Leitungserbringung ausmachen, darstellen und gewährleisten

Leistungsprozesse	Organisation des Unterrichts (Anfrage/Anmeldung bearbeiten, Laufende Kurse verwalten) Konzeption und Durchführung von Musikunterricht Organisation von Bands und Ensemblespiel Band-Coaching
Führungsprozesse	Leistung und Qualität der Führungsprozesse. Die Art und Weise, wie Entscheidungen gefällt und Informationswege für Entscheidungen genutzt werden. Die Regelungen zu Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sowie Rechte und Pflichten der Führung.
Unterstützungs-prozesse	Organisation von Audio- und Notenarchiv Beschaffung, Wartung und Logistik der Infrastruktur für Musikunterricht (z.B. Instrumente, Abhöranlagen) Organisation und Instandhaltung geeigneter Räumlichkeiten (z.B. Raumakustik, Schalldämmung, Möblierung)

Tabelle 2: Wertschöpfende Prozesse

5.3.2 Humankapital[2]

Bei der Eingrenzung des Humankapitals entstand eine ganz wesentliche Grundsatzdebatte, die das Denken über und die Art und Weise des Umgangs mit einem großen Teil der im jamclub Tätigen beeinflusste: den DozentInnen. Es entstand ein regelrechtes Ringen darum, ob die als Honorarkräfte tätigen DozentInnen dem Humankapital oder dem Beziehungskapital zuzuordnen wären. Eng im täglichen Miteinander mit ihnen vernetzt, wurden sie zunächst „intuitiv“ dem Humankapital zugeordnet. In Verlauf der weiteren Diskussion offenbarte sich jedoch, dass sie ganz eindeutig dem Beziehungskapital zuzuordnen sind. Wir greifen dieses Thema deshalb weiter unten im entsprechenden Kapitel wieder auf.

HK1 **Lernumfeld**	Unser Umfeld erfordert eine ständige Anpassung an neueste Entwicklungen im musikalischen, technischen und methodischen Arbeiten. Dazu ist es erforderlich, dass die Bereitschaft und Fähigkeit zu lebenslangem Lernen besteht.
HK2 **Motivation**	Motivation ist ein wesentlicher Einflussfaktor ▪ weil hohe Eigenverantwortlichkeit erwartet wird ▪ mit ständig wechselnden Kunden zu arbeiten ist ▪ mit den Schülern, Eltern und der Schulverwaltung ausreichend kommuniziert werden muss ▪ ein unruhiges Arbeitsumfeld besteht ▪ laufend neue Kurse bzw. Unterrichtsangebote entwickelt und verwaltet werden müssen
HK3 **Soziale Kompetenz**	Soziale Kompetenz ist eine Grundvoraussetzung ▪ weil Musik ein stark emotional besetztes Feld darstellt ▪ weil unterschiedliche Interessen (z.B. von Schülern, Eltern und Dozenten) in Einklang gebracht werden müssen ▪ weil ständig mit Menschen und ihren Wünschen, Erwartungen, Begabungen, Träumen, Mentalitäten und Temperamenten umgegangen werden muss
HK4 **Identifikation**	Identifikation ist unabdinglich ▪ da die Ziele des jamclubs sonst kaum zu verwirklichen sind ▪ weil die im jamclub tätigen MitarbeiterInnen unmittelbar mit unseren Kunden und DozentInnen in Verbindung stehen ▪ weil die Firmenphilosophie unmittelbar durch die MitarbeiterInnen gelebt werden muss ▪ weil die Glaubwürdigkeit des jamclub davon abhängt

[2] Das Humankapital charakterisiert die Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivation der Mitarbeiter

HK5 **Vergütungsstruktur**	Die Vergütungsstruktur ist wichtig ▪ weil die Konkurrenz z.B. gegenüber anderen Arbeitgebern besteht ▪ weil ein gutes Verhältnis zwischen Gehaltshöhe und Zeit- bzw. Arbeitsaufwand sowie Arbeitsklima und Arbeitszufriedenheit bestehen muss

Tabelle 3: Einflussfaktoren des Humankapitals

Unmittelbares Resultat dieser Verschiebung der DozentInnen zum Beziehungskapital war, dass unser Humankapital auf die beiden Geschäftsführer und das kleine Verwaltungsteam schrumpfte und die damit verbundenen Einflussfaktoren nicht mehr ganz einfach zu identifizieren waren. Dennoch, und vor allem auch in der direkten Konfrontation des Verwaltungsteams mit ihren Chefs, entstand eine rege Auseinandersetzung mit den Faktoren, die den Zustand unseres Humankapitals bestimmen oder zumindest beeinflussen.

5.3.3 Strukturkapital[3]

Die Diskussion über unser Strukturkapital brachte zum ersten Mal seit Bestehen der Schule eine systematische und sehr aufschlussreiche Auseinandersetzung über einerseits die eigene Wahrnehmung unserer Identität und andererseits dem Image, das wir in der Öffentlichkeit vermuteten. „Vermuteten“ deshalb, weil wir eigentlich nicht sicher feststellen konnten, was für ein Image die Schule in der Öffentlichkeit hat. Es fehlten dazu die erforderlichen Daten in Form von z.B. Kundenbefragungen oder einer systematischen und darauf ausgerichteten Auswertung der Presseberichterstattung. Wir konnten somit einigermaßen festhalten, wie und was wir sein wollten, aber ob diese von uns so gewollte und wahrgenommen Identität sich auch wirklich entsprechend im öffentlichen Image wiederspiegelte, war uns nicht ausreichend bekannt.

SK1 **Unterrichtskonzept**	Eigenes Verständnis von der Vermittlung von Musik Musik erleben durch einen guten Mix aus Praxis und Theorie Ganzheitlicher Ansatz: der Mensch mit seinen Fähigkeiten steht im Mittelpunkt Vermittlung von Musik unter Berücksichtigung individueller Voraussetzungen und Wünsche Lückenloses Kursangebot vom Kleinkind bis zum Erwachsenen jeden Alters Kursangebote vom Amateur bis zum Profiambitionierten
SK2 **Kommunikation**	Effizienz der Kommunikationsprozesse Externe Kommunikation: ▪ informativer, aktueller Internetauftritt ▪ regelmäßige Öffentlichkeitsarbeit ▪ Informationsmaterial und Formulare Interne Kommunikation: ▪ regelmäßige Teamsitzungen ▪ kleine Dienstwege / informelle Kommunikation
SK3 **Unternehmenskultur**	Das allgemeine Miteinander, Gerüchte, Mythen, Geschichten Wer mit wem Firmenfeier, After-Work-Parties Flurfunk Teeküche Informeller persönliche Umgang Kein hierarchisches Denken
SK4 **Image / Identität**	Das Image ist ein wesentlicher Einflussfaktor. Wir wollen deshalb: ▪ warmherzig, familienfreundlich, fürsorglich sein, ▪ innovativ, modern, experimentierfreudig, flexibel, nah am Zeitgeist, Trendsetter sein, ▪ zuverlässig, schnell, professionell, unbürokratisch, glaubwürdig sein

[3] Das Strukturkapital umfasst all jene Strukturen und Prozesse, welche die Mitarbeiter benötigen, um in ihrer Gesamtheit produktiv und innovativ zu sein, also all jene intelligenten Strukturen, welche bestehen bleiben, wenn die Mitarbeiter nach der Arbeit die Organisation verlassen

SK5: Verwaltungsprozesse	Welche wesentlichen Strukturelemente (Organisation) und Verwaltungs-prozesse haben den entscheidenden Einfluss auf unseren Geschäftserfolg? ▪ Klare Rollenverteilung und Verantwortungsbereiche ▪ Ausreichende Kompetenzen zur Erfüllung der geforderten Aufgaben ▪ Kurskalkulation ▪ Adäquate Entwicklung von und Pflege der Anwendungs-Software Auf optimale Prozesse kommt es vor allem an bei: ▪ der Anmeldung ▪ der Kursorganisation (Raum, DozentInnen, Gruppeneinteilung, Equipment) ▪ Beratung / Kundengespräche ▪ Buchhaltung / Abbuchung ▪ Allgemeiner Zustand der Räumlichkeiten, Sauberkeit, Inventar

Tabelle 4: Einflussfaktoren des Strukturkapitals

5.3.4 Beziehungskapital[4]

Wie schon im Kapitel Humankapital angesprochen, brachte die Definition der Einflussfaktoren eine grundlegende und äußerst wichtige Klärung in der Beziehung zu unseren Honorarkräften. Alleine dieser Prozess war von einer so weitreichenden Bedeutung, dass seine Auswirkungen auf den weiteren Umgang mit den DozentInnen absolut prägend sein wird. Die Zuordnung zum Beziehungskapital ermöglicht eine sehr viel weniger emotionale und systematische Auseinandersetzung mit der Tatsache, dass sie die eigentlichen Leistungsträger des jamclub sind, ohne einer direkten Weisungsbefugnis zu unterliegen.

Wie also die wichtigsten unserer DozentInnen an uns binden? Wie mit ihrer Hilfe und ihrer Mitarbeit unser Unterrichtskonzept verwirklichen, ohne ihren prinzipiellen Freiraum unnötig zu verengen? Wie in den Spagat zwischen attraktiver Entlohnung und gleichzeitiger Profitabilität des Kursprogramms gehen? Die Diskussion um diese Fragen dauert an und sie wird uns sicherlich noch einige Zeit begleiten.

BK1 Kunden-Zufriedenheit	Stammkunde seit Kindheit Spricht gut über jamclub Kommt gerne und motiviert in den jamclub
BK2 Kunden-Lebensumstände	Alter, Zahlungsfähigkeit, Talent, Vorkenntnisse, Erfahrungen, Zeitfenster
BK3 Kunden-Erwartungen	Wünsche, Ziele von Schülern und Eltern
BK4 DozentInnen-Zufriedenheit	Gibt viel Unterricht im jamclub Gibt motivierten und qualitativ hochwertigen Unterricht Ist stets pünktlich und zuverlässig Fühlt sich im jamclub wohl Identifiziert sich mit dem jamclub
BK5 DozentInnen-Lebensumstände	Wohnort, Einkunftssituation, Abhängigkeit vom jamclub, Familienstand, Künstlerische Aktivitäten, Zeitfenster Profi oder ambitionierter Amateur
BK6 DozentInnen-Erwartungen	Vergütungsstruktur, organisatorisches Umfeld im jamclub, Ausstattung/Equipment, ausreichend Schüler, Würdigung seiner Arbeit, freundliche und kompetente Betreuung, Kommunikation
BK7 DozentInnen-Qualifikation	Unterrichtserfahrung, Ausbildung, Lernfähigkeit, Aktualität, aktiver Musiker mit eigenem künstlerischen Profil Sonstige Fähigkeiten

[4] Das Beziehungskapital stellt die Beziehung zu Kunden und Lieferanten sowie zu sonstigen Partnern und der Öffentlichkeit dar

BK8 **Allgemeinbildende Schulen**	Zeitfenster, Möglichkeiten, Interesse, gesellschaftspolitische Entwicklung
BK9 **Politisches Umfeld**	Interessen und Möglichkeiten der Funktionsträger, politische Entwicklung, Kontaktpflege
BK10 **Medienpflege**	Interesse der Funktionsträger, Kontaktpflege, Möglichkeiten

Tabelle 5: Einflussfaktoren des Beziehungskapitals

5.3.5 Faktoren des Geschäftserfolges

Kein privatwirtschaftliches Unternehmen kann überleben, wenn es Verluste produziert. Dieses grundlegende Gesetz des Kapitalismus gilt auch für unsere Schule. Jedes noch so gute Konzept, jeder noch so gute Unterricht ist nicht durchzuhalten, wenn am Ende des Geschäftsjahres unter dem Strich kein finanzieller Gewinn erwirtschaftet wurde.

Welche primären Einflussfaktoren bestimmen aber den Geschäftserfolg einer Musikschule?

Wir einigten uns schließlich auf drei Faktoren, die sicherlich in ihrer Verwendbarkeit überprüft und in späteren Bilanzen neu beurteilt werden müssen.

GE1 **Ertrag pro Kurs**	Ertrag nach Abzug der Honorare und Hauptkostenblöcke (Verwaltungs- und Raumkosten)
GE2 **Verweildauer der Kunden**	Anzahl der Monate/Jahre, die Kunden mit Durchzahlungsmodus bei uns Unterricht nehmen
GE3 **Operativer Gewinn**	Gewinn vor Abschreibungen, damit implizit vor allem die Kosten für die Verwaltung im Verhältnis zum erzielten Umsatz

Tabelle 6: Einflussfaktoren des Geschäftserfolges

5.4 Bewertung der Einflussfaktoren

5.4.1 Wertschöpfende Prozesse

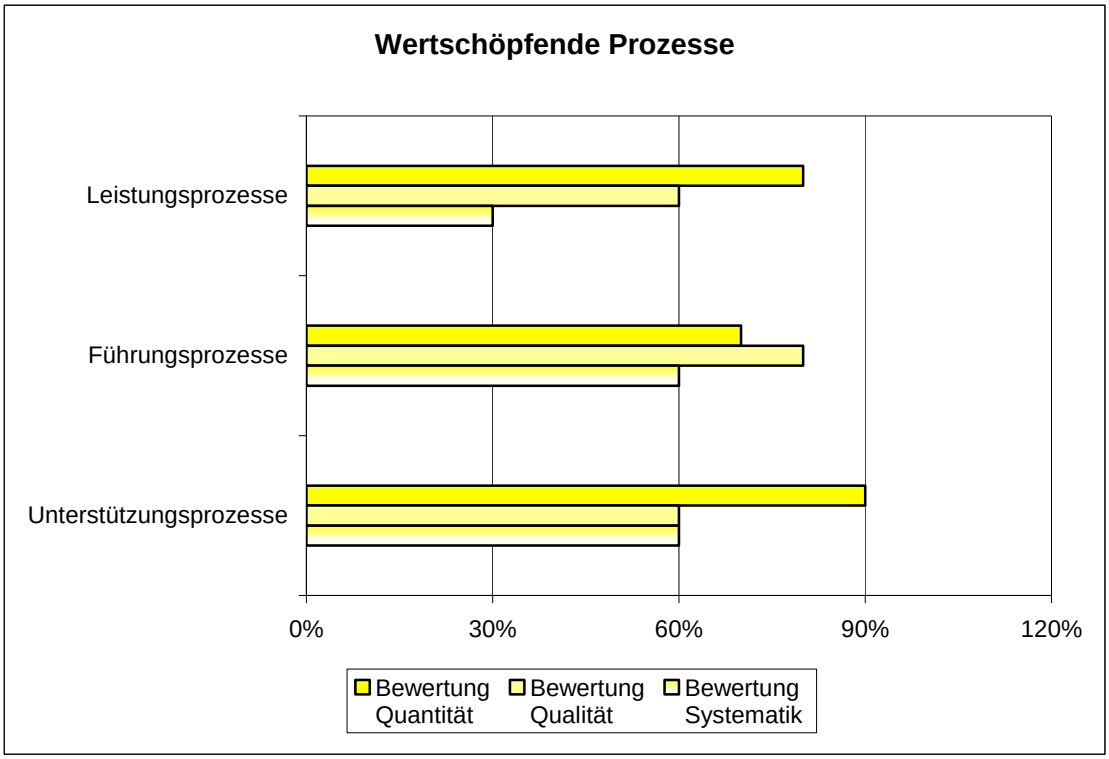


Abbildung 5: Bewertung der wertschöpfenden Prozesse

Die Auseinandersetzung mit den wertschöpfenden Prozessen offenbarte, dass wir einerseits ein sehr breit gefächertes Angebot haben, das Kurse für Kinder und Erwachsene jeden Alters und mehr Instrumente umfasst, als in der Popularmusik eine Rolle spielen. Darüber hinaus ist unsere Bandarbeit richtungsweisend und einzigartig im Großraum Tübingen. Andererseits ist unser Unterricht einer institutionellen Behandlung schwer zugänglich, da er von im Prinzip freien Honorarkräften erteilt wird, die teilweise sehr unterschiedliche Unterrichtsstile pflegen.

Die hohe **Zufriedenheit** der meisten **unserer Kunden** darf uns deshalb nicht darüber hinwegberuhigen, dass wir diesem Umstand angemessen begegnen müssen. Wir können das Ergebnis unserer primären Leistungsprozesse nicht ohne jegliche Transparenz in die Hände unserer DozentInnen legen. Es wird allerdings nicht leicht sein, einen guten Kompromiss zwischen unserem Bedürfnis nach einem Minimum an Kontrolle und gleichzeitigem Erhalt der kreativen Freiräume zu finden, der den Unterricht im jamclub sicherlich auch maßgeblich ausmacht.

Darüber hinaus wurde uns verdeutlicht, wie wichtig selbst in einem so kleinen Team der Faktor **Führung** sein kann. Ohne klare Führung fehlt Orientierung, entsteht Unsicherheit, schleichen sich ineffiziente Arbeitsabläufe ein.

Abschließend wurde uns durch die Diskussion darum transparenter, welche wesentlichen **Unterstützungsprozesse** eine Rolle spielen und welche davon in Zukunft mehr Beachtung und Kontrolle benötigen. Insgesamt fiel die Bewertung dieser Faktoren - selbst für den systematischen Umfang damit - zufriedenstellend aus. Auch wenn wir nicht immer sofort alle Raum-, Akustik-, Störungs- und Materialprobleme beseitigen können, so sind wir doch laufend darum bemüht, im Rahmen unserer Möglichkeiten die besten Voraussetzungen für den täglichen Musikunterricht zu schaffen und zu erhalten.

5.4.2 Humankapital

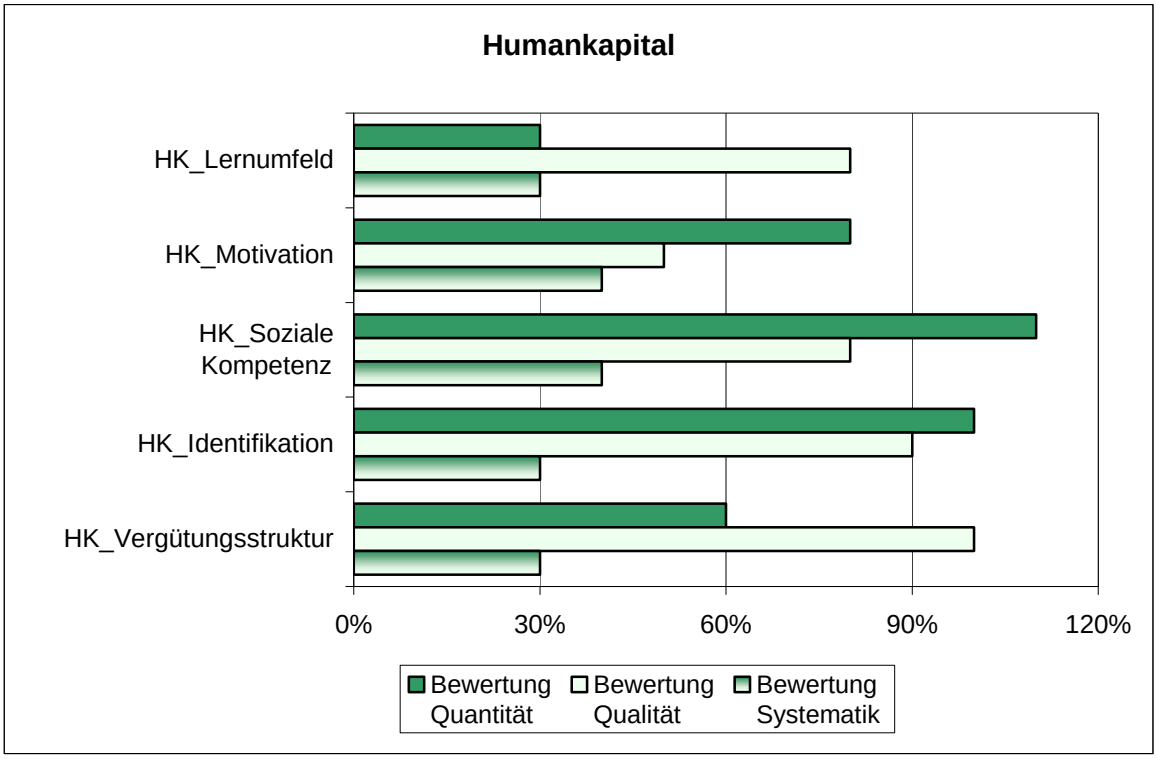


Abbildung 6: Bewertung des Humankapitals

Es fällt auf, dass beim Humankapital i.d.R. die Quantität und die Qualität befriedigende bis gute Ausprägung aufweisen, vor allem aber Probleme im systematischen Umgang mit den Erfolgsfaktoren bestehen.

Durch die vielen Ideen und Initiativen findet im jamclub ein ständiges Lernen von Neuem statt, was zu der hohen Bewertung der **Lernumfeld**-Qualität führte. Jedoch fehlt es im operativen Alltag an ausreichender Zeit, um den immer wieder auftretenden Fortbildungsbedarf ausreichend einbauen und umsetzen zu können. Darüber hinaus wurde dieser Faktor bisher noch wenig systematisch und institutionalisiert behandelt, wenngleich die Geschäftführung Fortbildungswünschen der MitarbeiterInnen stets offen begegnet. Aufgrund der Größe unseres Unternehmens wird es wohl noch eine Weile dabei bleiben, dass unsere MitarbeiterInnen selbstverantwortlich ihren Fortbildungsbedarf feststellen und dann gegenüber der Geschäftführung äußern müssen.

Die **Motivation**, von allen quantitativ sehr hoch eingestuft, fing an unter der bestehenden Arbeitslast und den unbefriedigenden Verwaltungsabläufen und der unzureichenden Verwaltungsinfrastruktur zu leiden.

Alle im Team bestätigten sich gegenseitig eine außergewöhnlich hohe **Soziale Kompetenz**. Ohne eine solche wäre es auch unmöglich, sich in dem Umfeld der Musikschule wohl zu fühlen und darin bestehen zu können. Denn in kaum einer anderen Institution treffen alltäglich so viele Menschen, Charaktere, Hoffnungen und Erwartungen aufeinander, entstehen ständig emotionale Gemengelagen, die einer äußerst sensiblen Behandlung bedürfen.

Erfreulich hoch war die **Identifikation** mit dem Unternehmen, was wir hier nicht weiter kommentieren wollen.

Sehr bewusst ist der Geschäftsführung die Bewertung der **Vergütungsstruktur**. Zwar wird die Entlohnung – was ja auch nicht immer selbstverständlich ist – mit hoher Verlässlichkeit überwiesen, aber die Höhe wird im Vergleich zur sonstigen Wirtschaft als höchstens angemessen eingestuft. Ein Tatbestand, der bei den engen Margen dieser Branche in unmittelbarer Zukunft nicht zu ändern sein wird.

Als Fazit lässt sich daraus wohl ziehen, dass ein gutes persönliches Verhältnis und ein sehr offener und kommunikativer Führungsstil kein Ersatz für eine systematische Personalarbeit sein können. Im täglichen Miteinander und Arbeitsstress braucht selbst ein so kleines Team ein

institutionalisiertes Vorgehensmodell, das in regelmäßigen Abständen zur Reflexion zwingt und wesentliche Faktoren des Humankapitals systematisch aufgreift und behandelt.

Wir fühlten uns damit auch darin bestärkt, neben den im Jahre 2004 eingeführten jährlichen **Mitarbeiterbewertungen** – mittels eines eigens dafür entworfenen Bewertungsbogens – weitere Maßnahmen für eine systematische Personalarbeit einzuführen und zu institutionalisieren.

5.4.3 Strukturkapital

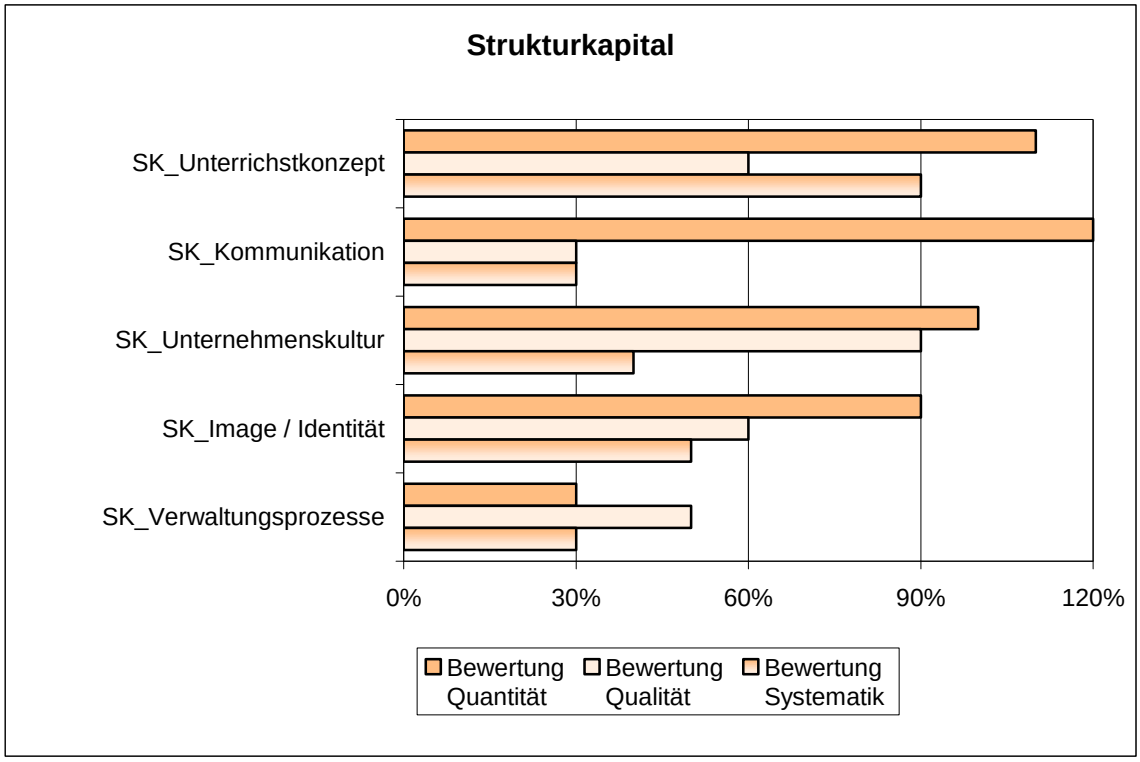


Abbildung 7: Bewertung des Strukturkapitals

Beim **Unterrichtskonzept** überraschte die Erkenntnis, dass wir in diesem Punkt zwar sehr gute und systematische Arbeit geleistet hatten, aber inzwischen die Gefahr bestand, des Guten zuviel getan zu haben. Einerseits fehlte bei der großen Breite des Kursangebots mittlerweile ein roter Faden, der das ganze Programm vom Kleinkind bis zu den älteren, erwachsenen Kunden in eine zusammenhängende Struktur einband, andererseits kamen berechtigte Zweifel auf, ob das postulierte Konzept überhaupt in seiner ganzen Tiefe im Schulalltag auch gelebt wurde. Wunsch bzw. Unterrichtskonzept und alltägliche Realität des Schulbetriebs waren wohl weniger in Einklang miteinander, als uns das bisher bewusst gewesen war. Überhaupt hatten wir zu wenig Information darüber, was von unserem Unterrichtskonzept unsere Honorarkräfte, die ja im Prinzip ohne Weisung in der Gestaltung ihres Unterrichts große Freiräume besaßen, de facto tatsächlich umsetzten oder umzusetzen bereit waren. Eine weitere, sehr fruchtbare Diskussion entbrannte um die Möglichkeiten, inwieweit ein in sich konsistentes Unterrichtskonzept überhaupt mit Honorarkräften zu verwirklichen ist.

Der **internen Kommunikation** wurde zwar ein hoher Grad an Informalität zugesprochen, aber es mangelte bisweilen an einer systematischen Kanalisierung und Strukturierung des anfallenden Informationsaustausches. Die Politik der offenen Türen hatte seinen Nachteile und es wurde offensichtlich, dass noch etwas mehr Institutionalisierung in Form von z.B. regelmäßigen Teambesprechungen den Informationsfluss durchaus effizienter und schneller machen würde, ohne dabei die offene Gesprächskultur zu beeinträchtigen.

Auch die **externe Kommunikation** bekam durchweg gute Noten. In Form eines stets aktualisierten Internetauftritts, regelmäßiger Pressearbeit und ständiger Information durch Flyers wurden ausreichende Aktivitäten unterhalten, die einen ständigen Informationsfluss hin zur Öffentlichkeit gewährleisteten.

Und dennoch dann, wie oben schon angedeutet, die Überraschung: wir waren uns mehr als unsicher, ob unsere von uns selbst wahrgenommene **Identität** auch dem **Image** in der Öffentlichkeit entsprach. Eine sehr viel systematischere Erhebung darüber ist erforderlich, um eindeutiger feststellen zu können, wie wir tatsächlich in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden.

Durchweg positiv, darüber waren sich alle einig, gestaltet sich unsere **Unternehmenskultur**. Jedoch offenbarte sich auch hier der Mangel eines systematischen Umgangs mit diesem Faktor.

Die **Verwaltungsprozesse** entpuppten sich dagegen als das eigentliche Problemfeld der Schule. Das schnelle Wachstum, ein dynamisches Kursprogramm und eine inzwischen unzureichende Verwaltungs-Software (eine Eigenentwicklung auf Microsoft-Access-Basis) hatten zu vielen abwicklungstechnischen Kompromissen und work-arounds, z.B. in ergänzenden Excel-Sheets für die Raumorganisation und die Verwaltung der Kinderkurse, geführt. Es wurde sehr offensichtlich, wie dringend in diesem Bereich Handlungsbedarf bestand.

5.4.4 Beziehungskapital

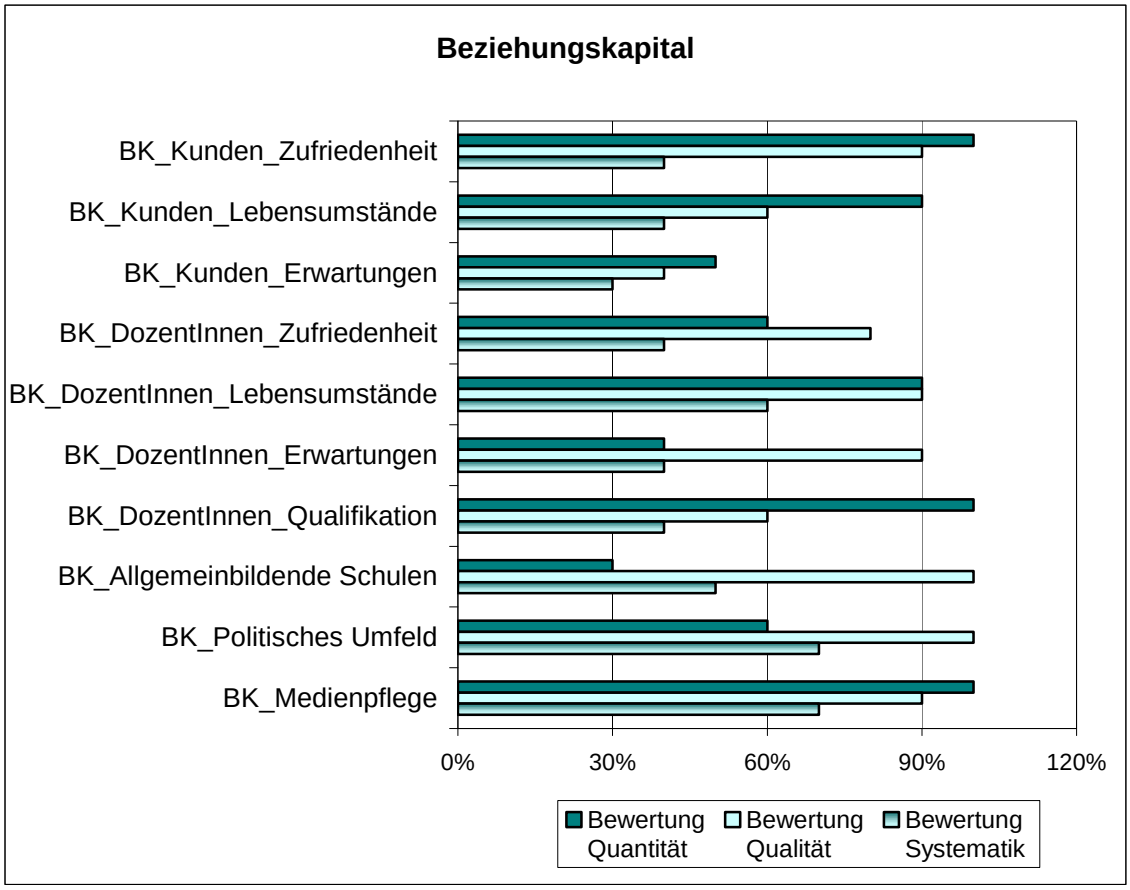


Abbildung 8: Bewertung des Beziehungskapitals

Als reines Dienstleistungsunternehmen sind es natürlicherweise unsere Kunden bzw. Schüler, die den Kern unseres Beziehungskapitals darstellen. Im tagtäglichen Umgang und ständigen Kontakt zu ihnen herrschte das subjektive und intuitive Gefühl vor, dass im Großen und Ganzen alles im Lot ist. Jedoch, um systematisch und institutionell mit diesem Faktor umgehen zu können, reichen subjektive und intuitive Einschätzungen nicht aus. Es wurde im Verlauf der Diskussion transparent, dass wir im Grunde zwar eine durchweg gute Stimmung unter unseren Kunden feststellen konnten, jedoch über fast keine konkreten Daten verfügen, die uns eine objektivere Einschätzung der Lage ermöglicht hätte. Eindeutig zu wenig für die Bildung ausreichender Sensoren, um Fehlentwicklungen – wie z.B. Unzufriedenheit oder Frustration einzelner Schüler oder Eltern – rechtzeitig erkennen und begegnen zu können. Erst bei der Kündigung zu erfahren, dass etwas schief gelaufen war, können auch wir uns nicht leisten, selbst wenn die Anzahl solcher Vorfälle noch sehr vereinzelt aufgetreten war.

Im Einzelnen stellte sich die Bewertung des Beziehungskapitals wie folgt dar:

Intuitiv und im alltäglichen Schulbetrieb erkennbar, ist die **Kundenzufriedenheit** überwiegend gut bis sehr gut. Mit auftretender Unzufriedenheit wird sehr pro-aktiv umgegangen und stets sofort versucht, die Gründe dafür zu analysieren und zu beseitigen. Jedoch fehlt auch hier bisher eine mehr systematische Beobachtung dieses Einflussfaktors

Die **Lebensumstände** unserer Kunden sind uns i.d.R. ausreichend gut bekannt. Die relativ mäßige Bewertung der Systematik hat ihren Grund in einem Mangel an methodischer Analyse unseres Kundenbestands, d.h. aus welchen Bevölkerungskreisen und –schichten setzt sich unsere Kundschaft zusammen und welche Erkenntnisse lassen sich daraus für eine effiziente Zielgruppenbestimmung ziehen. Diese Analyse wird sicherlich einer regionalen oder überregionalen Expansion der Schule vorangehen müssen, um den Erfolgsfaktor „Zielkunde“ besser eingrenzen zu können

Der kritischste Faktor sind die **Erwartungen** unserer Kunden. Wir wissen einfach zu wenig über ihre Erwartungshaltung sowie ihre Pläne, Ziele und Träume. Es wird uns in nächster Zeit viel beschäftigen, diesen Faktor für uns transparenter und organisatorisch zugänglicher zu machen.

Der ganze Sektor der **Honorarkräfte** wurde erst mit der Erstellung der Wissensbilanz einer strukturierten Behandlung zugänglich. Der Prozess, der dadurch in Gang gesetzt wurde, dauert an und ist in seiner Auswirkung auf die Zukunft der Schule von absolut essenzieller Bedeutung. Nachfolgende Wissensbilanzen werden zeigen müssen, ob es gelingt, diesen äußerst wichtigen Bereich institutionell in den Griff zu bekommen und die im Prinzip weisungsungebundenen DozentInnen ausreichend in ein generelles jamclub-Konzept einbinden zu können. Die oben genannten Einflussfaktoren sind erst ein Anfang. Es wird darauf ankommen, entsprechend gute Indikatoren zu entwickeln, um eine effektive und effiziente Steuerung zu gewährleisten. Darüber hinaus muss eine ausreichend **offene und konstruktive Kommunikationskultur** einerseits einen stetigen Austausch von Ideen ermöglichen, andererseits aber auch Einwände und Unzufriedenheit seitens der DozentInnen schnell transportieren und offenbaren können.

Der **Trend zur Ganztagesschule** ist für uns natürlich ein Einflussfaktor, den wir verstärkt beobachten müssen. Wir tragen dieser Entwicklung Rechnung, indem wir schon heute Kooperationsmodelle entwerfen und teilweise bereits in der Praxis erproben.

Durch unsere Unabhängigkeit von öffentlichen Geldern ist das **politische Umfeld** für uns nur bedingt von Bedeutung. Dennoch unterhalten wir einen möglichst guten „Draht“ zu den öffentlichen Verantwortungsträgern und beobachten natürlich sehr genau, welchen Trend die Subventionierung der kommunalen Musikschulen nimmt.

In der **Medienpflege** sind wir äußerst aktiv. Die lokale Presse ist neben unserem Internetauftritt die wesentliche Plattform für unseren öffentlichen Auftritt. Eine Platzierung und Frequenz von möglichst vielen Artikeln, teilweise bedingt durch unsere hohe Anzahl an öffentlichen Aktionen, ist für uns sehr viel mehr wert als jede noch so aufwändige Werbemaßnahme. Es hat sich gezeigt, dass wir dadurch sehr viele Menschen und potenzielle Zielkunden erreichen können.

5.4.5 Faktoren des Geschäftserfolges

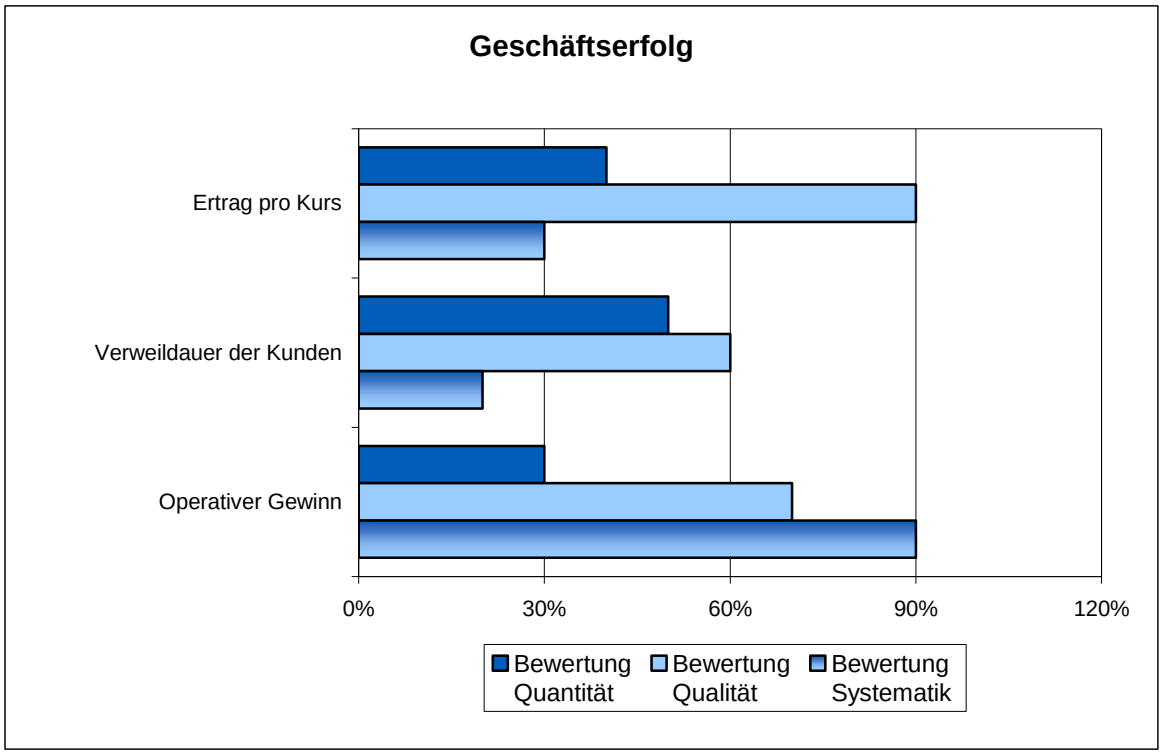


Abbildung 9: Bewertung des Geschäftserfolges

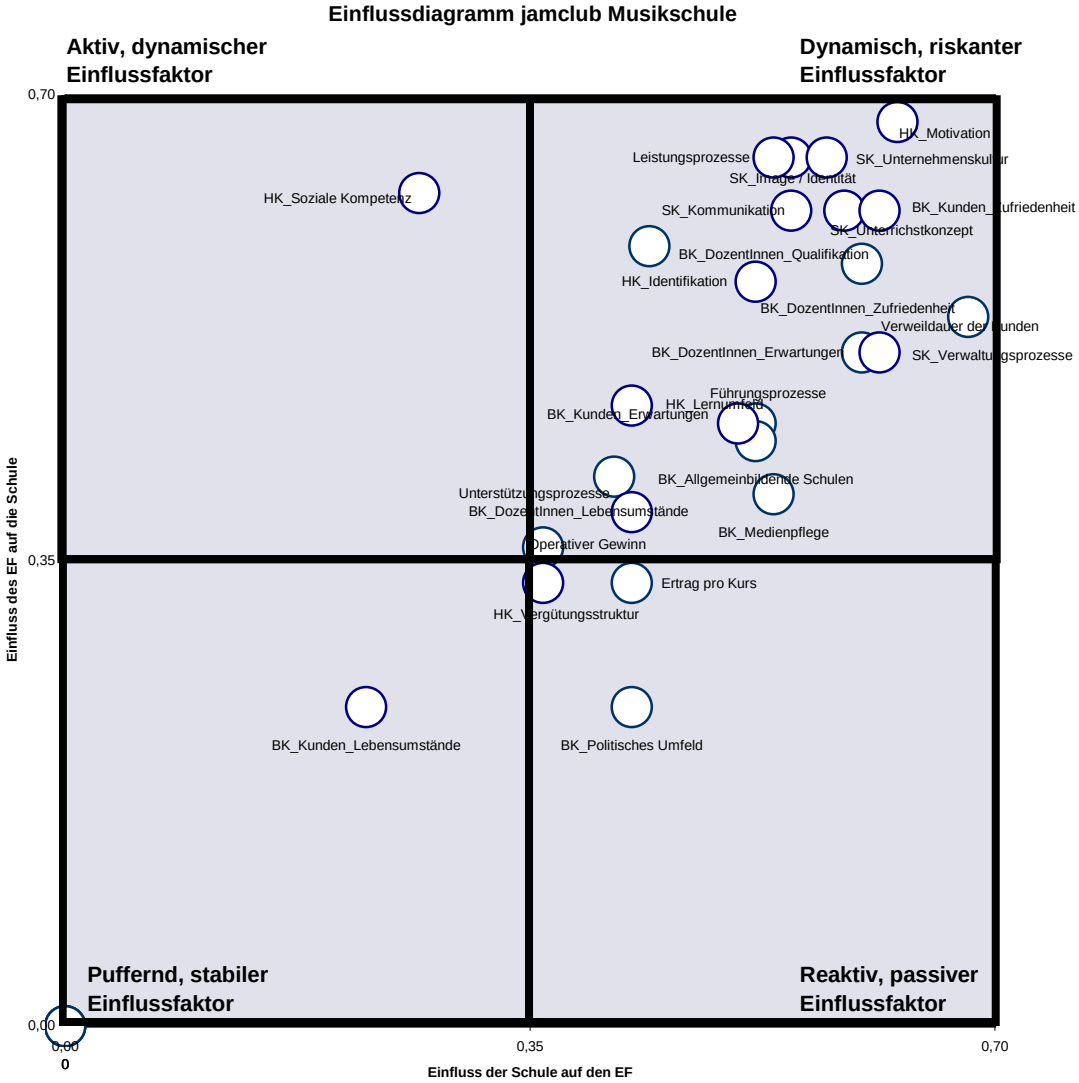
Die Bewertung der Erfolgsfaktoren für unseren Geschäftserfolg brachte die explizite Darstellung eines Trends, der sich in den Zahlen der ersten Jahre und vor allem durch das neu entwickelte Kurs-Kalkulationsprogramm offenbarte.

Unser **Ertrag pro Kurs** hat zwar eine hohe Qualität, da wir nur sehr wenige Zahlungs- bzw. Forderungsausfälle zu verzeichnen haben. Jedoch der Ertrag pro Kurs, somit die Quantität, fällt vor allem bei der aktuell am häufigsten stattfindenden Kursart, dem Einzelunterricht, schwach bis defizitär aus. Die niedrige Bewertung der Systematik rührt daher, dass uns bisher ein ausreichendes Instrumentarium für eine einigermaßen genaue Kurskalkulation fehlte. Die Einführung des Kurs-Kalkulationsprogramms wird die Bewertung dieses Faktors in Zukunft deutlich verbessern.

Eine hohe **Verweildauer** unserer Kunden ist natürlich ein weiterer wichtiger Faktor unseres Geschäftserfolges. Einmal erfasst und in den Schulbetrieb integriert, sinkt der Verwaltungsaufwand pro Schüler und die Profitabilität kann auf ein befriedigendes Maß ansteigen. Intuitiv konnten wir feststellen, dass die Verweildauer unserer Kunden durchaus positiv ausfällt, jedoch, das zeigt die erneut schwache Bewertung der Systematik, gehen wir noch viel zu wenig strukturiert mit dieser Kennzahl um. Es muss in Zukunft eine Datenbasis erstellt werden, die die Auswertung der Verweildauer auf elektronischer Basis ermöglicht.

Der Faktor **Operativer Gewinn** erhielt dagegen für die Qualität und den systematischen Umgang bessere Noten. Tatsächlich war diese Größe von Anfang an die Kennzahl, die auf monatlicher Basis erhoben und ausgewertet wird. Der operative Gewinn und daraus resultierend die Liquidität werden ständig überwacht und bei unbefriedigender Entwicklung wird sofort reagiert. Durch die, wie oben schon erwähnt, im Verhältnis zum Umsatzwachstum unbefriedigende Entwicklung des operativen Gewinns wurden wir sehr schnell auf grundsätzliche Ertrags-Probleme aufmerksam und konnten entsprechende Analysen rechtzeitig einleiten.

5.5 Einflussanalyse



Interpretation:

Hebel zur Veränderung der Organisation sind alle weit oben stehenden Einflussfaktoren (EF) im aktiv, dynamischen aber auch kritisch, riskanten Bereich.
Aktive EF sind einfache/gute Steuerungsgrößen, während kritisch, riskante EF keine einfachen Steuerungsgrößen sind!

Daher: Simulation der Konsequenzen für die Intervention in "kritischen" Bereichen.

Quelle: Vester: Die Kunst vernetzt zu denken Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität; 1999

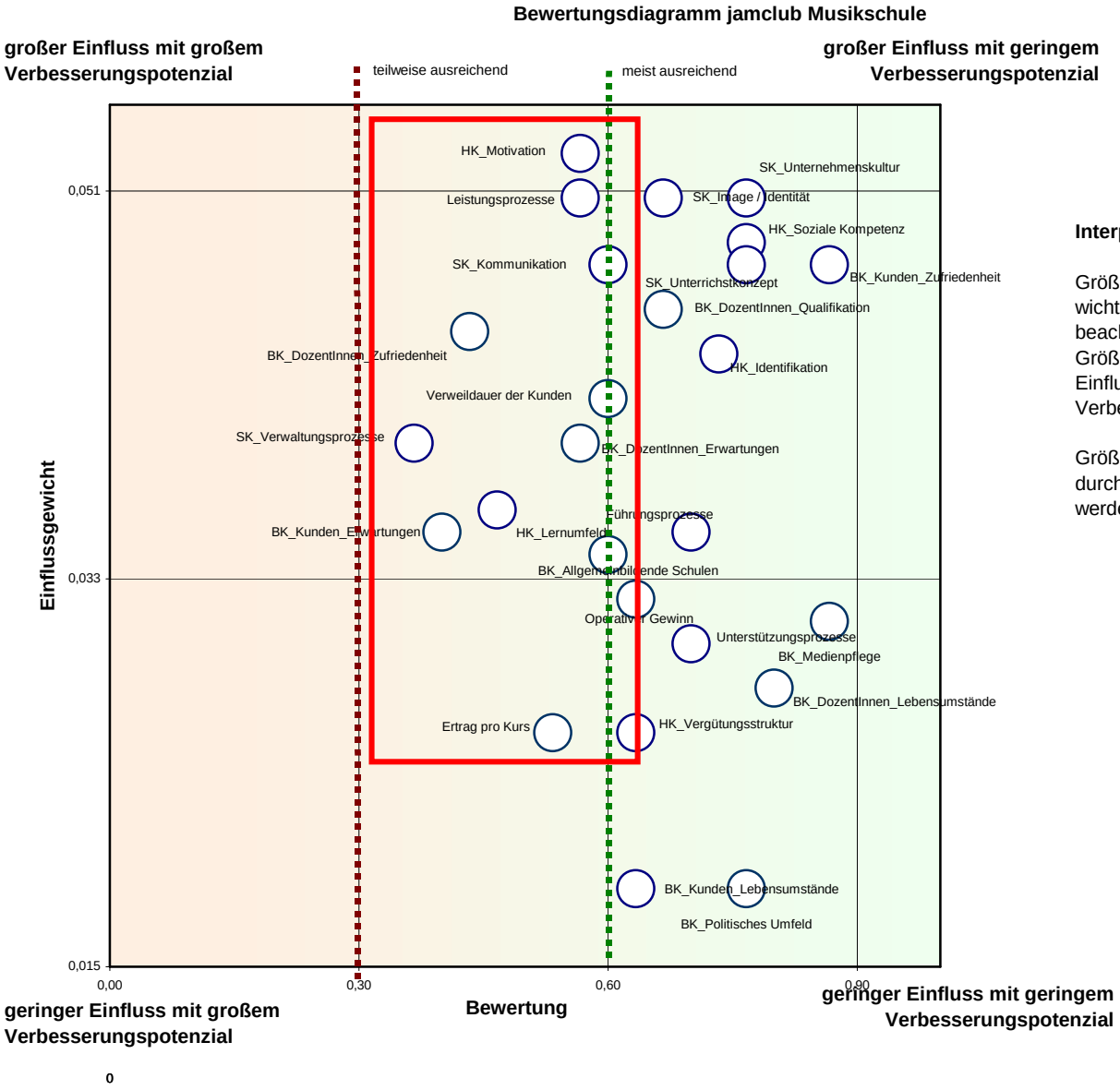
Abbildung 10: Einflussdiagramm der Erfolgsfaktoren

Ohne detailliert auf jeden einzelnen Punkt eingehen zu müssen, fällt sofort auf, dass sich der überwiegende Teil der Einflussfaktoren im kritisch-riskanten Bereich befindet. Es war uns zwar immer bewusst gewesen, dass wir in einem riskanten, neuen Feld agieren, aber wir waren doch überrascht, wie sehr die Analyse diesen Tatbestand geradezu bildlich ins Auge springen lässt.

Das Einflussdiagramm wirkt auf den ersten Blick beunruhigend, offenbart jedoch ebenfalls die positive Kehrseite unseres Geschäftsumfeldes: fast alle Risikofaktoren liegen im aktiv-dynamischen Bereich! Folglich bewegen wir uns zwar in einem kritischen Umfeld mit vielen riskanten Größen, besitzen aber offensichtlich gleichzeitig einen effektiven und beachtlichen Spielraum in der Gestaltung und Beeinflussung unserer wesentlichen Einflussgrößen. Insgesamt wurde dadurch nochmals verdeutlicht, wie sehr unser Erfolg von uns selbst abhängt und wie wenig uns unbewegliche und von uns unbeeinflussbare Umstände im Wege stehen.

Was aber jetzt bei den bestehenden Rahmenbedingungen und vorhandenen Ressourcen als Erstes angehen? Die weitere Analyse musste zeigen, wo wir unsere begrenzten Kräfte am effektivsten einsetzen mussten, um den größtmöglichen positiven Impuls auf die Entwicklung der Schule zu erhalten. Das nachfolgende Bewertungsdiagramm der Einflussfaktoren lieferte uns dazu die entscheidenden Hinweise.

5.6 Bewertungsübersicht



Interpretation:

Größen, die weit oben stehen, sind sehr wichtig für das System und sollten stark beachtet und überwacht werden.
Größen, die weit links stehen, sind Einflussfaktoren mit großem Verbesserungspotenzial.

Größen, die weit links und oben stehen, sollten durch Verbesserungsmaßnahmen gestützt werden, um diese nach rechts zu verschieben.

Abbildung 11: Bewertungsdiagramm der Erfolgsfaktoren

Auf den ersten Blick wurde erkennbar, wo wir am effektivsten ansetzen konnten. Die meisten derjenigen Faktoren, die sich im Bewertungsdiagramm innerhalb des roten Rechtecks befinden, rückten ins Zentrum unserer weiteren Analyse:

- Entstehende Probleme mit der Motivation
- Der gesamte Leistungsprozess insgesamt
- Die Effizienz der Kommunikation
- Die Erwartungen und Zufriedenheit der DozentInnen
- Die Erwartungen und Verweildauer der Kunden
- Die Verwaltungsprozesse im Besonderen
- Der Ertrag pro Kurs

Etwas überrascht hat uns dabei die Bewertung der Einflussgewichtung. Ertrag pro Kurs und Operativer Gewinn landeten unterhalb des Kernkorridors dieser Bewertungsgröße. Dagegen wiesen neben den Verwaltungsprozessen die Verweildauer der Kunden, die DozentInnen-Zufriedenheit und vor allem der Faktor Kommunikation einen hohen Grad an Einflusspotenzial auf.

Erst nach längerer Diskussion wurde uns klar, wie sehr unser längerfristiger Geschäftserfolg letztendlich sehr stark von **weichen** Einflussfaktoren abhängt.

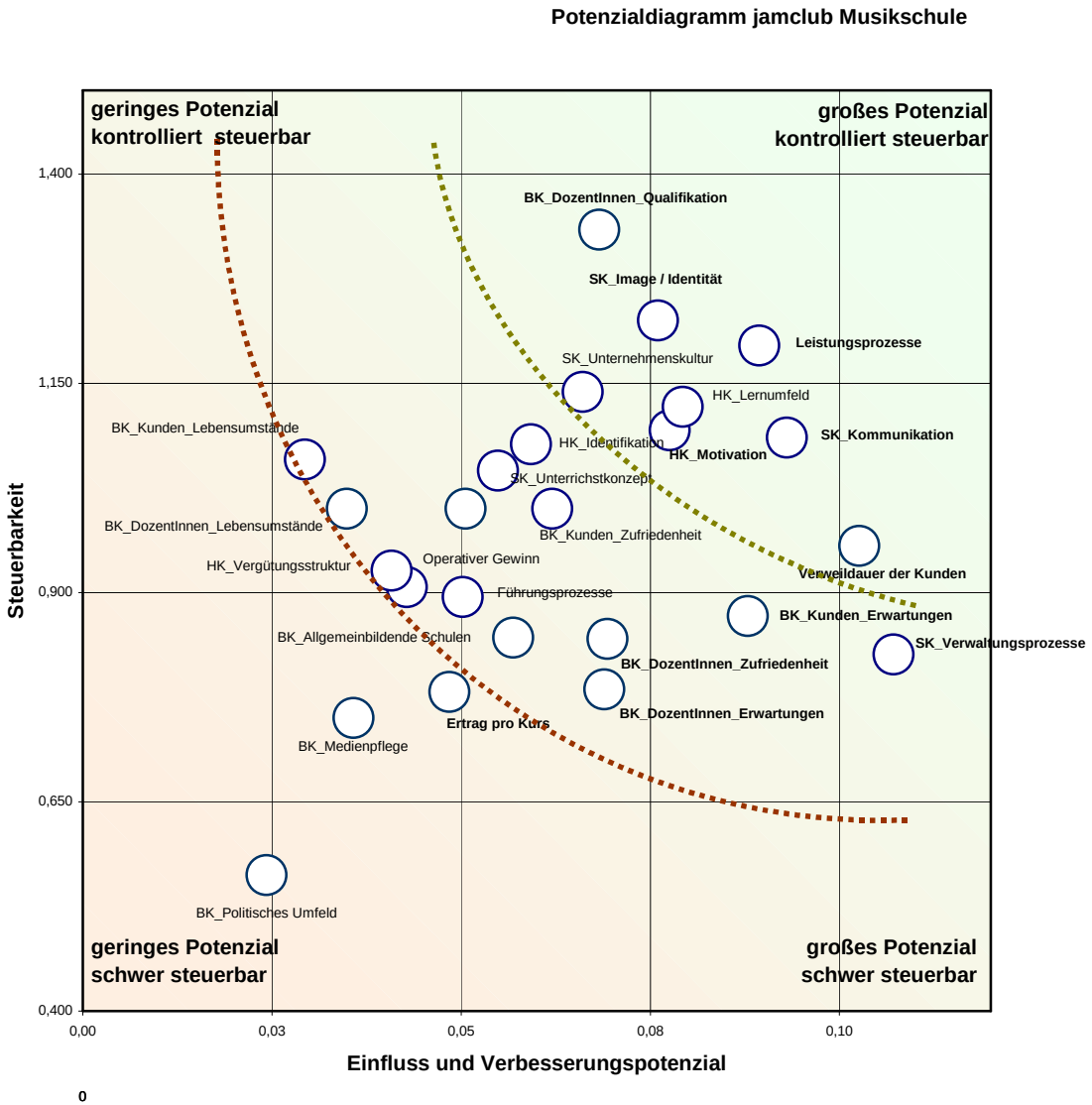
Es wird darauf ankommen, das identifizierte Verbesserungspotenzial zu erschließen und die betreffenden Faktoren mit geeigneten Maßnahmen zu optimieren.

Gleichzeitig darf es jedoch nicht dazu kommen, dass wir die bereits als gut bewerteten Faktoren vernachlässigen. Stetige Wachsamkeit und laufende Verbesserungen müssen wir auch bei denjenigen Faktoren gewährleisten, die heute und auch morgen den Erfolg unserer Schule garantieren. Deshalb werden wir nicht müde werden, unser Unterrichtskonzept weiter zu verbessern und entsprechend zu erweitern, um unsere Vision von der unten skizzierten „Musikschule der Zukunft“ auch umsetzen zu können.

Gleichzeitig muss es gelingen, die Faktoren Qualifikation der Honorarkräfte, Image / Identifikation und Kundenzufriedenheit einer besseren institutionellen Steuerbarkeit zuzuführen. Wir können uns nicht darauf verlassen, dass das schon weiter so verläuft wie bisher.

Fazit: wir dürfen unsere Zukunft deutlich weniger vom Zufall und günstigen Umständen abhängig sein lassen.

5.7 Analyse der relativ größten Potenziale



Interpretation:

Einflussfaktoren, die weit oben stehen, sind prinzipiell leichter kontrolliert zu steuern, als Größen, die weiter unten stehen.

Größen, die weit rechts stehen, haben ein großes Potenzial. Das heißt, diese haben einen großen Einfluss und gleichzeitig großes Verbesserungspotenzial.

Die am besten geeignete Größe liegt möglichst weit rechts oben, da hier die Größen liegen, die sowohl großes Potenzial haben, als auch gut zu steuern sind.

Abbildung 12: Potenzialdiagramm der Einflussfaktoren

Die Analyse der relativ größten Potenziale lieferte uns wertvolle Hinweise für die wahrscheinliche Wirkung von einzuleitenden Maßnahmen und bestätigte das grundsätzliche Erscheinungsbild der vorherigen Diagramme.

Überraschend fanden wir zunächst die angeblich leichte Steuerbarkeit der Qualifikation unserer DozentInnen. Ausgehend von dem bereits bestehenden Stamm übersahen wir, dass bei der Bewertung dieses Faktors eine eindeutige und sehr wertvolle Maßnahme in den Mittelpunkt gerückt war und sich bereits ausgewirkt hatte: **das Auswahlverfahren**. Erkennbare Qualifikation und prognostizierbare Identifikation sind jetzt sehr viel mehr zentrale Kriterien für eine Beschäftigung neuer Honorarkräfte als bisher. Und natürlich können wir damit die Qualifikation unseres DozentInnen-Pools bereits mittelfristig sehr stark beeinflussen. Dies ist ein weiteres Beispiel dafür, wie sehr uns die Erstellung der Wissensbilanz Möglichkeiten der Einflussnahme transparenter machte und mehrfach auch nahe legte.

Dagegen landeten die Einflussfaktoren **Zufriedenheit und Erwartungen der DozentInnen** im Mittelfeld der Potenzialanalyse. Das gegenüber den anderen Faktoren relativ geringe Potenzial bei gleichzeitiger Schwere der Steuerbarkeit machte uns sehr nachdenklich. Wir wurden wieder eindrücklich daran erinnert, welche Problemfelder unser auf freie Honorarkräfte angewiesenes Geschäftsmodell in sich trägt.

Die Steuerbarkeit und das Potenzial der **Kommunikations- und Leistungsprozesse** war einleuchtend und bestärkte unsere Erwartungen auf eine unmittelbare Wirkung von entsprechenden Maßnahmen.

Das vergleichsweise große Potenzial bei den **Verwaltungsprozessen** überraschte uns nicht, mehr jedoch die bewertete Schwere der Steuerbarkeit. Umso mehr Aufmerksamkeit werden wir diesem Faktor widmen. In diesem Sinne hat dieses Diagramm dazu beigetragen, ihn keineswegs als „relativ einfach“ einzustufen. Die aktuelle Situation zeigt, dass dies durchaus begründet war. Veränderung von eingeschliffenen Prozessen ist selbst in einem so kleinen Team ein schwieriges Unterfangen. Gewohnheiten müssen geändert werden, was Menschen nur bedingt mögen und sich deshalb zumeist nur zögerlich darauf einlassen.

Sehr interessant wurde die Diskussion um die Faktoren **Image/Identität** und **Kundenerwartungen**. Wir wurden uns bewusst, wie wichtig eine ständige Auseinandersetzung mit unserer Identität und dem in der Öffentlichkeit bestehenden Image ist. Es wird maßgeblich darauf ankommen, dass wir die von uns gewollte Kultur und Philosophie weiterhin wach beobachten, formen, entwickeln und **authentisch leben**. Nur dann wird es uns gelingen, die Erwartungen unserer Kunden zu kanalisieren und Frustrationen zu vermeiden, die durch unzureichend vermittelte Unterrichtsinhalte und -ziele sowie abweichende Annahmen über das eigentliche Wesen der jamclub Musikschule entstehen könnten.

6. Fazit, Maßnahmen und Zukunftsperspektiven

6.1 Die wesentlichen Erkenntnisse aus dem Prozess der Wissensbilanzerstellung

Zunächst schien es etwas „überambitioniert“, für unsere Musikschule eine Wissensbilanz zu erstellen. Jedoch schon ganz am Anfang des Prozesses wurde deutlich, wie wertvoll diese strukturierte Auseinandersetzung mit unseren Erfolgsfaktoren für uns sein würde.

Der Zwang zur konkreten Benennung, zur exakten Definition, zur zwar sehr mühsamen und teilweise langwierigen Bewertung half, die wesentlichen Faktoren unseres Geschäftsmodells transparenter, greifbarer und damit zugänglicher sowie steuerbarer zu machen.

Die Ergebnisse sind beeindruckend. Sie bilden eine solide Basis für die Zukunft, indem sie Orientierung bieten, Steuerung durch die erzwungene Erhebung von Kennzahlen und Indikatoren ermöglichen und wertvolle Prozesse initiieren – schon alleine durch die periodenmäßige Erstellung der Wissensbilanz –, die im operativen Alltag nachhaltige Wirkung erzielen und unmittelbar zur Verbesserung der Unternehmensorganisation beitragen.

Neben vielen möchten wir folgende Aspekte hervorheben, die uns in ihrer Auswirkung besonders wesentlich erscheinen:

- Intuition braucht solide Flankierung durch klare Zielsetzung und Ergebniskontrolle. Sonst besteht die Gefahr, dass Visionen in Hoffnung enden und im schlimmsten Fall zur Realitätsablösung führen.
- Selbst der beste Teamgeist braucht Steuerung und vor allem auch Reflexion. Denn ein Unternehmen hat im harten Wettbewerb keine Zeit dazu, urwüchsig und evolutionär funktionierende Strukturen zu entwickeln.
- Kennzahlen und Indikatoren, möglichst nah am eigentlichen Geschehen orientiert, bieten die Möglichkeit, diffuse Vorstellungen, Ideen und Entwicklungen mit konkreten Messeinheiten zu versehen und damit einer mehr rationalen Steuerung und Kontrolle zugänglich zu machen.
- Die Klärung der Stellung und der institutionellen Behandlung unserer Honorarkräfte ist in seiner Auswirkung auf die mittelbare und langfristige Zukunft der Schule und des ganzen Unternehmens von herausragender Bedeutung. Die Einordnung zum Beziehungskapital machte eine professionalisierte Beziehungsstruktur erst möglich, indem sie eine Separierung emotionaler Komponenten der teilweise sehr menschlichen und freundschaftlichen Verbindungen zulässt. Die Schule ist die institutionalisierte Seite einer Beziehung, die freundschaftliche, private, eine andere. Beide müssen so koexistieren, dass im schulischen Konflikt kein auf Freundschaft beruhendes zwischenmenschliches Porzellan zerschlagen wird.

6.2 Wechsel der Rechtsform und Restrukturierung der Unternehmensorganisation

„Unser Unternehmen wird erwachsen, und wir befinden uns mitten in der Pubertät“, dieses Zitat einer der Gesellschafter trifft durchaus zu.

Der Wechsel von der GBR zur GmbH bezweckt zweierlei:

1. Begrenzung der finanziellen (Haftungs-)Risiken für die Gesellschafter

Mit der Zielsetzung, unser Konzept über die Grenzen Tübingens hinaus zu tragen und in andere Städte zu expandieren, steigen auch die finanziellen Risiken. Niemand kann vorhersagen, inwieweit diese Strategie tatsächlich von Erfolg gekrönt sein wird, auch wenn die Vorzeichen noch so günstig erscheinen mögen.

Um die Haftungsrisiken der Gesellschafter in Grenzen zu halten, wird deshalb eine Umfirmierung in eine GmbH vorgenommen.

2. Disziplinierung der Infrastrukturdokumentation und –wartung

Die Organisation und vor allem die Wartung und Pflege der vorhandenen Infrastruktur (Klaviere, Noten, Notenständer, Stühle, Bühne, Monitore, Kabel, Mikrofone, etc.) wurden zu

sehr vernachlässigt. Die Umfirmierung in eine GmbH zwingt zu einer detaillierten Bestandsaufnahme, die als Ausgangspunkt für eine bessere Verwaltung unserer wachsenden Infrastruktur genutzt werden kann.

Einhergehend mit der Umfirmierung wird die Unternehmensorganisation auf die Zukunft hin ausgerichtet. Die beiden Geschäftsführer, Jörg Honecker und Ralf Wettemann, bekommen Ressortverantwortungen zugeteilt, die den Anforderungen der geplanten Expansion Rechnung tragen. Jörg Honecker wird die Verantwortung für die wirtschaftlich-organisatorischen Bereiche, Ralf Wettemann die Verantwortung für die künstlerische Leitung übernehmen. Lothar Seckinger wird wie bisher als einfacher Gesellschafter im Hintergrund mitwirken.

6.3 Analyse und Verbesserung der Verwaltungsprozesse und –infrastruktur

6.3.1 Analyse und Beurteilung der Verwaltungsprozesse

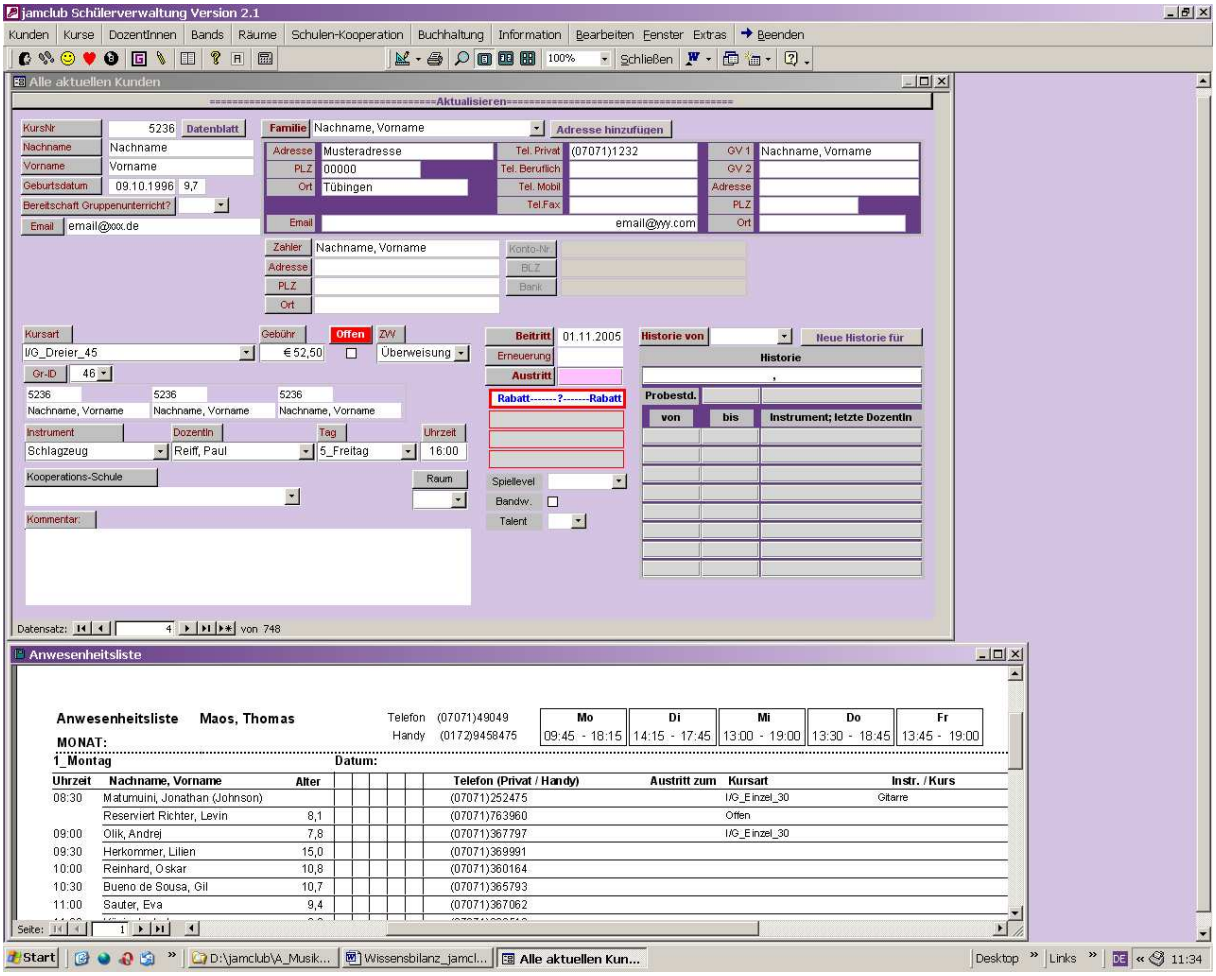
In einer differenzierten Analyse wurden die Verwaltungsprozesse und die dafür wesentlich genutzte Verwaltungs-Software überprüft. Dabei wurde endgültig offenbar, dass trotz der überschaubaren Größe des Unternehmens einige Abläufen nicht optimal aufeinander abgestimmt waren und sich kommunikative Defizite eingeschlichen hatten.

Folgende Bereiche bzw. Prozesse waren besonders ineffizient oder aufgrund der Struktur fehleranfällig:

- Verwaltung der Kinderkurse
  Die bestehenden Anforderungen konnten nicht oder nicht optimal in der vorhandenen Verwaltungs-Software abgebildet werden. Dadurch existierten mehrere work-arounds auf der Basis von Excel-Listen, die sich als aufwändig zu pflegen und oft mit Inkonsistenzen versehen präsentierten.
- Verwaltung von Gruppenkursen
  Die Organisation von Gruppen war zu aufwändig und ohne ausreichende Unterstützung durch die Verwaltungs-Software
- Abstimmung innerhalb des Verwaltungs-Teams
  Gleiche Verwaltungsvorgänge wurden unterschiedlich bearbeitet, was zu unterschiedlichen Einträgen in der Verwaltungs-Software führte
- Abwicklung des Zahlungsverkehrs
  Die bestehende Infrastruktur, die im Wesentlichen über ein Sammellast-schriftverfahren mittels der Software Starmoney durchgeführt wurde, war zu aufwändig und fehleranfällig
- Abwicklung der Honorarabrechnungen
  Zu aufwändig und ohne Unterstützung durch die Verwaltungs-Software
- Kontrolle von Zahlungseingängen
  Zu aufwändig und ohne ausreichende Unterstützung durch die Verwaltungs-Software

6.3.2 Optimierung der Verwaltungsinfrastruktur

Auf der Basis der zuvor erwähnten Prozessanalyse wurde im zweiten Quartal 06 die Verwaltungs-Software (eine selbstentwickelte, relationale Datenbank bildet den Kern der Verwaltungs-Infrastruktur) in einem Kraftakt völlig neu strukturiert sowie mit neuer und dringend benötigter Funktionalität versehen. Gleichzeitig fand eine Bereinigung des bisher aufgrund der Struktur der Datenbank teilweise unübersichtlichen Datenbestandes statt.



Mit der neuen Datenbank können Gruppenkurse besser erfasst und verwaltet werden. Darüber hinaus wurde unter anderem neue Funktionalität für die Buchführung (Überwachung von Zahlungseingängen), den Zahlungsverkehr und eine Raumverwaltung hinzugefügt. Last but not least wurde die Oberflächen- und Menüstruktur vollständig überarbeitet. Neben einer schnellen und effizienten Menüsteuerung verfügt die Datenbank nun über ein einheitliches Design, das die Farben des Unternehmens trägt.

In einer nächsten Stufe wird:

- die Honorarstruktur der Musikschule eingearbeitet und eine maschinelle Unterstützung der Dozentenabrechnungen erfolgen können
- das monatliche Sammellastschriftverfahren in die Access-Datenbank integriert. Es kann dann direkt aus der Datenbank heraus ein DTA für die abbuchende Sparkasse erstellt werden

6.4 Fokussierung der Aufmerksamkeit auf zentrale Einflussfaktoren

6.4.1 Unterrichtskonzept und Kursmix

Der Überhang an relativ unprofitablem Einzelunterricht muss abgebaut und mehr Gruppen- bzw. Zweier- und Dreierkurse organisiert werden.

Jedoch, dies wird nur mit einem soliden und grundsätzlichen Gruppenkurskonzept möglich sein. Gegenüber Kunden wie auch DozentInnen müssen die Vor- und Nachteile dieser Kurse darin transparent und nachvollziehbar dargestellt und erläutert werden.

Darüber hinaus gilt es, moderne Unterrichtsmethoden für diese Kursarten zu entwickeln, die es ermöglichen, die Vorteile zu optimieren und die Nachteile zu relativieren. Nur dann wird es gelingen, die Kunden wie auch den Lehrkörper davon zu überzeugen, dass es nicht nur aus finanziellen Gründen gute Argumente für mehr Gruppen- bzw. Zweier- und Dreierkurse gibt.

6.4.2 Ertrag pro Kurs nach anteiligen Raum- und Verwaltungskosten

Die jetzt vorliegenden Zahlen aus fünf Jahren Musikschule werden dazu genutzt, eine Kalkulationsbasis zu entwickeln, die die größten Kostenfaktoren berücksichtigt.

Mangelhaften Ertragssituationen einzelner Kursarten muss dann unverzüglich auf den Grund gegangen werden. Neben einer Mindestanforderung an Gruppengrößen vor allem im Kinderbereich muss auch das Raumkonzept entsprechend unter die Lupe genommen werden. Einzelunterricht in großen Räumen hat seinen Preis, den wir jetzt bewerten können.

6.4.3 DozentInnen

Aufgrund des rapiden Wachstums hat sich ein Lehrkörper entwickelt, der heterogener nicht sein könnte. Das hat durchaus seine Vorteile und Stärken, jedoch braucht eine Institution unserer Größe in Zukunft mehr Kontrolle über Lerninhalte und –fortschritte der unterrichteten Schüler. Das Image der Schule erzeugt Erwartungen, denen wir gerecht werden müssen. Denn letztendlich wird die erbrachte Dienstleistung nicht dem einzelnen Lehrer, sondern der Schule insgesamt zugerechnet.

Wir müssen somit mehr über die an der Schule tätigen DozentInnen wissen und deren Unterrichtsstile und –inhalte besser kontrollieren. Dabei sollen die prinzipiell offenen und Kreativität fördernden Rahmenbedingungen erhalten bleiben, jedoch transparenter werden, wie sich die Entwicklung und die Fortschritte der Schüler im Einzelnen darstellen.

Gleichzeitig muss ein „jamclub-Basisprofil“ erstellt werden, das die wesentlichen Mindestanforderungen beschreibt, die eine DozentIn für eine Tätigkeit an unserer Schule erfüllen muss.

7. Die - private - Musikschule der Zukunft

Die – private – Musikschule der Zukunft wird und muss ein **modernes Dienstleistungsunternehmen** sein, das seinen Kunden transparent darstellen kann, welche Leistungen sie für die erbrachten Kursgebühren erwarten können.

Einerseits muss deshalb der **individuelle und gesellschaftliche Wert modernen Musikunterrichts** vermittelt werden. Andererseits muss sich die Einsicht durchsetzen, dass eine solche Leistung nur unter entsprechenden wirtschaftlichen und personellen Rahmenbedingungen erbracht werden kann. Umso verständlicher wird dann sein, **dass Musikunterricht auf hohem Niveau – wie auch jede andere professionelle Dienstleistung – ihren Preis wert ist.**

Um ein solches hohes Leistungsniveau gewährleisten zu können, werden wir offen, lernbereit und flexibel unsere Musikschule stets an die neuesten Erfordernisse anpassen. Unter anderem werden deshalb **neuste wissen-schaftliche Erkenntnissen** ebenso einfließen wie auch eine ständige Reflektion und Verbesserung sämtlicher organisatorischer Abläufe stattfinden.

Wir werden vermehrt darauf achten, dass unser DozentInnen-Team aus spezifisch geeigneten Musikern besteht, die einerseits unseren didaktischen Anforderungen genügen sowie andererseits als Künstler aktiv sind und dadurch von unseren Schülern als **echte Vorbilder** gesehen werden können.

Unser lückenloses Angebot wird sich an **Musikbegeisterte aller Altersklassen** richten und an ihre jeweiligen Bedürfnisse angepasste Kurs-programme enthalten. Dabei betrachten wir unsere Kunden als unsere Partner. Wir möchten jederzeit dazu in der Lage sein, auf **individuelle Lerntypen** und **persönliche stilistische Vorlieben** einzugehen. Wir holen unsere Kunden an dem Punkt ab, an dem sie gerade stehen und helfen ihnen dabei, sich entsprechend ihrer **individuellen Potenziale und Ziele** zu entwickeln.

8.1.1 Bewertungsmatrix der wertschöpfenden Prozesse

Wirkung ▸	Ausprägung des EF (in %)				Systematik im Umgang mit dem EF (in %)		Indikatoren		
	Quantität	Begründung	Qualität	Begründung	Systematik	Begründung			
Leistungsprozesse	80%	Wir bieten von Kinderkursen bis zu Erwachsenenkursen, Bands und Ensembles sowie Einzel- und Gruppenunterricht eine breite Palette an.	60%	Nachfrage und Feedback der Kunden signalisieren eine hohe Qualität. Der Unterricht ist jedoch noch zu sehr auf individueller Basis der DozentInnen angelegt. Daraus folgt, dass wir die Einhaltung unseres Konzepts nicht immer sicherstellen können.	30%	Wir haben zu wenig Indikatoren und Daten zur Messung unserer Leistung. Damit fehlt uns die Basis für eine systematische Kontrolle und Strukturierung des Unterrichts.			
Führungsprozesse	70%	Es finden regelmäßige Mitarbeiterbewertungen statt, Teambesprechungen werden regelmäßig abgehalten, Leistungskontrollen werden laufend durchgeführt.	80%	Die Fürsorgeverpflichtung für Mitarbeiter wird ernst genommen, es gibt keine "einsame" Entscheidungen der Chefs, kurze Wege, flache Hierarchie.	60%	Aufgrund des kleinen Teams und der Politik der "offenen Türen" ist der Grad der Institutionalisierung klein. Das birgt das Risiko in sich, dass zu wenig strukturierte Führungs- und Kommunikationsprozesse stattfinden.			
Unterstützungs-prozesse	90%	Wir sind darum bemüht, stets genug Räume, Instrumente und sonstige Infrastruktur zur Verfügung zu stellen.	60%	Die Qualität der Räume ist hoch. Die Qualität des Instrumentariums ist verbesserungsfähig. Audio- und Notenarchiv ist praxisnah	60%	Die Raumverwaltung ist systematisch organisiert. Das Instrumentarium ist dokumentiert, jedoch mangelt es an der laufenden Betreuung. Audio- und Notenarchiv werden systematisch ausgebaut und ergänzt.			

Tabelle 7: Bewertungsmatrix der wertschöpfenden Prozesse

8.1.2 Bewertungsmatrix des Humankapitals

Wirkung ▸	Ausprägung des EF (in %)				Systematik im Umgang mit dem EF (in %)		Indikatoren		
	Quantität	Begründung	Qualität	Begründung	Systematik	Begründung			
HK1 Lernumfeld	30%	Es fehlt die Zeit	80%	Material und Bereitschaft ist überwiegend vorhanden	30%	Wenn konkreter Anlass, wird gehandelt, aber nicht systematisch behandelt	Treffen/Woche zum Informationsaustausch	Einsatz von Unterrichtsmitteln	Umsetzung und Weiterentwicklung des Unterrichtskonzepts
HK2 Motivation	80%	Grundsätzlich ist die Motivation vorhanden	50%	Mangel an Arbeitsplatz, Gegenseitiges Stören, Zeitknappheit, ineffiziente Abläufe beeinträchtigen die Motivation	40%	Im Allgemeinen ist die Stimmung gut, aber wir beobachten das zu unsystematisch	Wöchentliche Stimmung und Arbeitsatmosphäre	Umgang mit Schwierigkeiten	Fehlzeiten / Überstunden / Unterrichts-kontingente
HK3 Soziale Kompetenz	110%	Wir reißen uns einen Fuß aus	80%	Die Umsetzung von Sozialkompetenz wird durch Zeitmangel behindert.	40%	Wir arbeiten sporadisch daran	Konfliktverhalten	Zwischenmenschliche Atmosphäre: formell - informell intern - extern geschäftsmäßig - freundschaftlich	Sensibilität / Offenheit für die Situation des anderen
HK4 Identifikation	100%	Das positive Image und Arbeitsumfeld des jamclub bringt den hohen Wert	90%	Die Gründe für die hohe Identifikation gehen von unterschiedlichen Schwerpunkten aus.	30%	Wir müssen besser herausarbeiten, welche Schwerpunkte wesentlich sind und systematisch beobachtet werden sollten.	Äußerungen über den jamclub	Mitdenken / Ideen / Anzahl der Verbesserungsvorschläge	Übernahme von Verantwortung im Sinne des jamclub
HK5 Vergütungsstruktur	60%	Wir sind ein Startup und unsere Möglich-keiten sind begrenzt. Dadurch sind wir nicht in der Lage, jederzeit konkurrenzfähige Gehälter anzubieten.	100%	Wir zahlen pünktlich und nach Absprache und bemühen uns nach Ertragslage zusätzliche Leistungen zu ermöglichen.	30%	Wir beobachten den Faktor, stellen uns aber den damit verbundenen Problemen nicht ausreichend.	Höhe des Gehalts	Sonstige Leistungen	Flexibilität und Selbstbestimmung der Arbeitszeit und Leistungserbringung

Tabelle 8: Bewertungsmatrix des Humankapitals

8.1.3 Bewertungsmatrix des Strukturkapitals

Wirkung ▸	Ausprägung des EF (in %)				Systematik im Umgang mit dem EF (in %)		Indikatoren		
	Quantität	Begründung	Qualität	Begründung	Systematik	Begründung			
SK1 Unterrichtskonzept	**110%**	Unser Unterrichtsangebot ist zu breit und zu wenig spezialisiert	**60%**	Unser Konzept ist relativ gut ausformuliert, wird aber eventuell unzureichend gelebt	**90%**	Regelmäßige Reflektion über unsere Konzepte und unser Angebot.	Curriculum	Schülerbefragung Dozenten-Feedback	Anzahl und Qualität der Ensembles Qualität der Vorspiele
SK2 Kommunikation	**120%**	Wir sind jederzeit zu einem Gespräch bereit, treffen uns regelmäßig, stehen DozentInnen und Kunden jederzeit zur Verfügung	**30%**	Im Verhältnis zur aufgewendeten Zeit ist die Qualität der Kommunikation unbefriedigend	**30%**	Wir setzen immer wieder Aktionen und Ideen um, sind aber nicht konsequent in der Umsetzung und Beobachtung ihrer Effektivität	Anzahl der Anfragen Verhältnis Anfrage / wird Kunde	Präsenz in der Tagespresse Erhebung, wie die Kunden auf den jamclub aufmerksam wurden	
SK3 Unternehmenskultur	**100%**	Wir haben eine äußerst lebendige Kultur	**90%**	Nicht alle leben unsere an sich offene und auf Ehrlichkeit und Offenheit aufsetzende Kultur.	**40%**	Wir sind zuwenig sensibel für Gefahrenpotenzial, das unsere Unternehmenskultur untergraben bzw. gefährden könnte Wir sollten unsere Unternehmenskultur beschreiben	Kein Negativ-Flurfunk / keine Negativgerüchte		
SK4 Image / Identität	**90%**	jamclub hat ein ausgeprägtes Image und wir haben ein eindeutiges Alleinstellungsmerkmal	**60%**	Wir haben das Image, dass der jamclub anders ist, als die herkömmlichen Musikschulen. Wir haben ein jugendliches Image	**50%**	Wir haben unser derzeitiges Image aktiv aufgebaut. Allerdings haben wir keine systematische Analyse unseres derzeitigen Images verfasst und reflektiert, ob es das genau richtige für uns ist. Außerdem wissen wir nicht, ob wir mit unserem Image unsere ganzen Zielgruppen erreichen.	Feedback der Kunden	Feedback der DozentInnen	
SK5 Verwaltungsprozesse	**30%**	Wir arbeiten mit zu vielen Tools, die unsere Verwaltungsprozesse zerstückeln	**50%**	Unsere Aufbau- und Ablauforganisation ist suboptimal. Vor allem bei großer Last neigen sie zur Überlastung	**30%**	Flickwerk, sporadisch bei absoluter Notwendigkeit	Effizienz der Software	Organisationsstruktur / Rollenverteilung	Effizienz der Ablauforganisation

Tabelle 9: Bewertungsmatrix des Strukturkapitals

8.1.4 Bewertungsmatrix des Beziehungskapitals

Wirkung ▸	Ausprägung des EF (in %)				Systematik im Umgang mit dem EF (in %)		Indikatoren		
	Quantität	Begründung	Qualität	Begründung	Systematik	Begründung			
BK1 Kunden-Zufriedenheit	**100%**	Die Anzahl der unzufriedenen Kunden ist relativ gering. Viele Kunden sind sogar außerordentlich zufrieden und äußern das auch.	**90%**	Der allgemeine Eindruck ist, dass die Zufriedenheit der Kunden fundiert ist.	**40%**	Die Kundenzufriedenheit wird nur sporadisch erhoben und ansonsten nur allgemein und intuitiv erfasst	Verweildauer	Umgang mit Schwierigkeiten / Problemen	Häufigkeit von KritikQualität und Kontinuität des Unterrichts
BK2 Kunden-Lebensumstände	**90%**	Wir haben momentan lediglich die Daten für eine unmittelbare Organisation der Kurse	**60%**	Es besteht das intuitive Gefühl, dass weitere Daten für ein besseres Kundenmanagement erforderlich sind	**40%**	Wir haben die Daten eigentlich durch den Zugang des Verwaltungsteams und der DozentInnen zum Kunden. Wir wissen aber nicht in allen Feldern, was wirklich wichtig ist und systematisch erfasst werden sollte.	Schichten: - wohlhabendes Bürgertum - etc.		
BK3 Kunden-Erwartungen	**50%**	Im Erstgespräch erheben wir die Erwartungen, um eine Kurseinteilung zu erreichen	**40%**	wir sind unsicher, welche Erwartungen für diesen Einflussfaktor wesentlich sind	**30%**	Anfang, bei der Kurserteilung wird relativ systematisch erhoben, aber im weiteren Verlauf ist die Registrierung der Entwicklung der Erwartungen und Ziele unbefriedigend	Wünsche und Ziele		
BK4 DozentInnen-Zufriedenheit	**60%**	Unzufriedenheit lässt sich in der Honorarstruktur, der Raumsituation vereinzelt erkennen. Gelegentliche Kritik an Ausstattung und Organisation sowie Kommunikation	**80%**	Die Stimmung ist gut, jedoch nicht euphorisch. Dennoch ist es etwas besonderes, im jamclub zu arbeiten, auch weil es keine vergleichbare Institution im Raum Tübingen gibt.	**40%**	Wir machen ein jährliches Zielgespräch und nehmen dabei Kritik auf. Dennoch gehen wir nicht systematisch genug mit der Zufriedenheit um. Das äußert sich auch darin, dass die DozentInnen jeden Kleinmist anbringen können.	Fluktuation	Feedback	Engagement
BK5 DozentInnen-Lebensumstände	**90%**	Wir kennen die Lebensumstände unserer DozentInnen	**90%**	Es gibt wichtige Umstände, die nicht auf unserem Radarschirm sind.	**60%**	Vor allem Eva steht den DozentInnen in deren Unterrichtslücken teilweise zu unkontrolliert zur Verfügung	Lebensphase: Alter, Familienstand bzw. -planung, berufliche Ziele und Pläne	Persönlichkeit	

Wirkung ▸	Ausprägung des EF (in %)				Systematik im Umgang mit dem EF (in %)		Indikatoren		
	Quantität	Begründung	Qualität	Begründung	Systematik	Begründung			
BK6 DozentInnen-Erwartungen	**40%**	Von denjenigen, die sich von sich aus äußern ja, aber die anderen gehen unter	**90%**	Wenn Erwartungen geäußert werden, setzen wir uns sehr intensiv damit auseinander	**40%**	Wenn Erwartungen geäußert werden, reagieren wir darauf. Eine systematische Behandlung von Erwartungen erfolgt jedoch zu wenig.	Forderungen / Wünsche		
BK7 DozentInnen-Qualifikation	**100%**	Ausbildung, Erfahrung, Aktivität als Musiker	**60%**	Welche und wie viele pädagogischen, kommunikativen, konzeptionellen, organisatorischen Qualifikationen und soziale Kompetenzen haben unsere DozentInnen?	**40%**	Wir nehmen was da ist, aber entwickeln nicht zu dem was wir eigentlich wollen.	Ausbildung / Zeugnisse / Werdegang Unterrichtserfah-rung	Öffentliche Auftritte / Reputation und Aktivität als Musiker	Didaktik / Methodik / Systematik des Unterrichts
BK8 Allgemeinbildende Schulen	**30%**	Wir sind nicht ausreichend damit vertraut, was auf den allgemeinbildenden Schulen abgeht	**100%**	Welche Qualität besteht dort, wo Kontakte bestehen?	**50%**	Bei bestehenden Kooperationen handeln wir sehr systematisch, aber wir wissen wenig über die grundsätzlichen Strömungen, die in den Schulen vorherrschen	Anzahl Schüler und Schulen in Kooperation		
BK9 Politisches Umfeld	**60%**	Auf lokaler Ebene sind wir im Thema. Überregional, z.B. auf Landesebene ist ein Anfang gemacht.	**100%**	Nimmt das politische Umfeld uns Ernst? Sind wir etabliert? Werden wir als adäquater Gesprächspartner akzeptiert? Können wir uns in diesem Umfeld positionieren.	**70%**	Wir gehen systematisch mit dem Thema um, können aber noch mehr tun.	Zugang zu Entscheidungsträg ern		
BK10 Medienpflege	**100%**	Wir haben ausreichende lokale Medienkontakte.	**90%**	Wir pflegen die zurzeit bestehenden Kontakte aktiv und aufmerksam, streben nach persönlichen Beziehungen.	**70%**	Es fehlt teilweise die Zeit, die bestehenden Aktionen vor- und nachzubereiten Veranstaltungskalender sind im Griff Kontakte werden systematisch gepflegt	Präsenz in der Tagespresse / Radio / Fernsehen / sonstige Medien		

Tabelle 10: Bewertungsmatrix des Beziehungskapitals

8.1.5 Bewertungsmatrix der Faktoren des Geschäftserfolges

Wirkung ▸	Ausprägung des EF (in %)				Systematik im Umgang mit dem EF (in %)		Indikatoren		
	Quantität	Begründung	Qualität	Begründung	Systematik	Begründung			
GE1 Ertrag pro Kurs	**40%**	Die Betrachtung des Rohertrags war nicht fein genug. Wir müssen sehr viel mehr darauf achten, die jeweils anfallenden Kosten zu berücksichtigen.	**90%**	Die vorhandene Zahlungsmoral ist sehr gut.	**30%**	Wir haben uns bisher zu sehr auf Makrozahlen wie z.B. den Operativen Gewinn bezogen. Wir müssen uns viel mehr darauf konzentrieren, wo genau wir Geld verdienen bzw. verlieren.			
GE2 Verweildauer der Kunden	**50%**	Wir haben keine riesige Fluktuation, aber eine längere Verweildauer der Kunden wäre wünschenswert	**60%**	Die, die länger im jamclub sind, haben einen guten Verlauf.	**20%**	Wir haben keine ausreichend gute Datenbasis, um die Verweildauer der Kunden erheben zu können.			
GE3 Operativer Gewinn	**30%**	Bisher ist die Ertragslage unbefriedigend	**70%**	Umsatz und Ertrag werden ohne große Schwankungen erzielt	**90%**	Wir erheben die Zahlen durch zeitnahe Buchhaltung und beobachten diese genau.			

Tabelle 11: Bewertungsmatrix des Geschäftserfolges

jamclub Musikschule GmbH
Reutlinger Str. 9/1
72072 Tübingen
Tel.: (07071) 33099
Fax: (07071) 360782
info@jamclub.de
www.jamclub.de