

Change Management: Wachstum eines Start-Ups im Lifestyle-Sektor



Der von zwei ehemaligen Franchise-Nehmern gegründete Fitness-Studio-Betreiber Jumpers Fitness war nach fünf Jahren des Wachstums an eine Grenze gestoßen, die keine weitere Expansion zuließ: Es fehlten Management-Strukturen, um das Unternehmen von einem Start-Up zu einem mittelständischen Betrieb zu wandeln, der flächendeckend Fitness-Studios aufbauen und betreiben kann. Daran haben die Change-Experten von Penning Consulting mitgewirkt.

Das Projekt

Trotz der Einführung von Prozessen und Standards war Jumpers nach den Jahren des rasanten Wachstums vor allem auf seine Gründer zugeschnitten – sie waren nicht nur die alleinigen Entscheider, sondern haben auch alle Leitungsfunktionen in Personalunion wahrgenommen, sowohl operativ mitgearbeitet als auch strategische Leitlinien entwickelt.

Die Ziele

- Verdopplung der Studiozahl innerhalb mittlerer Frist
- Aufbau einer modernen Organisationsstruktur inklusive der Etablierung einer zweiten Führungsebene
- Entwicklung von Zentralfunktionen
- Einführung von unternehmensweiten Standards und Prozessen

Es lag auf der Hand: Um die Expansion voran zu treiben, konnte diese Organisation nicht mehr zweckdienlich sein. In dieser Form wäre es nicht möglich gewesen, weitere Clubs in gewohnter Konsequenz und Nachhaltigkeit zu eröffnen. Es war darum notwendig, die Organisation grundsätzlich zu verändern. Stephan Schulan, Geschäftsführer von Jumpers Fitness, sagt: „Wir haben in sämtlichen relevanten Unternehmensbereichen Veränderungen erwirkt. Bis auf das Erfolgsrezept unserer Clubs.“

Ein neues Führungsverständnis: Führung ist Dienstleistung am Mitarbeiter

Die wichtigste Aufgabe war der Aufbau einer zweiten Führungsebene, die es im Unternehmen dato nicht gab. „Bisher hatten wir jedes Studio gemeinsam mit dem jeweiligen Studioleiter operativ noch selbst geführt“, sagt Stephan Schulan. Der

DC PENNING CONSULTING

erste Schritt für eine weitere Expansion musste darum sein, die Geschäftsführung von dieser Aufgabe zu befreien. Zur Unterstützung der Studioleiter und als Schnittstelle zur Geschäftsführung rekrutierte Jumpers Fitness darum so genannte Clubbetreuer, die künftig mit der Supervision mehrerer Studioleiter und Studios beauftragt waren. Die überwiegende Anzahl der Clubbetreuer war kam von intern.

Damit nicht alle Entscheidungen doch wieder von der Geschäftsführung direkt getroffen werden mussten, sondern nach dem Subsidiaritätsprinzip auf der Ebene, wo das größte Fachwissen zu einer aktuellen Themenstellung vorhanden ist, arbeiteten die Change-Berater von Penning Consulting gemeinsam mit der Geschäftsführung an der Etablierung eines neuen Führungsverständnisses: Führung ist ein Produkt, das dem Mitarbeiter helfen soll, sein volles Potenzial zu entfalten.



Konkret bedeutet das: Die Führungskräfte – in diesem Fall die Clubbetreuer – sollten sich nicht als ‚Kontrollreue‘ ihrer Mitarbeiter, sondern als ‚Coaches‘ begreifen. Die über Vision und Impulse motivieren, gleichzeitig im Tagesgeschäft in den Punkten Hilfestellungen anbieten, an denen die Mitarbeiter (noch) nicht über die ausreichenden Kompetenzen verfügen oder wo sich Probleme ergeben, die auf der nachgeordneten Ebene nicht lösbar scheinen. Damit wurde der Leiter der Clubbetreuung zum Coach für die einzelnen Clubbetreuer die wiederum als Coaches für die Studioleiter fungieren. Stephan Schulan sagt: „Entscheidungen werden darum heute auf der Ebene getroffen, die am nächsten dran ist. Und nicht auf der, die sich als formal-hierarchischer Entscheider sieht.“ Dies hat es ermöglicht, die Geschäftsführung von operativen Aufgaben zu entlasten.

Aufbau der Unternehmenszentrale: Produktive Konflikte

Jumpers Fitness verfügte bisher nur rudimentär über Zentralfunktionen. Dies hatte zur Folge, dass ganze Bereiche komplett neu aufgebaut oder vollständig umstrukturiert werden mussten. Während die Clubbetreuer aus den Reihen der bisherigen Studioleiter rekrutiert worden waren, wurden die neuen Leiter für die Bereiche Finanzen/Controlling, Personalwesen, und Expansion extern angeworben.

Stephan Schulan sagt über diese Zeit: „Die bloße Existenz einer Zentralorganisation war für viele Studioleiter und Mitarbeiter in den dezentralen Clubs nur schwer nachvollziehbar. Und es war zunächst einmal zu klären: Wer stellt Ansprüche an wen? Wer hat welche Verpflichtungen? Steuert die Zentrale die Studios? Oder nutzen die Studios die Zentrale zur Unterstützung?“ Das neue Governance-Modell führte damit unweigerlich zu Konflikten.



Konflikte, die aber produktiv für die weitere Entwicklung des Unternehmens gestaltet wurden und welche die Frage, nach dem neuen Modell der Zusammenarbeit beantwortet haben. Es galt entlang der bestehenden Konfliktsituationen Lösungen zu schaffen und klare Regelungen zu etablieren. Stephan

Schulan sagt: „Um die Anfrageflut in der Zentrale zu stoppen, haben wir klare Prozesse eingeführt: Clubleiter sprechen mit ihren Clubbetreuern, diese sind die zentrale Anlaufstelle wiederum für alle Leitungsfunktionen in der Zentrale. Da sie gleichzeitig als Coaches der Clubleiter agieren, gelingt es ihnen, beide Welten in der Sache wie im kommunikativen Stil zusammen zu führen. Aber ich muss zugeben: Das war keine leichte Aufgabe und nur durch intensives Training und Coaching möglich. Denn so große Veränderungen führen auch zu Ängsten bei Mitarbeitern, den bekannten Weg für das Neue Unbekannte zu verlassen. Wir waren sehr froh, Stephan Penning und sein Team zu dieser Zeit an unserer Seite zu wissen.“

Neue Aufgaben und Rollen: Befähigung der Mitarbeiter im Fokus

Der Umbau der Management-Strukturen und der Zentralverwaltung hat den Mitarbeitern von Jumpers Fitness hohe Veränderungsbereitschaft abverlangt. Auch von der Geschäftsführung selbst, die Entscheidungsbefugnisse in großem Umfang an die neue zweite Ebene übertragen hat. Für die bestehenden Mitarbeiter stand fest: Ihre Aufgaben und Rollen würden nicht die gleichen bleiben. Stephan Schulan sagt: „Wir haben die eindeutige Erwartung geäußert, dies zu akzeptieren und gemeinsam mit uns als Führungsebene mitzugestalten. Wer das nicht mehr wollte, von dem mussten wir uns in diesem Prozess auch trennen. Auch wenn dies schweren Herzens geschehen ist.“

Diejenigen, die den Change mitgehen wollten, galt es nun für ihre neuen Rollen und Aufgaben schnellstmöglich zu befähigen. Dazu wurden zum ersten Mal bei Jumpers Fitness unternehmensweite und rollenspezifische Kompetenzprofile erstellt und ein individuelles Stärken-/Schwächen-Bild der jeweiligen Führungskräfte und Mitarbeiter entworfen. Dies ermöglichte es abzulesen, welche Potenziale bereits abgerufen und welche noch verborgen waren, welche besonderen Stärken aber auch welche Lernfelder jeder einzelne hatte. So war es den jeweiligen Vorgesetzten möglich, jeden einzelnen Mitarbeiter effektiv in seine

neue Rolle hinein zu coachen. Dabei wurden Bewertungs- wie Entwicklungsprozess strukturiert und systematisiert.

Nächster Reifegrad der Unternehmenskultur: eine lernende High-Performance-Organisation

„Wir werden unseren Führungskräften und Mitarbeitern auch weiterhin eine hohe Veränderungsbereitschaft abverlangen“, sagt Stephan Schulan. „Bei jedem weiteren Schritt, bei jeder Eröffnung eines neuen Studios müssen wir uns erneut fragen: Passen Organisation und Prozesse noch zu uns? Was müssen wir verändern? Wie müssen wir das tun? Und vor allem müssen wir die in der Lage sein, Anpassungen künftig agil und damit schneller vorzunehmen. Dazu bedarf es einer spezifischen Unternehmenskultur.“



Diese zu entwickeln, dazu haben die letzten Monate durch erlebten geschäftlichen Alltag beigetragen aber auch gezielte Workshops zur Entwicklung der Kultur und dem Matching mit den Anforderungen der Kunden. Flache Hierarchien trotz klarer Zuständigkeiten, coachendes Führungsverständnis, Performance als Dienst am Kunden, die Ausbildung von Mitarbeitern zu den besten der Fitness-Branche – das sind heute tragende Säulen der Unternehmenskultur von Jumpers Fitness.

„Wir sind heute eine lernende High-Performance-Organisation, bei der jeder einzelne Mitarbeiter die Chance hat, bei der Etablierung einer deutschlandweiten führenden Fitness-Kette zu partizipieren. In dieser können sie in flachen Hierarchien unternehmerisch arbeiten und sich durch persönliche Verantwortung stets weiterentwickeln. Diese Vision ist es, die sie – und auch mich – immer wieder motiviert, den nächsten Schritt zu gehen.“

Das Handelsblatt hat 2016 über das Projekt von Penning Consulting bei Jumpers Fitness berichtet. [Den vollständigen Bericht lesen Sie hier.](#)

In der Sonderausgabe 'Change Management 2017' der Personalwirtschaft haben Jumpers-Geschäftsführer Stephan Schulan und Stephan Penning das Wachstumsprojekt gemeinsam vorgestellt. [Klicken Sie hier, um den Beitrag zu lesen.](#)

Die Ergebnisse

- Etablierung der neuen Führungs-, Organisations- und Prozessstruktur
- Verdopplung der Studiozahl in nur drei Jahren
- Neue Studios haben sich vom Tag der Eröffnung nahtlos in die neue Organisation eingefügt
- Struktur und Unternehmenskultur ermöglichen weitere Expansion, auf welche die Kette auch künftig setzen wird



„Es ist uns gelungen, uns von einem Start-Up zu einem zukunftsorientierten mittelständischen Betrieb zu entwickeln. Dazu mussten wir Organisation und Struktur komplett verändern. Wir waren froh, Stephan Penning und sein Team in dieser Zeit an unserer Seite zu wissen.“

Stephan Schulan, Gründer & Geschäftsführer der Jumpers Fitness GmbH