

Florian Flicke Düsseldorf

Wachsen oder weichen? 2013 standen Stephan Schulan und sein Geschäftspartner Kurt Künzl vor einer wichtigen Weichenstellung. Seit 2008 hatten die beiden unter der Marke Jumpers Fitness zehn Sportstudios in Bayern eröffnet. „Doch damit war auch die Grenze dessen erreicht, was wir als Einzelunternehmer finanziell und vor allem mit der damaligen Organisationsstruktur stemmen konnten“, erinnert sich der 35-jährige Schulan.

Ein „Weiter so“ mit den bewährten Mitteln war nicht möglich. Ein Zufriedenstellen mit dem bisher Erreichten aber auch nicht. Jumpers Fitness versteht sich als „Anbieter im gehobenen Discountbereich“: mit großen, modern eingerichteten Studios und High-Tech-Geräten, aber durch den Verzicht auf Kursangebote, Schwimmbad oder andere Wellnessangebote auch mit günstigen Preisen. Ab 19,90 Euro im Monat können Kunden dort ihre Muskeln stählen oder auf Laufbändern ihre Ausdauer verbessern. Wer es etwas komfortabler wünscht und bestimmte Zusatzgeräte wie Power Plate nutzen möchte, zahlt zehn Euro mehr im Monat.

Schulan wollte, bildlich gesprochen, ordentlich Hantelscheiben drauflegen und wachsen. Denn gerade im Fitnessmassenmarkt ist der Wettbewerb der Ketten knallhart.



Fitnessstraining: Der Konkurrenzkampf der Ketten ist hart.

Funkle Foto Services

Jumpers Fitness hatte zum damaligen Zeitpunkt noch keine stabile zweite Führungsebene entwickelt, die den Geschäftsführer vom Tagesgeschäft befreit und ihm den Raum für die strategische Entwicklung des Unternehmens gibt. Diese Situation zu erkennen war Stephan Schulan's erste Lektion. Die zweite, dass er selbst mehr loslassen und anderen noch mehr vertrauen musste. Seither verfolgt er den Ansatz des coachenden Chefs.

In Workshops brachte Schulan unter der Moderation der Ex-

Anzeige



perten von Penning Consulting seinen wichtigsten Mitarbeitern die neuen Ziele nahe - darunter quantitative, wie die Verdopplung der Studiozahl innerhalb von drei Jahren, aber auch qualitative, wie den Aufbau der Zentrale in Rosenheim mit heute rund 25 Mitarbeitern, die Einführung von Standards oder die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur.

Eigenständiges Handeln

Nicht alles klappte auf Anhieb, nicht jeder Vorschlag Schulan's wie die Gründung der Zentrale stieß bei den Mitarbeitern vor Ort sofort auf Zustimmung. „Zum erfolgreichen Change-Prozess gehört es eben auch, Zweifler zu überzeugen. Das gelingt vor allem, indem man schnelle Erfolge erzielt. Denn diese schaffen die notwendige Motivation“, sagt Penning. Seit Antritt seines Beratungsmandats ist der Kölner ein wichtiger Sparringspartner für den jungen Firmenchef. „Um diese Veränderungsgeschwindigkeit zu erzeugen, ist es von zentraler Bedeutung, den Fokus der Mitarbeiterführung zu verändern: weg von Delegation und direkter Anweisung hin zu Befähigung zur eigenständigen Lösung komplexer Aufgaben. Nur so lässt sich eine nachhaltige Lern- und Leistungskultur im Unternehmen etablieren.“

Die Fitnesskur ist Jumpers gut bekommen. Aus den zehn Studios im Jahr 2013 sind bis heute 20 geworden. Zwei weitere Neueröffnungen stehen im Herbst 2016 an. Mehr als 55 000 Mitglieder hat die Firma heute. Neben Bayern ist die Kette auch in Baden-Württemberg, im Saarland, in Hessen und in Rheinland-Pfalz präsent. Schulan gibt schon das neue Ziel aus: „50 Studios bis 2020.“ Der 35-Jährige: „Wir werden unseren Führungskräften und Mitarbeitern auch weiterhin eine hohe Veränderungsbereitschaft abverlangen.“ Mit jedem neuen Entwicklungsschritt wird sich das Unternehmen verändern. „Ob die Organisation und Prozesse dann noch passen oder erneut an ihre Grenzen stoßen, werden wir dann sehen.“ Einsicht ist auch im Mittelstand der schnellste Weg zum Erfolg.

Anzeige



Nach einem Auswahlprozess gewann Jumpers Fitness mit der Nord Holding aus Hannover einen erfahrenen Eigenkapitalinvestor, der auf Wachstum und die Entwicklung mittelständischer Unternehmen spezialisiert ist. Damit war der Weg für die Expansion geebnet. Im Rahmen des Gesellschafterwechsels übernahm Schulan die alleinige Geschäftsführung. Der alte Partner Künzl sitzt heute im Beirat von Jumpers und hält einen Firmenanteil.

Neues Geld für die Expansion war da. Doch das allein reichte nicht. Sonst könnte ja jedes mittelständische Unternehmen hierzulande, dem in Zeiten des Niedrigzinses durch Banken, Eigenkapitalinvestoren oder Family Offices frisches Kapital zu günstigen Konditionen fast hinterhergetragen wird, ja über die Maßen wachsen. Auch die Förderbank KfW unterstützt Gründer und etablierte Unternehmen mit zahlreichen Förderprogrammen wie dem KfW-Unternehmerkredit bei ihren Wachstumsinvestitionen. Am Geld liegt es also keineswegs, dass mancher Mittelständler einfach nicht von der Stelle kommt.

Viele Mittelständler konzentrieren sich zu sehr auf die finanzielle Seite - und verkennen die Grundbedingung für die Expansion. Sie

Strategie

Kraft allein reicht nicht aus

Wenn Unternehmen sprunghaft wachsen, nehmen sie einen wichtigen Faktor oft nicht ernst: Die Mitarbeiter für den gewählten Kurs zu begeistern.

„

Die Frage ist, ob es gelingt, die Mitarbeiter mitzunehmen.

Stephan Penning
Penning Consulting

übersehen, dass das wichtigste Kapital für stetiges Wachstum nicht das Geld ist, sondern es sind die Mitarbeiter. Die schönsten Strategien nützen wenig, wenn die Belegschaft nicht mitzieht. „Was uns damals fehlte, waren eine zukunfts-taugliche Organisationsstruktur und die richtige Mannschaft, um das Wachstum überhaupt auf die Straße bringen zu können. Deshalb haben wir uns in einigen Bereichen personell verstärkt und uns externe Expertenunterstützung aus dem Netzwerk der Nord Holding geholt, um unsere Organisation für das Wachstum fit zu machen“, sagt Schulan.

Mitarbeiter und Mitarbeiterführung sind für Stephan Penning, Chef der Kölner Change- und HR-Beratung Penning Consulting, die entscheidenden Parameter, die über den Erfolg von Mittelständlern entscheiden. „Erstklassige Pro-

Anzeige



dukte und Visionen der Unternehmensspitze sind das eine. Das andere ist die Frage, ob es gelingt, die Strukturen der Firma in Richtung Wachstum zu verändern, die Mitarbeiter mitzunehmen und für den eingeschlagenen Kurs zu begeistern.“