

LuPe 36



ŷ

Sie nehmen das Heft in die Hand

LIEBICH & PARTNER
Die Management- und Personalberatung



LuPe-Sonderausgabe

Unternehmen, die wir als Berater im Markt begleiten, berichten über ihre Strategien in volatilen Zeiten.

Günter Walter
Vorstand bei Liebich & Partner



Liebe Leserinnen und Leser,

in dieser besonderen LuPe-Ausgabe gewähren wir Ihnen Einblicke in Unternehmen, die wir im Markt begleiten und deren Geschäftsführer das Heft in die Hand nehmen. Sie zögern nicht, sondern entscheiden auch in volatilen, von Multikrisen bestimmten Zeiten. Manche verweigern sich dem Mainstream. Alle haben den Mut, eigene Wege zu gehen.

Vorneweg die ENTECCOgroup, die über ihre Produktions- und Internationalisierungsstrategie die Fertigungstiefe erhöht und auf dem Weg ist, ein Global Player in der Umwelttechnik zu werden. Im Interview erklärt CEO Michael Auer, warum er wo investiert. Wir unterstützen bei der Besetzung der wachstumsrelevanten Schlüsselpositionen mit unserem Executive Search (S. 3/4).

Andreas Schettler, langjähriger Vorstand der Bada AG, schätzt sein Führungsteam und möchte es mit Blick auf sein Ausscheiden und die schwierigen konjunkturellen Rahmenbedingungen kontinuierlich weiterentwickeln. Gemeinsam mit Liebich & Partner wurde eine Workshopreihe mit dem Fokus Transformation und Modern Leadership gestartet, die sowohl den einzelnen Führungskräften als auch dem Team gerecht wird (S. 5).

Nachfolge ist ein emotionales Thema. Bruno Hörter, Gründer und bis 2023 Geschäftsführer der MCD Elektronik hat sich aus dem operativen Geschäft zurückgezogen. Seit Jahresbeginn wird das bislang inhabergeführte Unternehmen von Dr. Thomas Däubler gemanagt. Beide sprechen über den von uns begleiteten Wechsel an der Unternehmensspitze (S. 6/7).

Ob im Sport oder in der Wirtschaft, wer vorwärtskommen will, muss sich anstrengen. Das erfordert das passende Mindset. Daher haben die Geschäftsführer der neu gegründeten und wachstumsorientierten BestFit Group, Stephan Schulan und Rainer Mast, auf Anraten von Liebich & Partner erst mal gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden Kulturarbeit geleistet (S. 8).

Wir freuen uns, dass diese mittelständischen Unternehmen auf unsere Beratungsexpertise vertrauen.

Ihr Günter Walter

Impressum

LuPe-Kundenmagazin Nr. 36
März 2024

Erscheinungsweise: zweimal jährlich

Herausgeber

Liebich & Partner
Management- und Personalberatung AG
Gewerbepark Cité 20, Marstall Unterlinden,
76532 Baden-Baden, www.liebich-partner.de

Vorstand:

Günter Walter, Dipl.-Betriebswirt (BA),
Steffen Hilsler, Dipl.-Oec.

Redaktion

Daniela Dannert-Weing, www.danieladannert.de

Autoren

Günter Walter (L&P), Daniela Dannert-Weing

Strichzeichnungen und Bildrechte

Jürgen Weing, www.juergenweing.de

Design, Umsetzung

seitenweise, www.seitenweise.com

Bildnachweis

Bilder S. 3/4: ENTECCOgroup
Bilder S. 5: Bada AG
Bilder S. 6/7: MCD Elektronik
Bilder S. 8: BestFit Group

Adressänderungen

Mitteilungen über Adressänderungen bitte
per E-Mail an info@liebich-partner.de

Alle in diesem Magazin enthaltenen Informationen
veröffentlichen wir mit größtmöglicher Sorgfalt,
jedoch ohne Gewähr.

© 2024 Liebich & Partner Management- und
Personalberatung AG

Bei allen Artikeln liegen die Rechte bei der Liebich
& Partner Management- und Personalberatung AG
und deren Autoren.

Bei allen anderen Bildern liegen die Rechte bei den
jeweiligen Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Magazin oder Teile daraus dürfen nicht
ohne schriftliche Genehmigung der Liebich &
Partner Management- und Personalberatung AG
vervielfältigt oder in irgendeiner Form gespeichert,
übertragen oder verbreitet werden. Alle genann-
ten Marken sind Eigentum der jeweiligen Firmen.

„Wir verkaufen **100 Prozent Umweltschutz**. Da können wir nicht per Containerschiff Bauteile durch die Welt transportieren.“

Die auf Umwelttechnik spezialisierte ENTECCOgroup wächst. Sie hält trotz Krisen und volatilem Umfeld konsequent an ihrer Produktions- und Internationalisierungsstrategie fest. Ein Gespräch mit dem Gesellschafter und Geschäftsführer Michael Auer über Standortentscheidungen im globalen Markt.

LuPe: Herr Auer, gewinnt die Umwelttechnik mit Blick auf die teils schärfer werdenden Klimaschutzregulierungen für die Industrie an Bedeutung?

Michael Auer: Definitiv. Bei den technologischen Verfahren zum Schutz der Umwelt unterscheidet man die Hauptfelder Gewässerschutz, Luftreinhaltung, Bodenschutz, Erneuerbare Energien. Wir arbeiten im Bereich der Luftreinhaltung; laut Prognos Schweiz ein weltweiter Markt von circa 125 Milliarden US-Dollar, der jährlich um 7 bis 8 Prozent wächst. Der größte Markt ist Nordamerika mit 17 Milliarden US-Dollar. Der deutsche Markt liegt bei 5 Milliarden Dollar, wobei – wir sind eine Exportnation – viel internationales Geschäft dabei ist. Getrieben wird das Wachstum durch staatliche Anforderungen an die Industrie, hier in Deutschland beispielsweise durch die Bundes-Immissionsschutzgesetze und die TA-Luft.

Sie bieten Luftfilteranlagen.

Ja. Im Grunde sind wir eine Art Staubsaugerverkäufer, der für verschiedene Schwerpunktindustrien, die passenden Arten der Luftfiltration bietet. Bei der Produktfiltration fangen wir Produktstäube auf und führen sie zurück in den Prozess. Bei toxischen Stäuben, wie sie beispielsweise bei der Verbrennung von Biomasse oder Reststoffen entstehen, filtern wir die Schadstoffe aus und binden sie über Additive, sodass sie entsorgt oder eingelagert werden können.

Umwelttechnik ist ein globales Geschäft.

Wo liegen Ihre Zielmärkte?

Im Grunde kann man überall hingehen, aber alles abzudecken, ist selbst für die großen Player unmöglich. Wir haben für uns als kleine Unternehmensgruppe definiert, dass nicht die Größe der Zielmärkte ausschlaggebend ist. Wie wollen dahin, wo die Schlüsselindustrie für unsere Lösungen sitzt und wo wir bereits Netzwerke, also Kontakte und Kooperationspartner haben. Dazu zählt neben Europa und Nordamerika auch Indien. Das starke wirtschaftliche Wachstum macht Indien zum Zukunftsmarkt für Umweltschutz- und

Luftreinhaltung. Zudem wollen wir über Indien auch den Wachstumsmarkt Afrika bedienen. Dabei zielen wir vor allem auf Foreign Investors, denn von ihnen wird beim Bau von Produktionsanlagen gefordert, dass sie die Umweltauflagen ihres Heimatlandes erfüllen.

Warum nicht China?

China ist zwar ein großer und interessanter Markt, doch weder die chinesische Mentalität, die dort gelebten Werte noch das politische System stehen in Einklang mit meinen Wertevorstellungen und meinem Demokratieverständnis. Vor der Gründung der ENTECCOgroup habe ich als Maschinenbauingenieur Projekte in China betreut. Als Unternehmer nehme ich mir die Freiheit, keine Anlagen dort hin zu liefern.

Wie sind Sie in Ihren Marktregionen vertreten?

Die ENTECCOgroup wurde 2010 gegründet. Die Zentrale sitzt in Deutschland, in Österreich produzieren wir für Europa, in Polen haben wir einen Vertriebsatelliten. Wir machen rund 60 Prozent unseres Umsatzes im europäischen Markt. Seit 2016 haben wir zudem einen Produktionsstandort in den USA. Über diese Kopie unseres österreichischen Standortes können wir den nordamerikanischen Markt, also Kanada und die USA, sowie unseren Zielmarkt Mexiko bedienen. Der Umsatzanteil liegt mittlerweile bei 30 Prozent. 2021 folgte die Gründung unserer indischen Produktionstochter, mit der wir aktuell 10 Prozent unseres Umsatzes machen.



Michael Auer ist Maschinenbauingenieur und seit 1999 in der Umwelttechnik, speziell im Bereich Luftreinhaltung tätig. Er ist Mitgründer, Gesellschafter und Geschäftsführer der ENTECCOgroup. Darüber hinaus ist er ehrenamtlicher Vorstandsvorsitzender der Plattform Umwelttechnik e.V. Baden-Württemberg. Die 2010 gegründete, global tätige ENTECCOgroup mit Hauptsitz in Lahr im Schwarzwald hat ihr Geschäft über eine klassische Buy-and-Build-Strategie ausgebaut. Unter ihrem Dach finden sich sechs Marken, über die Luftfilteranlagen für verschiedene Industriezweige angeboten werden. Das Unternehmen mit 115 Mitarbeitenden erwirtschaftete im Jahr 2023 einen Umsatz von 50 Millionen Euro. Die ENTECCOgroup schätzt die Recruiting-Leistung von Liebich & Partner. Die Stellenbesetzungen erfolgen fachlich und menschlich auf den Punkt.

» [entecco.com](https://www.entecco.com)



Die ENTECCOgroup hat ihren Umsatz von 5 Millionen Euro im Jahr 2011 auf 50 Millionen Euro im Jahr 2023 verzehnfacht. Waren die Schritte ins Ausland die logische Konsequenz des Wachstumskurses?

Ab einem bestimmten Volumen können wir einen außereuropäischen Markt nicht mehr sinnvoll von Österreich aus bedienen. Die Transportkosten für unsere bis zu 50 Meter hohen Filteranlagen, der damit verbundene Zeitaufwand und die Umweltbelastungen wären nicht mehr vertretbar. Wir haben daher eine Produktions- und Internationalisierungsstrategie aufgesetzt, die uns erlaubt, die drei uns wichtigen Weltmarktregionen regional zu bedienen. Die erste Phase mit dem Aufbau der Produktionsstätten in den USA und in Indien wird Ende 2024 abgeschlossen sein. Dann können wir alle Produkte an allen drei Standorten herstellen.

Und Sie profitieren in mehrfacher Hinsicht.

Wir erweitern unsere Produktion. Wir sparen Zeit und Kosten durch den regionalen Zugang zu benötigten Ressourcen und den Wegfall weiter Transportwege. Wir verringern unseren Carbon Footprint. Wir sind nah an unseren Kunden, denn Filter Business ist auch hinsichtlich der Serviceleistungen ein Local Business. Unterm Strich stärkt die Drei-Standort-Strategie unsere Resilienz.

Was folgt in der zweiten Strategiephase?

Wir haben an allen drei Standorten eine Assembly Production. Das heißt, wir haben eine geringe Fertigungstiefe, kaufen die Komponenten vom Stahlbau bis zur Elektrik regional zu, die von den Unterlieferanten just-in-time geliefert werden, und stellen dann die Filteranlage fertig. Bisher macht unsere Arbeit im Grunde nur 20 Prozent des Umsatzes aus.

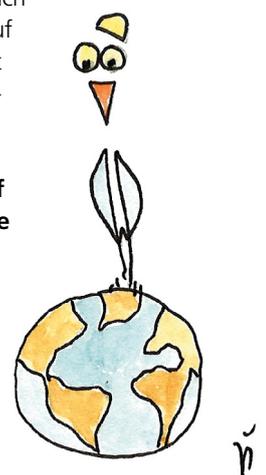
Mittlerweile haben wir in Europa jedoch ein Produktionsvolumen erreicht, bei dem sich eine Erhöhung der Fertigungstiefe, also die Eigenfertigung der bislang zugekauften Produkte, lohnt. Die entsprechende Produktionserweiterung in Österreich oder Deutschland umzusetzen, ist aufgrund der wirtschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen problematisch. Denken Sie an Punkte wie Rohmaterial-, Energie- und Personal-Verfügbarkeit. Daher haben wir uns für den Bau eines weiteren Produktionswerkes in Rumänien entschieden, das bereits ab Sommer 2024 Komponentenzulieferer für unsere österreichische Produktion sein wird.

Die Standorte in den USA und in Indien werden nicht vom rumänischen Werk beliefert?

Nein. Wir bauen und verkaufen mit unseren Filteranlagen 100 Prozent Umweltschutz. Da können wir nicht per Containerschiff Bauteile durch die Welt transportieren. Vielmehr ist unser Ziel, auch in diesen beiden Marktregionen auf Insourcing umzustellen, sobald dort das kritische Produktionsvolumen erreicht ist. Das ist unsere Phase drei.

Haben sich die vielen Krisen auf Ihr Geschäft und Ihre Strategie ausgewirkt?

Sie haben uns, wie jedes andere Unternehmen auch, belastet. Sie waren nicht Auslöser für unsere Strategie, haben sie aber in der Umsetzung beschleunigt.



Schwarmintelligenz an der Unternehmensspitze

Die Bada AG entwickelt und produziert kundenspezifische, technische Kunststoffgranulate. Das Unternehmen ist in den 27 Jahren seines Bestehens kontinuierlich organisch gewachsen – auch dank schlanker Strukturen und schneller Entscheidungswege, die auf den Vorstand Andreas Schettler zugeschnitten waren. Sein Ziel: Ein Führungsteam, das künftig auch ohne ihn klarkommt.



Andreas Schettler
Vorstand der Bada AG

Andreas Schettler ist seit 2004 Geschäftsführer der Bada AG, seit 2005 alleiniger Vorstand. Mit Blick auf seinen kommenden Rückzug aus dem operativen Geschäft ist es ihm wichtig, die Entscheidungsgewalt von seiner Person weg in die Breite zu bringen. Im ersten Schritt hat er den Führungskreis erweitert und verjüngt, sowie etablierte Führungskräfte mehr in die Verantwortung genommen. „Idee war, die verschiedenen Positionen und Perspektiven in dem bewusst heterogenen Team im Sinne der Schwarmintelligenz für die Entscheidungsfindung im Unternehmen zu nutzen.“ Doch als zu Beginn des Jahrzehnts Krise auf Krise folgte, wurden die Spannungen im Team offensichtlich. „Uns wurde das Ausmaß der Herausforderung deutlich. Das Team musste hinsichtlich Abstimmungsprozessen, Kommunikation, Entscheidungsprozessen anders als vorher zusammenarbeiten und zudem lernen, Konflikte zu bewältigen.“

und die neue Führungskultur von oben nach unten ins Unternehmen zu tragen. „Der spürbar veränderte Arbeitsmarkt ist ein Grund dafür“, erklärt Schettler. „Noch wichtiger aber ist: Wir spielen bei der Bada AG die Nische, differenzieren uns also über individuelle technische Lösungen und den Service. Das heißt, unser Differenzierungsfaktor sind die Mitarbeitenden. Sie als Führungskraft mitzunehmen, ist gerade in Zeiten wirtschaftlich schwieriger Rahmenbedingungen für den Unternehmenserfolg elementar.“

„Schwarmintelligenz bedeutet aufgrund der unterschiedlichen Perspektiven auch Konflikt. Die Kunst ist, dennoch zielgerichtet und in gegenseitigem Respekt zu Entscheidungen zu kommen.“

2023 fiel der Startschuss für eine von Liebich & Partner konzipierte, außergewöhnliche Workshopreihe. In jeweils fünf Tagen werden konzentriert Individualcoachings durchgeführt, um jeder Führungskraft im heterogenen Team gerecht zu werden. Der Abschlussstag gehört dem gesamten Team. Hier wird der Führungsansatz – das Maestro-Modell – diskutiert und gemeinsam trainiert. Anschließend wird das Erlernete im Unternehmensalltag überprüft und diese Praxiserfahrung in den nächsten Workshop eingebracht. „Das ist vergleichbar mit einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Die Workshops werden sowohl dem sich verändernden individuellen Bedarf der Führungskräfte gerecht und bringen sie gleichzeitig als Gruppe weiter“, so Schettler. Das Führungsteam ist motiviert und freut sich auf den mittlerweile dritten Workshop.

**Gemeinsames
Führungsverständnis
sorgt für Gleichlauf**

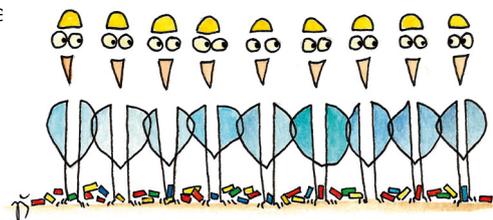


Die Bada AG mit Stammsitz in Bühl wurde 1997 gegründet und hat eine Tochtergesellschaft in Spanien. Sie ist ein kundenorientierter Spezialitätencompounder für technische Thermoplaste und thermoplastische Elastomere. 2023 erwirtschaftete sie mit 230 Mitarbeitenden 150 Millionen Euro Umsatz. Die Bada AG setzt bei Stellenbesetzungen und bei der Führungskräfteentwicklung des deutschen Teams auf die Expertise von Liebich & Partner.

» bada.de

Das neunköpfige Führungsteam entschied sich 2022 für eine gemeinsame Führungskräfteentwicklung, in der es neben dem Umgang untereinander um die Führung der Mitarbeitenden gehen sollte. Denn auch, wenn das Handwerkszeug dazu bei allen vorhanden war, wurde es unterschiedlich gehandhabt. Ziel des Teams war, über ein gemeinsames Führungsverständnis für Gleichlauf zu sorgen

Der Erfolg ist im Unternehmensalltag bereits spürbar. Das Team setzt das neue, auf Zusammenarbeit und Verantwortung ausgelegte Führungsverständnis um. Jetzt kommt es laut Schettler darauf an, es möglichst schnell durch die Hierarchieebenen zu kaskadieren: „Schließlich können wir die volatile, konjunkturelle Lage nicht beeinflussen, aber zugunsten unserer Resilienz noch flexibler und agiler werden.“



„Es wird nicht wie bisher, sondern anders weitergehen.“

Die MCD Elektronik zählt zu den Technologieführern im Bereich kundenspezifischer Test- und Prüfsysteme. Ihr Gründer und Gesellschafter Bruno Hörter, hat sich Ende 2023 aus der Geschäftsführung zurückgezogen und diese an Dr. Thomas Däubler übergeben. Im Interview sprechen beide darüber, warum der Begriff „Nachfolge“ eigentlich nicht passt.



Bruno Hörter ist gelernter Funkelektroniker, staatlich geprüfter Techniker und hat sich selbst zahlreiche Programmiersprachen angeeignet. Schon während der Ausbildung hat er erste Produkte entwickelt und kurz nach Ausbildungsabschluss sein eigenes Unternehmen, die MCD Elektronik, gegründet. Ende 2023 hat er sich nach 40 Jahren aus der Geschäftsführung zurückgezogen.



Dr. Thomas Däubler hat in Physik promoviert und begann seine Laufbahn in Großkonzernen. Inzwischen bevorzugt er kleine mittelständische Strukturen. Er findet, als Geschäftsführer sollte man alle Mitarbeitenden persönlich kennen, um sich seiner Verantwortung bewusst zu sein. Seit Juni 2023 ist er bei der MCD Elektronik, seit 2024 als alleiniger Geschäftsführer.

LuPe: Herr Hörter, wann und wie haben Sie mit den Vorbereitungen für Ihren Rückzug aus dem operativen Geschäft begonnen?

Bruno Hörter: Ich habe rund anderthalb Jahre vor meinem Rückzug angefangen, über meine täglichen Aufgaben Buch zu führen und darauf aufbauend ein Anforderungsprofil für meine Ablösung erstellt. Klar war aber auch, dass ich über 40 Jahre hinweg sozusagen Stein für Stein Wissen aufgebaut habe, das sich so nicht weitergeben lässt. **Dr. Thomas Däubler:** Darin liegt die größte Herausforderung. Herrn Hörter kann man jedes technische Detail fragen und zugleich sicher sein, die qualifizierteste Antwort im Unternehmen zu erhalten. All dieses Wissen auf mich zu übertragen, würde Jahre dauern. Es wird also nicht wie bisher, sondern anders weitergehen.

Herr Hörter, Sie bleiben Inhaber der MCD Elektronik. Warum haben Sie bei der Suche nach einem Geschäftsführer eine Beratung hinzugezogen?

Bruno Hörter: Ich habe eine langfristige Lösung angestrebt. Bei Besetzungen auf dieser Ebene ist es entscheidend, dass es seitens des Unternehmens und des Bewerbers wirklich passt, dass die Bewerber erfahren, was im Unternehmen tatsächlich auf sie zukommt, dass beide Seiten nicht mehr versprechen, als sie halten können. Dazu braucht es Ehrlichkeit und jemanden wie Lieblich & Partner, mit dem man offen reden kann, jemanden, der den Prozess zielorientiert führt.

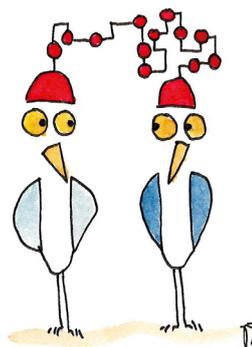
Herr Dr. Däubler, was hat Sie an der Position bei der MCD Elektronik gereizt?

Dr. Thomas Däubler: Ich hatte schon einmal, als Geschäftsführer eines Unternehmens in der industriellen und medizinischen Kameratechnik, den Übergang vom gründergeführten zum gemanagten Unternehmen mitgestaltet. Das war mit „learning by doing“ gut gelungen. Es jetzt aus der Erfahrung heraus nochmals zu machen, hat mich gereizt.

Wie verlief das Kennenlernen und hat es gleich gematcht?

Dr. Thomas Däubler: Mir war gleich bei der ersten Videositzung mit der Beratung klar, das kann ein guter Match sein. Das Unternehmen, die Tätigkeit sowie die intensive Auseinandersetzung mit dem Übergabeprozess passten. Zudem gaben mir die Beratergespräche das Gefühl, ich spreche mit jemandem, der für beide Seiten die beste Lösung finden will. Der positive Eindruck hat sich beim Kennenlernen mit Herrn Hörter bestätigt. In den folgenden Gesprächen haben wir uns immer Zeit genommen, Sachen setzen zu lassen oder ein zweites oder drittes Mal draufzuschauen. Als sich Herr Hörter bei einem Treffen mit dem Führungskreis zurückzog, damit wir ohne ihn offen über etwaige Probleme sprechen konnten, dachte ich: Genauso muss man es machen.

Bruno Hörter: Die Führungskräfte waren vorab über die Geschäftsführersuche informiert. Als sich eine Lösung abzeichnete, war mir wichtig, dass sie Dr. Däubler persönlich kennenlernen und sich eine Meinung bilden konnten. Es nützt ja nichts, wenn es zwischen uns beiden passt, aber nicht mit der Führungsebene und den Mitarbeitenden.





Die MCD Elektronik wurde 1983 gegründet und zählt heute zu den Technologieführern für kundenspezifische Mess- und Prüfsysteme. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Birkenfeld und zwei Tochtergesellschaften in Ungarn und China beschäftigt 61 Mitarbeitende. Liebich & Partner hat den Nachfolgeprozess an der Unternehmensspitze mit Wissen um und Verständnis für inhabergeführte Unternehmen begleitet.

» mcd-elektronik.de

Wie lief die eigentliche Übergabe ab?

Dr. Thomas Däubler: Herr Hörter und ich saßen über einen vorab fest definierten Zeitraum von sieben Monaten gemeinsam im Shared Office. Das ermöglichte schnelles Fragen über den Schreibtisch hinweg und machte die Übergabe einfacher. Nach seinem Rückzug ist er für die Mitarbeitenden nun nicht mehr im operativen Geschäft präsent.

Bruno Hörter: Der Endtermin wurde von vornherein klar kommuniziert. Alle Mitarbeitenden bis hin zum Hausmeister wussten Bescheid. Auch wenn es der eine oder die andere nicht so recht glauben wollte.

Herr Hörter, wie schwer fällt es Ihnen, loszulassen?

Bruno Hörter: Wider Erwarten fällt mir das Loslassen momentan leicht. Selbst meine Frau ist überrascht. Das mag auch daran liegen, dass ich bewusst keinen Nachfolger gesucht habe, der die Geschäfte in meinem Sinne weiterführt. Denn nach 40 Jahren an der Unternehmensspitze bin im Grunde ich das Problem. Ich wollte einen Geschäftsführer, der mich ablöst, der im Sinne der Unternehmenszukunft entscheidet und sich dabei seiner Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden bewusst ist.

Hr. Dr. Däubler, was bedeutet das für Sie?

Dr. Thomas Däubler: Gleich bei meiner Begrüßungsrede habe ich erklärt: „Ich trete nicht die Nachfolge an. Wir führen die Firma gemeinsam in die Zukunft.“ Das erfordert aktive Kommunikation von mir. Ich spreche viel mit den Mitarbeitenden, um Unsicherheiten, die bei einem Geschäftsführerwechsel natürlich sind, auszuräumen. Ich vermittele den

Führungskräften meine Ziele und diskutiere sie intensiv mit ihnen. Extrem hilfreich ist und bleibt für mich der Austausch mit Herrn Hörter. Ich habe in ihm einen Sparringspartner, bei dem ich mit einer Idee nicht hinter dem Berg halten muss, weil sie ihm nicht gefallen könnten. Wir entwickeln dann im Gespräch ein gemeinsames Verständnis.

Fühlen Sie sich in der neuen Situation wohl?

Bruno Hörter: Auf jeden Fall.

Thomas Däubler: Voll und ganz.

Besuchen Sie uns unter liebich-partner.de/presse

- » **Bei High Potentials als Arbeitgeber punkten**
Strategien und Insights für eine starke Arbeitgebermarke
- » **Attraktive Unternehmenskultur sichert Zukunftsfähigkeit**
Schlüsselstrategien für Nachhaltigkeit und Mitarbeiterbindung
- » **HR als Treiber und Gestalter der Zukunft**
Wie HR die Aufgaben in Zeiten von Digitalisierung und Transformation meistert



No pain. No gain.

Die 2020 aus dem Zusammenschluss der Marken jumpers fitness und Ai Fitness hervorgegangene BestFit Group ist das am schnellsten wachsende Unternehmen in der Fitnessbranche. Wichtiger Treiber ist laut den Geschäftsführern Stephan Schulan und Rainer Mast die Unternehmenskultur.



Zur 2020 gegründeten BestFit Group mit Hauptsitz in Rosenheim gehören die etablierten Marken Ai Fitness und jumpers fitness. Die Gruppe betreibt in Deutschland über 120 Fitnessstudios, hat über 1.900 Mitarbeitende, 420.000 Mitglieder und erzielte 2023 über 100 Millionen Euro Umsatz. Als Anbieter im Premium Value Bereich bietet sie ein faires Preis-Leistungs-Verhältnis, Qualität sowie ein tolles Kundenerlebnis. Liebich & Partner hat den Unternehmenszusammenschluss und die Entwicklung der gemeinsamen Kultur begleitet.

» bestfit-group.de

Die stark wachsende Unternehmensgruppe bietet zahlreiche Möglichkeiten dazu. Die Mitarbeitenden sind lokal in ihrem Club eingebunden, aber zugleich Teil eines größeren, perspektivenreichen Ganzen. „Das ist eine unserer Stärken. Das signalisieren wir regelmäßig über Veranstaltungen, wie unser letztjähriges Sommerfest mit über 800 Mitarbeitenden und Gästen“, sagt Mast. „Neben solchen teambildenden Events oder unserer Akademie für Neueinsteiger ist entscheidend, dass unsere Führungskräfte, von den Area- über die Regional- bis zu den Club-Managern, die Kultur in die Organisation tragen. Es kommt darauf an, dass sie vorleben, was uns ausmacht, dass sie Chancen bieten und zu erkennen geben, wo die Vorteile liegen, wenn man sich unsere Kultur zu eigen macht.“

Auf dem Workshop zu Vision und Leitbild, hat das Team außerdem beschlossen: Wir möchten das beste Fit der Branche werden. Laut Schulan ist dafür das Kundenerlebnis in den Clubs entscheidend. „Unsere internen Werte wie Ehrlichkeit, Offenheit und Vertrauen gelten auch im Umgang mit den Kunden. Nur so können wir ihnen eine gute Zeit im Studio bieten. Kunden sollen zu Freunden werden und sich bei uns als Teil einer Community wohlfühlen.“



Stephan Schulan
CEO der BestFit Group

„Der Fitnessmarkt ist umkämpft. Kultur macht den Unterschied.“



Rainer Mast
CFO der BestFit Group

„Der Erfolg unserer Kultur ist an der Profitabilitäts- und Wachstumsentwicklung messbar.“

Die zwei etablierten Marken jumpers fitness und Ai Fitness sind in 7 Bundesländern an über 120 Standorten aktiv und verfügen über ein teils unterschiedliches Club-Angebot und Flächenkonzept. Trotzdem wollen sie gemeinsam viel erreichen und haben sich 2020 unter dem Dach der BestFit Group zusammengeschlossen. „Die Gründung der BestFit Group war Startpunkt für eine große, wachsende, nationale Kette“, so Stephan Schulan, CEO der Gruppe und Gründer von jumpers fitness. „Da unser Erfolg stark vom Spirit in den einzelnen Studios abhängt, haben wir eine gemeinsame Kultur erarbeitet, die auf den bisher gelebten Werten aufsetzt, aber mit Wachstum kombiniert nach vorne ausgerichtet ist.“

In Workshops diskutierten knapp 30 Führungskräfte und langjährige Mitarbeitende über Prozesse, die Art der teaminternen und markenübergreifenden Zusammenarbeit, das verbindende Herzblut für den Sport, aber auch über Mentalitätsunterschiede in den Regionen. In einem finalen, zweitägigen Workshop kamen über 100 Mitarbeitende zusammen, um gemeinsam eine Vision und ein Leitbild zu entwickeln. „Typisch für BestFit ist die Can-Do-Mentalität. Wir fragen uns: Was müssen wir tun, um ein Ziel zu erreichen? Dann gehen wir los und fixen das on the fly. Voraussetzung dafür ist ein vertrauensvolles Umfeld, in dem Mitarbeitende probieren, ihre Kompetenzen nutzen, aber auch mal Fehler machen können“, erklärt CFO Rainer Mast. Die Devise ‚No pain, no gain‘ gilt neben dem Training auch fürs Business. Schulan freut sich über den Willen des Teams, sich anzustrengen und etwas zu bewegen: „Gerade junge Menschen motiviert es, sich zu strecken, Ziele zu erreichen und dann Erfolge gemeinsam zu feiern. Zumal sich bei uns jede und jeder parallel weiterentwickeln kann.“