In den Markenworkshops der Geschäftsbereiche wurde unter der Klammer „Fortschritt machen" in Teams intensiv an konkreten Fortschrittsideen gearbeitet.

Mit Markenarbeit zu einer höheren Arbeitgeberattraktivität

Die Gebr. Kemper GmbH + Co. KG gehört zu den „Hidden Champions" der deutschen Industrie. Um die Bekanntheit des Unternehmens zu erhöhen und Mitarbeiter zu gewinnen, setzt das Unternehmen auf einen integrierten Marken- und Kulturentwicklungsprozess.

▸ Organisches Wachstum, eine weithin anerkannte Materialexpertise im Rotguss (Legierungen auf Kupferbasis) und ein guter Ruf in Branchenkreisen weit über die Grenzen Deutschlands hinaus – das sind die Erfolgsparameter des Familienunternehmens Kemper. Ein Blick auf das Werksgelände zeigt: Hier ist viel in Bewegung, es wird in die Zukunft investiert. Eine neue Halle ist im Bau, die Maschinen werden durchweg digital gesteuert, ein hauseigenes Seminarzentrum trägt zur kontinuierlichen Qualifizierung bei. Ein kritischer Faktor für die weitere Entwicklung des Unternehmens mit seinen Produktbereichen Gebäudetechnik, Walzprodukte und Gusstechnik sind qualifizierte Mitarbeiter. Die finden sich in der Region nur schwer. Die Arbeitslosigkeit im Kreis Olpe liegt bei knapp 3,5 Prozent. Viele Betriebe kämpfen bei der Besetzung offener Stellen mit Schwierigkeiten. Doch offenbar hat Südwestfalen trotz landschaftlicher Reize und günstiger Immobilienpreise nur eine begrenzte Anziehungskraft. Junge Menschen zieht es in die größeren Städte – etwa nach Köln, eine Autostunde entfernt.

Die Marke sichtbar machen

Die Notwendigkeit, an der Bekanntheit der Marke zu arbeiten, geht weit über den HR-Aspekt hinaus: Der Eindruck der Geschäftsführung und vieler Mitarbeiter war, dass außerhalb des Fabrikgeländes zu wenig Menschen wissen, was das B2B-Unternehmen Kemper leistet. Ein weiteres Argument für eine Neupositionierung der Marke ist, dass Qualität alleine als Alleinstellungsmerk-

mal nicht mehr ausreicht. Sie ist aus Kundensicht inzwischen zur Selbstverständlichkeit geworden. Andererseits wurde erkannt, dass die in den letzten Jahren aufgebaute Kompetenz im Bereich der Trinkwasserhygiene noch stärker kommuniziert werden muss, um Marktchancen besser zu nutzen. Gleiches gilt für die enormen technologischen Fortschritte in den Fertigungsbereichen des Geschäftsbereichs Walzprodukte.

All diese Rahmenbedingungen führten in der Summe zu der Entscheidung, sich des Themas Marke umfassend anzunehmen. In dieser Situation entschied sich die Kemper-Geschäftsführung dazu, Expertise von außen ins Haus zu holen: Mit „Des Wahnsinns Fette Beute" wurde eine Agentur gewählt, deren Kernkompetenz Markenführung für Familienunternehmen ist. Das Credo: Nur über das Gesamtbild von innen nach außen lässt sich eine Marke vom Mitarbeiter über den Bewerber bis zum Kunden abbilden, optimieren und führen.

Arbeitgeberattraktivität steigern mit Methode

Die besondere Herausforderung für die HR-Verantwortlichen von Kemper besteht gar nicht unbedingt darin, High Potentials anzusprechen. Vielmehr geht es um die Right Potentials: Kandidaten also, die nicht nur fachlich, sondern auch kulturell ins Unternehmen passen. Es gilt, Mitarbeiter auch emotional stärker an das Unternehmen zu binden, um auf diese Weise der Fluktuation entgegenzuwirken. Ein großes Thema in diesem Kontext ist Sinnvermittlung: Die Mitarbeiter sollen ein stärkeres Bewusstsein dafür entwickeln, dass ihre Produkte einen wichtigen Beitrag zu Gesundheit, Komfort und Sicherheit einer Vielzahl von Menschen beitragen. Dazu wurde in einem Markenprozess zunächst die Marke Kemper analysiert. Angeleitet von der Agentur, näherte sich eine Steuerungsgruppe aus Geschäftsführung, Managern der Produktbereiche, HR- und Marketing-Verantwortlichen zunächst in einem Auftaktworkshop der Fragestellung an, worin die rationalen und auch emotionalen Erfolgstreiber des Unternehmens bestehen. Befragungen von Kunden und Mitarbeitern zeigten, dass Produktqualität und technische Kompetenz bereits sehr stark wahrgenommen werden. Es kristallisierten sich bei der Erhebung aber noch andere Erfolgspotenziale heraus, die den Weg für eine Neupositionierung der Marke Kemper ebnen helfen:

- In der ständigen Beziehungsarbeit auf langfristige Kontakte, intensive Kundenbetreuung und persönlichen Kontakt setzen.
- In der stetigen Weiterentwicklung des Unternehmens Innovation, Forschung und nachhaltigen Fortschritt schaffen.

Gebr. Kemper GmbH + Co. KG CASE STUDY

Foto: Südwestfalen Agentur

Die Gebr. Kemper GmbH + Co. KG ist einer der weltmarktführenden Hersteller von Armaturensystemtechnik in der technischen Gebäudeausrüstung. Unter den globalen Marktführern findet sich das Unternehmen zudem auf dem Feld der gewalzten Bänder aus Kupferlegierungen. Derzeit beschäftigt Kemper weltweit 900 Mitarbeiter, davon 800 am Sitz und einzigen Produktionsstandort im südwestfälischen Olpe. Durch kontinuierliche Investition in Forschung und Entwicklung entstehen Innovationen wie das Trinkwasserhygienesystem KHS, das Wasserleitungen automatisiert durchspült und die Verbreitung von Legionellen verhindert.

„Fortschritt machen" als roter Faden

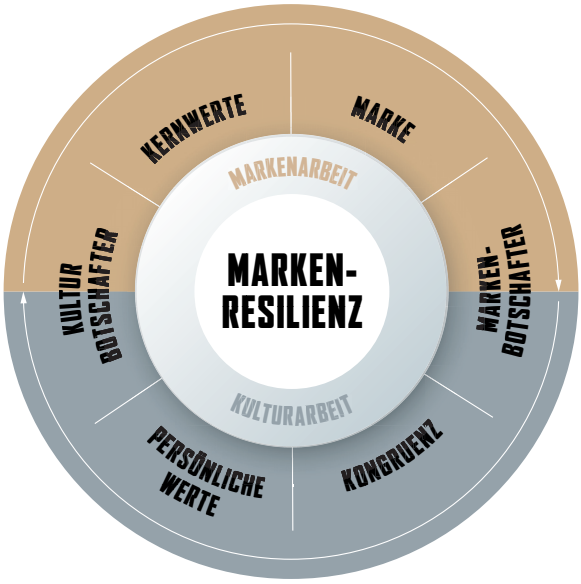
Als Markenkern schälte sich schließlich „Fortschritt machen" heraus. Wesentlicher Erkenntnisprozess dabei: Fortschritt ist weitaus mehr als technische Innovation auf Produktebene. Seit den Workshops wird Fortschritt bei Kemper nun auch auf anderen Ebenen verstanden: im Sinne der Prozessoptimierung, der kulturellen und verhaltensbedingten Weiterentwicklung und der Intensivierung der internen und externen Kommunikation. Das zeigt sich auch in der Überführung der Workshop-Ergebnisse in kommunikative Maßnahmen. In allen Kommunikationskanälen wird unter dem Markenkern „Fortschritt machen" aktuell und nutzwertig informiert und immer wieder für Aufmerksamkeit gesorgt. Das Konzept sieht für jeden der drei Geschäftsbereiche eigene Maßnahmen vor – auch für den Corporate- und HR-Bereich. Und es setzt auf eine Reihe von Neuerungen: Bislang war das Unternehmen vor

Wo hat es im Projekt gehakt? STOLPERSTEINE

- **Leistungsdenke:** Wer jede Stunde Personalentwicklung als interne Kosten aus Produktivitätsverzicht betrachtet, versperrt den Weg zu höherer und nachhaltiger Produktivität.
- **Zeitfaktor:** Der Prozess erstreckt sich über zwei Jahre. Es ist nicht leicht, die Motivation aller Beteiligten in einer so langen Zeitspanne hochzuhalten.
- **Kommunikative Flughöhe:** Wenn man alle Mitarbeiter im Unternehmen mitnehmen will, ist es wichtig, die richtige Sprache zu finden. Es gilt, den Jargon von HR und Marketing allgemeinverständlich zu „übersetzen".

Was hat das Projekt gebracht? UNTERM STRICH

- **Motivation durch Sinn:** Das Bewusstsein, an Produkten mitzuarbeiten, die zu Sicherheit, Gesundheit und Komfort beitragen, stärkt die Identifikation der Mitarbeiter und ihre Motivation.
- **Akzeptanz braucht Ausdauer:** Es braucht Zeit, alle Beteiligten in ein Boot zu holen. Aber es lohnt sich, um einen nachhaltigen Kulturwandel zu befördern.
- **Integration durch Kommunikation:** Die Vision einer Marke erschließt sich dem einzelnen Mitarbeiter nur, wenn sie Bezüge zu seiner Erfahrungswelt hat. Wichtig ist es daher, im Dialog die Markenvision auf jeden Arbeitsbereich konkret zu übertragen.



Die Markenvision „Fortschritt machen" bestimmt die neuen Anzeigenmotive (Abbildung links). Parallel zum Marken- und Kampagnenprozess ging es auch um die Arbeit an der Kultur des Unternehmens, die Führungskräfte wurden als Mittler geschult. Ziel war ein nachhaltiger Kulturwandel (Abbildung rechts).

allem mit Anzeigen in Fachmagazinen für Gebäudetechnik vertreten. Nun findet eine systematische Ausweitung der Kommunikationskanäle statt: An die Seite von Anzeigenschaltungen treten PR, Content-Marketing und Social Media für alle Bereiche des Unternehmens.

Über Unternehmensprofile bei Xing, Kununu, Youtube und künftig auch Linkedin werden (über Stellenanzeigen hinaus) Hintergrundinformationen aus dem Unternehmen verbreitet. So lernen potenzielle Bewerber nicht nur die Produkte und Innovationen kennen, sondern erhalten auch praktische Tipps, beispielsweise zum Bewerbungsverfahren. Vor allem aber bekommen sie Einblicke in Werte und Kultur des Unternehmens. Eine Social-Media-Guideline schafft einen neuen Rahmen, in dem Mitarbeiter diese Kanäle aktiv nutzen. Auch die Kanäle der internen Kommunikation wie die Mitarbeiterzeitschrift „Flurfunk" erscheinen im neuen Corporate Design.

Kemper entwickelt eine Markenvision

Ein wesentliches Ergebnis der Workshops ist eine Markenvision für Kemper, nämlich „mit sinnvollem Fortschritt die Sicherheit, Gesundheit und den Komfort der Menschen zu wahren und zu steigern".

Diese Markenvision findet sich auch in den neuen Anzeigenkampagnen wieder. Sie wurde in Workshops mit Repräsentanten der jeweiligen Unternehmensbereiche konkretisiert. So lautet beispielsweise die Vision für den Bereich Gebäudetechnik: „Wir wollen mit unseren zukunftsweisenden Systemen höchste Wasserqualität wahren, um die Gesundheit der Menschen weltweit zu schützen." Aus diesen Visionen der einzelnen Bereiche sind inzwischen über 200 konkrete Fortschrittsideen entstanden, die in operative Unternehmensziele münden.

Mit Leadership Branding zum Kulturwandel

Doch an dieser Stelle endet der Prozess nicht: Denn die wertvolle Energie, die in die Schärfung des Employer Brandings geflossen ist, würde verpuffen, wenn der in der Außenkommunikation proklamierte Fortschritt nicht Teil des unternehmerischen Alltags und Tagesgeschäfts würde. Führungskräfte prägen maßgeblich die Kultur im Unternehmen. Um die Markenwerte in den Unternehmensalltag zu übertragen und den Mitarbeitern zu vermitteln, sind sie wesentliche Mittler. Deshalb setzten Agentur und Unternehmen auf intensive Schulungen der Führungskräfte im Sinne des Leadership Brandings. Authentisch ist diese Übersetzung aber nur, wenn sie in Sprache und Verhalten der jeweiligen Führungskraft erfolgt, also ihrer Persönlichkeit, ihren Erfahrungen und ihrem Führungsstil entspricht. Insgesamt 71 Führungskräfte von Kemper durchlaufen diese Leadership-Branding-Module. Die gesamte Belegschaft wurde über die Ziele des Prozesses in einer Betriebsversammlung informiert. Denn der Anspruch ist es, sämtliche Mitarbeiter im Prozess mitzunehmen. Die Besonderheit der Methodik besteht darin, dass sie das Thema Arbeitgebermarke als integrierten Marken- und Kulturentwicklungsprozess unter Beteiligung der gesamten Belegschaft anlegt.

Der beschriebene Prozess hat zu einem stärkeren Zusammengehörigkeitsgefühl im Unternehmen geführt. Sich nach innen und außen zu öffnen, bietet dem Unternehmen wichtigen Mehrwert. Statt an einer Mehrmarkenstrategie für einzelne Produktbereiche arbeitet das Unternehmen nun an einer gemeinsamen Vision – mit einer gemeinsamen Stimme nach außen. ■

AUTOREN

Jan Schönauer, Leiter Personalwirtschaft und Ausbildung, Gebr. Kemper GmbH + Co. KG, Olpe, jschoenauer@kemper-olpe.de

Stefan Pohl, Leiter Marketing, Gebr. Kemper GmbH + Co. KG, Olpe, spohl@kemper-olpe.de

Jörg Hesse, Geschäftsführer Strategie, DES WAHNSINNS FETTE BEUTE GmbH, Attendorn, j.hesse@fette-beute.com

Stefan Nadenau, HR-Berater, DES WAHNSINNS FETTE BEUTE GmbH, Attendorn, s.nadenau@fette-beute.com