



Camfil-Chef Norbert Gregor: Zu 51 Prozent Vertriebler und Marketingmann, zu 49 Prozent Controller – und begeisterter Luftverbesserer

Blaupausen für Mutige

Den einen gelang dank klugem Marketing und Vertrieb der Kulturwandel, die anderen stehen vor einem Wendepunkt, der ihnen Weltruhm beschern könnte. Im Hohen Norden, in der Region Lübeck, sorgt ein Weltmarktführer für gute Luft und ein Innovationschampion für Tesla-Feeling

Autorin: Vera Hermes

Als Norbert Gregor vor gut vier Jahren das Gebäude von Camfil im Gewerbegebiet von Reinfeld betrat, sah er als Erstes das laminierte Schild über dem Schuhputzautomaten „Nach Gebrauch ausschalten!!!“, links die elektronische Zugangskontrolle zu den Räumen der Geschäftsleitung und geradeaus eine Tür mit Hinweispeil und dem vielsagenden Text:

WC Damen

WC Herren

Marketing & Vertrieb

Seitdem hat sich bei dem vor den Toren Lübecks angesiedelten Welt-

marktführer für Luftreinigungssysteme – vulgo: Filter – enorm viel getan. Norbert Gregor (55), als Interimmanager angetreten, ist schon längst fester Geschäftsführer von Camfil, hat seine Familie aus Italien in den Hohen Norden geholt und jeder, der mit ihm spricht, merkt: Dieser Mann ist heute leidenschaftlicher Fan von Luftfiltern.

Wichtiger noch für den Unternehmenserfolg dürfte seine Selbstdefinition sein, denn die lautet: „Ich bin zu 51 Prozent Vertriebler und Marketingmann und zu 49 Prozent Controller.“ Um die Materie zu verstehen, arbeitete

er zunächst in der Produktion mit, begleitete die Außendienstmitarbeiter und montierte gemeinsam mit dem Serviceteam Filter unter OP-Decken. Letzteres ist eine echte Plackerei, weil über Kopf gearbeitet wird. Unhandliche Verpackungen, aus denen die hochempfindlichen Filter gezogen werden müssen, erschweren den Job zusätzlich. Gregor etablierte ein Innovationsteam, das eine eigene Verpackungsmaschine ersann, die heute sehr einfach handhabbare, materialsparende und Camfil-gebrandete Kartons produziert. All diese Aktivitäten dürften zu wech-



Hat null Personalsorgen: Vertriebsvorstand Dr. Axel Schulz von SLM Solutions arbeitet mit Kollegen aus der ganzen Welt am Erfolg einer revolutionären Technik

selseitigem Vertrauen und Respekt beigetragen haben. Geht man mit Norbert Gregor durch die Produktionshallen – in denen seit Kurzem auch zwei Roboter arbeiten –, hält er mit fast jedem Kollegen einen kurzen Schnack, wird fröhlich begrüßt.

Das Ende von Bier und Bockwurst

Elektronische Zugangskontrollen gibt es nicht mehr, die alte Führungsriege auch nicht. Stattdessen aber eine dezidierte Marketingstrategie, einen neuen Markenauftritt, definierte Unternehmenswerte, ein umfangreiches Recruiting-Konzept, einen digital ausgerüsteten Vertrieb, ein ausgeklügeltes Innovationsmanagement und seit März 2017 ein in der Filterbranche wohl einzigartiges Experience Center. Dort geben sich Schulkinder, Lokalpolitiker, Kollegen aus dem Ausland, Archi-

Serie: Mittelstand



Mittelständische Unternehmen stehen im Fokus unserer neuen Serie. In dieser Ausgabe geht es um hoch spezialisierte Unternehmen in der Region Lübeck

tekten, Reinraumplaner, Kunden und solche, die es werden sollen, die Klinke in die Hand, um auf interaktive, emotionale und unterhaltsame Art und Weise etwas über Atmen, Innenraumluft und Filter zu lernen. Vertriebsmitarbeiter werden hier ebenso geschult wie die Mitarbeiter von Kunden. Insgesamt hat das Experience Center bereits mehr als 1700 Besucher angezogen, die eigens gegründete Filterakademie zählt noch einmal rund 1500 Teilnehmer jährlich. Auf Messeauftritte verzichtet das Unternehmen seit Eröffnung des Experience Centers. „Auf Messen trifft man zu 99 Prozent Bestandskunden, redet – wenn man mal ehrlich ist – meistens über den letzten Kurzurlaub statt über das Produkt und den Markt und freut sich auf das Bier und die Bockwurst, die man bekommt. Viele Zielgruppen spricht man mit einem Messeauftritt nicht an, ganz anders im Experience Center, in dem wir digital und interaktiv Produkt ▶



Anpackend: Norbert Gregor (l.) hat erst mal mit dem Serviceteam Filter unter OP-Decken montiert



Anziehend: Das im März 2017 eröffnete Experience Center haben bislang über 1700 Kunden, Interessenten, Kollegen, Politiker und Kindergartenkinder besucht. Auf Messen präsentiert sich Camfil seitdem nicht mehr

und Kundennutzen unterschiedlicher Anwendungen inszenieren“, ist Gregor überzeugt.

Der neue Claim von Camfil, „Die Luftverbesserer“, bringt den Hauptnutzen klar auf den Punkt. Die Filter von Camfil finden sich beispielsweise in den Rechenzentren digitaler Großunternehmen, sie schützen das Silber der Queen im Tower of London vor dem Anlaufen, sie sorgen in OP-Räumen für reine Luft – das Unternehmen haftet sogar für durch unreine Luft verursachte Todesfälle –, sie sind in zig Einkaufszentren verantwortlich dafür, dass es in der Parfümerie nicht nach dem benachbarten Burger-Laden riecht und dort nicht nach den parfümierten Klamotten der Modekette von nebenan, sie filtern die Luft in vielen Flugzeugen und sorgen in den Laboren der Pharmaindustrie und in der Lebensmittelfertigung für Luftreinheit. Jedes zweite Smartphone wird in einer Camfil-Umgebung montiert.

Mehr Verantwortung, offene Türen, weniger Firmenwagen

Im Juni wurde Camfil zu den „Top 100 innovativsten Unternehmen des deutschen Mittelstandes“ gekürt. Langjährige

und auch junge Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen tragen erheblich höhere Verantwortung und können deutlich mehr entscheiden. Es herrscht eine Kultur der offenen Tür, Gregor selbst sitzt im sogenannten Aquarium, einem gläsernen Raum in der Vertriebsabteilung. „Das war ein Kulturwandel, den viele erst ängstlich beobachtet haben, aber inzwischen wissen die Mitarbeiter, dass ich eine gesunde Fehlerkultur pflege“, sagt Gregor. Heike Ahrens, Marketingreferentin und seit sieben Jahren bei Camfil, ergänzt: „Die Kultur hat sich um 180 Grad gedreht, das ist toll – hat aber seine Zeit gedauert.“ Von den ehemals 55 Firmenwagen sind noch 22 übrig. In neue Maschinen, Roboter, Markenstrategie und das Experience Center investierte Camfil in dieser Zeit insgesamt rund zehn Millionen Euro.

Camfil tritt offensiv mit den Verkaufsargumenten an, die besten Luftfilterprodukte und den besten Service der Branche zu bieten. Diese Argumente braucht das Unternehmen schon deshalb, weil seine Produkte teurer sind als die der Konkurrenz. „Stimmt so nicht!“, wirft die Marketingreferentin Heike Ahrens ein, schon weil ein Camfil-Filter weniger Energie verbrauche, sei er letztlich günstiger als die der Wettbewerber.

Aber dennoch: Auf den ersten Blick ist das Preisschild höher, zudem lehnt es Camfil ab, die Transportkosten zu übernehmen und besteht auf pünktlicher Zahlung. Davon abgesehen tun die Reinfeldler aber so ziemlich alles, um ihre Kunden glücklich zu machen.

Der Markt sei ein Oligopol, berichtet Gregor, es gebe elf Wettbewerber, von denen drei – neben Camfil als Marktführer, noch Mann + Hummel und Freudenberg – den Markt beherrschten.

Camfil selbst ist ein 1963 gegründetes schwedisches Familienunternehmen mit über 30 Produktionsstätten weltweit sowie drei Forschungs- und Entwicklungsstandorten. Weltweit unterhält die Gruppe 65 regionale Vertriebsbüros, 95 Prozent des Umsatzes sind international. Die Gruppe beschäftigt rund 4200 Mitarbeiter – davon 380 in Reinfeld – und erwirtschaftet einen Umsatz von rund neun Milliarden Schwedischen Kronen.

Vorbild für Kollegen weltweit

Vor gut vier Jahren stand in Reinfeld ein Generationswechsel an. Der Auftrag für Norbert Gregor: eine deutlich stär-

kere Vertriebs-, Marketing- und Kundenorientierung sowie eine neue Unternehmenskultur zu etablieren und das – gesunde – Unternehmen zukunftsfit zu machen. Die schwedische Führungsriege ließ ihm dabei völlig freie Hand – heute besuchen Kollegen aus aller Welt das Experience Center, der Reinfeldler Betrieb gilt als Blaupause für andere Standorte, auch die komplette IT für Europa wird von hier aus betreut. Das Team definierte für jedes einzelne Produkt den Produkt- und Kundennutzen und digitalisierte dieses Wissen. Es floss nicht nur ins Experience Center und die Website ein, sondern auch in den „digitalen Verkäuferkoffer“, dank dem Vertriebsmitarbeitern beim Kunden vor Ort sämtliche Informationen zur Verfügung stehen, die sie brauchen, um den Auftrag zu bekommen. Übrigens: Es erhalten nur diejenigen Kollegen die digitale Ausstattung, die eine Einweisung absolviert und eine Prüfung bestanden haben.

Risiko Fachkräftemangel

Neue Mitarbeiter zu gewinnen, ist in Reinfeld schwierig, weil hier viele Betriebe um gute Köpfe kämpfen. Camfil bietet von Gesundheitswochen bis zum Patenprogramm vieles auf, um die Kollegen zu halten. Das Recruiting setzt bei den Jüngsten an – Norbert Gregor lädt regelmäßig Kindergartenkinder, Konfirmanden, Studierende und Schüler ins Experience Center ein. Auch darüber hinaus ziehen die Reinfeldler alle Register. Ob das reichen wird? „Auch wir leiden unter dem Fachkräftemangel. Ein unternehmerisches Risiko, das wir hier haben: Wir verlieren in den nächsten zehn Jahren aus Altersgründen fast ein Drittel unserer Belegschaft“, erläutert Gregor. „Deshalb verfolgen wir eine Employer-Branding-Strategie, wollen in der Region noch bekannter werden, wollen weitere Awards gewinnen und leben unsere neue Unternehmenskultur vor.“

Ein bisschen wie Tesla und Google

Fachkräftemangel? Probleme, Topleute zu kriegen? Bei der SLM Solutions Group, 14 Kilometer von Camfil entfernt in einem Lübecker Gewerbegebiet, schüttelt Vertriebsvorstand Dr. Axel Schulz

**Ein Pkw-Schwenk-
lager** von SLM
Solutions für die
Hirschvogel
Automotive Group,
3-D-gedruckt. Es
spart 40 Prozent
Material und ist
nachbearbeitungs-
arm



Querdenken erwünscht

**Herr Schulz, Sie waren zuletzt CEO beim badi-
schen Maschinenbauer Putzmeister und ver-
antworten nun Vertrieb, Marketing, Business
Development, Service sowie die Sparte 3D Metals.
Was ist anders?**

DR. AXEL SCHULZ: Weil die Technologie sehr jung und sehr innovativ ist, haben wir viele Bewerber, die direkt von der Hochschule kommen. Die bringen die fluide Intelligenz mit – was eigentlich ein anderes Wort für kreatives Chaos ist. Es ist eine ganz andere Art der Menschenführung und Motivation gefordert.

Inwiefern?

Jüngere Menschen haben andere Bindungswünsche als ältere. Sie möchten Anerkennung, Sicherheit und die freie Entfaltung soll auch während des Berufsalltags stattfinden und nicht erst in der Freizeit. Das sind Bedürfnisse, denen wir Rechnung tragen müssen. Deshalb verfolgen wir auch hinsichtlich der Unternehmensorganisation einen innovativen Ansatz.

Wie sieht der aus?

Ich lasse Querdenken ausdrücklich zu, auch in puncto Vertriebsansätze. Hier ist ausdrücklich erwünscht, im Vertrieb neue Wege zu gehen. Ich gebe keine Richtung vor, ich gebe Leitplanken, innerhalb derer sich die Mitarbeiter bewegen können. Das erfordert ein bisschen mehr Toleranz, aber auch Selbstreflexion.

Klingt nach einem Spagat zwischen Loslassen und Kontrolle. Was ist die größte Herausforderung?

Es geht darum, die Leute, die aus einer informellen Organisation gewachsen sind, zu Prozessdisziplin zu bringen, also die Prozesslandschaft auszubauen und Verbindlichkeiten deutlicher zu definieren. Bei Putzmeister, einem schwäbischen Schwermaschinenbauer, war das anders – dort beherrschen die Leute die Prozesse bis zur Perfektion und man muss sie eher aus der Komfortzone herausholen und auffordern, auch nach links und rechts zu gucken. Ich würde aus SLM Solutions keinen schwäbischen Maschinenbauer machen, aber ein bisschen mehr Prozessdisziplin kann man vertragen, zumal wenn wir weiter schnell wachsen. ①

absatzwirtschaft

Zeitschrift für Marketing

60

1958-2018

Sonderheft zum Deutschen Marketing Tag

Offen sein

Was Heribert Meffert der Branche rät

Weit oben

Tesla-Feeling im Hohen Norden

Total unterschätzt

Round Table über Influencer-Marketing



Agiles Arbeiten

HB Fachmedien · Postf. 103345 · 40024 Düsseldorf
ZKZ 01021, PVSt, DPAG, Entgelt bezahlt
12/2018 *01257* *001-0071*
Ihre Abo-Nr.: 1004938869
Frau
Heike Ahrens
Wiekstraße 3
23570 Lübeck