

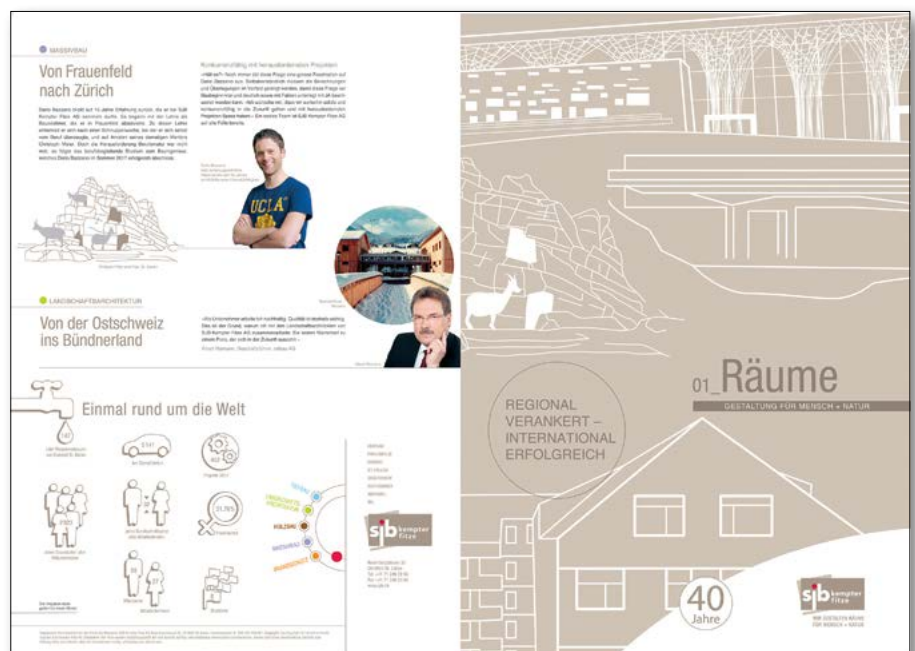
## Braucht es Branding für ein KMU?

*Fragt man nach den Herausforderungen in einem KMU, werden höchst selten Marketing, Kommunikation oder ähnliches genannt. Wie ein stark wachsendes KMU Branding anpackt, wird anhand eines Projektes aufgezeigt. Die Geschäftsführung legte dabei Wert auf eine pragmatische und nachhaltige Vorgehensweise.*

VON ANCILLA SCHMIDHAUSER\*

Kürzlich befragte ich Geschäftsführungen und Verwaltungsräte von KMUs ab 10 bis 500 Mitarbeitende nach ihren aktuellen und zukünftigen Herausforderungen. Folgende wurden genannt: Portfolioentwicklung, Kundenakquise, Fachkräftesuche, Kundenbetreuung, Wettbewerbsfähigkeit, Digitalisierung. Selten genannt wurde Kommunikation oder Marketing. Bei der weiteren Befragung zeigte sich dann in fast allen Fällen, dass Kommunikation Ursache oder Schwierigkeit für viele der genannten Herausforderungen ist.

**Stark wachsend und kritisch hinterfragend.** SJB Kempter Fitze AG ist ein Unternehmen, das in den letzten 40 Jahren stetig gewachsen ist. Mittlerweile arbeiten fast 100 Mitarbeitende in fünf unterschiedlichen Bereichen der Ingenieurskunst und Landschaftsgestaltung an mehreren Standorten und sind in weltweiten Projekten tätig. Die Ge-



**Um bestehenden und potentiellen Kundinnen und Kunden die Nutzen, Werte und Stärken zu transportieren, wurde ein Magazin konzipiert, welches jährlich mehrmals herauskommt.**

schäftsleitung möchte verstärkt in die Kundenakquise und Positionierung im Markt investieren.

### Schritt 1: Selbstbild und Fremdbild.

Mit Hilfe von narrativen Interviews erfasste die Autorin die Ansichten und Geschichten von Mitarbeitenden (GL, erweiterte GL, Mitarbeitende) und Kundinnen/Kunden (Projektleitende von Gemeinden, Kantonen, Architekturbüros, Generalunternehmen, Private). So entstand ein Fremdbild, welches dem Selbstbild gegenüber gestellt wurde.

**Schritt 2: SWOT-Analyse.** Die Gegenüberstellung der beiden Bilder ermöglichte die Ergänzung der herkömmlichen

SWOT-Analyse, indem sie Stärken und Schwächen ebenso wie Potenziale und Risiken unterstrich. Viele der bestehenden Kundinnen und Kunden kannten vor allem die ihnen bekannten Dienstleistungen, nicht jedoch das gesamte Portfolio bzw. den Nutzen aus den Bereichs-übergreifenden Angeboten. Dieses Manko offenbarte gleichzeitig ein Potenzial, welches bisher nicht genutzt wurde. Kundinnen und Kunden sowie Mitarbeitende wiesen auf mögliche Dienstleistungen und Chancen hin, die das Unternehmen entwickeln könnte.

**Schritt 3: Konfrontation und Klärung.** In mehreren Workshops erarbeiteten die

**sjb** kempter  
fitze

WIR GESTALTEN RÄUME  
FÜR MENSCH + NATUR

Das neue Logo bringt die Einheit zum Ausdruck. Der Slogan offenbart den Kernwert.



**Für eine nachhaltige Wirkung wurden diverse Workshops mit den Mitarbeitenden durchgeführt.**

GL und erweiterte GL die Massnahmen, welche mit dem Projekt umgesetzt werden sollten, um die Kundenakquise zu verstärken. Die Positionierung wurde geschärft und Zielrichtungen erarbeitet, wohin sich das Unternehmen ent-

wickeln sollte. Die Workshops ermöglichten eine transparente Kommunikation. Die Teilnehmenden äusserten ihre Sichtweisen und skizzierten eine gemeinsame Richtung. Dabei kamen weitere Themen auf den Tisch wie Nachfolgeregelung, transparente Kommunikation nach innen, Geschwindigkeit bei der Prozessoptimierung, Innovation, Rollenverteilung, Balance zwischen Operativem und Strategischem. Das Projekt wurde in einer ersten Phase darauf konzentriert, die Positionierung zu klären und mit Design und Texten auszudrücken. In einer nächsten Phase würde man sich der weiteren Themen annehmen.

**Schritt 4: Übersetzung in Design und Text.** Die Nutzen für die Kundinnen und Kunden wurden formuliert. Dann erfolgte die Übersetzung der Stärken und Angebote in Texte, Stories und eine Gestaltung. Entsprechend wurde der

#### SJB KEMPTER FITZE AG

SJB Kempter Fitze ist eine regional verankerte, national und international im Bauwesen tätige Ingenieur- und Landschaftsarchitektur-Gruppe mit Hauptsitz in Herisau. In der 40-jährigen Firmengeschichte entwickelte das Unternehmen Innovationen und leistete Pionierarbeit. Sie verfügt über das Fachwissen und die Erfahrung, energie-effiziente Räume zu entwickeln und umzusetzen – im Einklang mit der Natur. Die Reduktion von grauer Energie und CO<sub>2</sub> sind wichtig. Die erfahrenen Spezialistinnen und Spezialisten geben Ihnen gerne Auskunft in den Bereichen: Tiefbau, Landschaftsarchitektur, Holz- und, Massivbau sowie Brandschutz.

[www.sjb.ch](http://www.sjb.ch)



Bestehende Flächen werden als Botschaftsträger genutzt.



bisherige Auftritt überarbeitet und angepasst. Die Kommunikationsmittel für die Arbeit nach innen und aussen entstanden. Regelmässig wurden intern die Etappen des Projekts präsentiert und Feedback abgeholt.

**Schritt 5: Entzündung des Feuers.** Nach der Fertigstellung wurden alle Mitarbeitenden eingeladen, den Prozess und die Resultate daraus zu begutachten. Die Positionierung, Nutzen, Angebote und die Übersetzung in die Gestaltung wurden erläutert und von den Mitarbeitenden nochmals kritisch getestet. Der Startschuss für die interne Kommunikation war durch die lobende Absegnung gefallen.

**Schritt 6: Einführung der Kommunikationsmittel.** Intern erfolgte die Einführung an allen Standorten bei allen Mitarbeitenden: Welche Mittel stehen für welche Einsätze zur Verfügung und wie können sie eingesetzt werden? Welche Akquisemittel unterstützen die Mitarbeitenden mit Kundenkontakt aktiv und einfach in der Kommunikation der Stärken und des gesamten Portfolios? Diese waren so erstellt, dass auch die weniger extrovertierten Mitarbeitenden das Unternehmen einfach nach aussen tragen können.

**Schritt 7: Kommunikation nach aussen.** Nach der Auf- und Ausrüstung des

gesamten Teams war dieses startklar, um die Kommunikation nach aussen zu tragen. Die bestehenden und potenziellen Kunden wurden mit einem Magazin überrascht. Es folgten weitere Massnahmen wie Besuche, Einladungen und Präsentationen durch die Projektleiter/-innen und übrigen Mitarbeitenden.

**Nächste Schritte:** Als Nächstes werden die weiteren Themen, die sich in den Workshops herauskristallisierten, angegangen. Dazu gehören die Nachfolgeplanung: wie wird/soll die Nachfolgegeneration welche nächsten Aufgaben und Verantwortlichkeiten übernehmen? Die nächste Ausgabe des Magazins wird erstellt und an bestehende und potenzielle Kunden, Partner und Mitarbeitende verschickt. Die neue Website wird finalisiert und laufend als Kommunikationsmittel eingesetzt. Ebenso wird das 40-jährige Jubiläum mit diversen Massnahmen gefeiert.

**Empfehlung für KMU** aus der Sicht von Max Nadig, Verwaltungsratspräsident SJB Kempter Fitze AG: «Die grössten Herausforderungen in diesem Projekt waren: alle Motive und Gedanken transparent zu machen, diese zu hören und verstehen. Nur so waren wir in der Lage, das Projekt nachhaltig zu bearbeiten.

Wichtig ist dabei: das Team ins Boot zu holen. Dazu gehören die GL, die erweiterte GL und die Mitarbeitenden. Man kann nicht immer alle Wünsche erfüllen, doch alle müssen Gehör haben. Am Ende können wir nur gemeinsam die hohen Ziele anvisieren und erreichen. Das hat sich gelohnt: Geduld zu haben und die langfristige Entwicklung des Unternehmens im Blick zu haben.»



Eine wichtige Voraussetzung für Nachhaltigkeit: alle Mitarbeitenden ins Boot holen.



**ANCILLA SCHMIDHAUSER** ist langjährige Expertin für Marketing, Kommunikation und Unternehmensführung. Ihre Spezialität: Business Storytelling. [www.business-storytelling.ch](http://www.business-storytelling.ch)