



Kämmerer AG

Schulze-Delitzsch-Straße 15
70565 Stuttgart
Marc Rähmer
m.raehmer@kaemmerer-group.com
Tel.: +49(0)7 11/78 23 90-59
www.kaemmerer-group.com

Mitarbeiter	282, davon 245 in Deutschland
Standorte	Stuttgart (Zentrale), Projektbüros in Ulm, Bremen, Görlitz, Landshut, Erlangen; Niederlassungen in Frankfurt am Main, Hamburg, München, Graz (Österreich), Wrocław (Polen)
Umsatz	16,33 Mio. Euro (2010)
Fachrichtungen	Maschinenbau, Fahrzeugbau, Elektrotechnik, Luft- und Raumfahrt-technik, Informatik, Wirtschaftsingenieurwesen, Kunststofftechnik, Verfahrenstechnik
Einstellungen 2011	80 (in Deutschland)
Einstiegsgehalt	38.000–40.000 Euro zzgl. Gratifikationsmodell
Internationale Einsätze	ja
Praktika	ja
Studienabschlussarbeiten	ja, auch Promotionen möglich

Kämmerer wurde vom CRF Institute als Top Arbeitgeber Automotive 2011/12 zertifiziert. Die Studie ermittelte in den Einzelkategorien folgende Ergebnisse:

Innovationsmanagement	★ ★ ★ ★ ★
Karrieremöglichkeiten	★ ★ ★ ★ ★
Primäre Benefits	★ ★ ★ ★ ★
Sekundäre Benefits & Work-Life-Balance	★ ★ ★ ★ ★
Training & Entwicklung	★ ★ ★ ★ ★
Unternehmenskultur	★ ★ ★ ★ ★



HR aktuell

Mit „Teamspace“ hat Kämmerer eine neue interne Kommunikationsplattform eingerichtet. Im Gegensatz zu konventionellen Firmenintranets ist diese interaktiv ausgelegt. Die Mitarbeiter können sich, den sozialen Netzwerken im Internet vergleichbar, mit ihren privaten Interessen und Textbeiträgen vorstellen, sich untereinander vernetzen und darüber hinaus „Teamspace“ inhaltlich weiterentwickeln. Über die Förderung des persönlichen Kontakts hinaus wird mit Fachforen, Lernmodulen und der Ad-hoc-Vermittlung von eigenen Experten im Firmennetzwerk das standortübergreifende Wissensmanagement unterstützt.

Ganzheitliche Ingenieurdienstleistungen

Die Kämmerer AG wurde im Jahr 2000 in Stuttgart von Bernd Kämmerer gegründet, der als Vorstand die Unternehmenskultur maßgeblich prägt. Das Unternehmen bietet neben ganzheitlichen Entwicklungs- und Konstruktionsdienstleistungen auch Beratung sowie Betreuung bei der Einführung neuer Systeme und Prozesse zur Produktentwicklung. Eine seiner Stärken ist der branchen- und technologieübergreifende Know-how-Transfer. So werden die Dienstleistungen von Kämmerer nicht nur in der Automobilindustrie, sondern auch in der Luftfahrt-, Konsumgüter-, Medizin- und Schienenfahrzeugtechnik nachgefragt.

Ingenieure und Persönlichkeiten

Ein bisschen Kämmerer steckt in vielem. „Unsere Mitarbeiter entwickeln die spannendsten Dinge bei namhaften Kunden, aber wir dürfen fast nie darüber berichten“, so Bernd Kämmerer über die Entwicklungsaufgaben seines Unternehmens, in dem Geheimhaltung großgeschrieben wird. 60 Prozent der Mitarbeiter sind Ingenieure, 30 Prozent Techniker. Häufig arbeiten sie als sogenannte Residents bei den Kundenunternehmen. Das Unternehmen setzt auf langfristige Projektlaufzeiten, die sich über mehrere Jahre erstrecken können. Dem »

Dienstleistungsgedanken verbunden, sind es auch die kurzfristigeren Projekte, die bei den Kämmerer-Mitarbeitern für Einblick sorgen. Jeder kann seine Erfahrung in verschiedenen Entwicklungsstufen, an unterschiedlichsten Bauteilen und in mehreren Branchen sammeln.

Ein großer Teil der Projekte sind Engineeringprojekte in der Mobilitätsindustrie. Entwicklung und Simulation von Fahrzeuginterieur, Simulation von Fahrwerken oder eben auch die Entwicklung von Strukturbauteilen in der Luftfahrt. Die Verbreiterung der Kundenbasis über diese Industrie hinaus half nicht nur über die vergangene Wirtschaftskrise hinweg: „Aktuell entwickelt der Standort Hamburg Strukturelemente aus Kohlefaser für den OP-Bereich, also für die Medizintechnikbranche“, erklärt Prokuristin und Personalleiterin Katja Schrafft. „Testing, die Erbringung statischer Nachweise, sowie der komplette Serienbau und die Serienlieferung werden von uns realisiert. Unsere Erfahrung im Kohlefaserbereich, die ursprünglich aus dem

Luftfahrt- und Automotivebereich stammt, setzen wir jetzt für die Medizintechnikbranche ein.“ Es gehöre zur Philosophie von Kämmerer, den Austausch der Standorte untereinander zu fördern und die Mitarbeiter umfassend fachlich und unter dem Personalentwicklungsaspekt zu betreuen. „Unsere Residents sind die Speerspitze des Unternehmens“, betont Schrafft. „Sie müssen ihren Mann beim Kunden stehen und sehr flexibel auf dessen Kultur eingehen können. Es kommt auch darauf an, das Bewusstsein für unsere Werte wachzuhalten. Deshalb ist es uns enorm wichtig, die Führungspositionen mit Persönlichkeiten zu besetzen, die in der Wertekultur unseres Unternehmens gewachsen sind und eine enge Anbindung an Bernd Kämmerer haben. Nur in wenigen Fällen stellen wir für Leitungsfunktionen Externe ein.“

Zusammenhalt und Unterstützung

Welchen Verlauf eine Karriere nehmen kann, zeigt das Beispiel von Oliver Wendel. Bei Kämmerer begann er 2002 als CAD-Trainer. Der





„Ich fühle mich wie ein Unternehmer im Unternehmen. Die gestalterischen Freiräume und unsere unbürokratische Arbeitsweise ohne ausufernde Reportingzwänge machen mir großen Spaß.“

Oliver Wendel,
Bereichsleiter

Ingenieur mit, wie er sagt, „großem Spaß an Wissensvermittlung“, hat die CAD-Konstruktion als sein Lieblingsthema entdeckt. Er vermittelt es sogar Erstsemestern nebenberuflich als Lehrbeauftragter. Seit 2005 war er als Teamleiter tätig, bis ihm Anfang 2011 die Leitung eines Bereichs übertragen wurde. Selbst noch teilweise im Projekt, obliegt ihm seit mehreren Jahren die Betreuung eines Lieferantenportals für einen Fahrzeughersteller, dem 30.000 Nutzer angeschlossen sind, und die CAD-Lieferantenintegration. Ein Schwerpunkt seines Bereichs ist das CAD-Datenmanagement in der Bauteildokumentation. „Für jedes einzelne Fahrzeugbauteil werden CAD-Modelle erstellt, die sich mit deren Weiterentwicklung verändern“, erläutert Wendel. „Wir müssen in Datenbanken mit einem Änderungsmanagement- und Qualitätssicherungssystem arbeiten, das gewährleistet, dass Konstrukteure Zugriff auf die notwendigen Daten haben, aus denen sie schließlich das gesamte Fahrzeug zusammenführen.“

Wendel trägt personelle Verantwortung für 18 Mitarbeiter in zwei Projektteams mit je einem Teamleiter. Seine Führungskompetenzen eignete er sich im firmeneigenen Managementförderprogramm (MFP) an. „Diese Soft-Skill-Schulungen haben meine Persönlichkeitsentwicklung

bereichert und mir im Nebeneffekt Gelegenheit gegeben, mit Kollegen, die ich im Alltag normalerweise nicht persönlich sehe, kreative Ideen für das Geschäft zu entwickeln“, sagt er.

Als Bereichsleiter sei seine Tätigkeit zwar planerisch und strategisch ausgerichtet, doch darauf beschränkt sich Wendel nicht. „Die Keimzelle unserer Arbeit ist der einzelne Mitarbeiter, der beispielsweise beim Kunden am CAD-System eigenständig ein Bauteil entwickelt oder in größeren Projektteams operiert. Deshalb kommt es auf eine gute Vernetzung und Betreuung der Mitarbeiter an“, erklärt er. „Der Leistungsanspruch des Kunden muss bedient werden. Zusätzlich versuche ich, die Mitarbeiter fachlich und in ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu unterstützen und zu coachen. Einen Absolventen kann ich nicht allein zum Kunden schicken. Er lernt erst einmal mit Kollegen, und wenn er mehr Erfahrung hat, ist es meine Aufgabe, ihm ein anspruchsvolleres Projekt zuzuteilen. Oder aber jemanden zurückzunehmen, sollte er überfordert sein.“

Talentmanagement und Perspektiven

„Die vertriebliche Kompetenz stand bei unserem schnellen Unternehmenswachstum bisher zu sehr im Vordergrund“, merkt Personalleiterin Schrafft selbstkritisch an. „Inzwischen haben wir >>

erkannt, dass Führungskräfte auch charismatische Persönlichkeiten sein müssen, die begeistern und Werte tradieren können.“ Deshalb misst man dem Assessment-Center (AC) im Talentmanagement und in der Führungskräfteentwicklung einen hohen Stellenwert bei. Ein wichtiger Effekt des AC bestehe darin, so Schrafft, bei den überwiegend technisch ausgerichteten Teilnehmern ein Bewusstsein für Kreativität und Unternehmenskultur zu wecken. Die AC-Ergebnisse werden gemeinsam aufgearbeitet und münden in individuelle Entwicklungsziele.

Die Entwicklungsperspektiven setzen bei den Ebenen Mitarbeiter, stellvertretender Teamleiter, Teamleiter, Bereichsleiter und Niederlassungsleiter an. Möglich ist eine Differenzierung zwischen Managementfunktionen mit Personalverantwortung auf der einen und Fachexperten- und Projektmanagementfunktionen auf der anderen Seite. „Auf der Basis einer Mitarbeiterbefragung wollen wir weitere Funktionen in den Niederlassungen schaffen, die dem Wunsch nach größerer

inhaltlicher Kontinuität entsprechen oder den Bedürfnissen von Mitarbeitern in einer Lebensphase entgegenkommen, in der sie nicht mehr so häufig in Kundenprojekten mitwirken wollen“, informiert Schrafft. Geplant sind Einsatzmöglichkeiten als Mentor und erweiterte Vertriebsfunktionen mit Experten, die das Management bei der strategischen Unternehmensentwicklung unterstützen. Darüber hinaus wird ein Performance-Rating konzipiert, das mit Kompetenzprofilen die Talenterkennung und Nachfolgeplanung weiter systematisieren soll.

Verantwortungsbewusst kreativ

„Schon im Vorstellungsgespräch hat es sich bestätigt, dass Kämmerer anders ist“, erklärt Marc Kappler. „Das ist an den Personen festzumachen. Auch nach meinem ersten richtigen Arbeitstag war ich positiv irritiert, weil ich ein Arbeitsklima erlebt habe, das komplett anders war als alles, was ich aus meinen ersten Berufserfahrungen und aus Berichten von Freunden kannte. Gleich am ersten Tag spürte ich, ich bin willkommen.“



Marc Kappler, stellvertretender Teamleiter

„Nach meinem ersten richtigen Arbeitstag war ich positiv irritiert, weil ich ein Arbeitsklima erlebt habe, das komplett anders war als alles, was ich aus meinen ersten Berufserfahrungen und aus Berichten von Freunden kannte. Diese ersten Eindrücke sind bis heute gültig. Das ist das Gute an der Unterstützung bei Kämmerer: Wenn man nicht lamentiert, sondern Vorgesetzte anspricht und seine Bedürfnisse artikuliert, dann passiert tatsächlich etwas. Meine Kollegen und ich werden nach unseren Fähigkeiten eingesetzt. Mir fällt auf, dass unseren Kunden nicht mehr versprochen wird, als wir leisten können.“



„Unsere Residents sind die Speerspitze des Unternehmens. Sie müssen ihren Mann beim Kunden stehen und sehr flexibel auf dessen Kultur eingehen können.“

Katja Schrafft,
Personalleiterin/Prokuristin

Diese ersten Eindrücke sind bis heute gültig. Freunde in anderen Unternehmen berichten mir von aufwendigen Incentives wie Weihnachtsfeiern, zu denen sie ins Ausland geflogen werden. So etwas beeindruckt mich nicht. Mir sind die Menschen wichtig, mit denen ich arbeite, die Wertschätzung, die Art des Umgangs miteinander und die Unterstützung, die ich erfahre. Ich könnte nicht produktiv sein, wenn ich mich nicht wohlfühlen würde.“ Seit 2008 gehört Kappler zum Unternehmen. Er ist im Bereich von Oliver Wendel, IT/Lieferantenintegration, tätig und betreut als einen Schwerpunkt das Zuliefererportal des Kunden mit. Das sei Projektmanagement im weitesten Sinne.

Schon davor war er an einem Datenmanagementprojekt beteiligt, fühlte sich jedoch unterfordert. „Ich sprach das bei meinem Teamleiter an. Der initiierte ein Treffen mit Oliver Wendel, und wir verständigten uns auf einen Wechsel in mein aktuelles Projekt. Das ist das Gute an der Unterstützung bei Kämmerer: Wenn man nicht lamentiert, sondern Vorgesetzte anspricht und seine Bedürfnisse artikuliert, dann passiert tatsächlich etwas.“ Jetzt umfasst sein inhaltliches Spektrum unter anderem den Programmanwendungssupport, IT-Entwicklung, IT-Qualitätsmanagement und -Controlling. Kappler konzipiert mit einem

Team Applikationen für das Webportal mit Programmierung, Tests und Beseitigung von Bugs und gestaltet den redaktionellen Inhalt mit, wie etwa Webseminare mit Audio und Video. Zu deren Themen zählen zum Beispiel die Vorgaben des Auftraggebers, die bei der Konstruktion von Lenkrädern eingehalten werden müssen. Für solche Webseminare steht Kappler selbst als Moderator vor der Kamera. Ziel des Portals sei es, die Zulieferfirmen des Auftraggebers mit ihren jeweiligen IT-Anwendungen technisch zuverlässig anzubinden und einen fehlerfreien Datenaustausch sicherzustellen. „Das Zuliefererportal hat eine große Außenwirkung für den Kunden. Uns liegt sehr daran, die Beziehung zwischen OEM und Zulieferer positiv zu gestalten und ihnen einen guten Service zu bieten“, ist sich Kappler der Tragweite seiner Arbeit bewusst.

Das menschliche Unternehmen

„Das Besondere an Kämmerer ist, wie wir etwas machen. Wir sind immer dort erfolgreich, wo wir eine enge, partnerschaftliche Kundenbeziehung pflegen und der Kunde weiß, was er von uns erwarten kann“, unterstreicht Oliver Wendel. Es werden Werte gelebt, die als das Kämmerer-Credo aus der Mitarbeiterschaft heraus entwickelt wurden: Offenheit, Verantwortung, Vertrauen, Wertschätzung und Hinhören. Wendel »

nutzt die Beurteilungs- und Feedbackgespräche nicht nur als Instrument der Personalentwicklung: „An dem strukturierten Fragebogen orientiere ich mich auch, um im Gespräch mit Kunden ein Feedback über die Zusammenarbeit zu bekommen.“ Diese Unternehmenskultur zahlt sich wirtschaftlich aus. „Ich bin der festen Überzeugung, dass nur zufriedene Mitarbeiter Bestleistungen bringen“, sagt Wendel. „Was motiviert? Was spornt an? Das sind neben Standards wie ein gutes Gehalt auch interessante Arbeitsinhalte und der Spirit, in dem man zusammenarbeitet.“

Vorstandschef Bernd Kämmerer, der sich als Motor, Visionär und Integrationsfigur des Unternehmens sieht, beschreibt diese Unternehmenskultur in seiner Philosophie des menschlichen Unternehmens so: „Das menschliche Unternehmen wünscht und fördert eigene Kreativität, macht Mitarbeiter zu eigenständig, verantwortungsbewusst und wirtschaftlich Denkenden und Handelnden, betrachtet sie also nicht nur als Leistungsträger.“

Personalleiterin Schrafft verweist auf gemeinsame Aktivitäten wie Ausflüge, Sport- und Unterhaltungsveranstaltungen, Sommer-, Weihnachts- und Grillfest mit Familienangehörigen, darunter Treffen und Veranstaltungen, die die Mitarbeiter unter sich organisieren oder zu denen Führungskräfte anregen. Hinzu kommen Vertrauensarbeitszeit, Homeoffice und Teilzeitmodelle. Im Betreuungsnotfall kann auch mal das Kleinkind ins Büro mitgebracht werden. Sieben Väter nutzen aktuell die Elternzeit, ohne dass sie in Verdacht stehen, ihre Karriere zu vernachlässigen.

Das „menschliche Unternehmen“ fördert selbstverständlich die persönliche und fachliche Entwicklung. Voneinander lernen lautet die Devise. Im Einarbeitungsplan für neue Mitarbeiter sind Fachvorträge von Kollegen über aktuelle Kundenprojekte vorgesehen. Jeder, der etwas zu vermitteln hat, seien es Fachthemen oder Kenntnisse im Fotografieren, kann dies in der Reihe „Von Mitarbeitern für Mitarbeiter“ tun. Das



Weiterbildungsangebot reicht von der eigenen Fachbibliothek über Soft-Skill- und Fachkurse bis hin zur Studienabschlussförderung, etwa in Form der Finanzierung des berufsbegleitenden Masters in kooperierenden betriebswirtschaftlichen oder technischen Hochschulen. Man scheut keine Mühe, um den Wissensaustausch und die Kultur der offenen Tür zu pflegen, von der sich auch die Unternehmensspitze nicht ausnimmt. Das interaktive Intranet „Teamspace“ ist die jüngste Einrichtung zu diesem Zweck. Längst etabliert hat sich eine Mitarbeiterzeitschrift. Durch das Los werden Mitarbeiter zu einem Frühstück mit dem Vorstand ausgewählt. Alle drei bis vier Monate lädt Bernd Kämmerer alle Mitarbeiter zur Reihe „Fragen an den Vorstand“ ein.

Auch das Vergütungssystem wirke sich positiv auf den Zusammenhalt aus, sagt Schrafft: „Unser Leistungsideal und die Ertragsziele sind durchaus sportlich. Wir streben nach Erfolg – aber nicht um jeden Preis. Unsere Standorte sollen keine Erfolgsinseln bilden. Vielmehr wirkt sich das Unternehmensergebnis insgesamt aus.“ Die Vergütung folgt einem Gratifikationsmodell, das neben dem Grundgehalt Boni vorsieht, die sich am Unternehmenserfolg bemessen. Hinzu kommen allgemeine Sozial- und Nebenleistungen, darunter eine Unfall- und Auslandsreiseversicherung, Zuschüsse zu Fahrtkosten und eine Altersversorgung.

Motivierende Wertschätzung

Seine Vorgesetzten ermutigten Marc Kappler, sich für den Talentpool zu bewerben und im April 2011 die Ausbildung zum stellvertretenden Teamleiter zu beginnen. Dabei wird er persönlich von Bereichsleiter Wendel betreut und kann mit weiterer Hilfe rechnen: „Bei dem regelmäßigen Treffen mit dem Vorstand wurde bekannt gegeben, dass ich nun stellvertretender Teamleiter sei. Darauf kamen alle zu mir und boten sich an, falls ich Rat und Unterstützung brauche.“ Kappler studiert, finanziell und mit Freistellungen gefördert, berufsbegleitend an einer Fachhochschule

für den Bachelor in Wirtschaftsinformatik. „Ich möchte dieses Fachgebiet vertiefen und noch den Masterabschluss machen.“

Ob er sich mit der Rolle des Teamleiters wirklich identifizieren kann und mit welchen Anforderungen und Konfliktpunkten er konfrontiert sein würde, das testete er im Assessment-Center aus. In einer Präsentationsübung ging er der Frage nach, was er von seinem Arbeitgeber erwartet. „Ich habe hervorgehoben, dass ich die Präsentation als Reflexion meines bisherigen Arbeitslebens verstehe, und dargestellt, dass ich mich bisher sehr gut behandelt fühle und möchte, dass es so bleibt. Erwartungen setze ich auf fachliche und menschliche Unterstützung. Auch wenn Kritik offen geäußert wird. Und ich möchte schrittweise in neue Aufgaben eingearbeitet werden.“ Dass solche Hoffnungen nicht überzogen sind, erlebt Kappler in seiner Projektarbeit: „Meine Kollegen und ich werden nach unseren Fähigkeiten eingesetzt. Mir fällt auf, dass unseren Kunden nicht mehr versprochen wird, als wir leisten können. Die Aufgaben und Ziele sind klar umrissen, und so weiß ich, was von mir erwartet wird. Das macht es einfach, in einer Weise zu arbeiten, die Spaß macht.“ Seine Vorschläge übernehme der Kunde zu 90 Prozent, erzählt Kappler stolz, der sich in seiner Arbeit auch durch Details wie dieses bestätigt sieht: „Ich habe einen neuen Rechner mit Monitor angefordert, den der Kunde prompt bereitstellte. Das ist zwar charakteristisch für die Unternehmenskultur dieses Kunden, drückt aber sicher auch die Wertschätzung aus, die Kämmerer dort genießt.“

