

SORBES – ERFOLG DANK SWISSNESS

Willkommene Neutralität: Unter dem Motto “Welcome on board” erzielt die Sorbes Group mit Sitz in der Schweiz ansehnliche Erfolge im von innen heraus aufgerollten Design-Spanplatten-Markt im Gürtel Baltikum/Zentraleuropa. Dabei erhalten historische Schweizer Qualitäten ganz neue Aktualität. Und Sorbes-Chairman Urs Specker kann weiteren Unternehmern empfehlen, in dieser Region – zum Beispiel in der Ukraine mit fast 50 Millionen aufstrebenden Konsumenten – aktiv zu werden.

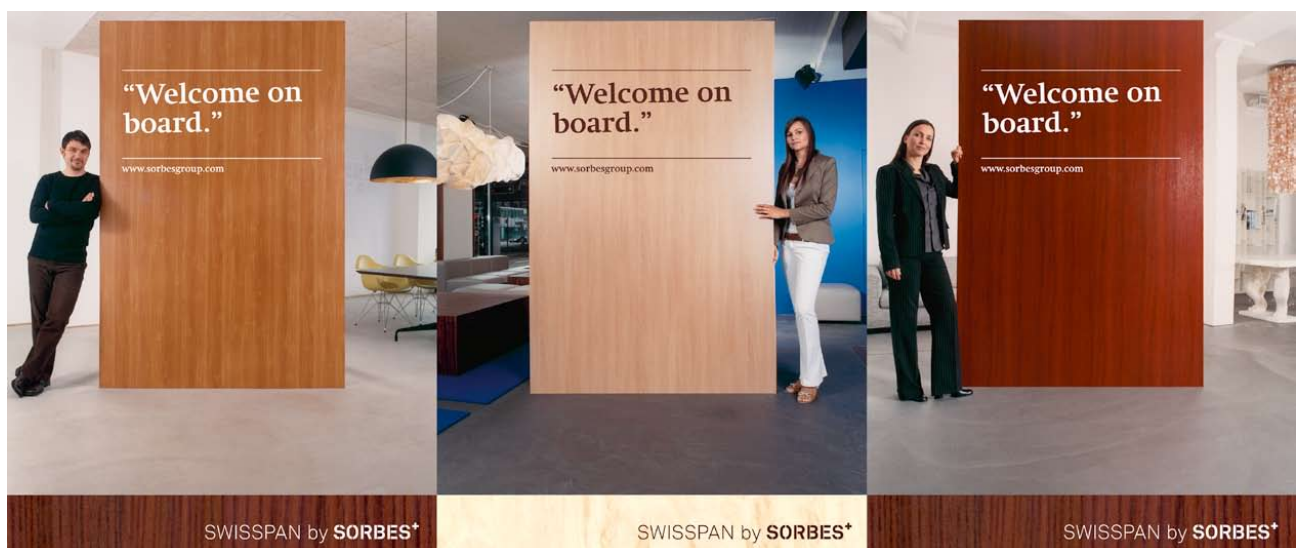
Text: Irene Jost Bilder: Paco Francisco Carrascosa, Sorbes

Am Anfang dieses Berichts stand die Frage: Wie kommt eine Schweizer Kommunikationsagentur dazu, das Corporate Design einer Unternehmensgruppe zu entwickeln, die primär im Baltikum und in Zentraleuropa aktiv ist? Wir kommen darauf zurück. Doch wie heisst es so schön, “form follows function”. Fragen wir also zuerst den obersten Funktionsträger der Sorbes Group, Chairman Urs Specker: Wie kommen mit der Schweiz verbundene Investoren dazu, in Märkten wie Estland oder der Ukraine industriell aktiv zu werden? Und dies nicht einfach im Sinne eine Produktions-verlagerung in Länder mit

niedrigeren Lohnkosten – sondern mit dem Ziel, “von innen heraus” zum Marktführer zu avancieren und erfolgreich zu expandieren. Die Antwort in Kürze: “Schweizer Werte – und Schweizer Wertneutralität! – sind gerade in Regionen, die im Laufe der Geschichte wiederholt unter fremden Machteinflüssen litten, gern gesehen. Sowohl aus praktischen wie auch aus psychologischen Gründen.” Allerdings reicht es natürlich nicht, sich kurz das Schweizer Kreuz umzuhängen. Urs Speckers Lebenslauf ist denn auch ein eindrückliches Beispiel für gelebte Schweizer Qualitäten im institutionellen Sinne, von der unvoreingenommenen Dienstleistungsbereitschaft bis zum kulturellen Brückenschlag.

Als die ABB noch die BBC war, begleitete Urs Specker weltweit den Verkauf von komplexen Industrieanlagen bis hin zur Schlüsselübergabe – und übernahm auch die nachgängige Betreuung während der ersten Betriebsjahre im Rahmen von Managementverträgen. Das war je nach Umfeld nicht immer einfach. Aber es förderte das Gespür für die Verbindung von Internationalität und Regionalität. Ein Gespür, das er bei Projekten innerhalb der Dreyfuss- und Paribas-Gruppe sowie als Mitglied des globalen Steuerungsteams der Bankengruppe Ansbacher Holdings Ltd, London, nochmals weiterentwickeln konnte, bis er zu einem der Partner der Carey Group avancierte – alles Unternehmen mit jahrelanger internationaler Erfahrung.

* Irene Jost ist Markenstrategin Stahelpartner Werbeagentur AG.



“Welcome on board”: Erfolg mit Spanplatten im Baltikum und in Zentraleuropa.

In Partnerschaft mit der 150 Mitarbeiter umfassenden Anwaltskanzlei Carey Olson haben sich die 80 Berater der Carey Group auf die Betreuung und Entwicklung von internationalen Geschäften spezialisiert. Einschliesslich Mitführen von Beteiligungen im Auftrag von Investoren, denen die echte Produktivität am Herzen liegt. Eine Chance, die diese Herzen höher schlagen liess, zeigte sich 2003 in der Ukraine und in Estland. Einem Manager in der Spanplatten-Industrie war aufgefallen, dass die grossen institutionellen Firmen in diesem Bereich im Gürtel vom Baltikum bis nach Zentralasien nicht präsent waren, obwohl es hier beste Ressourcen gab – und obwohl sich ein boomender Bau- und Möbel-Markt abzeichnete.

Wahrscheinlich hielt die Tatsache, dass es in beiden Ländern traditionelle Produktionswerke gab, ausländische Firmen von einer näheren Präsenz ab. Umgekehrt war offensichtlich, dass die herkömmlichen Werke ohne neuen Schub früher oder später hätten schliessen müssen. Gemeinsam mit Urs Specker wurde beschlossen, eine spezifische Unternehmensgruppe mit regionalem Ursprung, internationalem Fach-Know-how und institutionellem Bezug zur Schweiz zu formen.

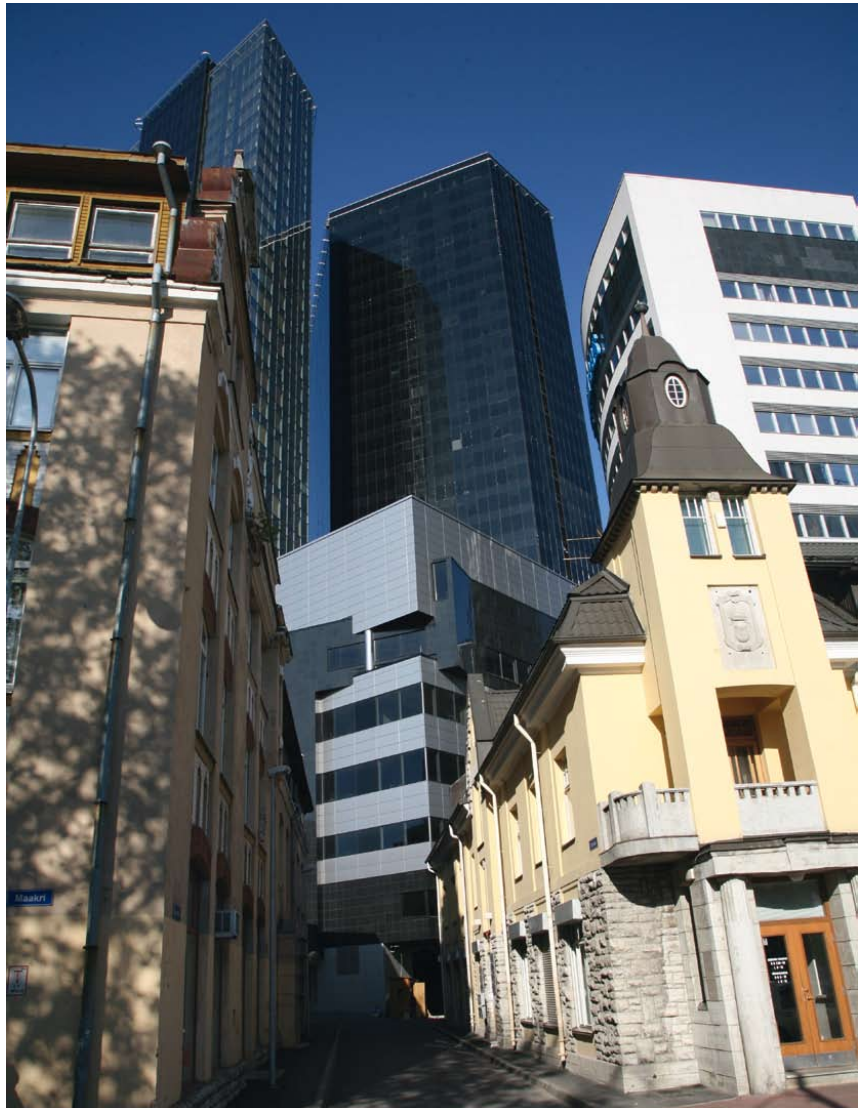
“Am liebsten”, sagt Urs Specker in seiner ehrlichen Art, “hätten die Leute in diesen Regionen den Wandel natürlich aus eigener Kraft geschafft. Jede Unterstützung von aussen war sicher ‘second choice’. Wenn schon, wurde aber die Unterstützung durch Leute bevorzugt, die eine gewisse Neutralität haben. Es ist einfacher, gegenüber wertneutralen Schweizern eine gewisse Solidarität und Loyalität zu entwickeln als gegenüber Leuten aus Ländern, die einen früher vereinnahmen wollten.” Fazit: “Man stösst auf viel Goodwill.”

Könnten auch weitere Schweizer Unternehmer von diesem Goodwill profitieren? “Ganz sicher”, ist Urs Specker überzeugt, “besonders mit Blick auf das ungeheure Wachstum in der Ukraine. Da entsteht ein grosser Markt mit fast 50 Millionen Menschen, die schon immer Wert auf repräsentative, hochwertige Produkte legten und sich diese nun Schritt für Schritt auch in der Breite leisten können. Für mittlere Unternehmen im Konsumgüterbereich könnte es sehr lukrativ sein, dort qualitativ gute Produkte für den lokalen Markt zu produzieren.”

“BIG BUSINESS” PLUS KLEINES ROTES KREUZ

Nebst der günstigen psychologischen Ausgangslage sprachen für die Spanplatten-Unternehmen im Osten durchaus auch praktische Gründe dafür, sich eine Schweizer Verbindung zu sichern.

Durch die Domizilierung der Sorbes AG in der Schweiz profitiert man von den Möglichkeiten



Tallinn, Hauptstadt von Estland, gehört zum Unesco-Weltkulturerbe.

und der Ausstrahlung eines versierten Finanzplatzes. (Die nicht ganz so versierten Ausflüge einiger Grossbanken in amerikanische Immobilien-Fantasien ändern am gute Renommee der Investoren und Dienstleister zum Glück nichts, erläutert Urs Specker auf die unvermeidliche Zwischenfrage.) Bei der Nähe zum Finanzplatz geht es übrigens weniger ums “grosse Geld” – Sorbes arbeitet primär eigenfinanziert – als vielmehr darum, in jeder Beziehung auf dem neusten Stand zu sein. Das trägt dazu bei, gegenüber Handelspartnern, Technologielieferanten oder Regierungen hochprofessionell auftreten zu können. Mit allen Insignien des “Big Business” und auf “gleicher Augenhöhe”. Doch auch vorausschauen schadet natürlich nie: “Künftige Projekte und/oder Akquisitionen”, so Urs Specker, “werden bei

Sorbes dazu führen, dass das Aktionariat geöffnet werden soll. Der Finanzplatz Schweiz ist diesbezüglich ein verlässlicher Partner für eine Privatplatzierung oder einen IPO.”

Im operativen Geschäft wiederum wird auch mal die Schweizer Fähigkeit geschätzt, sich zurücknehmen zu können. “Sich nicht in fremde Händel einmischen”, wie die alten Eidgenossen sagten ... Oft ist die Balance dabei delikate, wie Urs Specker weiss: “Auch wenn uns der örtliche Führungsstil in der Ukraine zum Beispiel sehr autoritär erscheint, ohne das Know-how der älteren Kader geht es nicht.”

Besonders glücklich schätzt sich Urs Specker, wenn er gelegentlich etwas von der humanitären Facette der Swissness einbringen kann, zum Beispiel bei der Förderung von benachteiligten Kindern im Umfeld der Mitarbeiter.



Idylle pur: estnische Waldlandschaft.

“In einem gewissen Sinne sind wir manchmal auch ein bisschen das ‘kleine Rote Kreuz’”, lächelt Urs Specker. “Natürlich nur im Rahmen der Finanzierbarkeit.”

MARKTENTWICKLUNG DANK MARKE

“Je mehr sich der Markt entwickelt, desto wichtiger ist auch die Entwicklung der Marke” – die Bedeutung dieser Weisheit zeigt sich bei Sorbes exemplarisch. Und dies, obwohl auch die gefälligsten Spanplatten nie direkt ein Konsumgut sind, sondern Teil eines Möbels oder Teil der Innenarchitektur.

In der ersten Phase ging es zwar primär darum, die Produktqualität weiter zu optimieren und die Produktivität kontinuierlich zu steigern. Doch schon hier war ein neues “Label” ein wichtiges Signal, um die steigende Bedeutung und die internationale Vernetzung anzudeuten: “Gute Technologie zu guten Konditionen erhält man nicht einfach so”, betont Urs Specker. “Je spürbarer das Gewicht, desto grösser die Verhandlungsmacht.”

Wichtig ist auch das Signal bei der Personalrekrutierung. Die produzierende Industrie leidet überall auf der Welt darunter, dass sie bei hoch qualifizierten Leuten nicht a priori als “sexy” gilt. Ein professioneller Auftritt hilft, sie ins rechte Licht zu rücken. Nochmals

wichtiger wird die Marke beim Vorstoss über den jeweiligen Heimmarkt hinaus. Die Ukraine ist Drehscheibe nach ganz Zentralasien hin (unter anderem mit Kasachstan als neungrößtem Land der Welt), Estland wiederum bildet den Brückenkopf nach Skandinavien.

Und nicht zuletzt nehmen immer anspruchsvollere Produkte auch immer anspruchsvollere Vertriebswege, bei denen die “Identifizierbarkeit” wichtiger wird. Bei Ikea zum Beispiel kann nicht jeder kommen. Die laminierten Spanplatten, in der Fachsprache MFC Boards (Melamine Faced Chipboards), zeichnen sich schon heute durch eine herausragende Dekorvielfalt aus. Beide Produktlinien, “Repo by Sorbes” aus Estland und “Swisspan by Sorbes” aus der Ukraine, sind in ihrem jeweiligen Segment Dekor-Leader. Aktuell werden speziell wasser- und feuerfeste Platten geschaffen, und auch die anwendungs- und kundenspezifische Ausformung wird immer weiter vorangetrieben.

“Gute Arbeit bleibt die Basis – doch die immateriellen Werte wie Verlässlichkeit und Verbindlichkeit, die in der Marke Sorbes zum Ausdruck kommen, werden immer entscheidender”, resümiert Urs Specker.

CI MIT SYNERGIE “ACROSS THE BOARD”

Damit schliesst sich der Kreis. Es brauchte eine

CI, die Swissness auf internationalem Niveau zum Ausdruck bringt. Und in Anlehnung an eine berühmte Redewendung könnte man sagen: “Wer hat die Swissness-CI erfunden? Ein Schweizer natürlich!” Konkret: Stahelpartner. So stellen sich Mark Stahel und ein Team um Irene Jost also der Herausforderung, für Sorbes den passenden Auftritt zu finden. Ein Auftritt, der vom stilistischen Anspruch her in ein Premium-Umfeld passt – der gleichzeitig aber nicht zu “abgehoben” ist, da die Produkte von Sorbes auch in breiteren Kreisen erschwinglich sind. Farblich ist das Corporate Design von einem stilvollen Orange geprägt. Der Farbton steht an der Schnittstelle zwischen dem natürlichen Ursprung von Holzwerkstoffen und dem Designpotenzial durch moderne Beschichtungen. Zugleich steht er am Drehpunkt zwischen industrieller Produktion und menschlicher Emotion; schliesslich führen die Boards von Sorbes im Endeffekt zu Einrichtungen, in denen sich der Mensch beim Wohnen wie beim Arbeiten wohlfühlt!

Der Sorbes-Schriftzug beinhaltet ein doppeltes Signal. Die Buchstaben in schablonenhafter “Stencil”-Schrift betonen das anhaltende unternehmerische Bekenntnis zur Produktion. Und das dezente Plus-Kreuz signalisiert “Swissness” mit präzise getimten Abläufen und garantierter Verlässlichkeit.

Die “Swissness” der CI geht indes noch weit über die augenfällige Symbolik hinaus. Die klassische Stärke der Schweizer Gestaltungskunst – konsequente, auf das Wesentliche reduzierte Designqualität – prägt alle eingesetzten Elemente.

MENSCH UND PRODUKT ALS STAR

Ebenfalls neu entwickelt wurde eine unverwechselbare Bildidee, die eine attraktive Darstellungsform auf lange Zeit hinaus für Sorbes “besetzt”. Die Idee stellt die Boards von Sorbes im wahrsten Sinne des Wortes in den Mittelpunkt – in authentischer Umgebung auf der ganzen Linie vom Entstehungs- bis zum Einsatzort, gehalten von Mitarbeitern, Kunden und Endbenutzern als “Kunden der Kunden”. Eine besondere Stärke des neuen Corporate Designs ist – eine weitere Facette der Swissness! – seine Integrationsfähigkeit auf allen Ebenen und in allen Teilen.

In der Kommunikation zum Beispiel können die prägnanten Schriften und die stempelartigen Elemente direkt auf das Produkt selbst appliziert werden.

Nebst den Briefschaften und Aussenbeschriftungen werden auch die Räumlichkeiten auf eine klare Linie gebracht, vor allem im Empfangs-, Sitzungs- und Ausstellungsbereich. Bereits fertig eingerichtet ist der “virtuelle” Raum, die Webplattform www.sorbesgroup.com. ■