



## Was bin ich? Identität als Erfolgsformel.

### Unternehmer würden viel für eine geheime Formel geben, die ihrer Firma langfristigen Erfolg garantiert.

Meike Bütikofer (Text) und Sarah Pickering (Illustration)

Vor über 40 Jahren kamen einige Bauingenieure auf eine zündende Idee: Sie gründeten ein Unternehmen, das schlüsselfertige Industriegebäude mit Innenleben – also mitsamt Fertigungsstrassen – konzipiert und errichtet. Den Umstand, dass Architekten, Bau- und Verfahreningenieure oft schlecht zusammenarbeiten, verwandelten die Gründer in einen strategischen Erfolgsfaktor. An diesem beisst sich die Konkurrenz

bis heute die Zähne aus. Den Gründern gelang nämlich das scheinbar Unmögliche: Sie bündelten die Beiträge der drei Spezialgebiete geschickt und boten Projekte «aus einem Guss» an. Mussten sich Kunden bisher mit verschiedenen Anbietern arrangieren und herumärgern, kamen sie nun in den Genuss eines einzigen Ansprechpartners, der für alles sorgte und die Verantwortung trug. In den folgenden Jahren wurde das einzigartige Geschäftsmodell mit weiteren Trümpfen ausge-

stattet. Die Gründer und Inhaber verkauften ihr Unternehmen an das Management, welches alle Mitarbeitenden an der Firma beteiligte. Das Beteiligungsmodell garantiert, dass der erwirtschaftete Gewinn ausschliesslich in die Mitarbeitenden und die Entwicklung des Unternehmens investiert wird. Was weiter auffällt: Die Firma hat keinen alleinigen Chef. Vielmehr vertritt ein zwölfköpfiger Führungskreis die Interessen der Belegschaft bei strategischen und operativen Entscheidungen. Mit dieser Kernstrategie ist das Unternehmen seit 40 Jahren erfolgreich – und hat dabei seinen Wert vervielfacht.

#### Einzigartig wie ein Fingerabdruck

Wie konnte das nur gut gehen? Entscheidend war die Statik. Das Unternehmen wurde zwar an der Peripherie regelmässig den Entwicklungen der Märkte angepasst, doch sein Kern blieb unverändert. Er charakterisiert die eigentliche Identität des Unternehmens, die auch in der Unternehmensstrategie nie angetastet wird. Solch eine Identität besteht aus der Summe jener Faktoren, die ein Unternehmen einzigartig machen: so, wie der Fingerabdruck einen Menschen identifiziert. Die Einzigartigkeit lässt ein Unternehmen aus der Austauschbarkeit heraustreten. Sie liefert den Grund, warum Beschäftigte arbeiten und die Kundschaft kauft. Sie ist der Kitt, der alles zusammenhält.

Nun gelingt es einigen Unternehmen, sich mit einer Strategie über einen langen Zeitraum erfolgreich zu behaupten, während andere untergehen. Warum? Die meisten Firmenstrategien enthalten zwar intelligente Ideen, aber oft fehlt es an einem echten inneren Kern – an der Identität. Unternehmen, die wie Fahnen im Wind ihre strategische Ausrichtung ständig ändern, werden mit der Zeit geschwächt. Sie lassen sich von den Marktbewegungen hin und her schubsen. Durch die Aussenorientierung geht der Innenfokus verloren. Das zehrt an den Kräften, weil das Unternehmen zunehmend seine Identität einbüsst, also seinen Kern schwächt.

Die Firmenidentität gleicht einer geheimen, nicht kopierbaren Formel. Sie ist ein kostbares Gut, das seinen Wert im Lauf der Zeit immer mehr offenbart. Unternehmen, die von Familien oder Eigentümern geführt werden, haben bessere Chancen, langfristig erfolg-

## Der Schlüssel zum Erfolg

Wie entdecken Unternehmen ihre Identität? Wie finden sie die geheime Formel, die den Kern ihrer Strategie bildet? Diese Fragen helfen weiter:

- Was hat Ihre Firma stark gemacht?
- Auf welche wertvollen Traditionen würden Sie nie verzichten?
- Auf welche Produkte und Dienstleistungen sind Sie stolz?
- Was lässt Ihre Kunden in Ihrem Unternehmen Schlange stehen?
- Was ist das wirklich Einzigartige in Ihrer Firma?
- Was würde der Welt fehlen, wenn es Ihre Firma nicht mehr gäbe?

reich zu bestehen. Denn viele von ihnen haben eine starke Firmenidentität entwickelt, für die Familienmitglieder oder Eigentümer persönlich einstehen – in guten wie in schlechten Zeiten.

Die Formel für den Erfolg kommt in den unterschiedlichsten Spielarten daher. Im genannten Unternehmensbeispiel besteht sie aus drei Faktoren: Bündelung der Kompetenzen zur Gesamtleistung plus Mitarbeiterbeteiligung plus zwölfköpfiges Führungsteam.

Das Schweizer Familienunternehmen Fraisa SA in Bellach, das für den Weltmarkt Zerspannungswerkzeuge produziert, bezeichnet seine geheime Formel als «philosophischen Kern». Er besteht aus fünf Elementen, die das Unternehmen lieber für sich behält. In den 75 Jahren seines Bestehens wurde diese Formel nie verändert.

#### Fast mystische Anziehungskraft

Für die RengliAG in Sursee, den Schweizer Marktführer in Holzbausystemen, hat solch ein Kern den Charakter eines genetischen Codes: intelligenter Einsatz von Holz als attraktives Baumaterial multipliziert mit Pioniergeist und Innovationslust. Die Firma baut seit 80 Jahren in der vierten Generation exklusive, moderne und energieeffiziente Häuser aus Holz. Der Möbelstoffproduzent Lantal Textiles AG in Langenthal hat mit seinem Wissen rund um Stoffe eine Erfolgsgeschichte geschrieben, sein «Geheimrezept» und seine Tradition weiterentwickelt – und ist heute weltweiter Marktführer von Textilien für die Transportindustrie.

Gleich dem Geheimrezept für den Kräuterbitter aus Appenzell muss jedes Familienunternehmen seine einzigartige Formel finden, bewahren und weiter verfeinern. Denn sie verleiht

Kraft, entfaltet Hebelwirkung und besitzt eine fast mystisch anmutende Anziehungskraft, die Belegschaft und Kunden in ihren Bann zu ziehen vermag. Unternehmen investieren viel, um Mitarbeitende für sich zu begeistern und Kunden auf sich aufmerksam zu machen. Würden sie stattdessen ihre Identität stärken und ihr in der Strategie den nötigen Raum geben, könnten sie eine Menge Geld sparen.

#### Die eigenen Schätze freilegen

Hinter dem Bemühen, eine Strategie festzulegen, steckt der Wunsch jedes Unternehmers, eine geheime Formel zu entdecken und damit bis ans Ende seiner Tage erfolgreich zu sein. Unternehmen, die Geschichte schreiben wollen, müssen aber zuerst ihre eigene Identität finden. Unternehmer und Manager tun sich oft schwer, ihre Erfolgsformel zu kreieren. Zu viele Informationen aus dem Umfeld und der Firma versperren die Sicht auf das Wesentliche.

Gute Strategiearbeit beschränkt sich nicht allein darauf, ein Dokument mit Informationen und Zahlen zu füllen. Es gilt, überflüssigen Ballast aus dem Weg zu räumen und die eigenen Schätze freizulegen. Schalten Sie dabei zwischendurch den Verstand ruhig einmal aus und lassen Sie stattdessen Herz, Gefühl und Intuition zu Wort kommen. ●



Meike Bütikofer ist Expertin für wertorientierte Unternehmensstrategien. Die Inhaberin des Beratungsunternehmens Bütikofer AG ist Verwaltungsrätin der IE Engineering Group und der Hochdorf Gruppe. 2010 erscheint ihr Buch «Die Firma spricht» (Arbeitstitel).