



*«Die Nähe zur Topführung  
in den USA ist für einen  
Schweizer KMU-Betrieb keine  
Selbstverständlichkeit.»*

**Mark Helfenstein über die Beziehung zur  
amerikanischen Muttergesellschaft**

## «Es gibt nichts, was wir nicht noch besser machen können»

*Mark Helfenstein, General Manager Haworth Switzerland, Vice President Ideation Haworth Europe, im Interview: Er spricht über die Stärke der lokalen Produktion – auch wenn das Mutterhaus aus den USA stammt.*

**VON BARBARA RÜTTIMANN\***

Zürich-Oerlikon; ich betrete den beeindruckend weiten und grosszügig angelegten Showroom von Haworth Schweiz AG. Der moderne Empfangsbereich mit Büromobiliar, das durch sein schlichtes, ergonomisch ausgefeiltes Design besticht, empfängt mich als Erstes. Der Raum kann atmen, die Bürosituation lädt zum Arbeiten förmlich ein. Mark Helfenstein begrüsst mich charmant und wir trinken zuerst einmal einen Kaffee, plaudern ungezwungen umgeben von mutig blauen Wänden und geschickt platzierten Cafeteria-Tischen. Mein Blick fällt auf ein Ding, das in seiner Form an eine Weltraumkapsel erinnert. So sind wir bereits mitten im Thema.

**Herr Helfenstein, diese Bürokapsel namens «Calm-space», gedacht als Rückzugsort für einen Powernap im Büro, wirkt ganz schön innovativ. Wie wichtig ist Ihnen gelebtes Innovationsmanagement in Ihrem Betrieb?**

**Mark Helfenstein:** Innovationen entstehen nicht auf Knopfdruck. Sie sind ein Resultat einer gelebten Unternehmenskultur. Ein gutes Beispiel dazu ist die Gründung der Ideation Group innerhalb Haworth International, die ursprünglich als Forschungsgruppe den künftigen Arbeitsplatz untersuchte und gemäss ganzheitlicher Betrachtungsweisen wichtige Schlüsse für den Einsatz in Kundenprojekten zieht. In der Zwischenzeit ergab sich daraus ein weltweit umspannendes Expertenteam, welches Methoden und Werkzeuge zur Analyse und Konzeption von zukunftssicheren Workspaces entwickelt – ein exklusives Know-how, welches wir zur Umsetzung von Kundenprojekten, im Design und der Produktentwicklung einsetzen.

**Das Zusammenspiel innerhalb Haworth USA, des Mutterhauses, und Haworth Schweiz scheint dabei so gesehen mit ein Erfolgsrezept zu sein. Wie erklären Sie sich das?**

2001 übernahm der international tätige Büromöbelhersteller Haworth Inc. (USA) die Büromöbelfirma Elan Florian Weber AG, die ihrerseits aus der inhabergeführten Möbelfabrik Menziken (gegründet 1898) hervorgegangen war. Beides waren klassische Familienunternehmen, zu 100% im Besitz der jeweiligen Familien und vollständig eigenfinanziert. Die aktive Rolle der Familie Haworth in allen strategischen und oft auch operativen Aspekten mit ähnlicher Philosophie passte

einfach genau zur schweizerischen Mentalität. Haworth ist in allen Belangen persönlich; ich pflege z.B. ein sehr enges Verhältnis mit unserem VRP Matthew Haworth, den ich regelmässig zweimal pro Jahr zum Austausch treffe. Diese Nähe zur Topführung in den USA ist für einen Schweizer KMU-Betrieb keine Selbstverständlichkeit. Denn Haworth verfügt als globaler Player mit starken Standbeinen in Asien und Europa doch immerhin über 24 Produktionsstätten und direkte Präsenz in 39 Ländern mit 74 eigenen Showrooms. Es ist uns gelungen, Synergien durch die gemeinsame Nutzung von Infrastrukturen zu schaffen und dank der Wahrung der lokalen Kompetenzen einen optimalen Kundennutzen zu gewährleisten.

**Trotz schwieriger Rahmenbedingungen ist Haworth Schweiz äusserst erfolgreich. Wo liegt das Geheimnis Ihres Erfolges?**

Der Büromöbelmarkt korreliert stark mit der wirtschaftlichen Entwicklung. Hier kann man eine rückläufige Tendenz im Wachstum als Erstes spüren. Der Gesamtmarkt in der Schweiz und Europa ist seit dem Jahr 2000 um einen Drittel zurückgegangen. Die Effekte waren Verlagerung von Produktionsstätten in andere Länder und Konsolidierungen unter den Anbietern. Als ich vor achteinhalb Jahren als CEO übernahm, waren zu diesem Zeitpunkt die dramatischen Restrukturierungsmassnahmen in unserer Firma bereits vorgenommen worden. Es herrschte bei den Mitarbeitenden ein grosses Misstrauen gegenüber Haworth und die Befürchtung, dass die Fabrik geschlossen werden sollte. Dies war niemals das Ziel, denn die Stärke von Haworth Schweiz ist die lokale Produktion. Sie erlaubt uns, unsere Swissmade-Büromöbel bedürfnisgerecht, angepasst an den lokalen Markt und an Schweizer Qualitätsansprüche anzubieten. 60% bis 70% des Umsatzes von Haworth Schweiz werden hier in der Schweiz produziert. Die Produktion in Menziken führt heute ein breites Sortiment an Bürotischen, Stauraumprodukten, Raumtrennsystemen und Bürostühlen. Wir haben es geschafft, uns neue Marktanteile zu verschaffen und lokal Arbeitsplätze zu erhalten.

**Wie würden Sie die Unternehmenskultur und den Geist bei Ihnen beschreiben?**

Wir kreieren für unsere Kunden massgeschneiderte Büroräume, welche dazu beitragen, ihr Business zu verbessern,

## ÜBER HAWORTH SCHWEIZ AG

**Haworth Schweiz AG** ist ein mittelständisches Unternehmen mit 100 Mitarbeitenden und ein Tochterunternehmen des amerikanischen Konzerns Haworth Inc. mit Sitz in Holland, Michigan (USA). Gegründet 1948 von G.W. Haworth, ist die Haworth-Gruppe heute die zweitgrösste Büromöbelgruppe der Welt mit Entwicklungs-, Produktions- und Distributionsressourcen in über 120 Ländern und beschäftigt rund 10 000 Mitarbeitende. Geführt wird Haworth Schweiz AG von Mark Helfenstein, der diese Aufgabe im Jahr 2006 übernahm.

Nachdem Haworth 1999 als erster Büromöbelhersteller ISO-14001-zertifiziert war, gab das Unternehmen 2006 den ersten Nachhaltigkeitsbe-

richt in seiner Branche heraus. 2012 feierte Haworth die Erreichung eines wichtigen Ziels: kein Deponieabfall an allen Produktionsstandorten weltweit.

### Ideation Group

Die Ideation Group – ein hochspezialisiertes Team aus Arbeitsplatzforschern, -designern und -analytikern – entwickelt neue Konzepte und Produkte auf der Basis anwenderbezogener Forschung. Diese Konzepte vertiefen die Ansichten des Unternehmens über die Art und Weise, wie die Arbeitsumgebung messbare Produktivitätssteigerungen unterstützen kann.

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



ihren Geist anzuregen und der Umwelt verantwortungsvoll Rechnung zu tragen. Wir leben eine Kultur der Eigenverantwortung.

### Und wie zeigt sich dies?

Wie dies effektiv gelebt wird, kann am Aufbau der Firmen in Europa 1:1 nachvollzogen werden. Im Zeitraum von 1990 bis 2001 übernahm Haworth in Europa 15 Firmen zur Untermauerung der strategischen Ausrichtung. Elan war dabei die letzte Akquisition. Haworth liess die Firmen selbstständig weiterlaufen, um sich in ihren lokalen Märkten etablieren zu können. Nach und nach wurde die Positionierung mit dem Brand Haworth durchgezogen und es wurden ein gemeinsames ERP sowie einheitliche Kernprozesse eingeführt. Eher geht mit dieser Form der Zusammenarbeit im Sinne eines «Raison d'être» konsequenterweise die Verantwortung, Mehrwerte zu schaffen und sich somit einer kontinuierlichen Verbesserung zu verpflichten. Unsere Werte fokussieren auf die wandelnden Bedürfnisse der Kunden und Mitarbeitenden, auf Integrität, Erfolg und Resultate und streben nach einer gesunden Umwelt. Hinzu kommt das Ziel, kontinuierlich zu lernen. Unser früherer VRP Dick Haworth formuliert es so: «Es gibt nichts, das wir nicht noch besser machen können!»

**Als ehemaliger Country Manager in der Informatikbranche sind Sie internationale Unternehmensstrukturen gewohnt. Welche Führungsgrundsätze sind Ihnen heute wichtig?**

Bei Haworth Schweiz ist ein Grossteil aller Mitarbeitenden Schreinerfachkräfte, 10% sind jeweils im Marketing und Verkauf sowie in der Logistik und Administration/Finanzen tätig. Dabei setzen sie sich aus 17 verschiedenen Nationalitäten zusammen. Unsere Organisationsstruktur ist mit nur zwei Führungsebenen bei rund 100 Mitarbeitenden flach und somit sehr effizient. Wir sind alle per Du. Mir persönlich liegt das Lehrlingswesen besonders am Herzen, denn die Jugend bringt grosses Kreativitätspotenzial mit und verdient unsere Unterstützung.

### Und Ihre Rolle als Chef?

Ich persönlich glaube an das Gute im Menschen. Zu meinem Führungscredo gehört das Vertrauen, das ich grundsätzlich entgegenbringe. Denn mein Vertrauen muss man sich nicht erst verdienen, sondern das hat man; kann es jedoch auch verlieren. Der Mensch steht bei uns im Mittelpunkt. Mitarbeitende, die sich in ihrem Arbeitsumfeld wohlfühlen, sind motiviert und tragen direkt zum Erfolg des Unternehmens bei. Ich sehe meine Aufgabe darin, die Richtung vorzugeben, günstige Rahmenbedingungen zu schaffen und meine Unterstützung anzubieten. Als Resultat dieses partizipativen Führungsstils habe ich zielorientierte, verantwortungsbewusste Mitarbeitende.

**Wie hat Sie persönlich die Funktion und Tätigkeit bei Haworth geprägt, welche persönlichen Ziele haben Sie für die Zukunft?**

Die echte Gesamtverantwortung über den ganzen Wertschöpfungsprozess hin war für mich eine neue Erfahrung, die mich geprägt hat. Es war eine komplett andere Dimension der Verantwortung, die mir sehr viel Zufriedenheit in der Arbeit gegeben hat. Bezüglich meiner persönlichen Ziele wünsche ich nebst weiterhin bester Gesundheit eine kontinuierliche Verbesserung meines Golfspiels und meiner Spanischkenntnisse.

### Zum Schluss: Was ist Ihr Lieblingsbüromöbel?

Der Drehstuhl Very Task von Haworth, produziert lokal bei uns in der Schweiz. Ein wahrer Eyecatcher in meinem Home Office.

\* **Barbara Rüttimann**, lic. oec. publ., rb Rüttimann consulting, 8800 Thalwil/ZH, ist Kommunikationsexpertin und berät im Rahmen ihrer Firma seit 14 Jahren Unternehmen in der umfassenden Kommunikation, der Platzierung von Themen in den Medien und der Pflege ihrer Dialoggruppen. Sie schreibt zudem regelmässig für verschiedene Fachzeitschriften. [www.rbconsulting.info](http://www.rbconsulting.info)