



**Offen für alle** Die Näherinnen von Walter Knoll blicken auf den Bahnhof in Herrnhof. Von der Straße aus lassen sich die Postierer im Erdgeschoss beobachten

### 1 Mitarbeiter langfristig halten...

Eine gute Firmenkultur zeigt sich vor allem darin, wie man mit der eigenen Belegschaft umgeht. „Mir ist wichtig, dass ein Mitarbeiter nicht nur für uns arbeitet, um hier sein Geld zu verdienen“, sagt Firmenchef Markus Benz. „Als Chef sei es seine Aufgabe, dafür zu sorgen, dass jeder Mitarbeiter in seiner Arbeit seine Erfüllung findet.“ Das gelinge offenbar: Viele der 300 Mitarbeiter bleiben ihr ganzes Berufsleben bei Walter Knoll. „Auf ein Beziehungsmo-konto muss man auch einzahlen und nicht nur abheben. Wenn man immer nur nimmt, wird irgendwann keiner mehr mit einem arbeiten.“ Einen Großteil seiner Mitarbeiter bildet Walter Knoll dabei selbst aus. Bis Polsterer oder Näherinnen ihr Handwerk perfekt beherrschen, dauere es lange drei Jahre in der Ausbildung und danach noch einmal fünf bis sieben Jahre in der jeweiligen Aufgabe, sagt Benz. „Nur so können wir bei unserer Produktvielfalt und die eigenen Qualitätsansprüche erfüllen.“

### 2... und den Kunden auch

Auch Markus Benz' Tagesgeschäft beruht auf Transparenz und auf Zweckbeziehungen. Im neuen Impulse-Interview an Geschäftspartnern und langjährigen Kundenbindung wichtiger als schneller Profit. Das ist eben etwas anderes, als etwa einem Kunden zu sagen: Ware gegen Geld. Das ist für Kunden nicht so attraktiv. „Ich möchte, dass meine Kunden ein persönliches Lebensqualität, seine mich auch als Geschäftspartner wieder treffen zu wollen und zu können und sie langfristig zu gewinnen.“ Ein Großteil seines Umsatzes macht der Möbelbauer mit Firmenkunden. Die Möbel von Walter Knoll stehen zum Beispiel in der Europäischen Zentralbank in Showrooms von Porsche oder im New Yorker hohen Hearst Tower in New York. Immer wieder sind Benz und seine Mitarbeiter dabei für ihre Kunden bereit, vom Standard abzuweichen. „Manchmal werden Produkte nur für ein spezielles Projekt entwickelt“, sagt Benz. Ein Beispiel ist das Projekt „Walter Knoll bei Besten“, bei dem Walter Knoll auch bei besonderen Anlässen besondere Wünsche der Firmenkunden wie etwa ein Leder in einem speziellen Farbton zu beschaffen. Aber auch Privatkunden



### Impulse netzwerktreffen

Viele kamen aus der Region Stuttgart, aber auch aus Berlin, München und Korschenbroich am Niederrhein reisten Unternehmer zum Impulse-Netzwerktreffen bei Walter Knoll in Herrnhof. Die Impulse-Redaktion stieß aus Hamburg dazu

können ihre Möbel bei Walter Knoll sonderanfertigen lassen. Für seine Kunden betreibt das Unternehmen auch großen logistischen Aufwand. Wenn aus der Kollektion ein Metallfuß in Schwarzchrom gewünscht wird, kommt das Gestell von Partnern aus Italien, weil es nur dort spezielle Schwarzchrombacken gibt, die dem Qualitätsanspruch von Walter Knoll genügen.

### 3 Das Beste ist gerade gut genug

Für einen Großteil seiner Sessel und Sofas verwendet Walter Knoll so genanntes Anilinleder, ein sehr weiches, offenes Leder ohne zusätzliche Pigmentschicht. Für das Premiumleder kommen gerade einmal fünf Prozent aller Lederhüte in Frage. Um die Qualität sicherzustellen, überprüfen Mitarbeiter von Walter Knoll vier Mal jede Haut, meist zuerst in einer nahe gelegenen Gerberei, von der das Unternehmen seit Jahrzehnten einen Großteil seines Leders bezieht. Auch ein großer Teil der Stoffe, die der Firmens aus der Region. Sie werden ebenfalls Meter für Meter kontrolliert und abgetastet.

### 4 Transparent sein

Transparenz zählt für Markus Benz zur Firmenkultur – das zeigt sich schon am Unternehmenssitz, direkt am Bahnhof in Herrnhof. Die Vorderseite des 2006 fertiggestellten Neubaus ist komplett verglast. Im Erdgeschoss befindet sich nicht – wie bei vielen anderen Unternehmen – der Showroom, sondern die Polstererei und im ersten Stock die Näherei. Jeder, der auf der Straße vorbeigeht, kann den Mitarbeitern bei der Arbeit zusehen, gar jeden Handgriff beobachten. „Man muss Angebote überwinden, so transparent zu sein“, gibt Benz zu. „Aber Transparenz erzeugt Vertrauen. Und wir können gleichzeitig zeigen, wo wir stehen und mit welcher Präzision wir arbeiten.“ Diese Transparenz lässt sich auch auf den Produkten von Walter Knoll abbilden: Jedes Möbelstück trägt eine kleine Plakette, aus der ersichtlich ist, welcher Mitarbeiter Sessel oder Sofa gefertigt hat.

## CHEFGESPRÄCH: WALTER KNOLL

Der Möbelhersteller hat sich durch Markus Benz stark gewandelt – vor allem in Sachen Firmenkultur



**Plaudern im Showroom** Markus Benz, Vorstand und Mehrheitsgesellschafter von Walter Knoll, stellt sich den Fragen der Impulse-Mitglieder

**Herr Benz, was haben Sie bei Walter Knoll verändert, als Sie 1993 die Geschäftsführung übernommen haben?**

Eigentlich alles.

**Warum? War es so schlimm?**

Walter Knoll war damals in wirtschaftlichen Schwierigkeiten. Es ging zunächst darum, das Unternehmen wieder profitabel zu machen. Wir hätten eine ungeheure Produktionsstiefe, eine riesige Schreinerei und eine Schlosserei. Die haben wir geschlossen und stattdessen in unsere Kernkompetenzen investiert, die wir seit 1865 haben: das Leder und das Handwerk. Die zweite wichtige Aufgabe war, die Marke Walter Knoll zu modernisieren. Sie war damals sehr konservativ und bürokratisch. 1997 habe ich auf der Messe das erste moderne Polstermöbel zusammen mit dem österreichischen Designteam Ecos präsentiert. Später kamen mit PearsonLloyd oder Norman Foster entwickelte Produkte dazu. Damit war der neue Walter Knoll geboren.

**Was haben Sie im Hinblick auf die Firmenkultur verändert?**

Walter Knoll war sehr hierarchisch organisiert als ich ins Unternehmen kam. Es gab ein sehr starkes Abteilungsdenken, es gab Arbeiter und Angestellte. Alles war in Lagern verteilt. Und das musste ich zusammenführen. Für mich war es wichtig, alle an Projekten zu beteiligen.

**Wie haben Sie das gemacht?**

Ich habe damals manchmal für eine Stunde die Produktion einer ganzen Abteilung gestoppt, alle um einen Tisch versammelt und gemeinsam mit ihnen nach Lösungen gesucht. Mir war es wichtig, dass die Mitarbeiter sehen, dass jeder Einzelne mit dem Chef zusammen die Aufgaben diskutieren kann. Außerdem wollte ich, dass meine Mitarbeiter informiert sind und mir direkt haben, also aus erster Hand. Und nicht, dass ihnen irgendjemand etwas über mich erzählt. Auch heute noch sage ich ihnen: Wenn ein Mitarbeiter Gesprächsbedarf hat, steht ihm mein Tür immer offen.