

Carl Elsener, CEO Victorinox AG

«Das Messer ist unser Herzstück»

Kaum ein Schweizer und schon gar keine Touristin, die nicht im Besitz eines dieser kleinen Kultobjekte sind: eines Sackmessers von Victorinox, international bekannt als «Original Swiss Army Knife». Seine Wurzeln reichen bald 130 Jahre zurück ins schwyzerische Ibach. Carl Elsener, CEO des Familienunternehmens und Urenkel des Gründers, erklärt die Diversifikationsstrategie der letzten Jahre und was ihm langfristiges Denken bedeutet. **Interview: Daniela Baumann**

Herr Elsener, Victorinox verkauft so unterschiedliche Produkte wie Messer, Uhren, Gepäck, Kleider und Parfums. Wie kam es zu dieser Vielfalt?

Carl Elsener: Das Taschenmesser ist das Kernprodukt unserer Marke. Es macht zusammen mit den Haushalt- und Berufsmessern 55 Prozent des Umsatzes aus. Als jedoch in Asien immer mehr billige Kopien auf den Markt kamen, standen wir vor der Frage, wie wir mit der Produktion in der Schweiz auf dem Weltmarkt langfristig erfolgreich bleiben können. Wir gelangten zur Überzeugung, dass wir in die Marke investieren und nach Produkten Ausschau halten müssen, die sichtbarer sind als das im Hosensack versteckte Taschenmesser. Darüber hinaus zeigte uns das Ereignis vom 11. September 2001 die Gefahr der Abhängigkeit von nur einem Produkt auf. Wir erlitten damals praktisch über Nacht einen Umsatzeinbruch von 30 Prozent.

Was ist der gemeinsame Nenner der Victorinox-Produktpalette?

Die traditionellen Werte unserer Taschenmesser sollen auch für alle anderen Produkte gelten und Neuheiten inspirieren: ihre Qualität, ihre Funktio-

besondere der Bekleidungsbereich wächst momentan sehr stark, doch das Messer wird stets das Herzstück bleiben. Hier ist es unser primäres Ziel, die Arbeitsplätze langfristig in Ibach, wo die gesamte Messerwaren-Produktion angesiedelt ist, zu erhalten. Derzeit sind wir zufrieden, weil gut ausgelastet. Ein moderates Wachstum wird möglich sein, indem wir neue Märkte wie Russland, Indien, China und Südamerika erschliessen. In der Schweiz, im übrigen Europa und in Nordamerika sind die Märkte relativ gesättigt.

Steht der Produktionsstandort Schweiz zur Diskussion – gerade angesichts der starken Abhängigkeit Ihres Unternehmens vom Export und vom Tourismus?

Natürlich ist der starke Franken speziell für die in der Schweiz hergestellten Produkte – die Messer, die Uhren und die Düfte – eine Herausforderung. Doch ist das Taschenmesser so stark mit der Schweiz und Schweizer Werten verbunden, dass wir alles unternehmen, um die Produktion hier zu halten. Wir können uns nicht vorstellen, das Schweizer Taschenmesser ausserhalb der Schweiz zu produzieren.

Wie hat sich der Markt auf der Angebotsseite entwickelt? Sie erwähnten die Konkurrenz durch Billiganbieter.

Es gab vor allem in Deutschland schon sehr früh Nachahmer, kaum hatte mein Urgrossvater das Messer mit den aufklappbaren Klingen erfunden. So führte er bereits 1909 das noch heute verwendete Emblem mit dem Schild und dem Kreuz ein, um sich von der Konkurrenz zu unterscheiden. Es ist in 120 Ländern als unser Markenzeichen geschützt. Heute wird extrem viel kopiert, insbesondere in Asien, wenn auch zum Glück noch in deutlich schlechterer Qualität.

Wie gehen Sie gegen die Produktpiraterie vor?

Dank des Markenschutzes können wir den Missbrauch der Marke in Europa und Nordamerika re-

«Wir können uns nicht vorstellen, das Schweizer Taschenmesser ausserhalb der Schweiz zu produzieren.»

nalität, Innovationen sowie das nachhaltige, gleichbleibende Design. Eine weitere Gemeinsamkeit ist die Tatsache, dass unsere Produkte als nützliche Begleiter in alltäglichen Lebenssituationen wahrgenommen werden. Diese Idee, die im Slogan «Your Companion for Life» zum Ausdruck kommt, versuchen wir in allen Produktkategorien umzusetzen.

Wie gefragt sind die einzelnen Produkte und wo sehen Sie das grösste Potenzial?

Bei den Uhren, dem Gepäck und der Bekleidung haben wir das grösste Wachstumspotenzial. Ins-

lativ einfach stoppen. In Asien ist es schwieriger; dort erhoffen wir uns vom Freihandelsabkommen mit China Verbesserungen. Auch auf den Patentschutz können wir uns berufen. Grundsätzlich ist das Taschenmesser an sich aber nicht geschützt, wenn das Patent einmal abgelaufen ist. Wir schöpfen alle rechtlichen Möglichkeiten aus, arbeiten mit dem Zoll und der Polizei zusammen und lassen Kopien beschlagnahmen, wenn wir etwa an Messen darauf aufmerksam werden.

Was sind Ihre Prinzipien in der Unternehmensführung?

Für mich ist es zentral, Vorbild zu sein und die Werte, die mir wichtig sind, in der täglichen Arbeit vorzuleben. Die Mitarbeitenden müssen spüren, dass das Unternehmen nicht bloss Lippenbekenntnisse macht, sondern auch danach handelt. Zudem war schon meinem Vater, der wie kein anderer den Erfolg des Unternehmens prägte, eine langfristige Ausrichtung wichtig. Wir nehmen nie Dividenden aus der Firma, sondern reinvestieren den Gewinn im Unternehmen.

Wie äussern sich diese Werte in Ihrer Personalpolitik – für die Sie ja vor ein paar Jahren eine Auszeichnung erhielten?

Wir legen grossen Wert darauf, unsere Mitarbeitenden langfristig zu beschäftigen. Natürliche wirtschaftliche Schwankungen gleichen wir durch antizyklisches Handeln aus: Wenn wir gut ausgelastet sind, bilden wir bewusst Reserven – anstatt die Nachfrage im Markt weiter anzuhetzen. In schwierigen Zeiten dagegen investieren wir in die Marktbearbeitung, die Werbung, neue Produkte. So können wir den Personalbestand stabil halten. Nach dem 11. September 2001 war es nur deshalb möglich, niemanden aus wirtschaftlichen Gründen zu entlassen, weil wir über Reserven verfügten und viele Mitarbeitende hohe Ferienguthaben und Überstunden hatten. Darüber hinaus ist es uns ein Anliegen, Arbeitsplätze anzubieten, die für Menschen mit einer Einschränkung interessant sind.

Was tun Sie, um Ihre Mitarbeitenden ans Unternehmen zu binden?



Carl Elsener führt seit 2007 das Familienunternehmen Victorinox mit Sitz in Ibach (SZ). Sein Urgrossvater begann 1884 als Messerfabrikant und entwickelte das Taschenmesser. Er erhielt vom Bund den Zuschlag für die erstmalige Ausstattung der Armee mit Soldatenmessern. Heute beschäftigt das Unternehmen, das sich im Besitz zweier Stiftungen befindet, 1800 Mitarbeitende in elf Ländern. Über 90 Prozent der Produkte werden im Ausland oder an Touristen in der Schweiz verkauft.

Wenn eine Position vakant wird, versuchen wir immer zuerst, intern jemanden nachzuziehen – wenn nötig mit einer zusätzlichen Ausbildung. Vor etwa acht Jahren führten wir ausserdem Bewegungsübungen für alle Mitarbeitenden ein. Dies, weil die teils repetitiven Tätigkeiten gehäuft zu Verspannungen und Sehnscheiden-Entzündungen führten. Von dieser Massnahme waren anfangs nicht alle begeistert, doch gingen seither die Ausfallzeiten um fast 50 Prozent zurück. Ebenso ist uns wichtig, dass die Mitarbeitenden mit Problemen an ihre Vorgesetzten gelangen können. Auch mein Büro steht für alle jederzeit offen, wovon durchaus Gebrauch gemacht wird.

Können Sie auch in den ausländischen Produktionsstätten Ihrer Partnerfirmen für korrekte Arbeitsbedingungen bürgen?

Diese Frage stellt sich insbesondere beim Reisegepäck, das primär in Asien hergestellt wird. Wir kontrollieren so-

wohl die Produktqualität als auch die Arbeitsbedingungen einerseits selber vor Ort, andererseits arbeiten wir mit neutralen Auditoren zusammen. Nötigenfalls ziehen wir Konsequenzen und wechseln den Lieferanten. So geschehen in einem Fall, als ein Produktionspartner Personal beschäftigte, das gemäss unseren Normen zu jung war.

Welches sind Ihre nächsten Ziele mit Victorinox?

Wir wollen in den kommenden Jahren die bestehenden sechs Produktkategorien weltweit etablieren und auf eine stabile Basis stellen. Mit dem Aufbau weiterer eigener Verkaufsgeschäfte im Ausland, in denen wir das gesamte Sortiment anbieten, wollen wir die Marke Victorinox als Ganzes noch bekannter und erlebbarer machen und stärker positionieren. ■