

«Viele Mitarbeiter bleiben ein Leben lang bei uns»

Seit 125 Jahren produziert Victorinox erfolgreich Schweizer Armeemesser für die Welt. Nun spürt auch das Ibacher Unternehmen die Ausläufer einer wirtschaftlichen Kaltfront. Neben einem Nachfragerückgang aufgrund der weltweiten Rezession ist es wegen Swissmade-Etikettenschwindel unter Beschuss geraten. Doch für CEO Carl Elsener junior ist klar: Die Marke Victorinox soll weiter wachsen.

Interview: Sandra Olar

UZ: Herr Elsener, «Dienen kommt vor Verdienen» lautet Ihr Motto. Victorinox hat in den letzten 125 Jahren sehr gut verdient.

Was ist Ihr Erfolgsgeheimnis?

Carl Elsener: Ein Geheimnis haben wir nicht, aber ein einfaches Rezept: Wir setzen bei unseren Produkten auf Qualität, Funktionalität, Innovation und ein besonderes Design. Zudem haben wir in unserer Unternehmensphilosophie immer die Mitarbeiter, die Kunden und die Marke ins Zentrum gestellt. Nach dem zweiten Weltkrieg konnten wir grosse Stückzahlen des kleinen roten Messers aus der Schweiz an die PX Läden der US-Armee in Europa liefern. Die amerikanischen Soldaten nannten es kurzerhand «Swiss Army Knife». So begann der Siegeszug rund um den Erdball.

Ihr Produkt ist im Wesentlichen «nur» ein Messer. Verkaufen Sie es besonders geschickt?

Mein Urgrossvater und Victorinox-Gründer Karl Elsener hatte die Absicht, ein gutes und funktionelles Produkt herzustellen. Wer eines unserer Swiss Army Knives kauft, erwartet ein multifunktionelles und zuverlässiges Tool, mit dem man allerlei Probleme lösen kann. Es hat sogar schon Leben gerettet.

Wo diente das Swiss Army Knife als Lebensretter?

Einem Kind ist Anfang der 70er-Jahre auf einem Flug über dem Pazifik ein Bonbon im Hals stecken geblieben. Man versuchte mittels einer Sauerstoffmaske zu helfen, jedoch erfolglos. Glücklicherweise war ein Arzt unter den Passagieren, der mit einem Victorinox-Taschenmesser den rettenden Luftröhrenschnitt durchführen konnte. Das Kind überlebte, laut Zeitungsbericht sogar ohne nachträgliche Infektion.

Victorinox steht für Swissness. Nun hat Sie Thomas Minder wegen Etikettenschwindel eingeklagt. Sie verkaufen Ledertaschen aus China oder Reisegepäck aus Vietnam mit dem Schweizer Kreuz drauf.

Unser Emblem «Cross and Shield» ist als Marke in über 130 Ländern geschützt. In der

Schweiz gilt die Einschränkung, dass es nicht rot auf weissem Grund, wegen der Verwechslungsgefahr mit dem Roten Kreuz, und laut dem Wappenschutzgesetz nicht weiss auf rotem Grund verwendet werden darf. Da wir alle unsere Produkte – auch jene, die im Ausland produziert werden – korrekt mit «made in ...» bezeichnen, wurde die Klage von Herrn Minder in erster und zweiter Instanz abgewiesen.

Ihr Emblem sei irreführend, lautet der Vorwurf. Was entgegen Sie?

Wir selber haben unser Emblem, das wir seit 100 Jahren unverändert verwenden, immer als Marke betrachtet, vergleichbar mit dem Mercedes-Stern, der für ein Qualitätsauto steht. Die Swissness-Diskussion hat uns aufgeschreckt. Wir verstehen, dass unser Emblem, wenn es auf rotem Hintergrund steht, eine Verwandtschaft zum Schweizer Hoheitszeichen aufweist. Deshalb haben wir auch mit dem Institut für geistiges Eigentum (IGE) Kontakt aufgenommen, um nach konstruktiven Lösungen zu suchen. Auch wir begrüssen den besseren Schutz der Marke Schweiz und sind bereit, dafür Konzessionen einzugehen. Das IGE hat uns vorgeschlagen, auf Produkten, die wirtschaftlich in der Schweiz nicht hergestellt werden können, wie Bekleidung oder Reisegepäck, «Cross and Shield» auf Blau oder einer anderen Farbe, die nicht mit Rot verwechselbar ist, zu benützen.

Die jetzige Krise scheint an Geschwindigkeit und Ausmass alles Bisherige zu übertreffen. Besonders die Exportindustrie leidet. Wie steht es um Victorinox?

Das USA-Geschäft ist seit Ende Jahr stark rückläufig. Weniger dramatisch ist es in Europa und Deutschland. Zum Glück war zu Beginn des Nachfragerückgangs auch unser Lagerbestand tief. In Krisenzeiten wie jetzt, bauen wir den Lagerbestand auf. Unser Produkt ist dafür besonders geeignet: Es ist klein, nicht der Mode unterworfen und verdirbt nicht. Auch haben wir seit Mitte 2008 Personalstopp.

Sie setzen auf antizyklisches Verhalten und investieren in der Krise.

In der Hochkonjunktur bilden wir jeweils Reserven, um diese in der Rezession zu investieren. In guten Zeiten arbeiten wir viel Überzeit, weisen tiefe Lagerbestände auf und verzichten auf grosse Werbung. In der Rezession bauen wir Überzeit ab, das Lager auf und investieren in neue Produkte. In der Hochkonjunktur sind wir mit Innovationen eher zurückhaltend, damit wir die Nachfrage nicht überhitzen. In diesem Jahr haben wir aus Anlass unseres 125-Jahr-Jubiläums einige Neuheiten auf den Markt gebracht. Zudem eröffnen wir im Oktober in Genf den ersten Victorinox-Flagship-Store der Schweiz.

Mussten Sie auch Kurzarbeit einführen?

Anfang Jahr mussten wir in Porrentruy JU, wo

«WIR SIND EINE FAMILIE»

Kürzlich wurde Victorinox mit dem Fairnesspreis 2009 ausgezeichnet. Das Unternehmen wurde unter anderem für seine innovative und faire Personalpolitik gewürdigt. «Wir betrachten uns als eine grosse Familie», sagt Carl Elsener. Gerade in Krisenzeiten sei es wichtig, wenn Mitarbeiter in Entscheide einbezogen werden. «Wir pflegen deshalb eine Kultur des offenen Büros», so Elsener weiter. Über die Mitarbeiterkommission oder direkt können Mitarbeiter mit ihren Anliegen an den Geschäftsführer oder den Personalchef gelangen.

Auch betreibt der Messerhersteller eine aktive Sozialpolitik. So wurden die Sozialzulagen für Eltern beinahe verdoppelt. Sie erhalten statt der gesetzlichen Kinderzulage von 2400 Franken jährlich zusätzlich eine Familienzulage von 1400 Franken. Zudem stellt das Unternehmen ihren Mitarbeitenden Wohnungen zu einem günstigen Mietzins zur Verfügung. Auch betreibt Victorinox eine unternehmenseigene Angestelltenkasse, wo die Mitarbeiter in den Genuss eines Vorzugszinses kommen.



Bild: Manuel Jorquera

Victorinox-CEO Carl Elsener ist gegen Übertreibungen jeglicher Art: «Wir schauen bei Victorinox darauf, dass zwischen dem höchsten und tiefsten Salär nicht eine zu grosse Spanne liegt.»



Carl Elsener posiert anlässlich der Taschenmesserausstellung von Victorinox zum 125-Jahres-Jubiläum im Forum der Schweizer Geschichte in Schwyz. Die Ausstellung dauert noch bis Mitte Oktober.

Bilder: PHOTOPRESS/Urs Flueeler

unsere Swiss Army Uhren produziert werden, für drei Monate auf Kurzarbeit umstellen. Jetzt arbeiten wir wieder normal. Bei den Taschenmessern konnten wir die Produktion mit anderen Massnahmen halten. Wenn die zweite Jahreshälfte schlechter wird, könnte Kurzarbeit aber ein Thema werden.

Mussten Sie Personal entlassen?

In den vergangenen 80 Jahren haben wir noch nie jemanden aus wirtschaftlichen Gründen entlassen müssen. Auch jetzt setzen wir alles daran, die Arbeitsplätze der grossen Victorinox-Familie zu erhalten. Wir beschäftigen in der Schweiz 1200 Mitarbeitende.

Die «Abzocker»-Initiative von Thomas Minder verlangt mehr Mitsprache für Aktionäre von börsenkotierten Unternehmen. Insbesondere sollen diese bei der Entlohnung von Geschäftsleitung und VR mitreden dürfen. Auch sollen Abgangsschädigungen verboten werden. Unterstützen Sie diese Forderungen?

Wir sind gegen Übertreibungen jeder Art. Wir schauen bei Victorinox darauf, dass zwischen dem höchsten und tiefsten Salär nicht eine zu grosse Spanne liegt.

Soll man Topsaläre nach oben begrenzen?

Ich persönlich würde das begrüssen. So wie man Saläre nach unten begrenzt, ist auch eine obere Grenze wünschbar.

Kennt Victorinox ein Bonussystem bei den Managerlöhnen?

Seit 70 Jahren nehmen alle Mitarbeitenden am Geschäftserfolg teil. Wir bewerten die Leistung und das Verhalten. Unsere Philosophie lautet: Jeder verdient ein faires Grundsalar, besondere Leistungen müssen honoriert werden.

Sie halten Ihre Mitarbeitenden während der Arbeitszeit zu Gymnastikübungen an. Eine umsatzsteigernde Massnahme?

Wir haben in unserem Betrieb eine so genannte Balance-Time eingeführt, die den Ausgleich zwischen körperlicher und geistiger Arbeit

schaffen soll. Dreimal am Tag gibt es unter Anleitung des Abteilungsleiters Entspannungsübungen. Auch konnten wir die Ausfallzeiten dank der Einführung einer speziellen Bewegungstherapie um die Hälfte auf 28 000 Stunden jährlich senken. Viele Mitarbeiter litten aufgrund repetitiver Arbeiten unter Schmerzen in den Hand- und Schultergelenken. Mit der Einführung der Alexander-Technik sind diese Be-

EIN WELTKONZERN MIT TRADITION

Victorinox mit Sitz in Ibach (SZ) feiert in diesem Jahr das 125-jährige Bestehen und ist noch immer in der Hand der Familie Elsener. Der 51-jährige Carl Elsener junior führt das Familienunternehmen in vierter Generation. Er ist verheiratet und Vater von drei Kindern.



Karl Elsener gründete 1884 zusammen mit Victoria Elsener das Unternehmen.

Der grösste Messerhersteller Europas erwirtschaftet einen Jahresumsatz von 485 Millionen Franken und beschäftigt weltweit 1700 Personen, alleine in Ibach 900. Zudem beschäftigt das Unternehmen 300 Personen in der welschen Schweiz und weitere 500 in den ausländischen Niederlassungen in Brasilien, China, Hongkong, Japan, Mexiko, Polen und den USA.

Im Jahre 2005 übernahm Victorinox seinen grössten Konkurrenten, den Sackmesserhersteller Wenger SA in Delémont. Heute gehen bei Victorinox jährlich 26 Millionen Messer über den Ladentisch, dazu zählen neben den bekannten Taschenmessern auch Haushalts- und Berufsmesser. Auch im Sortiment sind Uhren, Bekleidung, Reisegepäck und Düfte. Das Familienunternehmen exportiert 80 Prozent seiner Produkte, von den 20 Prozent in der Schweiz

verkauften Produkte gehen weit über 50 Prozent über Touristen oder grosse Firmen ins Ausland.

Wichtige Abnehmer sind die Armeen weltweit. Gerade hat die Schweizer Armee für 1,38 Millionen Franken Armeemesser eingekauft. Daneben beliefert Victorinox auch die Streitkräfte von Australien, Dänemark, Deutschland, Holland, Norwegen, Südamerika und den USA.

SACKMESSER-GESCHICHTEN

MacGyver aus der gleichnamigen US-Fernsehserie der 80er-Jahre war stets mit einem Schweizer Armeemesser und einem Klebeband unterwegs. Dank diesen Utensilien meisterte der TV-Held etliche heikle Situationen.

Ebenso beliebt ist das Messer bei Piloten. So identifizierten die Russen nach dem Abschuss des amerikanischen U-2-Aufklärungsflugzeugs von Francis Gary Powers im Jahr 1960 seine geheimen und fremden Gerätschaften. Das damals geknipste Foto zeigt ein Swiss Army Knife mit dem Vermerk «CIA-Equipment».

Der Neuseeländer Chris Jamieson rettete im Jahr 1997 zwei Kinder vor dem Ertrinken. Er hatte beobachtet, wie ein Van von der Strasse abkam und im Awakino River versank. Geistesgegenwärtig stürzte er sich in den Fluss, um die fünfköpfige Familie zu retten. Zwei Kinder auf dem Rücksitz konnte er nur mit Hilfe eines Schweizer Taschenmessers aus den eingeklemmten Gurten befreien.

BESSERER SCHUTZ DER SWISSNESS

Die Herkunftsbezeichnung «Schweiz» und das Schweizerkreuz sollen besser geschützt werden. Das neue Markenschutzgesetz soll die Verwendung des Schweizerkreuzes lockern. So ist der Gebrauch heute nur bei Dienstleistungen zulässig, neu soll es auch bei Warenmarken verwendet werden dürfen, sofern es nicht irreführend oder unzutreffend ist. Der Bundesrat sieht vor, dass das Schweizer Wappen einen absoluten Schutz geniessen soll. Es darf nur vom Staat genutzt werden, davon ausgenommen wären jedoch Firmen wie Victorinox oder der TCS, die das Wappen seit Urzeiten verwenden.

Um mit der Herkunftsbezeichnung Schweiz werben zu können, soll bei Industrieprodukten der schweizerische Anteil der Herstellungskosten bei 60 Prozent liegen. Neu sollen auch Forschungs- und Entwicklungskosten mitberücksichtigt werden können. Das neue Markenschutzgesetz wird dem Parlament voraussichtlich Ende Jahr unterbreitet werden.



Zentrale und Produktion von Victorinox stehen in Ibach-Schwyz, im Herzen der Zentralschweiz.

Sie sind ein überzeugter Katholik. Sind christliche Unternehmer erfolgreicher als andere?

Das kann man so nicht sagen. Auch ein Unternehmer, der ethische Werte lebt, die nicht aus dem christlichen Glauben abgeleitet werden, kann erfolgreich sein. In der heutigen Zeit helfen ethische Grundwerte, um gestärkter und ruhiger durch die Krise zu gehen.

Sie führen das Unternehmen in vierter Generation. Wie unterscheidet sich Ihr Führungsstil im Vergleich zu jenem des Gründers?

Der Gründer hatte einen Handwerksbetrieb aufgebaut. Er war ein Pionier, indem er ein Produkt entwickelt hat, das der zündende Funke für alle weiteren Victorinox-Produkte war. Karl Elsener hatte die Vision, die Schweizer Armee mit diesen Messern auszurüsten. Unsere Vision ist es, eine authentische Weltmarke mit Qualitätsprodukten aufzubauen, die vom Schweizer Taschenmesser inspiriert sind.

schwerden deutlich zurückgegangen. Die Mitarbeiter haben gelernt, Körperhaltung und Arbeitstechnik zu verbessern.

Wie kann sich ein KMU eine solche Personalpolitik leisten?

Langfristig zahlt es sich aus, in weniger Ausfallstunden, sehr motivierten Mitarbeitern, die bereit sind überdurchschnittliche Leistung zu

erbringen und einer tiefen Fluktuationsrate. Ein durchschnittlicher Industriebetrieb weist eine jährliche Rate von 8 bis 12 Prozent aus. Bei uns beträgt sie weniger als zwei Prozent. Viele Mitarbeiter bleiben fast ein Leben lang bei uns, die Einarbeitungskosten sind folglich tief. Über 300 Personen arbeiten seit mindestens 25 Jahre bei uns, 90 feierten das 40-jährige, 35 sogar das 50-jährige Jubiläum.