

# «Man kennt sich, vertraut sich, hat Respekt füreinander, hilft sich»

## Interview mit Victorinox-Chef Carl Elsener

von Stefan Barmettler, Journalist für die «Handelszeitung»

*Carl Elsener ist seit 2007 Konzernchef der Victorinox und denkt nicht an die Pensionierung. Er ist Vorzeigeunternehmer. Nun wurde Carl Elsener vom «Handelszeitung»-Publikum zum zweiten Mal zum «Leader des Jahres» gewählt.*

\* \* \*

*Stefan Barmettler: Sie werden im nächsten Sommer 65 – und treten dann kürzer?*

*Carl Elsener: Ich bin seit 1978 im Unternehmen und trage seit 2007 die Verantwortung – und bin immer noch voll motiviert.*

*Das heisst: Carl Elsener bleibt bis 70?*

*Meine Arbeit erfüllt mich mit grosser Freude. Eine für Victorinox passende Nachfolgeregelung liegt mir aber sehr am Herzen. Um einen guten Übergang zu ermöglichen, bin ich gerne bereit, wenn es meine Gesundheit zulässt, über das Alter von 65 im Unternehmen mitzuwirken.*

*Das sind schlechte Zeichen für die nächste Generation, die vielleicht neue Ideen hat.*

*Diese Ideen bringt sie schon heute ein. Auch ich bin und bleibe am Ball, da werde ich von meiner Frau und meinen acht Geschwistern gepusht, da können Sie sicher sein.*

### Victorinox ein Familienunternehmen

*Aktuell sind zwei Generationen im Unternehmen, die vierte und fünfte. Wie halten Sie die Leute bei der Fahne?*

*In der vierten Generation sind wir elf Geschwister, vier Mädchen und sieben Buben, davon sind acht im Unternehmen, dazu noch drei Ehepartner, meine Frau zum Beispiel.*

*Und bei der fünften Generation?*

*Da sind acht Familienmitglieder dabei, sie sind zwischen 15 und 30 Jahre alt. Es ist unser Ziel, dass die Familie involviert bleibt. Es ist eine überaus motivierende Aufgabe, eine Schweizer Traditionsmarke in die ganze Welt zu tragen. Und die Familienmitglieder haben ihren Fähigkeiten ent-*



*Carl Elsener, CEO Victorinox, in der Produktionsstätte dieses Unternehmens in Ibach. (Bild KEYSTONE/Gaetan Bally)*

sprechend, die Möglichkeit sich ins Unternehmen einzubringen.

### Wer wo anpackt, entscheidet die Familie

*Wer entscheidet, wer in die Produktion kommt, wer ins Marketing, in die Produktentwicklung, in die Geschäftsleitung?*

*Wer wo anpackt, entscheidet die Familie und letztlich der Verwaltungsrat. Da spielen Stärken, Ausbildung, Interessen eine Rolle. Bisher ist uns das gut gelungen.*

*Und wenn ein Externer, eine Externe besser ist als ein Familienmitglied?*

*Dann würden wir die externe Lösung vorziehen. Aber bei einer ähnlichen Konstellation hat das Familienmitglied Vorrang.*

*Ihre drei Kinder sind auch bereit fürs Familienunternehmen?*

*Meine Frau und ich haben immer darauf geachtet, dass unsere Kinder eine gute Ausbildung geniessen. Es ist zweifellos so, dass es in der fünf-*

ten Generation Kandidatinnen und Kandidaten gibt, die Fähigkeiten haben, um bei Victorinox Verantwortung zu übernehmen.

*Ihr Sohn?*

*Carl* ist noch jung, hat eben den Bachelor an der *Jacobs University* in Bremen abgeschlossen und geht nächstes Jahr ins Militär. Für die Zeit dazwischen arbeitet er im Marketing bei uns. Er ist sehr motiviert, hat an der Schule als Bester abgeschlossen und bringt jenes Herzblut mit, das es braucht.

*Ihre zwei Töchter?*

Auch auf sie sind wir sehr stolz. *Johanna* war zehn Jahre in England, hat zwei Master abgeschlossen, einen in Business, einen in Engineering. Derzeit arbeitet sie bei einem Unternehmensberater in Zürich. Kürzlich ist sie zum ersten Mal Mutter geworden und wir zum ersten Mal Grosseltern. Auch bei ihr könnte ich mir vorstellen, dass sie irgendwann eine Funktion übernimmt. Die jüngere, *Marie-Louise*, hat in Pasadena in Kalifornien Design studiert, hat international gearbeitet, auch in China. Sie absolviert jetzt ein Praktikumsjahr bei uns, und zwar im *Customer Experience Team* im E-Commerce.

*Die junge Generation setzt auf Work-Life-Balance. Bei Ihnen auch?*

Diese nächste Generation macht es sehr gut, sie kann Gas geben und vergisst nicht, dazwischen eine Erholungsphase einzuschalten.

*Wie viele Stunden arbeitet der Chef?*

Je nachdem, es gibt Tage, da gehe ich zwischen 18 und 19 Uhr nach Hause, dann wieder zwischen 22 und 23 Uhr, wenn es etwas Dringendes zu erledigen gibt.

### **Gemeinsam durch gute und schlechte Zeiten**

*Ein alter Spruch lautet: Die erste Generation baut auf, die zweite verwaltet, die dritte studiert Kunstgeschichte, mit der vierten gehts bergab.*

Die vierte wären wir, nun sind wir schon bei der fünften Generation – und immer noch erfolgreich (lacht). Unsere Familie setzt sich weiterhin mit viel Kraft und Begeisterung für unsere Mitarbeitenden, unsere Kundschaft und unsere Marke ein. Wir haben diese Erfolgssäulen von unserem Vater übernommen, mit dem ich 34 Jahre im gleichen Büro arbeitete. Wenn wir das alles richtig hinkriegen, kann nicht viel schiefgehen.

*Sie sind ein Albtraum jedes Unternehmensberaters, weil bei der Familie nicht das Leistungsprimat im Zentrum steht.*

«Hire and fire» gibt es bei uns nicht. Wir sind heute ein grösserer mittelständischer Betrieb, aber es ist uns gelungen, auch hier am Hauptsitz, wo 950 Mitarbeitende arbeiten, die Atmosphäre eines Familienbetriebs zu erhalten. Man kennt sich, vertraut sich, hat Respekt füreinander, hilft sich. Wir wollen gemeinsam durch gute, aber auch schlechte Zeiten gehen. Das probieren wir mit der Familie vorzuleben.

*Sie haben manche Krise gemeistert, ohne Entlassungen?*

Die Firma wurde 1884 gegründet und hat einiges durchlebt, zwei Weltkriege, Ölkrisen, Rezessionen, 9/11. Damals ist der Taschenmesser-Umsatz um 30 Prozent eingebrochen und es ist uns mit gemeinsamen Anstrengungen gelungen, alle Arbeitsplätze zu erhalten. Das hat sehr stark zur Loyalität beigetragen.

*Eine Beratungsfirma würde Ihnen auch sagen, Sie könnten viel schneller wachsen, wenn Sie sich öffnen würden gegenüber dem Kapitalmarkt oder gegenüber Effizienzmassnahmen.*

Was die Produktion anbetrifft, liegt sie falsch. Wir haben im Betrieb sehr stark automatisiert und auf Effizienz gesetzt, da lassen wir uns vergleichen mit dem japanischen *Kaizen*-Effizienzprinzip.

*Mehr Wachstum?*

Ja, da hätten wir mehr und schneller zulegen können. Aber wir wollten nie auf Teufel komm raus wachsen, sondern es stand stets die Nachhaltigkeit im Vordergrund. Ja, es haben Dutzende Berater bei uns angeklopft, die uns Firmen anboten, Firmenteile oder Pläne für Digitalstrategien, für den Kauf von Gadgets. Wir haben stets Nein gesagt.

### **Nachhaltige Art zu wachsen**

*Jedes Unternehmen hat den Anspruch, zu wachsen und die Marke in die Welt zu tragen, vielleicht mit einem Börsengang, der neues Kapital bringt. Die Marke Victorinox hat viel mehr Potenzial.*

Es mag sein, dass wir mit einem aggressiveren Stil mehr Potenzial ausgeschöpft hätten, aber unsere nachhaltige Art zu wachsen, stimmt für unsere Familie.

*Die USA erobern?*

Die USA sind unser wichtigster Markt, aber klar liegt noch mehr drin. Wir haben in den USA schon einiges erlebt (lacht). Unser Vertriebspartner war eine börsenkotierte Firma, da prallten zwei Philosophien aufeinander – die aggressive börsenkotierte Firma aus New York und das nachhaltige Familienunternehmen aus dem Kanton Schwyz. Als es für uns nicht mehr stimmte, haben wir die Firma 2002 übernommen, von der Börse genommen und unser eigenes Management eingesetzt. Das hat vieles einfacher gemacht.

*Die Rechtshändler mit US-Anwälten sind geblieben.*

Viele Jahre. Es ging oft um Markenstreitereien, etwa um das *Swiss Army Knife*. Wir wollten die Marke *Swiss Army* schützen, stritten uns aber regelmässig mit unserem damaligen Schweizer Konkurrenten *Wenger*. Irgendwann haben wir entschieden, wir könnten miteinander kooperieren. Schliesslich haben wir von Victorinox und von *Wenger* gemeinsam eine Marke in den USA angemeldet; damit waren wir die ersten Firmen in den USA, die das taten. Doch der Streit ging weiter, einfach mit anderen Firmen. Ich war damals mehrmals in den USA vor Gericht. Schliesslich siegten wir und sicherten uns die Marke *Swiss Army*.

*Sie zahlen noch immer der Schweizer Armee Gebühren für die Markenrechte an Swiss Army?*

Ja, schon seit 2004. Dieser Vertrag läuft bis heute. Entsprechend zahlen wir jedes Jahr auf dem Uhren- und Parfum-Umsatz unter dem Label *Swiss Army* eine Lizenzgebühr.

*Wie viel kam da über die Jahre zusammen? Reichs für den Kauf eines Panzers?*

Nein, aber für ein paar Sturmgewehre schon (lacht).

### **Schaufenster mit unseren Produkten gestalten**

*Weshalb so zögerlich bei den Markenrechten?*

Die ersten hundert Jahre waren wir Produzent von Messern, da stand Markenführung nicht im Vordergrund. Wir haben einfach unsere Produktion der Nachfrage angepasst. Erst nach 9/11 haben wir angefangen, unsere Markenwelt stärker zu schützen. Einen ersten Schritt machten wir 1980, als mein Vater grosse Bedenken hatte wegen all den Kopien aus Asien, die uns den Markt streitig machten. Damals haben wir rechtlich die Zügel ein erstes Mal angezogen. Aber es gab noch einen zweiten Effekt.



(Bild zvg)

*Nämlich?*

Wir haben uns überlegt, wie wir die Marke stärken, und sind auf den Gedanken gekommen, die Schaufenster mit unseren Produkten zu gestalten. In der Vergangenheit lag unser Messer-Sortiment in Schubladen, doch mit Displays im Schaufenster stieg der Umsatz um einen Drittel.

*Sie haben später in andere Bereiche expandiert, Parfum, Outdoor, Kleider, Uhren, Koffer. Nach einer gezielten Strategie riecht das nicht.*

Mit unseren Erfolgen mit den Sackmessern tauchten Berater und Händler aus aller Welt bei uns auf und fragten, ob wir nicht andere Produkte unter dem Brand *Victorinox* anbieten könnten, mit demselben Produkteversprechen, mit derselben Qualität. So haben wir mittels Umfragen getestet, welche Zusatzprodukte wir verkaufen könnten.

Damals schwangen Outdoor-Produkte und Reiseartikel obenauf. Aber zuerst begannen wir mit Uhren, die erste Kollektion ging aus der Zusammenarbeit mit einem US-Vertriebspartner hervor. Heute machen wir mit den Taschenmessern 36 Prozent vom Umsatz, Küche und Schneiden 34 Prozent, mit Reisegepäck 17 Prozent, mit Uhren 10 Prozent und mit Parfum 3 Prozent.

*Ihr Ausflug in die Kleiderwelt misslang.*

Das kann man so sagen. Wir waren mit Herzblut dabei, irgendwann mussten wir aber eingestehen, dass das ein Murks wird und nicht richtig zu unserer Marke passt.

### **Als Unternehmer geht man Risiken ein**

*Ein Fehler?*

Als Unternehmer geht man Risiken ein. Sicher hätten wir früher reagieren müssen.

*Wie viel Geld haben Sie da verloren? Einen zweistelligen Millionenbetrag?*

Wir haben mehrere Millionen verloren, haben aber immer nur so viel Geld in die Hand genommen, wie wir selber gut verdauen konnten. Es war ein harter Tag, als ich in die USA flog und dem Team, das mit unglaublicher Passion jahrelang dabei war, das Ende mitteilen musste.

*Sie haben in den USA und in der Schweiz zugekauft, Epicurean und Zena.*

Mit Epicurean sind wir in den USA in den Bereichen Küche und Kochen noch stärker präsent.

*Epicurean produziert Schneidbretter aus Holz. Das ist nicht Premium und passt nicht zu Victorinox.*

Doch, das sind in den USA Qualitätsprodukte. Genau genommen sind die Bretter aus Papierverbundstoff. Und die Marke hat uns geholfen, uns im Fachhandel stärker zu etablieren.

*Zena produzierte Kartoffelschäler. Keine Dutzendware?*

Ein Kartoffelschäler aus China ist nicht Premium, jener von Zena aber schon, deshalb kostet er auch fünfmal mehr als jener aus China. Die Qualität ist besser, die Langlebigkeit ist grösser, dann bieten wir einen weltweiten Service. Der REX-Sparschäler ist top und auch eine Schweizer Ikone.

### **Ein Sackmesser ist ein analoges Produkt**

*Sie haben vor zehn Jahren ein Sackmesser mit USB-Stick lanciert, nachher ist wenig gekommen, das eine Verbindung zur Digitalwelt baut.*

Doch, wir haben noch einen MP3-Player in ein Sackmesser eingebaut, allerdings bald gemerkt, dass dieser Player besser in ein Handy passt. Heute ist für uns klar, dass ein Sackmesser ein analoges Produkt ist. Ein Victorinox-Sackmesser hält gut und gerne fünfzig Jahre. Wir kriegen sogar Taschenmesser zur Revision, die sind siebzig Jahre alt und wurden vielleicht vom Grossvater zur Firmung verschenkt. Es gibt also viele Kunden und Kundinnen, die eine emotionale Beziehung zum Messer haben. Für einen USB-Stick gilt das nicht.

*Ein Solarpanel auf der Sackmesserschale oder ein WLAN-Hotspot?*

Haben wir alles überlegt, aber vieles kann das Handy besser. Zudem ist die Technologie viel kurzlebiger als ein Sackmesser, dann gibts noch

das Thema Adaption an die verschiedenen Technologiestandards. Nein, wir bleiben analog. Dass das Taschenmesser auch so in einer digitalen Welt bestehen kann, sehe ich an den Verkaufszahlen und an der Beliebtheit unserer Schnitzkurse, die immer ausgebucht sind.

*Der Verkauf über den Online-Kanal?*

Auch damit haben wir relativ spät angefangen, ein paar Jahre vor Covid-19. Als die Pandemie ausbrach, waren wir bereit und wuchsen um 50 Prozent im Jahr. Heute sind es in den USA noch 20 Prozent, in Europa ist das Wachstum einstellig.

*Wie gross ist die Rücksendungsquote bei Victorinox? Bei Zalando liegt sie bei 50 Prozent.*

Bei uns liegen die Retouren zwischen 2 und 3 Prozent.

### **Christlicher Glaube ist für unsere Familie wichtig**

*In Ihren Büros und in der Produktion hängen Holzkreuze. Nicht aus der Zeit gefallen?*

Bei uns nicht. Der christliche Glaube ist für unsere Familie wichtig, er gibt uns Inspiration für unser Leben, für unsere Arbeit, aber wir sind natürlich offen und tolerant gegenüber anderen Kulturen und Religionen. Bei der Anstellung spielt der religiöse oder kulturelle Hintergrund überhaupt keine Rolle. Unsere Familie schöpft aber immer wieder Kraft und Halt im christlichen Glauben.

*Also kein Rosenkranz vor der VR-Sitzung?*

Nein (lacht). Ich rede ab und zu mit dem Herrgott und bitte ihn, dass er mir bei Entscheidungen hilft, damit wir richtige Lösungen finden.

*Sie kriegen eine Antwort von ihm?*

Nicht direkt, aber er gibt mir Kraft und erinnert mich an unsere Werte.

### **Ein Verkauf der Firma nicht möglich**

*Die Firma haben Sie 2000 in eine Stiftung eingebracht. Damit ist ein Kauf, auch eine Fusion, ausgeschlossen.*

Wir haben damals unsere Aktien ohne Entschädigung in die Stiftung eingebracht. Damit hat die Familie auch keine Möglichkeit, Dividende aus der Firma zu ziehen. Auch ein Verkauf ist nicht möglich und würde unseren Familienwerten widersprechen. Wir wollen vielmehr mit den Reserven sicherstellen, dass die Firma auch schlechtere Zeiten übersteht. Was nicht immer leicht ist.

*Sie konnten die Firma Wenger übernehmen, weil sie überschuldet war.*

Die Banken wurden nervös, als der Umsatz 2001 zusammenbrach und keine schnelle Erholung absehbar war. Unsere Übernahme in der Krise von 9/11 hat gezeigt, dass unser Weg richtig ist. Nie hat sich jemand aus der Firma bereichert. Mein Vater ist noch mit achtzig Jahren mit einem einfachen Velo jeden Tag ins Büro gefahren. Heute schaffen wir einen Umsatz von über 400 Millionen Franken.

*Und die Gewinnmarge?*

Veröffentlichen wir nicht.

**Mit dem Sackmesser  
stets ein Stück Schweiz dabei**

*Ihr Lohn? 400 000 Franken?*

Nicht ganz, es hat eine drei vorne. Nochmals: Maximieren ist nicht unser Ding. Wir machen das, was für uns stimmt. Das gilt für ganz viele Familienbetriebe in der Schweiz. Sie halten sich

zurück und denken langfristig an ihre Firma, ihre Mitarbeitenden. Und wir sind glücklich, wenn alle bei uns mit Passion dabei sind – und unsere Kundschaft stolz auf unsere Produkte ist. Kürzlich sagte eine Kundin am Fernsehen: Mit einem Sackmesser von Victorinox habe sie stets ein kleines Stück Schweiz dabei.

*Und wie läuft 2022?*

2020 tauchte der Umsatz um über 30 Prozent und wir schrieben rote Zahlen, 2021 brachte uns wieder ein starkes Wachstum und auch 2022 sind wir leicht im Plus. Das Ergebnis hat sich wieder deutlich verbessert. Wie hoch es wird, hängt vom Weihnachtsgeschäft ab. Gerade bei den Sackmessern sind die letzten Wochen sehr wichtig.

*Quelle: [https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/victorinox-chef-carl-elsener-verrat-im-interview-dass-er-ab-und-zu-mit-gott-spricht-557207?utm\\_medium=social&utm\\_source=linkedin&utm\\_campaign=article\\_traffic](https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/victorinox-chef-carl-elsener-verrat-im-interview-dass-er-ab-und-zu-mit-gott-spricht-557207?utm_medium=social&utm_source=linkedin&utm_campaign=article_traffic), 22. Dezember 2022*

*Nachdruck mit freundlicher Genehmigung des Verlags.*