

# «Wir denken in Generationen»

Die Fokussierung auf das Wesentliche, Beständigkeit und Zuverlässigkeit gehören zur DNA von Victorinox wie das ikonische Swiss Army Knife des Innerschweizer Traditionsunternehmens. Carl Elsener, der Victorinox in vierter Generation leitet, über Erfolgsfaktoren in Krisen, die zentralen Werte der Victorinox-Kultur, und warum er nach über 40 Jahren noch nicht ans Aufhören denkt.

Von Michael Bänziger und Walter Thomas Lutz



#### ZUR PERSON: CARL ELSENER

Carl Elsener ist CEO der Victorinox AG und Mitglied der Geschäftsleitung. Der Urenkel des Victorinox-Gründers hat sich von der Pike auf das Führungshandwerk im Schweizer Traditionsbetrieb erarbeitet und leitet das Familienunternehmen in der vierten Generation. Carl Elsener steht für menschliches, nachhaltiges und faires Unternehmertum und spielte eine wichtige Rolle bei der Transition des Unternehmens von einem Messerhersteller zu einer globalen Marke mit verschiedenen Produktkategorien.

**Herr Elsener, Ihr Urgrossvater Karl Elsener legte 1884 den Grundstein für Victorinox. Heute ist das 1897 entwickelte Swiss Army Knife weltweit Kult und Victorinox mit rund 45 000 produzierten Taschenmessern und 90 000 Berufs- und Küchenmessern pro Tag die grösste Messerschmiede Europas. Wie hat Victorinox das geschafft?**

Sicher spielen Qualität und Funktionalität eine wichtige Rolle. Unsere Taschenmesser sind aber mehr als nur nützliche Werkzeuge. Sie begleiten die Menschen im Alltag, sind aber auch dabei, wenn das Abenteuer lockt: bei Expeditionen im arktischen Eis des Nordpols, auf dem höchsten Gipfel der Erde, dem Mount Everest oder in den tropischen Urwäldern des Amazonas. Sogar im Weltall kommt es zum Einsatz als offizieller Ausrüstungsgegenstand der Astronauten der Space-Shuttle-Missionen. Millionen Menschen auf der ganzen Welt haben herausgefunden, dass das kleine rote Messer aus der Schweiz nahezu unbegrenzte Verwendungsmöglichkeiten hat. Es ist kompakt, praktisch, zuverlässig und passt in jeden Hosensack. Ein Begleiter fürs Leben. Ein Journalist hat einmal geschrieben: «A friend not just a knife.» Oder eine Touristin antwortete spontan in einem Interview: «A little bit of Switzerland with you forever.»

**Wie beschreiben Sie die Kultur von Victorinox und welche Werte leben Sie Ihren rund 2100 Mitarbeitenden vor?**

Die wichtigsten Werte, die die Unternehmenskultur von Victorinox und das Miteinander in der grossen Victorinox-Familie prägen, sind das Vermächtnis unseres Firmengründers Karl Elsener. Er hat nicht nur das legendäre Schweizer Taschenmesser entwickelt, er hat mit seiner Haltung auch die Werte geprägt, die bei Victorinox in den über 130 Jahren seit der Gründung über alle Generationen hinweg nachhaltig gelebt werden. Diese Werte sind Offenheit, gegenseitiges Vertrauen und Respekt, Dankbarkeit, Bescheidenheit, Mut und Verantwortung. Es ist uns ein Anliegen, diese Werte immer wieder ins Bewusstsein zu rufen und vor allem auch in der täglichen Arbeit vorzuleben.

## Creating Long-Term Value



Das Unternehmen, die Unternehmensleistungen auf den Punkt gebracht. Prägnant, relevant, glaubwürdig. Fokus auf das Wesentliche: Wie schafft das Unternehmen strategisch nachhaltig Werte für seine Stakeholder? Was prädestiniert das Unternehmen für die Zukunft – bei Kunden, in den Märkten, bei Mitarbeitenden, in der Gesellschaft?

Es ist eine gute Zeit für Substanz.

**hilda**  
DESIGN MATTERS

hilda *design matters* gehört zu den führenden Designagenturen für strategische Unternehmenskommunikation und dynamische Markenführung.  
Dynamic Branding / Corporate Communications / Financial Publications

### Victorinox setzt mehrheitlich auf Swiss Made – wie erleben Sie das aktuell in der Coronakrise?

Die Coronakrise ist auch für uns eine grosse Herausforderung. Durch den drastischen weltweiten Umsatzrückgang fehlt uns fast ein Drittel der Einnahmen. Wir haben eine überdurchschnittlich hohe Wertschöpfung in der Schweiz und beschäftigen hier über 1200 Mitarbeitende. Nur dank unserer Unternehmensstiftung und der Möglichkeit, Kurzarbeit zu leisten, konnten wir an unseren zwei Produktionsstandorten in der Schweiz einen Personalabbau verhindern. Unsere Geduld und unser Durchhaltevermögen bleiben voraussichtlich noch für längere Zeit auf dem Prüfstand.

### Nachdem Ihr komplettes Duty-free-Geschäft aufgrund neuer Regulierungen nach 9/11 weggebrochen war, hat sich Victorinox als äusserst krisenresistent bewiesen. Konnten Sie daraus Lehren ziehen, die Ihnen aktuell bei der Bewältigung der Coronakrise behilflich sind?

Jede Krise birgt auch Chancen, die es zu ergreifen gilt. Damals nach 9/11 sind über 30% von unserem Taschenmesserumsatz weggebrochen. Seither sind wir besser aufgestellt und das Produktportfolio breiter abgestützt. Das hat uns bisher auch in der Coronakrise geholfen. Während unser Reisegepäck und die Uhren eine grosse Umsatzeinbusse hinnehmen mussten, erfreuten sich vor allem unsere Haushaltsmesser einer starken Nachfrage.

Um eine Krise erfolgreich zu meistern, braucht es Reserven und eine hohe Liquidität. Spare in der Zeit, dann hast du in der Not! Wir alle sind von der Coronakrise überrascht worden. Um solches zu verhindern, benötigen Unternehmen ein besseres Risikomanagement sowie hohe Flexibilität und Agilität.

Innerhalb kurzer Zeit haben wir unseren Marketingplan und unsere Investitionen den neuen Gegebenheiten angepasst. Die Kommunikation richten wir zurzeit schwerpunktmässig auf die digitalen Kanäle aus. In den letzten Jahren haben wir unsere E-Commerce-Kanäle weiter auf- und ausgebaut. Dies war nun besonders während der Lockdowns und der damit einhergehenden Ladenschliessungen in vielen Ländern eine wichtige Stütze.

## E-Commerce war während der Lockdowns eine wichtige Stütze.

### Victorinox war immer Familienunternehmen: 90% der Firma sind im Besitz der Victorinox-Unternehmensstiftung, die restlichen 10% gehören der gemeinnützigen Carl und Elise Elsener-Gut Stiftung. Weshalb wurde diese Besitzstruktur gewählt?

Victorinox ist heute in der vierten Generation familiengeführt. Wir denken in Generationen und nicht in Quartalen. Unser Ziel ist es, auch der nächsten Generation ein gesundes Unternehmen zu übergeben. Für die Gründung der Unternehmensstiftung standen für uns drei Kriterien im Vordergrund. Unsere Familie wollte in der Verantwortung bleiben, wir wollten sicherstellen, dass die

erarbeiteten Reserven im Unternehmen bleiben, und wir wollten verhindern, dass die Victorinox AG später durch Erbteilungen finanziell geschwächt werden könnte. Unsere Familie hat so bewusst für immer auf Vermögenswerte und Erträge der Victorinox verzichtet im Interesse einer gesunden und nachhaltigen Entwicklung.

### Als nicht börsenkotiertes Familienunternehmen können Sie im Nachhaltigkeitsbereich Fortschritte erzielen, ohne dem Druck von Investoren ausgesetzt zu sein. Gibt es einen «internen» Geschäftsbericht? Welche Massnahmen stehen in nächster Zeit an?

Einen Geschäftsbericht erstellen wir nicht. Wir haben aber für uns eine Nachhaltigkeitsstrategie definiert. Sie basiert auf einer ausgeglichenen Balance zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen. Es braucht in der Wirtschaft einen neuen Ansatz. Weg vom reinen Wachstum und Profitdenken hin zu einem Nachhaltigkeitsansatz, der sich für die Wirtschaft, die Umwelt und die Gesellschaft positiv auswirkt.

Der verantwortungsvolle Umgang mit den natürlichen Ressourcen hatte für uns schon immer eine sehr hohe Priorität. Seit 40 Jahren setzen wir ein System ein, das uns erlaubt, die Firmengebäude und 120 Wohnungen mit der Produktionsabwärme zu beheizen. Für das Recyclen von jährlich rund 600 t Schleifschlamm haben wir ein eigenes Verfahren entwickelt. Die eingesetzten Fotovoltaikanlagen erlauben uns, jedes Jahr gegen 500 t CO<sub>2</sub> zu kompensieren. Momentan sind wir daran, an unseren Standorten Ladestationen für E-Autos zu installieren und Gebäudefassaden energetisch zu optimieren.

### Homeoffice gehört nicht erst seit der Coronapandemie zum Alltag bei Victorinox. Speziell ist, dass Heimarbeit auch für Industrieberufe möglich ist. Wie sieht das in der Praxis aus? Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeitenden dem Unternehmen auch zu Hause verbunden bleiben?

Ja, Homeoffice ist bei uns schon länger etabliert. Aktuell arbeiten im Bürobereich sogar gegen 300 Mitarbeitende von zu Hause aus. In der Produktion beschäftigen wir ca. 45 Heimarbeitende, die vor allem Taschenmesser montieren. Diese Mitarbeitenden sind fast alle aus der Umgebung und schon viele Jahre für uns tätig. Sie schätzen die Flexibilität dieser Arbeit.

Mit den Mitarbeitenden im Homeoffice pflegen wir den Kontakt über «Teams». Regelmässige Online-Meetings mit allen Mitarbeitenden der Arbeitsgruppen sowie der individuelle Austausch mit Führungskräften sind hilfreiche Massnahmen. Mit «Split-Office» in verschiedenen Teams kann zudem auch der regelmässige persönliche Kontakt aufrechterhalten werden. Seit der Coronakrise verschicken wir regelmässig einen CEO-Newsletter, der alle Mitarbeitenden regelmässig über das aktuelle Betriebsgeschehen informiert. Offenheit und Transparenz sind in der aktuellen Situation sehr wichtig.

## Es braucht in der Wirtschaft einen neuen Ansatz, der sich für die Wirtschaft, die Umwelt und Gesellschaft positiv auswirkt.

### Auch für ein Familienunternehmen ist ein gutes Vertrauensverhältnis mit allen Anspruchsgruppen wichtig. Wie schaffen Sie Transparenz im Austausch mit den verschiedenen Stakeholdern?

Auch hier spielen Offenheit, Anerkennung sowie gegenseitiges Vertrauen und Respekt eine entscheidende Rolle. Wir kommunizieren offen und ehrlich und bemühen uns um eine faire Partnerschaft. Das schätzen unsere Kunden und Lieferanten gleichermaßen. In beiden Gruppen erfreuen wir uns an Partnerschaften, die auf über 100 Jahre zurückgehen. In der Schweiz denken und handeln die Mehrheit der Unternehmen und insbesondere Familienunternehmen nach diesen Werten. Sie erkennen im Menschen die wichtigste Ressource für den Erfolg. Mitarbeitende werden gefordert und gefördert, damit sie ihre Stärken entfalten und ihre Arbeit motiviert und mit Herzblut verrichten können. Den positiven Einfluss auf das Betriebsklima und die Ausstrahlung unserer Marke dürfen wir immer wieder von Neuem erleben. Die Fluktuation ist mit ca. 3% gering und die durchschnittliche Firmenzugehörigkeit mit im Durchschnitt 20 Jahren recht hoch. Bisher konnten 151 Mitarbeitende ihr 40. Arbeitsjubiläum feiern und 49 Mitarbeitende haben sogar 50 Jahre bei uns gearbeitet.

### Sie arbeiten seit über 40 Jahren für Victorinox und werden in diesem Jahr 63. Welche Ziele verfolgen Sie für die nächsten Jahre beruflich und persönlich?

Ich denke noch nicht ans Aufhören, falls Sie das meinen. Meine Arbeit erfüllt mich mit grosser Freude, und es gibt noch viel zu tun. Eine für die 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. Ich bin auch offen, zusammen mit meiner Frau Neues zu wagen oder zu lernen. Vor Covid besuchten wir zusammen einen Tanzkurs und während der Sportferien entdeckten wir die Faszination des Schneeschuhlaufens. Sicher bleiben wir sehr aktiv und pflegen das Familienleben mit unseren drei Kindern.

**VIP-Lunch: «Wir denken in Generationen, nicht in Quartalen»**

Auf Einladung erfahren Sie am VIP-Lunch des 12. Geschäftsberichte-Symposiums vom 23. Juni 2021, welche Werte Carl Elsener seinen Mitarbeitenden vorlebt und wie sich die Stakeholder-Anforderungen rund um das Familienunternehmen in den letzten Jahren verändert haben.