

**Heinrich Villiger** ist Alleineigentümer der Villiger Söhne Holding AG und Bruder des ehemaligen Bundesrates Kaspar Villiger. Trotz seiner 85 Jahre gibt der Patron das Heft in der Firma noch nicht aus der Hand. Im Interview mit den SN spricht er über seinen Werdegang und über die Freuden und Leiden im Geschäft mit Zigarren und Zigarillos.

## «So, jetzt kommst du in die Firma!»

VON ZOLTAN TAMASSY

*Herr Villiger, wie andere Familienunternehmen kämpft auch Ihre Firma mit der Nachfolgeregelung.*

**Heinrich Villiger:** Die Firma unter allen meinen vier Kindern aufzuteilen, wäre problematisch. Unter Umständen gäbe es so in ein paar Jahrzehnten Dutzende Aktionäre, dann wäre das Unternehmen nicht mehr führbar. Aus diesem Grund will ich die Firma an einen einzigen Familienstamm weitergeben. Die zwei Kinder meiner ältesten Tochter haben mir signalisiert, in die Firma eintreten zu wollen. Die eine studiert Betriebswirtschaftslehre und arbeitet parallel zu 60 Prozent in unserer Marketingabteilung. Die andere hat ihr Betriebswirtschaftsstudium unterbrochen und gerade eine zweijährige Managementausbildung bei uns angefangen. Wir haben kürzlich zusammen die Produktionsanlagen unseres Partnerunternehmens in Santo Domingo in der Dominikanischen Republik besucht (zeigt ein Foto, links unten) und sind anschliessend zu unseren Geschäftsfreunden nach Kuba weitergereist.

*Also ist die Nachfolge geregelt?*

**Villiger:** Die Nachfolge ist geregelt, aber sie ist doch noch nicht ganz geregelt. Vorbedingung ist natürlich die Qualifikation. Es macht keinen Sinn, das Unternehmen in der Familie zu belassen, wenn es keine geeigneten Nachfolger gibt. Ich komme an eine Grenze, wo ich nicht weiss, wie lange ich noch arbeiten kann. Ich will sicher sein, dass meine Nachfolger qualifiziert sind. Da muss ich natürlich hart bleiben. Aber ich kann heute noch nicht beurteilen, ob meine Enkelinnen qualifiziert sind. Das geht nicht von einem Tag auf den anderen.

*Sie führen die Firma in dritter Generation, sind in einem wohlhabenden Haus aufgewachsen. Welche Vor- und Nachteile waren damit verbunden?*

**Villiger:** Das hatte auf jeden Fall den Vorteil, dass ich mir keine Gedanken machen musste, was ich machen sollte, als ich mit der Ausbildung fertig war. Es war zugleich aber auch ein Nachteil. Ich bin nicht gefragt worden, was ich machen will. Ich war das älteste Kind in der Familie. Es war selbstverständlich, dass ich in die Fussstapfen meiner Vorfahren trete.



Heinrich Villiger (rechts) und seine Enkeltochter Tilika Chamberlin (ganz links) besuchen die Zigarrenfabrik Abam, S.R.L. in Santo Domingo. Links von Heinrich Villiger steht José Matias Maragoto, Besitzer und Präsident der Zigarrenmanufaktur. Bild zvg

*Haben Sie den normalen Bildungsweg beschritten, oder waren Sie in Privatschulen?*

**Villiger:** Ich hatte eine normale Ausbildung. Sie hat aber dem entsprochen, was meine Familie für mich vorgesehen hatte. Im Kanton Aargau habe ich die Bezirksschule besucht. Dann war ich in Neuchâtel auf der Höheren Handelsschule, habe diese 1950 mit der Matura abgeschlossen. Mein Klassenlehrer hatte mir immer gesagt, es sei doch schade, dass ich jetzt in eine kleine «Stumpfenfabrik» eintrete. Er fand, ich hätte studieren sollen.

*Wurden Sie von Ihren Mitschülern anders behandelt, weil Sie ein Fabrikantensohn waren?*

**Villiger:** Nein. Ich hatte viele Mitschüler, die ebenfalls aus Unternehmerfamilien stammten. Es war eine bunt zusammengewürfelte Gesellschaft, ein breiter Querschnitt durch den schweizerischen Mittelstand. Alle hatten es anschliessend beruflich ziemlich weit gebracht.

*Und nach der Matura kam das Militär?*

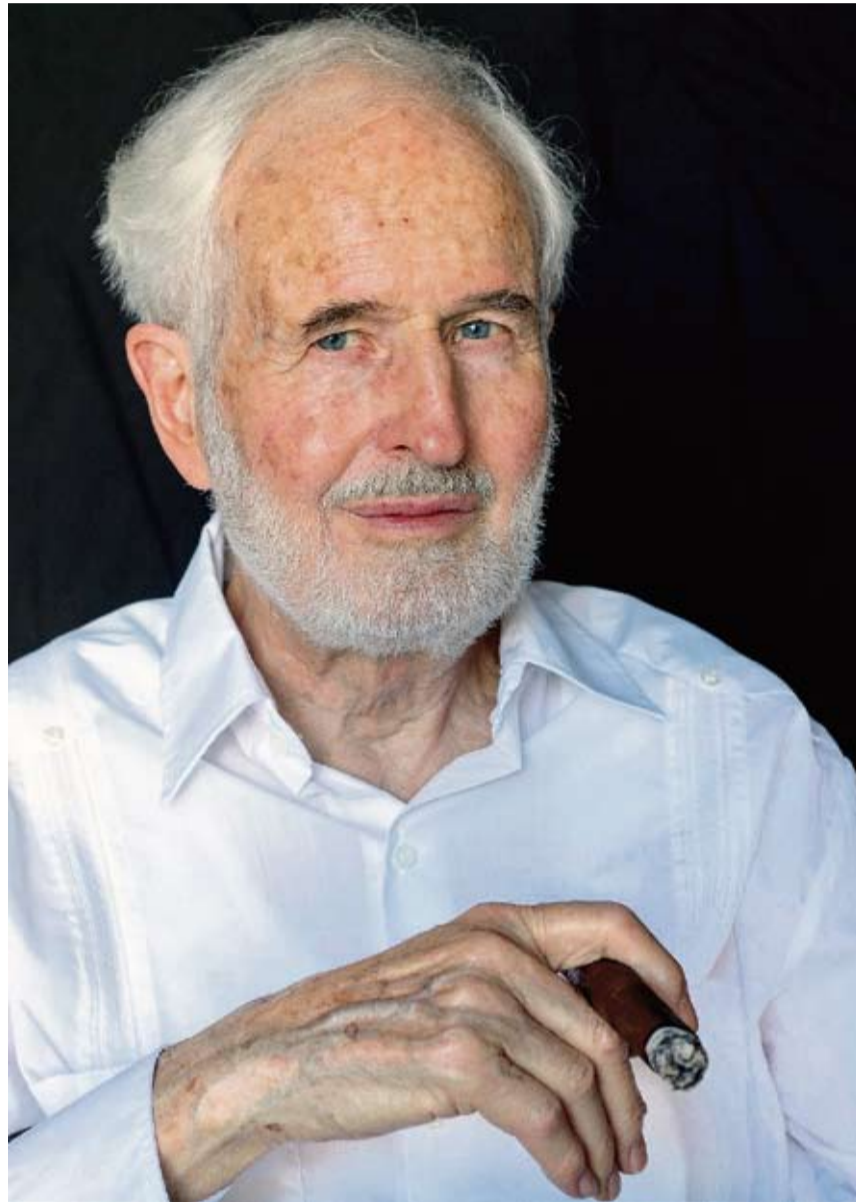
**Villiger:** Ich hatte bei der Aushebung alle sportlichen Tests bestanden. Bei den medizinischen Tests wurde hingegen ein Herzproblem festgestellt. Also wurde ich in den damaligen Hilfsdienst eingeteilt. Ich war Telefonist bei den Übermittlungstruppen. Da hatte ich den Vorteil, dass ich nicht draussen im Regenwetter rumspringen musste, ich war jeweils in einer Festung in der Telefonzentrale. Das bei der Aushebung festgestellte Herzproblem hat mir übrigens mein Leben lang nie Sorgen bereitet.

*Erzählen Sie von Ihrem Einstieg bei der Firma!*

**Villiger:** Als ich meine Matura gemacht hatte, sagte mir mein Vater: «So, jetzt kommst du in die Firma!» Da gab es keine Diskussion.

*Waren Sie wütend, dass Sie in die Firma eintreten mussten? Dass Sie nicht studieren durften?*

**Villiger:** Ich war immer gut in Deutsch. Von daher wäre es nahe liegend gewesen, Germanistik zu studieren, also das zu machen, was mir lag. Aber wie gesagt, die Frage hatte sich nie für mich gestellt. Wenn ich gemacht hätte, was ich gewollt hätte, wäre ich vielleicht enterbt worden. Ich habe diesen Weg aber nie bereut.



Heinrich Villiger leitet auch mit 85 Jahren sein Familienunternehmen. Bild zvg

*Wieso?*

**Villiger:** Die ersten eineinhalb Jahre war ich unterwegs. Ich musste die Tabakherkunftsländer kennenlernen, die USA und Lateinamerika. Ich habe in den Staaten als Praktikant die ganze Tabakernte mitgemacht, die ganzen Auktionen, von den Südstaaten bis in den Norden. Anschliessend war ich in Kuba, Brasilien und Santo Domingo. Den richtigen Tabak einzukaufen, ist das Wichtigste in diesem Geschäft. Erst dann kommen die Fabrikation, der Vertrieb und die Administration. Später konnte ich auch die Phase des Umstiegs von der Fabrikation in Handarbeit auf die Vollmechanisierung miterleben und mitgestalten. Das alles hat mich von Anfang an fasziniert, es ist ein interessantes Geschäft.

*Irgendwann trat auch Ihr Bruder Kaspar, der später Bundesrat wurde, in die Firma ein.*

**Villiger:** Kaspar hatte zunächst Maschineningenieur studiert. Als unser Vater 1966 starb, ist mein Bruder auch in das Unternehmen eingetreten. Wir haben uns die Arbeit geteilt, er betreute die Schweiz und ich die deutsche Tochtergesellschaft in Waldshut-Tiengen, die bereits seit 1910 besteht. Mein Bruder ist dann sukzessive in die Politik reingetratscht. Als er zum Bundesrat gewählt wurde, habe ich seine Anteile übernommen, und seit da führe ich die Firma alleine. Das ist eine herausfordernde Aufgabe in einer Welt, in der das Rauchen nicht gerade beliebt ist. Wir haben laufend mehr gesetzliche Einschränkungen, wir haben Rauchverbote hier, Vorgaben da. Ich habe noch die Zeiten erlebt, als die Swissair in der ersten Klasse nach dem Essen eine Havanna offerierte!

*Die Weltgesundheitsorganisation WHO macht diesbezüglich besonderen Druck.*

**Villiger:** Die WHO will die Welt bis 2040 tabakfrei machen, die Tabakindus-

trie eliminieren. Das ist illusorisch. Es gibt zum Beispiel weltweit rund 30 Millionen Tabakbauern. Die Tabakproduktion erbringt pro Hektar einen höheren Erlös als der Anbau von Mais, Getreide oder Kartoffeln. Die WHO kann schon sagen, die internationale Tabakindustrie solle eliminiert werden. Die Gesundheitsorganisation sollte den zumeist kleinen Tabakbauern aber auch sagen, was sie statt Tabak anpflanzen sollen.

*Auch mit der Schweizer Lungenliga fechten Sie manchen Strauss aus.*

**Villiger:** Ich gebe ein Beispiel. Die WHO argumentiert mit Millionen von Rauchertoten. Das sind erschreckende Zahlen, die man nicht einfach bestreiten kann. Aber nicht jeder Mensch, der raucht, stirbt am Rauchen. Jeder übermässige Konsum, auch Essen und Trinken, ist der Gesundheit abträglich. Jeder Mensch muss selber wissen, was er sich zumuten kann und darf. Ich habe einmal an einer «Arena»-Sendung im Schweizer Fernsehen, an der es um Rauchverbote ging, gesagt, dass diese WHO-Zahlen nicht nachprüfbar sind. Pro Aere, eine Unterorganisation der Lungenliga, hat mich daraufhin eingeklagt, ich solle diese Behauptung zurücknehmen und das in drei Tageszeitungen veröffentlichen. Der zuständige Friedensrichter der Stadt Zürich hat aber entschieden, dass die Bundesverfassung jedem Bürger die freie Meinungsäusserung gestattet. Pro Aere hat das Verfahren nicht weitergezogen.

*Jenseits des Drucks von Gesetzgeber und Gesundheitsorganisationen hat das Zigarrenrauchen aber auch ein Imageproblem. Seien wir doch ehrlich: Zigarren sind out.*

**Villiger:** Falls Sie mit einer dicken Zigarre durch die Strassen gehen, fragen sich schon vielleicht einige Leute, ob Sie im letzten Jahrtausend stehen geblieben sind. Aber unsere «schlanken Krümmen» und die kleinen Zigarillos haben kein Imageproblem. Sie werden ja auch nicht den ganzen Tag Kette geraucht.

*Ist das auch an den Umsatzzahlen abzulesen?*

**Villiger:** Wir haben uns in den letzten Jahren sehr stark auf die Zigarillo-Produktion konzentriert. Das ist vor allem in den EU-Ländern ein Massengeschäft. Und wir haben die Distribution auf die Grossverteiler ausgeweitet. In diesem Bereich sind wir sehr leistungsfähig und gewachsen. Heute sind Zigarillos unser Brot-und-Butter-Geschäft, sie machen rund 80 Prozent unseres Umsatzes aus. Unser grösster Markt ist die EU.

*Welches ist das grösste Risiko dieses Kerngeschäfts?*

**Villiger:** Die Besteuerung. Zigaretten kosten von der Produktion her fast nichts. Bei Zigarillos wird dagegen ein Tabakblatt ausgestanzt und um den Tabak gewickelt, die Verpackung ist aufwendiger und so weiter. Folglich ist bei Zigaretten die Belastungsfähigkeit mit Tabaksteuern sehr viel höher als bei Zigarillos. Noch ist die Besteuerung aber von Land zu Land unterschiedlich. In einigen wenigen Ländern sind Zigarillos heute sogar günstiger zu kaufen als Zigaretten. Wird jedoch die Steuer-schraube zu stark angezogen, wie in Irland und Grossbritannien, schrumpft der Absatz zusammen.

*Kommt Massenproduktion auch für Zigarren in Frage?*

**Villiger:** Hier gibt es zwei unterschiedliche Marktsegmente: die maschinen-gerollte preiswerte Zigarre und die sehr viel teurere handgerollte Premium-Zigarre. Die Ersteren produzieren wir in der Schweiz und in Deutschland, die Letzteren importieren wir aus Zentralamerika und aus karibischen Ländern, wo die Lohnkosten wesentlich geringer sind. Handgerollte Zigarren sind in Europa nicht kalkulierbar und werden hier schon längst nicht mehr fabriziert.

*Wie viel rauchen Sie pro Tag?*

**Villiger:** Früher waren es zwischen fünf und sieben Zigarren, heute sind es noch zwei oder drei. Nikotin wirkt bekanntlich gefässverengend, wir alle wissen, dass Rauchen nicht gesund ist. Auch wenn man jung ist, sollte man nicht zu viel rauchen, und wenn man alt ist – ich werde dieses Jahr 85 –, sollte man erst recht etwas zurückstecken. Bei Zigarren und Zigarillos empfiehlt es sich, nur die ersten zwei Drittel der Länge zu rauchen, denn im letzten Drittel sammeln sich die Schadstoffe.

*Nehmen Sie eigentlich Lungenzüge?*

**Villiger:** Man sollte grundsätzlich keine Lungenzüge machen. In der Lunge bleiben Teile der Teerstoffe zurück, das ist die Gefährlichkeit des Rauchens. Aber der Zigarrenraucher inhaliert ja nicht, weil der Rauch im Hals kratzen würde. Das liegt daran, dass die chemische Zusammensetzung des Rauchs von Zigarren anders als jene von Zigaretten ist. Das ist der Vorteil des Zigarrenrauchens: Man kann geniessen und einen Nikotinkick kriegen, ohne dass man den Rauch in die Lunge ziehen muss.

«Zigarillos sind unser Brot-und-Butter-Geschäft.»