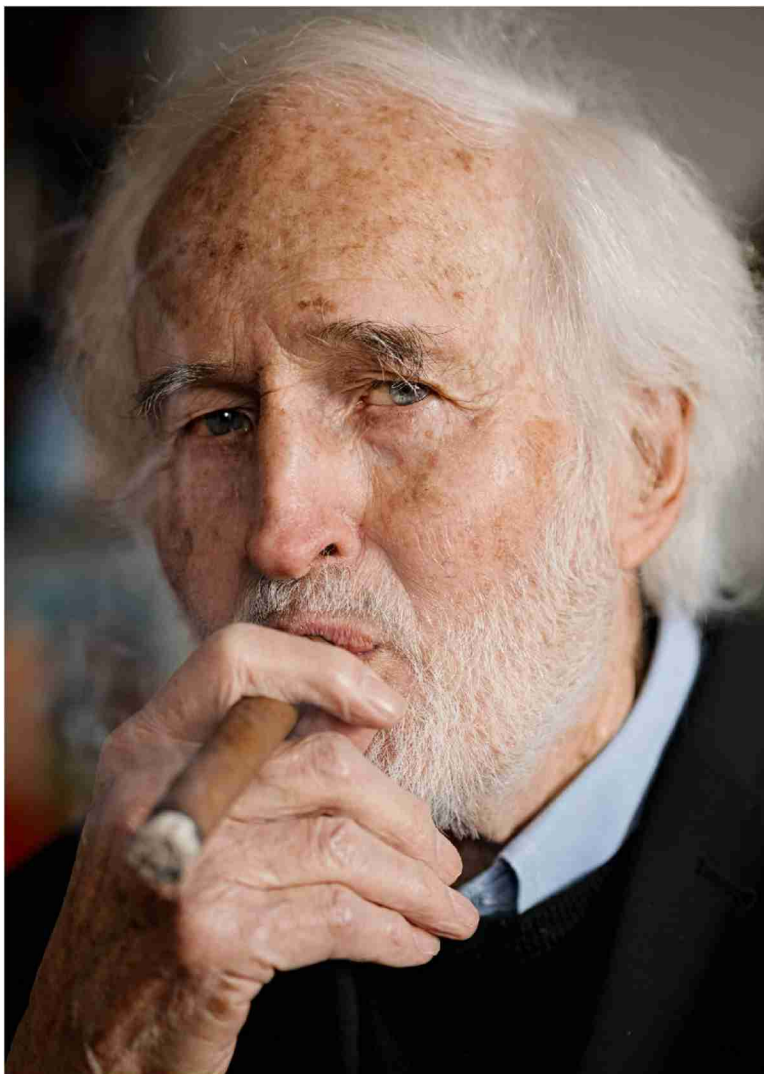


HEINRICH VILLIGER

## «Der Kunde zahlt, ohne zu mucken»

Mit 93 Jahren ist er der dienstälteste CEO der Schweiz. Er erklärt, weshalb sich die Preise für Cohibas verdoppelt haben und warum er nicht abtreten will.



INTERVIEW: CARMEN SCHIRM-GASSER  
FOTOS: SERGE HÖLTSCI

**H**einrich Villiger führt seit rund sieben Jahrzehnten den gleichnamigen Zigarrenkonzern mit Hauptsitz in Pfeffikon LU. Mit seinen 93 Jahren bewegt er sich nur langsam und etwas unsicher. Sein Körper sei wackelig, meint er. Er müsse ein Hörgerät verwenden, habe einen Herzschrittmacher, doch sein Kopf funktioniere nach wie vor gut. Eine Aussage, die sich während des Gesprächs bestätigen soll. Er nimmt kein Blatt vor den Mund, sagt, was er denkt, schätzt tüchtige Mitarbeitende, agiert langfristig. Villiger, ganz Patron. Und irgendwie wirkt er aus der Zeit gefallen. Er besitzt kein Handy, keinen Computer. Die E-Mails, die er erhält, druckt ihm seine Sekretärin aus. Er beantwortet diese abends auf seiner elektrischen IBM-Schreibmaschine mit Korrekturband.

Seit der Corona-Zeit leitet er das Unternehmen von zu Hause aus. Homeoffice sei nicht das Gelbe vom Ei, wird er später sagen. Ihm fehle der Kontakt mit den Mitarbeitenden. Aber es habe eben auch Vorteile. Jeden Abend bringt ihm ein Mitarbeiter die Post. Bis spätestens Mitternacht arbeitet er sich durch den Stapel («Ich bin ein Nachtarbeiter»), den sein Mitarbeiter am nächsten Morgen vor der Haustür abholt. Papierloses Büro? Unsinn.

### Herr Villiger, wie wird man 93?

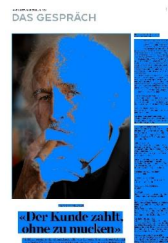
Das verdanke ich wohl meiner Veranlagung. Es ist ein Geschenk, über neunzig Jahre alt zu werden, und kein Verdienst, den ich mir zuschreiben kann. Alle meine Klassenkameraden sind bereits gestorben.

### Wie alt möchten Sie werden?

Solange ich gesund bleibe, möchte ich weiter leben und weiter arbeiten.

### Was denken Sie, kommt nach dem Tod?

Ich mache mir keine Gedanken darüber. Mit dem Tod geht ein schöner Film zu Ende. Ich glaube nicht, dass es danach weitergeht.



## Hatten Sie ein schönes Leben?

Wenn ich sehe, was Menschen im Allgemeinen durchmachen müssen, habe ich unglaublich viel Glück gehabt. Ich musste mir nie Sorgen machen, bin im Wohlstand aufgewachsen. Das habe ich meinen Vorfahren zu verdanken, die alle schwer gearbeitet haben.

## Leben Sie gesund?

Ich habe mein Leben lang geraucht, ich trinke Wein und Bier. Sie kennen den Spruch: Alkohol und Nikotin rafften die halbe Menschheit hin. Aber ohne Alkohol und Rauch stirbt die andere Hälfte auch. (lacht) Nein, im Ernst. Es geht im Leben stets darum, alles in Massen zu tun.

## Mass halten ist ein gutes Sprichwort.

### Wie viele Zigarren rauchen Sie am Tag?

Früher habe ich viel mehr geraucht, vielleicht zehn Zigarren am Tag. Aus gesundheitlichen Gründen habe ich jetzt auf drei Zigarren reduziert.

### Rauchen Ihre Frau, Ihre Kinder?

Nein, niemand.

### Dürfen Sie zu Hause rauchen?

Ja. Meine Frau stammt ja so wie ich aus einer Zigarrenherstellerfamilie.

### Wie lange sind Sie verheiratet?

65 Jahre.

### Glücklich?

Meine Frau und ich mögen uns nach wie vor sehr. Wir haben uns gegenseitig abgeschliffen.

### Kommen wir zum Geschäft.

### Sie führen das Unternehmen mit 93 Jahren noch immer selbst. Können Sie nicht abgeben?

Meine Frau sagt immer wieder zu mir, ich solle aufhören. Die Leute meinen, der Villiger ist gestört, der kann nicht loslassen. Ich kann schon loslassen, aber dann brauche ich wieder einen CEO.

### Was haben Sie gegen CEO?

Ich habe bereits einige Erfahrungen mit verschiedenen CEO gemacht. Aber das ging nicht gut. Meine Frau meint, das liege daran, dass ich immer recht haben will. Es tut mir leid, aber so ist es, ich habe meistens recht. Mehr als siebzig Jahre Branchenerfahrung ist nicht Rechthaberei.

## Wie managen Sie das Tagesgeschäft?

Ich habe vier Geschäftsführer für die laufenden Geschäfte. Einer hat den Vorsitz, je einer ist zuständig für den Verkauf, die Technik, die Administration und den Tabak. Da brauche ich keinen CEO.

### Fähiges Kader statt eines CEO?

Der Erfolg eines Unternehmens hängt einzig von den Mitarbeitenden ab. Wenn man kein gutes Team hat, hat man keinen Erfolg.

### Wie erkennen Sie gute Mitarbeitende?

Die Zeugnisse von Mitarbeitenden sind immer gut. Ich habe noch nie einen Bewerber mit einem schlechten Zeugnis gesehen. Es ist daher das Bauchgefühl, das bei einem Bewerber stimmen muss.

### Konnten Sie keines Ihrer vier Kinder dafür begeistern, Ihr Nachfolger, Ihre Nachfolgerin zu werden?

Ich wurde von Kind an dazu erzogen, das Unternehmen meines Vaters zu übernehmen. Mein Vater hatte die Nachfolge von seinem Vater übernommen. Meine Frau und ich waren der Meinung, unsere Kinder sollen das tun, was ihnen Spass macht. Wir wollten sie nicht in eine Karriere drängen, die sie nicht möchten. Meine Kinder sind intelligent, haben studiert. Aber sie haben keine Beziehung zum Tabak, der ein landwirtschaftliches Produkt ist, das letztlich verbrannt wird.

### Sind Sie enttäuscht darüber?

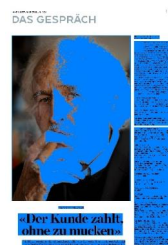
Es ist nicht einfach für mich.

### Was, wenn es Sie nicht mehr gibt?

Ich habe vorgesorgt. Das Unternehmen bleibt zumindest in der nächsten Generation noch in der Familie. Ich habe mit meinen Familienmitgliedern einen Aktionärsbindungsvertrag aufgesetzt, den alle unterschrieben haben. Ob der Vertrag hält, weiss ich nicht. Ein Vertrag hält ja immer so lange, wie das die Vertragsteilnehmenden wollen. Es ist wie bei einem Ehevertrag. Wenn die Frau nicht mehr will, nützt auch der Ehevertrag nichts.

### Wie läuft das Zigarrengeschäft?

Das Geschäft mit handgemachten Zigarren wächst, speziell die Verkäufe von Havanna-Zigarren. Die Havanna-Zigarre ist ja die Topzigarre schlechthin. Die Konsumenten und Konsumentinnen haben verinnerlicht, dass die besten Zigarren aus Kuba stammen. Dieses positive Image der Kubaner hat der Branche sehr geholfen.

**Was heisst das in harten Zahlen?**

Wir veröffentlichen ja keine Zahlen, aber ich gebe Ihnen ein Beispiel. Die Preise für die kubanische Prestigemarke Cohiba haben sich vor etwa einem Jahr verdoppelt. Die Kunden und Kundinnen bezahlen den Preisaufschlag, ohne zu murren.

**Habe ich das richtig verstanden?****Verdoppelt?**

Genau. Eine Cohiba kostete früher 15 Franken, heute das Doppelte.

**Aus welchem Grund?**

Es wurde einfach festgelegt. Bei Villiger können wir die Preise der kubanischen Zigarren ja nicht mitbestimmen. Wir kaufen das fertige Produkt und verkaufen es weiter. Wir sind an einem Joint Venture mit dem kubanischen Staat beteiligt. Dadurch sind wir exklusiver Importeur von Havanna-Zigarren für die Schweiz, Deutschland, Österreich und Polen. Vor etwa einem Jahr haben neue Partner dieses Joint Ventures am grünen Tisch entschieden, die Richtpreise für Havanna-Zigarren den Preisen in Hongkong anzupassen. In Hongkong sind die weltweit höchsten Preise. Im Joint Venture sagte man, wenn der Kunde in Hongkong bereit ist, 24 Dollar zu zahlen, soll das auch der Kunde in Zürich zahlen.

**Sind die Umsätze daraufhin eingebrochen?**

Es gab keinen Einbruch. Wenn ein Produkt einen Namen hat, kann man dafür verlangen, was man will. Der Konsument zahlt diese Preissteigerung, ohne zu murren. Ich muss jedoch sagen, dass ich diesen Entscheid nicht gewagt hätte.

**Haben Sie die Preise Ihrer Villiger-Zigarren ebenfalls verdoppelt?**

Wir können uns das nicht erlauben. Auch wenn das Geschäft gut läuft. Wir schütteln unsere Preise nicht aus dem Ärmel. Diese sind kalkuliert und beruhen auf den effektiven Gestehungskosten.

**Was wäre Villiger aktuell wert?**

Ich habe nie nachgerechnet. Ich möchte das Unternehmen ja nicht verkaufen. Was soll ich mit dem Geld? Ich weiss natürlich nicht, was meine Nachkommen machen werden. Aber dann lebe ich eh nicht mehr.

**Was war rückblickend gesehen Ihr grösster Erfolg?**

Als ich anfang, gab es etwa fünfzig Stumpenfabriken

in der Schweiz. Heute gibt es neben Villiger nur noch die Fabbrica Tabacchi in Brissago. Wir haben nicht nur überlebt und internationalisiert, mir war es auch wichtig, das Stumpen-Image von Villiger abzulegen und die Zigarre zu etablieren. Der Schritt vom Stumpen ins Luxussegment ist uns gelungen. Unser Hauptgeschäft heute sind Zigarillos und Handmade-Zigarren. Mit einer Zigarre, die 15 Franken kostet, verdient man viel mehr als mit einem Zigarillo von 15 Rappen.

**Sie produzieren in Indonesien und Brasilien.****2021 haben Sie eine weitere Zigarrenfabrik in Nicaragua gebaut. Weshalb?**

Der weltweit beste Tabak stammt aus Kuba, gefolgt von Nicaragua und der Dominikanischen Republik. In Nicaragua ist mir ein Konkurrent durch die Lappen gegangen, den ich hätte kaufen können. Dann bauen wir eben unsere eigene Fabrik, habe ich entschieden. Rund hundert Mitarbeitende produzieren dort seither Zigarren.

**Rauchen stand einst für Coolness, heute für Gesundheitsschäden. Wie gehen Sie mit dieser Entwicklung um?**

Wir stehen unter dem Beschuss der Gesundheitsbehörden und der Gesundheitsfanatiker. Für die Gesundheitsfanatiker ist es egal, ob das Zigaretten oder Zigarren sind.

**Sowohl das eine als auch das andere ist schädlich ...**

Es gibt einen Unterschied zwischen Zigarren und Zigaretten. Die Zigarre hat aufgrund ihrer Länge eine Eigenfilterwirkung. Zudem ist es immer eine Frage, ob inhaliert wird oder nicht.

**Führen all die Warnungen auf den Packungen nicht zu Umsatzeinbrüchen?**

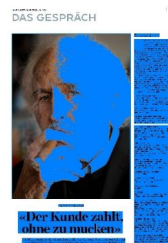
Nein. Wenn jemand rauchen will, raucht er. Es ist die freie Entscheidung eines Menschen.

**Ist Ihnen schon passiert, dass jemand sagte, Zigarrenrauch stinke?**

Man muss respektieren, wenn das jemand nicht mag. Ich frage die Leute, ob es sie stört, wenn ich eine Zigarre rauche. Wenn ja, rauche ich nicht.

**Rückblickend gesehen: Was ist der grösste Luxus, den Sie sich geleistet haben?**

Ich hatte immer Freude an schnellen Autos. Ich habe unten angefangen, mit einem kleinen Alfa Romeo. Dann bin ich die Treppe hoch. Viele Jahre lang hatte ich einen Ferrari Boxer. Ich habe alle meine



Geschäftsreisen mit dem Ferrari gemacht. Ich war damals viel für den Tabakeinkauf unterwegs, kaufte in Süditalien Deckblätter. Ich fuhr in der Früh los, am Abend war ich in Salerno. Damals konnte man noch fahren, wie man wollte. Eines Tages verkaufte ich den Ferrari. Heute fahre ich eine brave Limousine.

**Sie fahren noch selbst mit dem Auto?**

Meine Frau will mich nicht mehr fahren lassen. Ich kann mich diesem Wunsch fügen.

**Worauf müssen Sie im Alter sonst noch verzichten?**

Meine Frau lässt mich nicht mehr fliegen. Die langen Gänge, das Warten, das Rauf und Runter, das schaffe ich nicht mehr. Zudem kann ich nicht mehr auf die Jagd gehen. Ich habe einen Herzschrittmacher auf der rechten Seite eingesetzt bekommen. Der Rückstoss bei einem Schuss würde vermutlich den Herzschrittmacher zertrümmern.

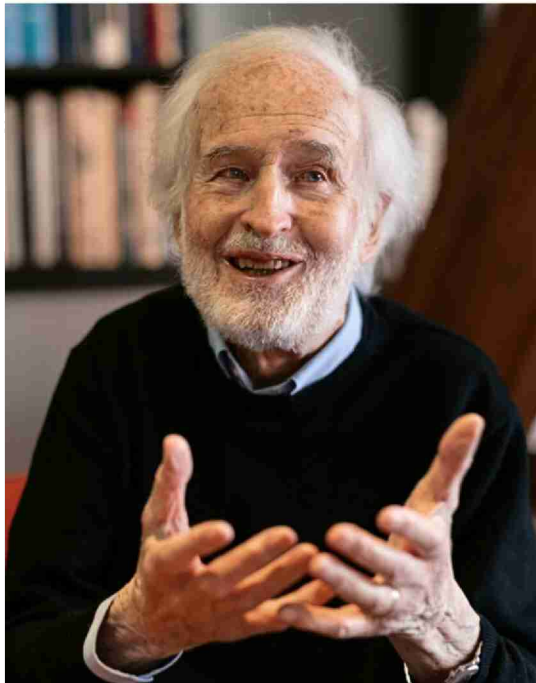
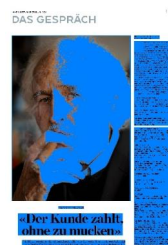
**Wie ist Ihr Kontakt zu Ihrem Bruder?**

Wir haben ein sehr gutes Verhältnis. Er ist sehr intelligent. Ich hätte es nicht bis zum Bundesrat gebracht. Ich habe ein zu freches Mundwerk. Als er Bundesrat wurde, hat er mir seine 50-Prozent-Beteiligung verkauft. Ich fand das sehr grosszügig von ihm. Seither bin ich Alleineigentümer.

«Mein Gesundheitsrezept:  
Ich habe mein Leben  
lang geraucht, trinke  
Wein und Bier.»

«Es ist nicht einfach  
für mich, keinen Nachfolger  
in der Familie zu haben.»





## Das Unternehmen:

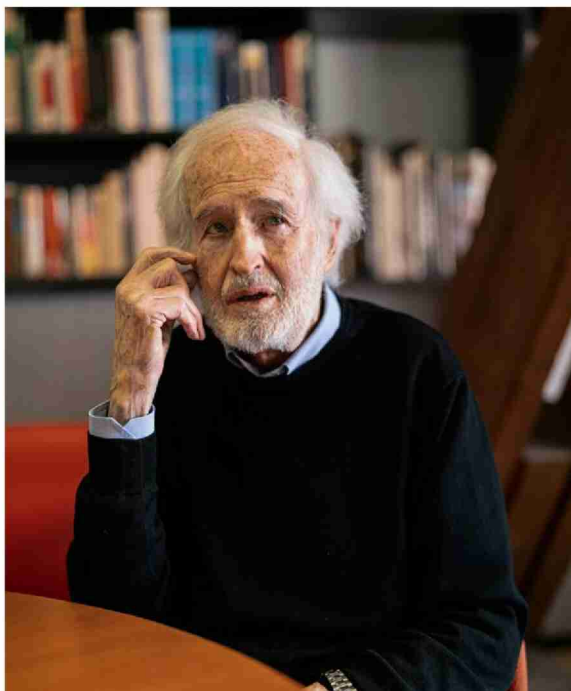
Villiger ist ein Schweizer Hersteller von Zigarren und Zigarillos. Produziert wird im Stammhaus Pfeffikon LU, in Deutschland, Indonesien, Nicaragua und Brasilien. Exportiert wird in rund 80 Länder weltweit. Villiger beschäftigt 1600 Mitarbeitende. Der Umsatz liegt bei etwa 200 Millionen Euro.

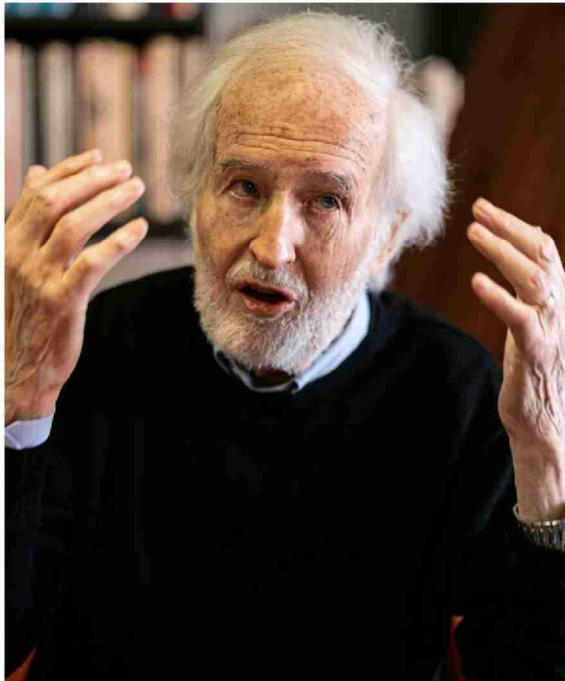
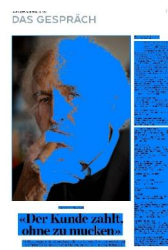
## Privat:

Nach der Matura wurde Heinrich Villiger von seinem Vater für ein Jahr in die USA geschickt. Dort lernte er das Rohtabakgeschäft. 1950 stieg er in das Unternehmen ein, 1954 wurde er Geschäftsführer. Er heiratete 1958, mit 28 Jahren, und hat vier erwachsene Kinder – drei Töchter und einen Sohn – sowie neun Enkel und vier Urenkel. Heinrich Villiger ist Alleineigentümer des Unternehmens.

## Historie:

Jean Villiger richtete 1888 in seinem Wohnhaus in Pfeffikon eine kleine Zigarrenmanufaktur ein. Nach seinem frühen Tod mit 42 Jahren übernahm seine Frau Louise 1902 das Unternehmen. Sie expandierte nach Deutschland und baute 1910 eine Produktionsstätte in Waldshut-Tiengen. Unter ihren Söhnen Max und Hans beschäftigte das Unternehmen zwischenzeitlich rund 2000 Mitarbeitende in Deutschland.





Heinrich Villiger raucht heute aus gesundheitlichen Gründen nur noch drei Zigarren statt wie früher zehn.

## 1950:

In diesem Jahr trat Heinrich Villiger in die Firma ein und übernahm vier Jahre später die Leitung. In den 1970er Jahren betätigte sich Villiger als Sponsor in der Formel 1. In den 1980er Jahren wurden auch Fahrräder produziert; dieses Geschäft wurde 2002 wieder verkauft. 1966 trat Kaspar Villiger, Heinrich Villigers Bruder, ins Unternehmen ein. Die Brüder führten das Unternehmen bis 1989 gemeinsam. Aufgrund seiner Wahl in den Bundesrat trat Kaspar Villiger aus dem Unternehmen aus. Sein Bruder übernahm die Anteile und wurde Alleineigentümer.

## 1989:

Heinrich Villiger ging 1989 eine bedeutsame Zusammenarbeit ein: Er gründete mit der staatlichen kubanischen Gesellschaft Habanos S.A. ein Joint Venture für den exklusiven Vertrieb von Havanna-Zigarren für Deutschland, Österreich und die Schweiz. Zudem trieb er die Internationalisierung voran. 1999 gründete er eine Tochtergesellschaft in Indonesien, 2018 in Brasilien, 2021 in Nicaragua.