

Business

GESCHÄFTSMODELL

Nachts strahlt ein Neon-Schriftzug auf dem Dach der Bradforder Firmenzentrale in Pennsylvania. Und vor dem Gebäude erleuchten überdimensionierte Zippo-Strassenlaternen den Gehweg



Sturmspitze

IN EINEM BESCHAULICHEN STÄDTCHEN IN PENNSYLVANIA PRODUZIERT ZIPPO SEIT 1933 DAS ZWEITERFOLGREICHSTE BENZINBETRIEBENE PRODUKT DER WELT: DAS FEUERZEUG

TEXT: GORDON DETELS FOTOS: PHILIP CHEUNG



Firmenchef George Duke raucht vor einer Zippo-Werbung für das Autodach für das Autodach. Links: Im Konferenzraum hängt ein Bild des Gründers Blaisdell

ACH, WISSEN SIE“, lächelt George Duke, streicht über seinen Schnauzbar und lehnt sich im Sessel zurück, „was soll ich mich über Antiraucher-gesetze ärgern. Legislative ist etwas, das ich nicht beeinflussen kann. Außerdem“, der 59-Jährige beugt sich vor und greift nach etwas, rechts auf seinem massiven Schreibtisch, „hier in meiner Firma kann ich ja machen, was ich will.“ Ein metallisches Klicken ertönt, Rauch steigt auf.

Der Zippo-Chef steckt die Schachtel Marlboro Lights in die Sakkotasche seines blauen Businessanzugs und grinst: „Wir haben eine Sondergenehmigung vom Staat Pennsylvania, die das Rauchen in der Firma erlaubt.“ Irgendwie wäre es tatsächlich seltsam, wenn man dort, wo die bekanntesten Sturmfeuerzeuge hergestellt werden, diese nicht benutzen dürfte.

George Duke ist der Enkel des 1978 in Florida verstorbenen George G. Blaisdell, der – dank mehrfacher Zufälle – Anfang der 30er-Jahre das mittlerweile wohl bekannteste Feuerzeug der Welt erfand. Eines Abends 1932 saß Blaisdell, zu der Zeit unzufrieden im Ölgeschäft tätig, mit einem Bekannten auf der Terrasse des Countryclubs von Bradford, einem kleinen, heute 9000 Einwohner großen Städtchen, anderthalb Autostunden von den Niagarafällen entfernt. Blaisdell war Raucher, wie damals fast jeder Amerikaner,

hatte an dem Abend aber sein Feuerzeug verlegt. Sein Bekannter half aus. Blaisdell gefiel das aus Österreich stammende, sieben Zentimeter große, ovale Modell. Nur merkte er schnell, wie unpraktisch es war. Der Deckel war auf den unteren Teil nur aufgesteckt und musste mit der anderen Hand abgenommen werden. Es war windig. Bis Blaisdells Zigarette brannte, brauchte es einige Versuche.

Wieder zu Hause, beschloss er an jenem Abend, das beste Feuerzeug der Welt herzustellen. Eines, das gut aussieht, sich mit einer Hand bedienen lässt und auch bei widrigen Wetterbedingungen funktioniert. „Zippo, it works!“, hieß denn später auch der Slogan. 1933 war das Feuerzeug fertig – inklusive des vor Wind schützenden Kamins und des Scharniers, das das Öffnen mit einer Hand erlaubte. Im März 1936 ließ er es sich unter der Nummer 2032695 patentieren. Allerdings musste Blaisdell schnell feststellen, dass die Welt nicht so sehr auf seine Erfindung gewartet hatte wie er selbst. Dabei zielte sogar die Namensgebung auf einen weltweiten Siegeszug ab. Auf den Namen Zippo war Blaisdell gekommen, weil sein Sturmfeuerzeug genauso erfolgreich werden sollte wie der um 1913

erfundene Reißverschluss, auf Englisch *zipper*. Trotz einer cleveren Marketingidee – Blaisdell verschenkte das Feuerzeug an Busfahrer, damit sie es über die Bundesgrenzen hinweg bekannt machen sollten – lief die Produktion zäh an. So zäh, dass es anfangs reichte, zusammen mit seinen zwei Töchtern die Feuerzeuge am Küchentisch zusammenzubauen. Den ersten Großauftrag erteilte 1935 ein



Jedes Zippo wird darauf überprüft, ob es den typischen Klicksund macht. Danach geht es zur Veredelung mit diversen Designelementen



Versicherungsunternehmen aus Iowa: 200 Stück à 1,95 Dollar. Zwar eröffnete Blaisdell 1936 erstmals Produktionsräume im zweiten Stock eines ehemaligen Reifengeschäfts und zog Ende der 30er-Jahre nochmals in größere Räume, da die Verkaufszahlen anstiegen. Vom Massenprodukt war das Zippo aber noch weit entfernt. Erst 1939 erhielt Blaisdell unfreiwillige Unterstützung von einem kleinen Österreicher, der dem Rest der Welt den Krieg erklärte.

Eines Tages klingelte Blaisdells Telefon. Ein Mann vom US-Militär war am Apparat.

Er zeigte sich begeistert von der Robustheit des Feuerzeugs und orderte Zippos für die GIs im Krieg gegen Hitler. Blaisdell stellte die zivile Produktion ein und fertigte zunächst nur noch für das Militär, hunderttausendfach. Aber nicht nur die hohe Stückzahl, auch der Kunde an sich war ein absoluter Glücksgriff. Die GIs machten als unbezahlte Markenbotschafter in Uniform das Feuerzeug weltweit bekannt. Ein damaliger Engpass an Messing (alle Zippos werden sonst aus diesem Material hergestellt) hatte darüber hinaus zur Folge, dass

Blaisdell Stahlmodelle fertigen musste und diese mit einer schwarzen Farbschicht überzog, um sie vor Rost zu schützen. So entstand, wieder per Zufall, der „Black Crackle Lighter“, ein paar Quadratzentimeter Tafel für Geschichte und Geschichten: Soldaten ritzen Namen auf ihre Zippos, noch heute existieren historische Modelle mit dem Datum der Landung in der Normandie. Dazu kamen Kriegslegenden: Soldaten berichteten Reportern im Zweiten Weltkrieg davon, wie ein Zippo ihr Leben gerettet hätte, weil es in der Brusttasche

steckte und eine feindliche Kugel ablenkte. Ein Mythos war geboren.

Die Firma wuchs fortan stetig, 1942 wurde das millionste Zippo hergestellt, Blaisdell verlegte die Zentrale 1955 an den Ort, an dem sie heute noch steht. Weiterhin sorgten militärische Auseinandersetzungen wie der Korea- oder Vietnamkrieg für Umsatzschübe, die Popkultur tat ihr Übriges: Bis heute waren Zippos in mehr als 2000 Filmen zu sehen, darunter „Apocalypse Now“, „Reservoir Dogs – Wilde Hunde“ und „Stirb langsam“.

2001, nach mehr als 300 Millionen produzierten Zippos und Verkaufsstellen in 100 Ländern, war die Erfolgsgeschichte abrupt zu Ende. Immer mehr Länder verordneten zu der Zeit Antirauchergesetze, die Zahl der Feuerzeugkäufer ging zurück. Dann donnerten zwei Verkehrsflugzeuge in zwei Hochhäuser. Die Weltwirtschaft brach zusammen.

Duke, der seit 1977 im Unternehmen, aber erst seit März 2001 alleiniger Besitzer von Zippo war (er hatte die restliche Familie rausgekauft), installierte als erste Amtshandlung einen neuen CEO. „Ich sollte herausfinden, was wir richtig und was falsch machen“, erklärte Greg Booth, der am anderen Ende des Gangs arbeitet. Booth, ebenfalls Schnauzbarträger im gesetzten Alter, wurde schnell fündig: Man war aufgrund des Erfolgs ein wenig träge geworden. „Wir hatten uns zu wenig auf die einzelnen Märkte eingelassen und einfach nur produziert, aber: Ein Amerikaner etwa mag ein Zippo mit Harley-Davidson- oder Mount-Rushmore-Aufdruck, ein Deutscher, Chinese oder Inder jedoch nicht.“ Außerdem ergab die Marktforschung, dass es zwar viele treue Kunden gab, aber wenig neue. Die Klientel war mit Zippo alt geworden, das



Linda Meabon ist die dienstälteste Zippo-Mitarbeiterin. Sie ist seit den 60er-Jahren für die Firma tätig

Durchschnittsalter lag bei knapp 40 Jahren. Booth änderte das Vertriebsnetz, entdeckte für Zippo Social Media – es entstanden ein YouTube-Kanal und eine Facebook-Präsenz (Stand heute: mehr als 750 000 Fans) –, und er etablierte unter dem Namen Zippo Encore ein Rockkonzert-Sponsoring. Vor allem arbeitete Booth am Design. Zippo-Abgesandte gingen in die nationalen Märkte und fragten Geschmäcker ab, man interviewte Designstudenten und lobte Wettbewerbe unter ihnen aus. Zusätzlich wurde das Art Department massiv mit jungen Kräften aufgestockt.

Klare, schlichte Innenarchitektur und technische Geräte – monochrome Wände, moderne Scanner und Drucker, Glasbausteine, helles Holz, LCD-Bildschirme und bunte Deckenlampen – dominieren die Räume ein Stockwerk unter der Chefetage. Auf einem langen Tisch, an dessen Längsseiten die „Arbeitsboxen“ der Designer und Illustratoren verteilt sind, stapeln sich Coladosen, Pizzaschachteln und Zeitschriften. Aus manchen Boxen hört man leise Musik. Hier arbeitet die

Hier wird das Gehäuse eines Zippos überprüft. Noch messingfarben, bekommt es später eine Chromlegierung



Zielgruppe für die Zielgruppe. Einer von ihnen ist John Eggleston. Während seines Designstudiums an der Uni von Pittsburgh kam der heute 31-Jährige mit dem Unternehmen in Kontakt, seit 2010 entwirft er in Festanstellung zusammen mit acht weiteren Kollegen Motive für die kleinen Flammenwerfer in der Hosentasche.

Johns Arbeitsplatz ist der mit Abstand auffälligste, seine wenigen Quadratmeter sehen aus wie eine Mischung aus Psychedelic-Hinterhofclub, Retro-Plattenladen, Cannabis-Geschäft und Tattoo-Studio. Zeitungsausschnitte und moderne Kunst hängen an den Wänden, glitzernde Totenköpfe und kleine bunte Comicfiguren stehen auf Regal-



BRADFORD HAT 9 000 EINWOHNER. EIN VIERTEL DAVON – LÄSST MAN ALTE UND KINDER AUSSEN VOR – ARBEITET FÜR ZIPPO“

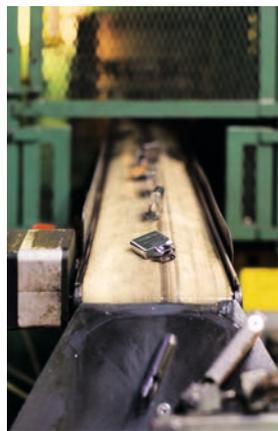


Janeiro“. Mindestabnahme für Unternehmen sind 30 Zippos.

Dann gibt es noch die Lizenzfeuerzeuge – mit vorgegebenen Designs, die Rolling-Stones-Zunge etwa, das Doors-Zippo oder, aktuell, Feuerzeuge für Fans der TV-Serie „Sons Of Anarchy“. Zippo zahlt Lizenzgebühren dafür. Zu guter Letzt, aber nur noch marginal, was Verkäufe angeht, können sich Privatleute auf der Zippo-Website eigene Bilder hochladen und so ihr persönliches Feuerzeug entwerfen. (Einmal schickte ein Kunde einen echten Hummer zu Zippo. Man machte – ausnahmsweise – ein Foto von dem Tier und gestaltete das Feuerzeug.) 40 000 unterschiedliche Zippos wurden in den vergangenen vier Jahren kreiert, 35 000 sind zurzeit verfügbar, das aktuell teuerste ist eine Variante in Gold für 12 000 Dollar – Produktion auf Anfrage, versteht sich.

Gefertigt werden die Feuerzeuge wenige Fahrminuten von der Firmenzentrale entfernt in einem rund 90 000 Quadratmeter großen Flachdachgebäude. Bis zu 72 000 Zippos können je nach Veredelung täglich produziert werden. Gearbeitet wird Montag bis Samstag in zwei Schichten von 7 Uhr morgens bis Mitternacht. Die Menschen, die hier arbeiten, sind im wahrsten Sinne des Wortes eine Familie. Nicht nur, dass die meisten hier schon seit mehr als zwei Jahrzehnten Zippos herstellen. Oft arbeiten hier ganze Familien nur wenige Meter voneinander entfernt. „Bradford hat 9 000 Einwohner“, erklärt Linda Meabon, „für Zippo arbeiten 900, etwa 600 in der Produktion und 300 in der Zentrale. Damit ist, lässt man Rentner und Kinder raus, ein Viertel der Einwohner für Zippo tätig.“ Die 65-jährige Meabon ist seit 47 Jahren bei Zippo angestellt und arbeitete schon unter dem Gründer Blaisdell. Sie begann in der Poststelle, seit Ende der 90er-Jahre leitet sie das nahe gelegene Zippo-Museum. Heute führt sie uns durchs Werk. „Gehen wir“, sagt sie und öffnet die Tür. Lärm schlägt einem entgegen. Metallproduktion macht Krach. Zippo baut die rund 20 Teile des Feuerzeugs nämlich nicht nur zusammen, bis auf die Watte für den Tank und die Baumwolle für den Docht wird alles selbst hergestellt. Wer die Produktionshalle entgegen dem Uhrzeigersinn abgeht,

Ein Arbeiter besprüht im Powercoat-Department Zippos (o. li.), im Designcenter hängen ausgewählte Feuerzeuge in großen Vitrinen an der Wand (o.), eine Maschine stanzt das Innenleben des Zippos, pro Sekunde schafft sie einen „Käfig“ (unten)



len herum, gedämpftes Licht fällt auf die Charaktere von „Alice im Wunderland“, die er sich auf seine Arme hat tätowieren lassen. „Die Freiheiten hier sind immens“, erklärt er und blickt von seinem Grafiktablet hoch, auf dem gerade eine cartoonartige Figur entsteht. „Man kann, natürlich in Absprache mit meiner Chefin, eigentlich alles machen.“ Gänzlich freies Gestalten ist aber nur ein Teil der Arbeit von John und seinen

Kollegen, von denen jeder im Jahr 1 000 bis 1 500 neue Entwürfe liefert. Bei Zippo entstehen drei Arten von Feuerzeugen – das Geschäftsmodell wurde schon von Gründer Blaisdell so angelegt. 50 Prozent der Feuerzeuge, die hier entworfen werden, sind reine Zippo-Produkte. Die andere Hälfte sind Auftragsarbeiten für Unternehmen, die ihren Angestellten oder Kunden Feuerzeuge schenken wollen und die nicht in den freien Verkauf gehen. „Kreativ ist die Arbeit daran aber auch“, so John, „die Briefings sind oft nur ein paar Fotos und eine dreizeilige Unternehmensbeschreibung.“ Zu den Auftraggebern gehören – natürlich – Tabakunternehmen, „es gibt aber viele andere Kunden, zum Beispiel hatte ich mal eine Fahrradfirma aus Rio de

kann Schritt für Schritt die Entstehung des Feuerzeugs nachverfolgen: Zu Beginn stanzt eine Maschine aus Messing von der Rolle zuerst den unteren, dann den oberen Gehäuseeteil. Im nächsten Schritt wird unter Druck ein Scharnier in das Innere gelötet, und die beiden Teile werden „verheiratet“. Nach und nach entsteht der Rest des Feuerzeugs: Der Käfig, das metallene Innenleben mit dem Zippo-typischen Kamin, wird gestanzt, Schrauben werden an-, Docht und Watte eingebracht. Dazwischen werden die entstehenden Feuerzeuge poliert, sandgestrahlt und gebadet – während Linda Meabon Anekdoten erzählt: „Wer früher bei Blaisdell ins Büro ging, musste den Ventilator-test bestehen“, lächelt sie. „Man sollte mit seinem Feuerzeug vor dem Gerät ste-

hend eine Zigarette anzünden.“ Logisch, dass es bald keinen Angestellten mehr ohne Zippo gab. Linda Meabon zündet sich eine Zigarette an – auch in den Produktionshallen gilt die Sondergenehmigung. Es geht weiter zum Schluss der Fertigung. Dort wird ein Teil der Sturmfeuerzeuge, die jetzt auch mit der typischen Chromlegierung versehen sind, verziert: Metallplatten werden aufgeklebt, Logos und Motive aufgedruckt, Muster eingefräst oder gelasert. Aufwendigere Modelle versehen Arbeiterinnen per Hand beispielsweise mit Steinen von Swarovski. Schließlich werden die Zippos, die alle mit einem Code auf dem Boden versehen sind, der Monat und Jahr der

Herstellung angibt (was vor allem für Sammler von Interesse ist), verpackt, verladen und in alle Welt verschickt.

Manche Zippos, die jetzt die Firma verlassen, kommen in ein paar Jahren wieder – defekt. Gut acht Millionen Stück waren das seit Firmengründung, umgerechnet vernachlässigbare 1,68 Prozent der bisherigen Produktion. Die kaputten Feuerspender landen ein paar Hundert Meter entfernt in der neben dem Zippo-Museum untergebrachten, knapp 1000 Quadratmeter großen Repair Clinic (die Krankenstation für deutsche Zippos befindet sich in Emmerich am Rhein). Hier lösen Frauen wie Connie Woods, die seit 26 für das Unternehmen tätig ist, das Versprechen ein, das Blaisdell schon beim ersten Zippo gab: „It works or

John Eggleston ist nur einer von neun Zippo-Designern. Neben Feuerzeugmotiven entwerfen sie unter anderem auch Poster und Plakate



GEZÜNDET

VOM ANFANG BIS ZUM KULT. ZIPPOS IM LAUF DER GESCHICHTE



1 ZU BEGINN
Das erste Zippo von 1933 sah schon fast so aus wie die heutigen Modelle. Es war nur etwas größer und wirkte dadurch schmaler.



2 IM KRIEG
Im Zweiten Weltkrieg produzierte Zippo nur für das US-Militär. Der „Black Crackle Lighter“ war zum Schutz vor Rost mit Farbe beschichtet.



3 ZUM GEDENKEN
Anlässlich des ersten bemannten Fluges zum Mond am 20. Juli 1969 widmete Zippo der Crew der „Apollo 11“ eine Special Edition.



4 ZUM FEIERN
Am 5. Juni 2012, dem Geburtstag von Gründer Blaisdell, wurde das 500-millionste Zippo hergestellt. Es steht heute im Museum.

Natürlich gibt es auch eine nach Zippo benannte Straße in Bradford. Am Zippo Drive liegt das firmeneigene Museum



we fix it free.“ Was noch zu reparieren ist, wird kostenlos instand gesetzt. „Meist handelt es sich um abgebrochene Scharniere“, erklärt Connie. Per Hand werden dann die Reste entfernt und ein neues Scharnier angebracht. Auch Kratzer („oder Babybisse, das kommt öfter vor“) versuchen sie auszubessern. „Manchmal bekommen wir aber auch nur noch einen Beutel Einzelteile, weil das Gerät beispielsweise in die Erntemaschine gefallen ist.“ Dann können die 45-Jährige und ihre Kolleginnen nichts mehr machen. Als Ersatz erhält der Einsender ein neues Feuerzeug. Bei allen reparierten Zippos, die im Schnitt nach fünf Tagen wieder verschickt werden, wird zusätzlich stets der „Käfig“ samt Docht und Watte gegen einen neuen getauscht. Pro Monat werden mehrere Tausend, im Jahr 72 000 Stück repariert.

Am selben Abend im Countryclub von Bradford, wo Blaisdell vor 81 Jahren die zündende Idee kam. George Duke hat einige Angestellte zum Essen eingeladen und steht mit Greg Booth am Tresen. Für den 66-Jährigen ist es einer der letzten Abende in dieser Konstellation. 2015 legt Booth sein Amt als CEO nieder, sein Nachfolger soll aus der Firma kommen, wurde aber noch nicht ernannt. Irgendwann, wünscht sich Duke, sollen seine Söhne Zippo leiten. Noch sind diese aber in der Ausbildung. Ein Verkauf der Firma kommt für ihn nicht infrage, „obwohl ich wöchentlich Anrufe bekomme“. Aktuell gibt es auch keinen Grund zu verkaufen, Booth' Rettungsmaßnahmen waren erfolgreich. Das vergangene Geschäftsjahr war mit über 200 Millionen Dollar Umsatz das beste der Firmengeschichte, die Menge an hergestellten Feuerzeugen ist jetzt größer als vor der Krise. Duke glaubt nicht, dass die Produktion sinken wird: „Der Anteil an Rauchern in den USA liegt jetzt bei ungefähr 20 Prozent, weniger wird das nicht.“ Dass Zippo allen Antirauchergesetzen zum Trotz so gut dasteht, hat mehrere Gründe. Zum einen natürlich den, das man sich design-technisch jetzt stärker auf das jeweilige Land konzentriert. Aber auch, dass rund 20 Prozent der Feuerzeuge gar nicht zum Anzünden genutzt, sondern gesammelt werden (2007 erstand ein Franzose bei einer Auktion ein Zippo

für 37 000 US-Dollar). Der dritte Grund: China. Das Land, eines von 160, in denen es mittlerweile Zippos gibt, ist der zweitwichtigste Markt hinter Nordamerika, wo 40 Prozent des Umsatzes generiert werden. Da Zippo in China relativ neu ist, gibt es großes Wachstumspotenzial, und vor allem kann man sich hochwertiger positionieren als in alteingesessenen Ländern wie den USA, wo es Zippos schon mal für 12,99 Dollar bei Walmart an der Kasse gibt. Außerdem gibt es bei Zippo längst nicht nur Feuerzeuge. In den USA sind Grills und Outdoor-Equipment erhältlich, in China existiert sogar eine Modemarke mit eigener Kollektion. Außerdem verkauft das Unternehmen Eau de Toilettes, Portemonnaies, Uhren, Brillen und Stifte. Und Zippo hat andere Firmen gekauft, Ronson, einen Hersteller von Brennmitteln, und den Messerfabrikanten W.R. Chase. Noch sind aber die Feuerzeuge die Umsatzbringer. Ihr Anteil macht mehr als drei Viertel der Verkäufe aus.

2012 hat Zippo das 500-millionste Feuerzeug hergestellt, bei aktuell 15 Millionen verkauften pro Jahr dauert es damit noch gut 30 Jahre bis zur Milliarde. Das dürfte George Duke, zumindest als Chef der Firma, nicht mehr erleben, oder? „Es wäre schon schön“, sagt er und bestellt einen Drink. Dann greift er in die Tasche seines Sakkos und holt seine Zigaretten hervor. Der Countryclub ist zwar nur für Mitglieder, unterliegt wegen des Alkoholausschanks aber dem Gesetz: also Rauchen verboten. Für den Zippo-Chef gilt das nicht. Duke schaut zum Barkeeper, der nickt und holt einen Aschenbecher unter dem Tresen hervor. Ein metallisches Klicken. Rauch steigt auf. „Ach, wissen Sie...“, lächelt George Duke. ●●