



Wir wollen beweisen, dass wir auch auf dem Weltmarkt eine entscheidende Rolle spielen können.

Dirk Hoffmann, Chef der V-Zug

«Wir *geben* Wissen preis und locken Wissen an»

Die V-Zug investiert mit dem Technologiecluster Zug massiv in den Industriestandort Schweiz, während die Konkurrenten weltweit kostenbewusst produzieren. Das wirkt mutig und patriotisch.
 Dirk Hoffmann: Das stimmt. Die V-Zug ist ein inhabergeführtes Unternehmen mit einer Familie, die seit drei Generationen Hauptaktionärin ist. Die Eigentümerfamilie Buhofer hat sich zum Ziel gesetzt, den Industriestandort Zug zu sichern. Das bedeutet, die Produktion hier zu halten und den Beweis zu erbringen, dass V-Zug als Schweizer Unternehmen nicht nur hierzulande, sondern auch auf dem Weltmarkt eine entscheidende Rolle spielen kann.

Sie bezeichnen die Idee des Technologieclusters, den die V-Zug hier aus dem Boden stampfen will, als «visionär». Weshalb?

Ja, es ist ein visionärer Ansatz mit einem weiten Zeithorizont. Ich bin seit über 20 Jahren in der Branche tätig, aber ich habe noch nie in einem Unternehmen gearbeitet, das eine Geschäftsplanung gemacht hat, die über fünf Jahre hinausgeht. Ich war erstaunt, schon in den ersten Gesprächen zu erleben, dass man bei V-Zug mehr als zwei Jahrzehnte plant. Beim Technologiecluster sprechen wir über langfristige Investitionen im dreistelligen Millionenbereich, die man nicht eben mal in sieben Jahren abschreibt. Der Technologiecluster ist Teil unserer Umbaustrategie. Wir sprechen von der «V-Zug 33». Die Zahl kann für 2033 als Schlusspunkt des Umbaus stehen sowie auch für das Ziel, die V-Zug dann auf etwa einem Drittel des Geländes verdichtet zu haben.

Welche Rolle spielt der Technologiecluster dabei?

Als industrieller Hersteller muss man sich heute vernetzen. Nicht nur in den Prozessen, sondern auch im Wissensmanagement. Der Technologiecluster erzeugt eine gewisse Gravitation. Die V-Zug öffnet sich. Sie gibt Wissen preis und lockt damit auch Wissen an. Wir wollen am Standort Zug Wissen bündeln, um die industrielle Schlagkraft sicherzustellen.

Wie soll das konkret funktionieren?

Wir brauchen Know-how und dabei spielt das Anreichern unseres Wissensportfolios eine wichtige Rolle. Denken Sie nur an die Materialforschung: Heute werden zwei Drittel der Innovationen im Bereich Neumaterialien gemacht. Intelligente Oberflächen, funktionale Kleidung, funktionales Essen. Wir erhoffen

uns, entlang unserer Wertschöpfungskette neue Spieler aufs Feld und näher zu uns bringen zu können. Es mag sein, dass heutzutage viele denken, dass man alles Wissen googeln kann, aber nach meiner Erfahrung sind gerade informelle Vernetzungen von Mensch zu Mensch enorm wichtig. Und die bietet der Technologiecluster mit seinem Campus-Charakter.

[Was bringt die Verdichtung auf ein Drittel der Fläche betriebswirtschaftlich?](#)

Sie ist ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor, denn sie ermöglicht uns Flexibilität. Wir müssen es schaffen, als global kleines Unternehmen sehr viel schneller mit hoch innovativen Produkten am Markt zu sein und sie auch in kleinen Losen produzieren und dann wieder auf Masse umstellen zu können. Wir müssen in der Lage sein, individuellere Produkte herzustellen als die anderen.

[Sie möchten fast manufakturmässig produzieren?](#)

Manufaktur ist möglich, aber nicht überall zwingend. Das wird die eigentliche Kunst sein. Wir sind in der Schweiz ein Breitenanbieter, der Produkte in sechsstelligen Losgrößen produziert. Das müssen wir weiterhin tun, um Skaleneffekte zu nutzen. Wir setzen auf Plattformkonzepte, deren Freiheitsgrade so definiert sind, dass wir die Produktion den sich verändernden Kundenbedürfnissen anpassen können. Das entspricht der Idee von «Industrie 4.0», der «smarten» Produktion.

[Für V-Zug ist eine solche Strategie die einzige Möglichkeit, um im Weltmarkt als Schweizer Anbieter bestehen zu können?](#)

Sie ist zwingend und zu ihr gehört auch die Verteidigung unseres marktführenden Anspruchs in der Schweiz. Das ist wichtig für uns, um im Weltmarkt als Schweizer Marktführer aufzutreten. In der Kommunikation bezeichnen wir uns als «Swiss Leader». Bei Gesprächen mit grossen Bauträgern, Distributoren oder mit Handelspartnern ist das ein sehr gutes Einstiegsthema. Wenn man so zeigt, dass man sich gegen die ganz Grossen in diesem Markt durchgesetzt hat, überzeugt das.

[Für V-Zug ist es keine Alternative gewesen, statt in der Schweiz im Ausland produzieren zu lassen?](#)

Im Prinzip nein, denn die Nachteile überwiegen. Eine Produktion im Ausland würde unseren genetischen Code verändern. Einer der Gründe, warum wir Marktführer in der Schweiz sind, ist unsere hiesige Produktion. Man kauft unsere Produkte, weil man die Gewissheit hat, dass wir Schweizer Qualität mit Schweizer Mitarbeitenden schaffen. Das aufzugeben, wäre für uns fatal. Wir würden unseren Heimmarkt und zugleich unseren wichtigsten Markt kompromittieren und damit auch einen wesentlichen Baustein unserer Wachstumsstrategie international. Ausserdem wäre eine Verlagerung der Produktion schwierig zu managen. Wir müssten praktisch von null auf Fabriken und Logistikketten aufbauen. Deshalb sind wir gerne bereit, den Aufschlag beim Schweizer Lohn zu zahlen. Wir stellen so unsere Prozesse sicher und können auf den «first time right»-Ansatz pochen.

[In Billiglohnländern zu produzieren wäre für V-Zug unprofitabel?](#)

So sehen wir das.

V-Zug *bleibt!*

Metall Zug bringt den Technologiecluster Zug an den Start, der insgesamt Investitionen im Umfang eines dreistelligen Millionenbetrags auslöst. Mit dem markanten Projekt soll die Produktion der industriellen Betriebe der Holding in der Schweiz gehalten werden.

Macht es Sinn, einen ganzen Stadtteil über einen Zeitraum von 20 Jahren zu entwickeln, um effizienter Waschmaschinen zu produzieren? «Zumindest hilft das dabei», sagt Dirk Hoffmann, Chef der V-Zug. «Technologiecluster Zug» heisst das Projekt enormen Ausmasses, mit dem das Tochterunternehmen von Metall Zug die Schweizer Produktion seiner Haushaltsapparate sichern will. Für einen dreistelligen Millionenbetrag soll der Technologiecluster Zug realisiert werden. Metall Zug selber investiert nicht, sondern ermöglicht das Projekt.

Der Technologiecluster ist eine strategische Säule des Schweizer Marktführers für Apparate zum Waschen, Trocknen und Kochen. Die Strategie zielt darauf ab, dass weiterhin hierzulande produziert werden kann. Die Hoffnung: Im Technologiecluster herrschen genau jene Bedingungen, die V-Zug effizienter, preiswerter und konkurrenzfähiger produzieren lassen. «Unser Anspruch erfordert einen Umbau der Produktion», sagt Hoffmann. Die alten Industriestrukturen müssen verschwinden und an ihrer Stelle Fertigungen entstehen, mit denen V-Zug fit für die Anforderungen von morgen wird. Nur so hat «made in Switzerland» eine Chance.

Heute produziert V-Zug konventionell: Die Haushaltsgeräte werden in meist eingeschossigen Produktionshallen auf dem fast acht Hektar grossen Betriebsgelände gefertigt. «Wir werden die Fläche verdichten», sagt Beat Weiss, Geschäftsführer der V-Zug Immobilien AG, die das Projekt plant. Künftig wird für die Produktion nur ein Drittel des bisherigen Fabrikgeländes zur Verfügung stehen. Dafür wird das Areal viel intensiver genutzt. Die Fertigungsgebäude werden mehrstöckig, die Wege kürzer, durch Just-in-time-Lieferung braucht es keine teure Vorratsbewirtschaftung mehr und dank Produktionsinseln statt Fließbändern lassen sich auch kleine Serien kostengünstig herstellen.

«Mit der Modernisierung werden wir effizienter», sagt V-Zug-Chef Dirk Hoffmann. Die Idee dahinter trägt das Etikett «Industrie 4.0». Die flexible Produktion an Arbeitsstationen, die dicht beieinander liegen und an denen immer wieder andere Produkte hergestellt werden können, steht im Zentrum. Statt gemäss den bisherigen Industrie-Usancen für jedes Produkt eine eigene Fertigungsstrasse zu haben, wird künftig an Arbeitsstationen gefertigt. So reduziert V-Zug Kosten



Beat Weiss (links) leitet die V-Zug Immobilien AG. Rechts Dirk Hoffmann (Chef V-Zug).

und reagiert schnell auf Veränderungen im Markt. Gelingt das, hat die Industrie im Hochlohnland Schweiz eine Chance. Gibt es Szenarien, bei denen V-Zug für die helvetische Fertigung und den Technologiecluster die Reissleine ziehen müsste? «Ja, wenn sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen dramatisch verschlechtern», sagt Dirk Hoffmann. Als Beispiel nennt er einen Franken-Euro-Wechselkurs von deutlich unter Fr. 1.20.



Pionierhaft schlagen wir einen experimentellen Weg ein.



Beat Weiss, Geschäftsführer der V-Zug Immobilien AG

Nun ist Industrie 4.0 nichts Weltbewegendes, sondern eher gängiges Managementwissen, dank dem man den Anschluss hält. Die 2011 von der deutschen Bundesregierung präsentierte Idee steht für eine vierte industrielle Revolution, die auf smarte Produktion setzt. Bis zu diesem Punkt – Kostenreduktion durch verdichtete und intelligente Produktion – wird kaum ein Experte das Konzept der Metall-Zug-FührungscREW in Frage stellen. Was danach kommt, ist hingegen visionär.

Unkonventionell ist zum Beispiel die Antwort von Metall Zug auf die Frage, was man mit den restlichen zwei Dritteln Fläche macht, die nach der Umstellung nicht mehr für die Produktion gebraucht werden. Verkaufen oder einfach Immobilien draufstellen und die Miete kassieren? Diese Optionen liegen am nächsten. Stattdessen lanciert Metall Zug mit Unterstützung

der Stadt das Projekt Technologiecluster Zug. Es entsteht ein neuer Stadtteil, in dem es Platz für die Industrie, das Gewerbe und das Wohnen hat.

Auf den ersten Blick scheint die Stadtteilentwicklung ziemlich weit entfernt vom Kerngeschäft eines Industrieunternehmens zu liegen. Sie bindet Finanzmittel und Managementkapazität. Warum also ein solch ambitioniertes Projekt? Auf den zweiten Blick zeigt sich, dass der Technologiecluster Zug – bisher zumindest in der Theorie – ein raffinierterer Ansatz ist, um nicht bloss Geld aus dem eigenen Immobilienbestand herauszuholen, sondern zusätzlich auch wertvolle Innovationen, mit denen Metall Zug den technologischen Vorsprung sichert. «Die Unternehmen, die sich bei uns ansiedeln, werden voneinander profitieren», sagt Hoffmann. Dabei denkt Metall Zug durchaus eigennützig. «Wir setzen auf Unternehmen, die miteinander und mit uns Berührungspunkte haben.» Die Firma vertraut darauf, dass sich im Technologiecluster Firmen mit Wissen ansiedeln, das V-Zug braucht. Auch andere industrielle Tochtergesellschaften der Metall Zug – die Branchen heissen «Wire Processing» und «Infection Control» – werden vom Wissen im Technologiecluster profitieren.

Heute erst fünf Prozent Umsatz im Ausland

V-Zug will im ausländischen Hochpreissegment ein wichtiger Player sein, doch heute werden weniger als fünf Prozent des Umsatzes jenseits der Grenze erwirtschaftet. Als Zukunftsmärkte hat die Mannschaft um Dirk Hoffmann den Fernen Osten und Australien im Blick. Man sieht sich dort als Anbieter im Luxusbereich und will deshalb das bisherige Massenprogramm – von Waschmaschinen bis zum Tumbler – fürs gehobene Segment erweitern. Da bietet sich etwa der Bereich der Textilpflege als Ergänzung zum heutigen Geräteangebot an.

«Wir haben mit neuen Produkten Menschen im Blick, die sich hochwertige Kleidung leisten und sie auch entsprechend pflegen wollen», sagt Hoffmann. Ein erstes Produkt ist zum Beispiel der Refresh Butler, ein vollautomatischer Entknitterer für den strapazierten Anzug oder das Businesskostüm. Das High-techgerät im Kleiderschrankformat bedampft die Kleidung – die Falten verschwinden – und es zerstört Bakterien und Geruchsmoleküle mit einer raffinierten fotochemischen Bestrahlung. Der Refresh Butler ist ab etwa 10 000 Franken zu haben und er zeigt als Beispiel deutlich, worauf Hoffmann und sein Team setzen: Produkte, die Neues bieten und einen hohen Preis rechtfertigen.

Um solche Geräte zu entwickeln, braucht es Know-how, das kaum ein Unternehmen heute noch selber hat. Deshalb ist V-Zug auf Input von aussen angewiesen. Kooperationen und Synergien sind die Zauberwörter. Firmen, die Kompetenzen zum Beispiel im Lebensmittel- oder Textilbereich haben, können für V-Zug nützlich sein. Sie stehen deshalb auf der Wunschliste als künftige Mieter des Technologieclusters. Hoffmann setzt darauf, dass sich erst informell und schliesslich professionell Möglichkeiten der Kooperation ergeben. Neben der Nutzung durch Firmen strebt Metall Zug auch die gezielte Diversifizierung mit akademischen Einrichtungen und Start-ups an.

Von der stabilen Situation zum visionären Ziel

«Pionierhaft schlagen wir einen experimentellen Weg ein, der sich schrittweise aus der vorhandenen, stabilen Situation auf ein visionäres Ziel zubewegt», sagt V-Zug-Immobilien-Geschäftsführer Beat Weiss. «Das Projekt lebt von kleinen Schritten, die einem inneren Sinn folgend die Zukunft der industriellen Entwicklung vorwegnehmen.» Im Norden des Areals werden die Produktionsgebäude des Unternehmens entstehen, im südlichen Areal Gebäude für die Forschung und Entwicklung und für die Produktion von kleineren und grösseren neuen Partnern weiterer Tochtergesellschaften der Metall Zug und der V-Zug selber. Auch urbane Nutzungen, die den Technologiecluster beleben, gehören auf die gemischt genutzten Baufelder.

Ohne Unterstützung von Stadt und Kanton ist ein solches Projekt nicht zu stemmen. Politisch abgestützt muss es schon deshalb sein, weil es eine ganze Reihe von Änderungen in den Nutzungs- und Bebauungsplänen braucht, um realisiert werden zu können. Doch der Technologiecluster ist auch für die Stadt von Bedeutung. Mit den geplanten Wohnungen lässt sich die Wohnungsknappheit in Zug etwas lindern. Und mit dem Erhalt des Produktionsstandorts von V-Zug werden Arbeitsplätze für Leute mit handwerklichen und industriellen Berufen erhalten und geschaffen. «Der Technologiecluster betont Zugs industrielle Tradition», sagt Beat Weiss. Das Projekt soll dafür sorgen, dass Grund und Boden den einzigen Rohstoff als Rendite abwerfen, den die Schweiz hat: Wissen.

Text: Oliver Klaffke, Fotos: Tanja Demarmels



10 Fakten zum Technologiecluster Zug

Fakt 1 – Der Cluster Eine Ansammlung von Unternehmen, die in verwandten Branchen tätig sind. Weil sie geografisch nahe beieinander liegen und ähnliche Themen bearbeiten, ergeben sich Möglichkeiten der Kooperation. Man trifft sich öfters und tauscht sich dabei auch informell aus. Das fördert den Wissenstransfer.

Fakt 2 – Die Branchen Im Technologiecluster Zug sollen Firmen beheimatet sein, die sich mit Lebensmitteln auskennen und in der Textilwelt, Medizintechnik oder Gesundheitstechnologie zu Hause sind. Sie haben Berührungspunkte mit V-Zug, die ihre Haushaltsprodukte weiterentwickelt.

Fakt 3 – Das Investment Metall Zug ermöglicht eine grosse Investition in das Projekt des Technologieclusters. Es ist Teil der Unternehmensstrategie von V-Zug, die ein Wachstum in den Auslandsmärkten vorsieht. Mit einer Produktion nach den Ideen von «Industrie 4.0», der intelligenten Produktion, soll die Herstellung flexibler werden. Es werden sowohl kleine als auch grosse Stückzahlen möglich. So können individualisierte Produkte hergestellt werden, die im gehobenen Markt in Fernost oder Australien eine Chance haben.

Fakt 4 – Der Zeitraum Das Projekt soll innerhalb von 20 Jahren verwirklicht werden. Nach einer städtebaulichen Studie, die im Frühjahr präsentiert wurde, steht nun ein Masterplan an. Das erste Gebäude, «Mistral», ist bereits ausgesteckt.

Fakt 5 – Die Effizienz Durch die Verlagerung und Konzentration der Produktion und Logistik von V-Zug kann effizienter gefertigt werden. In klassischen Industrieunternehmen wird meist im Parterre produziert. In der Zukunft will V-Zug auf mehreren Stockwerken fertigen: Kürzere Wegstrecken verbessern die Profitabilität.

Fakt 6 – Die Cluster-Partner Mit dem Technologiecluster sollen Branchen gefördert werden, die in Zukunft für den Standort Zug Arbeits- und Ausbildungsplätze sichern. Neben der V-Zug soll Platz für ein anderes grosses Industrieunternehmen im Technologiecluster sein. Unternehmen profitieren vom kreativen Klima innerhalb des Clusters.

Fakt 7 – Die Ökologie Die Bebauung im Technologiecluster ist nachhaltig und hat einen eher geringen ökologischen Fussabdruck.

Fakt 8 – Das Wohnen Auf dem Gelände des Technologieclusters wird gearbeitet und gewohnt. Eine urbane Durchmischung hilft, den Wohnraummangel in Zug zu entschärfen.

Fakt 9 – Der Gegenpol Die industrielle Tradition von Zug wird durch den Technologiecluster betont und ist der Gegenpol zum Finanz- und Rohstoffsektor, der die Stadt dominiert. So bleiben Arbeitsplätze im handwerklichen und technischen Bereich erhalten.

Fakt 10 – Die Dynamik Durch den Technologiecluster wird Zug zum Inbegriff von Innovation und Technologie und zum Ort, an dem sich dynamische Firmen niederlassen.