

A- A+

KANTON ZUG

## «Unternehmertum braucht mehr Freiheit»

**ZUG · Die Metall Zug AG entwickelt unter der Führung Heinz M. Buhofers das Areal der V-Zug zu einem Technologiecluster. Das Interesse daran ist gross, sagt der Verwaltungsratspräsident im Gespräch.**

Interview Bernard Marks

[redaktion@zugerzeitung.ch](mailto:redaktion@zugerzeitung.ch)

Der Zuger Heinz M. Buhofer führt die Metall Zug AG als Verwaltungsratspräsident. Der 60-Jährige erklärt im Gespräch mit unserer Zeitung, wie er die wirtschaftliche Entwicklung der Metall Zug, aber auch der Industrie beurteilt.

***Heinz M. Buhofer, Metall Zug hat sich unter der Führung Ihrer Familie über Generationen stark gewandelt. Auch heute streben Sie wieder nach Erneuerung. Auf dem Firmenareal von V-Zug soll bis in die 2030/40er- Jahre ein völlig neuer Stadtteil entstehen. Zudem entsteht ein Technologiecluster mit verschiedensten Firmen, die sich ansiedeln sollen. Warum so viel Aufwand?***

*Wir müssen uns daran gewöhnen, dass immer neue Faktoren für die Erhaltung von Industrieunternehmen wie Metall Zug wichtig sein werden. Nach dem Motto: sich neu erfinden, um sich selbst zu bleiben.*

**Was meinen Sie damit genau?**

*Es fühlt sich vielleicht so an, als sei heute mit den Möglichkeiten des Internets und der Digitalisierung alles anders als früher. Doch fast jede Generation in der mehr als 125-jährigen Firmengeschichte von Metall Zug war mit grundlegenden Veränderungen konfrontiert. Auch unsere Vorgänger sahen sich immer wieder mit Situationen konfrontiert, wo es ans Lebendige ging.*

**Und heute?**

*Wir sind uns bewusst, dass wir in der Phase der Digitalisierung der Industrie einige Weichenstellungen nicht verpassen dürfen, um eine Zukunft zu haben.*

**Was ist anders als früher?**

*Neu ist, wie rasch und multifaktoriell die Veränderungen geworden sind. Daher müssen wir uns vor allem in Agilität und Flexibilität üben und bereit sein zu experimentieren – aber nicht leichtfertig, sondern mit Disziplin und mit der Produktivität im Visier.*

***Stichwort Produktivität. Seit den 90er-Jahren wird die Produktivität hierzulande vor allem vom Finanzsektor und dem Rohstoffhandel sowie der Pharmaindustrie getragen. Die Industrie trägt wenig dazu bei. Ist die Schweiz hier zu wenig breit abgestützt?***

*Gesamtwirtschaftliche Produktivitätskennzahlen können trügen. Ich freue mich für den Kanton Zug einfach über Steuereinnahmen aus dem Rohstoffhandel und denke, dass davon im Grossen und Ganzen guter Gebrauch gemacht wurde. Diese Einnahmen sollten auch genutzt werden, in globalen Anliegen vorbildhaft weiterzugehen als andere Gemeinwesen. Und ich hoffe, dass Zug fit genug sein wird, sollte dieses Steueraufkommen einmal wegfallen.*

### **Und der Finanzsektor?**

*Starke Banken im traditionellen Sinne sind entscheidend für das System – oder waren es jedenfalls bisher. Für sehr bedenkenswert halte ich auch das Bonmot, wonach seit der Erfindung des Bankomaten in der Finanzindustrie nichts Wesentliches mehr entwickelt worden ist, was gesellschaftlich nützlich ist. Volkswirtschaftlich unsinnige Innovationen der Finanzindustrie sind in den Produktivitätskennzahlen zwar vorerst als Wohlstandsgewinne erschienen, aber die Allgemeinheit zahlt noch immer teuer dafür. Stichwort sind hier Schuldenkrisen, negative Zinsen und starker Franken. Wer weiss, vielleicht gelingt es dem hiesigen Crypto-Valley, hier ein Umdenken zu bewirken.*

**Und was ist mit dem Zurückfallen der Industrie punkto Produktivität? Ein wesentlicher Grund könnte laut einer Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) darin bestehen, dass die Investitionen hierzulande seit den 70er-Jahren sinken. Trifft das zu?**

*Ja. Aber wenn wir über die Gründe dafür spekulieren wollten, müssten wir uns an dieser Stelle sehr viel Zeit nehmen. Einfacher ist es, die Bedeutung dreier Grundsätze herauszustreichen.*

### **Welche?**

*Erstens sollte man dem Unternehmertum mehr Freiheiten einräumen und der wirtschaftlichen Privatinitiative mehr Vertrauen entgegenbringen. Zweitens wäre es wichtig, staatliche Investitionshindernisse kritisch unter die Lupe zu nehmen; drittens sollte man sicherstellen, dass die sozialen Kosten ihres Handelns in die Wirtschaftlichkeitsrechnungen von Unternehmen einfließen.*

### **Das heisst genau?**

*Wer heute CO2 erzeugt, muss nicht den ganzen gesellschaftlichen Schaden, den er anrichtet, abgelten. Richtige Rahmenbedingungen vorausgesetzt, kann man der Privatwirtschaft deutlich mehr zutrauen. Dafür müssen die sozialen Kosten im Preissystem des Marktes reflektiert werden.*

### **Setzt man dem Unternehmertum heute nicht schon zu sehr die Daumenschrauben an?**

*Gewiss, der universelle Reflex des «da muss Regulierung her» befindet sich nach meiner Einschätzung in der Phase, die man mit Angsttrieben bei absterbenden Bäumen vergleichen kann. Wie heute die Industrie völlig neue, schnellere Entscheidungsverfahren entwickeln muss, sollten auch Behörden neue, schnellere Herangehensweisen suchen. Die politischen Ziele mögen alle richtig sein, der Reflex, Regulierung als Allheilmittel einzusetzen, statt agile Formen kollektiver Willensbildung zu entwickeln, ist aber mittlerweile pathologisch.*

**Wie wichtig ist der Erhalt von Industrieunternehmen?**

*Ohne eine starke Industrie wird die Schweiz meines Erachtens eine Zukunft haben, die sich keiner wünscht.*

**Wie würde diese Zukunft aussehen?**

*Ich wüsste nicht, wie der Lebensstandard ohne starke Industrie in der Schweiz gehalten werden könnte. Und wie die Schweiz dazu beitragen könnte, die Beanspruchung der Ressourcen zu verringern und abrupten Klimaveränderungen entgegenzuwirken. Industrie der Zukunft wird weiterhin Arbeit mit sinnvollen Inhalten anbieten, für jene, die das Ergebnis ihrer Arbeit konkret sehen möchten und dies einem Bürojob vorziehen. Industrie zieht Dienstleistungen nach sich, umgekehrt gilt das nicht. Und schliesslich: Nicht ohne Grund wächst im Silicon Valley der Respekt für hochstehende Industrie als notwendiger Gegenpart.*

**Wie steht es um die Arbeitsplätze?**

*Banken sind durch die Digitalisierung bedroht, bei einfachen Dienstleistungen bis hin zum Autofahren können Roboter viel übernehmen. Aber materielle Dinge werden die Menschen immer brauchen. Die Schweiz kann sich von der Digitalisierung überrollen lassen, mit ungünstigen Aussichten für die Arbeitswelt, oder sie kann stark werden in jener Art von Industrie, auf welche das Silicon Valley angewiesen ist. Viele Wirtschaftsstandorte streben das nun an, wobei die Schweiz dafür besonders gute Karten hat.*

**Sie planen den Umbau bei Metall Zug schon seit mehreren Jahren. Warum dieser radikale Umbau?**

*Eine Industrie, der es nicht rasch gelingt, sich in ein technologisches Ökosystem einzufügen, sich mit Dienstleistungen, Wissenschaft und mit der digitalen Welt zu vernetzen, wird sein wie ein Fisch auf dem Trockenen.*

**Warum planen Sie das mitten in der Stadt Zug?**

*Wir müssen uns mit der sprichwörtlichen grünen Wiese irgendwo im Osten vergleichen. Unsere Erfahrungen in Ljubljana, Changzhou und Tianjin sind ermutigend. Der Standort Zug hat potenziell aber immer noch mehr zu bieten. Muss er auch, denn das Gebot der Wettbewerbsfähigkeit ist unerbittlich. Neue Technologien, sofern man vorne mit dabei ist, können den Kostenvorsprung des Ostens zum Teil kompensieren. Darauf setzen wir – was voraussetzt, dass wir in Sachen Flexibilität und Agilität deutlich fitter werden. Daher die Bitte an die Behörden: Sagt uns weniger, was wir auf unserem Areal alles tun müssen, sondern sagt uns vor allem, in welchen Grenzen wir frei sind, um flexibel agieren zu können.*

**Wie viel investieren Sie in den Produktionsstandort in Zug?**

*Mittelfristig möglicherweise grosse Teile des jährlichen Cashflows. Sowohl V-Zug als auch die Gruppe könnten vor einer Phase mit signifikant höheren Investitionen stehen.*

**Wie weit sind Sie mit dem Umbau zum Technologiecluster?**

*Wir sehen viel Interesse an industriell-technologischen Flächen in einem ganzheitlichen Planungskonzept. Gespräche mit Interessenten müssen aber warten, bis der politische Prozess weiter gediehen ist. Immerhin wurde hier vor kurzem das Kompetenzzentrum Industrielle Bildung eröffnet. Im Vertrauen auf den kommenden Technologiecluster sind bereits verschiedene Einheiten mit über hundert Arbeitsplätzen zugezogen.*

**Der Bebauungsplan liegt zur Beratung dem Grossen Gemeinderat sowie der Zuger Regierung vor. Demnächst wird das Geschäft behandelt. Wie schätzen Sie die Akzeptanz für Ihr Projekt ein?**

*Ohne breite Akzeptanz wären wir auf verlorenem Posten. Bisher erfuhren wir sehr viel Goodwill, und tatsächlich wollen wir etwas Gutes für Zug konzipieren. Das macht das Projekt aber sehr komplex. Die inneren Zusammenhänge sind derart vielfältig, dass sie schwierig zu vermitteln sind.*

**Spannend ist, wie Sie auf dem Firmenareal in Zug das Thema Nachhaltigkeit umsetzen. Beim Energiekonzept gehen Sie noch einen Schritt weiter als beim Suurstoffi-Areal, sprich nicht nur CO2-neutral?**

*Wir lernen viel von der Suurstoffi. Beim Areal der V-Zug kommen zwei Elemente dazu: erstens die industrielle Prozesswärme. Daraus folgt das zweite unterscheidende Element: dass hier fossile Energieträger nicht völlig vermieden, sondern optimal eingebunden werden sollen. Wir streben ein integral optimiertes System, einen sogenannten Multienergie-Hub, an. Damit und, soweit nötig, mit geeigneten Kompensationsmassnahmen möchten wir uns in einer Saldobetrachtung dem Ziel der rechnerischen CO2-Freiheit in grossen Schritten annähern. Noch ungleich viel mehr wäre möglich, wenn allen in der Schweiz installierten V-Zug-Geräten Zugang zu CO2-freier Energie angeboten werden könnte, aber dafür müssten noch viel Gehirnschmalz aufgewendet und Regulierung reformiert werden.*

**Glauben Sie, dass Sie die Arbeitsplätze bei Metall Zug langfristig erhalten können?**

*Ökologie, Innovation und die Schaffung von Arbeitsplätzen sind zentrale Ziele. Die unternehmerische Leistung besteht gerade darin, Gestaltungsräume zu schaffen, wo dies möglich ist. Sehr viele Menschen bei Metall Zug arbeiten intensiv daran, die drei Ziele vereinbar zu machen.*

*Hinweis Heinz M. Buhofer (60) ist Präsident des Verwaltungsrats der Metall Zug AG, Zug. Der Ökonom ist beruflich in Führungs- und Aufsichtsgremien tätig.*

«Eine Bitte an die Behörden: Sagt uns weniger, was wir auf unserem Areal alles tun müssen, sondern sagt uns vor allem, in welchen Grenzen wir frei sind.»

Heinz M. Buhofer

Metall Zug AG