

CEO im FOKUS

Prof. Max W. Twerenbold fragt nach...

Das Management-Interview mit
CEO Andreas Albrecht
 V-ZUG Kühltechnik AG, Sulgen

V-ZUG Kühltechnik AG: Bekenntnis zur Swissness am Standort Schweiz

Die Wahl des Standorts zählt zu den schwierigsten Entscheidungslagen in der Unternehmensführung. CEO Andreas Albrecht und sein Team weiss das aus eigener Erfahrung. Die komplexe Entscheidungsfindung begann im Jahr 2015 sozusagen auf dem «weissen Blatt» und endete 2018 mit dem GO des Verwaltungsrates. Auftrag erfüllt! Seit Frühling 2022 ist der neue Standort bezogen, das hochmoderne Werk läuft.

Im Nachgang zu einer Werksbegehung im Rahmen der Ostschweizer Immobiliengespräche gab uns der Chef der V-ZUG Kühltechnik AG Einblick in die facettenreiche Entscheidungsfindung bei diesem Grossprojekt.

Herr Albrecht, was war eigentlich das Motiv zum Standortwechsel?

V-ZUG hat im Jahre 2013 die Firma Forster Kühltechnik AG, Arbon, übernommen. Das wertvolle Land mit den Gebäuden direkt

am Bodensee gab der Eigentümer, der Arbonia Konzern, verständlicherweise nicht her. Obwohl wir einen langfristigen Mietvertrag besaßen, war uns bewusst, dass sich Unternehmenswachstum nur an einem neuen Standort umsetzen lässt. Als wir 2015 erstmals schwarze Zahlen schrieben, beauftragte uns der Verwaltungsrat mit der Evaluation, Planung und Realisierung eines neuen Standorts. «Baut ein neues Werk am geeignetsten Standort», hiess es...

Wieso der teure Standort Schweiz?

In einer ersten Phase orteten wir in Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Büro sieben mögliche Standorte im Ausland und in der Schweiz und bewerteten die Chancen und Risiken der möglichen Länder in



V-Zug Kühltechnik AG, Sulgen

Die V-ZUG Kühltechnik AG ist eine Tochtergesellschaft der V-ZUG AG. Sie entwickelt und produziert Premium Kühlschränke sowie Tief- und Weinkühler am Standort Sulgen. Das Werk ist seit Frühling 2022 operativ und bietet über 170 Mitarbeitenden in unterschiedlichsten Tätigkeitsfeldern eine hochmoderne Arbeitsumgebung. Die V-ZUG Kühltechnik AG beliefert Kundschaft sowohl in der Schweiz als auch in ausgewählten Märkten rund um die Welt. Präzision, Langlebigkeit und Nachhaltigkeit werden grossgeschrieben. Als einzigartige Schweizer Herstellerin von Kühlgeräten steht herausragende Schweizer Handwerkskunst an oberster Stelle, wobei das Streben nach Innovation und perfekter Funktionalität zusätzliche Treiber sind. Mit der gekonnten Verbindung von Technik und Design bringt V-Zug Leichtigkeit in das Zuhause und Kreativität in die Küche.

www.vzug.com

qualitativen und quantitativen Szenarien. Erfasst wurden beispielsweise Kosten für die Verlagerung des Werks, Know-how-Transfer, Baukosten, Anlagekosten, Humankapital u.a.m. Das Resultat: Die Planrechnungen auf lange Sicht sowie das Bekenntnis von V-ZUG zur Swissness zeitigten schliesslich klare Vorteile für den Standort Schweiz.

Werte wie Stabilität, Bildungsstandard, Qualitätsbewusstsein, Kultur, Arbeitsmoral usw. und die Kostendimension gaben den Ausschlag in dieser Abwägung. Im Vergleich zu andern Kühlschrankfabriken sind wir einzigartig. Wir sind der einzige Produzent von Einbaukühlschränken in der Schweiz. Und auch die Unternehmensgrösse ist speziell. Wir können in einem Jahr rund 145 000 Einbaukühlschränke produzieren, ausländische Mitbewerber (u.a. Bosch Siemens Haushaltgeräte, Elektrolux, Liebherr) haben dagegen höhere Kapazitäten, wobei man dort auch freistehende Kühlschränke mitrechnet. Trotz der kleineren Stückzahl benötigen wir aber das gleiche Spektrum an Technologie und an Know-how für Produktion, Entwicklung und Innovation. Unser Vorteil: Wir profitieren in allen Bereichen von unserer Breite und Tiefe. Sehr fähige Mitarbeitende in der Schweiz halten das Anspruchsniveau «Swissness» hoch. Zudem ist unsere Marktnähe ein grosser Vorteil. Darauf sind wir stolz.

Und weshalb gerade im thurgauischen Sulgen?

In einer zweiten Phase ging es darum, sich für den idealen Standort in der Schweiz zu entscheiden. Zug selbst fiel aus Kostengründen (Bodenpreise, Know-how-Transfer u.a.m.) aus der Wahl. Ein Hinweis des ehemaligen VR-Präsidenten auf eine bestehende Landoption in Sulgen ebnete den Weg zur vertieften Evaluation in diesem Gebiet. Anfänglich stand die Schaffung eines Indust-



■ CEO Andreas Albrecht.

rieparks der Gruppe zur Diskussion. Die Idee wurde aber in der Grobplanung verworfen, weil damit ein teurer Niveaueausgleich des Bodens notwendig gewesen wäre. So lag es nahe, sich auf den Bau des neuen Werks der V-ZUG Kühltechnik zu konzentrieren.

Was bestimmte Lage und Anordnung der Gebäude?

Die zur Verfügung stehende Landparzelle war gegeben. Folglich wurde zuerst die erforderliche Dimension der Produktionshalle bestimmt und auf das Landstück projiziert. Danach ging es an die Planung der Logistikeinheiten wie dem Hochregallager, Sondermasslager und Fertigwarenlager, welches nahe an der Endmontage platziert wurde. Dieser Endmontagebereich benötigt rund 75% des Materialverbrauchs für die Produktion. In einem dritten Schritt wurden die Anforderungen an den Bürkörper definiert.

Aus der Planung dieser 3 Bauten auf der vorhandenen Landgeometrie resultierte eine konsequente Ausrichtung nach den Wertstrom - in einer Linie von hinten nach vorne arbeiten.

Das Investment in das neue Werk betrug insgesamt rund 70 Millionen für Standorttransfer, Anlagen und Gebäude; das Gebäude allein kostete rund 40 Mio. Franken.

Für das Gebäude machten wir – massgeblich unterstützt durch die Spezialisten der V-ZUG Immobilien - Ausschreibungen, an denen sich im Industriebau erfahrene Architekturbüros beteiligten. Burckhard und Partner, Zürich, erhielt schliesslich den Zuschlag für die Umsetzung, bei der auch die spezifischen Eigenheiten der Kühlschrankproduktion zu berücksichtigen waren.

In der Rückschau: Bewährt sich das Ganze?

Ja, sehr. Wir haben zwar heute in Sulgen weniger Platz als in den fünf Hallen in Arbon, sind aber in der Linie viel kompakter aufge-

stellt und haben die neusten Technologien im Einsatz. Alles ist übersichtlich und hell. Es läuft... Das kann ich bei meinen Rundgängen durch das Werk mit Freude feststellen.

Wie verlaufen eigentlich Entwicklung und Produktion eines Kühlschranks?

Die Entwicklung eines Kühlschranks – von der Idee bis zum Produkt - beansprucht 2 bis 3 Jahre. Unser Product Manager und unser Entwicklungsleiter stehen deshalb in ständigem Kontakt zueinander. Überzeugen die Produktidee und die Resultate der betriebswirtschaftlichen Prüfung, so erfolgt ein GO von der Konzernleitung für die Umsetzung. Danach wird ein Prototyp erstellt, dessen Leistungsfähigkeit und Genauigkeit in unseren hoch modernen Messkammern getestet wird, zum Beispiel in Bezug auf Temperatur, Feuchtigkeit und Performance u.a.m.

Pro Jahr lancieren wir etwa zwei bis drei Kühlschrankgeräte. Ein aktuelles Beispiel zum Thema Innovation: Vor zwei Jahren haben wir einen Einbaukühlschrank entwickelt, der den Kunden grösstmögliche Flexibilität in der Nutzung liefert (Die Tiefkühlzone, kann auch als «normaler Kühlbereich genutzt werden (Mono Fridge Funktion)). Wichtig neben technischen Aspekten sind stets auch Design, Ausleuchtung, Farbgebung, Handling u.a.m.

Die Material- und Teilebeschaffung hat sich seit Ende Covid stark beruhigt. Elektronik beziehen wir aus Asien und Osteuropa, Metallteile aus Osteuropa und aus der Schweiz. Wir kaufen weltweit ein und verfügen über sehr langfristige Partnerschaften. Entscheidend beim Einkauf ist, dass wir den Swisness-Standard einhalten (mindestens 60% der Herstellkosten aus der Schweiz).

Bemerkenswert: Auch wenn wir im Vergleich zu unseren grossen ausländischen Mitbewerbern kleine Mengen einkaufen, erhalten wir kompetitive Preise, denn Schwei-

CEO Andreas Albrecht



In Arbon geboren und aufgewachsen, hat Andreas Albrecht eine Lehre zum Elektromonteur abgeschlossen und danach berufsbegleitend erfolgreich Aus- und Weiterbildungen in technischen sowie in betriebswirtschaftlichen Bereichen absolviert (SPS-Techniker, Techn. Kaufmann FA, Dipl. Betriebswirtschaftler NDS HF, MBA). Er hat mehr als 20 Jahre Industrieerfahrung in verschiedenen Positionen und Branchen (Bau, Automobil, Medizin, Food und Haushaltgeräte). Andreas Albrecht ist verheiratet, hat 4 Kinder und lebt mit seiner Familie in Roggwil TG. Er war 18 Jahre lang passionierter Handballer.

Bei V-ZUG Kühltechnik AG startete er am 1. Januar 2015 im damaligen Werk in Arbon als Head of Operation und Mitglied der Geschäftsleitung. Am 1. Juli 2019 wurde er zum CEO berufen. Mit der Realisierung der neuen Kühlschrankfabrik in Sulgen begann die V-ZUG Kühltechnik AG ein neues Kapitel in ihrer 10-jährigen Unternehmensgeschichte.

zer Marke, Stabilität, Verlässlichkeit und Zahlungsmoral werden von den Lieferanten geschätzt. Und noch etwas: Wir pflegen zu unseren Geschäftspartnern vertrauensvolle Beziehungen auf Augenhöhe. Die meisten Anlagen haben wir aus inhabergeführten Unternehmen bezogen.

In den Produktionsanlagen steckt ein Investment von rund 18 Mio. Franken. Alle Anlagen sind Industrie 4.0-tauglich. Die Robotisierung sichert den vollautomatischen Betrieb der Grossanlagen. Der Montageprozess ist in verschiedene Module gegliedert, bei denen einsteilen die Basis für einen möglichen späteren Teileinsatz von Co-Robots (Mensch und Maschine) oder eine Skalierung gelegt ist. Der Einsatz von Robotern ist kapitalintensiv, deshalb immer auch eine Frage des ROI (Return on Investment). Aber natürlich, in unserer Kühlschrankfabrik wird es auch künftig Menschen brauchen und dies ist richtig so.

Wie funktioniert die Logistik?

Wir haben vier verschiedene Lager: Einmal das Europaletten-Lager mit rund 4500 Einheiten – ein «Vollautomatischer Kurvengänger», welcher doppelte Einlagerung ermöglicht. Bei Bedarf ist eine Skalierung der Anlage möglich.

Dann besteht ein Sondermass-Lager (für Übergrößen) mit rund 1500 Palettenplät-

■ Drei kompakte Bauten auf der vorgegebenen Landgeometrie.



zen, ein Fertigwaren-Lager und ein Service-Warenlager.

Alle Lager sind organisatorisch getrennt. Ausgeliefert wird über eine eigene Transportflotte. Wir arbeiten an der ständigen Verbesserung der Nachhaltigkeit und im speziellen in der Mobilität. Das Potenzial ist erkannt. Bei der Umsetzung der Elektromobilität in der Transportflotte und im Service sind erste Schritte bereits realisiert.

Und das V-ZUG Kühltechnik-Team?

Unsere Mannschaft in Sulgen ist sehr breit aufgestellt, sowohl bezüglich Fachkompetenz, Erfahrungshorizont, Entwicklungspotenzial und kulturellem Hintergrund. Gelernte Fachleute (Elektroinstallateure, Polymechaniker), Techniker, Ingenieure und Spezialisten mit langjähriger Erfahrung in unserer Branche unterstützen uns beim Erreichen der Ziele. Wir profitieren davon. Im Zentrum steht ja das Kundenbedürfnis, dem wir mit hohem Swissness-Anspruch entsprechen wollen. Die Besonderheit liegt eben darin, dass bei uns auf sehr kleinem Raum Kompetenzen aus den verschiedensten Berufsgattungen zusammenwirken.

Übrigens: Für gewisse Aufgaben in der Montage arbeiten wir mit der Organisation «Obvita» zusammen (Arbeit für Personen mit Beeinträchtigung) – mit sehr guten Erfahrungen. Und ab 2024 werden wir neu Lernende in der Konstruktion und später in der Logistik ausbilden. Am früheren Standort Arbon war das noch nicht der Fall.

Die Mitarbeitertreue bei uns ist hoch. Fast 80% der Mitarbeitenden haben den Umzug von Arbon nach Sulgen mitgemacht. In Sulgen investierten wir nicht nur in die modernen Arbeitsplätze, sondern auch in die Arbeitsumgebung und das Informelle, etwa in eine grosszügig gestaltete Terrasse für die Mittagspause. Sie ist bei schönem Wetter stets gut belegt...

Was ist Ihr Führungsverständnis als CEO?

Leistung entsteht nur, wenn sich Mitarbeitende am Arbeitsort wohlfühlen. Dabei kommt den Chefs aller Stufen eine wichtige Rolle zu. Vorgesetzte sollen nicht nur formal führen, sondern auch das Persönliche ansprechen. Auch ich lege darauf grossen Wert. Letztlich gilt es ja, unterschiedlichste Persönlichkeiten mit verschiedensten Kompetenzen und Erfahrungen zu einem funktionierenden Team zu formen. Dies gelingt, wenn das Entwicklungspotenzial des Einzelnen erkannt und gefördert wird.

Also, mein Führungsverständnis? Nähe zu den 170 Mitarbeitenden ist mir ein grosses Anliegen. Ich mache das in einer positiven Grundhaltung. Mitarbeitende sollen Wertschätzung und Ehrlichkeit spüren. Gerne bringe ich Gespräche auf den Punkt, sodass



■ Wertstrombasierter Herstellungsprozess in grosszügigen Werkhallen.



■ Swissness als Teil der unternehmerischen DNA.

man sich gegenseitig gut versteht. Fachliche Differenzen lassen sich oft schnell ausräumen, wenn der richtige Umgang gepflegt wird.

Achtsamkeit und Achtung sind wichtig. So gelingt Personalentwicklung im Team, es entsteht Power in einer Unternehmenskultur, welche integrierend wirkt.

Persönlichkeiten machen den Unterschied, deshalb muss man sie sorgfältig auswählen. Bewerbungen schaue ich mir immer persönlich an. Die Beurteilung der Fachkompetenzen ist Sache der Linienverantwortlichen, mich interessiert der Mensch – seine Werte,

seine Teamfähigkeit, seine Haltung. Jeder Chef hat ja seine Hobbys. Bei mir sind es u.a. Bewerbungsgespräche. Sie bereichern mich. ■

Zum Interviewer

Prof. Max W. Twerenbold, lic.oec. HSG

Der St. Galler Betriebswirtschaftler und Berater für Reputationsmanagement berichtet regelmässig über Best Practice innovativer Unternehmen. (maxw.twerenbold@bluewin.ch).