

# «Die Wettbewerbsfähigkeit von morgen entsteht im Kreislauf»

Interview SMA

## Pouyan Dardashti

Rohstoffe sind für die meisten Menschen unsichtbar, sie verbergen sich im Auto, im Smartphone, im Gebäude. Und wenn ein Produkt ausgedient hat, verschwindet das Material scheinbar. Doch laut Pouyan Dardashti beginnt genau dort die eigentliche Arbeit. Denn der CEO der Thommen Group, des führenden Schweizer Unternehmens im Bereich Recycling und Ressourcenmanagement, spricht nicht von Abfall, sondern von Verantwortung. Und nicht von Entsorgung – sondern von Kreisläufen.

### **Herr Dardashti, gab es in den letzten 12 bis 18 Monaten einen Moment, in dem Sie eine besonders wichtige Entscheidung treffen mussten?**

Den gab es tatsächlich, ja. Wir haben uns ehrlich gefragt: Reicht es auch in Zukunft, nur im Markt stark verankert zu sein, oder müssen wir unser Geschäftsmodell systemisch weiterentwickeln? Denn unser Umfeld verändert sich grundlegend: Klimavorgaben und Regulatorik werden konkreter und gleichzeitig komplexer, internationale Märkte verschieben sich, Transparenzanforderungen steigen. Das wirkt auch direkt auf unsere Arbeit, da sich Kundenanforderungen basierend auf deren Herausforderungen deutlich verändern. Wir entwickeln daher unser Geschäftsmodell bewusst systemisch weiter: Als Enablerin der Kreislaufwirtschaft unterstützen wir von der Thommen Group unsere Kundschaft dabei, Materialkreisläufe zu schliessen, Rohstoffe zurückzugewinnen und Sekundärrohstoffe zuverlässig verfügbar zu machen. Dadurch können unsere Kunden Risiken in ihren Lieferketten reduzieren, CO<sub>2</sub>-Emissionen senken und steigenden regulatorischen Anforderungen besser begegnen. Am Ende steht immer die gleiche Frage: Geht man den bequemen Weg oder schlägt man neue Richtungen ein? Wir haben uns für den anspruchsvolleren Weg entschieden. Aber so etwas entscheidet man natürlich nicht allein. Veränderung funktioniert nicht per Anweisung. Am Ende sollte daher nicht eine Meinung gewinnen, sondern die beste Idee. Das leben wir bei Thommen. Wir gehen voran.

### **Wie differenzieren sich Ihre drei Marken?**

Unsere drei Marken erfüllen unterschiedliche Aufgaben im selben Gesamtsystem. Die Marke «Thommen» steht in der Schweiz für unser klassisches Recyclinggeschäft. Hier bündeln wir unsere Infrastruktur, unsere regionale Verankerung sowie unsere operative Stärke. Thommen ist – wie ich immer sage – «nah am Kunden». Diese Nähe bildet das Fundament unseres Geschäfts. «Metallum» ist unsere internationale Handelseinheit. Sie ist unser Tor zur

Welt. Metallum verbindet unsere Materialkompetenz mit globaler Marktintelligenz. In einem Umfeld, in dem Materialströme international verschoben werden und Rohstoffe strategisch an Bedeutung gewinnen, ist diese Rolle entscheidend. Bei «Immark» wiederum handelt es sich um einen Pionier im Elektronikrecycling in der Schweiz. Dieser Bereich zeigt besonders deutlich, wie komplex modernes Recycling geworden ist: kleine Geräte, komplexe Materialverbunde und hohe technologische Anforderungen. Nach aussen unterscheiden sich diese Einheiten bewusst. Kunden brauchen Spezialisierung, Nähe und einen Topservice.

### **Was ist bei Ihnen wirklich Hightech – und was bleibt Handwerk?**

Viele Leute stellen sich Recycling als rein mechanischen Prozess vor: sammeln, sortieren und schreddern. Das greift zu kurz. Natürlich arbeiten wir mit modernster Sensorik, Sortiertechnologie und datenbasierten Steuerungssystemen. Wir können Materialqualitäten präzise analysieren, Stoffströme in Echtzeit verfolgen und Preisrisiken intelligent steuern. Wir verbinden physische Materialflüsse mit digitalen Informationen – Qualität, CO<sub>2</sub>-Fussabdruck, Marktpreise und Nachfrage. Das ist Hightech. Aber mindestens genauso wichtig ist das, was man nicht digitalisieren kann. Recycling ist und bleibt ein Handwerk. Jede Charge Metall ist anders, jede Lieferung hat ihre Eigenheiten. Unsere Mitarbeitenden erkennen mit Erfahrung und geschultem Blick, was Maschinen allein nicht sehen.

### **Wie äussert sich das?**

Unsere Mitarbeitenden wissen unter anderem, wie Material reagiert, wie es weiterverarbeitet werden kann und wo Risiken liegen. Diese Kombination macht den Unterschied. Technologie verstärkt Kompetenz – sie ersetzt sie nicht. Ich bin überzeugt: Unsere Branche leistet täglich einen ganz konkreten Beitrag zur Klimafreundlichkeit unserer Wirtschaft und somit zu unserer Gesellschaft. Was viele unterschätzen: Ohne diese Arbeit würde eine klimafreundliche und wettbewerbsfähige Wirtschaft nicht funktionieren. Metalle wie Aluminium oder Kupfer sind zentrale Bausteine



der Energiewende. Wenn wir sie im Kreislauf halten, sparen wir enorme Mengen Energie und CO<sub>2</sub>. Wir sind Teil einer Infrastruktur, die hilft, industrielle

Kreisläufe zu organisieren. Damit reduzieren wir nicht nur CO<sub>2</sub>-Emissionen, sondern unterstützen unsere Kunden auch dabei, ihre Produkte von Anfang an kreislauffähiger zu gestalten. Denn Kreislaufwirtschaft beginnt nicht erst beim Recycling – sie beginnt bereits beim Design eines Produkts. Diese Rolle verstehe ich sehr bewusst als Verantwortung.

#### **Was misst ein CEO wirklich, spricht, welche Kennzahlen sind für Sie entscheidend?**

Natürlich schaue ich mir täglich unsere Performance an. Finanzielle Kennzahlen gehören schliesslich zur Verantwortung eines CEOs. Aber mein Blick auf Zahlen ist geprägt durch meinen operativen Werdegang. Für mich ist nicht eine singuläre Kennzahl wesentlich, sondern das Zusammenspiel vieler Puzzleteile – operative Leistungskennzahlen, Markt- und Vertriebszahlen, Materialverfügbarkeit, Kapitalbindung oder Margenentwicklung. Erst gemeinsam ergeben sie das Gesamtbild. Zahlen sind für mich kein Selbstzweck, sondern ein Abgleich dessen, was in den Betrieben tatsächlich passiert.

#### **Welche Innovation hat intern den grössten Widerstand ausgelöst? Wie gehen Sie mit Experimenten um?**

Die grösste Veränderung wurde weder durch eine neue Maschine noch durch ein neues Produkt eingeläutet. Sie betraf unsere Art zu steuern. Wenn ein Unternehmen eine gewisse Grösse erreicht, braucht es Klarheit

darüber, was wirklich passiert – in den Märkten, in den Betrieben und in den Materialströmen. Unternehmensegeist gehört zu unserer DNA, aber ich bin überzeugt, dass klare Strukturen und Prozesse nicht einschränken müssen oder sollten, sondern Raum und Klarheit für unternehmerische Ideen schaffen können. Heute sehen viele meiner Kollegen den Mehrwert: mehr Klarheit, stabilere Entscheidungen und ein gemeinsames Verständnis dafür, wo wir wirklich Wert schaffen. Ich liebe es beispielsweise, wenn Mitarbeitende auf mich zukommen und sagen: «Ich habe eine Idee. Ich würde das gerne testen.» Genau diese Energie brauchen wir. Experimente gehören dazu. Scheitern gehört dazu. Lernen gehört dazu. Wichtig ist nur, dass ein Experiment einen klaren Sinn hat und auf ein konkretes Ziel einzahlt.

#### **Man kommt nicht um das Thema «Regulierung» herum. Ist diese eher Bremse oder Chance?**

Gerade in der Kreislaufwirtschaft braucht es klare Spielregeln, damit sich nachhaltige Lösungen auch wirtschaftlich durchsetzen können. Ein gutes Beispiel ist das Elektronikrecycling: In der Schweiz wird die Entsorgung über eine vorgezogene Recyclinggebühr bereits beim Kauf eines Geräts finanziert. Wer einen Fernseher oder Laptop kauft, bezahlt die spätere

Rücknahme automatisch mit. Dadurch entsteht ein einfaches und funktionierendes System mit hohen Sammelquoten. Solche Lösungen zeigen: Es braucht

nicht immer mehr Regulierung – sondern den richtigen Rahmen. Ein zweiter wichtiger Hebel liegt in der öffentlichen Beschaffung. Wenn der Staat bei Infrastrukturprojekten beispielsweise kreislauffähige Baumaterialien oder CO<sub>2</sub>-arme Materialien berücksichtigt, schafft das sofort Nachfrage und gibt der Industrie Planungssicherheit. Auch Instrumente wie ein höherer CO<sub>2</sub>-Preis, ein Reparaturindex oder freiwillige Branchenvereinbarungen können helfen, Kreisläufe wirtschaftlich attraktiver zu machen. In Europa werden Metalle zunehmend als strategische Rohstoffe betrachtet, gleichzeitig werden ihre Lieferketten regulatorisch oft noch wie Abfallprozesse behandelt. Das führt zu einem Spannungsfeld: Einerseits gelten Metalle als zentral für Industrie, Energiewende und Versorgungssicherheit. Andererseits müssen sie in der Lieferkette noch immer viele bürokratische Hürden überwinden, als wären sie Abfall statt industrielle Vorprodukte.

#### **Wie lässt sich dieses Spannungsfeld auflösen?**

Wichtig ist dabei immer: Regulierung darf nicht zu Überbürokratisierung und somit zum Wettbewerbsnachteil führen. Deshalb engagieren wir uns auch über Branchenverbände wie Recycling Schweiz oder swisscleantech, um Rahmenbedingungen mitzugestalten, die gleichzeitig wirksam und praktikabel sind. Denn eine klimafreundliche und zugleich wettbewerbsfähige Wirtschaft entsteht nur dann, wenn Politik und Wirtschaft gemeinsam funktionierende Kreisläufe ermöglichen.

#### **Wie verstehen Sie Leadership in der Zukunft? Wie gewinnen Sie Top-Leute?**

Vielleicht sollten wir zunächst klären, was wir eigentlich mit «Top-Leuten» meinen. Es ist unser Anspruch, ein Umfeld zu kreieren, in dem Menschen ihr Potenzial entfalten können und das Unternehmen aktiv mitgestalten. Orientierung geben, Hindernisse zu beseitigen und Raum zu schaffen, damit Menschen wachsen können – das ist die zentrale Aufgabe als Führungskraft. Wichtig ist, dass man die richtigen Leute in die richtige Rolle bringt. Wenn wir uns um die Menschen kümmern, kümmern diese sich um die Organisation. Leadership braucht heute ein neues Bewusstsein: weniger Ego, mehr Präsenz. Weniger Reaktion, mehr Klarheit. In einer komplexen Welt entscheidet nicht nur Wissen. Wissen ist verfügbar. Entscheidend ist die Fähigkeit, Muster zu erkennen, Spannungen auszuhalten und bewusst zu handeln. Ich nehme meine Rolle ernst – aber mich selbst nicht zu ernst. Am Ende geht es darum, gemeinsam etwas aufzubauen, das grösser ist als eine einzelne Person.

Weitere Informationen unter:  
[thommengroup.com](http://thommengroup.com)

Bild zVg



sche Innovation und die Weiterentwicklung einer leistungsfähigen Schweizer Kreislaufwirtschaft.

**THOMMEN  
GROUP**

#### Über die Thommen Group

Die Thommen Group ist eines der führenden europäischen Recyclingunternehmen mit Wurzeln in der Schweiz. Mit ihren starken Marken Thommen, Metallum und Immark bietet sie für Industrie, Gewerbe und Kommunen Recycling-Komplettslösungen. Mit 30 Standorten in fünf Ländern ist die Thommen Group weltweit vernetzt und ein wichtiges Bindeglied in der Kreislaufwirtschaft. Als Produzent von hochwertigen Recyclingrohstoffen schafft und schont sie Ressourcen. Pouyan Dardashti, der CEO der Thommen Group, engagiert sich als Vizepräsident von Recycling Schweiz und Vorstandsmitglied von swisscleantech, unter anderem in dem Format CEO4Climate, für nationale und moderne Ressourcenpolitik, technologi-



**Wichtig ist, dass man die richtigen Leute in die richtige Rolle bringt. Wenn wir uns um die Menschen kümmern, kümmern diese sich um die Organisation.**

– Pouyan Dardashti,  
CEO