

# Newsletter

Wirtschaftsförderung  
Kanton Schaffhausen

# Dreht euch im Kreis!

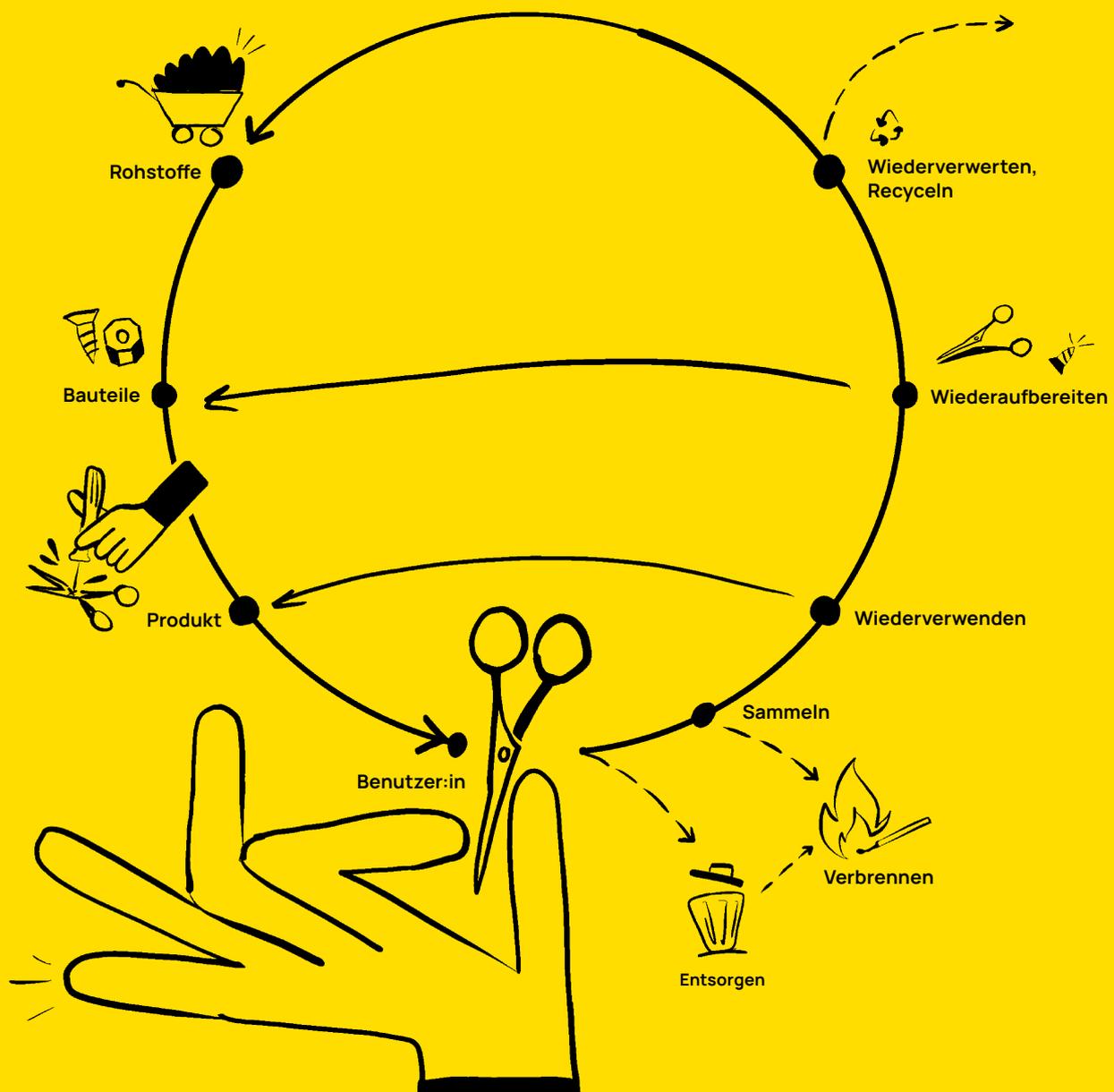
Globaler Trend  
zur Kreislauf-  
wirtschaft

Schaffhausen  
area for makers



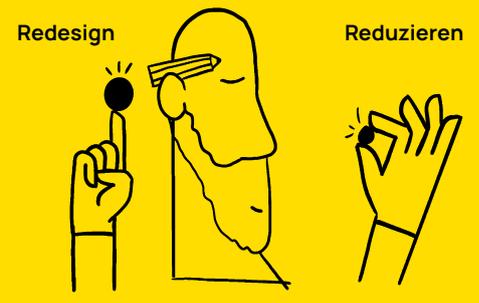
PRODUKTIONSKETTE

METHODE



**Einmal,  
zweimal,  
dreimal,  
...**

DESIGN-PRINZIPIEN



## **Kreislaufwirtschaft ist ein Trend in der Wirtschaft. Es geht darum, wertvolle Rohstoffe nicht nur einmalig zu nutzen, sondern immer wieder, im Kreislauf. Das ganzheitliche Denken von Lieferketten und Materialkreisläufen verlangt nach Innovation und Forschung, verändert die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, verschiebt die Schnittstellen zwischen Industrien und bietet Potenzial für Standorte.**

Text: Petra Roost, Andreas Schiendorfer / Bilder: Albena Björck und ZHAW / Layout und Illustration: Eclipse Studios

Die wichtigste Ressource der Schweiz ist das Wissen. Damit hat sich das Land seinen Spitzenplatz und Wohlstand erarbeitet. Was der Schweiz fehlt, sind Rohstoffe für die produzierenden Unternehmen. Sie sind auf Lieferketten und Verfügbarkeiten im Ausland angewiesen. Diese Abhängigkeit ist fragil – Coronakrise, Geopolitik und immer mehr auch Umwelteinflüsse spielen hier eine Rolle. Gleichzeitig hat ein Umdenken in der Gesellschaft und der Politik stattgefunden. Dies spiegelt sich auch in der Unternehmenswelt wider: der Fokus auf die Nachhaltigkeit. Eine Nachhaltigkeit, die für Unternehmen auch stark ökonomisch geprägt ist – neben der sozialen und ökologischen Dimension. Die neue Realität zeigt sich im Konsum, in Regulatorien und selbstverständlich in Unternehmensstrategien und Geschäftsmodellen. Ziel ist, in weltweiten Wertschöpfungsketten Rohstoffe effizient, innovativ und so lange wie möglich zu nutzen. Im Idealfall werden die Material- und Produktkreisläufe vollständig geschlossen, damit Rohstoffe immer wieder von Neuem verwendet, Kosten gespart und Umweltauswirkungen reduziert werden. Dafür braucht es ein ganzheitliches Denken über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Dieses Denken wird unter dem Ansatz der Kreislaufwirtschaft zusammengefasst. Neu ist das Konzept der Kreislaufwirtschaft nicht. Aber seine Bedeutung für eine innovative Wirtschaft war noch nie so ausgeprägt wie jetzt (vgl. dazu Interview mit Albena Björck Seite 23).

Auf dem Weg in die Kreislaufwirtschaft sind die einzelnen Branchen unterschiedlich weit. Bei Textilfasern, Baumaterialien, Kunststoffen und biogenen Abfällen beispielsweise könnte nach Aussagen des Bundesamts für Umwelt (Bafu) in Zukunft ein wesentlich grösserer Anteil des Materials im Kreislauf gehalten werden. Das Thema Kreislaufwirtschaft ist auch in Schaffhausen präsent, bestätigt Marco Jaggi, Ge-

schäftsführer des ITS Schaffhausen: «Die Aufmerksamkeit ist nicht in jeder Branche gleich hoch, wir sehen aber, dass sich immer mehr Firmen damit auseinandersetzen. Es geht um neue Produkte, Geschäftsmodelle und um die Neugestaltung von Lieferketten. Insbesondere Unternehmen, die in Wertschöpfungsketten von konsumnahen Gütern eingebunden sind oder global agierende Konzerne beliefern, müssen sich im Rahmen der Nachhaltigkeitsverbesserung schon jetzt mit Kreislaufwirtschaft befassen.» Solche Aktivitäten zeigen sich insbesondere rund um die Querschnittsthemen wie Materialtechnologien und den Verpackungsbereich.

Ein ausgesprochen grosses Verbesserungspotenzial im Sinne einer ökologisch sinnvollen Kreislaufwirtschaft besitzt die Gesundheitsbranche, die in der Schweiz für sieben Prozent aller CO<sub>2</sub>-Emissionen verantwortlich ist. «Die Motivation zur Veränderung ist mittlerweile da», stellt Albena Björck, Dozentin an der ZHAW für International Business und Strategie fest. Doch die Ergebnisse seien bisher trotz einer Vielfalt an Initiativen und hoher Forschungsgelder eher bescheiden – aufgrund technischer Hindernisse, doch weit mehr aufgrund organisatorischer und kultureller Barrieren.

### **Ein Projekt mit Wirkung**

Vielversprechend ist ein Kreislaufprojekt, das hier in der Region entsteht. Ein namhaftes Unternehmen aus der Pharmaindustrie, welches aktuell noch nicht genannt werden will, plant in Schaffhausen ein für die Industrie neuartiges Modell. Ziel davon ist es, den Ressourcenkreislauf der eigenen Medizinaltechnikprodukte zu schliessen, um die Wertstoffe wieder zu verwenden, die Umwelt zu schonen und gleichzeitig die Abhängigkeit von Preisentwicklungen und Lieferketten zu reduzieren. Damit dies möglich ist, braucht es eine Planung entlang der gesamten Wertschöpfungskette und

über die Unternehmensgrenzen hinweg, erklärt Raimund Erdmann von Erdmann Solutions in Neuhausen am Rheinfall. Er berät und begleitet Unternehmen in Innovationsprozessen wie der Kreislaufwirtschaft. Zusammen mit weiteren internationalen Expertenteams, der ZHAW und der Stanford University hat Erdmann beim Projekt im Kanton Schaffhausen die Schritte im Kreislauf analysiert, neue Prozesse etabliert und technische Lösungen entwickelt sowie implementiert. «Wir mussten zum Beispiel die Verpackung von Wirkstoffen neu aufbauen, damit diese wieder in ihre Bestandteile zerlegt und zurück in der Rohstoffkreislauf gebracht werden kann. Dazu müssen Verpackungen auf recycelbare Materialien umgestellt, Zertifizierungen für neue Prozesse durchgeführt oder Partner für die Logistik der Rücknahme aufgebaut werden. Weiter braucht es neue technische Lösungen, um gebrauchte Medizinprodukte in ihre Komponenten zu zerlegen», ergänzt Erdmann weiter. So hat er zum Beispiel zusammen mit seinen Experten einen Roboter für diese Arbeitsschritte entwickelt und diesen zu Testzwecken im Rahmen des Projektes bereits eingesetzt. Es gibt viele solche system- und technologieübergreifenden Schnittstellen, die in einem Kreislauf zusammengeführt werden müssen. Und zahlreiche Innovationen sind nötig, um

diese Schnittstellen zu lösen. Das Projekt in Schaffhausen kann damit nicht nur ein wirtschaftlich nachhaltiges Kreislaufprojekt initiieren, sondern auch ein Zeichen für die Zusammenarbeit von Pharma- und Medizinaltechnik und weiteren Branchen setzen.

### Schaffhauser Wirtschaft in Bewegung

Grosses Entwicklungspotenzial attestiert der Region Schaffhausen in diesem Zusammenhang auch Albena Björck. Das neue Pharmaprojekt kann in enger Kooperation mit weltweit führenden Pharmafirmen und Forschungsinstitutionen neue Industriestandards, Innovationskooperationen, aber auch Bildungs- und Forschungsinitiativen fördern und etablieren. «Das ist eine grosse Chance für die bereits stark international ausgerichtete Schaffhauser Wirtschaft, eine führende Rolle in der Transition zu Kreislaufwirtschaft einzunehmen», ergänzt die Expertin. Diese Ansicht teilt auch Wirtschaftsförderer Christoph Schärner: «Wir sind im regelmässigen Austausch mit den Verantwortlichen im Projekt und sind bestrebt, diese international ausgerichtete Initiative zur Stärkung der Technologie- und Innovationskompetenz der Region vorwärtszubringen.»

### Kommentar von Christoph Schärner

## «Schaffhausen positioniert sich in der Kreislaufwirtschaft»

Die Kreislaufwirtschaft ist der Schlüssel zu einer zukunftsfähigen und wettbewerbsfähigen Wirtschaft. Sie betrifft alle Unternehmen, da sie Veränderungen in den Geschäftsmodellen, der Produktentwicklung, der Lieferkette und den Kundenerwartungen erfordert. Viele Unternehmen sind schon lange mit dem Ziel «Nachhaltigkeit» unterwegs. Mit dem Denken entlang von Wertschöpfungsketten und Kreisläufen erreichen sie nicht nur ihre eigenen Nachhaltigkeitsziele, sie nutzen auch neue Geschäftsmöglichkeiten, stärken ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihre Wachstumschancen. Diejenigen, die frühzeitig auf diesen Trend reagieren,

werden langfristige Wettbewerbsvorteile erzielen und gleichzeitig zur Schaffung einer resilienten Wirtschaft beitragen. Sie haben die Chance, die Entwicklung aktiv zu prägen. Schaffhausen hat gute Voraussetzungen, sich als Standort in der Kreislaufwirtschaft erfolgreich zu positionieren. Die starke Materialtechnologie- und Verpackungsbranche in der Region gehört dank ihrer Schnittstellentechnologie zu den Treibern.

Das neue Projekt aus der Pharmaindustrie in Schaffhausen geht noch einen Schritt weiter und will nicht nur einen Mehrwert im eigenen Unternehmen schaffen, sondern einen

Branchenstandard setzen. Als Lösung von Schaffhausen für die Welt. Dank Vernetzung zu Hochschulen wie der ZHAW und der Stanford University entsteht ein Kompetenzzentrum vor Ort, von dem unsere Industrie profitieren kann. Solche Leuchttürme unterstützen die Transformation zum Hightech-Industriestandort. Die Technologiekompetenz stärkt die Region und bietet global agierenden Unternehmen einen zusätzlichen Anreiz, in Schaffhausen zu investieren. Mit Wirkung über die eigene Industrie und Region hinaus. Als Standort muss Schaffhausen den Freiraum für die Umsetzung neuer Technologien bieten und nutzen.





# Warum brauchen wir die Circular Economy – jetzt?

Der Begriff «Kreislaufwirtschaft» ist nicht neu, gewinnt aber stark an Bedeutung. Wir wollten von Albena Björck, Dozentin an der ZHAW-School of Management and Law, wissen, warum dies so ist und so sein muss.

Text: Andreas Schiendorfer

**Circular Economy oder Kreislaufwirtschaft ist das Thema der Stunde. Kaum eine Woche, in der nicht eine Firma, ein Entscheid oder ein Projekt dazu in den Medien thematisiert wird. Was also bedeutet Kreislaufwirtschaft als Begriff und was ist die wirtschaftliche Bedeutung?**

**Albena Björck:** Im Gegensatz zum heutigen linearen Wirtschaftssystem zielt die Kreislaufwirtschaft darauf ab, den Ressourcenverbrauch, die Abfälle, die Emissionen und die Energieverluste zu reduzieren. Dies

erreicht man durch Verkleinerung, Verlangsamung und schliesslich durch Schliessung der Material- und Energiekreisläufe. Die Kreislaufwirtschaft setzt dabei eine enge Kooperation zwischen allen Teilnehmern an der Wertschöpfung voraus, bei der sie auf Innovation getrimmt werden und als Ergebnis resilienter werden. Die wirtschaftliche Bedeutung der Kreislaufwirtschaft geht somit deutlich weiter als an sich wichtige Aktivitäten wie Recycling oder Corporate Social Responsibility.

Master-Studierende der ZHAW und Stanford University bei ihrem Besuch in Schaffhausen im März 2023. Sie arbeiteten an einer Kreislaufsystemlösung und trafen Unternehmen aus der Region.  
Von links nach rechts: Juan Jimenez, Patrick Allgeier, Anthea Kuczevska, Peter Bazsa, Stephen Primeau, Ashwinkumaran Senthilkumar, Benjamin Randoing, Ghadi Nehme, Antoni Soledad.

# «Es braucht eine Veränderung der Denkweise»

## Wo stehen wir heute?

**Albena Björck:** Die Schweiz ist derzeit nur zu knapp sieben Prozent zirkulär. Trotz einer Spitzenrecycling-Quote von 52 Prozent im Jahr 2022 und positiver Grundhaltung der Bevölkerung stammen nur gerade 6,9 Prozent der verwendeten Rohstoffe aus sekundären Quellen wie Wiederverwertung und Recycling. Das muss sich dringend ändern. Und das System der Kreislaufwirtschaft ist dafür das richtige Instrument.

## Warum ist diese Quote so tief?

### Die Kreislaufwirtschaft ist ja keine Neuerfindung!

**Albena Björck:** Die Idee einer kreislaufförmigen Wertschöpfung ist bereits in den 1970er Jahren in der Praxis entstanden und ursprünglich im industriellen Design und in der Architektur zu finden. Aber es wurde allzu lange von der Wirtschaft und auch von der Forschung als reines Nischenthema wahrgenommen. Zuerst wurden wichtige Grundlagen mit technologischen und Materialinnovationen geschaffen. Neu liegt der Fokus auf der strategischen und kulturellen Verankerung, der gestiegenen Komplexität und Verletzlichkeit der Lieferketten und der Neugestaltung der Beziehung zu den Endnutzern. Alles Themen, die neben Design und Engineering neu auch Management-Know-how und vernetztes Denken voraussetzen. Und ganz viele Brückenbauer zwischen den Disziplinen und Experten.

## Das klingt vernünftig; aber die Umsetzung scheint doch nicht ganz einfach zu sein ...

**Albena Björck:** Tatsächlich nicht, denn in der Praxis geht es um einen Systemwechsel und um eine neue Denkweise. Um das volle Potenzial der Kreislaufwirtschaft zu entfalten, braucht es daher neue Werte, eine Unternehmenstransformation und Verhaltensänderung von allen Akteuren. In der Wissenschaft spricht man von Purpose und Purpose-orientierten Organisationen und Ökosystemen, die eine Führungsrolle in der Kreislaufwirtschaft einnehmen. Dazu kommt der Aufbau der nötigen Führungs- und Fachkompetenzen.

## Was genau haben wir unter dieser Purpose-Orientierung zu verstehen?

**Albena Björck:** Purpose-orientierte Organisationen verbinden heute funktionale Exzellenz und finanziellen Erfolg mit sozialen und Beziehungszielen. Purpose als die leitende Idee und der Existenzgrund einer Organisation gibt Richtung für Strategie, Kultur und Alltagsgeschäft. Bezeichnend sind auch die Innovationsenergie und das

starke Engagement von Mitarbeitenden, Kunden und Geschäftspartnern. Beruhte früher der Erfolg eines Unternehmens auf einer geschickten Arbeitsteilung, so gewinnen nun kollaborative und interdisziplinäre Kompetenzen und auch die Kommunikation an Bedeutung. Eigentlich alles erstrebenswerte Ziele.

## Welchen Bezug haben Sie zu Schaffhausen?

**Albena Björck:** Ich kenne den Wirtschaftsstandort Schaffhausen gut. Seit Jahren arbeite ich mit Schaffhauser Unternehmen in der Forschung, bei Masterarbeiten und studentischen Businessprojekten zusammen. Auch zu Themen wie Purpose und Kreislaufwirtschaft. Ein aktuelles Beispiel: Ein interdisziplinäres Team von International-Business-Studierenden der ZHAW und Ingenieur-Studierenden der Stanford University entwickelte dieses Jahr eine Kreislaufsystemlösung für die Medikamentendistribution und besuchte mehrmals Schaffhausen. Es freut mich, dass die Zusammenarbeit in unterschiedlichen Formen weitergeführt wird.



### Dr. oec. HSG Albena Björck, Dozentin

Sie promovierte an der Universität St.Gallen zur Transformation und Geschäftsmodell-evolution der Pharmaindustrie und -distribution. Aktuell doziert und forscht sie an der ZHAW School of Management and Law im Bereich strategisches Management und Kommunikation mit Fokus auf Purpose-orientierten Organisationen, Transformation, Krisen und Erneuerung. Sie initiiert und leitet strategische Projekte mit global tätigen Unternehmen mit Forschungs- und Bildungszwecken, u. a. neu in Zusammenarbeit mit der Stanford University. Albena Björck ist Expertin der Innosuisse, sitzt im Board der Initiative Go Circular in Life Science und nimmt Führungsrollen in internationalen akademischen Verbänden ein.

# Lieferketten entscheiden

**Spätestens seit der Corona-Pandemie weiss es jeder: Die Qualität der Lieferketten ist zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden. Deshalb hat die Ostschweizer Fachhochschule ein Kompetenzzentrum im Supply Chain Management aufgebaut. Dank INOS, dem Innovationsnetzwerk Ostschweiz, steht es auch Schaffhauser Unternehmen offen.** Von Andreas Schiendorfer

Die Schweiz ist gemäss dem Global Innovation Index seit zwölf Jahren Innovationsweltmeister. Dies allerdings nicht unangefochten und auf ewig, denn die weltweite Konkurrenz schläft nicht. Wichtig für den Erfolg des Erfindergeistes der Schweizer Wirtschaft sind eine gute Aus- und Weiterbildung, ein optimales Zusammenspannen von Theorie und Praxis, gute Rahmenbedingungen sowie ein tragfähiges Netzwerk. Um den lokalen KMU optimale Rahmenbedingungen bieten zu können, ist der Kanton Schaffhausen im Rahmen der Regional- und Standortentwicklung Teil des Innovationsnetzwerks Ostschweiz (INOS). Dieses unterstützt auch Schaffhauser KMU in zentralen Wettbewerbsbereichen, wie etwa Nachhaltigkeit in der Kunststoffindustrie (siehe Seite 27).

Ein weiterer Wettbewerbsbereich sind globale Lieferketten. Ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg ist einer breiten Öffentlichkeit und selbst Teilen der Wirtschaft erst wieder seit der Corona-Pandemie bewusst geworden – weil das globale System nicht mehr automatisch zur Zufriedenheit aller Beteiligten funktioniert hat! Unentbehrliche Rohstoffe, Zwischenprodukte oder Ersatzteile sind nicht mehr erhältlich oder werden verspätet und zu deutlich höheren Preisen angeliefert. Problematische Abhängigkeiten werden manifestiert, Unzulänglichkeiten in der eigenen Lagerbewirtschaftung und Lieferantenstrategie aufgedeckt.

## Chance für Innovation

Die «Exzellenz in Lieferketten» ist weit mehr als erfolgreiches Krisenmanagement. Vielmehr bietet sie Chancen im weltweiten Konkurrenzkampf, gerade auch, wenn es darum geht, innovativen Produkten zum Durchbruch zu verhelfen. Dies bestätigt Katharina Luban, Professorin für Supply Chain Management der OST – Ostschweizer Fachhochschule in Rapperswil. «Wir unterstützen Ostschweizer KMU bei der Definition schlanker und guter Prozesse,

bei der Auswahl von digitalen Technologien und bei intelligenter Datennutzung. Dadurch wird die Transparenz, sowie die Effizienz und Robustheit von Lieferketten gesteigert und somit die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt», betont sie und verweist auf die verschiedenen Dienstleistungsangebote ihrer Fachhochschule und der von ihr geleiteten INOS-Plattform «Exzellenz in Lieferketten». Ins Auge sticht dabei der Wille, auf die individuellen Bedürfnisse der Unternehmen einzugehen und dem Erfahrungsaustausch breiten Raum zu bieten.

## Förderinstrument

Die INOS-Förderung ermöglicht den Schaffhauser Unternehmen die Teilnahme an Fachtagungen, Seminaren und Workshops zu Themen wie «Strategischer Einkauf in KMU» oder «Smart Collaboration – Von Supply Chains zu Value Chain Networks». Im Rahmen eines kostenlosen Innovationscoachings können ausserdem bis zu 25 Experten-Stunden zu allen Aspekten der Supply Chain abgerufen werden. Auch können innovative Kooperationsprojekte der KMU fachlich und finanziell unterstützt werden. Die Plattform dient hier als Vermittlerin von Bedarf und Expertise. Für eine Bilanz sei es noch zu früh, erklärt die Professorin, doch sie ist überzeugt, dass die INOS-Förderung ein sehr pragmatisches und zielführendes Förderinstrument ist. Dies zeigt auch die hohe Nachfrage und die ersten durchwegs positiven Rückmeldungen der KMU.

Die nötigen Informationen findet man auf den Webseiten INOS und OST. Noch einen Hinweis gibt Katharina Luban mit: Die Budgets für das Gratiscoaching sind begrenzt. Es hat, solange es hat ...

 [www.inos.swiss/scm](http://www.inos.swiss/scm)

 [www.ost.ch](http://www.ost.ch)

## Kostenloses Innovationscoaching

# Die geniale Idee allein reicht nicht

**Das ITS vermittelt kostenlose Expertenunterstützung an innovative Schaffhauser Unternehmen. Die TTS Inova AG und die MUV Digital AG setzen auf dieses Angebot. Was bringt das Instrument konkret?** Von Marco Jaggi

Das ITS unterstützt Schaffhauser Unternehmen in ihren innovativen Vorhaben. Dafür stehen verschiedene Förderinstrumente zur Verfügung. Eines ist das Innovationscoaching des INOS (Innovationsnetzwerk Ostschweiz). Zahlreiche Unternehmen im Kanton machen davon Gebrauch. So auch die TTS Inova AG, die 2021 den IVS-Innovationspreis und 2023 den Schweizer Building-Award entgegennehmen durfte. Simon Bernath wurde für seine textile, lebensmittelkonforme Erdwärmesonde ausgezeichnet, die in Grundwasserzonen einsetzbar ist. «Die Grundlagenforschung war Teil eines ETH-Projekts», führt der Thaynger aus. «Danach setzten wir das Ganze auf eigenes Risiko in die Praxis um.» Im Mai startete ein Pilotversuch, im November wird die erste kommerzielle Anlage installiert.

Was genau verspricht er sich vom Coaching? «TTS Inova konzentriert sich auf technische Schwertextilien und Posamente», so Simon Bernath. «Das neue Cleantech-Produkt passt da nicht so richtig dazu. Eine fundierte Aussen-sicht soll mir helfen, die richtige Organisationsform zu finden.» Neben Fragen zum Markteintritt geht es zentral um die Frage, ob TTS Inova im Erdsondengeschäft wie bisher ganz aus eigener Kraft wachsen, mit Partnern agieren oder mit Lizenzvergaben arbeiten soll. Zur Klärung dieser Fragen hat ITS einen Fachexperten für eine geförderte Unterstützung vermittelt.

### Service aus der Cloud

Nach Auftragsarbeiten rückte für das Schaffhauser Start-up MUV Digital bald eine eigene Produktidee in den Vordergrund: Ein Datenerfassungs- und

Monitoringsystem aus Hard- und Software soll die Überwachung von Geräten erleichtern und kostspielige Serviceeinsätze reduzieren.

«Wir mussten aber erkennen, dass eine geniale Idee allein nicht ausreicht», gesteht Marco Malaguti, Experte für Cloud-Engineering. Für sie sei es deshalb ein Glücksfall gewesen, von einem kostenlosen Coaching profitieren zu können.

«Wir haben das Potenzial der Jungunternehmer erkannt und sie im Rahmen einer Bedürfnisabklärung auf INOS aufmerksam gemacht», erklärt dazu Marco Jaggi, ITS-Geschäftsführer. «Für das Coaching stehen über 30 Fachexpertinnen und Fachexperten zur Verfügung, von denen wir jeweils drei den Unternehmen zur Auswahl vorschlagen.»

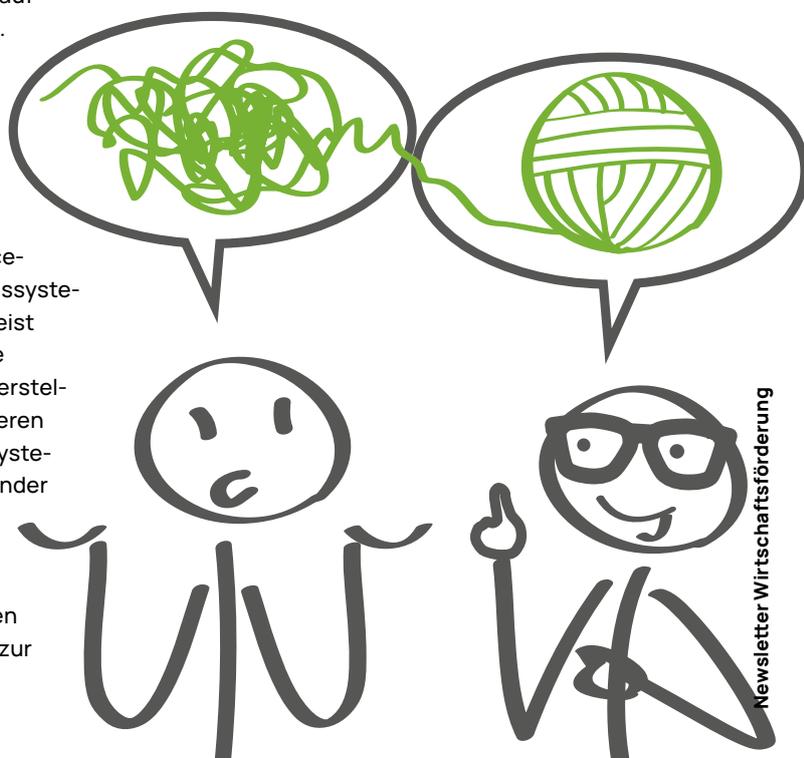
Zusammen mit dem Innovationscoach realisierte MUV Digital eine Neuausrichtung auf Gebäudetechnik.

Und dies, obwohl die meisten Systemanbieter in der Gebäudetechnik eigene Service- und Optimierungssysteme besitzen. «Meist werden Produkte verschiedener Hersteller eingesetzt, deren Überwachungssysteme nicht aufeinander abgestimmt sind», so Malaguti. «An den Schnittstellen ist viel Potenzial zur

Effizienzsteigerung vorhanden. Dort setzen wir an.»

«Mit unserem INOS-Coach haben wir super Erfahrungen gemacht», ist auch Gzim Ukshini, Experte für User Experience Design, begeistert. «Mit ihm zusammen konnten wir uns neu positionieren und entwickelten einen Businessplan, der uns geholfen hat, erste Investoren zu finden.» Deshalb sind sie top motiviert und entwickeln ihr Produkt kundenorientiert weiter. Dabei half ihnen auch das Feedback der Schmid Holding AG, einer der ersten Pilotkunden. Dazu Timo Visscher, Experte für IoT-Engineering: «Entscheidend ist, dass die Kunden alles, was für sie relevant ist, auf den ersten Blick erkennen.» Für die weitere Skalierung läuft bereits der nächste Coaching-Antrag.

➤ [www.its.sh.ch](http://www.its.sh.ch)



# Regulierungsdichte als Kostentreiber für Immobilienfinanzierungen

**Steigende Finanzierungskosten, Bauteuerung, Ortsbild- & Denkmalschutz, ökologische Maximalforderungen, ausufernde Regulierungen und Einsprachen mit Verhinderungscharakter stellen Kleininvestoren vor immer grössere Herausforderungen.** Von Beat Häberli

Im Zuge des Bevölkerungswachstums und der damit einhergehenden Verknappung von Baulandreserven werden sich die Anforderungen raumplanerischer Siedlungsentwicklungen diesen Gegebenheiten anzupassen haben. Damit wird auch die geordnete Siedlungserweiterung in eine qualitätsvolle Siedlungsentwicklung übergehen müssen. Dies hat zur Folge, dass sich Investoren bei der Realisierung ihrer Projekte mit immer komplexeren Transformationsprozessen, dies vor allem in urbaner Umgebung, konfrontiert sehen. Zwangsläufig befördert dies Interessenskonflikte. Im Kontext sich baurechtlich oft widersprechender und/oder konkurrenzierender Regulierungen, verkomplizieren Einsprachen und die Inanspruchnahme von Verbandsbeschwerderechten den langen Bewilligungsprozess. Entschliesst sich eine junge Familie in diesem volatilen Umfeld ihren ersehnten Traum einer eigenen Immobilie zu erfüllen, findet sie sich oft im «Regulierungs-Haifischbecken» wieder. Allzu rasch wendet sich die Begeisterung in Ernüchterung ob der Fülle von Hürden, zumal unterschätzt wird, wonach das eigene Bauprojekt gerade in urbanen Siedlungsgebieten einer Vielzahl von Interessengruppen mit den unterschiedlichsten Ansichten und Ansprüchen zu genügen hat.

## Komplexe Planungsschritte

Der baurechtliche «Normalfall» ist längst zum «Sonderfall» mutiert. Dadurch kollidieren die Freiheitsrechte des Grundeigentümers mit zunehmender Komplexität mit öffentlichen, aber auch privatrechtlichen Interessen. So sehen sich Investoren mit einer Vielzahl überlagernder Planungsinstrumente konfrontiert, womit Bauvorha-

ben durch die vielschichtigen Verfahren auf dem Rechtsweg angefochten werden können. Denn jeder «Akteur» kann auf das Projekt Einfluss nehmen oder dies versuchen zu verhindern. Solche Entwicklungen sind für Grossinvestoren längst zum Alltag geworden. Für die junge Familie hingegen kann dies der finanzielle Ruin und damit das Ende ihrer Eigenheimträume bedeuten. Umso mehr erscheint es lange vor einem finalen Investitionsentscheid zur erfolgreichen Entwicklung und Umsetzung eines Projektes essenziell, die Bedeutung einer tragfähigen Zusammenarbeit und Kooperation mit lokal verankerten «Stakeholdern» zu definieren.

## Schaffhauser Haus

Hier könnte die Trägerschaft des «Schaffhauser Hauses» in Zukunft gerade auch für Kleininvestoren eine wertvolle Unterstützung leisten. Denn regionale Wertschöpfungsprozesse zeichnen sich nicht nur durch architektonisch innovative Lösungen und lokale Baustoffe sowie einer ökologisch nachhaltigen Baukultur aus, sondern bieten weitergehende Kooperationsmöglichkeiten. Die sich der Idee des «Schaffhauser Hauses» verpflichtenden und regional verankerten Baudienstleister bilden nebst ihren Qualitätsstandards und den einhergehenden Verbundvorteilen auch ein wertvolles Marktgewicht in der prozessoptimierten Realisation eines Bauprojektes. Damit dürfte ein wichtiger Grundstein für die Bewilligungsfähigkeit sowie die tragfähige Finanzierung gelegt sein, um auch Eigenheimbesitzern ihren ersehnten Traum ein Stück näher zu bringen.



**Beat Häberli**  
Präsident Werkraumkommission  
«Schaffhauser Haus», Liegenschaftsgutachter

## Fazit

Die zunehmenden Regulierungen und Einsprachen belasten die gesunde Finanzierung von Bauprojekten nachhaltig. Sie schlagen sich als signifikante Kostentreiber auf die Angebotsmieten nieder. Daher sind die starren, investitionsheimmenden raumplanerischen Regeln dringend den aktuellen gesellschaftspolitischen Herausforderungen, aber auch einer zeitgemässen Innenentwicklung des urbanen Raums anzupassen. Hier könnte die regel- & prinzipienbasierte Nutzungsplanung (Prinzipien anstelle von Vorschriften) in der Bewilligungsfähigkeit von Projekten für grössere Flexibilität sorgen, womit sich eine partizipative Mitwirkung prozessbeschleunigend auswirken dürfte.

➤ [www.gewerbe-sh.ch](http://www.gewerbe-sh.ch)

➤ [www.werkraum-sh.ch](http://www.werkraum-sh.ch)

# Ehrenamtlich für unseren Wirtschaftsstandort

Das Herz der IVS sind ihre vier thematischen Kommissionen. Hier setzen sich regionale Firmenvertreter für konkrete Verbesserungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ein. Die Kommission für Bildung und Personal wird bereits seit über vier Jahren von Marlen Weber, HR-Expertin bei der SIG Combibloc Group geleitet. Doch alle anderen Kommissionen erhielten dieses Jahr eine neue Leitung. Was motiviert die neuen Vorsitzenden und wo legen sie ihre Schwerpunkte? Hier kommen sie zu Wort.

Von Nina Schärler, IVS

## Umwelt & Energie



**Werner Schmid**  
Geschäftsführer der  
Phoenix Mecano  
Solutions AG in Stein am  
Rhein

«Die SpezialistInnen unserer Kommission befassen sich in erster Linie mit konkreten Massnahmen im Bereich der Energieversorgung, mit Sparmassnahmen im Energiebereich sowie mit der Entsorgung von Reststoffen. Das wohl wichtigste Thema ist nach wie vor eine mögliche Energieknappheit. Auch wenn wir den letzten Winter gut überstanden haben, steht bereits der nächste vor der Tür. Und auf diesen müssen wir gut vorbereitet sein. Denn eine Energieknappheit würde gerade auch Industriebetriebe hart treffen. Als kaufmännischer Geschäftsführer der Phoenix Mecano Solutions AG ist es mir ein besonderes Anliegen, dieses wichtige Thema gemeinsam mit meiner Kommission aktiv anzugehen und so auch den IVS-Mitgliedern einen wirklichen Mehrwert zu bieten. Weitere wichtige Themen, welche ich mit meiner Kommission behandle, sind die Dekarbonisierung der Energie (CO<sub>2</sub>-Reduktion) und der Umgang mit Wasser bzw. Abwasser. Die ausreichende Verfügbarkeit von Wasser und Trinkwasser, eine gute Wasserqualität und eine möglichst geringe Wasserverschmutzung müssen unser aller Anliegen sein.»

## Wirtschaft & Infrastruktur

**Hans-Rudolf Werner**  
CMO und Member of the  
executive Board  
bei der Rhenus Logistics  
AG in Schaffhausen



«Wir decken als Kommission ein sehr breites Spektrum ab. Im Dialog mit Behörden, Firmen und Verbänden schaffen wir Grundlagen für den zielgerichteten Ausbau der wirtschaftsnahen Infrastruktur im Kanton. Zudem treiben wir die Verbesserung verschiedenster Rahmenbedingungen für die Entwicklung der Region voran. Damit sich die regionale Wirtschaft bestmöglich entwickeln kann, braucht es auch

gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter. Darum fördert und fordert die IVS ein flächendeckendes und einheitliches Konzept für Tagesstrukturen und ein wirtschaftsfreundliches Bildungsangebot. Weiter nehmen wir auch eine aktive Rolle im für die Region wichtigen Projekt Next (Entwicklungsstrategie 2030) ein und positionieren die Interessen der Schaffhauser Wirtschaft in Bezug auf den Ausbau der Verkehrsinfrastruktur.

Es hat mich gefreut, den Vorsitz der Kommission übernehmen zu können, um mit einem Team von gut vernetzten Persönlichkeiten diese für die Region wichtigen Themen weiterzubringen.»

## Finanzen & Steuern

**Jonas Keller**  
Partner der Mäder +  
Baumgartner Treuhand AG,  
Neuhausen am Rheinfall



«In der dynamischen und wettbewerbsintensiven Welt von heute sind Steuern und Finanzen von entscheidender Bedeutung für die nachhaltige Entwicklung unserer Region. Unsere Kommission setzt sich deshalb für eine ausgewogene Steuerpolitik ein – aktuell im Rahmen der Umsetzung der OECD-Mindeststeuer, die Grosskonzerne und KMU gleichermaßen berücksichtigt, um sicherzustellen, dass Schaffhausen eine lebendige und wettbewerbsfähige Region bleibt. KMU bilden das Rückgrat unserer Wirtschaft und tragen massgeblich zur regionalen Entwicklung bei. Diese vielfältige Unternehmenslandschaft zeichnet sich durch ihre Innovationskraft und Flexibilität aus. Gleichzeitig sind Grosskonzerne ein unschätzbare ökonomischer Motor: Sie sorgen für Arbeitsplätze, und durch ihre Präsenz steigt die Attraktivität Schaffhausens als Unternehmensstandort, was weitere Investitionen und Innovationen anzieht. Die dadurch entstehende wirtschaftliche Aktivität generiert erhebliche Steuereinnahmen, die es uns ermöglichen, in Infrastrukturprojekte, Bildungseinrichtungen und soziale Programme zu investieren. Eine starke und stabil wachsende Wirtschaft zieht zudem Fachkräfte und Talente an, die das Potenzial der Region weiter entfalten.»



# Leidenschaft für Sport und beruflichen Erfolg vereint

Die Conica AG aus Schaffhausen, weltweit einer der führenden Leichtathletiklaufbahnen-Anbieter, fördert Personal und bildet aus.

Von Julio Fadel

Seit vielen Jahren werden auf Conica-Laufbahnen Welt-, Europa- und nationale Rekorde erzielt. Das Unternehmen setzt dabei auf innovative Technologien und ein hoch motiviertes Team aus erfahrenen und jungen Leuten. Bestes Beispiel: Lara Guillod, unsere Chief Commercial Officer startete 2015 als Praktikantin, wurde Assistentin der Geschäftsführung und ist jetzt ein Teil von ihr.

## Internationale Jobs mitten in Schaffhausen

Aktuell möchte Conica den Sports- und Leisure-Bereich weiter ausbauen.

Wir wollen noch internationaler werden und unsere Produkte marktgerecht weiterentwickeln. Dafür haben wir ein tolles, engagiertes Team aus erfahrenen und jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Gemeinsam wollen wir viel bewegen auf unserem Weg vom einst traditionell ausgerichteten Chemieunternehmen hin zu einem inzwischen viel beachteten modernen Anbieter in der Sportbranche.

Wir differenzieren uns nicht nur durch unsere Produkte vom Wettbewerb, sondern auch durch unseren Rundum-Service. Dieser umfasst alle Schritte vom ersten Objekt design über

die Auftragsabwicklung bis hin zur Installation und der Nachbetreuung der Projekte.

Conica verfügt am Standort Schaffhausen über mehrere Abteilungen, in denen sich immer wieder personelle Angebote ergeben: Produktion, Logistik, Forschung und Entwicklung, Produkt Management, Marketing, Einkauf, Buchhaltung oder Customer Service. Ausserdem bildet das Unternehmen Lehrlinge in den Bereichen KV, IT und F&E aus.

➤ [www.conica.com](http://www.conica.com)

# Zäune, Sicht- und Lärmschutz sowie Holz im Aussenbereich

**Pletscher + Co. AG steht seit 1926 für rationelle Eigenproduktion, hochwertige Imprägnierung, grosse Produktverfügbarkeit, professionelle Beratung und kompetente Montage.** Von André Guldemann

Hier wird Holz aus der Region Schritt für Schritt bis zum Endprodukt verarbeitet, ob naturbelassen, imprägniert oder farbig gestrichen. Doch das Angebot beschränkt sich nicht auf Produkte aus Holz. Auch Stahl-, Aluminium-, Cortenstahl-, WPC- und Kunststoff-Produkte werden bei der Pletscher + Co. AG in Schleithem produziert. Ergänzt wird das total 2500 Artikel umfassende Sortiment mit Handelsprodukten – rund 1000 verschiedene Artikel sind dauerhaft an Lager. Verkauf und Lieferungen erfolgen schweizweit.

## Regionale Montage

Vier eigene Montageteams montieren regional Zäune, Sicht- und Lärmschutzwände bis hin zu komplexen Industrieanlagen inklusive Türen und Tore. Der Familienbetrieb in Schleithem-Oberwiesen ist regional verwurzelt und beschäftigt über vierzig gut qualifizierte MitarbeiterInnen.

➤ [www.pletscherzaun.ch](http://www.pletscherzaun.ch)

➤ [www.pletscherholz.ch](http://www.pletscherholz.ch)



Johnson Controls

# Von Schaffhausen aus zu Netto-Null



Svenja Schulz,  
Managing Director of Johnson Controls  
Neuhausen, Vice President,  
Global Brand & Marketing

**Das Führen des globalen Wandels zu Netto-Null-Emissionsgebäuden – das ist das Ziel von Johnson Controls in Schaffhausen. Die über 90 Mitarbeitenden am Standort entwickeln Strategien und Konzepte zur Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen von Gebäuden.** Von Petra Roost

Seit 2016 ist Johnson Controls mit verschiedenen Headquarterfunktionen in Schaffhausen. Das weltweit tätige Unternehmen ist ein Marktführer bei der Ausstattung intelligenter und nachhaltiger Gebäude. «Gebäude sind weltweit für rund 40 Prozent der CO<sub>2</sub>-Emissionen und 30 Prozent des Energieverbrauchs verantwortlich. Es ist klar, ohne die Dekarbonisierung von Gebäuden kann es keine Netto-Null-Zukunft geben», erklärt Svenja Schulz, Managing Director und Vice President, Global Brand & Marketing beim Gespräch am Firmensitz in Neuhausen am Rheinfl. «Energieeffiziente Gebäudeausrüstung, die digital vernetzt ist und mit künstlicher Intelligenz verwaltet wird, reduziert den Energieverbrauch drastisch. Wir können mit unseren Technologien Gebäude von einer der grössten Herausforderungen zu einem der grössten und schnellsten Gewinne für das Klima machen.»

Svenja Schulz ist seit 2001 Teil des Unternehmens. Sie war bereits dabei, als Johnson Controls im Jahr 2016 den Brandschutzkonzern Tyco übernahm. Tyco war seit 1998 mit einer Niederlassung in Schaffhausen tätig. Im Zuge der Übernahme hat Johnson Controls das regionale Headquarter in Schaffhausen in die eigenen Strukturen integriert und schrittweise ausgebaut. «Wir sind heute rund 95 Mitarbeitende am Standort in Neuhausen am Rheinfl. Als Johnson Controls 2016 den Standort übernahm, gingen wir von 60 Mitarbeitenden aus», erklärt Schulz. Was mit Trademark und Branding begann, wurde in den letzten Jahren schrittweise erweitert. Zentrale Funktionen wie das Führungsteam für die Märkte in Europa, Naher Osten, Afrika und Lateinamerika (EMEALA) sowie ver-

schiedene globale Centers of Excellence sind für Johnson Controls in Neuhausen hinzugekommen. Diese Funktionen prägen die Innovation und Zukunft von Johnson Controls stark und machen das EMEALA Headquarter zu einer bedeutenden Einheit innerhalb des Konzerns.

## Warum Schaffhausen?

Schaffhausen überzeugte Johnson Controls mit seiner zentralen Lage und dem attraktiven Kostenpaket. «Wir haben hier schöne Büros mit sehr guten Verbindungen an den Flughafen Zürich. Schaffhausen bietet weiter ein gutes Steuerklima und den Zugang zu Spitzentalenten», erklärt Schulz den Entscheid für den Standort Schaffhausen. «Wir haben ein internationales Team hier vor Ort. Mit unseren Aktivitäten in Neuhausen am Rheinfl entwickeln wir die Zukunft unseres Unternehmens. Es ist wichtig, dass wir neue Talente von uns als Unternehmen und vom Lebensraum Schaffhausen überzeugen können», ergänzt Jags Mukherjee, Vice President Human Resources für die EMEALA, weiter. Dass Schaffhausen als Region zum Leben überzeugt, unterstreicht auch Svenja Schulz. Der internationale Mix der Mitarbeitenden ist für Johnson Controls sehr wichtig. «Viele unserer Jobs sind auf Senior-Stufe und benötigen internationale Erfahrung», so Jags Mukherjee weiter. Er selbst ist aus den Niederlanden in die Schweiz gekommen und ist seit 2022 für Johnson Controls in Neuhausen am Rheinfl tätig. Svenja Schulz zog aus den USA nach Schaffhausen. Für Schaffhausen sprechen für Jags Mukherjee auch die kurzen Wege zur Verwaltung und zur öffentlichen Hand. Die guten Beziehungen zur Wirtschaftsförderung des Kantons schätzt er sehr. «Wir erhalten bei Anliegen eine direkte Ansprechperson beim Kanton und erleben stetige Offenheit bei standortrelevanten Fragestellungen. Das ist eine Wertschätzung für uns als Unternehmen.»

Kantonale Dienststelle Berufsbildung und Berufsberatung

# Nah am Puls der Betriebe

**Die Dienststelle Berufsbildung und Berufsberatung lässt sich mit den Stichworten Beratung, Vollzug, Aufsicht und Kooperation zusammenfassen.** Von Andreas Schiendorfer

«Warum sollte ich verdrossen sein, das zu tun, wofür ich bestimmt bin? Oder bin ich dafür geschaffen, mich unter die Decke zu kuscheln und weiter zu träumen?» gibt Philipp Dietrich, Dienststellenleiter Berufsbildung und Berufsberatung, bei der Abschlussfeier der Industriebetriebe knapp 100 Lernenden mit auf ihren beruflichen Lebensweg. Das Zitat des römischen Kaisers Marc Aurel widerspiegelt treffend seine Arbeitsphilosophie: Mit seinem rund 30-köpfigen Team will er mithelfen, dass jede und jeder einen passenden Beruf findet und durch gezielte Aus- und Weiterbildung befähigt wird, diesen optimal auszuüben.

Die beruflichen Ziele können im Laufe der Jahre und je nach Lebenssituation ändern. Dietrich betont: «Unsere Zielgrup-

pen bewegen sich von der Oberstufe bis zum Pensionsalter.» Und er verweist auf das Programm «viamia» für Personen ab 40 Jahren, welches es erlaubt, kostenlos eine berufliche Standortbestimmung vorzunehmen.

Seine Dienststelle sei an drei verschiedenen Standorten zu finden, führt Dietrich weiter aus, «doch vor allem sind wir nah am Puls der Betriebe». Natürlich übe man auch eine Aufsichtsfunktion aus, vielmehr aber sehe man sich als Ansprech- und Kooperationspartner, betont er und lobt: «Die Ausbildungsbereitschaft in unserer Wirtschaft ist sehr hoch. Das müssen wir weiterhin gut pflegen.» Und obwohl nicht alle Lehrstellen besetzt werden können, meint er: «Erstrebenswert wäre, die Anzahl Lehrverhältnisse in für Schaffhausen standortrelevanten Lehrberufen zu erhöhen», und ergänzt: «Wir bilden in Schaffhausen auch viele Lernende aus Nachbarkantonen aus. Das ist erfreulich. Weniger erfreulich: Vielen Betrieben fehlt der Nachwuchs. Da braucht es Lösungen.»

 [www.berufsbildung-sh.ch](http://www.berufsbildung-sh.ch)

 [www.biz-sh.ch](http://www.biz-sh.ch)

 [www.viamia.ch](http://www.viamia.ch)

## Langfristig planen lohnt sich

**Steigende Zinsen und hohe Investitionen bezüglich Nachhaltigkeit – der Immobilienmarkt verändert sich. Eine langfristige Planung ermöglicht weiterhin attraktive Renditemöglichkeiten.** Von Markus Wechsler

Viele Investorinnen und Investoren haben die zurückliegende langanhaltende Negativzinsphase genutzt, um Liegenschaften zu kaufen und mit überschaubarem Risiko eine verlässliche Rendite zu erzielen. Durch das deutlich höhere Zinsniveau und die stark gestiegenen Liegenschaftspreise ist es heute viel anspruchsvoller, gewinnbringend in Immobilien zu investieren. Festverzinsliche Anlagevehikel gewinnen im aktuellen Zinsumfeld zunehmend an Attraktivität.

Die erhöhten Anforderungen bezüglich Nachhaltigkeit sind heutzutage eine zusätzliche Herausforderung für den Immobilienmarkt.

Aufgrund des gestiegenen Umweltbewusstseins in unserer Gesellschaft, neuer Vorschriften und den hohen Energiepreisen stehen bei der Planung von Umbauten und Sanierungen nachhaltige Themen an erster Stelle und verteuern den Bau. Trotz aller Herausforderungen gibt es im Immobilienbereich aber immer noch lukrative Investitionsmöglichkeiten. Wichtig ist es, langfristig zu planen und nicht realisierte Ausnutzungspotenziale, vorhandenes Mietzinspotenzial und steuerlich attraktive Um- oder Ausbauten in die Planung miteinzubeziehen. Erst wenn alle Parameter berücksichtigt werden, lässt sich abschätzen, ob sich die Investition in eine Immobilie lohnt oder nicht.

Markus Wechsler  
Leiter Immobilien-Investoren  
Schaffhauser Kantonalbank

 **Schaffhauser  
Kantonalbank**