



Sicherheit und Rendite und gleichzeitig von Steuervorteilen profitieren?

Jetzt Vermögensplan SmartFlex kennenlernen:



THOMANN
NUTZFAHRZEUGE

Innovativ, verantwortungsbewusst und zugkräftig als Arbeitgeber.



thomann.swiss

LEADER

leaderdigital.ch

August 6 / 2025

Preis CHF 8.50

22. Jahrgang

DAS OSTSCHWEIZER U... MAGAZIN

Wohnraum wird knapp

Das Angebot kann mit der Nachfrage nicht Schritt halten

Fokus Golden Ager

Wirtschaftsfaktor mit Zukunft

Vincent Vida

Proteine statt Promille

Peter Mettler

«Verfügbares Land flexibler nutzen»



Geplant für uns.
Gebaut für Sie.

www.dd-immo.swiss

D+D
IMMOBILIEN

säntis
der berg

Meine Inspiration Mein Säntis



Scannen und CHF 1000.00
für Ihr nächstes Seminar
auf dem Säntis
gewinnen.

Bittere Pille

Die am 31. Juli angekündigten US-Importzölle von 39 Prozent auf Schweizer Waren treffen die exportorientierte Ostschweiz ins Mark. Sie liegen nicht nur deutlich über den im April verkündeten 31 Prozent, sondern auch über den Zollsätzen, die die USA derzeit gegenüber anderen wichtigen Handelspartnern anwenden: 15 Prozent für die EU, zehn Prozent für Grossbritannien. Damit ist die Schweiz im internationalen Vergleich in eine überaus nachteilige Position geraten – mit spürbaren Folgen für Unternehmen und Arbeitsplätze.

Mit rund 2,3 Milliarden Franken jährlich sind die USA nach Deutschland der zweitwichtigste Absatzmarkt für die Ostschweizer Wirtschaft. Besonders stark betroffen ist die Tech-Industrie, die über die Hälfte der US-Exporte ausmacht. Weitere rund 35 Prozent entfallen auf chemisch-pharmazeutische Produkte, die teilweise noch vom Zoll ausgenommen sind, jedoch zunehmend unter Beobachtung stehen. Insgesamt hängen in unserer Region rund 10'000 Arbeitsplätze direkt von den Exporten in die USA ab; hinzu kommen zahlreiche indirekt betroffene Zulieferer und Dienstleister.

Die drastische Erhöhung der Zölle verschärft den globalen Wettbewerb, steigert die Produktionskosten und erhöht die Gefahr, dass Unternehmen Fertigung und Entwicklung ins Ausland verlagern. Das schwächt langfristig den Denk-, Innovations- und Industriestandort Schweiz. Umso wichtiger ist es jetzt, die Handelsdiplomatie konsequent fortzusetzen und mit allen verfügbaren Mitteln nachzuverhandeln, um die Zölle zumindest auf ein Niveau vergleichbarer Wirtschaftsregionen zu senken.

Parallel dazu braucht es eine beschleunigte Diversifizierung der internationalen Handelsbeziehungen. Neue Abkommen mit Partnern wie Indien, Mercosur, Malaysia oder Thailand müssen zügig ratifiziert, bestehende Verträge mit Märkten wie China oder Mexiko modernisiert werden. Der bilaterale Weg mit der EU als wichtigstem Handelspartner bleibt prioritär; langfristig sollte ein sektorales Freihandelsabkommen mit den USA wieder auf die Agenda. Wer im globalen Wettbewerb bestehen will, muss am Verhandlungstisch bleiben. Jetzt ist nicht der Moment für Rückzug, politische Ränkespiele oder «Trötzeln», sondern für entschlossenes Handeln. Ich bin überzeugt, dass unsere Wirtschaft, die schon so viele Krisen gemeistert hat, auch diese bittere Pille verdauen kann. Die Frage ist nur: Mit wie vielen Nebenwirkungen?

Natal Schnetzer, Verleger



Anzeige

**Ich will
Flexibilität.
Ich will
Nachhaltigkeit.
Ich will
Leidenschaft.**

**Ich brauche
exponorm.ch**

exponorm.

Mit diesem Rundumservice haben Sie kurze Wege zu Ihrem Messestand:
Beratung, Idee, Umsetzung.

071 282 38 00 info@exponorm.ch



COFOX- Beratung: Modern und clever statt oldschool.

Wer im Unternehmen old school unterwegs ist, verpasst Chancen.
Mit der richtigen Beratung ist vieles möglich. Wie sagt es der COFOX
Fuchs? «Muesch halt clever sii!»

- Begutachtung der Infrastruktur für Druck und Dokumente
- Analyse Druckvolumen und Kosten sowie Einsparmöglichkeiten
- Empfehlungen zur Effizienzsteigerung
- Optional digitale Archivierungen nach Datenschutz-Vorgaben
- Ein persönlicher Ansprechpartner statt Telefonroboter

Unsere Profis sind viermal in der Schweiz für Sie da.
Sprechen Sie mit uns:

St. Gallen	071 274 00 80
Zizers	081 307 30 30
Scuol	081 850 23 00

Leica baut Stellen ab



Hexagon's Geosystems Division und Leica Geosystems AG planen eine Stellenreduktion am Hauptstandort Heerbrugg. Gemäss Mitarbeiterinformation könnten bis zu 90 Stellen betroffen sein. Damit will der Präzisionsinstrumentehersteller besser auf Marktbewegungen reagieren können.

Ziel sei es, die Wettbewerbsfähigkeit des Geschäftes und die Zukunftsfähigkeit des Standortes Heerbrugg in einem sich verändernden und schwachen Markt- und Wettbewerbsumfeld langfristig zu sichern, sagt Karin Stähler, Head HR Hexagon Geosystems Switzerland. Diese Schritte würden als notwendig erachtet, um während einer andauernden Wachstumsschwäche besser auf Marktchancen reagieren zu können.

Mit klarem Fokus, der vorhandenen Expertise und dem Engagement der Mitarbeiter am globalen Hauptstandort Heerbrugg sowie an den zahlreichen internationalen Standorten wolle das Unternehmen die aktuellen Herausforderungen meistern und neue Geschäftschancen nutzen, um langfristig erfolgreich zu bleiben.

«Uns ist bewusst, dass solche Veränderungen starke Unsicherheit mit sich bringen, deshalb ist uns ein respektvoller, transparenter und fairer Umgang mit unseren Mitarbeitenden und Sozialpartnern wichtig», so Stähler. Gemeinsam mit der Personalvertretung werde ein sozialverträglicher Prozess gestaltet. Während des laufenden Konsultationsverfahrens würden keine weiteren Details mitgeteilt; individuelle Anliegen der Mitarbeiter könnten jedoch jederzeit an das lokale Personalteam gerichtet werden.

Text: Stephan Ziegler
Bild: zVg

Inhalt

- 10 Spotlight**
Wichtiges in Kürze
- 12 Verbandelt**
Auf einen Kaffee mit Jérôme Müggler
- 15 Vernetzt**
Im Chat mit Patrizia Wachter Tanner
- 18 Schwerpunkt Wohnraum wird knapp**
Das Angebot kann mit der Nachfrage nicht Schritt halten
- 36 Fokus Golden Ager**
Wirtschaftsfaktor mit Zukunft
- 60 Fokus Mobilität**
Zwischen Batterie, Benzin und neuen Bedürfnissen
- 86 Vincent Vida**
Proteine statt Promille
- 90 Angelo Rezzino**
Rahmenlose Perspektiven für die Zukunft
- 94 Claudius Moor**
«Wir wollen Marktführer werden»
- 100 Vorschau**
WTT Young Leader Award, Eröffnung Holzkompetenzzentrum, Ostschweizer Technologiesymposium, Inspiration-Day
- 108 Rückblick**
CEO Forum 2025, Swisspacer, Kommwerk, AXA
- 114 Schlusspunkt**
Futterneid





86



48



44



66

Anzeige

**Mehr
als Reinigung.
Easy.**

Mehr auf pronto-ag.ch



pronto
Wir verstehen mehr
als Reinigung.

Alles, was recht ist

Wenn die Amtsdauer des Verwaltungsrates endet



Sehen die Statuten keine andere Amtsdauer vor, werden VR-Mitglieder jeweils auf drei Jahre gewählt. Wird eine Wieder- oder Ersatzwahl vergessen, die ordentliche Generalversammlung nicht rechtzeitig durchgeführt oder Wahlen absichtlich nicht traktandiert, endet das Mandat automatisch sechs Monate nach Geschäftsjahresende.

Das Bundesgericht stellte 2021 klar: Eine stillschweigende Verlängerung widerspricht dem Wahlrecht der Aktionäre, da die ordentliche GV jährlich innert dieser Frist stattfinden muss.

Unterbleibt eine rechtzeitige Wahl, liegt ein Organisationsmangel vor, der behoben werden muss – schlimmstenfalls droht die Auflösung der Gesellschaft.

VR-Mitglieder mit abgelaufener Amtsdauer dürfen keine GV einberufen, selbst wenn nur eine Wieder- oder Ersatzwahl vorgesehen ist; gefasste Beschlüsse wären nichtig. Kann die ordentliche GV nicht fristgerecht stattfinden, ist eine ausserordentliche GV eine Option. Wird die Wahl verpasst, kann auch eine Universalversammlung durchgeführt werden. Zudem können die Revisionsstelle oder Aktionäre mit mindestens zehn Prozent des Kapitals – bei börsenkotierten Gesellschaften fünf Prozent – beim Gericht die Einberufung beantragen.

Es ist daher entscheidend, die Amtsdauern stets im Blick zu behalten, Fristen einzuhalten und Wahlen frühzeitig vorzubereiten, um Rechtssicherheit zu gewährleisten und unnötige Konflikte oder Stillstände zu vermeiden.

Michael Kummer, Rechtsanwalt und Notar, Stach Rechtsanwälte AG, St.Gallen



Klartext von SVS: Wachsam sein

Landauf, landab wurden in unzähligen 1. August-Reden die Tugenden der Schweiz beschworen – auch von mir. Die Erinnerung an den Bundesbrief von 1291, an die drei Urkantone Uri, Schwyz und Unterwalden, die sich zusammengeschlossen haben, um gemeinsam ihre Freiheit und Rechte zu verteidigen. An die drei Eidgenossen Walter Fürst, Werner Stauffacher und Arnold von Melchtal, die der Legende nach auf dem Rütli über dem Vierwaldstättersee ihren Eid geleistet und sich gegenseitig Hilfe bei Gefahr von aussen gelobt haben. Als gebürtige Stauffacherin berührt mich dies besonders.

Was in vergangenen Jahren da und dort etwas aufgesetzt gewirkt hat, ist dieses Jahr angesichts der globalen Umwälzungen aktueller denn je: Der Gedanke des Miteinanders, der Verlässlichkeit, der Verantwortung füreinander. Der 1. August ist aber kein Rückblick auf ein goldenes Gestein, sondern ein Ausblick auf ein mutiges Morgen. Mit Patriotismus, der eint und nicht trennt.

Wir waren schon immer eine Willensnation. Das ist auch heute nötig: Ein gemeinsamer Wille, unsere Errungenschaften und unsere Werte zu bewahren, aber ohne uns abzuschotten, mit offenem Blick für Fortschritt und intelligente, massgeschneiderte internationale Zusammenarbeit. Denn wir sind zwar mit unserer Geschichte, mit unseren Werten, mit unserem politischen System ein Sonderfall der besten Art, aber wir sind keine Insel.

Bei allem berechtigten Stolz auf unsere Schweiz: Wir müssen wachsam sein. Guy de Maupassant sagte es treffend: «Wer seine Heimat wirklich liebt, begnügt sich nicht mit täglichen Lobgesängen, sie sei die beste, die erste auf der Welt. Nein, er arbeitet unablässig daran, dass sie es ist und bleibt.» Das können wir nur gemeinsam – und eben nicht gegeneinander.

Dafür braucht's übrigens auch keine Hellebarden aus dem Mittelalter, sondern Fortschritt und Innovationsgeist aus der Gegenwart. Bleiben wir uns auch in stürmischen Zeiten treu – mit Mut, mit Klarheit, mit gegenseitigem Respekt, smart, mit Herz.

Susanne Vincenz-Stauffacher, Nationalrätin SG (FDP)



Wolf übernimmt Familienbetrieb

Nach fast zehn Jahren bei Online-Doctor hat Tobias Wolf die Leitung der Wolf Storen AG aus Sennwald übernommen. Per August trat er als CEO in die Fussstapfen seines Vaters Jochen Wolf und führt das Traditionsunternehmen aus dem Rheintal in dritter Generation weiter.



Güntzel wird 75

Am 17. Juli feierte Karl Güntzel seinen 75. Geburtstag. Der St.Galler Jurist prägte Politik, Sport und Verbandswesen über Jahrzehnte. Er war Präsident des St.Galler Kantonsrats und des Stadtparlaments, Handballfunktionär, HEV-Geschäftsführer sowie Ehrenmitglied mehrerer Verbände.



Wehrle wird Marketingleiterin

Lilian Wehrle ist neue Leiterin Marketing und Kommunikation der Energieagentur St.Gallen. Nach ihrem Bachelorabschluss war sie in Marketing- und Kommunikationsabteilungen regionaler Unternehmen tätig; zuletzt führte Wehrle das Familienunternehmen im Einzelhandel.



Thuma bringt Verkaufsratgeber heraus

Mit seinem Buch «Verkaufen wie ein Aramäer» zeigt der Ostschweizer Unternehmer Arsel Thuma, wie traditionelle Tugenden seiner aramäischen Herkunft zu nachhaltigem Verkaufserfolg führen – praxisnah, persönlich und interkulturell inspiriert.



Kläy wird CFO der VP Bank

Der Verwaltungsrat der VP Bank hat Roland Kläy per 1. Oktober 2025 zum Chief Financial Officer und Mitglied der Gruppenleitung berufen. Kläy bringt über 20 Jahre Erfahrung im Finanz- und Risikomanagement mit; zuletzt war er Mitgründer der Radicant-Bank.

Kopf des Monats

Urs Bühler
1943–2025)

Der Unternehmer Urs Bühler ist am 1. August 2025 im Alter von 82 Jahren verstorben. Über mehr als fünf Jahrzehnte prägte er das Maschinenbauunternehmen Bühler als Eigentümer, CEO, Verwaltungsratspräsident und strategischer Visionär.

1943 in Uzwil geboren, studierte er Maschinenbau an der ETH Zürich und trat 1970 ins Familienunternehmen ein. Ab 1986 führte Bühler es als CEO, ab 1994 auch als Verwaltungsratspräsident.

Unter seiner Leitung entwickelte sich Bühler zu einem globalen Technologiekonzern für die Nahrungsmittel- und Mobilitätsindustrie. Er trieb die Internationalisierung, den Einstieg in neue Technologiefelder wie die Extrusion sowie den Einsatz moderner Informations- und Automationslösungen voran. Innovation war für ihn unverhandelbar – sichtbar etwa im Urs Bühler Innovation Fund, im Cubic Innovation Campus oder im neuen Bühler Energy Center.

Urs Bühler engagierte sich zudem über Jahrzehnte in Verwaltungsräten grosser Schweizer Unternehmen wie dem Schweizer Bankverein, Sulzer oder den Wintertur Versicherungen sowie im Vorstand von Swissmem. 2014 übergab er die Eigentümerschaft an seine Töchter Karin, Maya und Jeannine und stellte damit die Weiterführung als Familienunternehmen sicher. Neben seiner Arbeit galt seine Leidenschaft auch dem Reitsport, dem Skifahren und der ganzheitlichen Gesundheit von Mensch und Tier, was in der Gründung der Health Balance AG Ausdruck fand. Trotz aller Erfolge blieb Bühler bescheiden, empathisch und den Menschen zugewandt.

Spotlight

Vier Start-ups aus dem Kanton St.Gallen in der «Höhle der Löwen»

Wenn sich die Tore zur neuen Staffel von «Die Höhle der Löwen Schweiz» öffnen, ist auch der Kanton St.Gallen prominent vertreten. Gleich vier Jungunternehmen aus der Ostschweiz haben es in die Sendung geschafft und buhlen ab dem 19. August 2025 um ein Investment. Mit dabei sind: Dreifeder aus Balgach, YourStarter aus Oberriet, Findmee aus Lüchingen und BarFlirt aus Rorschacherberg.

Schweden bestellt 13 Doppelstockzüge bei Stadler

Die AB Transitio bestellt 13 KISS-Doppelstocktriebzüge bei Stadler, um den Regionalverkehr in Schweden auszubauen. Die an die nordischen Wetterbedingungen angepassten und komfortablen Fahrzeuge werden ab März 2028 ausgeliefert. Sie verstärken die bestehende Fahrzeugflotte in der Region Stockholm Mälaren.



APPKB wächst weiter

Per 30. Juni 2025 weist die Appenzeller Kantonalbank eine Bilanzsumme von 4,54 Milliarden Franken aus, was einer Zunahme um 4,0 Prozent seit Jahresbeginn entspricht. Die Kundenausleihungen stiegen um 2,9 Prozent auf 3,79 Milliarden Franken, wovon 3,64 Milliarden Hypothekarforderungen ausmachen. Die Kundengelder wuchsen um 4,6 Prozent auf 3,56 Milliarden.



FCSG lädt zum Charity Golfturnier 2025

Am Freitag, 5. September 2025, findet das FCSG Charity Golfturnier auf dem idyllisch gelegenen Golfplatz in Gonten statt. Der Erlös des Anlasses kommt vollumfänglich dem Nachwuchsprojekt «Future Champs Ostschweiz» zugute, das über 1100 Kinder und Jugendliche in ihrer sportlichen und persönlichen Entwicklung unterstützt.

Der FC St.Gallen 1879 verbindet mit dem Charity-Turnier sportliches Engagement mit gesellschaftlicher Verantwortung. Einzelpersonen können sich für einen Flight auf dem Green oder «nur» für den Abendevent mit Apéro und Dinner anmelden.

Unternehmen haben die Möglichkeit, sich als «Birdie», «Eagle» oder «Albatros»-Partner zu präsentieren – mit verschiedenen Sichtbarkeiten auf dem Platz oder in direktem Austausch mit FCSG-Spielern.

Das Charity Golfturnier bietet nicht nur erstklassigen Sport inmitten der Appenzeller Hügellandschaft, sondern auch Networking und genussvolle Begegnungen – alles im Zeichen des Nachwuchses.



«Höhle der Thurgauer Löwen» bietet Pitch-Bühne

An der WEGA 2025 wird am Freitag, 26. September, erstmals das neue Live-Format «Höhle der Thurgauer Löwen» durchgeführt. Gründer und Unternehmer erhalten dabei die Chance, ihre Geschäftsidee einem breiten Publikum sowie einer Fachjury zu präsentieren. Auf dem Spiel stehen Sichtbarkeit, mediale Aufmerksamkeit – und der mit 5000 Franken dotierte TKB-Jungunternehmerpreis.

Rausch feiert 135. Jubiläum

Seit 1890 steht Rausch für Pflegekompetenz mit Kräuterkraft. Was heute als traditionsreiche Marke für natürliche Haar-, Kopfhaut- und Körperpflege bekannt ist, begann mit einer bahnbrechenden Innovation: Ende des 19. Jahrhunderts entwickelte Unternehmensgründer und Friseurmeister Josef Wilhelm Rausch in einer kleinen Manufaktur das erste Flüssigshampoo der Welt – ein Meilenstein, der die moderne Haarpflege entscheidend mitprägte.



Drei Ostschweizer Hotels unter den besten 50 der Schweiz

Das aktuelle Hotelranking der Wirtschaftszeitschrift «Bilanz» bringt erfreuliche Resultate für die Ostschweiz: Mit dem Einstein St.Gallen, dem Grand Resort Bad Ragaz und dem Resort Hof Weissbad haben es drei Häuser aus der Region unter die 50 besten Hotels der Schweiz geschafft. Das Einstein stellt mit Loris Lenzo (Bild) auch den «Sommelier des Jahres 2025».

TKB steigert Geschäftserfolg

Die Thurgauer Kantonalbank legt im ersten Halbjahr 2025 beim Geschäftserfolg um 5,5 Prozent zu; der Halbjahresgewinn von 80,9 Millionen Franken liegt leicht unter der Marke von Mitte 2024. Wachstum im Hypothekengeschäft, stabile Kosten und strategische Weichenstellungen im Private Banking prägen das Semester.

Thurgauer Raiffeisenbanken stärken Anlagegeschäft

Das Depotvolumen der Thurgauer Raiffeisenbanken stieg seit dem Jahreswechsel um 215 Millionen Franken. Mit weit über 3,3 Milliarden befinden sich die angelegten Kundengelder damit auf einem Rekordhoch. Der Erfolg aus dem Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft für Anlagen betrug 18,6 Millionen und lag damit 15 Prozent über dem Vorjahr.

Bauwerk wird 90

Vom revolutionären Klötzli-Parkett bis zur führenden Position als Anbieter nachhaltiger Holzbodenlösungen: Die Bauwerk Group feiert 90 Jahre Innovationskraft, Designqualität und Engagement für Umwelt und Gesellschaft. Noch heute entstehen über 60 Prozent des Bauwerk-Parkett-Sortiments am Traditionsstandort in St.Margrethen.

MS Direct Group eröffnet Fulfillment-Standort im Aargau

Die MS Direct Group aus St.Gallen baut ihre Logistik aus: Ab Herbst 2025 nimmt das Unternehmen einen neuen Fulfillment-Standort in Oftringen in Betrieb. Der neue Standort ersetzt das bestehende Lager in MuttENZ und markiert einen weiteren Meilenstein in der Unternehmensentwicklung.



Im «Sitter Valley» entsteht ein neuer Innovationsstandort

Das ehemalige Filtrox-Areal in St.Gallen wandelt sich zum zukunftsweisenden Büro- und Gewerbepark. Mit energieeffizienten Gebäuden, moderner Infrastruktur und Platz für bis zu 600 Arbeitsplätze schafft das Sitter Valley Raum für Innovation, Wachstum und nachhaltige Entwicklung. Am 19./20. September 2025 sind Open Days.

LEADER digital

Publizieren Sie Ihre Veranstaltung gratis auf leaderdigital.ch, der grössten Wirtschaftsnews-Plattform der Ostschweiz.

Sie können Ihre Veranstaltung selbst auf leaderdigital.ch/news/agenda eintragen. Damit wird die LEADER-Webseite zum One-Stop-Shop für News, Jobs und Events aus der wirtschaftlichen Ostschweiz. Voraussetzungen für einen Eintrag sind: Veranstaltungsort in der



Ostschweiz (SG, AR, AI, TG, FL), öffentliche Veranstaltung mit noch freien Plätzen, wirtschaftsnahe Themen.



«Wichtig ist, dass «die anderen» uns spüren»

In der Rubrik «Verbandelt» trifft sich der LEADER mit den Geschäftsführern der kleinen und grossen Ostschweizer Wirtschaftsverbände auf einen Kaffee. Heute dabei: Jérôme Müggler, Direktor der IHK Thurgau.

Jérôme Müggler, was steht bei Ihnen zu Beginn des Arbeitstags ganz oben auf der Liste?

Im Büro kommen die Begrüssung und ein kurzer Schwatz mit den Teammitgliedern oft zuerst. Danach versuche ich, die Aufgaben für den Tag effizient zu planen und die kommenden Tage zu antizipieren. Das Beantworten von wichtigen Mails hat eine hohe Priorität am Morgen. Wenn ich im Zug unterwegs bin, bereite ich mich normalerweise auf den anstehenden Termin vor oder lese die Tagespresse.

Die IHK Thurgau versteht sich als Stimme der Wirtschaft – wo spüren Sie diese Rolle aktuell besonders deutlich?

Wichtig ist, dass «die anderen» uns spüren. Damit meine ich Politiker, die einen Einfluss auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Kanton und in der Schweiz haben. Diese bedienen wir regelmässig mit Informationen zu diversen Themen. Wir suchen den Dialog mit der Bevölkerung, um aufzuzeigen, dass wirtschaftspolitische Entscheide jede und jeden betreffen. Und wir ermöglichen Jugendlichen in den Wirtschaftswochen von wirtschaftsbildung.ch, eine Woche lang ein fiktives Unternehmen zu führen.

Welche Rückmeldungen erhalten Sie derzeit am häufigsten von den Mitgliedsunternehmen?

Für international tätige Unternehmen sind aktuell die eingebrochene Nachfrage aus dem Ausland sowie die Unsicherheiten bei Zollfragen mit den USA anspruchsvolle Themen.

Die Industrie- und Handelskammer Thurgau ist die wichtigste wirtschaftliche Interessenvertretung im Kanton. Über 600 Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistung sind Mitglied. Die IHK Thurgau setzt sich für unternehmerfreundliche Rahmenbedingungen ein, pflegt den Dialog mit Politik, Öffentlichkeit und Verwaltung und unterstützt ihre Mitglieder mit Exportdienstleistungen, Fachveranstaltungen und wirtschaftspolitischem Engagement.

IHK Thurgau
8570 Weinfelden +41 71 622 19 19
www.ihk-thurgau.ch



Insbesondere Deutschland – die wichtigste Exportdestination für den Thurgau – steckt nach wie vor in einer schwierigen Phase. Eine weitere Herausforderung bleibt auch demografisch bedingt die Suche nach passenden Mitarbeitern. Das Reservoir an inländischen Arbeitskräften wird in den kommenden Jahren nicht grösser.

Sie haben mehrere Jahre in der Unternehmensberatung bei KPMG gearbeitet. Welche Erfahrungen von dort helfen Ihnen heute?

Einerseits das Denken in grösseren Dimensionen und das Einschätzen von Abhängigkeiten. Die internationale Unternehmensberatung ist dynamisch unterwegs und wird auch intern regelmässig neu organisiert. Dafür muss man eine gewisse Flexibilität und das Interesse für Neues mitbringen. Andererseits arbeiten bei KPMG in der Schweiz Personen mit über 60 verschiedenen Nationalitäten. Sprich, interkulturelle Kompetenzen sind wichtig und gleichzeitig bereichernd im Alltag.

Was hat Sie persönlich an der Aufgabe als Direktor der IHK Thurgau gereizt?

Die Aufgabe ist enorm vielseitig. Das kommt mir als Generalist sehr entgegen. Themen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sowie regelmässiger Austausch mit verschiedenen Anspruchsgruppen sowie Mitarbeiterführung gehören zum täglichen Brot. Daneben leiste ich gerne einen Beitrag dazu, dass der Thurgau und die Schweiz gute Rahmenbedingungen für Unternehmen bieten können. Ohne eine erfolgreiche Wirtschaft gibt es weniger Arbeitsplätze, Bildung, Innovation, Sozialleistungen und Wohlstand.

Welche Themen beschäftigen Sie aktuell am meisten – politisch wie strategisch?

Ein Thema mit hoher Relevanz ist die Weiterentwicklung der bilateralen Verträge mit der EU. Der Zugang zum europäischen Binnenmarkt und die damit verbundenen Abkommen sind für die Schweiz – und insbesondere für die Ostschweizer Wirtschaft – matchentscheidend. Längerfristig setzen wir uns dafür ein, dass der Staat «schlank» bleibt. Wenn Verwaltungen stärker oder schneller wachsen als die Wirtschaftsleistung der Unternehmen, dann haben wir als Land ein ernsthaftes Problem.



Jérôme Müggler, Direktor der IHK Thurgau.

Wenn Sie einen Tag mit einem Unternehmer im Thurgau tauschen könnten – welche Branche würden Sie wählen?

Aufgrund meiner persönlichen Interessen und meines bisherigen Berufswegs sollte es eine Branche bzw. ein Unternehmen mit internationalen Aktivitäten sein. Mich beeindruckt es immer wieder, wenn ich sehe, wie Thurgauer Unternehmen den Weltmarkt bedienen können und dennoch am Standort festhalten.

Und was schätzen Sie ganz persönlich am Kanton Thurgau?

Ich finde die Wirtschaftsstruktur im Kanton ansprechend. Zahlreiche inhabergeführte Unternehmen mit einer hohen Wertschöpfung prägen diese. Mit Zürich/Winterthur, Kreuzlingen/Konstanz und St.Gallen sind Wirtschaftszentren mit Hochschulen vor der Haustüre. Mir persönlich hat auch stets die Nähe zum Bodensee sehr gut gefallen. Gerade für Familien bieten viele Thurgauer Gemeinden ein gutes Zuhause. Allgemein ist die Lebensqualität hoch – selbst wenn wir kein urbanes Zentrum haben.

Text: Patrick Stämpfli

Bild: Marlies Beeler Thurnheer

Zölle? Revitalisierung! Bilaterale!

Das zwischen unserer Bundespräsidentin und dem US-Präsidenten geführte Telefonat kurz vor dem 1. August liess nichts Gutes ahnen. Und so kam es auch.



Wer 39 Milliarden Franken Defizit in der Handelsbilanz mit den USA hat, der soll hohe Zölle zahlen. So wurde der Zolltarif von 39 Prozent für die Schweiz geboren. Selbstredend wird in den nächsten Monaten alles unternommen, um den Schaden zu begrenzen.

Wünschbar wäre, zumindest auf den EU-Satz von 15 Prozent zu kommen. Wir nehmen zur Kenntnis, dass die USA in dieser Amtszeit auf «Macht vor Recht» setzen, eine ökonomisch unsinnige Zahlenakrobatik zur Anwendung bringen und Verhandlungen mit Absichtserklärungen keinen Wert haben.

Vernünftige Unternehmensentscheide

Handelspolitische Gegenmassnahmen sind für die Schweiz kein Thema. Im Gegenteil, sie würden eher schaden als helfen. Es liegt deshalb an den exportorientierten Unternehmen, agil, flexibel und überlegt zu handeln, die richtigen Entscheidungen zu treffen sowie neue Märkte intensiver zu bearbeiten. Wahrscheinlich keine leichte Aufgabe für ein «Hochpreisland». Aber nötig, für alle!

Revitalisierung und Bilaterale III

Auch die Politik kann Hilfe leisten. Sie sollte schnellstmöglich ein umfassendes Revitalisierungsprogramm zur Stärkung unserer Volkswirtschaft lancieren. Ein solches half schon nach dem «EWR-Nein» in den 90er Jahren. Sie sollte im Weiteren Freihandelsabkommen mit Drittstaaten anstreben sowie den Weg für die Bilateralen III baldmöglichst freimachen. Was wir in den vergangenen Monaten erlebt haben, zeigt, wie wichtig vertragliche Regelungen sind, die auf Augenhöhe ausgehandelt wurden und gegenseitig korrekt, nach Massgabe des Rechts, angewandt werden.

In diesem Sinne gilt es, den wirtschaftlichen und politischen Fokus wieder vermehrt auf unsere Nachbarstaaten zu legen.

Dr. rer. publ. HSG Sven Bradke
Wirtschafts- und Kommunikationsberater,
Geschäftsführer Mediapolis AG in St.Gallen

Schütze deine Firma vor Cyberangriffen

Wir unterstützen dich präventiv und sind
für dich da, falls doch etwas passiert.

Deine digitale Sicherheit ist uns wichtig.
Du bist uns wichtig.



Zurich, Generalagentur
Alex Pfister AG
Bahnhofstrasse 27a
9443 Widnau

 ZURICH®





Vernetzen



«Ich investiere gerne in Menschen»

Im Chat mit Patrizia Wachter Tanner, Geschäftsführerin der Prefera Immobilien AG und Verwaltungsratspräsidentin der Alfina Prefera Immobilien AG.

Patrizia Wachter Tanner, Sie sind vor rund zehn Jahren ins väterliche Unternehmen Prefera Immobilien AG in Sargans eingestiegen. Erinnern Sie sich noch an Ihren ersten Tag?

Ja, sehr gut. Mein Vater, Melchior Vogler, hat sich sehr über meinen Einstieg gefreut – und zugleich grosse Erwartungen an mich gestellt. Ich hatte grossen Respekt, aber auch viel Motivation. Damals wurde die Firma noch von Othmar Kurath und Sepp Zimmermann geführt, beide stark in der Bewirtschaftung. Ich hätte eigentlich dort einsteigen sollen, entschied mich aber bewusst für einen anderen Weg: Ich wollte Neues aufbauen – vorrangig in den Bereichen Verkauf, Bewertung und Marketing. So konnte ich gestalten, ohne Bestehendes infrage zu stellen. Das hat mir die Anerkennung gebracht, die ich mir gewünscht habe – nicht als «Tochter des Gründers», sondern durch eigene Leistung.

Mit Alfina Prefera sind Sie seit 2023 auch in Chur aktiv. Was gab den Ausschlag für dieses zweite Standbein?

Ich liebe unsere Heimat, aber neue Regionen haben mich schon immer gereizt. Chur eröffnet uns neue Perspektiven – beim Personal, bei Kunden und im Austausch mit Partnern. Natürlich ist es herausfordernd, in einem gesättigten Markt sichtbar zu werden. In Sargans sind wir etabliert, in Chur müssen wir uns erst beweisen. Genau solche Unterschiede bringen mich als Unternehmerin weiter.

Sie haben Betriebsökonomie studiert und einen MAS in Real Estate Management absolviert. Gab es Momente, in denen Sie dachten: Genau dafür habe ich das gelernt?

Fachlich sicher, aber im Alltag zählt noch mehr: Offen bleiben, zuhören, Verantwortung übernehmen. In der Führung reicht Kompetenz nicht – es braucht Haltung, Intuition und Klarheit. Das lernt man nicht im Hörsaal, sondern im täglichen Miteinander.

Prefera steht für ein breites Immobilienangebot. Gibt es Projekte, die Ihnen besonders am Herzen liegen?

Mein Herz schlägt fürs Maklergeschäft und für Bewertungen. Auch wenn ich selbst keine Mandate mehr führe, ist mir der Austausch mit unserem Team wichtig. Heute liegt mein Fokus

in der Entwicklung von Immobilien und auf der Bauherrenberatung, und ich übernehme gerne Aufgaben, für die es intern noch niemanden gibt. Sobald Strukturen stehen, übergebe ich sie weiter – ich investiere gerne in Menschen.

Vertrauen ist im Immobiliengeschäft zentral. Wie schaffen Sie es, dieses aufzubauen – im Team wie bei Kunden?

Mit Verlässlichkeit, Transparenz und echtem Interesse am Gegenüber. Vertrauen entsteht nicht über Nacht. Aber wenn man seit über 50 Jahren am Markt ist und viele Kunden uns bereits in zweiter oder dritter Generation begleiten, dann zeigt das, dass es funktioniert.

Seit Kurzem sind Sie im Vorstand der Schweizerischen Maklerkammer. Was möchten Sie in dieser Rolle bewegen?

Die Branche ist lokal geprägt – aber überregionale Vernetzung bringt Mehrwert. Der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen aus der ganzen Schweiz bringt frische Perspektiven. Ich möchte helfen, die Qualität und Sichtbarkeit der SMK weiter zu stärken.

Der Markt ist aktuell unter Druck. Gibt es dennoch Trends, auf die Sie sich freuen?

Ja – das gestiegene Bedürfnis nach Begleitung bei komplexen Projekten. Eigentümer und Bauherren suchen mehr denn je verlässliche Partner. Zudem gewinnt Effizienz an Bedeutung. Bei der Entwicklung von Immobilien setzt man vermehrt auf kompaktere, durchdachte Wohnungen – mit viel Qualität auf wenig Fläche. Entscheidend ist, nicht einfach das zu verkaufen, was wir gebaut haben – sondern das zu bauen, was wirklich gebraucht wird.

Und wenn Sie mal nicht über Immobilien nachdenken – wie schalten Sie ab?

Mit meiner Familie. Ich finde viel Sinn darin, ein Kind grosszuziehen. Und morgens, bevor alle wach sind, mache ich Yoga; das zentriert mich und gibt mir Energie für den Tag.

Text: Patrick Stämpfli
Bilder: zVg

east#digital

ALLE DIGITALNEWS DER OSTSCHWEIZ AUF EASTDIGITAL.CH

Der Hub «east#digital» der LEADER-Herausgeberin MetroComm AG begleitet den digitalen Wandel der Ostschweiz – dreimal pro Jahr mit einem Sonderteil im LEADER und mit der Newsplattform www.eastdigital.ch

Metzger in ARI-Verwaltungsrat gewählt

Die ausserordentliche Generalversammlung der AR Informatik AG hat am 12. August Susann Metzger, Vorsteherin des Departements Bildung und Kultur, einstimmig als neue Kantonsvertretung in den Verwaltungsrat gewählt. Die ARI in Herisau ist das gemeinsame Informatikunternehmen des Kantons und der Gemeinden von Appenzell Ausserrhoden.

Abraxas verstärkt Leitung des Bereichs IT-Services

René Manser hat per August 2025 die Abteilungsleitung Base Infrastructure Services bei Abraxas übernommen. Der erfahrene IT-Manager bringt langjährige, internationale Führungserfahrung und technologische Expertise mit. Er soll die Abraxas-Kompetenz für stabile und sichere IT-Grundlagen der öffentlichen Hand stärken.



Rey Technology bündelt IT und Automation

Die Rey Automation AG und die Rey Informatik AG firmieren neu unter dem gemeinsamen Namen Rey Technology AG. Mit der Fusion per 1. Juli 2025 schafft das Thurgauer Unternehmen eine organisatorische Einheit für integrierte Digitalisierungslösungen. vid et, quam, que debit.

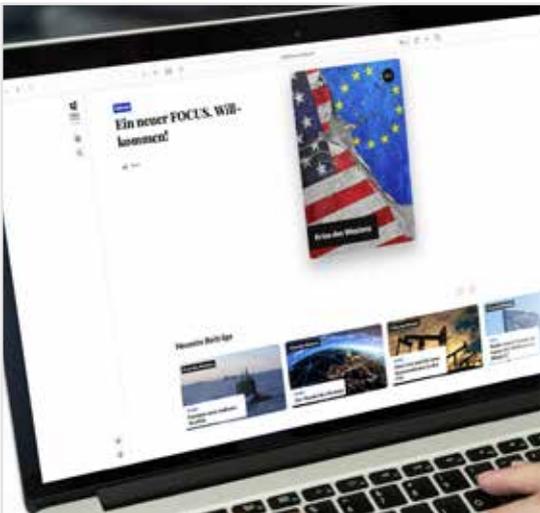


Tiefbauamt digitalisiert Kantonsstrassen

Mit Bild- und Laserscanaufnahmen erfasst der Kanton St.Gallen von August bis September seine Kantonsstrassen. Die Digitalisierung hilft bei der Planung von Strassenunterhalt und -sanierung.

HSG-Magazin «Focus» wird zur digitalen Wissensplattform

Die Universität St.Gallen hat ihr digitales Magazin HSG Focus grundlegend überarbeitet und neu positioniert. Statt periodisch publizierter Inhalte versteht sich die Plattform neu als kontinuierlich wachsende Wissens- und Communityseite – mit interaktiven Funktionen, multimedialen Inhalten und einem klaren Fokus auf gesellschaftlich relevante Themen.



Matriq erhält Innosuisse-Zertifikat

Das St.Galler Start-up Matriq gehört zu den fünf Jungunternehmen, die neu mit dem Innosuisse-Zertifikat ausgezeichnet wurden. Die Technologie des Unternehmens ermöglicht die direkte Markierung von Kunststoffteilen im Spritzgiessprozess.

Metrohm vereinfacht voltammetrische Analysen

Mit «Viva 4.0» bringt Metrohm aus Herisau eine überarbeitete Software für voltammetrische Messgeräte auf den Markt. Sie erhöht Präzision, spart Zeit und senkt den Reagenzienverbrauch.



Wenn Algorithmen Geschichten erzählen

In «Emmas Sportbar» trifft digitale Kreativität auf sportliche Diskussionen – inklusive eines animierten Avatars der Goalielegende Pascal Zuberbühler. Entwickelt wurde die KI-basierte Show von der St.Galler Agentur AMA – AI Media Agency –, die mit dem Projekt neue Möglichkeiten der Medienproduktion auslötet.

Helsana übernimmt Adcubum

Die Adcubum AG in St.Gallen ist von der Helsana-Gruppe übernommen worden. Adcubum soll auch unter der neuen Eigentümerin eigenständig bleiben und die Entwicklung von Softwarelösungen für Kranken- und Unfallversicherer fortsetzen.

Wyon setzt auf neuartige Kathodenmaterial

Der US-Hersteller Ejoule Inc. hat mehrere Tonnen eines speziell entwickelten Einkristall-Kathodenmaterials an Wyon Swiss Batteries in Appenzell Steinegg geliefert. Das Material ist exakt auf die Anforderungen des Ostschweizer Unternehmens zugeschnitten, dessen Mikrobatterien in kritischen medizinischen Anwendungen eingesetzt werden.



Wohnraum wird zur Mangelware

In der Schweiz wird gemessen an der Nachfrage zu wenig Wohnraum gebaut. In Zürich nimmt die Wohnungsknappheit schon extreme Züge an, doch auch in der Ostschweiz kann das Angebot nicht mit der Nachfrage Schritt halten.

Wenn ein Konsumgut extrem nachgefragt wird, steigen die Preise – und weitere Anbieter drängen auf den Markt. Beim Gut Wohnraum stimmt nur der erste Teil, denn obwohl die Nachfrage nach Wohnungen sehr hoch ist, kann das Angebot nicht einfach ausgeweitet werden. Es wird zu wenig gebaut, weil verfügbare Baugrundstücke rar sind und weil Bauen durch unzählige Vorschriften immer komplizierter wird. Und weil Einsprachen die Realisierung von Bauten stark verzögern. Die Rechtsunsicherheit und die langen Verzögerungen sind Risiken, die sich nicht alle potenziellen Investoren leisten können.

«Es wird nicht billiger durch die langen Verfahren, und am Schluss zahlen das die Mieter», sagt Peter Mettler, der CEO und Mitinhaber der Mettler Entwickler AG, im Interview. Die beiden Bundesämter für Raumentwicklung ARE und Wohnungswesen BWO liessen als Teil des «Aktionsplans Wohnungsknappheit» in einer Studie untersuchen, wieso in der Schweiz neue Wohnungen nicht oder verzögert gebaut werden. Wenig überraschende Erkenntnis: In erster Linie sind Einsprachen und Rekurse gegen die Projekte verantwortlich. Der Aktionsplan Wohnungsknappheit postuliert unter anderem, die Baubewilligungsverfahren zu beschleunigen, Verfahren zu straffen und den Kreis der Einspracheberechtigten zu begrenzen. Eine Wieder-Ausweitung der Bauzonen wird nicht gefordert.

Wohneigentum wird teurer

Auch wer Wohneigentum anstrebt, muss immer tiefer in die Tasche greifen. Die St. Galler Kantonalbank veröffentlicht regelmässig einen Immobilienmarktbericht, gemäss dem das erste Quartal 2025 den Trend bestätigt. «Die knappe Angebotssituation hat die Preise für Wohneigentum im Kanton St.Gallen weiter in die Höhe getrieben», heisst es dort. Im 1. Quartal 2025 lagen die Preise für mittlere Eigentumswohnungen um 3,8 Prozent über dem Vorjahresniveau. Durchschnittliche Einfamilienhäuser verzeichneten im selben Zeitraum einen fast ebenso starken Preisanstieg von 3,7 Prozent. Überraschen kann die Entwicklung nicht: Wenn mehr Menschen auf gleich viel Fläche leben wollen, steigt der Wert von Wohnraum. Der Zuwachs der ständigen Wohnbevölkerung der Schweiz ist etwas schwankend, doch im Schnitt nimmt die Zahl um etwa 75'000 Menschen zu – knapp eine Stadt St.Gallen pro Jahr. Das erhöht den Druck auf den Wohnungsmarkt, und zwar, wie eine Studie von Wüest Partner aufzeigt, steigt die Nachfrage sowohl nach Mietwohnungen als auch nach Wohneigentum.

«Wer in die Schweiz kommt, ist jünger, hat mehr Kinder, wohnt meist zur Miete und zügelt häufiger. Das führt zu höherer Nachfrage nach Mietwohnungen und erhöht den Preisdruck, vorwiegend in Städten und Agglomerationen», zitiert die NZZ aus der Studie.

«Der steigende Druck auf den Mietmarkt führt dazu, dass ein Teil der Bevölkerung kauft statt mietet. So kurbelt die Migration die Nachfrage nach Eigentumswohnungen und Einfamilienhäusern indirekt an.»

Druck auf Zentren

Insbesondere die grossen Zentren sind begehrt, in der Stadt Zürich gibt es statistisch gesehen eigentlich keine freie Wohnung mehr, der Kanton Zürich liegt bei der Quote an Leerwohnungen bei einem halben Prozent, was sehr tief ist. Deshalb ist die Nachfrage in angrenzenden Kantonen wie Schaffhausen oder Thurgau ebenfalls schon länger hoch.



Im Kanton St.Gallen liegt die Leerstandsquote bei fast 1,4 Prozent, doch diese Quote nimmt in letzter Zeit deutlich ab. «Wir sind längst nicht so weit wie Zürich, aber die Situation verschärft sich auch hier», stellt Andres Pfister, der CEO der Max Pfister Baubüro AG, fest.

Ein widersprüchliches Bild gibt die Stadt St.Gallen mit einer Leerstandsquote von 2,1 Prozent ab. Die Nachfrage ist in der «Ostschweizer Metropole» sehr gering, was sich auch darin spiegelt, dass die Stadt stagniert – nicht nur beim Bevölkerungswachstum. Ein Problem ist hier das schlechte Angebot; die Leerwohnungen sind oft unsanierte Altbauten, während attraktiver Wohnraum fehlt.

Verfügbares Bauland ist knapp

Eigentlich müsste die hohe Nachfrage einen Bauboom auslösen, doch Investoren, Immobilienentwickler und Bauunternehmen werden ausgebremst. Hauptgrund für die gemessen an der Nachfrage ungenügende Bautätigkeit ist das Fehlen von geeigneten Baugrundstücken, die tatsächlich auf dem Markt sind. Einerseits wird immer noch Bauland gehortet, und im Zuge strengerer Raumplanungsvorschriften wurde andererseits vielerorts Bauland wieder ausgezont. Mit der 2023 vom Volk angenommenen Revision des Raumplanungsgesetzes wird eine Verdichtung angestrebt: Statt grüne Wiesen zu überbauen, sollen bereits überbaute Gebiete besser genutzt werden.

Ein in der Theorie absolut vernünftiger Ansatz, der in der Praxis viele Tücken hat. Insbesondere ständig strengere Bauvorschriften und Auflagen verhindern neue Projekte. Sehr hohe Lärmschutzvorschriften verhindern, dass dort, wo bereits viele Menschen sind und entsprechende Emissionen verursachen, gebaut wird. Die gut gemeinte Vorschrift verhindert somit direkt eine grössere Verdichtung.

Auf verschiedenen Ebenen werden diese unrealistischen Vorschriften nun überarbeitet. Wohnraum verteuert sich auch, weil pro Kopf mehr Fläche beansprucht wird, weil der Ausbaustandard immer höher wird – und auch, weil gerade für institutionelle Anleger nachhaltiges Bauen wichtig ist. Denn zu deren Geschäftsberichten gehört heute auch ein ESG-Bericht, also Aussagen zu Environmental, Social and Governance.





Peter Mettler:

Lange Fristen.

«Wir müssen das verfügbare Land flexibler nutzen»

Die Koordination von widersprüchlichen Vorschriften müsse koordiniert und Einsprachen zügig behandelt werden, sagt Peter Mettler, der CEO und Mitinhaber der Mettler Entwickler AG. Er wünscht sich zudem eine Zonenplanung, die eine vielfältige Nutzung von Arealen zulässt.

Peter Mettler, die Nachfrage nach Wohnraum ist riesig – das muss für Sie als Immobilien-Entwickler eigentlich eine traumhafte Situation sein.

Das wäre traumhaft, wenn man die passenden Grundstücke hätte, um Wohnbauten zu realisieren.

Wird deshalb weniger gebaut?

Das Hauptproblem ist nicht, dass wir zu wenig Land haben, sondern die geplante Verdichtung nicht zeitgerecht umsetzen können. Damit müssen wir uns abfinden, denn wir haben in einer Abstimmung beschlossen, dass es keine neuen Einzonen mehr gibt und die bestehenden Zonen verdichtet werden sollen.

Das war die Revision des Raumplanungsgesetzes 2023.

Diese Anpassung wäre nicht weiter schlimm, wir verfügen über noch genug eingezontes Land. Nur müsste man das auch so nutzen können, wie es der Markt verlangt. Unser Raumplanungsgesetz ist ein starres Gebilde, das wenig zulässt. Wir haben zwar Instrumente wie Sondernutzungspläne, doch diese einzusetzen, dauert viel zu lange. Als Folge des revidierten Raumplanungsgesetzes müssen alle Gemeinden ihre BZO, die Bau- und Zonenordnung, überarbeiten. Bis 2027 sollten diese Pläne rechtskräftig sein. Viele Gemeinden im Kanton St.Gallen haben sich beeilt, um dies umzusetzen, jedoch längst nicht alle.

«Die Amtsstellen können sich auf unsere Kosten unendlich viel Zeit nehmen.»

Die Stadt St.Gallen etwa.

Die Stadt St.Gallen wird 2027 nicht so weit sein, obwohl die zuständigen Stellen gute Arbeit leisten. Es wird auch darauf ankommen, wie viele Einsprachen es geben wird, wenn die BZO aufgelegt wird. Es dürfte sehr schwierig werden, dass die BZO für die ganze Stadt in einem Anlauf Rechtskraft erlangt. Es wäre deshalb sinnvoll, dass die städtische BZO-Revision auch quartierweise Gültigkeit erlangen könnte. Es wäre nicht konstruktiv, in Bruggen einen Bau nicht bewilligen zu können, weil in St.Fiden noch eine Einsprache hängig ist.

Die Stadt St.Gallen ist prädestiniert für Verdichtungen. Hilft da die künftige BZO?

Die Stadt St.Gallen hat sogenannte Schwerpunktzonen ausgeschrieben, das ist ein erster Schritt. In diesen Bereichen kann man einfacher Sondernutzungspläne machen. Damit kann man die Ausnutzung der Zone erhöhen oder die engen Nutzungsbestimmungen als Gewerbezone oder Wohnzone aufweichen.

Funktioniert das?

Das funktioniert grundsätzlich gut, problematisch ist jedoch: Von dem Zeitpunkt an, ab dem ein Investor mit der Planung für eine Verdichtung einer Immobilie oder eines ganzen Areals mit einem Sondernutzungsplan beginnt, bis die Baubewilligung vorliegt, vergehen etwa viereinhalb Jahre.

Sofern es keine Einsprachen gibt.

Ja, selbstverständlich kommt es darauf an, wie viele Einsprachen es gibt. Das ist ein Problem für sich. Wenn ein potenzieller Bauherr investiert und mindestens viereinhalb Jahre warten muss, bis er eine Sicherheit hat, dass er das Projekt realisieren kann, dann ist das für einen Investor kaum noch interessant. Oft werden mehrere Millionen für das Areal ausgegeben, und in den viereinhalb Jahren Planungszeit fallen weitere zwei, drei Millionen an. Darum setzen viele Investoren lieber auf Bestandesliegenschaften oder gleich auf den Aktienmarkt.

Wieso dauert die Planung so lange?

Als Grundlage für einen Sondernutzungsplan muss ein Bauherr meistens einen Wettbewerb durchführen. Der Sondernutzungsplan wird danach aufgelegt und es gibt ein Mitwirkungsverfahren. Erst wenn dieses abgeschlossen ist, kann man ein Baugesuch einreichen. Zudem ist es in jeder dieser Phasen möglich, dass jemand Einsprache erhebt.

Was mit grosser Wahrscheinlichkeit auch passiert.

Die Problematik bei Einsprachen liegt oft nicht in der Einsprache selbst, sondern in den damit verbundenen langen Fristen bis zur Erledigung. Wer eine Einsprache erheben will, findet sehr viel Spielraum und genug Gründe, dies zu tun.

Wie lange dauert es denn, bis Einsprachen vom Tisch sind?

Wir warten bei einem grossen Projekt im Kanton Zürich, wo es um mehr als 500 Wohnungen geht und allein das Land mehr als hundert Millionen Franken gekostet hat, seit eineinhalb

Jahren auf den Spruch des Verwaltungsgerichts. Kommt der Entscheid noch dieses Jahr, dann hätte allein diese zweite Instanz zwei Jahre benötigt. Zieht der Einsprecher weiter vor Bundesgericht, geht das noch einmal ein bis zwei Jahre. Insgesamt würde dann aufgrund von Einsprachen das Projekt um sechs Jahre verzögert. Die Amtsstellen können sich auf unsere Kosten unendlich viel Zeit nehmen.

Können die Amtsstellen wirklich so viel Zeit nehmen, wie sie wollen?

Im Kanton St.Gallen beispielsweise kennen die Gerichte keine Fristen. In Wil hatten wir ein Projekt, bei dem wir zehn Jahre auf eine rechtskräftige Baubewilligung warten mussten!

Eine solche Verzögerung macht ein Projekt entsprechend teurer.

Wir hatten das Glück, dass die Immobilienpreise während dieser Zeit kontinuierlich gestiegen sind und wir deshalb keinen Verlust erlitten haben. Ansonsten hätten wir eine grosse Abschreibung verbuchen müssen.

Das Lieblingswort der Politik ist gerade «Fixpreis» – das dürfte bei Immobilien kaum funktionieren. Wie kann man den Preis von mehreren 100 Wohnungen festlegen?

Es gibt dafür komplexe Verträge, die Preise haben eine gewisse Dynamik. Jedoch ist klar, dass langen Verfahren zu höheren Kosten führen, welche schliesslich die Mieterschaft zahlt. Hingegen kann in Zukunft der Anstieg des Immobilienwertes nicht mehr so gross sein wie in den letzten zehn Jahren.

Woran machen Sie diese Prognose fest?

An der einfachen Feststellung, dass die Preise irgendwann einen Höhepunkt erreichen. In einer Volkswirtschaft muss man erkennen, wieviel eine durchschnittliche Person für Miete oder Kauf einer Immobilie ausgeben kann.

Obwohl eine grosse Nachfrage besteht?

Die Nachfrage ist grösser als das Angebot. Für Investoren sind jedoch die Unsicherheiten, bis sie etwas anbieten können, sehr gross. Bei einem überschaubaren Projekt, einem Gebäude mit zwölf Wohnungen in einer entsprechenden Zone, ist das weniger komplex, selbst wenn man da wahrscheinlich schon Einsprachen hat – meistens von Personen, die für sich noch etwas rausholen möchten. Bei einem grösseren Projekt muss man eine Verkehrsplanung machen, eine Umweltverträglichkeitsprüfung durchführen, die Nachhaltigkeit zertifizieren und so weiter. Das ist ein dynamischer Prozess, und die Behörden sind dabei zum Teil auch sehr gefordert.

Überfordert?

Bei unserem Projekt «Perronimo» in Wil waren die kantonalen Behörden eindeutig überfordert. Zudem hatte die Stadt Wil eine Bauabteilung, die sehr kompliziert agierte.

Immerhin steht das Projekt mit 75 Wohnungen, Ladenlokalen und Gewerbeflächen jetzt vor der Vollendung und kann auf den Markt gebracht werden.

Bis dahin war es ein beschwerlicher Weg. Wir haben gleich beim Bahnhof sieben Grundstücke von den SBB und anderen

Grundeigentümern gekauft und zusammengeführt. Durch uns wurden erste Abklärungen gemacht, wir liessen einen Gestaltungswettbewerb durchführen. Auf dem Areal stand unter anderem das markante ältere Haus «Steinbock». Dies erforderte die Abklärung mit der Denkmalpflege des Kantons St.Gallen, ob das Haus stehen bleiben muss oder nicht. Die Denkmalpflege gab uns schriftlich den Bescheid, dass dieses Gebäude abgebrochen werden darf. Entsprechend gaben wir das so ins Wettbewerbsprogramm. Eine Jury, bestehend aus Behördenvertretern des Kantons und der Stadt Wil sowie fachkundigen Architekten, kürte ein Siegerprojekt. Aus diesem Siegerprojekt leiteten wir ein Richtprojekt für den Sondernutzungsplan ab. Als wir den Sondernutzungsplan gemäss Mitwirkungsverfahren auflegten, gab es verschiedene Einsprachen – insbesondere gegen den Abbruch des alten Gebäudes «Steinbock».

«Manchmal habe ich das Gefühl, dass St.Gallen keine Visionen mehr hat und der Mut zu Wachstum und Zukunft fehlt.»

Das dürfte Sie nicht weiter beunruhigt haben.

Wir fühlten uns einigermaßen sicher, weil wir genau diese Frage vorgängig abgeklärt hatten. Das wurde nicht nur vom Amt abgewogen, es gab dazu auch Studien von unabhängigen Denkmalpflegern. Doch die Antwort vom Amt für Denkmalpflege auf die Einsprachen war: Das Haus «Steinbock» müsse stehen bleiben. Diese Kehrtwende war für uns nicht nachvollziehbar. In eineinhalb Jahren hat das Amt für Denkmalpflege seine Meinung um 180 Grad geändert. Schliesslich durften wir das Haus doch abreißen. Wir konnten es durch einen angepassten Neubau ersetzen.

Wie lange dauerte die Realisierung dieser Überbauung?

Wir haben zehn Jahre lang gearbeitet, bis wir die rechtskräftige Baubewilligung hatten. Die Bauzeit dauerte dann weitere zweieinhalb Jahre. Bis zum Baubeginn wurde alles mit Eigenkapital vorfinanziert, der Landkauf und sämtliche Honorare. Hierfür gab es keine Hypothek der Bank.

Wer heute ein etwas grösseres Projekt realisieren möchte, muss also finanziell ziemlich potent sein.

Heute braucht man grosse finanzielle Mittel, um etwas realisieren zu können. Das Kapital ist dann in diesem Projekt gebunden – bis dieses nach vielen Jahren abgeschlossen ist, kann man mit diesem Geld nichts anderes machen.

Wie könnte man denn die Bautätigkeit beschleunigen?

Stossend sind für uns zwei Sachen: Erstens, dass man heute für jede Kleinigkeit dreimal Einsprache erheben kann. Ohne Kostenfolge für die Einsprecher. Ich würde folgende Lösung sehen, dass eine erste Einsprache kostenlos ist, danach aber ohne Kostenvorschuss keine Einsprachen mehr möglich sind. Zweitens müssten sämtliche Schritte im Bauprozess, insbe-



Mettler Entwickler AG

Die Mettler Entwickler AG, mit Hauptsitz in St.Gallen und Niederlassungen in Zürich, Kemptthal und Basel, ist in der ganzen Deutschschweiz tätig. Das Unternehmen mit fast 50 Mitarbeitern entwickelt Areale und projiziert und realisiert sowohl Wohnüberbauungen wie auch Gewerbe- und Industrieflächen.

sondere Gerichtsprozesse, eine klare Termingrenze haben. Wenn sich das Baurekursgericht als erste Instanz mit einem Bauvorhaben befasst, sollte das maximal drei Monate dauern. Das Verwaltungsgericht sollte danach einen Fall in sechs Monate erledigen, ebenso das Bundesgericht.

Gerichte klagen unisono über zu viele Fälle und zu wenig Ressourcen.

Zum Teil sind sie auch einfach schlecht organisiert.

Betrachten wir die Ostschweiz, dann fällt auf, dass im Thurgau mehr gebaut wird.

Da ist vor allem die grössere Nachfrage der Treiber, weite Teile des Kantons gehören zum Einzugsgebiet von Zürich.

Wollen die Thurgauer das?

Ich denke schon. Natürlich gibt es überall auch solche, die nicht wachsen wollen.

Die Stadt St.Gallen wächst nicht mehr

Unsere Stadtregierung ist rot-grün, die haben das Gefühl, mit ein paar Bäumen ist alles getan. Was eine Stadt tatsächlich lebenswert macht, scheint nicht zu zählen. Manchmal habe ich das Gefühl, dass St.Gallen keine Visionen mehr hat und der Mut zu Wachstum und Zukunft fehlt.

Mit Ihrem Unternehmen sind Sie in der ganzen Deutschschweiz tätig. Wo läuft es am besten?

Die Mettler Entwickler AG hat mehr Projekte in Zürich als in der Ostschweiz. In Zürich sind diese auch alle grösser. In der Ostschweiz bearbeiten wir auch kleinere Projekte.

Woher kommt dieser unterschiedliche Ansatz?

Ich bin ein St.Galler und baue gerne in St.Gallen, viele Ecken hier sind mir bekannt. Zudem kann ich einschätzen, wie viel man an diesen Standorten als marktgerechte Miete bezahlen könnte. Deshalb würden wir hier auch ein Zwölffamilienhaus realisieren, jedoch in Zürich nicht. Dort bevorzugen wir grössere Projekte, da dies im Hinblick auf unsere Unternehmensstruktur sinnvoller ist. Ein Zwölffamilienhaus erfordert ebenfalls viel Planungsarbeit und Aufmerksamkeit, oft sogar mehr pro Wohneinheit als bei einem Grossprojekt.

Die Nachfrage in Zürich ist am grössten, der Leerwohnungsbestand im Kanton liegt bei einem halben Prozent.

Wir haben kürzlich eine Wohnüberbauung mit 150 Wohnungen in der Region Zürich fertig gestellt. Nach Vermietungsbeginn erhielten die Vermieter innert kürzester Zeit 600 Anmeldungen für diese Wohnungen. Diese Interessenten reichten diverse Unterlagen wie Strafregisterauszug und Einkommensnachweis ein. Nach diesem ersten Auswahlprozess blieben noch immer 450 potenzielle Mietinteressenten. Wer schliesslich den Zuschlag erhält, muss drei Monatsmieten als Depot hinterlegen.

Auch bei einer anderen Wohnüberbauung, die wir gerade für einen institutionellen Investor fertiggestellt haben, sind alle 250 Wohnungen vor dem erstmöglichen Bezugstermin vermietet worden. Dabei sind die Mietzinsen aus Ostschweizer Optik äusserst hoch.

CONTINUUM zum Thema Dialog & Wissenstransfer:

«Dialog ist die Brücke zwischen Meinung und Erkenntnis.»

Verpassen Sie nicht unsere Anlässe im September zum spannenden Thema «Generationenmanagement»:

- 4./5. September:** NextGen-Seminar «Fit for Future» für die Leader:innen der nächsten Generation
- 23. September:** Webmeeting «GetTogetherDigital» zum Thema «Spannungsfeld zwischen familiären Verpflichtungen und Anforderungen des Familienunternehmens» mit Gastreferentin Vera Jordi, Unternehmensleiterin SABAG Biel/Bienne
- 24. September:** CONTINUUM-Dialog mit Thema «Der Mensch im Spannungsfeld von Unternehmen und Markt» mit Talk-Gast Caroline Studer, Inhaberin und Geschäftsführerin der M. Opitz & Co. AG

Infos & Anmeldung per E-Mail an info@continuum.ch

CONTINUUM AG | St. Gallen | Staufeu b. Lenzburg | Zürich
Unternehmensentwicklung | Nachfolgeprozess | Finanzierung



Mehr Infos zu
unseren Events:



[continuum.ch/
aktuelles](https://continuum.ch/aktuelles)

Jetzt
anmelden
wft.ch



WIRTSCHAFTSFORUM
THURGAU

13. November 2025

Geopolitik – Auswirkungen auf den Binnenmarkt

Marc Wallert Ex-Geisel & Resilienz-Experte
Magdalena Martullo-Blocher Unternehmerin EMS-CHEMIE
Simon Michel CEO Ypsomed AG
Christoph Frei Titularprofessor Universität St.Gallen
Mona Vetsch Moderation

Hauptsponsorin



Patronat

///ARBEITGEBER
MITTELTHURGAU

Medienpartner

LEADER

Das befeuert die Diskussion, ob man günstigen Wohnraum fördern soll.

Meine Meinung ist klar: Dort, wo wir keine Mehrausnutzung in einer Überbauung haben, sollte der Vermieter eine Marktmiete verlangen können – also das, was bezahlt wird. Dort, wo eine Mehrausnutzung zulässig ist, zahlen die Bauherren bereits eine Mehrwertabgabe, dafür gibt es klare Berechnungsgrundlagen. Bei solchen Überbauungen könnte man bis zu einem Drittel der Einheiten als preisgünstige Wohnungen gestalten.

Wer trägt die Differenz?

Die Differenz trägt der Investor, denn rechnerisch hat dadurch das Land weniger wert.

Das Ausstattungsniveau der Wohnungen bleibt aber gleich?

Es ist möglich, den Bau etwas anzupassen. In der Schweiz haben wir uns an einen sehr hohen, zu hohen Standard gewöhnt. Jedes Detail ist elektrifiziert, das verteuert eine Wohnung. Dazu kommen dann noch alle Nachhaltigkeitskriterien. Brauchen wir das alles? Am Schluss kostet das mehr, und das wird alles auf die Miete aufgeschlagen.

Wer es sich leisten kann, bezieht auch eine grössere Wohnung.

Auch dadurch erhöht sich die Nachfrage. Wir nutzen heute im Schnitt rund 45 Quadratmeter Wohnfläche pro Kopf. Das ist im europäischen Vergleich hoch. In einer Krise geht als erstes der Verbrauch an Wohnfläche pro Kopf zurück, weil man zu mehr Kompromissen bereit ist und buchstäblich zusammerrückt.

Zusammenrücken müssen wir auch, weil mehr Leute denselben, endlichen Platz beanspruchen.

Ob wir wollen oder nicht, wir gehen auf die «Zehn-Millionen-Schweiz» zu. Wir können nicht weiter einzonen, und mehr Platz haben wir nicht. Folglich müssen wir das Bauland, das eingezont ist, viel wirtschaftlicher nutzen. Das heisst Verdichtung.

Ein logischer Ansatz, doch die Umsetzung ist schwierig.

Wir müssen das verfügbare Land flexibler nutzen. Zu den Arealen, die wir entwickeln, gehören auch grosse Industrieareale. Da gäbe es viele Möglichkeiten für die Nutzung, doch ist das entsprechende Land meistens einer Industriezone zugeteilt. Wenn wir daraus ein lebendiges Quartier gestalten wollen, müssen wir jedoch in der Lage sein, verschiedene Nutzungsmöglichkeiten anzubieten. Ebenso sollten wir die vielen Gewerbezone in der Schweiz anschauen. Oft befinden sich dort Firmen, deren Lärmbelastung für die Umgebung inzwischen so gering ist, dass man problemlos daneben Wohnungen oder Büros bauen könnte. Mit einer solchen Durchmischung entstehen vielfältige Areale, die auch leben. Unsere Zonenplanung lässt das praktisch nicht zu. Mit den Sondernutzungsplänen gibt es nun aber ein Instrument, das mehr unterschiedliche Nutzungen zulässt. Ich hoffe, dass die Gemeinden bei der Überarbeitung ihrer BZO die Vorschriften für die einzelnen Zonen flexibler gestalten, damit verschiedene Nutzungen in der gleichen Zone möglich werden.

In welchen Kantonen machen Sie die besten Erfahrungen?

Das kann man nicht kantonal vergleichen, man muss es auf Gemeindeebene beurteilen, weil eine Gemeindebehörde sehr viele Einflussmöglichkeiten hat. Ein sehr gutes Beispiel haben wir bei einer Projektentwicklung mit der Gemeinde Goldach gemacht. Und auch die kantonalen Behörden von St.Gallen haben an diesem Industrieprojekt sehr gut, äusserst speditiv mitgearbeitet.

Dass St.Gallen etwas besser macht als Zürich ist auch ein Highlight.

Der Kanton Zürich wirkt tatsächlich bei weitem nicht so gut organisiert. Aus unserer Sicht wäre es sinnvoll, wenn Zürich einen Koordinator für die diversen Abteilungen hätte. Strenge Vorschriften und eindeutige Regeln sind uns lieber, als wenn wir mit einem «wir schauen mal» arbeiten müssen. Klarheit ist wichtig.

«In der Schweiz haben wir uns an einen sehr hohen, zu hohen Standard gewöhnt.»

St.Gallen ist also besser organisiert?

Meiner Meinung nach hat St.Gallen auch Schwächen. Beispielsweise wenn es um Wettbewerbe und deren Einladungen geht, da ist St.Gallen sehr kompliziert und Zürich wieder einfacher.

Kompliziert aufgrund widersprüchlicher Vorschriften?

Nehmen wir ein alltägliches Beispiel. Ein Amt fordert, dass ein Dach einer Überbauung zu 100 Prozent mit Solarpanels ausgerüstet wird, ein anderes Amt schreibt eine vollständige Dachbegrünung vor. Man könnte also theoretisch erhöhte Solarpanels über einer Begrünung konstruieren, doch das sähe ästhetisch nicht sehr vorteilhaft aus und der Unterhalt der Dachbegrünung wäre schwierig. Eine solche Lösung ist nicht sinnvoll.

Bei jeder Überbauung wird auch um die Parkplätze gefeilscht.

In St.Gallen wie in Zürich haben die Behörden das Gefühl, den Individualverkehr brauche es nicht mehr. Dem ist aber nicht so. In Zürich kann ich von unserem Büro aus viele Orte in der Stadt und Agglomeration mit dem Tram erreichen. Ich muss nicht auf den Fahrplan schauen, die Trams fahren im Fünf-Minuten-Takt. In St.Gallen ist der ÖV längst nicht so gut ausgebaut. Aus diesem Grund kann man nicht vorschreiben, dass pro Wohnung nur noch ein halber Parkplatz gebaut werden darf. Das funktioniert nicht, ausser man ist direkt im Zentrum.

Text: Philipp Landmark
Bilder: Marlies Beeler Thurnheer

Willkürliche Einsparungen sollen kosten

Wohnraum ist Mangelware, Abhilfe schafft nur eine Ausweitung des Angebots, ist Andreas Pfister, CEO der Max Pfister Baubüro AG aus St.Gallen, überzeugt. Bloss werde die Bautätigkeit von vielen Faktoren ausgebremst.

Ja, es gibt zu wenig Wohnraum, sagt Andreas Pfister. «Aber wir müssen zwischen der Situation in Zürich und bei uns in der Ostschweiz unterscheiden.» Pfister verweist auf die Leerstandquoten für das Jahr 2024: Da lag der Kanton St.Gallen bei 1,39 Prozent, die Stadt St.Gallen sogar bei 2,1 Prozent. Im Kanton Zürich lag diese Ziffer bei 0,56 Prozent, in der Stadt Zürich bei 0,07 Prozent. «Das sind zwei komplett verschiedene Welten.»

Eine auch medial stark rezipierte Wohnungsnot wie in Zürich gibt es hier also nicht, «für mich ist der Blick nach Zürich aber dennoch interessant – nur schon, um zu sehen, was bei uns noch passieren könnte», sagt Andreas Pfister. Wenn Wohnraum sehr knapp werde, würden Fragen rund um die Bereitstellung von Wohnraum schnell zu Reizthemen, die Preise stiegen stark und die Unzufriedenheit in der Bevölkerung wachse. «Die unmittelbare Folge ist dann der vermehrte Ruf nach Marktregulierung und nach staatlicher Bereitstellung von Wohnraum. Die Politik nimmt diesen Spielball gerne auf und produziert Wohnraumvorlage um Wohnraumvorlage.»

Von solcherlei Aktivismus hält Pfister nichts. «Abhilfe gegen einen Mangel an Wohnraum und den damit verbundenen Preissteigerungen schafft letztlich nur eine Ausweitung des Angebots. Das wird aufgrund der aktuell vorherrschenden Planungs- und Staatsgläubigkeit aber gerne übersehen. Die Schweizer Immobilien-Investoren sind sehr wohl in der Lage, zusätzlichen Wohnraum zu schaffen. Nur fehlen zurzeit die richtigen Rahmenbedingungen.»

«Situation verschärft sich»

Zustände wie in Zürich sieht man im Kanton St.Gallen bislang nicht. Das Muster des Bevölkerungswachstums folge hier recht genau dem Schweizer Schnitt, stellt Andreas Pfister fest: In der Schweiz wuchs die Bevölkerung 2023 um 1,7 Prozent und 2024 um 1,0 Prozent, im Kanton St.Gallen lagen die Werte bei 1,7 Prozent und 0,9 Prozent.

Gleichzeitig nimmt die Quote der Leerstände auch im Kanton St.Gallen deutlich ab: «Wir sind längst nicht so weit wie Zürich, aber die Situation verschärft sich auch hier.» Wäre die Wohnraumproduktion genügend, «dann würden wir das Bild der sinkenden Leerstände nicht sehen. Dann könnte das Angebot die Nachfrage bedienen», sagt Pfister. «Das ist aber auch in der Ostschweiz nicht mehr so.»

Ideal wäre eine Leerstandquote von etwa einem Prozent, wie Pfister bestätigt: «Mit einem Prozent sind so ziemlich alle Beteiligten happy. Darunter, bei einem halben Prozent, wird es ungemütlich. Der Kanton Zürich hat das schon, das ist extrem.» Auffällig ist: In der Stadt Zürich gibt es eigentlich keine freien Wohnungen mehr, die Stadt St.Gallen zeigt dagegen das umgekehrte Bild. «Die Stadt St.Gallen ist ein Spezialfall und ein unrühmliches Beispiel für eine mangelhafte Standortpolitik», betont Andreas Pfister. «Die Stadt St.Gallen hat mit 2,1 Prozent eine der schweizweit höchsten Leerstandquoten – interessanterweise bewegt sich diese auch kaum nach unten.» Gleichzeitig bewegt sich die Bevölkerungszahl in der Stadt St.Gallen nur sehr zögerlich nach oben: Es fehlt offensichtlich die Nachfrage, währenddessen die Ostschweiz rundherum wächst. Also meidet man die Stadt? «Ja», sagt Andreas Pfister. Er verweist nochmals auf die Leerstandsziffern: Noch 2018 lag der Kanton St.Gallen bei 2,2 Prozent, jetzt liegt er bei 1,39 Prozent. «Im Kanton ist eine Dynamik erkennbar, in der Stadt läuft sehr wenig.»



Wohnungen in schlechtem Zustand

Eine etwas höhere Leerstandsziffer müsste nicht per se schlecht sein, gibt Andreas Pfister zu bedenken. «Das ist für einen Standort gar nicht so unattraktiv. Das bedeutet ja, dass Zuzüger innert nützlicher Frist eine Wohnung finden.» Wenn denn diese Wohnungen einem gewissen Standard entsprächen. «Wer auf den verschiedenen Immobilienportalen nachschaut, was an Mietobjekten frei ist, findet in St.Gallen viele Altbauwohnungen, oft in einem schlechten Zustand, aber trotzdem relativ teuer.» Das Wohnungsangebot in St.Gallen sei trotz vermeintlicher Auswahl alles andere als gut: «Der Gebäudepark hat einen enormen Nachholbedarf, was Sanierungen angeht.»

Das gelte nicht nur für Mietwohnungen, im Fall der Stadt St.Gallen gelte das tatsächlich auch für Wohneigentum, sagt Andreas Pfister. «Es gibt hier nur ganz wenige attraktive Projekte für Eigentumswohnungen.»

«Die Stadt St.Gallen hat mit 2,1 Prozent eine der schweizweit höchsten Leerstandquoten.»

Das wiederum bedeutet, dass insbesondere Wohnungen für Leute fehlen, die vielleicht auch etwas mehr zum Steuersubstrat beitragen würden. «Wenn beispielsweise gut situierte ältere Leute vom Land in die Stadt ziehen möchten und eine zentrale, mit ÖV bediente attraktive Eigentumswohnung suchen, finden sie kein passendes Angebot.»

Bautätigkeit wird gebremst

Sowohl bei den Mietwohnungen als auch bei den Eigentumswohnungen kann das Angebot die Nachfrage nicht befriedigen, also müsste es eigentlich attraktiv sein, in neue Projekte zu investieren. «Projektieren ist heute sehr viel zeitaufwendiger geworden», erklärt Pfister, «die Bewilligungsverfahren dauern sehr lange, und es gibt unglaublich viele Vorschriften.» Dadurch werde die Bautätigkeit stark gebremst.

Neuere, sehr strenge Lärmschutzvorschriften sind eines dieser Hindernisse. «Ein ganz schwieriges Thema», bestätigt Pfister, «da bewegt sich aber wenigstens etwas auf Bundesebene – die Vorschriften sollen abgeschwächt und entschärft werden. Das könnte viel helfen.»

Ein anderes Problem, das Bauen komplizierter mache, sei der Ortsbildschutz, «darüber hinaus gäbe es eine ganze Liste an weiteren Vorschriften». Doch es sei nicht nur die Öffentliche Hand mit ihren Vorschriften, die das Bauen schwierig mache: «Es ist auch die ganze Einsprache-Situation.» Es komme fast nie vor, dass ein Neubau errichtet werde, ohne dass es zuvor Einsprachen gab. «Eine Einsprache zu erheben, ist sehr einfach, wohl zu einfach», sagt Andreas Pfister. «Es gibt kaum grosse Anforderungen und ist für die Einsprecher nicht mit einem finanziellen Risiko verbunden. Wird der Instanzenweg beschritten, kann das bei einem Bauprojekt zu jahrelangen Verzögerungen führen.»

Die Flut an Einsprachen gegen fast alle Projekte gibt es auch, weil eine Einsprache mit keinerlei Risiko verbunden sei. «Es wäre allen gedient, wenn man hier die Schrauben etwas anziehen könnte», sagt Pfister. «Die Rechtsmittel sollen weiterhin bestehen bleiben, doch ihre exzessive Nutzung muss zurückgebunden werden. Wir müssen verhindern, dass Leute aus einer reinen Ablehnungshaltung eine Einsprache gegen ein Projekt machen. Eine Einsprache sollte sich nur lohnen, wenn an einem Projekt tatsächlich etwas nicht stimmt.» Pfister wünscht sich deshalb, dass willkürliche Einsprachen finanzielle Konsequenzen für die Einsprecher hätten.





MEIN GESCHÄFT BLÜHT.

MEHR ALS EINE BANK.

Die TKB engagiert sich für die Thurgauer Wirtschaft – so ermöglicht sie mir und meinem Unternehmen auch die optimale Vernetzung in der Region.

tkb.ch/firmen



Personalentwicklung in der modernen Arbeitswelt

ostschweizer
21. personaltag

Jetzt
anmelden
personaltag.ch



Patronat



Hauptsponsoren



Medienpartner



Donnerstag, 18. September 2025
Olma Halle 9.1B, St. Gallen



Dr. Kerstin Helfmann



Christof Oswald



André Schmid



Marko Draguljic



Silvia Coiro



Christian Heiniger



Sven Gábor Jánoszy



Jacqueline Gasser-Beck

«Wenn jemand eine Einsprache gegen ein Projekt macht, das grundsätzlich sämtlichen Vorschriften entspricht, müsste für den Fall, dass er unterliegt, ein finanzielles Risiko eingehen. Beispielsweise, indem ein im Voraus entrichteter Betrag einbehalten wird.»

«Da bringt man auf einem kleinen Flecken sehr viel Wohnraum hin. Solche Vorhaben müssten öfter gelingen.»

«Verdichtung ist der richtige Weg»

Das revidierte Raumplanungsgesetz gibt vor, dass zusätzlicher Wohnraum hauptsächlich über Verdichtung zur Verfügung gestellt werden soll. «Darüber haben wir 2013 an der Urne abgestimmt, alle finden das einen guten Ansatz – nur nicht vor dem eigenen Haus», sagt Andreas Pfister. «Wer selbst betroffen ist, wehrt sich mit allen Mitteln.» Auf städtischem Gebiet sei es deshalb sehr schwierig, eine echte Verdichtung zu erreichen. Die Idee im Raumplanungsgesetz scheitere also in gewisser Hinsicht an der Realität.

Von der Idee an sich ist Pfister überzeugt: «Die Fläche, die uns zur Verfügung steht, ist endlich. Darauf müssen wir aber immer mehr Menschen unterbringen.» Verdichtung sei absolut der richtige Weg. «In städtischen Gebieten gibt es Verkehrswege, die ganze Infrastruktur ist schon da. Es ergibt keinen Sinn, die ohnehin spärlich vorhandene Grünfläche zu überbauen, wenn man in den Städten viel mehr herausholen könnte.» Ein positives Beispiel, wie dies geschehen könnte, findet Pfister in der Stadt St.Gallen: das geplante Hochhaus an der Bogenstrasse bei der Kreuzbleiche. «Da bringt man auf einem kleinen Flecken sehr viel Wohnraum hin. Solche Vorhaben müssten öfter gelingen.» Denn: «Auf dem Land findet sich vielleicht noch eine grüne Wiese zum Bebauen, in der Stadt gibt es das kaum mehr.»

Doch gerade bei einem Vorhaben wie dem Hochhausprojekt können sehr viele Leute mitreden, neben Überbauungsplänen gibt es auch Mitwirkungsverfahren. So gibt es sehr viele Hindernisse zu überwinden, bis die Bagger auffahren können. «Das muss einfacher werden», fordert Andreas Pfister. «Ich will nicht gänzlich auf all die Rechtsmittel verzichten, aber im Moment haben diese ein zu grosses Gewicht. Das macht es für Investoren unattraktiv, neue Projekte voranzutreiben.» Die Planung dauere immer länger, der Aufwand werde immer teurer, und der Ausgang des ganzen Planungsprozesses bleibe sehr ungewiss.

Lange passiert einfach nichts

Wohnraum ist in der ganzen Ostschweiz knapp, das Problem der Stadt St.Gallen sticht jedoch speziell heraus. Soll es hier zu einer Trendwende kommen, soll mehr und vor allem besserer Wohnraum entstehen, dann müssten sich

Fokus auf Mietwohnungen

Die Max Pfister Baubüro AG wurde 1933 gegründet. Das Familienunternehmen vermietet rund 1400 Wohnungen in der Stadt St.Gallen, in Gossau und in Rorschach. Ein kleiner Anteil Gewerbeliegenschaften ergänzt den Immobilienbestand. «Pfister-Wohnungen» sind über Jahrzehnte zu einem Synonym für bezahlbare, aber qualitativ gute Wohnungen geworden.

CEO Andreas Pfister, der das Unternehmen in dritter Generation führt, möchte die Wohnungen wie einen VW Golf bei Autos positioniert wissen: «Erschwinglich, gute Qualität, guter Service.» Dafür sorgen rund 90 Mitarbeiter, das Unternehmen hat ein eigenes Baugeschäft, eigene Gärtner, eigene Maler und vollamtliche Hauswarte. Wenn eine Liegenschaft eine umfassende Sanierung benötigt und während der Sanierung nicht bewohnt bleiben kann, wird nicht einfach allen Mietern gekündigt. Das sei Usanz, betont Andreas Pfister: «Die Max Pfister Baubüro AG spricht nie Leerkündigungen aus.» Bei einem bevorstehenden Sanierungsvorhaben informiere die Vermieterin so früh wie möglich. «Wir treten mit den Mietern in Kontakt und suchen nach Lösungen», sagt Andreas Pfister. «Meistens haben wir die komfortable Situation, dass wir Leute innerhalb unseres Bestands umplatzieren können. Dann sind auch Pfister-Wohnungen, die darum preislich in einem ähnlichen Bereich liegen.» Wenn die Vermieterin einen guten zeitlichen Vorlauf hat, vermietet sie in der jeweiligen Siedlung Wohnungen nicht mehr neu. «So ergeben sich bereits ein paar Leerstände, und wir können den Leuten innerhalb der gleichen Siedlung eine Alternative bieten.»

auch die Behörden auf jeder Stufe dieses Ziel an die Fahne heften. «Ich will nicht sagen, dass sie nichts tun, aber sie müssten es wesentlich beherzter tun», betont Andreas Pfister.

Ein unrühmliches Beispiel in der Stadt ist die Ruckhalde. 2018 wurde die dortige enge Zahnradkurve der Appenzeller Bahnen in einen Tunnel verlegt, seither wäre der Hang endgültig frei für eine Überbauung. Eine Idee übrigens, die nicht neu ist, das St.Galler Tagblatt berichtete gerade über Überbauungspläne aus dem Jahr 1907, die in einem Archiv gefunden wurden. «Bei der Ruckhalde ist die Stadt am Drücker, aber es ist sehr lange nichts passiert», sagt Pfister. «Dabei wäre das attraktiver Wohnraum, da könnte man etwas wirklich Spannendes realisieren.»

Andreas Pfister ist CEO des Familienunternehmens Max Pfister Baubüro AG.



Text: Philipp Landmark
Bilder: zVg, Pixabay

So sehen die Banken den Immobilienmarkt

Warum kann die Bautätigkeit der steigenden Nachfrage nach Wohnraum nicht befriedigen? Wird zu wenig gebaut, gibt es zu viele Regulierungen, fehlt es an Kapital, würde bei höherer Bautätigkeit gar eine Immobilienblase drohen? Für diesen Schwerpunkt hat der Leader fünf Banken – die UBS, Raiffeisen, die St.Galler Kantonalbank, die Thurgauer Kantonalbank und die Acrevis – um eine Einschätzung des Immobilienmarktes gebeten.

Ostschweiz wird für Investoren attraktiv

«Die Wohnungsknappheit trifft die Schweiz ungleich», sagt Fabian Waltert, Ökonom im UBS Chief Investment Office. Stark betroffen seien Zentren sowie viele Gebiete Graubündens und der Zentralschweiz; in St.Gallen, Thurgau und Appenzell ist die Lage noch entspannter. Die Leerstände fallen jedoch auch hier: rund 1,4 Prozent in Thurgau und St.Gallen – wie letztmals vor gut 15 Jahren. Preise und Mieten steigen, vor allem im Sarganserland und im Linthgebiet.

Die Ursachen liegen auf Nachfrage- und Angebotsseite: anhaltende Zuwanderung, mehr Einpersonenhaushalte und zu geringe Bautätigkeit. In der Ostschweiz werde etwas mehr gebaut; im Thurgau viel, in St.Gallen deuteten Baugesuche auf mehr Aktivität hin, so Waltert. Strukturell bremse die Verdichtung: «Sie ist aufwendiger, stösst auf Widerstand; lange Bewilligungsverfahren, komplexe Vorschriften und Einsprachen verzögern.» Konjunkturell dämpften höhere Zinsen und Baukosten; mit tieferen Zinsen und stabileren Kosten komme wohl Rückenwind zurück, wirke aber verzögert und reiche «noch nicht für spürbare Entspannung».

An Investoren mangelt es nicht, und Fabian Waltert sieht keine Blasengefahr. Wie Regulierung bremst, illustriert er so: In Basel führte ein Mietpreisdeckel zum Einbruch der Bautätigkeit; ähnliche Vorstösse in Zürich und Bern lassen Investoren Zentren meiden. «Thurgau und St.Gallen sind weniger reguliert und wachsen überdurchschnittlich – das macht die Ostschweiz attraktiv und stützt die Wohnraumversorgung.»

Fabian Waltert, UBS.

Leerstände in der Ostschweiz sinken

In Appenzell Ausserrhoden, St.Gallen und Thurgau seien Leerstände und Angebotsquoten insgesamt höher als im Schweizer Mittel – einerseits wegen der ländlicheren Struktur, andererseits wegen eines flexibel reagierenden Angebots, sagt Francis Schwartz, Ökonom im Raiffeisen Economic Research. «Gleichwohl sinken die Leerstände, da häufig die Nachfrage schneller wächst als das Angebot.» Am stärksten spannt sich der Markt im Kanton St.Gallen an; im Thurgau zeigen sich dank hoher Bautätigkeit erst wenige Knappheitssymptome. Treiber sind Bevölkerungsdynamik, Demografie und zunehmende Individualisierung, während das enge raumplanerische Korsett das Bauen erschwert.

«Betongold ist als Anlageklasse weiter gefragt.»

Auch die Vorschriften würden komplexer; Private könnten anspruchsvollere Projekte kaum mehr allein stemmen – «nur noch Profis behalten den Durchblick». Ein Finanzierungsproblem sieht Schwartz indes nicht: Trotz Basel III, strengeren Liquiditätsanforderungen und dem Aus der Credit Suisse gebe es keine «Kreditklemme». Eher sei eine Verschiebung hin zu institutionellen Bauträgern zu erwarten; für stark gehebelte Investoren hätten sich die Konditionen verschlechtert.

Die Renditen sind wegen hoher Immobilien- und Baulandpreise zwar tief, doch bei wieder sehr tiefen Zinsen bleiben Immobilienanlagen attraktiv. «Betongold ist als Anlageklasse weiter gefragt.» Eine Blase sieht Schwartz nicht: Die hohen Preise seien durch hohe Nachfrage und knappes Angebot erklärbar; ein spekulatives Element fehle.

Unzureichende Neubautätigkeit limitiert Angebot

Wohneigentum bleibe beliebt, sagt René Walser, Leiter Privat- und Geschäftskunden bei der St.Galler Kantonalbank: Im 1. Quartal 2025 stiegen die Suchabonnemente für Eigentumswohnungen im Kanton St.Gallen um fast 20 Prozent, ähnlich bei Einfamilienhäusern, während das Angebot schrumpfte. Die Angebotsziffern lagen bei 3,0 Prozent für Eigentumswohnungen und 1,4 Prozent für Einfamilienhäuser; beide Werte liegen unter Schweizer Durchschnitt und Zehnjahresmittel. In Appenzell Ausserrhoden nahmen die Suchabos um knapp 30 Prozent zu; in Teufen und Herisau etwa übersteigt die Nachfrage das Angebot deutlich. Ursachen sind hohe Nachfrage und wenig Neubau.

«Mit einer raschen Ausweitung des Angebots ist nicht zu rechnen.»

Für Einfamilienhäuser sei keine Entspannung absehbar, bei Eigentumswohnungen zeige sich eine moderate Belebung, so Walser: Innert zwölf Monaten wurden rund zehn Prozent mehr Neubaugesuche eingereicht. Auch er beobachtet, dass Einsprachen und Rekurse die Bautätigkeit bremsen. «60 Prozent der befragten Fachpersonen nennen Einsprachen und Rekurse als grösste Hürde, 80 Prozent der Bauträger melden Verzögerungen und 71 Prozent Preissteigerungen.»

Die höheren Zinsen 2022/23 dämpften die Nachfrage institutioneller Anleger; mit tieferen Zinsen dürfte sie zurückkehren, jedoch verzögert, schätzt René Walser. «Basel III erhöht allerdings die Eigenmittelanforderungen, vor allem bei Renditeobjekten und Promotionsbauten. Zusammen mit steigenden Baukosten bremst dies die Bautätigkeit.»



Francis Schwartz,
Raiffeisen.



René Walser,
St.Galler Kantonalbank.

UNTERNEHMER- GEIST KENNT SCHLISSLICH AUCH KEINE GRENZEN.

WER VIEL VORHAT, KOMMT ZU UNS.

Sind wir in der Schweiz? Noch in Österreich? Oder schon in Deutschland? Mitten auf dem Bodensee sind Grenzen nicht spürbar. Und genau so fühlen sich Bankgeschäfte mit der Hypo Vorarlberg an: Ausgezeichnete Beratung und schnelle Entscheidungen sind bei uns länderübergreifend Standard.

Hypo Vorarlberg Bank AG, Bregenz,
Zweigniederlassung St. Gallen, Bankgasse 1,
T +41 71 228 85 00, www.hypobank.ch



Arbon, Bodensee

HYPO
VORARLBERG

24. Ostschweizer Technologiesymposium

PRODUKTION & GESELLSCHAFT

Erfolgsfaktoren für eine starke
Ostschweizer Industrie

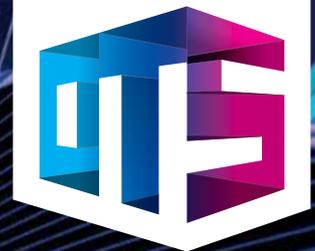
FREITAG, 19. SEPTEMBER 2025

OLMA Halle 2.1, St. Gallen

Fachreferate | Liveshows | Networking | Marktplatz

Jetzt Tickets
sichern:

technologiesymposium.ch



Zuwanderung ist ein Nachfragetreiber

Anita Schweizer, Leiterin Kommunikation und Generalsekretariat der Thurgauer Kantonalbank, bringt es so auf den Punkt: «Der Wohnungsbau in der Schweiz hält mit der Nachfrage nicht Schritt.» Zwar entstehen wieder etwas mehr Wohneinheiten, doch das Angebot bleibe zu klein. Den Nachfrageüberhang treiben vor allem eine anhaltende Zuwanderung und ein höherer Wohnflächenbedarf durch mehr Ein- und Zweipersonenhaushalte. Die Leerstandsquote sank stetig und liegt aktuell schweizweit bei 1,1 Prozent; St.Gallen und Thurgau liegen bei 1,4 Prozent, Appenzell Ausserrhoden bei 1,3 Prozent und Appenzell Innerrhoden bei 1,0 Prozent.

«Im Thurgau wurde in den letzten 25 Jahren überdurchschnittlich viel gebaut; nach einem Dämpfer hat die Bautätigkeit wieder angezogen. Da jedoch mehr neue Haushalte als Wohnungen entstehen, bleibt der Druck hoch», so Schweizer. In St.Gallen stagniert der Wohnungsbau und liegt leicht unter dem Schweizer Mittel; auch dort wächst die Zahl der Haushalte schneller als das Angebot. Zudem dämpfen laut einer Studie von ARE und BWO mehr Einsprachen und Rekurse die Bautätigkeit – auch wegen Vorgaben zum verdichteten Bauen.

«Der Thurgauer Immobilienmarkt funktioniert nach wie vor.»

«Der Thurgauer Immobilienmarkt funktioniert; generelle Überhitzungserscheinungen sehen wir nicht», sagt Anita Schweizer. Als führende Hypothekarbank finanziere die TKB verantwortungsvoll und gehe keine überhöhten Risiken ein. Die Refinanzierung des Ausleihungswachstums mit Passivgeldern sei indes anspruchsvoller geworden.

Hohe Nachfrage nicht nur an Top-Lagen

Bevölkerungswachstum und der Wunsch nach mehr Wohnfläche treiben den Bedarf an Wohnraum, beobachtet Jürg Süess, Leiter Finanzen Marktgebiet St.Gallen bei Acrevis: «Es wird daher mehr gebaut.» Eine pauschale Aussage über Wohnraumknappheit sei allerdings nicht möglich: «Die Situation ist nicht nur kantonal, sondern auch regional sehr unterschiedlich.» So lasse sich das Obertoggenburg nicht mit dem Zürichsee oder der Stadt St.Gallen vergleichen.

«Bauland wird immer knapper.»

Zunehmende regulatorische Hürden und eine wachsende Zahl an Einsprachen bremsen den Wohnbau. Kapazitäten seien bei Baufirmen grundsätzlich vorhanden, so Süess, doch der Fachkräftemangel mindere die Effizienz – mit spürbaren Preisaufschlägen. Hinzu kommen höhere Material- und Arbeitskosten. Zu den Kostentreibern zählt Süess auch das Bauland: Es werde knapper, besonders an beliebten Wohnlagen. Das treibe die Bodenpreise und verteuere inzwischen auch Projekte an zweitklassigen Lagen; an Top-Lagen mit hoher Nachfrage steigen die Preise erst recht.

Weil Mietliegenschaften nur geringe Renditen abwerfen, registriert Jürg Süess mehr Neubauten, die im Stockwerkeigentum verkauft werden. Die Gefahr einer Immobilienblase lasse sich nicht pauschal beurteilen, da die regionalen Unterschiede gross seien. Die Finanzierung sei indes kein Hemmnis: «Acrevis prüft attraktive Bauprojekte in ihrem Marktgebiet weiterhin offen und sorgfältig – unter Berücksichtigung der individuellen Kundensituation und der marktspezifischen Eigenheiten.»



Anita Schweizer,
Thurgauer Kantonalbank.



Jürg Süess, Acrevis.

Text: Philipp Landmark
Bilder: zVg, Pixabay

KMU bewegen – Power of Emotions

Schweizer KMU-Tag St. Gallen
24. Oktober 2025

Online-Anmeldung unter
kmu-tag.ch



Veranstalter

alea iacta-



Universität St. Gallen
Schweizerisches Institut für KMU
und Unternehmertum

Hauptsponsoren

 ABACUS

 OBT

RAIFFEISEN

 swisscom



*Nellen & Partner
Der feine Unterschied zwischen
Suchen und Finden.*

Verwaltungsräte brauchen Vielfalt, nicht Vertrautheit

Nellen & Partner fordert strategisches Umdenken in Schweizer KMU-Gremien.

Schluss mit Alibi-Gremien! Liebe KMU: Euer Verwaltungsrat ist kein gemütlicher Stammtisch mit Protokoll – er ist euer strategisches Powerhouse.

Wer den Verwaltungsrat nur als formalen Pflichttermin sieht, verschenkt enormes Potenzial. In unserer täglichen Arbeit zeigt sich: Die besten Gremien sind nicht nur fachlich stark, sondern auch menschlich vielfältig. Unsere Partnerin Nicole Schmidt bringt es auf den Punkt: «Ein wirksamer Verwaltungsrat entsteht nicht zufällig – er ist das Resultat bewusster Auswahl, strategischer Vielfalt und echtem Mut zur Veränderung.»

«Wer heute nur auf Vertrautes setzt, riskiert morgen den Anschluss.»

Die Anforderungen an den Verwaltungsrat steigen: Digitale Kompetenz, Nachhaltigkeitsverständnis, Innovationskraft und unternehmerisches Denken sind heute Pflicht.

Nicole Schmidt, Partnerin.



Trotzdem sind viele Gremien noch immer zu homogen – und damit blind für neue Chancen. Dabei ist gerade Diversität der Schlüssel zu besseren Entscheidungen und resilienteren Unternehmen.

«Ein wirksamer Verwaltungsrat entsteht nicht zufällig.»

Wir bei Nellen & Partner sagen klar: Wer heute nur auf Vertrautes setzt, riskiert morgen den Anschluss. Wir unterstützen Organisationen dabei, ihre Verwaltungsräte zukunftsfähig aufzustellen – mit einem klaren Blick für Kompetenzen, Kultur und Charakter. Denn wer Vielfalt zulässt, trifft die besseren Entscheidungen.



NELLEN & PARTNER
EXECUTIVE SEARCH SINCE 1992



Nellen & Partner AG
Redingstrasse 6
CH-9000 St.Gallen
T +41 71 228 33 66
info@nellen.ch

Wirtschaftsfaktor mit Zukunft

Sie sind vernetzt, konsumstark und qualitätsbewusst – und sie bringen jahrzehntelanges Wissen mit: Die «Generation Erfahrung» prägt Märkte, Arbeitswelt und Gesellschaft stärker als je zuvor. Stephan Böhm und Sophie Schepp vom Competence Center for Diversity, Disability and Inclusion der HSG wissen, wie Unternehmen von dieser Altersgruppe profitieren, welche Risiken es zu vermeiden gilt und wie ein inklusiver Umgang ihre Potenziale langfristig sichert.

Prägend für die heutige «Generation Erfahrung» sind tiefgreifende wirtschaftliche und gesellschaftliche Umbrüche. «Wer heute 50 oder 60 ist, hat mitten im Berufsleben Digitalisierung und Globalisierung bewältigt: vom ersten PC über das Internet bis zu Smartphone, Cloud und KI, von lokalen Strukturen zu internationalen Lieferketten und interkultureller Zusammenarbeit», sagt Stephan Böhm.

Dazu kamen neue Organisationsformen: Hierarchien wurden flacher, Projektarbeit und agile Methoden hielten Einzug. «Diese Generation hat gelernt, sich in hochdynamischen Umfeldern zu behaupten», sagt Sophie Schepp. «Sie ist die erste ältere Kohorte, die einen wesentlichen Teil des Berufslebens in einem digital vernetzten Umfeld verbracht hat.» Auch externe Schocks prägten den Weg: die Finanzkrise 2008, die COVID-19-Pandemie, geopolitische Spannungen. Parallel wuchs der Stellenwert von Bildung und lebenslangem Lernen; Gesundheitsbewusstsein, Prävention und persönliche Weiterentwicklung gehören für viele selbstverständlich dazu.

«Mit zunehmendem Alter verschiebt sich der Fokus von Breite zu Tiefe.»

Weniger Gegensätze als angenommen

Wer Werte und Haltungen vergleicht, findet weniger Gegensätze als oft angenommen. «Alle Generationen streben nach beruflichem Erfolg und nach Selbstverwirklichung», sagt Böhm. «Mit zunehmendem Alter verschiebt sich der Fokus allerdings von Breite zu Tiefe: weg von Quantität und Erkundung, hin zu Qualität, Sinn und passgenauer Nutzung der eigenen Stärken.» In der Psychologie steht dafür das Zusammenspiel von Fluid- und Kristalliner Intelligenz. Jüngere lösen Probleme oft schneller und lernen Neues leichter; Ältere greifen wirkungsvoll auf Erfahrung und Wissen zurück. «Entscheidend ist, Ziele flexibel zu justieren und die eigene Energie dort einzusetzen, wo sie den grössten Hebel hat», so Schepp.



Diese Selbststeuerung zeigt sich im Arbeitsalltag. Viele richten ihre Aufgaben so aus, dass Stärken besser zum Tragen kommen. «Man spricht von Job Crafting», erklärt Schepp. «Mitarbeiter gestalten ihre Tätigkeit aktiv, passen Aufgaben an, entwickeln Routinen und bauen Netzwerke – so entsteht langfristige Arbeitsfähigkeit.»

Gleichzeitig erleben Ältere noch immer Formen der Altersdiskriminierung. Die offensichtlichen Fälle – von abgelehnten Bewerbungen bis zu verwehrtten Beförderungen – sind die eine Seite. Mindestens so bedeutsam sind subtile Muster: geringere Einbindung, herabsetzende Bemerkungen, Unterforderung oder der Ausschluss aus informellen Netzwerken. «Solche weichen Formen haben harte Folgen», sagt Böhm. «Sie senken die Arbeitszufriedenheit, können die psychische und körperliche Gesundheit beeinträchtigen und sie gefährden die Motivation, Wissen weiterzugeben.»

Für Unternehmen ist das ein ökonomisches Thema: Teams mit Altersvielfalt profitieren vom dichten Erfahrungsschatz, kürzeren Einarbeitungszeiten und stabilen Prozessen. Die Mischung wirkt innovationsfördernd, weil verschiedene Denkstile zusammenkommen und Gruppendenken weniger Raum erhält. «Gleichzeitig ist Altersdiversität kein Selbstläufer», sagt Böhm. «Es braucht aktives Management, damit Kommunikationsbarrieren, Missverständnisse und Rollenunklarheiten die Leistung nicht bremsen.»

«Auch als Konsumenten sind Golden Ager ein Faktor.»

Inklusive Führung als wichtiger Hebel

Ein wirksamer Hebel ist inklusive Führung. «Wir definieren Inklusion anhand des <St.Gallen Inclusion Index> mit vier Dimensionen: Authentizität, Zugehörigkeit, Perspektivenvielfalt und Chancengleichheit», erklärt Stephan Böhm. «Führungskräfte sollten diese Dimensionen sichtbar leben – unterschiedliche Sichtweisen einbeziehen, faire Chancen schaffen und auch unbequeme Meinungen zulassen.» Dazu gehören altersinklusive HR-Praktiken: transparente Weiterbildung, Auswahl- und Beförderungsprozesse ohne Altersbias, flexible Arbeitsmodelle und klar geregelter Wissensaustausch.

Auch als Konsumenten sind Golden Ager ein Faktor. In der Schweiz ist heute rund ein Fünftel der Bevölkerung 65 Jahre oder älter, mit steigender Tendenz. «Diese Gruppe verfügt über erhebliche Kaufkraft, setzt auf Qualität und ist neuen Technologien gegenüber oft aufgeschlossen», sagt Sophie Schepp. Viele Unternehmen verfehlen sie jedoch mit einer rein altersbezogenen Ansprache. «Besser ist eine psychografische Segmentierung und ein universelles Design. Produkte, die für viele Zielgruppen intuitiv sind – gut lesbar, einfach bedienbar, wenig komplex –, funktionieren für Ältere genauso wie für Jüngere.» Wer Inklusion als Designprinzip ernst nimmt, erweitert den Markt und vermeidet Stigmatisierung. «Entscheidend sind Vertrauen, Servicequalität und persönliche Empfehlungen – diese Faktoren wiegen bei dieser Zielgruppe oft mehr als laute Werbung.»

Lebensstil und Lebenslust im dritten Lebensabschnitt sind vielfältig. Mit dem Alter divergieren physische und kognitive Verläufe stärker; Schlaf, Bewegung, Ernährung und mentale Fitness beeinflussen das Tempo des Alterns. Viele Menschen justieren Ziele, reduzieren Komplexität und investieren fokussiert in Tätigkeiten mit hoher persönlicher Bedeutung. «Das ist kein Rückzug, sondern eine kluge Schwerpunktsetzung», sagt Böhm. «Wer Ziele an Ressourcen anpasst, bleibt leistungsfähig – beruflich, sozial und privat.» Unternehmen können das unterstützen: durch spätere Karriereschritte, projektbasierte Einsätze, Weiterbildungen on demand, Mentoring und Formate für den gezielten Wissenstransfer.

«Wichtig ist eine Haltung, die ältere Menschen aktiv einbezieht.»

Ökonomisch doppelt relevant

Digitalisierung taugt als Brücke statt als Barriere, wenn Rahmenbedingungen stimmen. «Ältere sind lernfähig, weil kognitive Plastizität bis ins hohe Alter erhalten bleibt», sagt Schepp. «Es braucht passgenaue Trainings, einfache Nutzeroberflächen und einen systematischen Austausch zwischen Generationen. Reverse Mentoring, bei dem Jüngere digitale Routinen teilen und Ältere mit Erfahrungswissen zurückgeben, ist besonders wirksam.» Wo Technologien Abläufe vereinfachen – Terminbuchung, Telemedizin, Banking, Behördenkontakte – steigt die Teilhabe spürbar. Voraussetzung sind Datensouveränität, Datenschutz und Supportangebote, die nicht bevormunden. Ökonomisch ist die Generation Erfahrung doppelt relevant: als Fachkräfte und als Nachfrager. In vielen Branchen treffen Engpässe auf wachsende Nachfrage. «Ältere Mitarbeiter schliessen Lücken, sichern Qualität und Stabilität und helfen, Prozesse resilient zu machen», sagt Böhm. «Gelingt es, sie länger im Erwerbsleben zu halten, profitieren Unternehmen und Volkswirtschaft gleichermassen.»

Für die Ostschweiz heisst das, Arbeitsangebote für erfahrene Spezialisten attraktiver zu gestalten und regionale Netzwerke zu stärken. Kooperationen zwischen Unternehmen, Bildungsträgern und öffentlichen Institutionen können Weiterbildung, Vermittlung und projektbasierte Einsätze bündeln. «Wichtig ist eine Haltung, die ältere Menschen aktiv einbezieht – sie wissen am besten, was sie können und brauchen.»

Erfahrung soll im System bleiben

Auf der Konsumseite gilt Ähnliches: Relevante Angebote entstehen, wenn Unternehmen die Vielfalt älterer Kunden ernst nehmen, statt sie als homogene Zielgruppe zu behandeln. Gesundheit, Mobilität, Wohnen, Freizeit, Sicherheit, Finanzen, Kultur und Reisen – in fast allen Feldern liegt Potenzial. «Wer Produkte und Services inklusiv denkt, gewinnt auch jüngere Kunden. Einfachheit, Verlässlichkeit und guter Service sind altersübergreifende Qualitätsmerkmale», sagt Schepp.

Böhms und Schepps Blick nach vorn ist realistisch und zuversichtlich: Der demografische Wandel setzt sich fort;



Stephan Böhm ist Direktor des Competence Center for Diversity, Disability and Inclusion der HSG.

Erwerbsbiografien werden länger und vielfältiger. «Entscheidend ist, Gestaltungsspielräume zu öffnen, statt starre Altersgrenzen zu verteidigen», sagt Böhm. Flexible Übergänge in den Ruhestand, Teilzeit in späten Karrierephasen, projektbasierte Mandate nach der Pension und eine Kultur des gegenseitigen Lernens erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass Erfahrung im System bleibt. «Mit der Generation Erfahrung statt über sie zu sprechen – das ist der Schlüssel, um Potenziale zu nutzen und Stereotype abzubauen», sagt Schepp.

Was heisst das für die Praxis? Erstens lohne es sich, Altersbilder zu überprüfen. Wenn Unternehmen Kompetenzprofile statt Geburtsjahre in den Vordergrund stellen, gewinnen sie an Präzision. Zweitens braucht es Strukturen, die Wissen systematisch sichern: Tandems, Dokuwissen, Communities of Practice, Peer-Learning. Drittens sollten Rekrutierung und Entwicklung an Leistungsindikatoren ausgerichtet sein, nicht am Alter. «Fairness in Prozessen, Transparenz bei Chancen und eine klare Erwartung, dass alle lernen – das sind die robusten Pfeiler einer altersinklusive Kultur», sagt Böhm. «Wer diese Pfeiler baut, wird beim Fachkräftemangel im Vorteil sein.»



Sophie Schepp ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Competence Center for Diversity, Disability and Inclusion der HSG.

Mehr als eine demografische Grösse

Viertens ist Kundennähe ein Differenzierer. Serviceketten, die am ersten Kontaktpunkt verständlich und barrierearm sind, reduzieren Abbrüche und erhöhen die Loyalität. Persönliche Beratung, verlässliche Erreichbarkeit und verständliche Sprache zahlen direkt auf Vertrauen ein. «Ältere Kunden entscheiden nicht langsamer, sondern sorgfältiger – sie vergleichen Erfahrungen und wägen Nutzen und Aufwand ab», sagt Schepp. «Wer das respektiert, gewinnt langfristig treue Kunden.» Schliesslich lohnt der Blick auf Kennzahlen. Wenn Unternehmen Einstellungen, Verweildauer, Weiterbildungsquoten, Gesundheitsindikatoren und Produktivitätsmasse nach Altersgruppen beobachten, lassen sich blinde Flecken in der Organisation erkennen. «Daten helfen, Mythen zu entkräften», sagt Böhm. «Oft zeigt sich, dass altersgemischte Teams stabiler liefern – vorausgesetzt, die Führung schafft die richtigen Bedingungen.» Solche Analysen erfordern Sensibilität und Datenschutz, sind aber eine Grundlage für wirksame Entscheidungen.

Die Generation Erfahrung ist damit weit mehr als eine demografische Grösse. Sie steht für Kompetenz, Loyalität, Qualitätsbewusstsein und ein hohes Verantwortungsgefühl – Eigenschaften, die in volatilen Zeiten besonders wertvoll sind. «Wenn Arbeitsumfelder und Angebote altersinklusiv gestaltet werden, bleibt Erfahrung länger im Spiel und schafft messbaren Nutzen», sagt Schepp. «Das ist eine Chance für Unternehmen, Regionen und die Gesellschaft insgesamt.»

«Für die Ostschweiz lässt sich daraus ein Programm ableiten.»

Inklusion stiftet Mehrwert

Ein realistischer Blick auf Risiken gehört dazu. «Erhöhte wahrgenommene Altersdiskriminierung korreliert mit höherem Depressionsrisiko, schlechterer selbst eingeschätzter Gesundheit und geringerer Arbeitszufriedenheit», sagt Stephan Böhm. «Es geht also nicht nur um Fairness, sondern um Leistungsfähigkeit, Fehlzeiten und Bindung – und damit um harte wirtschaftliche Kennzahlen.» Das Gegenmittel seien eine klare Haltung, Sensibilisierung und konsequente Umsetzung in allen Personalprozessen.

Auch im Design von Produkten zeigt sich, wie Inklusion Mehrwert stiftet. «Gute Lesbarkeit, klare Navigation, verständliche Sprache, ausreichende Kontraste und einfache Fehlerkorrekturen helfen allen Nutzern – nicht nur Älteren», sagt Sophie Schepp. «Wer das Nutzererlebnis auf Reibungsarmut trimmt, steigert Akzeptanz und Loyalität über alle Altersgruppen hinweg.» In Services wirkt sich das auf die gesamte Kette aus: vom ersten Kontakt über digitale Formulare bis zur persönlichen Beratung. Die langfristige Perspektive ist demografisch geprägt. Seit dem späten 19. Jahrhundert hat sich die Lebenserwartung dank Medizin, Hygiene, Ernährung, Wohnsituation und besseren Arbeitsbedingungen deutlich erhöht. «Wir werden länger leben und länger arbeiten», sagt Böhm. «Das eröffnet Chancen – vorausgesetzt, wir gestalten Arbeit altersgerecht und sichern Lernmöglichkeiten in jeder Phase der Erwerbsbiografie.» Dazu gehören Weiterbildungen, die sich an realen Aufgaben orientieren, niedrigschwellige digitale Lernpfade und Angebote, die Tempo und Tiefe individuell dosieren. Für die Ostschweiz lässt sich daraus ein Programm ableiten: Regionale Pools erfahrener Fachkräfte für projektbasierte Einsätze, Wissensallianzen zwischen Unternehmen und Hochschulen, und Plattformen, auf denen Pensionäre mit Mandaten punktuell zurückkehren können. «Solche Modelle verbinden Qualitätssicherung mit Nachwuchsförderung und machen die Region widerstandsfähiger», sagt Schepp. «Wenn Politik, Unternehmen und Bildungspartner das gemeinsam anpacken, wird die Generation Erfahrung zum Standortvorteil.»

Text: Stephan Ziegler

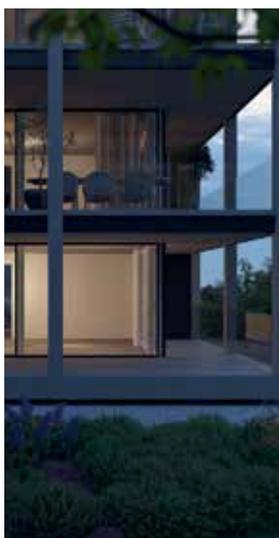
Bilder: Marlies Beeler-Thurnheer, zVg

Sägewies III, Heiden, AR:

Moderner Wohnenuss in ländlichem Ambiente

Am südlichen Dorfrand von Heiden entstehen drei identische Neubauten mit insgesamt 15 Wohnungen (3.5 bis 5.5 Zimmer). Die Einheiten bieten sonnige Terrassen, Sitzplätze mit Gartenanteil oder grosszügige Dachterrassen. Die ruhige Lage am Ende einer Sackgasse lädt zum Entspannen ein, während Schulen, Einkauf und Busbahnhof nur wenige Gehminuten entfernt sind.

Ein angrenzendes Wegenetz und die grüne Umgebung machen das Wohnen hier besonders attraktiv.



SANTIAGO, St. Gallen:

Wohnen mit Weitblick und Stadtanschluss

In St. Gallen entsteht mit SANTIAGO ein wegweisendes Wohnquartier mit 127 Wohnungen in 6 Gebäuden – ein Ort für Individualität, Begegnung und urbanes Wohnen.

Grosszügige Aussenräume, Gemeinschaftsflächen und vielseitige Treffpunkte laden zum Verweilen und Austauschen ein. Nachhaltige Bauweise, durchdachte Wohnräume und naturnahe Gestaltung sorgen dafür, dass sich Stadt und Natur hier perfekt ergänzen.

SANTIAGO – ein Quartier, das mitwächst und Raum für Lebenswege schafft.

levenproperty

Scheffelstrasse 1
9000 St. Gallen
☎ +41 71 250 05 40
leven-property.ch

Wie Golden Ager wohnen und leben möchten

Sie sind aktiv, selbstbewusst und anspruchsvoll: Die «Generation Erfahrung» stellt neue Anforderungen an Wohnformen, Architektur und Dienstleistungen. Wer künftig für Menschen ab 55 baut, muss Lebensqualität, Autonomie und Vielfalt ins Zentrum stellen.

Die Generation der Golden Ager steht mitten im Leben, ist digital versiert, aktiv und anspruchsvoll. Eine Studie von Implemia zeigt, wie diese wachsende Bevölkerungsgruppe künftig wohnen will, was sie antreibt und wo traditionelle Immobilienangebote an ihre Grenzen stossen.

Lebensentwürfe jenseits der 55

Implemia identifiziert sechs Lebensstile innerhalb der Golden-Ager-Gruppe: fitte Gesundheitsbewusste, unternehmenslustige Gesellige, urbane Individualisten, erfolgreiche Etablierte, traditionsbewusste Verwurzelte und vorsichtige Zurückgezogene. Diese unterscheiden sich nicht nur in Einkommen und Mobilitätsverhalten, sondern vor allem in der Frage: Bin ich bereit, nochmals umzuziehen – und wenn ja, wohin?

Am höchsten ist die Umzugsbereitschaft bei den unternehmenslustigen Geselligen und den fitten Gesundheitsbewussten. Letztere schätzen praktische, pflegeleichte Wohnungen mit Aussenraum. Die traditionsbewussten Verwurzelten hingegen bleiben lieber im gewohnten Umfeld und legen Wert auf Naturbezug und Familie. Urbane Individualisten leben trendbewusst und möchten ihr Zuhause nach eigenen Vorstellungen gestalten.

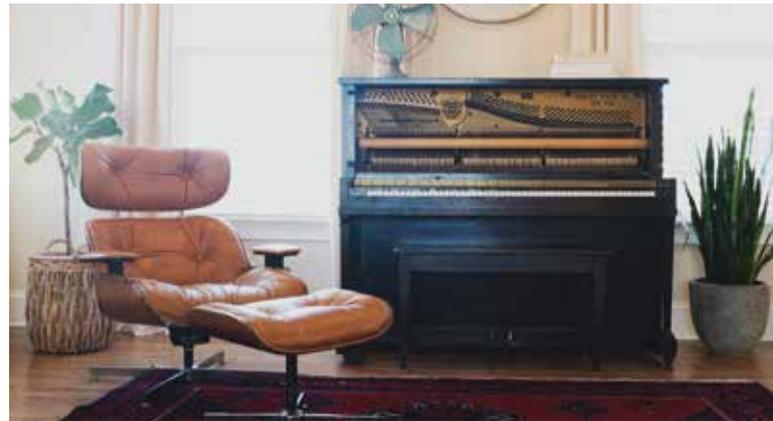
Für alle gilt: Ein pauschales Wohnkonzept greift zu kurz. Wer Wohnraum für Golden Ager entwickelt, muss sich mit diesen Typologien auseinandersetzen; ein Einheitsprodukt wird der Vielfalt dieser Gruppe nicht gerecht.

«Projektentwickler, die jetzt reagieren, können eine Zielgruppe erreichen, die zahlenmässig wächst.»

Wunsch und Wirklichkeit klaffen auseinander

Obwohl sich rund zwei Drittel der Golden Ager mit ihrer zukünftigen Wohnsituation beschäftigt haben, planen nur etwa 25 Prozent einen konkreten Umzug. Vielen fehlt das passende Angebot: Die heutige Wohnung ist oft zu gross, nicht barrierefrei oder schlicht nicht auf das Altern vorbereitet. Interessant: In der Schweiz ist die Umzugsbereitschaft höher als in Deutschland, insbesondere bei den jüngeren Golden Agern zwischen 55 und 65 Jahren.

Ein weiteres Hindernis ist die emotionale Bindung an das bisherige Zuhause. Dennoch wird der Bedarf an altersgerechten Wohnungen in den kommenden Jahren massiv zuneh-



men. Projektentwickler, die jetzt reagieren, können eine Zielgruppe erreichen, die zahlenmässig wächst und bereit ist, in Qualität zu investieren.

Klassisch wohnen, aber besser

Die meisten Golden Ager bevorzugen klassische Wohnformen: Mietwohnungen oder Eigentum – keine Wohngemeinschaften, keine Seniorenresidenzen. Vielmehr wünschen sich viele ein vertrautes Zuhause in einem städtischen oder naturnahen Umfeld mit Einkaufsmöglichkeiten, medizinischer Versorgung und ÖV in unmittelbarer Nähe. In der Schweiz spielt insbesondere die Anbindung an den öffentlichen Verkehr eine entscheidende Rolle: Vier von fünf über 65-Jährigen geben an, dass diese für sie sehr wichtig ist.

Eigentum ist bei Golden Agern beliebt – vor allem bei erfolgreichen Etablierten –, während andere gezielt nach Mietwohnungen oder Genossenschaftslösungen suchen. Für Entwickler ergibt sich daraus: Nur wer sowohl Miet- als auch Eigentumsmodelle anbietet, erreicht das ganze Spektrum der Golden Ager.

Die Golden Ager sind eine wachsende, differenzierte und anspruchsvolle Bevölkerungsgruppe. Wer für sie Wohnraum entwickelt, muss mehr bieten als Standardlösungen. Gefragt sind flexible Angebote, die auf Lebensentwürfe statt Lebensalter ausgerichtet sind. Die Generation Erfahrung verlangt nach Angeboten, die ihre Selbstständigkeit fördern, ihr Sicherheitsbedürfnis ernst nehmen und ihren Wunsch nach Individualität respektieren. Wer heute schon daran denkt, wie Golden Ager morgen wohnen möchten, schafft nicht nur bessere Lebensräume, sondern auch ein überzeugendes Investment in eine Gesellschaft des langen Lebens.

Text: Stephan Ziegler

Bild: Pixabay



Nejc Hojc:

Gesundheit meistern..

Wie Nejc Hojc das Altern neu definieren will

Personaltrainer Nejc Hojc, Gründer von Active Longevity St.Gallen, will die Lücke zwischen gefühltem und biologischem Alter schliessen. Sein Ansatz basiert auf präziser Diagnostik, gezieltem Training und einer tiefgreifenden Auseinandersetzung mit Hormonen, Stoffwechsel und mentaler Ausrichtung. Für den ehemaligen Profihandballer ist Langlebigkeit kein passiver Prozess, sondern ein aktives Projekt, das jeder in die Hand nehmen kann. Oder sollte.

«Der grösste Risikofaktor in der Lebensmitte ist nicht das Alter – es ist Inaktivität. Wer sich nicht bewegt, verliert Kraft, Belastbarkeit und metabolische Flexibilität», sagt Nejc Hojc. Sein Ziel sei es, dass Menschen ihre eigene Biologie proaktiv gestalten, aus dem Wunsch, so lange wie möglich präsent, stark und unabhängig zu bleiben. «Deshalb stützt sich unser Ansatz bei Active Longevity auf drei Säulen: gezieltes Krafttraining, um schmerzfreie Bewegung und Leistungsfähigkeit zu erhalten, Longevity-Services, um die Zellfunktion und Regeneration zu stärken, sowie Ernährungs- und Supplement-Strategien, um Entzündungen zu reduzieren und die Energiesysteme leistungsfähig zu halten», so der Personaltrainer.

Gemeinsam bekämpfe man so die wahren Kräfte, die gesundes Altern untergraben – von Muskel- und Knochenabbau über hormonelle Instabilität, Stoffwechselstörungen und kardiovaskuläre Belastung bis hin zu chronischen Entzündungen, die schleichend die Lebensqualität in den goldenen Jahren mindern.

«Der grösste Risikofaktor in der Lebensmitte ist nicht das Alter – es ist Inaktivität.»

Kein Wert, sondern ein Muster

Hojc sagt, dass das biologische Alter kein einzelner Wert sei, sondern ein Muster. «Es zeigt sich daran, wie Zellen auf Stress reagieren, wie schnell sich der Körper erholt, wie stabil der Hormonhaushalt bleibt und wie der Stoffwechsel unter Belastung arbeitet.»

Einen einzelnen Test zu nutzen, um die Biologie neu auszurichten, sei wie zu versuchen, mit einer Zürich-Karte durch die ganze Schweiz zu navigieren – «es fehlt die vollständige Routenkarte». Deshalb ziehen Hojc und sein Team Erkenntnisse aus DNA-, Hormon- und Mikrobiomanalysen und interpretieren Daten aus Gesundheits- und Leistungsdiagnostik wie maximale Sauerstoffaufnahme, Stressanalyse, Atem-Stoffwechselanalyse und relevante Blutwerten in Kombination, um frühe Warnsignale zu erkennen und den Kurs zu korrigieren, bevor daraus echte Gesundheitsblockaden werden.

Die Gesundheitsziele seiner Kunden ab 50 unterscheiden sich Hojcs Erfahrung nach deutlich von denen Jüngerer. «In jungen Jahren geht es beim Training oft darum, Leistung oder Aussehen zu verbessern. Mit den Jahren – und wenn Verletzungen oder Gelenkschmerzen einsetzen – geht es darum, die eigenen Fähigkeiten Jahr für Jahr zu erhalten.» Das bedeute, so zu trainieren, dass das Wichtigste geschützt wird: schmerzfreie Bewegung, Belastbarkeit im Alltag und die Fähigkeit, sich gut zu regenerieren. «Wir schützen also, was am wichtigsten ist, weil wir genau wissen, wo Ihre Schwachstellen liegen», so Hojc.

Langlebigkeit sei kein Sprint zu einem Ziel, sondern eine gut getaktete Reise. Und: «Die Methoden, mit denen wir diese Ziele erreichen, sorgen auch dafür, dass man sich selbstbewusst und gerne im Spiegel betrachtet – auch ohne Kleidung.»

«Muskel- und Knochengesundheit sind die tragenden Säulen für ein aktives Leben im Alter.»

Präziser und bewusster

Besonders wichtig seien Hormone und Stoffwechsel. «Ab 50 verändert sich das körperliche Terrain. Gewichtszunahme, schlechter Schlaf, Mittagstiefs und mentale Unschärfe sind keine unvermeidlichen Alterszeichen, sondern Wegweiser dafür, dass Sie unterwegs eine falsche Abzweigung genommen haben», weiss Nejc Hojc. Sie zeigten, dass Hormone an Stabilität verlieren, Mitochondrien – die Motoren der Zellen – weniger effizient arbeiten, stille Entzündungen zunehmen und der Stoffwechsel langsamer wird. Da sei der Moment zu handeln: «Kalibrieren Sie Ihre Hormone neu, bringen Sie Ihre Mitochondrien auf Touren, kehren Sie Entzündungen um und stimmen Sie Ihren Stoffwechsel fein ab. Sie sitzen noch am Steuer, aber die anatomische Strasse wird enger.»

Dass sich Krankheitsrisiken aktiv senken lassen, sieht Nejc Hojc täglich. «Was viele nicht erkennen: Je länger man ohne klare Daten lebt, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, von den grössten Bedrohungen für die Langlebigkeit überrascht zu werden – Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Neurodegeneration,

BESUCHEN SIE
UNS FÜR EINEN
KAFFEE. BLEIBEN
SIE FÜR UNSERE
EXPERTISE.



Seit 2008 an der
Bahnhofstrasse 7 in St. Gallen

juliusbaer.com



Bank Julius Bär & Co. AG, Bahnhofstrasse 7, 9000 St. Gallen, T +41 (0) 58 888 1111

Julius Bär
YOUR WEALTH MANAGER



Diabetes, Krebs, Osteoporose.» Diese treten selten ohne Vorwarnung auf; lange bevor eine Diagnose gestellt wird, sendet der Körper Signale: Veränderungen in den Stoffwechsellmarkern, nachlassende Regenerationsfähigkeit, schleichende Entzündungen, abnehmende kardiovaskuläre Belastbarkeit.

«Wenn wir diese Warnzeichen erkennen, greifen wir ein – mit gezieltem Krafttraining, metabolischem Training, um die Energiesysteme scharf zu halten, Ernährungsstrategien, um Entzündungen zu senken, und Regenerationsmethoden, um die Belastbarkeit wiederherzustellen», so Hojc. Er habe erlebt, wie Klienten mit unentdeckten Stoffwechselproblemen durch diese Interventionen innerhalb weniger Monate messbare Fortschritte erzielt hätten.

«Ab 50 verändert sich das körperliche Terrain.»

Muskeln und Knochen sind entscheidend

Ein starker Muskel- und Knochenapparat sei entscheidend. «Muskel- und Knochengesundheit sind die tragenden Säulen für ein aktives Leben im Alter; Muskelmasse ist einer der am meisten unterschätzten Marker für gesundes Altern. Ausdauer allein schützt nicht vor Gebrechlichkeit.» Entscheidend sei ein datenbasierter Aufbau, so der Longevity-Spezialist: zuerst Stabilität und Beweglichkeit, dann gezielte Belastung – kombiniert mit Regeneration, um Fortschritte zu sichern.

Selbst jenseits der 60 hält Hojc Bestform für möglich, aber: «Langlebigkeit zählt nur, wenn man sie wirklich lebt. Und wirklich leben bedeutet nicht nur Jahre dazuzugewinnen, sondern Jahre, in denen man präsent, stark und selbstbestimmt ist.» Doch die Wahrheit sei ernüchternd: «Kürzlich habe ich gelesen, dass Menschen weltweit im Durchschnitt 9,6 Jahre krank

und nicht gesund verbringen. In der Schweiz leben über sechs Prozent der Erwachsenen mit Diabetes, und mehr als jede fünfte Frau über 50 ist von Osteoporose betroffen.» Das seien reale Hindernisse für ein erfülltes Leben. «Wenn wir ihnen nicht direkt begegnen, sind diese letzten Jahre kein wirkliches Leben – sondern nur ein Überleben.»

Menschen zurück zu sich selbst bringen

Auch psychologische Faktoren spielen eine Rolle. «Ich kenne den Verlust von Struktur und Identität aus eigener Erfahrung nach meiner Profisportkarriere. Viele über 50 erleben etwas Ähnliches.» Die Zeit bleibe nicht stehen, während man überlegt, ob man handeln soll. Echte Veränderung beginne, wenn Daten auf Bedeutung treffen – wenn die Zahlen im Gesundheitsprofil mit dem Leben verknüpft werden, das man noch leben möchte. «Wenn jemand sagt: ‹Ich will mit meinen Enkeln wandern gehen› oder ‹Ich will mich nicht länger unsichtbar fühlen› – dann entsteht Kommittent. Unser Ziel ist es, Menschen zurück in den Fahrersitz ihres eigenen Lebens zu bringen – körperlich, mental und emotional.»

Nejc Hojcs drei Essentials für einen 55-jährigen Unternehmer sind: «Messen, was den Kurs bestimmt – Biomarker, Stoffwechsel, Hormone, Muskel, Knochen. Trainieren für Kapazität, nicht für Kalorien – gezielter Mix aus Kraft, Intervallbelastung und intelligenter Regeneration. Regeneration als Pflicht – Schlaf, Entzündungsmanagement, Stressreduktion, Immunsystem stärken.» Abschliessend gibt er uns mit auf dem Weg: «Der Unterschied zwischen einem Weisen und einem Narren ist, dass der Weise den Kurs ändert, bevor die Strasse blockiert ist – weil er die Hinweise erkannt und früh gehandelt hat. Sie haben Ihr Unternehmen gemeistert – jetzt ist es Zeit, Ihre Gesundheit zu meistern.»

Text: Stephan Ziegler

Bilder: Marlies Beeler-Thurnheer

Vorsorge für Golden Ager

Ab 50 wird die Vorsorgeplanung zunehmend wichtig – besonders angesichts möglicher Steueränderungen bei Pensionskasse und Säule 3a. Wer frühzeitig handelt, kann seine Altersvorsorge gezielt stärken und gleichzeitig Steuern sparen. Neu sind auch Nachzahlungen in die Säule 3a möglich. Der Artikel zeigt, welche Massnahmen sich jetzt lohnen – und warum späteres Reagieren teuer werden kann.

In den letzten Monaten wurde auf politischer Ebene viel über das in der Schweiz bewährte Vorsorgesystem diskutiert und geschrieben. Ausgelöst wurde dieser Aktionismus durch die Ankündigung des Bundesrates, künftig die steuerrechtliche Behandlung von Einkäufen und Bezügen aus den Vorsorgeinstrumenten Pensionskasse und Säule 3a zu verändern. Offensichtlich hat dies mit dem kritischen Zustand des Staatshaushaltes des Bundes und der Kantone zu tun. An der gesonderten Besteuerung der Kapitaleistungen soll festgehalten werden. Allerdings soll der bisherige sehr lukrative Steuertarif von einem neuen Tarif abgelöst werden mit der Zielsetzung, den Bezug von Leistungen aus der Vorsorge erheblich stärker zu besteuern. Was sich in den kommenden Jahren tatsächlich ändern wird, lässt sich Stand heute nur schwer vorhersagen.

Gerade darum lohnt es sich einmal mehr, auf der Basis der aktuellen gesetzlichen Grundlagen und seit 2025 geltenden Möglichkeiten im Bereich der 3. Säule über Optimierungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit Einkäufen und Bezügen im Rahmen der Vorsorge nachzudenken. Spätestens ab dem 50. Altersjahr sollten gezielte Möglichkeiten für die Verbesserung der Altersvorsorge und damit verbunden für eine höhere Absicherung nach dem aktiven Erwerbsleben geprüft werden.

Freiwillige Einkäufe sind effiziente Instrumente der Steueroptimierung

Dabei ist aktuell das freiwillige Einschliessen von Geldern in die 2. Säule möglich. Einzige Voraussetzung ist, dass genügend Einkaufspotential vorhanden ist. Alle Jahre wieder nach Ablauf des Kalenderjahres erhält jede bei einer Pensionskasse versicherte Person einen Vorsorgeausweis. Dieser weist u.a. das aktuelle persönliche Einkaufspotential aus. Die Gründe für ein Einkaufspotential sind mannigfaltig. Die wichtigsten sind in der Regel gestiegenes Einkommen oder in der Vergangenheit entstandene Lücken aus Teilzeitarbeit, Elternzeit, längere Aufenthalte im Ausland. Freiwillige Einzahlungen in die Pensionskasse können in der Steuererklärung voll-

umfänglich vom steuerbaren Einkommen abgezogen werden. Auch Vermögen und die daraus erzielten Erträge sind unter dem Regime der Vorsorgelösung steuerfrei. Darüber hinaus ist man gut beraten, Einkäufe in die Pensionskasse nicht auf einen Schlag im Rahmen der Lücke zu tätigen, sondern diese auf mehrere Jahre aufzuteilen, um die bei der Einkommensbesteuerung sowohl beim Bund als auch auf kantonaler Ebene geltende Steuerprogression über mehrere Jahre brechen zu können.

Armin Thaler, Rechtsanwalt und dipl. Steuerexperte.



Dazu das folgende Beispiel:

Thomas Meier, 60, und Susanne Meier, 57, sind verheiratet, kinderlos und leben in der Stadt Bern (Variante 1) bzw. Stadt St.Gallen (Variante 2). Susanne Meier arbeitet nach Erreichen des AHV-Alters ein Jahr weiter; Thomas Meier lässt sich mit 65 Jahren pensionieren. Beide verfügen über je zwei Säule 3a-Konti mit einem Vorsorgevermögen von CHF 50'000 pro Konto. Das Altersguthaben in der PK von Susanne Meier beträgt CHF 800'000. Das von Thomas Meier CHF 1'200'000. Der anfallende Steuerbetrag bei einem einmaligen Kapitalbezug (Stand 2025) von insgesamt CHF 2'200'000 löst für das Ehepaar Meier insgesamt rund CHF 233'000 (Bern) bzw. CHF 169'000 (St.Gallen) Einkommenssteuern aus.

Durch geschickte Planung der Kapitalbezüge über mehrere Jahre – eine schrittweise Pensionierung mit mehreren Teilpensionierungen sollten alle PK-Reglemente zulassen – kann das Ehepaar die Steuerlast merklich beeinflussen. Gut und gerne liegt eine Reduktion der Steuerbelastung um rund CHF 42'000 (Bern) drin.

Empfehlung

Ab Alter 50 sollten einerseits die zur Verfügung stehenden Optimierungsinstrumente in Form von zusätzlichen Einkäufen in die PK und neu auch in die Säule 3a geprüft werden. Andererseits soll gerade aufgrund der allfälligen Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen auch so in etwa alle 5 Jahre die Optimierung der Bezugsstrategie im Auge behalten werden. Kümmert man sich erst ab 60 im Hinblick auf die in einigen Jahren bevorstehende Aufgabe der Erwerbstätigkeit um die sich bietenden Möglichkeiten, ist es zumeist bereits zu spät.

Seit diesem Jahr sind neu auch Nachzahlungen in die Säule 3a zulässig. Wer in bestimmten Jahren nur einen Teilbetrag oder gar nicht in die Säule 3a eingezahlt hat, wird das in den Folgejahren nachholen können. Dadurch kann man Lücken nachträglich auffüllen. Den Einkaufsbetrag darf man zudem vollumfänglich vom steuerbaren Einkommen abziehen, so wie das schon bis anhin bei Einzahlungen in die Säule 3a möglich war.

Grenzen der Attraktivität

Plant die Pensionskasse künftig mit einem tiefen Umwandlungssatz, ist der Deckungsgrad oder der Zinssatz nicht wettbewerbsfähig, so ist vor Einkäufen die fundierte Risikobeurteilung der Pensionskasse notwendig. Immer zu empfehlen ist die Durchsicht des relevanten PK-Reglements mit Bezug auf die Risikoabdeckung bei Invalidität oder Tod sowie der Guthaben bei Tod ohne Angehörige.

Nachzahlungen in die Säule 3a sind maximal zehn Jahre lang möglich. Vor 2025 entstandene Beitragslücken können nicht ausgeglichen werden. Die ersten rückwirkenden Einkäufe sind folglich ab 2026 möglich, nämlich für die im Jahr 2025 verpassten Einzahlungen sofern ein AHV-pflichtiges Einkommen erzielt wurde. Bereits fünf Jahre vor Erreichen des ordentlichen Pensionierungsalters darf man damit beginnen, 3a-Gelder zu beziehen. In diesem Fall sind aber keine nachträglichen Einzahlungen in die Säule 3a mehr möglich.

Steuroptimierung beim Bezug von Vorsorgegeldern

Aktuell werden Rentenbezüge zusammen mit dem übrigen Einkommen zum vollen Progressionssatz besteuert, während Bezüge in Form von Kapital aus der Pensionskasse und/oder Säule 3a getrennt vom übrigen Einkommen zu einem erheblich tieferen Steuersatz mit der Einkommenssteuer erfasst werden.

**at ag**

Rechtsanwälte und
Steuerexperten

Gartenstrasse 8
Postfach 38
CH-9004 St.Gallen
Telefon +41 (0)71 246 66 56

Text: Armin Thaler
Bild: zVg

Fredy Lienhard:

Zeichen der Dankbarkeit.



«Ich wollte nie zum Problem werden»

Fredy Lienhard (*1947) hat als 22-Jähriger die Leitung der Lista AG übernommen, daraus ein internationales Unternehmen aufgebaut, als Rennfahrer in Daytona triumphiert und sich als Mäzen für Kultur, Bildung, Sport und Gesellschaft engagiert. Im Gespräch spricht der Ostschweizer Unternehmer über seine Triebfedern, seine Rücktritte zur rechten Zeit und die Sinn- suche in der «goldenen» Lebensphase.

Fredy Lienhard, Sie haben mit 22 Jahren die unternehmerische Verantwortung für die Lista AG übernommen. Welche Eigenschaften haben Ihnen geholfen, das Familienunternehmen erfolgreich auszubauen?

Einerseits der Wille, Verantwortung zu übernehmen und die Erwartungen von Familie, Mitarbeitern sowie Freunden zu erfüllen. Andererseits sicher ein gewisser Ehrgeiz, die Herausforderung zu bestehen und unternehmerischen Erfolg zu haben.

Unter Ihrer Leitung wurde Lista zur internationalen führenden Unternehmung für Betriebs- Büro- und Lagereinrichtungen. Welches Erfolgsrezept steckt hinter diesem Wachstum?

Sportlicher Ehrgeiz, die Freude am Wettbewerb mit den Konkurrenten, die Freude am «Gewinnen» und die Begeisterung für Innovationen im Markt, in der Fabrik (neue Maschinen und Anlagen). Dazu kommt die Freude an der Internationalität mit anderen Sprachen und Kulturen sowie spannenden Märkten und Kunden.

«Der Rennsport hat Beziehungen geschaffen.»

Parallel zur Unternehmensführung gründeten Sie 1968 mit Freunden das Lista Racing Team mit persönlichen Erfolgen in Formel V, Formel 2 und Sportwagenrennen – 2002 etwa der Sieg am 24-Stunden-Rennen von Daytona. Wie haben Sie beide Welten – Business und Rennsport – in Einklang gebracht?

Primär war ich natürlich Unternehmer, aber das Hobby Motorsport hat geholfen, meinen Charakter zu stärken, Team-Erfahrung zu machen, Leistungen zu erbringen sowie Erfolge und Misserfolge zu verkraften. Zudem konnte ich Synergien realisieren, waren doch Teams und die dahinterstehenden Hersteller wie Ferrari, Porsche, BMW grosse Kunden. Der Rennsport hat Beziehungen geschaffen, wir konnten quasi in den Boxen und Transportern der Teams beweisen, dass «Lista-Produkte qualitativ die besten waren» – wie es

Peter Sauber einmal formulierte. Nicht zuletzt haben wir unser Logo «Lista – Making Workspace Work» auch optisch auf den Rennwagen bekannt machen können. In den USA war das besonders wichtig, weil Lista anfänglich dort noch nicht bekannt war. Das hat sich dann auch dank den Medienberichten sehr positiv entwickelt.

«Wenn man seine Fähigkeiten nicht mehr braucht, wird man unglücklich.»

Ihre Rennsport-Laufbahn endete mit 61 Jahren, unmittelbar nach dem ersten Enkelkind. War das für Sie ein bewusster Abschluss – und welche Bedeutung haben Familie und Stabilität heute?

Mein Abschied beim 1000-km-Rennen 2008 in Silverstone war sehr bewusst, die Botschaft meiner Tochter am Vorabend des Rennens, dass ich Grossvater werden würde, hat den Entschluss nur noch bestätigt. Ich wollte immer so lange fahren, als das Team mit mir als Fahrer noch eine Chance auf das Podium hatte. Ich wollte also nie zum Problem werden und meine Leistung so bringen können wie die Profis. Der Gewinn der Michelin Challenge Trophy hat uns die Qualifikation für das grosse Rennen in Le Mans gebracht. Wir hätten dort also starten können, dann aber freiwillig verzichtet. Es wäre genau der Tropfen zu viel gewesen für mich – in Bezug auf Risiko und Kosten. Dasselbe Prinzip wollte ich auch als Unternehmer anwenden: Rechtzeitig übergeben und nicht erst, wenn es andere erhoffen.

Sehr geholfen hat mir meine Familie: Schon beim plötzlichen Tod meines Vaters konnte ich mich auf meine Mutter und meine Geschwister verlassen. Sie haben mir volles Vertrauen geschenkt. Später durfte ich mit meiner eigenen Familie – meiner Frau Regula und meinen drei Kindern – viel Rückhalt und Kraft erfahren. Ohne dies hätte ich nie die Energie und Resilienz aufgebracht, um die zahlreichen Herausforderungen zu bewältigen.

Im Lokalrennsport führen Sie nicht nur selbst als Rennfahrer beim Bergrennen Hemberg mit – schwerer Unfall inklusive –, Sie haben sich seit dessen Neuauflage 2012 auch als Gönner engagiert. Heuer wurden Sie für Ihr Engagement mit der Widmung der Zielgeraden – neu dem «Fredy-Lienhard-Sprint» – geehrt. Weshalb war Ihnen gerade dieses Engagement wichtig?

Mein Engagement als Sponsor bei Veranstaltungen und bei der Unterstützung der Fahrer war natürlich immer auch von meiner Leidenschaft für den Motorsport geprägt, hatte aber durchaus auch einen unternehmerischen Hintergrund: Die Präsenz unseres Logos auf Rennwagen und an Rennstrecken hat immer wieder auch Bekanntheit und Goodwill geschaffen. Viele Teams und ihre befreundeten Unternehmen haben bei Lista gekauft. Sauber ist nur ein Beispiel – wenn auch das grösste. Zu Hemberg hatte ich eine besondere Beziehung, weil ich da ja meinen «zweiten Geburtstag» erlebte. Als dann Christian Schmid mit so viel Leidenschaft eine Neuauflage durchziehen wollte, konnte ich einfach nicht Nein sagen.

Apropos Engagement: 2007 gründeten Sie mit Ihrer Frau Regula die Lienhard-Stiftung, um in der Ostschweiz Kultur, Bildung, Sport und Soziales zu fördern. Welche Erfolge machen Sie besonders stolz?

Wir haben in unserem Leben viel Erfolg gehabt – und natürlich auch viel Glück. Es entspricht unserem Credo, dass man Erfolge auch teilen soll. Anderen eine Freude machen, macht auch uns Freude. Zudem ist es sehr sinnstiftend, was gerade in der letzten Lebensphase nicht unwichtig ist. Wir sind es uns ja gewöhnt, etwas zu bewegen – also zu «unternehmen». Wir brauchen eine Herausforderung, um fit und glücklich zu werden oder zu bleiben. Es ist nicht der Stolz, der uns treibt, sondern die Genugtuung, etwas Sinnvolles zu machen. Seit der Gründung unserer ersten Stiftung 2007 konnten wir Hunderte von Gesuchen in Sport, Kultur, Bildung, Wissenschaft und Sozialem positiv beantworten. Und seit 2024 haben wir auch die Talenticum-Stiftung, die sich für die Förderung der Talente von Jugendlichen einsetzt.

«Sehr geholfen hat mir meine Familie.»

2009 eröffneten Sie den «Autobau» in Romanshorn – ein Automuseum mit Erlebniswelt. Was war Ihre Motivation, dieses kulturelle Erbe öffentlich zugänglich zu machen?

Die Motivation für den Autobau wurde konkret, als ich einer Primarschulklasse meine Autos auf Anfrage ihrer Lehrerin zeigen konnte. Das Strahlen der Kinder, als sie in einen Ferrari oder Porsche sitzen durften, hat mir bewusstgemacht, dass ich meine Faszination nicht für mich alleine – quasi hinter verschlossenen Türen – leben, sondern eben auch mit anderen teilen sollte. Ganz besonders mit Jungen, die noch davon träumen können, selbst einmal so ein Auto zu fahren oder gar besitzen zu können. Mir ging es ja auch so; die Autos meines Vaters haben mich immer fasziniert.



Mit Ihrem Family Office sind Sie heute im Privatinvestment aktiv. Wie wählen Sie Projekte aus, die wirtschaftlich sinnvoll und gesellschaftlich wirkungsvoll zugleich sind?

Unser Family Office setzt die Mittel bei Immobilien, Firmenbeteiligungen, Start-ups und natürlich an der Börse ein. Es ist wichtig, dass die Mittel arbeiten und produktiv eingesetzt werden. Wenn man ein Vermögen hat, hat man auch eine Verantwortung, damit neue Werte zu schaffen – auch aus volkswirtschaftlicher Sicht. Zudem kann man nur spenden und grosszügig sein, wenn man dazu auch die Mittel hat oder generieren kann. Auch unsere beiden Stiftungen (Lienhard und Talenticum) sind nachhaltig; das heisst, sie haben genug Mittel, um damit die Ziele längerfristig erreichen zu können.

Sie stehen hinter Projekten wie Berufsbildung oder Nachwuchsförderung im Rennsport. Warum halten Sie diese Weichenstellungen für die Gesellschaft für unverzichtbar?

Die Nachwuchsförderung im Motorsport ist auch ein Beitrag zur Bildung der Rennfahrer und ihrer Teams. Es ist eine Plattform, auf der sie sich bewähren können, Herausforderungen annehmen, aus Fehlern lernen und nicht zuletzt eben Leistung erbringen, Teamfähigkeit entwickeln und vieles mehr. Investitionen in die Bildung, wie sie unsere beiden Stiftungen leisten, sind eine sehr wichtige Sache für die Zukunft unserer Jugend – und letztlich auch unseres Landes.

Sie leben heute in Niderteufen und engagieren sich in der Ostschweiz. Was bedeutet für Sie lokal verankertes Engagement – und welchen Rat geben Sie anderen «Golden Agern», die sich nach der Karriere für die Gesellschaft und/oder die Wirtschaft einbringen möchten?

Wenn man keine starke «Heimbasis» hat, kann man auch nicht in der «grossen Welt» erfolgreich sein. Das war mir auch als Unternehmer immer bewusst: Nur wenn ich in der Schweiz den Beweis erbringen kann, habe ich auch Chancen im Ausland. Denn dort hängen die Trauben noch höher und es braucht sehr viel Ausdauer und Mittel.

Anderen «Golden Agern» gebe ich gerne den Rat, sich ebenfalls auch in der zweiten Lebensphase zu engagieren, Herausforderungen anzunehmen und auch etwas zu riskieren. Denn nur so bleibt man fit und zufrieden. Wenn man seine Fähigkeiten oder seinen Körper nicht mehr braucht und herausfordert, wird man träge, schwächer – und letztlich unglücklich. Natürlich muss man sich den Grenzen bewusst sein, die Kräfte also gut einteilen und sich der Entwicklung anpassen.

Und last but not least bin ich sehr dankbar, dass ich in meinem Leben so viel Glück hatte – und die perfekte Frau gefunden habe. Denn ohne sie wäre das alles so nicht möglich gewesen. Dann durfte ich auf viele gute Freunde sowie treue Angestellte vertrauen. Mein Wirken in meiner «goldenen» Lebensphase soll auch als Zeichen meiner Dankbarkeit verstanden sein.

Text: Stephan Ziegler

Bilder: Marlies Beeler-Thurnheer

Die Strom-Revolution vor der Haustür

Warum Energiegemeinschaften das Zeug zum Game-Changer haben

Stellen Sie sich vor: Ihre Nachbarn produzieren mit ihrer Solaranlage mehr Strom, als sie brauchen. Bisher ging der überschüssige Sonnenstrom ins Netz – und kam teurer wieder zurück. Das ändert sich jetzt grundlegend. Ab 2025 machen virtuelle ZEV (Zusammenschlüsse zum Eigenverbrauch) und ab 2026 lokale Elektrizitätsgemeinschaften (LEG) möglich, was logisch klingt, aber bisher rechtlich unmöglich war. Strom von nebenan für nebenan.



Vom Energiegiganten zum Nachbarschaftsnetz

Das bisherige System – wenige Grosskraftwerke versorgen das Land – wird Schritt für Schritt durch ein dezentrales Netzwerk ersetzt. Dabei entstehen Energie-Nachbarschaften. Schon heute teilen sich Bewohner von Mehrfamilienhäusern den Solar-Strom vom gemeinsamen Dach. Dank virtueller Zählermodelle können nun ganze Nachbarschaften mitmachen – ohne dass neue Kabel verlegt werden müssen. Der Clou: Auf selbst genutzten Solarstrom fallen bei virtuellen ZEV keine Netzkosten an. Das macht die Sache nicht nur ökologisch, sondern auch wirtschaftlich attraktiv.

Wenn der ganze Ort mitmacht

Lokale Elektrizitätsgemeinschaften gehen noch einen Schritt weiter: Hier kann ein ganzes Quartier oder sogar eine Gemeinde zur Energiegemeinschaft werden. Speicher, virtuelle ZEV und Produzenten vernetzen sich zu einem lokalen Energiesystem. Das Potenzial ist riesig: Gemeinden werden zu Energieakteuren, Unternehmen übernehmen Verantwortung für ihre Region, und Bürger gestalten ihre Energiezukunft mit. Dabei braucht es Partner wie SAK (St.Gallisch-Appenzellische Kraftwerke AG), die das Geschäft verstehen. Als langjähriger Experte für nachhaltige Energielösungen begleitet SAK Projekte von der Idee bis zum Betrieb. Das Versprechen: Aus komplexen Systemen werden einfache Lösungen mit maximalem Nutzen.

Mehr als ein Trend – eine Notwendigkeit

Diese neuen Energiemodelle verbinden das Beste aus beiden Welten: wirtschaftliche Vernunft und ökologische Wirkung. Und sie geben den Menschen die Kontrolle über ihre Energieversorgung zurück. Neugierig geworden? Mehr Informationen zu SAK Energiegemeinschaften finden Sie auf unserer Webseite:

www.sak-eg.ch

Andreas Sila, Leiter Business Development
SAK (St.Gallisch-Appenzellische Kraftwerke AG)



Weiterdenken in Generationen

Seit Januar 2025 führt Michael Eicher mit einem achtköpfigen, in der Ostschweiz verankerten Team die neue Repräsentanz der LGT Bank Schweiz. Im Interview spricht er über die Werte eines unternehmerisch tätigen Eigentümers, seine Vision für den Standort – und warum die Werte und Erfahrung der Eigentümerfamilie gerade angesichts eines bevorstehenden Generationenwechsels in Vermögen Unternehmerinnen und -unternehmern Orientierung bietet.

Herr Eicher, Sie haben nach 17 Jahren bei einer börsenkotierten Bank zur LGT gewechselt. Was gab den Ausschlag?

Eicher: Nach fast drei Jahrzehnten bei zwei verschiedenen, börsenkotierten Banken, wollte ich mich wieder auf das konzentrieren, was mir am wichtigsten ist: echte, langfristige Beziehungen zu meinen Kundinnen und Kunden. Genau das habe ich bei der LGT gefunden: Die Bank ist seit rund 90 Jahren im Besitz der Fürstenfamilie von Liechtenstein – hier wird in Generationen statt in Quartalen gedacht. Dieses Umfeld ermöglicht nachhaltige Partnerschaften und eine Beratung, die wirklich Bestand hat.

Was bedeutet dieses Generationendenken konkret für Ihre Kundinnen und Kunden?

Zum einen bedeutet es Stabilität, denn unsere Eigentümer- und Führungskontinuität schaffen Vertrauen. Ausserdem geht es um Partnerschaft: Das Fürstenhaus ist auch die grösste Kundin der LGT, die einen bedeutenden Anteil des Vermögens der Fürstenfamilie von Liechtenstein verwaltet. Von dieser Expertise profitieren auch unsere Kundinnen und Kunden. Sie haben die Möglichkeit, analog zur Fürstlichen Familie zu investieren. Dank ihrer Erfahrung mit der Fürstenfamilie kennt die LGT die Anliegen vermögender Familien, vor allem aber

LGT Private Banking ist eine international führende Privatbank im Besitz der Fürstenfamilie von Liechtenstein. Mit über 5150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist die LGT an mehr als 30 Standorten in Europa, Asien, Australien und dem Mittleren Osten präsent. Sie bietet Privatanlegerinnen und -anlegern umfassende Investmentlösungen und ist spezialisiert auf die Betreuung von Familienvermögen und Unternehmern. Dabei greift sie auf ihre langjährige Expertise in der Betreuung des Vermögens der Fürstenfamilie zurück. Neben klassischen Anlagedienstleistungen umfassen die Leistungen der LGT auch Zusatzangebote wie Vermögensplanung, Immobilienfinanzierungen, Impact Investments oder Philanthropieberatung. Die Investmentlösungen der LGT basieren auf systematischen Anlageprozessen, moderner Portfoliotheorie und fundierter Finanz- und Datenanalyse. Im Einklang mit der langfristigen und holistischen Ausrichtung des Fürstenhauses legt die LGT einen starken Fokus auf nachhaltige Anlagen, um auch für kommende Generationen Wert zu schaffen.

von Unternehmerfamilien sehr gut. Und nicht zuletzt setzen wir auf Weitsicht und streben langfristige Ergebnisse an. Unsere Anlagestrategien sind breit diversifiziert und kombinieren traditionelle Anlagen mit modernen Lösungen wie Private Equity. Damit schaffen wir eine stabile Basis, auf der Vermögen generationenübergreifend wachsen und erhalten werden kann.

«Unsere Kundschaft hat die Möglichkeit, analog zur Fürstlichen Familie zu investieren.»

In vielen Familien steht ein Generationswechsel bevor.

Was bedeutet das für Unternehmerinnen und Unternehmer?

Der bevorstehende Generationenwechsel ist eine der grössten Herausforderungen – und Chancen. In den nächsten 20 bis 25 Jahren werden laut Studien mehr als 83 Billionen US-Dollar den Besitzer wechseln, meist von einer Generation zur nächsten. Das betrifft auch zahlreiche Schweizer Unternehmen. Wer den Vermögenstransfer frühzeitig plant – sei es durch eine Familienstiftung, klare Governance-Regeln oder durchdachtes Cash-Management – gewinnt Freiraum, um nicht nur Vermögen, sondern auch Werte und Visionen an die Nachfolger weiterzugeben. So wird aus einem Generationenwechsel eine echte Zukunftschance für die ganze Familie.

Wie unterstützt die LGT konkret?

Wir begleiten Unternehmerfamilien ganzheitlich – von der Vermögensplanung über Family Governance und Philanthropie bis hin zu individuellen Anlagelösungen. Unser Ansatz: Alles ist miteinander vernetzt und auf die Bedürfnisse jeder Generation abgestimmt. Besonders wichtig ist uns, auch die Nachfolgerinnen und Nachfolger frühzeitig einzubinden.

Deshalb bieten wir massgeschneiderte Bildungs- und Netzwerkformate an, damit sie bestens vorbereitet Verantwortung übernehmen können.

Nachhaltigkeit ist in Unternehmerkreisen längst mehr als ein Trend. Welche Rolle spielt sie beim generationenübergreifenden Vermögensaufbau?

Eine grosse. Gerade die nächste Generation legt Wert darauf, Rendite mit Sinn zu verbinden – sie möchte mit ihrem Vermögen auch gesellschaftliche oder ökologische Wirkung erzielen. Zugleich erkennen immer mehr erfahrene Unternehmerinnen und Unternehmer, dass nachhaltiges Investieren ein wirksames Instrument sein kann, um die eigenen Werte sichtbar zu machen und das Familienvermögen zukunftsfähig aufzustellen. Deshalb verankern wir Nachhaltigkeit gezielt in der Vermögensstrategie – etwa durch Impact Investing oder Anlagen mit messbarem Umwelt- oder Sozialnutzen. So entsteht ein gemeinsames Verständnis von Verantwortung und Wirkung, auf das sich alle Generationen einigen können.

«Wir wollen die erste Adresse für Unternehmerfamilie in der Ostschweiz sein.»

Ihr Standort liegt nicht in Zürich, sondern in St. Gallen. Vorteil oder Handicap?

Ganz klar ein Vorteil. Die Ostschweiz ist geprägt von mittelständischen Familienunternehmen – hier sind wir nah an unseren Kundinnen und Kunden, können spontan und persönlich im Austausch bleiben. Gleichzeitig profitieren unsere Kundinnen und Kunden von der internationalen Aufstellung der LGT mit über 30 Standorten weltweit. So verbinden wir regionale Verwurzelung mit globaler Expertise.

Digitalisierung oder persönliche Nähe – ein Widerspruch?

Im Gegenteil: Digitalisierung und persönliche Nähe ergänzen sich ideal. Digitale Tools schaffen Transparenz und Effizienz, indem sie viele administrative Aufgaben vereinfachen. Wir gewinnen mehr Zeit für das, was wirklich zählt: den persönlichen Austausch mit unseren Kundinnen und Kunden. Gerade bei sensiblen Themen wie Nachfolge oder Familiengovernance ist das direkte Gespräch unverzichtbar. Technik unterstützt – aber Vertrauen entsteht immer im persönlichen Kontakt.

Blick nach vorn: Wo steht die LGT in St. Gallen in fünf Jahren?

Wir wollen die erste Adresse für Unternehmerfamilien in der Ostschweiz sein. Wir setzen dabei auf ein Team, das hier vor Ort verwurzelt ist und internationale Expertise einbringt. Gleichzeitig bauen wir unser lokales Team weiter aus und vernetzen es noch stärker mit den internationalen Expertinnen und Experten der Bank. Unser Ziel ist es, jede Generation dabei zu unterstützen, dass sie auf ein stabiles Fundament aufbauen kann – finanziell und werteorientiert.



Damaris Aschwanden:

Wissen, Zeit und Motivation.

Die Golden Ager sind aktiv, selbstbestimmt – und wirtschaftlich relevant

Die «Generation Erfahrung» ist weit mehr als eine Alterskohorte. Für Damaris Aschwanden, Leiterin des Instituts für Altersforschung an der OST, ist sie ein zentraler gesellschaftlicher Akteur: engagiert, konsumstark, gut vernetzt und voller Potenzial – sofern Wirtschaft, Politik und Forschung bereit sind, sie als solche ernst zu nehmen.

«Aus unserer Forschungsperspektive am IAF definieren wir die Generation Erfahrung über ihre Lebensphase und Rollen im gesellschaftlichen Kontext – nicht über ein bestimmtes chronologisches Alter», sagt Aschwanden. Charakteristisch sei diese Lebensphase durch gewonnene Freiräume nach dem Erwerbsleben, durch umfassende Lebens- und Berufserfahrung und durch das Bedürfnis, aktiv mitzugestalten – sei es durch Reisen, Ehrenamt oder Weiterbildung.

«Viele Unternehmen übersehen das enorme Potenzial einer erfahrungsreichen Generation.»

Werte, Wandel und Lebensstile

Dabei unterscheidet sich die heutige Generation 50+ deutlich von früheren Seniorengenerationen. «Sie ist vielfältiger, individueller und deutlich aktiver. Viele bleiben länger beruflich oder gesellschaftlich engagiert und sind offen für Neues – ob Reisen, Weiterbildungen oder kulturelle Aktivitäten.» Starre Altersbilder würden abgelehnt, stattdessen seien Selbstbestimmung, Sinn und Lebensqualität zentrale Werte.

Auch im Vergleich zu jüngeren Generationen zeige sich ein eigenes Profil. «Die Generation 50+ legt besonderen Wert auf Sicherheit, Verlässlichkeit und Qualität. Gleichzeitig investieren sie gezielt in Dinge, die ihnen einen persönlichen Mehrwert bringen – und bevorzugen langfristige Perspektiven statt kurzfristigen Konsum», sagt Damaris Aschwanden. Dabei falle auf, dass viele Vertreter dieser Generation pragmatisch und gelassen agierten: «Sie haben gelernt, Prioritäten zu setzen – und suchen Angebote, die ihre Zeit und Ressourcen sinnvoll nutzen.»

Gleichwohl erleben viele Golden Ager auch Herausforderungen, etwa durch stereotype Zuschreibungen. «Der gesellschaftliche Wandel wird oft als Balanceakt erlebt – zwischen neuen Freiheiten und der Herausforderung, sich gegen Altersdiskriminierung zu behaupten.»

Anspruchsvolle Konsumenten

Die Generation Erfahrung ist nicht nur aktiv, sondern auch wirtschaftlich relevant. Sie stellt hohe Anforderungen an Produkte, Dienstleistungen und Kommunikation. «Diese Generation erwartet vor allem drei Dinge: Benutzerfreundlichkeit, Qualität und Sinnhaftigkeit», sagt Aschwanden. Nachhaltigkeit, Servicequalität und transparente Kommunikation spielten ebenfalls eine grosse Rolle.

Doch Unternehmen würden diese Zielgruppe häufig noch nicht angemessen ansprechen. «Viele Marketingstrategien nutzen stereotype Bilder, die ältere Menschen als passiv oder technikfern darstellen – und verkennen damit ihre Vielfalt und Offenheit.» Zudem werde die Zielgruppe zu selten in Produktentwicklung oder Kommunikation einbezogen. «Wir am IAF arbeiten mit einem ressourcenorientierten Altersbild. Wir sehen ältere Menschen nicht als passive Konsumenten, sondern als aktive Gestalter – und binden sie deshalb partizipativ in unsere Projekte ein.»

Was wirklich zählt

Besonders hohes Potenzial sieht Aschwanden bei Angeboten, die Autonomie, soziale Teilhabe und funktionale Fähigkeiten fördern – im Sinne des WHO-Verständnisses von gesundem Altern. «Gesundes Altern bedeutet nicht die völlige Abwesenheit von Krankheit, sondern die Erhaltung jener körperlichen, kognitiven und sozialen Fähigkeiten, die ein erfülltes Leben ermöglichen.»

Konkret nennt sie benutzerfreundliche digitale Tools zur Vernetzung, Präventionsangebote zur Förderung von Bewegung und mentaler Fitness, flexible Wohnmodelle sowie Dienstleistungen mit persönlicher Note. «Solche Angebote sollten nicht nur für ältere Menschen entwickelt, sondern mit ihnen gestaltet werden. Nur so entstehen Lösungen, die ihre Selbstbestimmung respektieren und ihre Ressourcen stärken.»

Was Unternehmen dabei nie vergessen sollten: «Lebenslust bedeutet in dieser Lebensphase, das Leben bewusst und aktiv zu gestalten – mit Sinn, Genuss und Selbstbestimmung. Es geht um Reisen, Lernen, Engagement, Gesundheit und soziale Beziehungen.» Produkte und Dienstleistungen sollten nicht nur «altersgerecht», sondern inspirierend und motivierend sein.



Authentisches
Reisen auf
dem Mekong

16 Tage ab
CHF 6490* p.P.



THURGAU
TRAVEL



RV Mekong Pearl****+



Informationen oder buchen
thurgautravel.ch
0800 626 550



REISEN AUF DEM MEKONG MIT RV MEKONG PEARL

Lassen Sie sich auf der traumhaften Mekong-Route durch Laos an Bord des komfortablen Flussschiffs RV Mekong Pearl verwöhnen! Sie reisen bequem von der laotischen Hauptstadt Vientiane bis zum Goldenen Dreieck, wo die faszinierenden Kulturen Thailands, Myanmars und Laos aufeinandertreffen. Im Land der Millionen Elefanten lernen Sie dabei äusserst abwechslungsreiche und noch sehr ursprüngliche Regionen kennen, die vom Massentourismus unberührt sind. Auf dem weitläufigen Sonnendeck des im Kolonialstil gebauten Schiffs können Sie die unvergesslichen Eindrücke dieser Reise bestens Revue passieren lassen und die Fahrt in vollen Zügen geniessen, während die malerische Landschaft gemächlich an Ihnen vorbeizieht. Ein wahrhaft authentisches und erholsames Erlebnis erwartet Sie!



Reisedaten 25/26/27		Es het solangs het Rabatt	
01.12.–16.12.25	800	02.11.–17.11.26	500
28.12.–12.01.26	700	27.12.–11.01.27	700
26.01.–10.02.26	500	22.02.–09.03.27	500
23.02.–10.03.26	500		

Unsere Leistungen

- Kreuzfahrt in gebuchter Kategorie
- Je 1 Übernachtung im 5-Sterne-Hotel in Vientiane und Chiang Rai
- Vollpension während der gesamten Reise
- Flüge ab / bis Zürich via Bangkok mit Thai Airways in Economy (Gruppentarif) inkl. Flughafentaxen, höhere Klasse gegen Zuschlag
- Alle Ausflüge und Transfers gemäss Programm
- Deutsch sprechende Bordreiseleitung
- Lokale Deutsch sprechende Reiseleitung

Preise pro Person in CHF (vor Rabattabzug)

2-Bettkabine Classic HD, franz. Balkon	7290
1-Bettkabine Classic HD, franz. Balkon	7290
2-Bettkabine Superior HD, franz. Balkon	7590
2-Bettkabine Superior OD, franz. Balkon ⁽⁵⁾	8290
2-Bettkabine Deluxe OD, Privatbalkon ⁽⁵⁾	8690
Zuschlag Alleinbenutzung Classic HD	2990
Zuschlag Alleinbenutzung Superior HD	3990
Zuschlag Business Class	auf Anfrage

⁽⁵⁾ Nicht zur Alleinbenutzung möglich

Nicht inbegriffen: An- / Rückreise zum / vom Flughafen Zürich, Versicherungen, Getränke, Trinkgelder (Empfehlung \$ 8 p.P. / Tag), Einreisegebühr Laos & Thailand, Auftragspauschale CHF 25 p.P. (entfällt bei Buchung über thurgautravel.ch)



Luang Prabang



2-Bettkabine Deluxe (ca. 22 m²) mit Privatbalkon

Weitere Flussreise weltweit



10 Tage ab CHF 7490 p.P.

Traumhafte Landschaften Schottlands
INVERNESS-KYLE OF LOCHALSH
MV LORD OF THE HIGHLANDS****+

LOCH NESS, LOCH LOCHY UND LOCH LINNHE

ALL INCLUSIVE WÄHREND DER SCHIFFFAHRT

Reisedaten 2026

09.05.–18.05.⁽⁷⁾ 18.07.–27.07.
04.07.–13.07. 15.08.–24.08.⁽⁸⁾

⁽⁷⁾ Botanische Reise durch den Norden Schottlands
⁽⁸⁾ Besuch Military Tattoo in Edinburgh möglich

BESONDERHEITEN ASIEN-FLUSSREISEN

EXKLUSIVE ATMOSPHÄRE AN BORD

DEUTSCHSPRACHIGE REISELEITUNG

VOLLPENSION UND EXQUISITE KÜCHE

ALLE AUSFLÜGE INKLUSIVE

EXOTISCHE LANDSCHAFTEN & WASSERWEGE

BEEINDRUCKENDE KULTUREN



Weitere Flussreisen in Asien
thurgautravel.ch/asien

Flussschiff RV Mekong Star****
Neues Juwel auf dem nördlichen Mekong.

Flussreise «Vientiane zum Goldenen Dreieck»
entdecken unter: thurgautravel.ch/mekongstar/

SCHIFFS-
NEUBAU

Amriswilerstrasse 12 | 8570 Weinfelden | Tel. 071 552 4010 | info@thurgautravel.ch



Erfahrung als wirtschaftliche Ressource

Auch beruflich ist die Generation Erfahrung weit mehr als ein Auslaufmodell. «Langjährige Berufserfahrung bringt fachliche Tiefe, historische Perspektive und die Fähigkeit, Muster zu erkennen – das ist ein unschätzbare Vorteil für Unternehmen», sagt Damaris Aschwanden. Hinzu kämen Resilienz, Gelassenheit und wertvolle Netzwerke. «Ältere Fachkräfte können als Mentoren, Brückenbauer oder Impulsgeber für Innovationen wirken – wenn man sie lässt.»

Beim IAF wird dieses Potenzial ganz konkret genutzt: «Wir arbeiten mit einem Sounding Board aus engagierten Menschen im Pensionsalter, die ihre Lebenserfahrung einbringen und unsere Projekte kritisch mitgestalten.» Leider werde dieses Potenzial in der Praxis noch zu wenig ausgeschöpft: «Es fehlen flexible Arbeitsmodelle und strategische Programme, die es älteren Fachkräften erlauben, ihre Stärken gezielt einzubringen – etwa in beratender Funktion, im Projektmanagement oder als Innovations-Coaches.»

«Digitalisierung kann ein Schlüssel zur Inklusion sein.»

Digitalisierung als Chance – nicht als Barriere

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die digitale Teilhabe. Aschwanden sieht in der Digitalisierung grosse Chancen – vorausgesetzt, sie wird benutzerfreundlich und partizipativ gestaltet. «Viele Menschen mit viel Lebenserfahrung sind technologieoffen, möchten aber klare Mehrwerte erkennen: einfache Bedienung, verständliche Sprache und sichtbare Vorteile im Alltag.» Am IAF arbeitet man daher mit sogenannten Living Labs: reale Alltagsumgebungen, in denen ältere Menschen digitale Tools testen und mitentwickeln. «Das ist ein Gegenentwurf zu künstlichen Labors. In einem Living Lab entsteht Innovation praxisnah und nachhaltig – mit der Nutzerschaft, nicht über sie hinweg.»

Wirtschaftskraft mit Potenzial

Die wirtschaftliche Bedeutung der Generation Erfahrung werde noch unterschätzt, sagt Aschwanden. «Menschen über 50 haben häufig eine solide Kaufkraft, investieren bewusst und gestalten Wirtschaft und Gesellschaft aktiv mit – als Konsumenten, Engagierte oder Erwerbstätige über das Pensionsalter hinaus.»

Trotzdem würden viele Unternehmen weiter primär jüngere Zielgruppen bedienen. «Es braucht einen Perspektivwechsel: weg von Defizitnarrativen, hin zur Co-Creation mit einer aktiven, konsumstarken Generation.» Auch regional sieht Damaris Aschwanden grosse Chancen – gerade für die Ostschweiz. «Die demografische Entwicklung eröffnet Innovationspotenzial in Bereichen wie Gesundheit, Tourismus, Bildung, Technologie und Bauwesen. Voraussetzung ist, dass Unternehmen Strategien entwickeln, die auf Partizipation und Ressourcenorientierung setzen und ältere Menschen als Mitgestalter einbeziehen.»

Blick in die Zukunft

Abschliessend nennt Aschwanden drei zentrale Trends, die das Verhalten der Generation Erfahrung in den kommenden Jahren prägen werden: «Erstens: Gesundheitsorientierung und Prävention – mit Fokus auf aktive Lebensstile und personalisierte Angebote. Zweitens: Selbstbestimmung und Individualisierung – mit starkem Wunsch nach Mitgestaltung. Drittens: Digitalisierung mit Sinn und Benutzerfreundlichkeit – ältere Menschen werden digital-affiner, fordern aber echte Mehrwerte.» Sie bilanziert: «Ein oft unterschätzter Aspekt ist das Potenzial der Generation Erfahrung als aktive Mitgestalter – nicht nur als Konsumenten. Sie bringen nicht nur Kaufkraft, sondern auch Wissen, Zeit und Motivation mit, um Gesellschaft und Innovation aktiv mitzugestalten.»

Text: Stephan Ziegler

Bilder: Rebekka Grossglauser



Wie Golden Ager den Immobilienmarkt verändern

Adrian Frei, Geschäftsführer der AFORIA Immobilien AG aus Horn, über altersgerechte Wohnformen, neue Ansprüche – und warum generationengerechtes Bauen längst ein Zukunftsthema ist.

Sie sind fitter, selbstbestimmter und finanzstärker als jede Generation vor ihnen: Die sogenannten Golden Ager prägen den gesellschaftlichen Wandel zunehmend mit. In der Schweiz leben heute über 1,6 Millionen Menschen über 65 Jahre, Tendenz steigend. In der Ostschweiz liegt der Anteil dieser Altersgruppe bereits über dem nationalen Schnitt. Bis 2040 wird jeder dritte Ostschweizer zur Generation 65+ gehören.

Doch Golden Ager sind nicht einfach «älter geworden». Sie sind reisefreudig, technikaffin, gesundheitsbewusst – und sie stellen völlig neue Anforderungen an das Wohnen.

«Golden Ager suchen keine Alterswohnung – sie suchen ein Upgrade in Lebensqualität.»

Was bedeutet das für den Immobilienmarkt?

Die klassische Familienwohnung in der Peripherie verliert für viele an Reiz. Gefragt sind kompakte, moderne, barrierefreie Wohnungen an zentralen Lagen – mit Anbindung an ÖV, Nahversorgung und Gesundheitsdienstleistungen.

Während früher das Thema Wohnen im Alter mit Einschränkungen assoziiert war, geht es heute um Komfort, Sicherheit und Gemeinschaft. Der Markt reagiert langsam, aber die Nachfrage steigt schneller als das Angebot.

Herausforderungen für Gemeinden, Investoren & Planer

Die Ostschweiz muss sich dieser Entwicklung stellen. Es braucht mehr durchdachte Projekte für die Generation 65+, aber nicht in Form isolierter Seniorenresidenzen, sondern als integrative Wohnformen. Das gelingt nur mit intelligenten Nutzungskonzepten, städtebaulicher Dichte und digitaler Infrastruktur.

Die grösste Herausforderung: der überalterte Bestand an Einfamilienhäusern auf grosszügigen Parzellen. Viele dieser Liegenschaften sind nicht mehr bedarfsgerecht – weder energetisch noch funktional. Mit der heutigen Raumplanung könnten auf denselben Grundstücken mehrgeschossige Wohnbauten mit mehreren modernen Wohnungen realisiert werden. Das schafft dringend benötigten Wohnraum, ohne neue Flächen zu versiegeln. Dafür braucht es jedoch den Mut zur Verdichtung und intelligente Modelle – zum Beispiel «Bauland gegen Neubauwohnung»: eine Lösung, bei der Eigentümer ihr Grundstück einbringen und im Gegenzug eine barrierefreie Neubauwohnung am selben Ort erhalten. So bleibt die Verankerung im Quartier erhalten, und die Nachnutzung gewinnt an Dynamik.

Adrian Frei, Geschäftsführer und Immobilienberater bei AFORIA Immobilien AG

Was wir bei AFORIA beobachten

In praktisch jedem Projekt sehen wir die demografische Verschiebung. Bei Neubauten in zentraler Lage kommen heute über 50 Prozent der Anfragen von Interessenten über 55 Jahren – viele davon aktiv, gesund, mit konkreten Vorstellungen.

Wir haben in Projekten bewusst auf Liftanlagen, schwel lenlose Grundrisse, nutzbare Aussenräume und flexible Raumaufteilungen gesetzt. Das Resultat: mehr Nachfrage, höhere Vermarktungsgeschwindigkeit, nachhaltige Mieter- und Käuferstrukturen.

Und was macht die KI dabei?

Künstliche Intelligenz ist in unserer Branche angekommen – nicht als Ersatz, sondern als Werkzeug. Wir nutzen KI bei AFORIA in der Projektentwicklung zur Standortanalyse, in der Kundenkommunikation für gezieltere Ansprache – und immer öfter in der Visualisierung und Simulation von Lebenssituationen. Gerade bei älteren Käufern ist das Bedürfnis nach Sicherheit gross: Visualisierungen, Kostenmodelle, Servicepakete – hier schafft KI Vertrauen.

Warum wir überzeugt sind: Die Zukunft ist generationengerecht

Bei AFORIA denken wir Immobilien nicht von der Architektur her, sondern vom Menschen aus. Und die Menschen verändern sich – in Alter, Haltung und Bedürfnissen. Wer sich als Entwickler nicht auf diese Realität einstellt, verpasst die Zielgruppe mit der höchsten Liquidität und dem grössten Veränderungswillen. Wir setzen auf Qualität, Lage, Service – aber vor allem auf echtes Verständnis für Lebensphasen. Denn: Wer heute richtig für Golden Ager baut, schafft Wohnraum für morgen – für alle Generationen.

Die **AFORIA Immobilien AG** mit Sitz in Horn TG ist als Vermarkterin, Immobilienbewerterin, strategische Beraterin und Entwicklerin von Neubauprojekten tätig. Mit ausgeprägter Marktorientierung, digital gestützten Prozessen und einem feinen Gespür für gesellschaftliche Bedürfnisse gestalten wir zukunftsfähige Lebensräume in der Ostschweiz. Zudem sind wir ein starker Partner in der Vermarktung von bestehenden Liegenschaften – mit Erfahrung, Gespür für den Markt und Nähe zu unseren Kundinnen und Kunden.



AFORIA Immobilien AG

Im Schloss Horn, Seestrasse 27, CH-9326 Horn
+41 71 411 22 00, info@aforia.ch www.aforia.ch

Text: Adrian Frei
Bilder: zVg





Reto Krapf:

**Alternativen
mit Potenzial.**

Zwischen Batterie, Benzin und neuen Bedürfnissen

Elektroautos sind leise, lokal emissionsfrei und technologisch faszinierend – dennoch dominieren Benziner und Diesel weiterhin unsere Strassen. Zwei Ostschweizer Autoexperten sprechen über Realitäten, Perspektiven und Irrtümer rund um die Mobilität von morgen: Yves Baldegger von der Baldegger Group und Reto Krapf von der Hirsch Automobile AG liefern zwei Sichtweisen auf eine Branche im Umbruch – und setzen dabei unterschiedliche Schwerpunkte.

«Unsere Branche steckt seit drei bis vier Jahren in einem grossen technologischen Wandel», sagt Reto Krapf. «Mittlerweile ist das «Endziel» einer emissionsfreien Mobilität allen bewusst – der Weg dorthin führt aber noch Jahre über moderne und effiziente Verbrennungsmotoren.» Er warnt davor, die Entwicklungen vorschnell zu verengen: «Es wäre fatal, den Herstellern die Möglichkeit zu verwehren, die Technologie der Verbrennungsmotoren weiterzuentwickeln.»

Yves Baldegger hält dagegen: «Die Zukunft ist elektrisch, ganz klar. Wo die Rahmenbedingungen mit Verfügbarkeit von Strom und ihren Netzen vorhanden sind, wird sich der E-Antrieb durchsetzen – allein schon, weil Erdöl endlich ist und synthetische Treibstoffe oder Wasserstoff aus Effizienz- und Kostengründen keine sinnvolle Alternative für die Automobilität darstellen.»

«Ohne Fördermassnahmen wäre der Marktanteil der Elektromobilität deutlich geringer.»

Elektroautos: Ja, aber ...

Auch beim Blick auf die aktuelle Situation auf den Strassen gibt es unterschiedliche Lesarten. «Mehr als jeder fünfte Neuwagen, der heute in der Schweiz auf die Strassen kommt, fährt reinelektisch – Tendenz nach wie vor steigend», sagt Baldegger. «Der Elektromobilität gehört die Zukunft, auch weil sie heute schon langfristig günstiger ist als vergleichbare Fahrzeuge mit Verbrennungsmotor. Ein deutlich geringerer Service- und Ersatzteilbedarf bei Bremsen oder Öl ist ein Mitgrund dafür.»

Reto Krapf beobachtet hingegen: «Elektromobilität bleibt insbesondere im städtischen Raum und für den Nahverkehr ein wichtiges Bedürfnis. Sobald jedoch die Kundenbedürfnisse stärker in Richtung mobile Flexibilität oder Lademanagement gehen, erfolgt häufig ein Wechsel hin zu Plug-in-Hybrid-Modellen.» Diese hätten sich laut Krapf in den letzten Jahren deutlich weiterentwickelt: «Sie bieten heute eine elektrische Reichweite von bis zu 140 Kilometern.»

Gewollt oder forciert?

Auch bei der Frage, ob Elektroautos wirklich von der Bevölkerung gewollt oder eher von der Industrie forciert werden, gehen die Meinungen auseinander. «Wer einmal in einem Elektroauto gefahren ist, weiss die unmittelbare Beschleunigung, das ruhige Fahrgeräusch und die einfache Bedienung ohne Handschaltung und mit One-Pedal-Drive enorm zu schätzen», sagt Baldegger. «Diese Erfahrung machen wir immer wieder mit Kunden, die zum ersten Mal mit einem Polestar unterwegs sind. Viele wollen danach keinen Verbrenner mehr fahren.»



Yves Baldegger, Geschäftsführer der Baldegger Group mit Standorten in St.Gallen, Wil und Oberuzwil (Volvo, Polestar, Citroën, DS).

Polestar



Yves Baldegger:

Steigende Tendenz.

Krapf ist nicht ganz so euphorisch: «Sowohl vollelektrische Fahrzeuge als auch Plug-in-Hybrid-Modelle werden von den Herstellern aus verschiedenen Gründen – etwa politischen Vorgaben oder drohenden Strafzahlungen – gezielt durch Verkaufsförderungen unterstützt. Ohne diese Anreize und Fördermassnahmen wäre der Marktanteil der Elektromobilität wohl deutlich geringer.»

Auch der Staat spielt eine Rolle. «Die Subventionierung von E-Autos in der Schweiz hält sich stark in Grenzen, abgesehen vom Wegfall der Mineralölsteuer», sagt Baldegger. «Einige Kantone bestrafen Elektroautos sogar bei den Verkehrssteuern wegen des Mehrgewichts, anstatt sie zu fördern.» Krapf ergänzt: «Die EU hat die Situation durch den geplanten Verbrenner-Stopp im Jahr 2035 zusätzlich verschärft, wenngleich mittlerweile einige Anpassungen an dieser Regelung vorgenommen wurden. Die technologische Offenheit ist dadurch trotzdem gefährdet.»

«Moderne Verbrennungsmotoren sind sowohl wirtschaftlich als auch ökologisch sehr effizient.»

Alternativen sind zu teuer

Und was ist mit anderen Lösungen? Wasserstoff, synthetische Treibstoffe, Biogas? «Alle genannten Alternativen haben sich bis heute und auf absehbare Zeit in der Zukunft als zu teuer, nicht lieferbar oder uninteressant für den Markt erwiesen», ist Baldegger überzeugt. «Die allermeisten Automobilhersteller setzen deshalb auch auf Elektroautos.»

Krapf sieht hingegen Potenzial in diesen Alternativen und will auch den Verbrenner nicht ganz abschreiben: «Neben den bereits erwähnten Lösungen sind moderne Verbrennungsmotoren heute sowohl wirtschaftlich als auch ökologisch sehr effizient. Diese Effizienz sollte man nicht vorschnell beiseitewischen.»

«Spätestens nach der Familiengründung wird ein eigenes Auto sehr interessant.»

Und wie steht es um die Klimabilanz über den gesamten Lebenszyklus eines Fahrzeugs? «Falsch», sagt Yves Baldegger auf die Aussage des Schreibenden, Verbrenner seien nachhaltiger. «Über die gesamte Lebensdauer sind Elektroautos CO₂-ärmer – je nach Grösse, geladenem Strom oder Modellvergleich schon nach wenigen zehntausend Kilometern. Der Klimabilanzrechner des TCS bietet eine sehr gute Vergleichsmöglichkeit verschiedener Antriebssysteme, Marken und Modelle.»

Reto Krapf räumt ein: «Wenn man den kompletten Lebenszyklus und auch die Preisstabilität der Occasionsfahrzeuge einkalkuliert, wird es tatsächlich ein «enges Rennen.»



Reto Krapf, Geschäftsführer der Hirsch Automobile AG in St. Gallen (Mercedes-Benz, AMG)

Das eigene Auto gehört nach wie vor dazu

Schliesslich stellt sich auch die Frage, ob junge Menschen überhaupt noch ein eigenes Auto besitzen wollen – Stichwort Sharing, Abo-Modelle, autonome Flotten. «Ich glaube nicht, dass die Jugend in Zukunft weniger autonome Mobilität wünscht», sagt Krapf. «Eventuell sieht diese Statistik in den Grossstädten etwas differenzierter aus. Es hat sich aber gezeigt, dass diverse Firmen mit «Abo-Modellen» sich im Schweizer oder europäischen Markt nicht durchsetzen können und wieder vom Markt verschwinden.»

Baldegger sieht das ähnlich: «Wir machen die Erfahrung, dass spätestens nach Gründung einer Familie auch für junge Menschen ein eigenes Auto sehr interessant wird, schon aus praktischen Überlegungen. Zudem bietet das eigene Fahrzeug ein Gefühl der Freiheit, das viele Menschen nicht missen möchten – der konstant hohe Motorisierungsgrad in der Schweiz zeigt dies auch bei uns deutlich.»

Text: Stephan Ziegler

Bild: Marlies Beeler-Thurnheer

«Mikromobilität ist kein Einheitsprodukt»

TIER Mobility Dott hat seinen Schweizer Hauptsitz von Schlieren nach St.Gallen verlegt – nicht aus Imagegründen, sondern aus Überzeugung. CEO Manuel Herzog spricht im LEADER-Interview über den Wandel der Mikromobilität, smarte Technologien, inklusive Angebote und die Ostschweiz als Reallabor für neue Mobilitätskonzepte.

Für Manuel Herzog ist die Ostschweizer Stadt nicht nur ein operativer Standort, sondern ein Zentrum für Innovation, Partnerschaft und Mobilität im Wandel. «St.Gallen ist mittlerweile unser grösster Schweizer Standort. Wir sind hier wirtschaftlich erfolgreich, operativ stark aufgestellt und auch persönlich eng mit der Region verbunden.»

Vernetzte Mobilitätsplattformen als Zukunft

Die Mikromobilitätsbranche verändert sich rasant – technologisch, gesellschaftlich und regulatorisch. «Mikromobilität wird sich weiter professionalisieren, sowohl im technologischen Bereich als auch in der politischen und öffentlichen Wahrnehmung. Gleichzeitig wird sie enger in bestehende Mobilitätssysteme integriert», sagt Herzog. Die Zukunft liege in vernetzten Mobilitätsplattformen, bei denen E-Trottinets, Velos, ÖV und On-Demand-Angebote miteinander verschmelzen. Für den CEO ist klar: «In wenigen Jahren werden wir Mikromobilität nicht mehr als Ergänzung sehen, sondern als festen Bestandteil (sub)urbaner Mobilitätssysteme.»

Der Trend zur Integration betrifft aber nicht nur Metropolen. «Gerade in ländlichen Regionen mit schwacher ÖV-Taktung eröffnet Mikromobilität neue Möglichkeiten. Wenn wir Mobilität als Grundbedürfnis und Teilhabe als Anspruch verstehen, müssen wir Angebote schaffen, die auch abseits der grossen Städte funktionieren.»

Ein grosser Treiber dieses Wandels ist die Technologie. «Unsere neuesten Modelle sind smart, robust und vernetzt. Sie verfügen über Sensorik zur Unfallvermeidung, kamera-gestützte Parktechnologien und automatische Diagnostiksysteme.» Auch bei der Energieeffizienz gibt es laut Manuel Herzog grosse Fortschritte: «Die neuesten Akkus erreichen Reichweiten von über 100 Kilometern, vorher waren es 40. Das bringt mehr Komfort und Sicherheit für die Nutzer – und für uns tiefere Kosten und effizientere Prozesse.»

Nachhaltiger dank KI

Für das Unternehmen spielen datenbasierte Systeme und künstliche Intelligenz eine zunehmend wichtige Rolle. «Unsere gesamte Flotte ist in Echtzeit vernetzt. Wir analysieren Bewegungsmuster, Ladezustände und Nutzungsdaten kontinuierlich. Machine Learning hilft uns, vorauszusagen, wo und wann Fahrzeuge gebraucht werden.» Auch Wartungszyklen und Batteriewechsel basieren auf intelligenten Prognosen. «Das macht unsere Prozesse nicht nur effizienter, sondern auch nachhaltiger dank weniger Leerfahrten und weniger Ressourcenverschleiss.»

Ein zentrales Anliegen ist für Herzog die soziale Durchlässigkeit des Angebots. «Digitale Barrierefreiheit ist für uns zentral. Mikromobilität darf kein Privileg für digital affine Nutzergruppen sein, sondern ein Angebot für alle.» Deshalb arbeite man mit Sozialdiensten und lokalen Partnern zusammen, entwickle Schulungsformate, intuitive App-Designs und einfache Zugangsmöglichkeiten, etwa über Vouchers.

Ein weiterer Schritt ist die Integration in den SwissPass: «Die SBB arbeitet daran, dass E-Trottinets und E-Bikes über <Tap&Go> mit dem SwissPass nutzbar werden. Erste Projekte laufen bereits.»

«Die neuesten Akkus erreichen Reichweiten von über 100 Kilometern, vorher waren es 40.»

Mikromobilität als ÖV-Feinverteiler

Mikromobilität wird sich auch in der Raumplanung der Städte stärker etablieren. «Sie wird zum Feinverteiler des öffentlichen Verkehrs. Städte beginnen zu verstehen, dass Shared Mobility keine Konkurrenz zum ÖV ist, sondern eine Ergänzung.» Dabei brauche es aber klare Rahmenbedingungen: «Wir brauchen Regeln zur Flächennutzung, um Konflikte zu vermeiden und Raum fair zu verteilen. Unsere Vision ist ein Stadtbild mit weniger MIV, mehr Grünräumen und multimodalen Knotenpunkten – mit Mikromobilität als verbindendem Element.»

Auf die Kritik, dass Mikromobilität eher Fusswege oder den ÖV als das Auto ersetze, entgegnet Herzog: «Diese Diskussion greift zu kurz. Unsere Nutzer kombinieren vielfach Scooter oder E-Bike mit dem ÖV. Es geht nicht um Entweder-oder, sondern um flexible, situativ sinnvolle Wege. Entscheidend ist die gesamte Wegkette, und wenn Mikromobilität dabei auch mal einen Fussweg ersetzt, aber eine Autofahrt vermeidet, ist der Substitutionseffekt trotzdem positiv.» Die Rolle als Verbindung zwischen Wohnort und Haltestelle – also die erste und letzte Meile – sei dabei besonders wichtig.

Lokale Partnerschaften sind wichtig

Für die Umsetzung solcher Konzepte sind lokale Partnerschaften unverzichtbar. «Ohne enge Zusammenarbeit mit Städten, Verkehrsverbänden und regionalen Akteuren geht es nicht.» In der Ostschweiz gelinge das besonders gut. «Wir arbeiten mit OSTWIND, der SBB, der Stadt St.Gallen und verschiedenen Gemeinden an vernetzten, multimodalen Lösungen. Nur durch gegenseitiges Vertrauen, gemeinsame Zielsetzungen und klare Spielregeln entstehen wirklich nachhaltige Angebote.»

Ein weiterer Erfolgsfaktor sei die Anpassung an lokale Gegebenheiten. «Mikromobilität ist kein Einheitsprodukt – sie muss lokal und vor allem nicht in Silos gedacht werden.» Dank der hohen Nutzung in der Stadt St.Gallen sei es sogar möglich, kleinere umliegende Gemeinden wirtschaftlich mitzutragen. «St.Gallen hat eine enge regionale Verknüpfung – und wir wollen eine Lösung, die dieser Struktur gerecht wird.»

«St.Gallen ist für uns nicht nur ein Standort, sondern in strategischer Anker.»

Der Entscheid, den Hauptsitz von Schlieren nach St.Gallen zu verlegen, sei deshalb ein logischer Schritt gewesen. «Wir wollten dort präsent sein, wo wir auch aktiv sind. Was hier im Zusammenspiel mit der Stadt, dem Tarifverbund OSTWIND, der Regio St.Gallen-Bodensee und dem Institut für Mobilität entsteht, ist beinahe einzigartig.» Zudem spiele auch die persönliche Verbindung eine Rolle: «St.Gallen ist meine Heimat. In einer Zeit, in der oft negativ über die Stadt berichtet wird, war es mir ein Anliegen, bewusst ein Zeichen zu setzen. Wir glauben an diesen Standort – nicht aus Imagegründen, sondern aus Überzeugung.»

Manuel Herzog:

Konkreter Impact.

Chancen statt Barrieren

TIER Mobility Dott beschäftigt aktuell rund 20 Mitarbeiter in St.Gallen, in Voll- und Teilzeit, vom Operations-Team über Logistik bis zur Integration. «Wir planen, den Standort gezielt auszubauen und weitere regionale Partnerschaften zu etablieren. St.Gallen ist für uns nicht nur ein Standort, sondern ein strategischer Anker.»

Ein besonderes Anliegen ist Manuel Herzog das Thema Inklusion auch im Arbeitsmarkt. «Wir glauben an Chancen statt Barrieren.» TIER Mobility Dott wurde 2025 mit dem Preis «Berufliche Integration» der Stiftung Profil – Arbeit & Handicap ausgezeichnet. In St.Gallen arbeitet das Unternehmen seit Jahren mit der SVA zusammen, um Menschen mit Beeinträchtigungen den Wiedereinstieg in den ersten Arbeitsmarkt zu ermöglichen. «Wir bieten reale Einsatzmöglichkeiten, etwa im Bereich Street Patrol oder Logistik. Das ist keine PR-Massnahme, sondern gelebte Überzeugung.» Dass der heutige CEO früher selbst als Sozialarbeiter tätig war, prägt seine Haltung bis heute: «Mobilität muss auch im Arbeitsalltag inklusiv sein – das ist für mich keine Frage.»

Für Herzog steht fest: Die Ostschweiz hat das Potenzial, zur Modellregion für innovative, sozialverträgliche und nachhaltige Mobilität zu werden. «Was hier im Zusammenspiel von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft entsteht, ist einmalig. Wir sehen St.Gallen als Reallabor – mit echten Menschen, realen Bedürfnissen und konkretem Impact.»



Text: Stephan Ziegler
Bild: Marlies Beeler-Thurnheer

Isabel Schorer:

Momentum gemeinsam nutzen.



Warum die Ostschweiz nicht locker lässt

Nach dem gesamtschweizerischen Nein zum Nationalstrassen-Ausbau im STEP 2024 wollen die Ostschweizer Kantone SG, TG, AR, AI und SH das Thema erneut auf die Bundesagenda bringen – überparteilich, faktenbasiert und mit Blick auf wirtschaftliche Entwicklung und Lebensqualität. Im Interview spricht FDP-Kantonsrätin Isabel Schorer über politische Verantwortung, Engpassbeseitigung und das Potenzial einer geeinten Ostschweiz.

Isabel Schorer, welche Rolle spielte die überparteiliche Zusammenarbeit bei diesem Vorstoss? Gab es auch Unterstützung aus SP oder Mitte-Parteien in den betroffenen Kantonen oder wollen nur Bürgerliche den Ausbau?

Die überparteiliche Zusammenarbeit war entscheidend für die Durchschlagskraft des Standesbegehrens. Der Schulterabschluss über Parteigrenzen hinweg zeigt: Es geht nicht um ein bürgerliches Prestigeprojekt, sondern um die funktionale Zukunft der Ostschweiz. Auch Vertreter der Mitte haben das Anliegen unterstützt. Entscheidend war das gemeinsame Verständnis, dass Mobilität alle Verkehrsteilnehmer betrifft. Es geht nicht um eine ideologische Frage, sondern um eine Grundlage für wirtschaftliche Entwicklung, regionale Erreichbarkeit und Lebensqualität für alle.

«Es geht nicht um ein bürgerliches Prestigeprojekt.»

Was sagen Sie zur Kritik, dass man mit diesem Vorgehen einen Volksentscheid umgehe?

Diese Kritik greift definitiv zu kurz. Das Standesbegehren ist ein demokratisch legitimes Instrument, um politische Prioritäten auf Bundesebene neu zu verhandeln. Es geht nicht darum, das Nein vom November 2024 als Ganzes zu ignorieren, sondern darum, die Konsequenzen für die Ostschweizer Bevölkerung aufzuzeigen. Es soll das Anliegen einer klaren Mehrheit dieser durch den negativen Entscheid besonders betroffenen Region demonstriert werden und nur im Interesse dieser Region das Anliegen nochmals auf die politische Agenda gesetzt werden. Wer Politik ernst nimmt, muss auch mit veränderten Rahmenbedingungen weiterarbeiten dürfen – gerade wenn eine ganze Region der Schweiz betroffen ist.

Bundesrat Rösli hat signalisiert, Tunnelprojekte aus dem Paket neu zu prüfen. Sehen Sie darin ein echtes Fenster für die Ostschweiz oder eher politisches Lavieren?

So wie ich Albert Rösli einschätze, neigt er nicht zum Lavieren, sondern nimmt das, was er sagt, ernst. Ich glaube deshalb, dass hier ein politisches Fenster besteht. Der Bundesrat

hat es geöffnet, um die Engpassprojekte differenziert zu prüfen. Jetzt kommt es darauf an, dass die Ostschweiz geeint, sachlich und lösungsorientiert auftritt. Wenn wir das Momentum gemeinsam nutzen, kann eine tragfähige Lösung entstehen.

Die dritte Röhre ist für die Ostschweiz ein strategisches Anliegen. Was kann die Engpassbeseitigung St.Gallen für die gesamte Region leisten?

Eine leistungsfähige Verkehrsinfrastruktur, die alle Verkehrsträger berücksichtigt, ist klar die Lebensader für die Wirtschaft und dient allen: den Pendlern, dem Tourismus, der gesamten Bevölkerung der Ostschweiz. Die Engpassbeseitigung stärkt die Standortattraktivität, reduziert Staus und verbessert die Erreichbarkeit – auch für periphere Regionen. Gleichzeitig wird die Stadt vom Transitverkehr entscheidend entlastet, was die Lebensqualität erhöht. Wer heute in Infrastruktur investiert, schafft die Basis für Arbeitsplätze, Wertschöpfung und nachhaltige regionale Entwicklung.

Ab 2037 beginnen Sanierungen der bestehenden Tunnelröhren. Was passiert, wenn das Projekt erneut blockiert wird?

Dann droht der Stillstand – buchstäblich. Ohne zusätzliche Kapazitäten müssen Umleitungen durch und um die Stadt in Kauf genommen werden. Die Folgen: Stau, Lärm, Luftverschmutzung und ein massiver Rückschritt in der städtischen Entwicklung. Das wäre ein infrastrukturelles und politisches Versagen mit hohen volkswirtschaftlichen Kosten. Deshalb ist der Handlungsdruck real – nicht ideologisch, sondern ganz praktisch.

Umweltkritiker argumentieren wie in den 70er-Jahren: mehr Strassen = mehr Verkehr. Was entgegnen Sie heute diesen Argumenten?

Die Realität ist differenzierter: Heute geht es um Engpassbeseitigung und Netzstabilität – nicht um blinden Strassenausbau. Stau produziert mehr CO₂ als fliessender Verkehr. Zudem kann man Infrastruktur gezielt steuern, etwa durch kombinierte Mobilitätsangebote, smarte Verkehrslenkung und flankierende Massnahmen. Moderne Verkehrsplanung denkt multimodal – aber sie braucht immer funktionierende Hauptachsen als Rückgrat.

SKODA

Elektrisieren Sie Ihr Geschäft

0.0%

All-In Flotten-Leasing



Bringen Sie Ihre Flotte in die Zukunft !

Entdecken Sie die cleveren Flottenlösungen von Škoda zum ausgezeichneten Preis-Leistungs-Verhältnis und profitieren Sie von 0.0% Leasing auf den Škoda Enyaq. Besuchen Sie uns und lassen Sie sich von uns professionell und kompetent beraten. **Škoda. Made for Switzerland.**

NEFF AG flawil automobile

Wilerstrasse 247 - 249

9230 Flawil

Tel. 071 394 15 80

www.neff-automobile.ch

NEFF AG flawil automobile

Aktion bis auf Widerruf gültig auf Neubestellungen der durch die AMAG Import AG importierten Škoda Enyaq Modelle bei Finanzierung über die movon AG. Das All-In 0.0% Flotten-Leasing umfasst die folgenden Dienstleistungen: Finanzierung, Wartung, Verschleiss und Reparatur, Ersatzwagen, Schadenmanagement, Fahrzeugeinlösung, Versicherung (Haftpflicht und Vollkasko) und Reifen inkl. Einlagerung. Angebot nur für Gewerbetreibende mit einer Fahrzeugflotte von mindestens vier Fahrzeugen. Änderungen vorbehalten. Solange Vorrat.



Etliche Stimmbürger lehnten den Ausbau im STEP 2024 wegen Falschinformationen von links-grüner Seite ab. Wie kann man verhindern, dass ein neues Projekt wieder an der Urne scheitert?

Durch frühzeitige und transparente Kommunikation. Die Vorteile des Projekts müssen nachvollziehbar, faktenbasiert und zielgruppengerecht erklärt werden – nicht erst im Abstimmungskampf, sondern während des gesamten Planungsprozesses. Das Projekt steht nicht im Widerspruch zu den Klimazielen, wenn es richtig umgesetzt wird.

Wie lässt sich aus Sicht des Kantonsrats der Druck aufrechterhalten, wenn die bundespolitischen Prozesse jahrelang dauern könnten?

Durch Beharrlichkeit und gezielte politische Arbeit: regelmässige Vorstösse, Gespräche mit dem UVEK, Mobilisierung anderer betroffener Kantone und klare Kommunikation in Bundesbern – deshalb müssen die Anliegen geschlossen von den Ostschweizer Kantonen in Bern eingebracht werden und die verschiedenen politischen Gremien, wie Regierung und Parlament, eng zusammenarbeiten. Auch wirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Akteure sollen eingebunden werden. Wichtig ist: nicht locker lassen. Der politische Prozess ist lang, aber wer sichtbar und verlässlich dranbleibt, wird gehört.

Stellen Sie sich vor, wir schreiben das Jahr 2040: Die Engpässe in St.Gallen und Schaffhausen sind beseitigt, die Thurtalstrasse ist in Betrieb. Was hat sich für die Ostschweiz konkret verändert?

Die Region ist nicht abgehängt, sondern aufgewertet – ökonomisch, verkehrlich und politisch. Die Ostschweiz ist ein eigenständiger und leistungsfähiger Wirtschaftsraum mit starker Stimme in Bern. Im Alltag erleben die Menschen weniger Stau, bessere Luft und mehr Lebensqualität in den Städten. Der öffentliche Verkehr ist besser getaktet, die Strassen sicherer. Und politisch hat sich ein neues Selbstbewusstsein etabliert: Die Ostschweiz weiss, was sie braucht – und sie wird gehört.

Rütliwiese statt Champs-Élysées

Wie gewohnt feierte «meine» Gemeinde Tübach den Bundesfeiertag mit einem entspannten Sommerfest am Vorabend des 1. August. Mein Beitrag als Gemeindepräsident beschränkte sich auf eine kurze Begrüssung. Viel wichtiger als meine Ansprache waren die persönlichen Begegnungen und die Bratwurst mit Bürli.



Die Art und Weise, wie wir den 1. August feiern, sagt mehr über die Schweiz aus als tausend Worte. Den inoffiziellen Höhepunkt der Feierlichkeiten bildet die Bundesfeier auf der Rütliwiese mit einer Rede der Bundespräsidentin oder des Bundespräsidenten. Das war's auch schon.

Ganz anders das Ausland: Frankreich beispielsweise feiert sich mit einer Truppenparade auf der Champs-Élysées. Dieses Jahr nahmen am 14. Juli insgesamt 7000 Männer und Frauen an der Parade teil, ausserdem 102 Flugzeuge und Hubschrauber sowie 200 Pferde. Präsident Emmanuel Macron liess sich in einem gepanzerten Militärfahrzeug vorfahren.

Die Selbstinszenierung staatlicher Macht ist in den meisten Staaten dieser Welt das entscheidende Element des Nationalfeiertages. Im Gegensatz dazu die Schweiz: Hier gibt es keinen staatlich organisierten Grossanlass. Unsere Armee bleibt in ihren Kasernen, die Panzer im AMP. Gefeierte wird in den Gemeinden, mit etwas Feuerwerk und Lampions für die Kinder.

Dazu passt, dass der 1. August erst seit 1993 schweizweit als Feiertag begangen wird. Hinter unserem Bundesfeiertag steht eine Volksinitiative und nicht eine Beschlussfassung der Regierung oder des Parlamentes. Die Schweiz funktioniert anders. Unser politisches System ist von unten nach oben aufgebaut.

In der direkten Demokratie hat das Volk das letzte Wort. Selbst dann, wenn es um die Einführung eines Bundesfeiertages geht. Diese besondere politische Kultur macht den Sonderfall und das Erfolgsmodell Schweiz aus. Dazu müssen wir Sorge tragen. Nicht mit grossen Worten und Truppenparaden, sondern mit unserem Engagement für unsere Gemeinden, für unsere Schulen und unsere Nachbarschaft.

Text: Stephan Ziegler

Bilder: Marlies Beeler-Thurnheer

Michael Götte, Nationalrat SG (SVP)



THE NEW iX

JEDE FAHRT BEGINNT IM HERZEN.

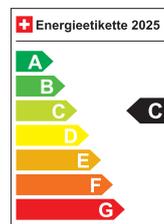


Freude am Fahren. 100 % elektrisch.

Sepp Fässler AG
9050 Appenzell
faessler-garage.ch

Sepp Fässler (Wil) AG
9500 Wil
faessler-garage.ch

20 kWh/100 km, 0 g CO₂/km, Kat. C





Mit E-Trottis und E-Bikes nachhaltig durch die City

Die E-Trottis und E-Bikes von Dott, ehemals bekannt unter der Marke TIER, stehen den Nutzer*innen in den Städten Basel, Winterthur und Zürich sowie auch in einem Grossteil der Ostschweiz, zur Verfügung – mit der Möglichkeit, mit dem E-Trotti in St.Gallen, dem Rheintal, Rorschach, Gossau, Uzwil, Wittenbach und weiteren umliegenden Gemeinden unterwegs zu sein.

Mit der Mission «Change Mobility for Good, together», ist Dott der verantwortungsbewusste Partner, der mit seinem Service geteilter Mikromobilität den öffentlichen Nahverkehr ergänzt und den Städten dabei hilft, ihre Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Dafür arbeitet Dott eng mit den jeweiligen Städten zusammen, um das Angebot geteilter E-Trottis und E-Bikes bestmöglich in das ÖV-System vor Ort zu integrieren. Denn bereits heute werden rund 40 Prozent der Fahrten von Dott mit öffentlichen Verkehrsmitteln kombiniert. Im Rahmen eines Forschungsprojekts mit dem Institut für Mobilität der Universität St.Gallen, den SBB und dem Tarifverbund Ostwind testete TIER-Dott, wie sich die geteilten E-Scooter und E-Bikes noch besser in den ÖV integrieren lassen. Dafür wurde das Projekt «Anschluss garantiert» gelauncht, Teil des Forschungsprojekts «Multimodal vernetzt». Es war das weltweit erste Projekt, das Einzelfahrt-Bundles untersucht hat. Für Manuel Herzog, Geschäftsführer Schweiz bei Dott, ist dieses Projekt von besonderer Relevanz: «Eine bessere Verzahnung von Mikromobilität und dem öffentlichen

Verkehr ist unabdingbar und ein wichtiger Schritt hin zu einer einfach kombinierbaren Mobilität und um die Lücke der letzten Meile nachhaltig zu schliessen.»

Für die konstante Verfügbarkeit der E-Trottis und E-Bikes ist das lokale Operations Team zuständig. Dieses kümmert sich neben dem Tausch der wechselbaren Akkus der Fahrzeuge um die Wartung und Instandhaltung der Fahrzeuge. Zusätzlich kümmern sie sich um nicht ordnungsgemäss parkierte Fahrzeuge oder verteilen die Fahrzeuge in der Stadt um. Dott fördert nachhaltige Mobilität für Mitarbeitende: Arbeitgeber können ihren Mitarbeitenden einen Basisrabbatt für Dott E-Trottis und E-Bikes anbieten. Nehmen Sie dazu unter partnerships@ridedott.com Kontakt auf!



www.ridedott.com



«In zehn Jahren sind wir emissionsfrei unterwegs»

Seit über 30 Jahren prägt Josef Jäger als Direktor das Gesicht der Camion Transport AG aus Wil – einem der grössten Logistikunternehmen der Schweiz. Zum 100-Jahre-Jubiläum spricht der Verwaltungsratspräsident über nachhaltige Innovation, den anstehenden Generationenwechsel, seine Verantwortung als Familienunternehmer und die Herausforderungen der Branche.

Camion Transport gehört zu den grössten Transport- und Logistikunternehmen der Schweiz: Die 1925 gegründete Firma hat sich von einem lokalen Lagerhaus in Wil zu einem landesweit tätigen Anbieter mit rund 1500 Mitarbeitern, 15 Standorten und täglich über 7500 bewegten Sendungen entwickelt. Die Fahrzeugflotte umfasst mehr als 600 Fahrzeuge und wird laufend durch emissionsfreie Modelle erweitert – darunter elektrisch betriebene oder mit Wasserstoff angetriebene Lastwagen.

Die Stärke von Camion Transport liegt heute nicht nur im klassischen Gütertransport, sondern in der intelligenten Kombination von Strassen- und Schienentransport, einer modernen Lagerlogistik sowie umfassenden Value-Added-Services für unterschiedlichste Branchen.

«Nachhaltigkeit wurde zur strategischen Leitlinie.»

Werte und Verantwortung

Über drei Jahrzehnte hinweg hat Josef Jäger das Unternehmen als CEO und Verwaltungsratspräsident entscheidend mitgeprägt. Zum runden Jubiläum blickt er mit Stolz auf die Entwicklung: «Ich durfte ein Drittel dieser 100 Jahre das Unternehmen leiten. Camion Transport ist somit ein sehr wichtiger Teil meines Lebens.»

1991 hat die Familie Jäger die Aktienmehrheit des Unternehmens übernommen, dem Josef Jäger Senior seit 1966 (und das damals noch «Lagerhaus Wil AG» hiess, bis es 1975 zur «Camion Transport AG» umfirmiert wurde) vorstand – ein Umstand, der die strategische Ausrichtung und Führungskultur bis heute wesentlich bestimmt. «Als Familienunternehmen denken wir langfristig, Werte sind uns wichtig. Wir fühlen uns unseren Mitarbeitern und deren Familien gegenüber verantwortlich. Ich bin sicher, dass auch die nächste Generation diese Verantwortung weiterträgt.»

Ein zentraler Baustein dieser wertebasierten Führung ist die Nachhaltigkeit – ökologisch, wirtschaftlich und sozial. Bereits 2010 hat das Unternehmen mit dem Programm

«Eco Balance by Camion Transport» eine umfassende Umweltstrategie lanciert, die bis heute konsequent weiterentwickelt wird. «Nachhaltigkeit wurde zur strategischen Leitlinie. Dabei verfolgen wir einen ganzheitlichen Blick. Neben Umweltthemen wie der Dekarbonisierung des Transports berücksichtigen wir auch soziale und gesellschaftliche Aspekte», sagt Jäger. Damit geht Camion Transport weit über klassische CO₂-Reduktionsstrategien hinaus: Es geht um ganzheitlich nachhaltiges Wirtschaften – mit Blick auf kommende Generationen, die Gesellschaft und die Umwelt.

«Als Familienunternehmen denken wir langfristig, Werte sind uns wichtig.»

Der Mix macht's

Ein besonderes Augenmerk gilt der technologischen Weiterentwicklung des Fuhrparks. «Die Vielfalt der Antriebsarten ergibt sich aus den Tests mit unserer Innovationsflotte. Die Erfahrungen und Erkenntnisse unterstützen uns dabei, zukunftsorientierte Entscheidungen zu treffen», so Jäger. Die gewonnenen Daten fliessen in den weiteren Ausbau einer ökologisch wie ökonomisch tragfähigen Flottenstrategie ein. Josef Jäger ist überzeugt: «In zehn Jahren sind wir mehrheitlich emissionsfrei unterwegs. Im regionalen, urbanen Verteilverkehr sehe ich für die Zukunft nur Elektro-Fahrzeuge. Im Überlandverkehr sollten neben Elektro- auch Wasserstoff-Lastwagen eingesetzt werden. Zudem werden auch Verbrennungsmotoren mit alternativem Treibstoff eine Rolle spielen.»

Auch als Arbeitgeber setzt Camion Transport Standards: Das Unternehmen verfügt über ein eigenes Ausbildungszentrum, beschäftigt rund 60 Lehrlinge in sieben Lehrberufen und wurde unter anderem mit dem Friendly-Work-Space-Label sowie dem Swiss-Arbeitgeber-Award ausgezeichnet. «Wir geniessen einen sehr guten Ruf als Arbeitgeber. Unsere Stärke liegt einerseits in einem sehr gut ausgebauten Aus- und Weiterbildungssystem, das vielversprechenden Nach-



Josef Jäger:

Umfassende Umweltstrategie.



wuchs fördert, andererseits in fortschrittlichen und attraktiven Anstellungsbedingungen», freut sich Jäger.

«Seit 2020 laufen sämtliche Transportprozesse papierlos.»

Effizienz und Kundenzufriedenheit

Ebenso ist Digitalisierung für die Wiler Logistikprofis kein Schlagwort, sondern gelebte Praxis: Seit 2020 laufen sämtliche Transportprozesse papierlos, viele interne Abläufe sind automatisiert, die IT-Systeme der Kunden direkt angebunden. «Das steigert die Prozessgenauigkeit und ermöglicht eine nahtlose Integration in die ERP-Systeme unserer Kunden, wodurch Arbeitsaufwände reduziert werden», sagt Jäger. Damit gewinnt nicht nur die interne Effizienz, sondern auch die Kundenzufriedenheit.

Ein grosser Schritt steht Ende 2025 bevor: der Generationenwechsel in der Unternehmensführung. Josef Jäger übergibt die operative Leitung an Tochter Michèle Jäger und Neffe Samuel Eder. «Die Vorbereitung läuft bereits seit mehreren Jahren. Neben Stabsarbeit, Sprachaufhalten und betriebswirtschaftlicher Weiterbildung haben beide auch operativ erfolgreich einen Betrieb geführt. Nun steht die Übergabe meiner Aufgaben an, die schrittweise bis Ende Jahr erfolgen wird.» Für Jäger ist klar: Die beiden sind bereit – und das Unternehmen ist es auch.

Wenn man den Noch-CEO fragt, was er sich für das nächste grosse Jubiläum im Jahr 2050 wünscht, zögert er keine Sekunde: «Ich wünsche mir, dass unser Grundsatz – Camion Transport ist kundenorientiert, unabhängig und rentabel – auch 2050 weiterhin Bestand hat und erfolgreich lebt.»

Text: Stephan Ziegler

Bild: Marlies Beeler-Thurnheer, zVg



Anzeige

Weihnachtsfeier mit Stil, Speed und Storys.

Feiern Sie zwischen Oldtimern, Formel-1-Boliden und echten Rennsimulatoren in der autobau erlebniswelt in Romanshorn. Stilvolle Räume für 20–140 Personen, feines Essen, alles aus einer Hand. **Persönlich geplant, unvergesslich umgesetzt.**

Jetzt Termin sichern: QR-Code scannen oder auf autobau.ch vorbeischaun.

autobau erlebniswelt
events.museum.emotionen.

Egnacherweg 7
8590 Romanshorn
Tel.: +41 71 466 00 66



Event.
Erlebnis.
Motorsport.





Thurbo rüstet sich für den Regionalverkehr der Zukunft

Die neue Thurbo Serviceanlage in Weinfelden ist seit Kurzem in Betrieb. Der nachhaltige Bau ist ein wichtiges Puzzlestück in der grössten Zugbeschaffung der Thurbo Firmengeschichte: dem Projekt Flirt Evo. Er steht aus mehreren Gründen symbolisch für die gute Zusammenarbeit zwischen dem Mutterkonzern SBB und der Tochter Thurbo. Mittelfristig erfolgt der Unterhalt der Thurbo Flotte in Rorschach.

Im Herbst 2025 bekommt der erste neue Thurbo Zug vom Typ Flirt Evo den letzten Schliff, bevor er auf dem Liniennetz unterwegs ist. Gegen seine Nervosität hilft dem Flirt Evo, dass ihn dabei ein Heimspiel erwartet. Er wird nämlich in der brandneuen Thurbo Serviceanlage (SA) beim Bahnhof Weinfelden vorbereitet respektive ertüchtigt. Will heissen: Die volle Funktionalität des Zuges wird mit Qualitätsprüfungen und Ertüchtigungsfahren analysiert. Dabei geht es nicht nur um sicherheitsrelevante Aspekte, sondern mit der Prüfung funktionierender Klima- und WC-Anlagen auch um Kundenkomfort. Der Weg von der Produktionsstätte in die SA muss dem Flirt Evo keine Angst machen: Das Werk und das Inbetriebsetzungszentrum des Fahrzeugherstellers Stadler liegen in Bussnang respektive Erlen und somit nahe bei Weinfelden. Diese Nähe ist einer der wichtigsten Vorteile der neuen SA. Denn in ihr werden nicht nur die Flirt Evo von Thurbo, sondern auch diejenigen der SBB und von RegionAlps (Walliser Eisenbahnverkehrsunternehmen) ertüchtigt. Ebenfalls leisten Mitarbeiter:innen von Stadler in einem Control Room den First Level Support.

Länger und moderner

Die Halle der neuen SA wurde auf 99 Meter verlängert. Denn der Flirt Evo ist standardmässig vierteilig und rund 75 Meter lang, wofür die Gleise der alten Anlage nicht ausgereicht hätten – mit Ausnahme des dreiteiligen Flirt Evo von Thurbo (60 m). Dieser ist schweizweit einzigartig und mit seinem tieferen Gewicht ideal auf den Regionalverkehr in der Ostschweiz zugeschnitten. Thurbo hat sowohl drei- als auch vierteilige Fahrzeuge bestellt (siehe Infobox).

Instandhaltungsspezialist:innen der SBB führen die Arbeiten an den Zügen im Auftrag von Thurbo durch. Sie agieren sowohl in der SA in Weinfelden als auch im Regionalfahrzeug Instandhaltungszentrum Ostschweiz (RICO) in Oberwinterthur, wo primär die leichte Instandhaltung erfolgt. Sie ist mit einem Jahresservice eines Autos vergleichbar und umfasst Vorgänge wie visuelle Kontrollen oder die Überprüfung des Bremsdrucks. Auch Unterhaltsaspekte wie die Reinigung oder WC-Entleerungen werden in Oberwinterthur umgesetzt, wo ein Thurbo Zug etwa alle 20 Tage einen Boxenstopp einlegt.

Demgegenüber steht die schwere Instandhaltung oder auch Revision, für die in Oberwinterthur und Weinfelden Gleise zur Verfügung stehen. Während der Revisionsarbeiten fällt ein Zug mehrere Wochen aus, weshalb sie pro Zug nur etwa alle zwei Jahre präventiv durchgeführt werden. Korrektiv kann das Intervall auch kürzer ausfallen, wenn zum Beispiel ein defektes Drehgestell mit den Rädern zerlegt und ausgetauscht werden muss.

Punkto Nachhaltigkeit ein vorbildlicher Bau

Die SA in Weinfelden überzeugt sowohl ästhetisch als auch energetisch: Die RICO-Mitarbeiter:innen können sich auf eine freundliche und helle Arbeitsatmosphäre freuen, welche der moderne Holzbau im Inneren der Halle schafft. Holzbauten sind per se nachhaltig, da der Energiebedarf gering ist. Auch eine lange Lebensdauer ist sichergestellt, weil das Holz mit einer Metallfassade vor der Witterung geschützt ist. Nicht zuletzt macht ein Hybridbau klimatisch Sinn, die Temperaturen in der Halle sind auch im Sommer angenehm.



In der Turbo Serviceanlage beim Bahnhof Weinfelden kommen die aktuellen GTW-Züge (im Bild) in Revision. Ausserdem werden hier die neuen Flirt-Evo-Züge letzten Tests unterzogen, um einen stabilen Betrieb in der Einführungsphase zu gewährleisten.

Investitionen in die Zukunft

Thurbo investiert rund 18.4 Millionen Franken in die neue SA in Weinfelden. Doch damit nicht genug: Die SBB und Thurbo planen den Bau einer weiteren SA für die Turbo Züge auf dem Gebiet der Gemeinden Rorschach und Rorschacherberg. Die SBB wird rund 75 Millionen Franken investieren, es entstehen mehr als 80 Arbeitsplätze. Der Baustart erfolgt gegen Ende dieses Jahrzehnts. Vorab läuft ein Plangenehmigungsverfahren, während dem das Bundesamt für Verkehr die Unterlagen der SBB prüft. Die Anlage in Rorschach braucht es mittelfristig deshalb, weil die Gleise in Oberwinterthur für die vierteiligen Flirt Evo zu kurz sind und die SA in Weinfelden nicht auf die leichte Instandhaltung ausgelegt ist. Des Weiteren wird es aufgrund des zunehmenden Zugverkehrs auf dem Netz laufend schwieriger, die Anlage in Oberwinterthur zu erreichen. Auch in Rorschach wird RICO im Auftrag von Thurbo die Leistungen erbringen.

Die SBB und Thurbo stellen die Instandhaltung der Turbo Flotte mit diesen beiden Projekten langfristig sicher. Sie ergänzen sich in ihren Funktionalitäten optimal und berücksichtigen die Entwicklung des konstant wachsenden Schienenverkehrs. Da das primäre Einsatzgebiet der Turbo Flotte die Ostschweiz ist, gehören die Serviceanlagen auch dorthin. Deren einfache Erreichbarkeit ist für Thurbo von grosser Bedeutung. Die zentralen Standorte Weinfelden und Rorschach mitten im Betriebsgebiet bringen Produktionsvorteile und ermöglichen so der Regionalbahn, einen günstigen Regionalverkehr anzubieten.



Im Zeitraffer: Die Entstehung der Turbo Service Anlage vom Spatenstich bis zur Aufrichte.

Tag der offenen Tür

Am 1. November 2025 findet in der SA in Weinfelden ein Tag der offenen Tür für die Bevölkerung statt. Es werden spannende Einblicke in die Welt der Instandhaltung sowie unerwartete Zug-Perspektiven von oben und unten gewährt. Weitere Informationen finden Sie zu gegebener Zeit unter: thurbo.ch/tdot.

Das Projekt Flirt Evo

SBB, RegionAlps und Thurbo beschaffen gemeinsam 296 Regionalzüge vom Typ Flirt Evo. 107 davon gehen an Thurbo, wobei eine Kaufoption für weitere 40 Fahrzeuge besteht. Die Flirt Evo werden von Stadler in Bussnang hergestellt. Im Falle von Thurbo sind es also Züge aus der Ostschweiz, für die Ostschweiz. Die ersten neuen Züge kommen im Turbo Land 2026 in den kommerziellen Betrieb. In den Folgejahren wird die aktuelle GTW-Flotte schrittweise ersetzt. Voraussichtlich sind 2035 alle Flirt Evo im Turbo Gebiet im Einsatz.



Klartext des VRP

Wertschöpfung in der Ostschweiz sichern

Die neue Serviceanlage in Weinfelden, welche Thurbo gehört, aber durch die SBB betrieben wird, steht symbolisch für die gute Zusammenarbeit zwischen Mutter und Tochter. Ausserdem sind die Rollmaterialbeschaffung Flirt Evo und der Umbau der alten Werkstätte in eine moderne Serviceanlage bedeutende strategische Weichenstellungen, um unsere Wettbewerbsfähigkeit weiter zu stärken. Es freut mich ungemein, dass wir mit der neuen Serviceanlage Arbeitsplätze sowie Wertschöpfung in der Ostschweiz sichern und langfristig über einen regional gut erreichbaren Standort für die Instandhaltung verfügen. Aufgrund meiner Tätigkeit bei der SBB weiss ich: Für neue Serviceanlagen Landflächen zu finden, ist zunehmend eine Herausforderung. Nicht zuletzt verkörpert die Halle die Synergien, welche mit der gemeinsamen Beschaffung genutzt werden können: Die Flirt Evo aller drei Projektpartner werden in Weinfelden für den Betrieb vorbereitet, da sich die Anlage in unmittelbarer Nähe des Produktionsstandorts Bussnang befindet.



Werner Schurter, Verwaltungsratspräsident Thurbo AG und Leiter SBB Personenverkehr Region Ost.

Schiene, Strasse, Streit: So steht es um unsere Grossbauprojekte

Auch 2025 wird an Ostschweizer Strassen und Schienen fleissig gebaut und noch fleissiger geplant. Der LEADER-Fokus Mobilität zeigt die wichtigsten Projekte in St.Gallen, Appenzell Ausserrhoden, Appenzell Innerrhoden und im Thurgau 2025.

SG Regionale Verbindungsstrasse A15-Gaster – Über 16'000 Fahrzeuge durchqueren täglich das Städtchen Uznach. Das hohe Verkehrsaufkommen überlastet die Strassen – mit Folgen für die ganze Region. Zur Lösung des Problems hat das Tiefbauamt des Kantons St.Gallen die regionale Verbindungsstrasse A15-Gaster geplant, welche die Ortsdurchfahrt entlasten, mehr Lebensqualität im Siedlungsgebiet bieten, die Verkehrssicherheit erhöhen, stabilere ÖV-Verbindungen ermöglichen sowie eine bessere Erreichbarkeit der Autobahn bieten soll. Die sechs Kilometer lange Strasse würde das Siedlungsgebiet von Uznach weiträumig umgehen und mehrere Anschlüsse erhalten, u. a. eine Direktverbindung von der A15 ins Industriegebiet Schmerikon und eine direkte Erschliessung des Entwicklungsgebiets Uznach West. Die Projekt- und Baukosten wurden auf rund 406 Millionen Franken geschätzt, finanziert grösstenteils aus dem kantonalen Strassenfonds. Ende 2024 erlitt das Vorhaben jedoch einen Rückschlag: In einer Volksabstimmung vom 24. November 2024 wurde ein Gemeindebeitrag zu A15-Gaster mit 57 Prozent Nein-Stimmen deutlich abgelehnt. Eine Nachbefragung zeigte, dass vor allem Umweltbedenken und Zweifel an der Zeitgemässheit des Projekts die Ablehnung begünstigten. Damit ist die Zukunft des A15-Gaster vorerst ungewiss; das Genehmigungsprojekt lag zwar 2024 vor, doch nach dem Volks-Nein müssen Kanton und Gemeinden über das weitere Vorgehen entscheiden.

Instandsetzung Stadtautobahn St.Gallen – Die A1 ist die wichtigste Verkehrsachse in der Stadt und Region St.Gallen. Nach über 30 Jahren Betriebszeit saniert das Bundesamt für Strassen ASTRA den Abschnitt zwischen Winkeln und Neu-

dorf inklusive der Anschlüsse Kreuzbleiche und St.Fiden. Die Bauarbeiten umfassen die Instandsetzung der Stadtautobahn, ihrer Anlagen und Bauwerke sowie Anpassungen bei Sicherheit und Umweltschutz. Zusätzliche Fahrspuren werden nicht gebaut; die Leistungsfähigkeit bleibt unverändert. Das Grossprojekt (rund 550 Millionen) läuft planmässig: Seit dem Baustart 2021 konnte bis Mitte 2024 die erste Etappe abgeschlossen werden – etwa die Hälfte der Arbeiten. In der zweiten Etappe stehen primär die Sanierung des Rosenberg- und Schorentunnels an. Im ersten Halbjahr 2025 wurden in den Tunneln bereits Bankette, Randabschlüsse, Entwässerung und Lüftung erneuert. Im Juli/August 2025 folgte die Erneuerung des Fahrbahnbelags im Rosenberg- und Schorentunnel, wofür temporäre Nachsperrungen eingerichtet wurden. Die Verkehrsbehinderungen blieben bisher geringer als befürchtet. Der Projektabschluss ist weiterhin für 2027 vorgesehen; je nach Bauverlauf könnte sich die Fertigstellung bis Anfang 2028 verzögern.

Autobahnanschluss Wil West – Die Stadt Wil und umliegende Gemeinden sind von starkem Durchgangs- und Zielverkehr belastet. Prognosen sehen bis 2035 eine weitere Zunahme des Verkehrs. Das ASTRA plant deshalb einen neuen Autobahnanschluss, der die Verkehrssituation deutlich verbessern und die Entwicklung des Gebiets Wil West ermöglichen soll. Aufgrund begrenzter Platzverhältnisse ist ein Neubau als Grosskreisel über der Autobahn vorgesehen. Dieser verbindet die A1 in beiden Fahrtrichtungen mit dem Entwicklungsareal auf dem Gebiet der Gemeinden Münchwilen TG und Sirnach TG. Damit der Kreisel Platz findet, müssen die Gleise der Frauenfeld-Wil-Bahn verschoben und Hochspannungsleitungen



unter den Boden verlegt werden. Das generelle Projekt wurde am 21. Juni 2023 vom Bundesrat genehmigt. Die weiteren Planungen erfolgen in enger Koordination mit den Kantonen St. Gallen und Thurgau (Agglomerationsprogramm Wil). Ein wichtiger Meilenstein gelang im Juni 2025: Der St. Galler Kantonsrat stellte die Weichen für den Arealverkauf Wil West und genehmigte den kantonalen Beitrag zur Erschliessung. Dieses Signal erleichtert die Realisierung erheblich. Die Kosten für den neuen Anschluss (rund 37 Millionen) trägt der Bund. Die Umsetzung des Autobahnanschlusses erfolgt frühestens ab 2027, parallel zum etappenweisen Ausbau des Entwicklungsgebiets.

Gesamterneuerung Kerenzerbergtunnel (A3) – Der Kerenzerbergtunnel (Nationalstrasse A3, Kanton Glarus, zwischen Anschlüssen Weesen SG und Murg SG) ist aus regionaler Sicht für Pendler- und Freizeitverkehr wichtig und dient überregional als Ausweichroute zwischen Gotthard- und San-Bernardino-Achse. Der rund 5,7 km lange Strassentunnel wurde 1986 eröffnet und seither nicht mehr umfassend saniert. Um den fünfzlängsten Tunnel der Schweiz auf den aktuellen Standard zu bringen, führt das ASTRA eine umfangreiche Gesamterneuerung durch und rüstet die Sicherheitstechnik auf. Hauptmassnahme ist der Neubau eines Sicherheitsstollens als Fluchtweg. Die Arbeiten erfolgen etappenweise: Bis Ende 2025 wird zunächst der parallel zum Tunnel verlaufende Sicherheitsstollen ausgebrochen. Dieser rund 5,5 km lange Stollen mit Querverbindungen alle 300 m erhöht die Tunnel-Sicherheit markant. Gemäss ASTRA soll die Gesamterneuerung bis Ende 2028 abgeschlossen sein. Die Kosten liegen im hohen dreistelligen Millionenbereich. Ein Informationspavillon

bei der Baustelle vermittelt Interessierten Einblicke in dieses Grossprojekt.

Engpassbeseitigung St. Gallen – Eine Mehrheit der Schweizer Stimmbevölkerung sagte am 24. November 2024 zwar Nein zum Ausbau der Nationalstrassen; im Kanton St. Gallen nahm aber eine Mehrheit von 54,25 Prozent der Stimmbevölkerung die Vorlage an. Die Stadt St. Gallen ist von dieser Entscheidung in besonderer Weise betroffen: Hier müssen ab 2035 die beiden Rosenberg-tunnels der Stadtautobahn A1 gesamt saniert werden. Während mindestens fünf Jahren wird jeweils eine Tunnelröhre für die Sanierungsarbeiten gesperrt. Dies wird für die Verkehrsführung durch die Stadt eine grosse Herausforderung werden. Ferner hätte das Projekt 3. Röhre Rosenberg-tunnel mit dem Zubringer Güterbahnhof die Quartiere der Stadt St. Gallen langfristig vom Durchgangsverkehr entlastet und die Erreichbarkeit der Region sichergestellt. Mit dem Nein ist das Projekt aktuell nicht umsetzungsfähig; Volksvertreter der bürgerlichen Parteien und der Wirtschaftsverbände aller Ostschweizer Kantone haben sich vor diesem Hintergrund aber zusammengeschlossen und fordern mittels Ständesbegehrens die rasche Realisierung des zentralen Verkehrsprojekts: Die 3. Röhre Rosenberg-tunnel in St. Gallen soll bereits im nächsten Ausbauschnitt wieder aufgenommen werden.

Autobahnanschluss Plus Goldach/Rorschach – Die Stimmberechtigten der Stadt Rorschach und der Gemeinde Goldach gaben schon 2019 mit der Zustimmung zur Kostenbeteiligung an der «Kantonsstrasse zum See» grünes Licht zur Weiterbearbeitung des Gesamtprojekts «Autobahnanschluss Plus». Dieses umfasst den neuen A1-Anschluss Witen ob Goldach und





die Kantonsstrasse zum See (grösstenteils im Tunnel) hinter nach Rorschach. Nach der Zustimmung des Bundesrats zum Autobahnanschluss Witen 2023 konnte das kantonale Strassenprojekt ausgearbeitet werden. Im Juni 2025 folgte der entscheidende Schritt auf kantonaler Ebene: Der St.Galler Kantonsrat genehmigte den Baukredit für die Kantonsstrasse zum See mit 71,7 Prozent Ja-Stimmen und entsprechend die Kostenbeteiligung des Kantons am Anschluss Witen. Damit ist die politische Hürde überwunden, und das Generationenprojekt Autobahnanschluss Plus ist auf Kurs. Geplant ist, das Bundesprojekt A1-Anschluss Witen und das Kantonsprojekt Kantonsstrasse zum See im Jahr 2026 koordiniert zur öffentlichen Auflage zu bringen. Die Gesamtkosten für Anschluss und Kantonsstrasse werden für den Kanton auf rund 267 Millionen Franken veranschlagt. Läuft alles nach Plan, könnte 2027 mit ersten bauvorbereitenden Massnahmen begonnen werden.

A13 Haag-Oberriet - Der A13-Abschnitt Haag-Oberriet wurde 1967 als zweispurige Autostrasse eröffnet und bis 1991 etappenweise auf vier Spuren (Autobahn) ausgebaut. Seither gab es keine grossen Erhaltungsarbeiten, viele Bauwerke sind über 40 Jahre in Betrieb. Aufgrund des Alters wird der Abschnitt nun umfassend saniert, um einen sicheren Betrieb für weitere 15 Jahre zu gewährleisten. Ursprünglich waren die Hauptarbeiten für 2025-2027 vorgesehen mit Abschluss 2028. Die Planung wurde jedoch angepasst: Vorbereitungsarbeiten laufen ab 2026, und die Hauptbauphase findet neu voraussichtlich von 2027 bis 2029 statt. Damit ist die Fertigstellung um etwa zwei Jahre nach hinten verschoben. Die Kosten werden weiterhin auf rund 153 Millionen Franken geschätzt. Hauptarbeiten wie Belagswechsel erfolgen möglichst unter Verkehr, mit temporären Spurabbauten und Umleitungen über parallele Routen. Gemäss ASTRA sind während der Bauzeit keine grösseren Verkehrseinschränkungen für das Rheintal zu erwarten.

Erweiterung Gleisanlage Gossau SG - Der Güterverkehrsknoten Gossau stösst zunehmend an Kapazitätsgrenzen. Um den Güterumschlag in der Ostschweiz zu verbessern, erweitern die SBB (im Rahmen des Ausbaus 2025) die Gleisanlagen im Bahnhof Gossau. Zusätzlich ist ein neues Erhaltungszentrum (Service-Stützpunkt der SBB) geplant. Die Bauarbeiten für die Gleiserweiterung begannen Mitte Januar 2024: Im Süden des Bahnhofs entstehen zwei neue 750-m-Gütergleise samt Weichen Richtung Industriezone, im Norden wird ein neues Ausziehgleis gebaut und bestehende Gleise und Weichen werden abschnittsweise erneuert. Auch die Rainhaldenbrücke wird von Mai bis Dezember 2024 abgebrochen und neu gebaut. Die erweiterte Gleisanlage soll Ende 2026 in Betrieb gehen. Das vorgesehene Erhaltungszentrum wurde dagegen verschoben: Wegen teuerungsbedingter Mehrkosten kann es im Bundesbudget 2025-2028 nicht finanziert werden, daher soll der Bau erst ab 2029 erfolgen. Die Kosten für die Gleiserweiterung (inkl. Anpassungen für die Appenzeller Bahnen) betragen ca. 70 Millionen Franken und werden über die Leistungsvereinbarungen Bund-SBB bzw. Bund-AB finanziert. Trotz Verschiebung des Depots sorgt der Gleisausbau bis 2026 für eine dringend nötige Entlastung im Güterverkehr.

AR/AI Bahnhofareal Herisau - Am 31. Mai 2024 erfolgte beim Bahnhof Herisau der symbolische Spatenstich für das Gemeindeprojekt «Bahnhofplatz mit Bushof». Das Bahnhofareal in Herisau ist das bedeutendste Entwicklungsgebiet Appenzell Ausserrhodens. Seit rund zehn Jahren plante die Gemeinde die ganzheitliche Neugestaltung. Verkehrlich kreuzen am Bahnhof Herisau vier Kantonsstrassen auf zwei Ebenen mit zwei direkt benachbarten Knoten. Beide Kreuzungen genügen den Verkehrsanforderungen nicht mehr und sind baulich sanierungsbedürftig. Der Kanton hat daher ein Projekt



für eine Neukonzeption erarbeitet, das beide Knoten zu einem einzigen, niveaugleichen Kreisel vereint und damit Platz für einen grosszügigen ÖV-Bahnhofplatz schafft. Die Umsetzung ist im Gang: Seit Frühjahr 2024 laufen Abbrucharbeiten und Leitungsumlegungen im Bahnhofareal; 2025 werden neue Strassen und der Busbahnhof gebaut. Parallel entwickelt die Gemeinde zusammen mit Investoren die frei werdenden Flächen rund um den Bahnhof für Dienstleistungs- und Wohnnutzungen. Im Juli 2025 übertrug der Kanton die bisherige Güterstrasse (Kantonsstrasse quer durchs Areal) ins Eigentum der Gemeinde – ein Schritt, der Herisau mehr Handlungsspielraum bei der Arealüberbauung gibt. Die Gesamtfertigstellung des Grossprojekts (Verkehr und Überbauung) ist bis 2029 geplant. Das Bahnhofareal wird dann ein modernes Eingangstor für Herisau mit verbessertem Verkehrsfluss, attraktivem ÖV-Knoten und neuer städtebaulicher Qualität bieten.

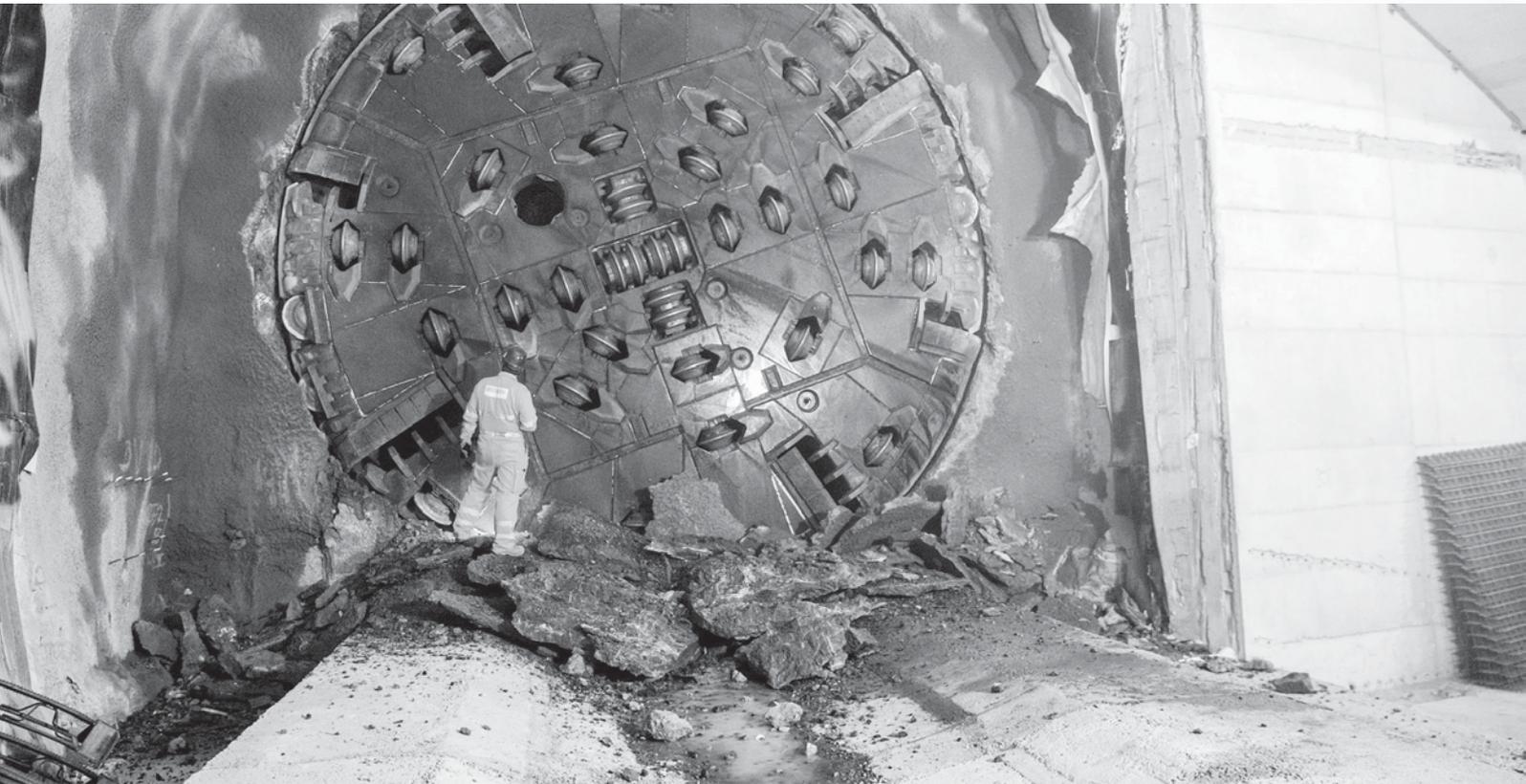
Ortsdurchfahrt Teufen – Die Kantonsstrasse durch Teufen sollte erneuert und zugleich die Appenzeller Bahn im Ortskern neu geführt werden. Vorgesehen war, die Bahnlinie statt wie bisher seitlich einspurig künftig zweigleisig in der Strassenmitte (tram-ähnlich) durch den Dorfkern zu führen – eine Lösung, die betrieblich und sicherheitstechnisch Vorteile bringt. Ein entsprechendes Doppelspur-Projekt der Appenzeller Bahnen wurde in engem Schulterschluss mit Kanton und Gemeinde ausgearbeitet und lag 2022 vor. Dann aber intervenierten die Stimmberechtigten von Teufen: Im Mai 2022 nahmen sie eine Volksinitiative für einen Bahntunnel an. Der Gemeinderat wurde verpflichtet, ein Tunnelprojekt (Bahnhof – Lustmühle) in gleicher Detailtiefe auszuarbeiten wie die Doppelspurvariante. Im September 2022 bewilligte die Bürgerschaft den Planungskredit dafür. Seither laufen die Planungsarbeiten für den Kurztunnel, die voraussichtlich vier Jahre dauern. Erst danach kann über das weitere Vorgehen entschieden werden; bis dahin ruht das Strassen-/Doppelspur-Projekt. Der

Kanton AR hat die Sanierung Teufen vorerst zurückgestellt: Im Strassenbauprogramm 2023–2026 wurde die «Ortsdurchfahrt Teufen» gegenüber der Vernehmlassung gestrichen. Damit entfällt eine ursprünglich geplante Investition von rund 16 Millionen Franken (für 2025–2028) vorläufig. Stattdessen konzentriert man sich auf Machbarkeitsprüfungen des Tunnelvorschlags. Ob letztlich der Tunnel realisiert oder doch die oberirdische Doppelspur-Lösung umgesetzt wird, bleibt offen.

Zubringer Appenzellerland – Nach intensivem Lobbying der Ostschweizer Kantone nahm der Bundesrat den Zubringer Appenzellerland 2023 doch noch ins Strategische Entwicklungsprogramm Nationalstrassen 2024–2027 (STEP) auf. Allerdings ohne konkreten Zeitplan oder Budget. Das bedeutet, das Projekt ist anerkannt, aber eine Realisierung vor 2035 scheint kaum realistisch. Als nächster Schritt wird das ASTRA eine Korridorstudie für die Strecke St.Gallen–Herisau–Appenzell durchführen. Diese Studie soll die bestehenden Unterlagen aktualisieren, offene Fragen klären und mögliche Lösungsvarianten (Umfahrungen Herisau, Anschlussvarianten etc.) aufzeigen. 2024 wurde hierzu die Zusammenarbeit mit den Kantonen und Gemeinden organisiert. Vertreter aus AR, AI und SG beteiligen sich aktiv in der Projektgruppe und sind zuversichtlich, dass im nächsten STEP-Planungszyklus konkretere Massnahmen beschlossen werden. Wann und ob der Autobahnzubringer tatsächlich gebaut wird, bleibt aber weiterhin offen.

TG Korridorstudie N23/Bodensee-Thurthalstrasse (BTS) – Die Korridorstudie N23 wurde 2023/24 in enger Zusammenarbeit von ASTRA, Kanton Thurgau, Region und Gemeinden durchgeführt. In drei öffentlichen Foren brachten lokale Interessengruppen ihre Anliegen ein. Im Mai 2025 legte das ASTRA den Synthesebericht vor. Dieser enthält eine Bewertung verschiedener Varianten – vom opti-





mierten Ausbau des bestehenden Strassennetzes bis zu Neubautrassen – sowie eine Empfehlung für das weitere Vorgehen. Der Bericht wird nun von Bund und Kanton ausgewertet. Wahrscheinlich ist, dass die ursprünglich vom Kanton geplante BTS-Etappe (Arbon–Amriswil) nicht 1:1 umgesetzt wird, sondern in angepasster Form. Thurgau und Bund wollen bis 2026 gemeinsam definieren, welche Lösung die beste Entlastung für die Region bringt. Für Kreuzlingen und Umgebung sollen – falls die BTS verzögert kommt – alternative Entlastungsmassnahmen geprüft werden, damit die stark belastete Seestrasse (H13) und die Ortsdurchfahrten zeitnah vom Durchgangsverkehr entlastet werden können.

Verkehrsverbesserung Frauenfeld Ost – Der Osten von Frauenfeld ist seit Jahren stark vom Verkehr belastet. Wichtigste Achse ist die Zürcherstrasse Ost – mit rund 18'000 Fahrzeugen täglich eine der meistbefahrenen Kantonsstrassen im Thurgau. Überlastete Knoten führen zu Staus in Spitzenzeiten; die Rückstaus reichen oft vom Autobahnanschluss Frauenfeld Ost (A7) bis ins Stadtzentrum. Zudem ist die Infrastruktur der Zürcherstrasse (Belag, Werkleitungen) am Ende ihres Lebenszyklus und muss erneuert werden. Um die Verkehrssituation ganzheitlich zu verbessern, starten 2025 umfassende Bauarbeiten: Der Kanton Thurgau saniert und gestaltet die Zürcherstrasse Ost neu, ergänzt durch Massnahmen der Stadt und des Bundes im sogenannten «Verkehrskonzept Ost». Dieses 65-Millionen-Projekt (Finanzierung durch Bund, Kanton, Stadt und Agglomerationsprogramm) umfasst den gesamten Korridor vom Autobahnzubringer bis ins Zentrum. Geplant ist, die Bauarbeiten bis 2028 abzuschliessen. Der Frauenfelder Gemeinderat hat im Juni 2025 alle nötigen städtischen Kreditanteile bewilligt, sodass das Mammut-Projekt wie vorgesehen starten kann.





GESTALTE MIT UNS DIE ZUKUNFT!

Lust auf Grossprojekte, die Generationen prägen und Arbeits- und Produktionsräume nachhaltig gestalten? Wir suchen **Bauleiter:innen**, **Projektmanager:innen** und **Zeichner:innen**, die Verantwortung übernehmen und mit Leidenschaft bauen. **Jetzt bewerben: jobs.wpag.ch**

W+P Weber und Partner AG + Titlisstrasse 9, 9500 Wil + info@wpag.ch + www.wpag.ch



WEBERPARTNER
LOGISTIK + BAU



Mitglieder profitieren!



Unsere Angebote in der TCS Sektion St. Gallen Appenzell. I. Rh.

Amtliche Prüfungen

Personenwagen
Lieferwagen & Wohnmobile bis 3.5t
Motorräder
Technische Änderungen
Abnahme von Veteranenfahrzeugen
Nachkontrollen der amtlichen Prüfungen

Weitere Dienstleistungen:

Autoverkauf
Autoversicherung
Occasionstest
Eurotaxauskunft
Schadstoffplakette für DE & FR
Tempo 100 Zulassung für Anhänger in DE

TCS Sektion St. Gallen - Appenzell I. Rh.
Zürcher Strasse 475
9015 St. Gallen
071 313 75 00
sektionsg@tcs.ch

TCS immer an meiner Seite
tcs-sgai.ch

Der E-Mob-Spezialist Volker Albers ist ein hochqualifizierter Experte für E-Antriebe. Auf Wunsch bietet er auch Schulungen an.



Der «Pannenblitz» bewährt sich

Seit Dezember 2024 ist er nun schon unterwegs, der Pannenblitz der «Thomann Nutzfahrzeuge». Die marktweit erste mobile Hilfe für E-LKWs und E-Transporter kommt bei den Kunden ausgesprochen gut an.

Hinter dem Steuer des Service-Spezialfahrzeuges sitzt Volker Albers, ein hochqualifizierter Experte in Sachen E-Mobilität. Er ist bei schwierigen Pannenfällen ab Frauenfeld unterwegs, sei es direkt zu den Kunden oder zu den anderen sieben Thomann-Betrieben, um die dortigen E-Fachleute zu unterstützen. Ob technische Störungen, Ladeprobleme oder Software-Updates – Volker Albers und sein Pannenblitz ermöglichen im Bedarfsfall mobile, schnelle und kompetente Lösungen.

E-Service als Puzzle im Gesamtpaket

Für die Herausforderungen mit E-Fahrzeugen sind selbstverständlich alle Betriebe der Thomann-Gruppe qualifizierte Problemlöser. Wenn es speziell knifflig und dringend wird, kommt der Pannenblitz mit ins Spiel. «Mit unserer E-Serviceoffensive sind wir der Pionier auf dem Markt», sagt Thomann-Gruppenleiter Andrea Niggli. Er erinnert zudem daran, dass Thomann im Winter 2022/23 als erste mit rein elektrisch betriebenen Nutzfahrzeugen die «eNordkapp-Challenge» erfolgreich gemeistert hat.

«Unser Ziel ist es, E-Mobilität für unsere Kunden noch einfacher und sorgenfreier zu machen», erklärt Andrea Niggli. Der inzwischen bewährte E-Service fügt sich nahtlos ein ins Thomann-Gesamtpaket für E-Mobilität, welche von der Transportlösung über die Beschaffung, Finanzierung, Ladeinfrastruktur sowie Wartung & Reparatur alle Aspekte beinhaltet.



Mit dem «Pannenblitz» ist schnelle Unterstützung bei Problemen mit E-LKWs und E-Transportern gewährleistet.



Thomann Nutzfahrzeuge AG
Schmerikon / Frauenfeld / Arbon / Chur

Rottal Auto AG **Gebr. Knecht AG**
Ruswil Bassersdorf / Aarau

www.thomann.swiss

Vincent Vida:

Echtes Upcycling.



Proteine statt Promille

Mit dem «Swiss Sustainability Impact Award» und dem «Startfeld Diamant» hat UpGrain 2025 gleich zwei bedeutende Auszeichnungen erhalten. CEO Vincent Vida spricht im LEADER über die Entwicklung des Appenzeller Unternehmens, die Zusammenarbeit mit der Brauerei Locher und der Schweizer Armee – und verrät, warum Biertreber künftig wertvoller sein könnte als Bier.

Vincent Vida, was bedeuten die beiden Auszeichnungen für Sie und Ihr Unternehmen?

Nachhaltigkeit ist für uns nicht nur ein Geschäftsmodell, sondern der Grund, warum es UpGrain überhaupt gibt. Deshalb sind diese beiden Auszeichnungen eine grosse Ehre. Sie zeigen, dass man auch als Start-up mit innovativer Technologie einen echten Beitrag leisten kann. Der Sustainability Award würdigt unsere ökologischen und sozialen Aspekte, der Diamant unterstreicht die wirtschaftliche Tragfähigkeit unseres Ansatzes.

«Unsere Rohstoffe können Mehl in vielen Rezepturen ersetzen.»

Was macht Ihre Technologie zur Veredelung von Biertreber so besonders?

Wir haben von Anfang an einen vollständig nachhaltigen Weg gewählt. Unsere Technologie funktioniert rein mechanisch – ohne Enzyme, ohne Chemikalien. Sie ist energieeffizient und erzeugt ein qualitativ hochwertiges Produkt für die Lebensmittelindustrie. Nachdem fast alle Kohlenhydrate in die Würze übergegangen sind, besteht der zurückbleibende Biertreber hauptsächlich aus Proteinen, Ballaststoffen, Vitaminen und Mineralstoffen. Wir trennen durch Trockenfraktionierung die Proteine von den Ballaststoffen und schaffen so Zutaten mit Mehrwert. Das ist echtes Upcycling!

Wie hat sich UpGrain seit dem Gewinn des START Summit 2021 entwickelt?

Damals war UpGrain eine frische Idee, die wir zum ersten Mal öffentlich präsentiert haben. Inzwischen beschäftigen wir gegen 20 Mitarbeiter, beliefern internationale Kunden mit Rohstoffen aus Europas grösster Upcycling-Anlage und planen weitere Produktionsstandorte. Unsere Technologie funktioniert und unsere Produkte kommen im Markt an. Heute versorgen wir täglich mehrere hunderttausend Menschen mit gesunden, nachhaltigen Zutaten.

Wie kam es zur Zusammenarbeit mit der Brauerei Locher?

Der Erstkontakt entstand bereits während meines Masterstudiums an der HSG – da habe ich Aurèle Meyer kennengelernt. Als unsere Idee später konkreter wurde, habe ich ihn angeru-

fen. Er organisierte ein Treffen mit Karl Locher, bei dem wir unser Konzept vorstellten. Es passte perfekt zur Strategie der Brauerei. Heute arbeiten wir täglich eng zusammen. Unser gemeinsames Ziel: Kreislaufwirtschaft und Nachhaltigkeit konsequent weiterentwickeln.

Sie sagen, Bier könnte eines Tages nur noch ein Nebenprodukt sein. Was meinen Sie damit?

Alkohol und Zucker verlieren in einer gesundheitsbewussten Gesellschaft zunehmend an Bedeutung. Gleichzeitig steigt der Marktwert von Proteinen und Ballaststoffen. Es liegt also nahe, das volle Potenzial des Gerstenmalzes auszuschöpfen. Wenn Brauereien aus derselben Menge Rohstoff sowohl Bier als auch hochwertige Lebensmittel produzieren können, wird Biertreber wirtschaftlich besonders interessant.

Wie herausfordernd war der Aufbau der Produktionsanlage in Appenzell?

Der Start war alles andere als einfach. Es gab viele Stolpersteine, aber wir haben enorm viel gelernt. Heute läuft die Anlage stabil, vollautomatisiert und synchron mit dem 24-Stunden-Rhythmus der Brauerei. Das war nur möglich durch die enge Zusammenarbeit mit der Brauerei Locher, ihre Infrastruktur, ihre Erfahrung mit Lebensmitteln und unser eigenes Team, das vollständig nach Appenzell umgezogen ist. Diese Nähe hat uns ermöglicht, schnell zu reagieren und Prozesse kontinuierlich zu optimieren.

«Wir versorgen täglich Hunderttausende Menschen mit gesunden, nachhaltigen Zutaten.»

Wo sehen Sie das grösste Wachstumspotenzial?

In der Standardisierung unserer Technologie. Sobald die Anlagenteile standardisiert sind, können wir sie bei anderen Brauereien einsetzen. Die Erfahrungen aus Appenzell sind dafür essenziell.

Welche Märkte sind derzeit besonders interessant für Sie?

Die USA und die Benelux-Staaten. In den USA ist Upcycling bereits ein Thema, dort wächst die Nachfrage kontinuierlich. Die Beneluxstaaten ziehen schnell nach. Und auch in der

Geopolitik – Auswirkungen auf den Binnenmarkt

13. November 2025

Thurgauerhof Weinfelden
ab 12.00 Uhr



Marc Wallert

Ex-Geisel & Resilienz-Experte

Magdalena

Martullo-Blocher

Unternehmerin EMS-CHEMIE,
Nationalrätin SVP GR

Simon Michel

CEO Ypsomed AG,
Nationalrat FDP SO

Hauptsponsorin



Thurgauer
Kantonalbank

Patronat

///ARBEITGEBER
MITTELTHURGAU

Medienpartner

LEADER

OSTSCHWEIZ DRUCK

**Druck ist
unsere Passion**

ostschweizdruck.ch



DACH-Region spüren wir steigendes Interesse. Zusätzlichen Rückenwind erhalten wir durch Regulierungen wie die EU-Vorgaben zu Scope 1, 2 und 3. Sie zwingen grosse Unternehmen zu nachhaltigen Wertschöpfungsketten; das kommt uns natürlich entgegen.

Wo sehen Sie derzeit Hürden?

In den USA gibt es aktuell politischen Gegenwind; Klimaziele haben dort nicht oberste Priorität. Unsere Antwort darauf ist ein Rohstoff, der nicht nur nachhaltig ist, sondern auch preislich überzeugt, etwa als Proteinquelle oder Mehlersatz. Damit lassen sich Grundnahrungsmittel langfristig günstiger machen. Unser Anspruch ist es, gesunde Lebensmittel erschwinglich zu machen und gleichzeitig einen messbaren Beitrag für die Umwelt zu leisten.

«Scope 1, 2 und 3 zwingen grosse Unternehmen zu nachhaltigen Wertschöpfungsketten.»

Auch die Schweizer Armee setzt auf Ihre Produkte.

Was bedeutet das für Sie?

Das zeigt, dass unsere Produkte nicht nur im zivilen Alltag bestehen, sondern auch unter besonderen Anforderungen überzeugen. Unser Protein wird als Fleischalternative genutzt, etwa in Form von Hackfleisch. Es enthält viel Eiweiss, sättigt gut und liefert Ballaststoffe, Vitamine und Mineralien. Damit unterstützt es Verdauung, Muskelaufbau und eine ausgewogene Ernährung. Ausserdem leisten wir mit unserer Verarbeitungskapazität von 25'000 Tonnen einen Beitrag zur Ernährungssicherheit – ein nicht zu unterschätzender Aspekt in Krisenzeiten.

Wie gross ist die Umweltwirkung Ihrer Produkte konkret?

Unsere Produkte verursachen rund 70 Prozent weniger CO₂ als klassisches Mehl – und sogar weniger als viele Proteinpulver. Wenn man den Wasserverbrauch und den Flächenbedarf einrechnet, sind wir über 90 Prozent nachhaltiger als vergleichbare Produkte. Zwei unabhängige Lebenszyklusanalysen bestätigen diese Zahlen. Wir verwerten die Gerste vollständig und führen alle Bestandteile in ihrer höchsten Wertschöpfung zurück in die Lebensmittelindustrie.

Wie schwierig ist es, ein nachhaltiges B2B-Produkt im Markt zu etablieren?

Es ist sehr herausfordernd. Nachhaltigkeit öffnet Türen, aber der Markteintritt benötigt Zeit, Beharrlichkeit und starke Partner. Unser Team bringt viel Know-how aus der Lebensmittelindustrie mit; wir helfen unseren Kunden aktiv, zum Beispiel bei der Rezeptanpassung. In den nächsten zwölf Monaten erwarten wir mehrere Produkt-Launches, auch in der Schweiz. Unsere Strategie ist klar: Ökologie, Gesundheit und Wirtschaftlichkeit müssen zusammenspielen. Wer überzeugen will, muss in allen Bereichen stark sein – nicht nur in einem.

Wo steht UpGrain in fünf Jahren?

Auf zwei Ebenen. Erstens als Technologieanbieter für Brauereien, die bis 2030 CO₂-neutral wirtschaften wollen. Zweitens werden unsere Produkte in immer mehr Endprodukten zu finden sein. Viele Händler setzen heute schon auf Zutaten mit positivem CO₂-Fussabdruck. Unsere Rohstoffe können Mehl in vielen Rezepturen ersetzen – oft ohne dass der Konsument es merkt, aber mit spürbarer Wirkung. Ob daraus eine eigene Konsumentenmarke wird, hängt letztlich davon ab, welchen Stellenwert Nachhaltigkeit beim Einkauf einnimmt.

Text: Patrick Stämpfli

Bilder: Marlies Beeler-Thurnheer

A VIEW,
NOT A
WINDOW



Angelo Razzino:

Richtige Rahmenbedingungen.

Rahmenlose Perspektiven für die Zukunft

Seit dem 1. Juli 2025 steht Angelo Razzino an der Spitze von Sky-Frame – jenem international erfolgreichen Thurgauer Unternehmen, das mit rahmenlosen Schiebefenstern Architekturgeschichte schreibt. Der langjährige Verkaufschef folgt auf Beat Guhl, der das Unternehmen im letzten Vierteljahrhundert von einem Metallbaubetrieb zum internationalen Marktführer für rahmenlose Fensterlösungen entwickelt hat. Razzino spricht über Chancen, Wandel und Verantwortung und darüber, wie er Innovation und Kontinuität unter einen Hut bringen will.

Angelo Razzino, Sie übernehmen die Leitung von Sky-Frame nach über 23 Jahren unter Beat Guhl. Wie haben Sie sich auf die neue Rolle vorbereitet?

Rückblickend würde ich sagen, dass ich seit meinem ersten Tag bei Sky-Frame – dem 1. Februar 2016 – Schritt für Schritt auf diese Rolle vorbereitet wurde. Was ich an Beat Guhl stets sehr geschätzt habe, ist sein Vertrauen und der Mut, Mitarbeiter in neue Aufgaben hineinwachsen zu lassen. Ich startete als Key-Account-Manager für den deutschen Markt und übernahm schrittweise neue Rollen, neue Aufgaben und damit auch neue Herausforderungen. Neben dem operativen Lernen habe ich mich auch auf dem zweiten Bildungsweg weiterentwickelt und an der HSG das «Intensivstudium KMU» absolviert. In den vergangenen drei Jahren als CSO, in denen ich stark mit der Weiterentwicklung unseres USA-Geschäfts beschäftigt war, sind viele dieser Elemente zusammengefloßen.

«Inzwischen haben auch andere Anbieter in einigen Märkten unsere Ideen und Produkte für sich entdeckt.»

Sky-Frame betont, dass die interne Nachfolge für Kontinuität stehe. Wo sehen Sie dennoch Potenzial, strategisch neue Wege zu beschreiten?

Wir übernehmen ein gesundes Unternehmen, und es besteht keinerlei Anlass, nun alles auf den Kopf zu stellen. Unsere Aufgabe sehe ich vielmehr darin, auf dem soliden Fundament weiter aufzubauen und Sky-Frame gezielt auf die nächste Wachstumsphase vorzubereiten. Aktuell liegt unser Fokus stark auf Dubai, aber auch einzelne Märkte in Asien rücken ins Blickfeld. Und natürlich bleibt Nordamerika ein spannender Markt – jedoch stark abhängig von den mittelfristigen politischen Entwicklungen. Auch unsere etablierten Märkte und unseren Heimmarkt Schweiz wollen wir weiterhin mit den besten Lösungen bedienen. Gleichzeitig sehen wir noch Potenzial

innerhalb der bestehenden Strukturen: Neben unseren vier internationalen Tochtergesellschaften arbeiten wir mit rund 65 Vertriebspartnern weltweit zusammen – ihnen künftig zusätzliche, passende Produkte anzubieten, eröffnet attraktive Wachstumschancen im bestehenden Netzwerk.

Und wie lauten Ihre Wachstumsziele für die kommenden Jahre?

Unsere Grundhaltung ist klar: Wachstum ist für uns kein Selbstzweck. Wir streben nicht nach Grösse um jeden Preis, sondern nach Substanz. Entscheidend ist, dass wir gezielt und mit klarem Fokus neue Märkte erschliessen und bestehende weiterentwickeln. Im Zentrum stehen dabei eine gesunde Unternehmensstruktur, ein profitables operatives Geschäft und die Sicherung langfristiger Arbeitsplätze.

Sky-Frame entwickelt ständig neue Produkte wie «Plain» oder intelligente Steuerungen. Welche Themen stehen besonders weit oben auf Ihrer Innovationsagenda?

In vielen Regionen heisst es «bigger is better»: Grössere, breitere Schiebefensterlösungen sind gefragt. Derzeit arbeiten wir an einem Konzept, das den Einbau von rahmenlosen Elementen mit bis zu acht Metern Höhe ermöglichen soll – technisch wie gestalterisch eine Herausforderung! Ein weiterer spannender Trend ist der Einsatz von schaltbarem Glas im Privatbereich – also Glas, das auf Knopfdruck Privatsphäre schafft oder den Sonnenschutz ersetzt.

In Ihrer bisherigen Rolle haben Sie stark mit Kunden gearbeitet. Wie planen Sie, dieses kundennahe Verständnis auf CEO-Ebene zu verankern?

Kundennähe kann nicht verordnet werden – sie entsteht dann, wenn sie im Alltag von allen im Unternehmen gelebt wird. Als CEO verstehe ich mich als Teil eines grossen, gut eingespielten Ganzen. Es ist dieses Zusammenspiel vieler kluger Köpfe und engagierter Persönlichkeiten, das Sky-Frame stark macht, und am Ende auch dafür sorgt, dass wir unsere Kundschaft begeistern können.

Sky-Frame gilt als Pionier in der systematischen Entwicklung und Produktion rahmenloser Schiebefenstersysteme. Gibt es keine Konkurrenz?



Über weite Strecken der vergangenen zwei Jahrzehnte lag unser Fokus darauf, zuverlässig und in höchster Qualität die stetig wachsende Nachfrage zu bedienen. Unser Denken war stark «inside-out» geprägt – vom Produkt und unseren Prozessen hin zum Markt. Inzwischen haben auch andere Anbieter in einigen Märkten unsere Ideen und Produkte für sich entdeckt. Umso mehr gilt es nun, den Blick zu weiten und verstärkt einen «Outside-in»-Ansatz zu verfolgen – also von den Bedürfnissen der Kunden zurück zur Lösung zu denken. Ich bin fest davon überzeugt: Wenn wir unsere Kundschaft dabei unterstützen, ihre Ziele durch unsere Produkte und Dienstleistungen zu erreichen, dann wird auch unser eigener Erfolg weiter wachsen.

«Wachstum ist für uns kein Selbstzweck.»

Der neue Vorstand – Reto Honegger (CFO), Andrea Zürcher (CMO), Maurin Müller (COO) und Sie als CEO – ist insgesamt am Unternehmen beteiligt. Welche Bedeutung hat das für Ihre Unternehmensstrategie?

Eine grosse Stärke von Sky-Frame war stets, dass das Unternehmen von einem Unternehmer geführt wurde – mit Beat Guhl als Alleineigentümer, der das volle Risiko getragen und mit Weitsicht agiert hat.

Dass wir uns als Geschäftsleitung jetzt selbst am Unternehmen beteiligen, ist Ausdruck unseres tiefen Vertrauens in das Potenzial von Sky-Frame. Wir wollen nicht bloss angestellte

Manager sein, sondern aktiv unternehmerisches Risiko mittragen – mit echtem «Skin in the Game». Beat Guhl bleibt Haupt-eigentümer; unsere Beteiligung sorgt dafür, dass unsere Interessen eng aufeinander abgestimmt sind. So kann dieser Übergang mit hoher Kontinuität und ohne Zielkonflikte gestaltet werden.

Sky-Frame-Produkte ermöglichen barrierefreie Übergänge und elegante Architektur, aber was bedeutet Nachhaltigkeit für Ihre Produktion, Lieferketten und Corporate Responsibility?

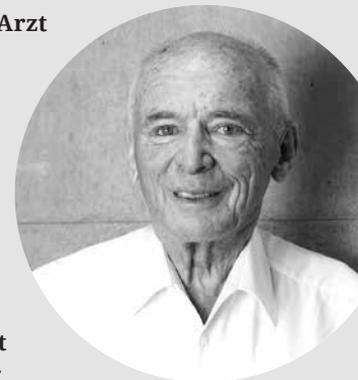
Wir setzen uns seit über zehn Jahren aktiv mit dem Thema Nachhaltigkeit in unseren Prozessen auseinander: Wir nutzen Solarstrom, klimatisieren mit Grundwasser, fahren elektrisch, wo sinnvoll. Unsere Prozesse sind auf ständige Verbesserung ausgerichtet – weniger Verschnitt, weniger Ausschuss, mehr Effizienz. Ein Grossteil unserer Lieferanten stammt aus der Schweiz und dem nahen Ausland, das macht uns resilient – nicht nur in Krisen. Der nächste Schritt sind die Materialien selbst: Wir überprüfen laufend, wie sich noch mehr Rohstoffe und Halbfabrikate durch nachhaltigere Alternativen ersetzen lassen.

Sky-Frame wurde als «Great Place to Work» ausgezeichnet. Welche Massnahmen wollen Sie als CEO etablieren, um weiterhin Talente zu halten und zu fördern?

Die Zeit in den USA hat mir eindrücklich vor Augen geführt, wie wertvoll unser duales Bildungssystem in der Schweiz ist. Im Rahmen der letzten «Great Place to Work»-Kampagne haben wir wertvolles Feedback erhalten – viel Anerkennung, aber auch klare Hinweise, wo wir besser werden können. Genau dort sehe ich unsere Verantwortung als Führungsteam:

Vom Risiko der Freiheit

Der französische Humanist, Arzt und Schriftsteller François Rabelais hat 1537 im Roman «Gargantua» eine Idealvorstellung von freiheitlicher Erziehung beschrieben. Seine utopische Kloster-Schule trägt auf Altfranzösisch die Inschrift «Fais ce que voudras», «mach, was du willst». Das ist ein radikales Bekenntnis zur Freiheit – ohne jede Zusätze und Adjektive.



Schon Rabelais wusste um die Provokation, die in dieser Maxime steckt. Wer sie nämlich als Erzieher vorbehaltlos anwendet, wird bald einmal bemerken, dass er ohne den Zusatz «Mach, was du willst, aber du musst die Folgen tragen» nicht auskommt. Und der besorgte Erzieher wird noch einiges an Zeit und Energie investieren, um auf mögliche Folgen aufmerksam zu machen und allenfalls davor zu warnen.

Der Entscheid muss aber stets selbst getroffen werden, wenn er persönliche Verantwortung zur Folge haben soll. Keine Freiheit ohne Verantwortung und keine Verantwortung ohne Freiheit. Inwiefern Ermahnungen und Warnungen tatsächlich beachtet werden, bleibt offen. Das gehört zum Risiko des Unternehmens «Erziehung» und des Unternehmens «Führung».

Freiheit ist ein «gegenseitiges Zutrauen» und eine «gegenseitige Zumutung mit offenem Ausgang» – ein Risiko. Das ist die Lehre, die sich aus der radikal freiheitlichen Maxime von Rabelais ziehen lässt. Freiheit ist nicht nur als allgemeine Maxime, sondern auch als alleiniges Lebensmotto riskant, wenn sie nicht mit einer im weitesten Sinn pädagogischen Maxime verknüpft wird: «Du bist frei, entscheide selbst, aber du musst die Folgen tragen, d. h. die Verantwortung für deine Entscheide übernehmen.» Nur durch die Verknüpfung der Freiheit mit Verantwortung erlangt das Prinzip Freiheit seine nachhaltige Wirkung.

In der Sprache der Juristen klingt das so: Privatautonomie funktioniert nur, wenn die Vertragsfreiheit mit Haftpflicht für schädigendes Verhalten verknüpft bleibt.



stetig an der Qualität des Arbeitsumfelds zu arbeiten. Ich bin überzeugt, dass zufriedene und wertgeschätzte Mitarbeitende bereit sind, Tag für Tag die Extrameile für unsere Kundschaft zu gehen. Unsere Aufgabe in der Führung ist es, dafür die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen.

«Kundennähe kann nicht verordnet werden.»

Wenn Sie in fünf Jahren zurückblicken: Was soll Sky-Frame unter Ihrer Führung erreicht haben?

Sky-Frame soll auch 2030 als klarer globaler Marktführer für rahmenlose Schiebefenster gelten. Überdies werden wir bis dahin weitere Produkte auf den Markt gebracht haben, die im Bereich hochwertiger Fassadenlösungen neue Standards setzen. Durch gezielte Markterschliessungen und den Ausbau unserer bereits starken Märkte wollen wir zusätzliche Arbeitsplätze in Frauenfeld schaffen und künftig einen noch grösseren Beitrag zum dualen Bildungssystem leisten, etwa durch die Schaffung zusätzlicher Lehrstellen.

Text: Stephan Ziegler

Bilder: Marlies Beeler-Thurnheer, zVg

Robert Nef, Publizist, St.Gallen



Claudius Moor:

Auf dem Weg zur Umsatzmilliarde.

«Wir wollen Marktführer werden»

Wie CEO Claudius Moor die Arbonia konsequent auf Türen fokussiert – und dabei ein neues europäisches Schwergewicht formt.

Als Claudius Moor (*1983) 2015 bei Arbonia einstieg, war das Unternehmen noch ein breit aufgestellter Mischkonzern mit vier Divisionen – gut in der Technik, aber ohne klaren Marktführungsanspruch. «Es gab viele Produkte unter dem Arbonia-Dach, aber wir waren in keiner unserer Kategorien Marktführer in Europa», sagt Moor rückblickend. Damals übernahm der Thurgauer die Leitung von Strategie und Geschäftsentwicklung und stellte einen mutigen Plan auf: Fokussierung auf eine Produktkategorie mit maximalem Potenzial.

Nach intensiver Analyse stand fest: Türen sind die Zukunft. «Ich war voll und ganz vom Potenzial des Türegeschäfts von Arbonia überzeugt», so Moor. Die Arbonia handelte und fokussierte sich: 2021 wurde die Fensterdivision an die dänische VKR Holding verkauft, 2025 folgte der Verkauf der Klimatechniksparte an die chinesische Midea Group – ein Gigant, gegen den mittelgroße Unternehmen wie Arbonia langfristig keine Chance gehabt hätten.

Im Türegeschäft sieht Moor hingegen klare Vorteile: «Das ist ein europäischer Markt, in dem mittelgroße Unternehmen viel bewegen können.» Türen seien zu schwer und sperrig, um sie aus Asien zu importieren – das schütze vor globalem Preiskampf.

Vom Gemischtwarenladen zum Fokusspezialisten

Bereits 2016 hatte Arbonia unter Moors strategischer Führung drei Türenspezialisten akquiriert: Prüm (D), Garant (D) und Invado (PL). Weitere Übernahmen folgten; vor allem tat der Arbonia die Akquisition der spanischen Dimoldura für ihre Markterweiterung nach Süden gut.

2020 übernahm Claudius Moor die Leitung der Türensparte, 2025 wurde er CEO der gesamten Gruppe. Seither verfolgt er einen klaren Kurs: «Unser Ziel für die nächsten drei bis vier Jahre ist es, Marktführer in Europa zu werden – mit über einer Milliarde Euro Umsatz im Türegeschäft.»

Ein ehrgeiziger, aber erreichbarer Plan: «Als ich begann, lag der Umsatz im Türegeschäft bei 70 Millionen Euro. Heute sind wir bei 640 Millionen», sagt Moor. Die Strategie, die diesen Aufstieg möglich machte, trägt den Namen «Arbonia One». Der Marktanteil in Europa liegt derzeit bei etwa zehn Prozent, Kapazitäten für 14 bis 15 Prozent seien vorhanden, mit dem Ziel 20 Prozent Marktanteil sowie der Erreichung von 820 bis 850 Millionen Franken ohne Akquisitionen bis 2029. Je nach organischem Wachstum und strategischen Herstellerübernahmen wie bspw. im Spezialtürensegment kann die Umsatzmilliarde zeitgleich erreicht werden. Arbonias Wachstumsstory wird durch neue Umsatzquellen gestützt: «Wir profitieren vom Trend, dass man Türe und Beschlag – also Griff, Rahmen und Scharnier – immer mehr als ein Produkt sieht», gibt Moor ein Beispiel. Arbonia verkauft heute bei nur vier Prozent der Türen passende Griffe; das Potenzial sieht Moor bei 20 Prozent. Deshalb beteiligte sich Arbonia im Jahr 2022 mit einer strategischen Partnerschaft bei Griffwerk. Als innovativer

Hersteller von Design-Beschlägen bringt Griffwerk essenzielles Know-how in der Produktionsentwicklung und eine hohe Kompetenz im Fachhandel mit. «Der Fokus auf perfektionierte, ganzheitlich durchdachte Lösungen mit hohem Designanspruch ergänzt unser technologisches Portfolio perfekt», sagt Moor.

Doch es geht ihm um mehr als nur Umsatz: «Arbonia One bedeutet für uns auch, dass wir künftig mit einer einheitlichen Marke auftreten.» Bisher sei Arbonia im Markt mit einem Dutzend Marken vertreten, aber: «Wir lancieren Arbonia als neue Marke für Türen. Wir wollen Arbonia in den nächsten Jahren zur begehrtesten Türmarke Europas machen.»

Türen neu denken – auch digital

Neben dem Branding treibt Claudius Moor auch die Digitalisierung konsequent voran. Türen sind für ihn mehr als ein statisches Produkt, sie werden zunehmend zu intelligenten Schnittstellen. «Das Öffnen der Wohnungstür mit dem Smartphone ist ein Trend, den wir ganz klar sehen», sagt er. Deshalb hat Arbonia eine 50 Prozent-Beteiligung am Keyless-Access-Pionier KIWI erworben.

Moor geht es um ganzheitliche Lösungen weit über die Produktion hinaus. «Wir wollen unsere Kunden über den gesamten Lebenszyklus einer Tür begleiten», erklärt er. «Im Unterschied zu anderen Anbietern, die einfach Türen herstellen und liefern, haben wir mit dem Arbonia-Ökosystem einen Ansatz entwickelt, der auch bei Planung, Service, Wartung und Ersatz mitdenkt.»

So ist im Laufe der Zeit ein Netzwerk aus Architekten, Partnern wie KIWI und Zulieferern entstanden, das Arbonia systematisch mit dem Markt verzahnt. «Im Vergleich zu unseren Mitbewerbern sind wir sehr innovativ», sagt Moor – auch weil er bewusst eine Kultur des Risikos fördert: «Innovation entsteht nur, wenn man Risiken eingeht. Wenn zwei von fünf Ideen funktionieren, ist das besser, als keine Risiken einzugehen.»

Offen für neue Türen

Trotz aller Zielstrebigkeit bleibt Claudius Moor offen für Unvorhergesehenes: «Man muss stets offen sein für neue Herausforderungen und Ideen – und ein hohes Mass an Flexibilität mitbringen. Wenn man nur stur dem Masterplan folgt, verpasst man viele grossartige Chancen.»

Die Richtung ist klar, aber nicht starr: Arbonia will künftig nicht nur Türen herstellen, sondern Lebensräume mitgestalten – sicher, nachhaltig und intelligent zugänglich. Moor hat das Unternehmen mit Entschlossenheit transformiert. Nun öffnet er die nächste Tür – zur europäischen Marktführerschaft.

Text: Stephan Ziegler

Bild: Marlies Beeler-Thurnheer

Frieden für die nächste Generation

Die Ostschweizer Altrimo-Gruppe begleitet Familien und ihre Unternehmen seit 25 Jahren in finanziellen, rechtlichen und Immobilienthemen – besonders bei Erbschaften. Ein Thema kommt dabei immer wieder auf: Wie stellt man den Frieden in der Familie auch in der nächsten Generation sicher? Die Antwort kennt Managing Partner Louis Grosjean.

Louis Grosjean, Sie tragen eigentlich keinen typischen Ostschweizer Namen. Wie kommt es dazu, dass Sie Ostschweizer Familien begleiten?

Da haben Sie recht! Ich komme ursprünglich aus Neuenburg und stamme aus einer Winzerfamilie. Mit 18 bin ich für das Studium in die Ostschweiz «ausgewandert». Ein paar Jahre später habe ich meine Frau Tina kennengelernt – eine heimatverbundene Appenzellerin. Und so haben wir unsere Familie hier gegründet. Das hat mich aber nicht daran gehindert, meine Wurzeln weiterhin zu pflegen. Das Weingut in Neuenburg ist mittlerweile in den Händen meines Bruders. Das musste familienintern geregelt werden. Mich erfüllt es bei jedem Besuch mit Freude, dass er den Betrieb erfolgreich weiterführt.

Ein Wahl-Ostschweizer also. Welche typischen Werte haben aus Ihrer Sicht Ostschweizer Familien?

Zwischen West- und Ostschweiz gibt es kaum Unterschiede. Vielleicht wird die individuelle Verantwortung gegenüber dem Schutz durch die Gemeinschaft in der Ostschweiz etwas stärker betont. Wie überall auf der Welt wollen Eltern in der Ostschweiz nur das Beste für ihre Kinder. Ihnen ist wichtig, dass es keinen Streit gibt – weder jetzt noch später, wenn die Eltern nicht mehr da sind.

Louis Grosjean, Managing Partner
lic. iur., Rechtsanwalt MAS in Philosophie
und Management.



Damit wären wir beim Frieden. Welche Konfliktursachen beobachten Sie oftmals in Familien, wenn es um die Weitergabe von Vermögen geht?

Es fängt mit Transparenz an. Wenn Eltern wollen, dass das Haus an die Tochter und die Wertschriften an den Sohn gehen, dann ist es gut, wenn man dies offen in der Familie kommuniziert.

Um bei diesem Beispiel zu bleiben: Auch wenn das Haus und die Wertschriften gleich viel wert sind, wird sich der Sohn vielleicht fragen: Warum bekomme ich nicht das Haus, in dem ich aufgewachsen bin? Gefühle der Bevorzugung, Vernachlässigung oder empfundenen Geringschätzung kommen oft erst im Erbfall an die Oberfläche. Sie werden meistens nicht direkt als solche geäußert, sondern in Form von Geldansprüchen.

Wer emotional zu kurz gekommen ist, hegt oft den Verdacht, dass Miterben bevorzugt werden?

Ganz genau. Da treffen sich Recht, Finanzen und Psychologie in den Aufgaben des Beraters. Schliesslich gibt es handfeste Konstellationen, die typisch für spätere Konflikte sind – zum Beispiel die Weitergabe des Elternhauses zu einem «Familienpreis» an einen Nachkommen oder die eigenmächtige Räumung der Erblasserwohnung durch einen Erben.

Welche Instrumente gibt es, um die Weitergabe des eigenen Vermögens zu regeln?

Ein Teil des Vermögens kann bereits zu Lebzeiten weitergegeben werden. Man spricht in diesem Zusammenhang von Schenkung oder Erbvorzug. Wird das Vermögen erst mit dem Tod weitergegeben, so greifen die erbrechtlichen Instrumente: Testament, Erbvertrag oder – für Ehepaare – der kombinierte Ehe- und Erbvertrag.

Schenkung ist ein gutes Stichwort: Lange bevor Eltern versterben, schenken sie oft ihren Kindern Geld, ein Auto, eine Immobilie oder Anteile einer Firma. Kann das zu Problemen führen?

Überweisen die Eltern einfach Geld auf das Konto ihrer Kinder, so ist der Betrag bekannt. Ein schriftlicher Nachweis von Schenkung und Schenkungsabsicht wird reichen. Etwas besser muss ein Erbvorbezug dokumentiert werden, wenn es um Firmenanteile oder eine Immobilie geht. Dann braucht es einerseits einen Kauf- bzw. Schenkungsvertrag, andererseits aber auch die erbvertragliche Regelung, welcher Betrag (Schenkungsanteil) beim Erbgang des Schenkers dem beschenkten Erben anzurechnen ist.

«Gefühle der Bevorzugung oder Geringschätzung kommen oft erst im Erbfall an die Oberfläche.»

Können Sie ein Beispiel geben?

Gerne: Eltern verkaufen eine Immobilie an einen Nachkommen zum Steuerwert. Im Erbrecht gilt jedoch der Marktwert. Die Differenz kann zu Ausgleichsansprüchen im Erbfall führen, wenn nichts geregelt ist. Zudem wird eine Wertzu- oder -abnahme der Immobilie zwischen Schenkung und Erbgang angerechnet. Das regelt man besser zum Schenkungszeitpunkt als nach dem Tod.

Muss denn alles schriftlich geregelt werden? Wir leben doch von der Handschlag-Mentalität, besonders in der KMU-Welt.

Für die Kommunikation gilt keine rechtliche Form – zum Glück. Es ist gut, wenn die Familie transparent weiss, was mit dem Vermögen der Eltern bei ihrem Hinschied geschehen soll. Das sollen die Eltern nach Möglichkeit frühzeitig ihren Kindern mitteilen. Wenn es aber um die verbindliche Regelung der Vermögensweitergabe geht, so sind die erbrechtlichen Formen einzuhalten. Erbverträge sind notariell vor zwei Zeugen zu beurkunden; Testamente sind handschriftlich zu verfassen, mit Datum und Unterzeichnung, oder ebenfalls notariell vor zwei Zeugen zu beurkunden. Wird die rechtliche Form nicht eingehalten, ist das Dokument im Konfliktfall nicht durchsetzbar.

Gibt es auch Eltern, die ihre Kinder ungleich behandeln wollen?

Das gibt es, wenn auch nicht allzu oft. Die Gründe können verschieden sein: finanzielle oder gesundheitliche Schwierigkeiten eines Kindes, Übernahme des elterlichen Betriebs ohne Ausgleichsmöglichkeiten oder gestörte Eltern-Kind-Beziehungen. Als Berater empfehle ich immer Lösungen, die das Konfliktpotenzial reduzieren. Letztlich entscheidet jedoch der Kunde.

Kommen immer die Eltern zu Ihnen oder auch mal die Nachkommen?

Es passiert ab und an, dass Nachkommen mit mir Kontakt aufnehmen – etwa, weil die Eltern nichts kommuniziert haben und die Kinder ihre Rechte kennen wollen. Oder weil sie eine Fachperson beziehen möchten, um die Eltern zu überzeugen. Letzteres ist selten zielführend: Die Weitergabe des eigenen Vermögens ist eine persönliche Sache. Die Verantwortung dafür muss die betreffende Person selber tragen.

Die Erbschaft ist geplant. Ist Ihre Aufgabe dann abgeschlossen?

Nein, meistens nicht. Denn oft wollen Familien, dass die Person, die den Plan aufgesetzt hat, diesen auch umsetzt. Der Berater wird nach dem Tod häufig zum Willensvollstrecker.

Nach dem Todesfall gibt es vieles zu erledigen. Was sind die wichtigsten Etappen?

Zuerst kommt die Trauerphase. Sich sofort in administrative und rechtliche Themen zu stürzen, ist nicht zielführend. Danach folgt die Inventaraufnahme, die Steuererklärung per Todestag und die Verwaltung des Nachlasses. In dieser Phase fallen viele administrative Schritte an, zum Beispiel mit Grundbuchämtern oder Banken. Dann kommt die Erbteilung – primär anhand der Regelungen des Erblassers, im Übrigen gestützt auf die Entscheide der Erben, die einstimmig gefällt werden müssen.

Was ist besonders zu beachten, wenn ein Unternehmen im Nachlass ist?

Bei inhabergeführten Familienunternehmen sollte die Weitergabe zu Lebzeiten erfolgen. Es braucht tatkräftige Hände, um Unternehmen zu führen. Kommt der Tod zu früh, muss klar geregelt sein, wer operative Aufgaben übernimmt. Zeichnungs- und Bankberechtigungen sind vorgängig einzurichten. Bei Einzelaktionären, die zugleich Einzelverwaltungsräte sind, kann der Tod ohne Vorkehrungen zur operativen Analyse führen. Sind mehrere Aktionäre vorhanden, empfiehlt sich ein Aktionärsbindungsvertrag mit klaren Regelungen.

«Es gibt drei Hauptgründe für eine aktive erbrechtliche Regelung: Kinder, Immobilien oder ein Unternehmen.»

Haben Sie einen Tipp zum Schluss?

Viele Erbschaften werden friedlich gelöst. Das funktioniert bei guten Familienverhältnissen. Wird es jedoch stürmisch, ist es gut, die erbrechtlichen Themen vorher geregelt zu haben. Es gibt drei Hauptgründe für eine aktive erbrechtliche Regelung: Kinder, Immobilien oder ein Unternehmen. Je mehr Gründe zutreffen, desto wichtiger ist es, zu handeln.

Text: Stephan Ziegler
Bild: zVg



COHAGA #LeadHub: Neue Ära der Leadgenerierung

Von der statischen Excel-Liste zur datengetriebenen Go-to-Market Plattform – wie ein St.Galler Studentenprojekt zum führenden Adressbroker der Schweiz und dann zur skalierbaren Tech-Lösung wurde, die den Schweizer B2B-Vertrieb revolutionieren will.

St.Gallen, 7. August 2025

Was 2015 mit drei Excel-Listen und einem Studenten Job begann, hat sich innerhalb weniger Jahre zu einem der innovativsten Tech-Start-ups der Schweiz entwickelt. Mit dem offiziellen Launch des COHAGA #LeadHub am 30. Juni 2025 betritt das junge Unternehmen nun eine neue Bühne – und will die Art, wie Firmen in der Schweiz B2B-Vertrieb betreiben, grundlegend verändern.

Mehr als nur Adressen: Eine Plattform, die mitdenkt

Der COHAGA #LeadHub ist die erste Go-to-Market-Plattform der Schweiz. Statt statischer Datensätze in Excel-Tabellen setzt die Software auf Big Data, künstliche Intelligenz und Trigger-Events, um Unternehmen bei der gezielten Kundenansprache zu unterstützen.

«Wir wollen dafür sorgen, dass Unternehmen ihre Zielgruppen nicht nur kennen – sondern auch genau zum richtigen Zeitpunkt erreichen», so Co-Founderin Isabel Bischof, Absolventin der Universität St.Gallen. Gemeinsam mit Fabio Mätzler, der die Geschäftsidee während eines Studentenjobs an der Universität Basel entwickelte, hat sie die cohaga AG im Jahr 2020 offiziell gegründet. Seit der Gründung ist das Unternehmen stetig gewachsen – von zwei Gründern hin zu einem 30-köpfigen Team, das durch Motivation, Neugier und Gestaltungswillen angetrieben wird.

«You didn't come this far to only come this far» – dieses Motto begleitet uns bei COHAGA. Und genau diesen Spirit lebt unser junges und qualifiziertes Team Tag für Tag», sagt Mitgründer Fabio Mätzler.

Daten, die nicht nur Masse, sondern Klasse bieten

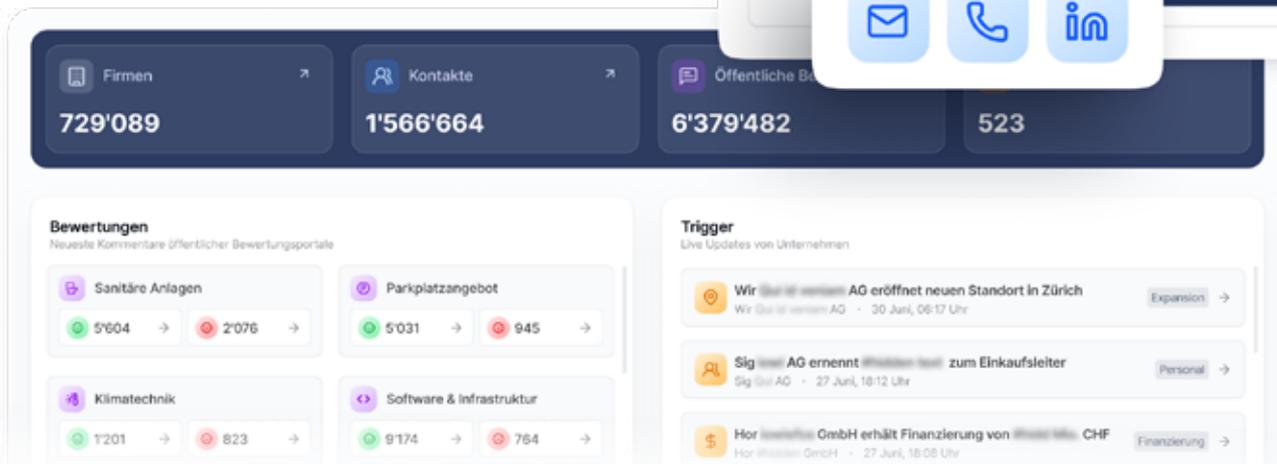
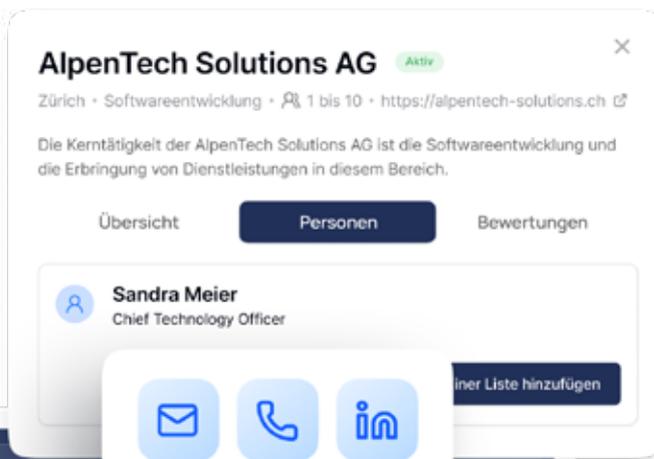
Das Herzstück des #LeadHub ist eine umfassende, sorgfältig aufgebaute SQL-Datenbank mit über 1,5 Millionen Entscheidungsträgern zu allen 723'023 aktiven Schweizer Firmen und mehr als 6,3 Millionen öffentlichen Bewertungen, welche aus unterschiedlichsten Plattformen gesourct und mittels selbst entwickelten LLMs analysiert wurden. Die Daten im #LeadHub ermöglichen nicht nur eine präzise Zielgruppen Selektion (öffentliche Bewertung), sondern helfen auch, konkrete Kaufabsichten frühzeitig zu erkennen (Trigger Events). Ein Beispiel: Anbieter von Akustiklösungen können gezielt Betriebe identifizieren, bei denen Gäste sich öffentlich über die Raumakustik beschwert haben – und so mit einem massgeschneiderten Angebot genau dort ansetzen, wo Bedarf besteht. Dank den regulären Filtermöglichkeiten (bspw. nach Branche, Region, Anzahl Mitarbeiter, etc.) und den öffentlichen Bewertungen (bspw. alle Firmen mit negativen Bewertungen zum Thema Akustik) ist das «Ideal Customer Profile» bestmöglich definiert, wodurch der Streuverlust minimiert wird.

Vertriebsrelevanz statt Streuverlust

Alle Daten stammen aus öffentlich frei zugänglichen Quellen und sind somit, gemäss aktuellem Schweizer Datenschutzgesetz DSG, nicht besonders schützenswert. Die cohaga AG arbeitet also 100% transparent, DSG-konform und mit klar nachvollziehbaren Quellennachweisen (inkl. Quell-URL und Zeitstempel). Das Auffinden der Homepages aller erfassten Unternehmen war eine grosse Herausforderung: «Bei 112'457 Firmenprofilen konnten wir automatisiert die relevanten Informationen extrahieren. Weitere 177'561 wurden in monatelanger Handarbeit von unserem 12-köpfigen Produktionsteam sorgfältig recherchiert und ergänzt», erklärt Marco Kleimaier, Professional Data Scientist & Engineer bei der cohaga AG. «Ein enormer Aufwand – aber genau dieser Einsatz ist es, der unsere Datenqualität auszeichnet.»

Mit dem Markt wachsen

Die Ambitionen sind klar: 2025 soll sich das Produkt schweizweit etablieren. Ab 2026 ist eine Expansion in den DACH-Raum geplant. Dabei bleibt der Kern immer gleich: «Wir wollen Vertrieb effizienter machen – aber gleichzeitig persönlicher», so Fabio Mätzler. „Unsere Kunden sollen nicht mehr stundenlang selbst suchen müssen sondern direkt die operativen Entscheidungsträger mit direkten Koordinaten der Unternehmen finden, welche für Sie am spannendsten sind.“ Für die Kundschaft bedeutet das bereits jetzt: Mehr Effizienz, weniger Streuverluste – und ein Tool, das Vertrieb neu denkt.



Ein starkes Team mit Vision

Der Erfolg der cohaga AG basiert nicht nur auf Technologie – sondern auf einem klaren Fokus auf Qualität. Das Team aus St.Gallen arbeitet mit grösster Sorgfalt und Innovationsgeist daran, Vertrieb datenbasiert, relevant und einfach zu gestalten. Für Unternehmen jeder Grösse – vom ambitionierten Start-up bis zum Gross-Konzern. Der Vertrieb der Zukunft beginnt mit den richtigen Daten – und der richtigen Plattform.



www.cohaga.ch

Fabio Mätzler, Geschäftsführer und Isabel Bischof, Stv. Geschäftsführerin



sensor
innovation
hub.

Wie aus Hightech-Infrastruktur Weltmarktideen entstehen

Der Sensor Innovation Hub zählt zu den wichtigsten Treffpunkten für Unternehmen und Forschungseinrichtungen im Bereich Sensortechnologie. Die Plattform vernetzt Industrie, Startups und Wissenschaft, um Innovationen schneller von der Idee bis zur Marktreife zu bringen. Herzstück der Infrastruktur ist der Reinraum – ein hochspezialisierter Fertigungs- und Entwicklungsbereich, in dem selbst kleinste Partikel streng kontrolliert werden.

In dieser absolut reinen Umgebung entstehen Mikro- und Nanosysteme, Präzisionsoptiken, Halbleiter und Sensoren, deren Qualität nur unter solch kontrollierten Bedingungen sichergestellt werden kann. Für viele Hightech-Unternehmen ist der Zugang zu dieser Infrastruktur ein entscheidender Faktor – sei es für die Herstellung innovativer Produkte oder für das Testen neuer Produktionsprozesse.

Vom Reinraum zum Startup-Erfolg

Wie sehr dieses Umfeld Innovationen fördert, zeigt das Beispiel Matriq. Das Unternehmen ist Mieter im Switzerland Innovation Park Ost und wurde durch Startfeld gefördert – 2024 ausgezeichnet mit dem renommierten Startfeld Diamant. Der Weg von der Idee zum Unternehmen begann mit der Übernahme der geistigen Eigentumsrechte aus den Forschungsarbeiten an der OST. Gemeinsam mit Partnern aus der Industrie sowie den Fachhochschulen OST und FHNW entwickelte das Team ein erstes funktionsfähiges Prototyp-System. Dort entwickelte ein Team von Fachleuten eine Technologie, die Produkte bereits während des Fertigungsprozesses mit einem eindeutigen, maschinenlesbaren Code versieht. Diese Markierung ist untrennbar mit den digitalen Produktionsdaten verknüpft und ermöglicht eine lückenlose Rückverfolgbarkeit – ein entscheidender Baustein für Qualitätssicherung und Fälschungsschutz in sensiblen Branchen.

Innovationskraft mit regionaler Strahlkraft

Matriq ist ein Paradebeispiel dafür, wie aus einer guten Idee im richtigen Umfeld ein global relevantes Produkt entstehen kann. Der Sensor Innovation Hub bietet mit seiner Infrastruktur und seinem Netzwerk die idealen Voraussetzungen dafür. Für die Ostschweiz bedeutet dies nicht nur neue Arbeitsplätze und technologisches Know-how, sondern auch eine deutlich stärkere internationale Sichtbarkeit als Standort für Hightech-Entwicklung.

Die Kombination aus spezialisierter Infrastruktur, unternehmerischem Mut und gezielter Förderung zeigt, dass Innovationen aus Buchs weit über die Landesgrenzen hinaus Wirkung entfalten können – und bestätigt die Rolle des Sensor Innovation Hub als Impulsgeber für die Industrie der Zukunft.



Dr. André Bernard, Klaus Dietrich, M.Sc. und Dr. Cornelia Nef

Sensorlösungen für Ihr KMU – von der Idee bis zur Serienreife

Sie entwickeln ein Produkt – aber der passende Sensor fehlt noch?

Lassen Sie uns über Ihre Idee sprechen:

Ruedi Wagner
 Leiter Innovation
 T +41 71 277 20 55
 ruedi.wagner@si-hub.ch



powered by





«Ostschweizer sind beratungsintensiv, aber dankbar»

André Lüthi ist Mitinhaber und Verwaltungsratspräsident der Globetrotter Group, die zwölf Reiseunternehmen umfasst. Seine Hauptaufgabe sieht er darin, den Angestellten Sinnhaftigkeit und Freude am Beruf zu vermitteln. Grenzen auszuloten und auch mal auszubrechen, gehören zum Lebensweg und zur Berufsphilosophie des Weltenbummlers. Ende Oktober hält Lüthi das Award-Referat am WTT Young Leader Award.

André Lüthi, der Globetrotter Travel Service der Globetrotter Group hat 16 Standorte – einen davon in St.Gallen. Was macht den Reisemarkt in der Ostschweiz aus?

Ostschweizer verreisen gern länger, also für zwei bis drei Wochen – lieber zweimal im Jahr eine Ferndestination als fünf kurze Städtetrips. In unserem Reisebüro in St.Gallen sind Australien und Neuseeland sehr beliebt. Ostschweizer sind Modellreisende für unsere Philosophie: Sie sind interessiert, wollen einen Ort in seiner Tiefe erleben und bereiten sich akribisch auf ihre Reisen und die dortige Kultur vor. Ostschweizer sind entsprechend beratungsintensiv, aber dankbar. Wir erhalten viel Feedback von ihnen.

«Ostschweizer sind Modellreisende für unsere Philosophie.»

Wie ist Ihr Reisebüro in St.Gallen aufgestellt?

Dort arbeiten acht Vollzeitleute und eine Lernende. Drei sind schon über 25 Jahre dabei, drei weitere über zehn. In puncto Mitarbeitertreue ist die St.Galler Filiale die Nummer eins in der Schweiz. Unsere Stammkunden wissen das zu schätzen. In St.Gallen läuft viel über Mund-zu-Mund-Propaganda. Man empfiehlt uns bei Arbeitskollegen oder im Sportclub weiter. Glückliche Kunden reden über uns.

Sie sagen, Ihre Hauptaufgabe sei, den Mitarbeitern Sinnhaftigkeit und Freude am Beruf zu vermitteln. Wie gelingt das konkret?

Meine Aufgabe ist es heute, die richtigen Menschen zu finden, die unsere Unternehmen führen. Es gibt zwölf CEOs in der Globetrotter Group. Sie müssen das richtige Mindset mitbringen – dazu gehört unser Urgedanke, dass Reisen die beste Lebensschule ist. Meinen Nachfolger bei Globetrotter Travel Service, Dany Gehrig, lernte ich etwa als Freund während einer Expedition in Tibet kennen. Wichtig ist, dass ich den Führungskräften viel Vertrauen schenke. Für sie bedeutet es, dass sie Verantwortung übernehmen. Oft denken und handeln sie anders als ich – aber sie führen ihre Firmen erfolgreich. Was will ich mehr?

Was hat Reisen mit Führung zu tun?

Reisen ist Persönlichkeitsentwicklung. In der Führung fehlt es oft an Vertrauen und der Fähigkeit, Verantwortung zu übertragen. Auf Reisen muss man in verschiedensten Situationen immer wieder anderen Menschen vertrauen – sei es dem Busfahrer in Indien oder dem Guide in Kolumbien. Reisen heisst aber auch, Respekt und Toleranz zu entwickeln für andere Kulturen und Weltanschauungen. Auf Reisen lernte ich meine eigenen Grenzen und Schwächen kennen.



WTT Young Leader Award Am Mittwoch, 29. Oktober, tritt André Lüthi am WTT Young Leader Award mit seinem Referat «Erfolg kommt nicht von folgen» auf. In der Tonhalle St.Gallen werden die besten Wirtschaftsstudenten der OST – Ostschweizer Fachhochschule mit ihren Praxisprojekten ausgezeichnet. Das Leitthema heisst «Breaking the Rules». www.ost.ch/yla

Welche?

Ungeduld – damit kommen Sie in Indien nicht weit. Man lernt auf Reisen, intuitiv zu handeln, zu improvisieren und authentisch zu bleiben. Man entwickelt ein Gespür für Leute, die noch wenig Kontakt mit unserer Kultur hatten. Man muss sich anpassen oder unterordnen.

Und wie schafft man eine Vertrauenskultur?

Auch hier ist Vorleben wichtig. Unsere CEOs wissen, dass der Verwaltungsrat ihnen viel Vertrauen schenkt. Sie können sich entfalten und entscheiden. Wenn sie etwas für richtig halten, dann sollten sie es machen. Vertrauen heisst aber auch, dass sie Verantwortung übernehmen müssen – und zwar nicht, indem sie sich mit Beratungsfirmen absichern. Diese Unkultur, Berater beizuziehen, wurde in den letzten Jahren immer ausgeprägter.

Was ist gerade der «letzte Schrei» auf dem Reisemarkt für verantwortungsbewusste Reisende?

Japan und Sri Lanka sind sehr beliebt, Ozeanien und Südostasien laufen gut. Afrika ist mit Namibia, Botswana, Simbabwe oder Sambia seit einigen Jahren im Trend. Der US-Markt ist momentan etwas eingebrochen. Das hat einerseits mit der aktuellen Regierung zu tun, andererseits ist das Land auch teurer geworden.

Welche Ihrer unternehmerischen Entscheide waren für Globetrotter wichtig für den langfristigen Erfolg?

Vor 17 Jahren wollte Kuoni uns kaufen. Damals waren Globetrotter-Gründer Walter Kamm und ich beteiligt. Wir empfanden einen Verkauf schlussendlich als Verrat gegenüber Mitarbeitern und Kunden. Der Nicht-Verkauf war richtig; daraus entstand die heutige Globetrotter Group. Wir entschieden uns für eine Strategie, uns Nischenunternehmen mit offenen Nachfolgefragen «anzulachen». Ich halte es zudem für richtig,

dass wir bis heute nicht in der Romandie vertreten sind: Eine Kultur lässt sich nicht einfach dorthin transferieren und von Bern aus steuern.

Woher wissen Sie, dass das ein guter Entscheid war?

Das sagt mein Bauch. Der sagt mir auch, dass es richtig war, dass wir bei allen übernommenen Unternehmen der Gruppe ihren Brand und ihre Kultur nicht verändert haben. Hochdekorierte Professoren und erfolgreiche Unternehmer rieten mir dazu, nicht weiterhin zwölf Marken zu pflegen. Wir sollten «Globetrotter Sprache», «Globetrotter Tauchen», «Globetrotter Bike», «Globetrotter Politik» als Marken führen. Wir taten es nicht.

«In puncto Mitarbeitertreue ist die St.Galler Filiale die Nummer eins in der Schweiz.»

Ende Oktober halten Sie das Referat am WTT Young Leader Award. Was werden Sie den jungen und den gestandenen Leadern mitgeben?

Die Welt ist in grossen Veränderungen. Im Wind des Wandels bauen die einen Schutzmauern, die anderen Windmühlen. Vertrauen, Mut und Verantwortung übernehmen sind ganz wichtig – auf den Bauch zu hören, auch wenn Berater oder Verwaltungsräte etwas anderes sagen. Es braucht den Mut, Umwege zu gehen, auch wenn damit keine Boni und Incentives zu holen sind. Amen.

Text: Pascal Tschamper

Bild: Marlies Beeler-Thurnheer

Technische Prozessanalyse bringt 21 Tonnen CO₂-Ersparnis

Die Hawle Armaturen AG aus Sirnach hat gemeinsam mit dem KEEEST konkrete Massnahmen zur Steigerung ihrer Energieeffizienz umgesetzt. Eine technische Prozessanalyse identifizierte Einsparpotenziale, deren Umsetzung bereits Wirkung zeigt – unter anderem durch CO₂-Reduktionen und optimierte Produktionsprozesse.

Die Hawle Armaturen AG ist ein führendes Handels- und Produktionsunternehmen von Armaturen, Regelventilen, Formstücken, Flanschen und Fittings für die kommunale Gas- und Wasserversorgung im In- und Ausland. Aufgrund des Strombedarfs ihrer Produktion gilt sie als Grossverbraucherin und ist verpflichtet, ihren Energieverbrauch zu analysieren und zumutbare Optimierungsmassnahmen umzusetzen.

Dies erfolgte im Rahmen einer «Technischen Prozessanalyse» durch das KEEEST. Dabei wurden wirtschaftliche Potenziale zur Reduktion des Energieverbrauchs, Massnahmen zur Prozessoptimierung und Ansätze für ein verbessertes Versorgungskonzept ermittelt. Auf dieser Basis konnten spezifische Zielsetzungen zur Effizienzsteigerung formuliert werden, die gemäss dem Grossverbraucher-Artikel zur Anwendung gelangen. Um die gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen, wurde eine Zielvereinbarung mit dem Bund abgeschlossen, deren Umsetzung jährlich überprüft wird.



Hawle Armaturen AG, Sirnach

Im Rahmen der Analyse wurde der Istzustand erfasst und eine Massnahmenliste erstellt. Diese wurde in einer Umsetzungsvereinbarung terminiert. Ziel ist eine Steigerung der Gesamteffizienz um 13 Prozent, die seither jährlich im Monitoring überprüft wird.

Bis heute wurden mehrere wirtschaftliche Massnahmen umgesetzt: So konnte die Abwärme aus der Druckluftproduktion ganzjährig hydraulisch genutzt und erfolgreich in den laufenden Produktionsprozess eingebunden werden – die bislang grösste Einsparung an fossilen Brennstoffen. Auch die schrittweise Umrüstung auf LED-Beleuchtung führte zu spürbaren Stromeinsparungen.



Massnahme Abwärmenutzung mit Felix Hantzsche. Energieconsultant KEEEST (links) und Ertugrul Ince (Leiter Qualitätsmanagement Hawle Armaturen AG).

Mit der neuen PV-Anlage auf einem der Dächer wird der Eigenverbrauch optimiert und ein wirksamer Beitrag zur nachhaltigen Stromkostenreduktion geleistet. Gleichzeitig erhöht sich die Unabhängigkeit von steigenden Energiepreisen und die Planungssicherheit verbessert sich.

Trotz wachsender Produktionsmengen wurden bereits rund 21 Tonnen CO₂ eingespart. Die Einhaltung des Zielpfads ist dank der umgesetzten Massnahmen gewährleistet. Im Rahmen des jährlichen Monitorings werden Fortschritte dokumentiert, weitere Schritte definiert und der Bedarf an externer Unterstützung festgelegt.

Das «Kompetenz-Zentrum Erneuerbare Energie-Systeme Thurgau» (KEEST) Das KEEEST erfüllt den Leistungsauftrag des Kantons Thurgau als Ansprechpartner für KMU in sämtlichen Fragen zur Steigerung der Energieeffizienz und Treibhausgas-Bilanzierung. Das Zentrum wird vom Thurgauer Gewerbeverband und von der Industrie- und Handelskammer Thurgau getragen.

KEEST
Energie-Effizienz mit Kompetenz®



www.keest.ch, 071 969 69 56

Kaufmann Oberholzer lädt ins Holzkompetenzzentrum

Am 13. September 2025 lädt die Kaufmann Oberholzer AG zur Eröffnung ihrer neuen Produktionshalle nach Buhwil ein. Der Anlass findet im Rahmen der nationalen «Tage des Schweizer Holzes» statt und bietet einen einmaligen Einblick in die gesamte Wertschöpfungskette von Holz – vom Wald bis zum fertigen Bauteil.

Mit dem Ausbau ihres Holzkompetenzzentrums um eine hochmoderne Produktions- und Bürohalle kann Kaufmann Oberholzer ein Zeichen für Innovationskraft, Nachhaltigkeit und regionale Verankerung setzen. Am Samstag, 13. September 2025, können Interessierte von 9 bis 16 Uhr in die faszinierende Welt der Holzverarbeitung eintauchen. Der Anlass ist Teil der nationalen Tage des Schweizer Holzes, die an diesem Wochenende schweizweit stattfinden.

«Das Programm von 9 bis 16 Uhr richtet sich an die ganze Familie.»

Wie aus Holz hochwertige Produkte entstehen

Der Rundgang durch das neue Kompetenzzentrum führt durch sämtliche Stationen der Wertschöpfungskette: vom Wald über die Sägerei bis zum modernen Holzbau und zur Schreinerei. Dabei wird erlebbar, wie aus dem Rohstoff Holz präzise gefertigte Bauteile und hochwertige Produkte entstehen. Fachleute erklären Maschinen, Techniken und Arbeitsprozesse und geben Einblicke in die Verbindung von traditionellem Handwerk und modernster Technologie.

Der Neubau der Produktions- und Bürohalle ergänzt das Holzkompetenzzentrum Buhwil.

Das Programm richtet sich ausdrücklich an die ganze Familie. Neben den fachlichen Präsentationen erwartet die Gäste ein abwechslungsreicher und erlebnisreicher Tag mit Gelegenheit zum Entdecken, Staunen und Austauschen. Kaufmann Oberholzer möchte damit nicht nur seine neue Infrastruktur vorstellen, sondern auch die Bedeutung von Holz als nachhaltigem Baustoff und die Chancen der Branche für die Region aufzeigen.

Über 130 Betriebe öffnen ihre Türen

Die Eröffnungsveranstaltung ist zugleich ein Beitrag zu den Tagen des Schweizer Holzes 2025. Diese nationale Initiative findet am 12. und 13. September 2025 an über 40 Standorten in der ganzen Schweiz statt und lädt dazu ein, den Weg des Holzes vom Baum bis zum fertigen Produkt kennenzulernen. Über 130 Betriebe und Organisationen öffnen ihre Türen, um die Vielfalt und Innovationskraft der Schweizer Holzwirtschaft zu präsentieren.

Für Kaufmann Oberholzer ist die Teilnahme an diesem Rahmenanlass eine besondere Gelegenheit, die eigene Kompetenz und Leidenschaft für Holz in ihrer ganzen Breite zu zeigen. Das Holzkompetenzzentrum in Buhwil ist ein Meilenstein in der Unternehmensgeschichte und ein Ort, an dem die Faszination Holz künftig noch intensiver vermittelt werden kann.

Weitere Informationen zu den Tagen des Schweizer Holzes finden Sie unter www.tsh25.ch und zu Kaufmann Oberholzer unter www.kaufmann-oberholzer.ch.



OTS 2025: Produktion und Gesellschaft im Dialog

Am 19. September 2025 versammelt sich die hiesige Industrie zum 24. Ostschweizer Technologiesymposium in der Olma-Halle 2.1. Unter dem Leitmotto «Produktion & Gesellschaft – Erfolgsfaktoren für eine starke Ostschweizer Industrie» setzt die Veranstaltung Impulse für Innovation, Kooperation und Resilienz im regionalen Produktionsstandort.

Der Tag startet um 8 Uhr mit Kaffee und Networking, die Eröffnung erfolgt um 9 Uhr; der Abschluss mit Apéro folgt um 17 Uhr. Veranstalter sind der Produktions- und Technologieverbund Ostschweiz (PTV) gemeinsam mit der OST – Ostschweizer Fachhochschule; das Patronat hat die IHK St.Gallen-Appenzell übernommen.

«Wissen trifft auf Anwendungen, Innovation auf Netzwerk.»

Keynotes, Praxisbeispiele, Parallelsessions und Austausch
Romano Hauser (OST) und Thomas Buchli (Alatek) präsentieren einen Feldroboter für steile Landschaften – Automatisierung dort, wo Herausforderungen topografisch am höchsten sind. Emine Cagin (Heidelberg Instruments Nano) erklärt, wie Direct-Write-Lithografie Ressourcen schont und zukunftsfähige Fertigung fördert. Dazu: eine alltagsnahe Mobilitätslösung von Schindler und OST zur CO₂-reduzierten Versorgung von Monteuren – ein Transfermodell für Produktionsbetriebe. Unternehmer Konrad Hummler (M1 AG) folgt mit einem persönlichen Vortrag über Innovation, Hindernisse und Blockchain – ein inspirierender Kontrapunkt.

Talente werden im RoboTech-Lab gezeigt; mit Robotik, KI, 3D-Druck und Nanotech entstehen Lehr-Lern-Projekte mit

Zukunftspotenzial. Parallel dazu demonstriert der Verein Cellsius, wie akademische Startup-Ideen in der Luftfahrt real werden. Additive Fertigung wird über Material- und Prozessoptimierung bis zur Kreislaufwirtschaft neu gedacht. Und am Sensor Innovation Hub zeigt sich, wie KMU durch Co-Forschung erfolgreich bleiben.

So wachsen Produktion und Gesellschaft zusammen

Später vertiefen Christian Keller (Erfindergeist) und Martin Fengler (Meteomatics) regionale Innovationsstärke und Weltertechnik – die Vernetzung von Produktentwicklung mit datengestützter Planung. Im Podium diskutieren danach Unternehmer und Experten über Leitthemen: Was braucht es, damit Produktion und Gesellschaft zusammenwachsen, Arbeitsplätze gesichert und Investitionen gewonnen bleiben? Den Schlusspunkt setzen Regierungspräsident Beat Tinner und PTV-Präsident Rolf Wehrli bei der Überleitung zum Netzwerkapéro. Das OTS ist bewusst praxisorientiert: Wissen trifft auf Anwendungen, Innovation auf Netzwerk. Für Entscheidungsträger in Produktion und Technologie bietet der Tag komprimierte Impulse, Inspiration und wertvolle Kontakte.

Das Programm und weitere Informationen sind unter technologiesymposium.ch zu finden.



Inspiration-Day 2025: Zukunftskompetenzen im Fokus

Am 4. September bringt der Inspiration-Day der OST Vordenker aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft auf den Campus St.Gallen. Unter dem Motto «Captain Future – Bausteine für deine Zukunft!» dürfen die Teilnehmer praxisnahe Impulse, persönliche Erfolgsgeschichten und konkrete Werkzeuge für eine selbstbestimmte Zukunft erwarten.



Patrick Fischer ist Cheftrainer der Schweizer Eishockey – Nationalmannschaft

Die Welt verändert sich rasant; neue Formen der Zusammenarbeit, Technologien wie Künstliche Intelligenz und ein wachsender Fokus auf mentale Gesundheit stellen uns vor neue Fragen. Welche Fähigkeiten braucht es, um in dieser komplexen Realität handlungsfähig zu bleiben? Antworten liefert der Inspiration-Day der OST – Ostschweizer Fachhochschule: Bei der zweiten Durchführung kommen Impulsgeber aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft zusammen, die in Referaten und Workshops zentrale Zukunftskompetenzen beleuchten. Mit dabei ist etwa Patrick Fischer, Cheftrainer der Schweizer Eishockey-Nationalmannschaft. Er überträgt seine Erfahrungen aus dem Spitzensport auf die moderne Teamführung – mit Fokus auf Wertschätzung, Motivation und Rollenklarheit.

«Die Teilnehmer können ihr Programm selbst zusammenstellen.»

Individuelles Programm

Neben Fischer teilen acht weitere Referenten ihre Perspektiven zu Themen wie neuen Arbeitsformen, Kreativität, Resilienz und Führung. Die Teilnehmer stellen sich daraus ihr Programm selbst zusammen. Sonja Angehrn, Dozentin für KI und Leiterin des CAS Artificial Intelligence, zeigt auf, wie Künstliche Intelligenz als Werkzeug klug genutzt werden kann. Sarah Irina Dörler, Gründerin von Rock your work, spricht über Arbeitskultur

und warum Sinn, Selbstbestimmung und gelebte Wertschätzung wichtiger sind als Boni. Raphael Frangi, Marketingexperte bei Raiffeisen, erklärt, warum klassische Social-Media-Strategien ausgedient haben, während Jörg Bachmann vom Institut IDEE untersucht, wie KI kreative Prozesse unterstützen kann.

Mentale Stärke und neue Arbeitsformen

Manuel P. Stadtmann, Professor für psychische Gesundheit, zeigt Wege zur Stärkung der Resilienz. Unternehmer und Speaker Florian Wieser lädt ein, Leistung neu zu denken – weg vom High Performing hin zu Well Performing.

Alexandra Cloots, Expertin für New Work und Diversität, verrät, was für den Wechsel in neue Arbeitsformen wirklich nötig ist. Urs Mauchle, Dozent und Unternehmer, vermittelt systemisches Denken als Schlüssel zum besseren Umgang mit Komplexität.

Offen für alle

Der Inspiration-Day OST richtet sich an die breite Öffentlichkeit. Er findet am Donnerstag, 4. September auf dem Campus St.Gallen statt. Die ersten Referate starten um 16 Uhr; abgeschlossen wird der Anlass mit dem beliebten Networking-Apéro. Das Programm und weitere Informationen sind unter www.inspirationdayost.ch zu finden.

 **INSPIRATION-DAY OST**
neue Impulse, neue Kontakte



Harte Schnitte oder lange Geduld?

Mitte Juni fand in St.Gallen das CEO Forum 2025 statt. Über 100 CEOs und Verwaltungsräte diskutierten mit prominenten Gästen wie Zeno Staub, Philip Mosimann, Christof Chapuis oder Claudio Minder über Erfolgsfaktoren im Turnaround-Management. Im Anschluss sprachen wir mit den Senior Executive Advisors der Organisatorin, der Beerligroup AG aus Niederteufen, die Führungskräfte während Phasen des Wandels begleitet: Markus Ganter, Stefan Künzler, Urs H. Toedtli und Albert Pflugfelder über eben dieses Thema.

Markus Ganter, Stefan Künzler, Urs H. Toedtli, Albert Pflugfelder, wie kommt es überhaupt zu einem Turnaround?

Ganter: Eine finanzielle Notlage entsteht, wenn Umsätze sinken und Kosten steigen. Der Gewinn sinkt deutlich unter die Kapitalkosten oder wird sogar negativ. Das kann externe Gründe haben, wenn angestaubte Produkte und Services durch neuere ersetzt werden oder Kosten wie Material, Energie oder Zölle sprunghaft steigen. Oft sind es aber interne Gründe, wie ein veraltetes Angebot oder ineffiziente Fertigungskosten, die zu einem Verlust der Wettbewerbsfähigkeit führen.

Kann ein Turnaround denn nicht vermieden werden?

Ganter: Nicht immer. Die Schiefelage eines Unternehmens ist oft ein schleichender Prozess, der von einem langjährigen Führungsgremium nicht aktiv angegangen wird. Angst oder Ignoranz resultieren in die Einstellung: «Da muss man halt durch». Das verleugnet die Realität und verschenkt wertvolle Zeit und Ressourcen, um Probleme zu erkennen und Veränderungen herbeizuführen.

Grossunternehmen haben oft tiefere Taschen. Führt das in Krisen eher zu Selbstgefälligkeit oder zu konsequentem Handeln?

Künzler: Es gibt in der Tat die Gefahr, dass ein finanzielles Polster zu Zögerlichkeit verleitet. Die entscheidende Frage ist, ob man eine Krise frühzeitig erkennt und entschlossen handelt. In vielen Fällen wird zu lange abgewartet, was den notwendigen Turnaround später umso schmerzhafter macht.

Und wie verhindert man, dass ein Turnaround in einem börsennotierten Unternehmen zur reinen PR-Übung wird?

Toedtli: Echte Substanz statt schöner Worte – die Kapitalmärkte durchschauen reine PR-Massnahmen schnell. Ein glaubwürdiger Turnaround zeigt sich an harten Fakten wie Kostensenkungen, neuen Geschäftsmodellen oder einer gestärkten Marktposition.

Wann ist es besser, eine Sparte komplett abzustossen statt endlos zu sanieren?

Künzler: Wenn ein Geschäftsfeld nicht mehr zur strategischen Ausrichtung passt oder strukturell unrentabel ist, kann ein Verkauf oder eine Schliessung der beste Schritt sein. Das erfordert Mut, aber oft ist es der einzige Weg, um ein Unternehmen insgesamt zu stärken.

Wann braucht es im Industrie-Turnaround radikale Schnitte – und wann Geduld?

Toedtli: Man muss zwischen kurzfristigen Massnahmen und nachhaltiger Transformation unterscheiden. Schnelle Einschnitte sind oft unumgänglich, um Liquidität zu sichern. Gleichzeitig darf man die langfristige Innovationskraft nicht gefährden.

Wie orchestriert man einen Turnaround über eine gesamte Wertschöpfungskette?

Toedtli: Industrieunternehmen hängen von Lieferanten, Produktionskapazitäten und Kunden ab. Ein erfolgreicher Turnaround muss daher alle Beteiligten einbinden und oft auch externe Partner mit ins Boot holen.

«Ein finanzielles Polster kann in der Krise gefährlich sein – es verführt zum Abwarten, wo rasches Handeln nötig wäre.»

Welche Rolle spielt dabei ein externer Advisor oder Geschäftsführer auf Zeit?

Ganter: Wenn Inhaber und Unternehmensleitung ein ungutes Gefühl bekommen, ob ein Unternehmen noch wettbewerbs- und zukunftsfähig ist, wird es Zeit, unbefangene und erfahrene Personen an Bord zu holen – für eine ganzheitliche Analyse, Konzepterstellung und Umsetzung. Diese Ressource bietet zusätzliches Know-how und Kapazität, um die Weiterführung des Tagesgeschäfts neben der Restrukturierung zu ermöglichen. Um einen Turnaround zu vermeiden, ist es sehr zu empfehlen, unabhängige Personen im Verwaltungsrat zu haben, welche ein aktives Risikomanagement und Sparring mit der Geschäftsleitung zur konstanten Verbesserung betreiben.

Ist das mittlere Management eher Bremse oder Motor des Wandels?

Pflugfelder: Es gibt beides. Manche fördern aktiv den Wandel, andere blockieren ihn aus Angst oder Unsicherheit. Das mittlere Management ist in der «Sandwichposition». Deshalb ist



Urs H. Toedtli, Stefan Künzler, Albert Pflugfelder und Markus Ganter: Mit gutem Beispiel vorangehen.

zwingend eine sorgfältige «Change Mindset Analyse» durchzuführen – um die Veränderungsbereitschaft der Betroffenen zu prüfen. Es gibt Führungskräfte, die von sich aus kommunizieren, dass sie die Transformation nicht durchmachen möchten. Die Herausforderung ist, das Potenzial der veränderungsbereiten Führungskräfte in der mittleren Ebene zu nutzen und die besten als «Change-Ambassadoren» einzusetzen.

«Veränderungsbereite Führungskräfte im mittleren Management sind der Schlüssel – sie müssen als Change-Ambassadoren wirken.»

Und ist es schwieriger, Aktionäre oder Mitarbeiter von schmerzhaften Einschnitten zu überzeugen?

Toedtli: Beide Gruppen haben unterschiedliche Interessen. Aktionäre erwarten Ergebnisse, Mitarbeitende Stabilität. Der Schlüssel liegt in klarer Kommunikation und einer Perspektive, die über kurzfristige Einsparungen hinausgeht.

Wie holt man die Belegschaft mit ins Boot?

Toedtli: Offene Kommunikation, Perspektiven aufzeigen und vor allem mit gutem Beispiel vorangehen. Wer als Unternehmer glaubhaft vermittelt, dass er selbst Opfer bringt, erhöht die Akzeptanz für schmerzhaft Massnahmen.

Ist die langfristige Perspektive von Familienunternehmen im Turnaround ein Vorteil – oder eine Illusion?

Toedtli: Sie kann ein Vorteil sein, weil man unabhängiger von kurzfristigen Renditeerwartungen ist. Allerdings neigen Familienunternehmer manchmal dazu, zu emotional an alten Strukturen festzuhalten.

Wird die aktuelle geopolitische Unsicherheit die nächste Turnaround-Welle auslösen?

Toedtli: Definitiv. Lieferkettenprobleme, Inflation und neue Marktbedingungen werden viele Unternehmen zwingen, ihre Geschäftsmodelle zu überdenken.

Text: Stephan Ziegler
Bild: Marlies Beeler-Thurnheer



Swisspacer bezieht neuen Hauptsitz

Mit der feierlichen Eröffnung des neuen Unternehmensstandorts in Lengwil setzt der Hersteller von Warme-Kante-Abstandhaltern für Isolierglas ein Zeichen für industrielle Kompetenz im Thurgau, für nachhaltiges Bauen und für den Anspruch, auch mit kleinen Bauteilen Grosses zu bewirken.

Der Umzug aus Kreuzlingen an den neuen Hauptsitz ist für CEO Matthias Bach nicht nur ein Standortwechsel: «Lengwil ist für uns weit mehr als eine neue Adresse. Hier bündeln wir unsere Kompetenzen, schaffen Raum für Wachstum und investieren in die Zukunft – regional verankert und international ausgerichtet.»

«Hochwertige Abstandhalter sparen bis zu acht Prozent Heizenergie.»

Weltweit im Einsatz

Swisspacer entwickelt und produziert sogenannte Warme-Kante-Abstandhalter – ein Bauteil, das im Scheibenzwischenraum moderner Isolierglasfenster sitzt und dort nahezu unsichtbar wirkt. «Man sieht sie kaum, aber sie leisten viel», erklärt Bach. «Sie verbessern die Wärmedämmung und reduzieren Wärmeverluste am Rand des Fensters.» Studien des Passivhausinstituts belegen, dass hochwertige Abstandhalter wie jene von Swisspacer bis zu acht Prozent Heizenergie pro Jahr einsparen können. In Zeiten von Klimakrise und steigenden Energiekosten ist das ein starker Hebel.

Ergänzt wird das Portfolio durch dekorative Elemente wie Wiener Sprossen sowie durch innovative Lösungen wie Swisspacer Air – ein System, das Druckunterschiede in Isolierglaseinheiten automatisch ausgleicht, etwa beim Transport durch Höhenzonen oder bei der Montage in grossen Höhen-

lagen. Die Produkte aus dem Thurgau kommen weltweit zum Einsatz – vom Einfamilienhaus bis zum Wolkenkratzer, von Europa bis Neuseeland.

Bekenntnis zur Region

Im Fokus steht dabei auch ein umfassendes Nachhaltigkeitsverständnis. Als Teil der Saint-Gobain-Gruppe investiert Swisspacer in Digitalisierung, Kreislaufwirtschaft und CO₂-Reduktion. «Nachhaltigkeit ist für uns kein Marketingbegriff, sondern strategisches Ziel. Wir produzieren mit 100 Prozent grünem Strom, entwickeln Rückföhrlösungen für Ausschuss und Verschnitt und stellen für alle Produkte transparente Umweltdeklarationen bereit», sagt Matthias Bach.

Der neue Hauptsitz in Lengwil bietet nicht nur modernisierte Räumlichkeiten für Produktion, Entwicklung und Verwaltung, sondern unterstreicht auch das langfristige Bekenntnis zur Region. «Wir bleiben bewusst in der Ostschweiz – dort, wo unsere Wurzeln liegen», so Bach. Gleichzeitig sei Swisspacer ein internationales Unternehmen mit Mitarbeitern in Europa, Amerika und Asien.

«Was uns verbindet, sind gemeinsame Werte: Präzision, Qualität und Verlässlichkeit. Diese sind in unserer Schweizer Herkunft verankert – und genau das macht Swisspacer zu einem verlässlichen Partner in über 90 Ländern.»

Text: Stephan Ziegler
Bilder: zVg



Eröffnung Swisspacer-Hauptsitz

Am 11. Juli 2025 hat Swisspacer, führender Hersteller von Warme-Kante-Abstandhaltern für Isolierglas, Vertreter aus Wirtschaft und Bauwesen aus der Region zur feierlichen Standorteröffnung nach Lengwil eingeladen. Mit der Feier bedankte sich Swisspacer auch bei allen Helfern und Mitarbeitern, die zum erfolgreichen Neubeginn beigetragen haben.



Zur Bildergalerie





Standorteröffnung Kommwerk Group

Die Kommwerk AG, die Klebebande, die Zenit Studios GmbH sowie die Lebrument Beschriftungen AG arbeiten unter dem gemeinsamen Dach der Kommwerk Group. Am 14. August 2025 fand die offizielle Eröffnungsfeier der neuen Büroräumlichkeiten in Arbon statt. Fotografiert für den LEADER an der Grabenstrasse 2 hat Rebekka Grossglauer.



Zur Bildergalerie



AXA an der UEFA Women's Euro

Die St.Galler Generalagenturen der AXA luden in die Arena St.Gallen ein, um gemeinsam die Partien Deutschland-Polen und England-Wales im Rahmen der UEFA Women's EURO 2025 zu verfolgen. Marcel Kelemen, Generalagent für Allbranchen in St.Gallen, führte durch den Anlass am 4. Juli. Fotografiert hat Samuel Schöb.

Zur Bildergalerie



Futterneid

Kaum ein Steuerinstrument hat in der Schweiz für mehr Unverständnis und Frust gesorgt als der Eigenmietwert. Die Vorstellung, dass Hauseigentümer auf ein fiktives Einkommen Steuern zahlen sollen, ist realitätsfern und ungerecht. Am 28. September 2025 haben die Stimmbürger endlich die Gelegenheit, dieses weltweit einzigartige Relikt zu beerdigen.

Wer heute ein Eigenheim besitzt, wird steuerlich so behandelt, als würde er sein Haus oder seine Wohnung vermieten – unabhängig davon, ob tatsächlich Einnahmen fliessen. Dieses konstruierte «Einkommen» erhöht das steuerbare Einkommen und führt zu einer höheren Steuerbelastung, obwohl kein realer Mehrwert entsteht. Der Eigenmietwert ist damit nichts anderes als eine Pönalisierung von Wohneigentum. Eine solche «Neidsteuer» kennt kein anderes Land dieser Erde, überall sonst wird Wohneigentum gefördert, nicht behindert.

Die geplante Reform ist dabei ausgewogen: Mit der Einführung der Objektsteuer auf Zweitliegenschaften würde der Eigenmietwert vollständig entfallen. Das schafft endlich Klarheit, Gerechtigkeit und Planbarkeit. Besonders profitieren dürften junge Familien, die sich den Traum vom Eigenheim erfüllen – in einer Zeit, in der steigende Zinsen und Baukosten viele an ihre finanziellen Grenzen bringen. Auch Pensionierte, deren Hypotheken weitgehend amortisiert sind und deren Abzugsmöglichkeiten heute stark eingeschränkt sind, könnten spürbar entlastet werden. Und das ist gut so: Wer jahrzehntelang gespart hat, um im Alter mietfrei zu wohnen, soll dafür nicht bestraft werden.

«Wenn jemand im Leben nichts vollbringt, ihn oft der Neid auf andere anspringt.»

Monika Kühn-Görg (*1942), deutsche Autorin.

Natürlich gibt es auch Verlierer der Reform: Wer stark renovieren muss oder hohe Hypothekarzinsen zahlt, verliert die Möglichkeit, diese Ausgaben steuerlich geltend zu machen. Doch das heutige System belohnt gerade jene, die hohe Schulden machen oder hohe Unterhaltskosten verursachen – also einen Zustand, den man steuerlich nicht noch fördern sollte. Der Anreiz zur Verschuldung gehört ebenso in die Vergangenheit wie der Eigenmietwert selbst.

Kurzum: Der Systemwechsel ist überfällig. Der Eigenmietwert hat ausgedient. Wohneigentum darf nicht länger durch künstliche Steuerkonstrukte unattraktiv gemacht werden. Wer Verantwortung übernimmt, Eigentum bildet und vorsorgt, verdient Anerkennung – nicht eine zusätzliche Steuerrechnung.

Stephan Ziegler, LEADER-Chefredaktor



LEADER

06/2025

Magazin LEADER
MetroComm AG
Bahnhofstrasse 8
CH-9000 St. Gallen
Tel. 071 272 80 50
Fax 071 272 80 51
leader@metrocomm.ch
www.leaderdigital.ch

Verleger: Natal Schnetzer

Chefredaktor: Stephan Ziegler, Dr. phil. I
sziegler@metrocomm.ch

Autoren: Philipp Landmark, Susanne Vincenz-Stauffacher, Patrick Stämpfli, Stephan Ziegler, Armin Thaler, Michael Götte, Robert Nef, Sven Bradke, Michael Kummer, Adrian Frei, Pascal Tschamper, Andreas Sila

Fotografie: Marlies Beeler-Thurnheer, Gian Kaufmann, Rebekka Grossglauser, iStock, Pixabay, 123RF, zVg

Gestaltung: Robert Di Falco
rdifalco@metrocomm.ch

Herausgeberin, Redaktion und Verlag: MetroComm AG
Bahnhofstrasse 8
CH-9000 St. Gallen
Tel. 071 272 80 50
Fax 071 272 80 51
www.leaderdigital.ch
www.metrocomm.ch
leader@metrocomm.ch

Geschäftsleitung: Natal Schnetzer
nschnetzer@metrocomm.ch

Verlags- und Anzeigenleitung: Oliver Iten
oiten@metrocomm.ch

Marketingervice, Aboverwaltung: Fabienne Schnetzer
info@metrocomm.ch

Abopreis: CHF 61.50 für 18 Ausgaben

Erscheinung: Der LEADER erscheint 9x jährlich mit Ausgaben Januar/Februar, März, April, Mai, Juni/Juli, August, September, Oktober, November/Dezember, zusätzlich 9 Special-Ausgaben

Produktion: Ostschweiz Druck AG,
CH-9300 Wittenbach

Die mit «Profil» gekennzeichneten Beiträge sind Sponsored Content.

LEADER ist ein beim Institut für geistiges Eigentum eingetragenes Markenzeichen. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages. Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernimmt der Verlag keine Haftung.

ISSN 1660-2757



MADE IN ST GALLEN

- ✓ ICT-Lernwerkstatt im 1. Lehrjahr
- ✓ Solide Grundlage für die Praxis
- ✓ Berufslehre neu gedacht

Das visionäre Ausbildungskonzept übernimmt den betrieblichen Teil des ersten Lehrjahrs und entlastet dadurch die Lehrbetriebe deutlich.

Basislehrjahr ICT Informatik / Mediamatik



LERNEN. VERSTEHEN. UMSETZEN.



PATEK PHILIPPE

GENEVE

BEGINNEN SIE IHRE EIGENE TRADITION



EINE PATEK PHILIPPE GEHÖRT EINEM NIE GANZ ALLEIN.
MAN ERFREUT SICH EIN LEBEN LANG AN IHR, ABER EIGENTLICH
BEWAHRT MAN SIE SCHON FÜR DIE NÄCHSTE GENERATION.

CALATRAVA PILOT TRAVEL TIME REF. 5524R



HUBER

WWW.HUBER.LI