

LEADER

leaderdigital.ch

August 7 / 2026

Preis CHF 8.50

24. Jahrgang

DAS OSTSCHWEIZER UNTERNEHMENSMAGAZIN

Alexander Ospelt

**Mit einer Stimme
Vorsprung an
die Weltspitze**

Arbeitsmarkt ü55

**Die Demokratie
fouitiert sich um
die Demografie**

Fokus Mobilität

**Die Ostschweiz ist
besser erschlossen
als ihr Ruf**

Daniele Schiro und Florian Mäder

**Wachstum beginnt
mit Verantwortung**

Geplant für uns.
Gebaut für Sie.

www.dd-immo.swiss

D+D
IMMOBILIEN

Wie frei möchten Sie in Zukunft sein?



**Vermögen planen. Zukunft
gestalten. Werte weitergeben.**
Wir schaffen Klarheit und einen
verlässlichen Plan.

C R O N  B E R G

Vermögensverwaltung Treuhand Family Office

Cronberg AG | Davidstrasse 38 | 9000 St.Gallen | +41 71 447 10 10 | www.cronbergasset.ch

Effizienz gilt auch für den Staat

Die Ostschweizer Wirtschaft hat ein turbulentes erstes Halbjahr hinter sich. Schwache Absatzmärkte, geopolitische Unsicherheit, steigende Beschaffungskosten und eine zunehmend unberechenbare Handelspolitik: An Gründen, vorsichtiger zu werden, fehlt es derzeit nicht. Und trotzdem hält sich unsere Wirtschaft erstaunlich gut.

Das aktuelle Konjunkturboard zeigt eine Geschäftslage, die sich zuletzt leicht verbessert hat. Vier von zehn befragten Industriebetrieben melden steigende Bestellungen, ein Drittel hat die Produktion erhöht. Elektronik, Optik sowie Maschinen- und Fahrzeugbau beurteilen ihre Situation besser als noch im Frühling. Auch die Binnenwirtschaft stützt. Das ist die gute Nachricht.

Die weniger gute: Die Stimmung bleibt unter ihrem langfristigen Durchschnitt. Auftragsbestände und Kapazitätsauslastung der Industrie sind tief. Die Ostschweizer Warenausfuhren gingen im ersten Halbjahr zurück. Und die anhaltende Unsicherheit führt dazu, dass Unternehmen Investitionen verschieben.

Umso interessanter ist der Blick auf den Staat. Während Unternehmen Kosten überprüfen, Prozesse automatisieren und ihre Strukturen laufend effizienter machen müssen, wächst auch der Ressourcenbedarf der öffentlichen Hand. Selbst im Thurgau, der im schweizweiten Vergleich ausgesprochen schlanke staatliche Strukturen aufweist, wächst der Personalbestand. Natürlich entstehen neue Aufgaben. Bevölkerung und Regulierung wachsen, Sicherheit, Digitalisierung oder neue bundesrechtliche Vorgaben benötigen Ressourcen. Gerade deshalb muss aber die Frage erlaubt sein: Muss jede neue staatliche Aufgabe zwangsläufig zusätzliche Stellen und dauerhaft höhere Kosten nach sich ziehen?

Ein Unternehmen kann steigende Anforderungen nicht einfach mit immer mehr Personal beantworten. Es muss priorisieren, digitalisieren und produktiver werden. Warum sollte dieser Anspruch für den Staat weniger gelten?

Die Ostschweiz kann weder Washington noch die Weltkonjunktur steuern. Umso konsequenter sollten wir dort handeln, wo wir selbst Einfluss haben: bei Bürokratie, Regulierung, Verfahren und Staatsausgaben.

Unsere Unternehmen beweisen gerade, dass sie Gegenwind können. Vom Staat darf man dasselbe erwarten.

Natal Schnetzer, Verleger



Anzeige



JETZT MIETFLÄCHE SICHERN!

**LETZTE BÜROFLÄCHEN IM
ENGINEERING CAMPUS WIL**

Im W+P Engineering Campus in Wil stehen die letzten Büroflächen von 330 bis 520 m² zur Verfügung. Flexible Grundrisse, nachhaltige Bauweise und die zentrale Lage direkt beim Bahnhof schaffen ideale Bedingungen für Unternehmen aus Bau, Architektur, Engineering und Immobilien. Bezug ab Sommer 2027.

engineering-campus.ch

Während andere noch das Navi starten, sind wir schon da.

Hier ist unser Revier. Wir sind von hier.



Tel. 071 274 00 80 | cofox.ch

St. Gallen | Zizers | Scuol | Schaffhausen



COFOX Office
Bürotechnik für schlaue Füchse



Wiler Stapi unter Druck

Der Stiftung Hof zu Wil fehlt nach der 30 Millionen Franken teuren Sanierung des historischen Gebäudekomplexes in der Altstadt Geld. Die Stiftung beantragt bei der Stadt Wil deshalb einen weiteren Beitrag von 4,9 Millionen. Die Politik reagiert mit Kritik.

Zur Eröffnung des für rund 30 Millionen Franken renovierten Hofes zu Wil kamen anfangs Juli Bundesrätin Karin Keller-Sutter und der St.Galler Bischof Beat Grögli. Mehr als 5000 Besucher zählte die Stiftung am «stimmungsvollen Eröffnungswochenende».

Nun herrscht jedoch Katerstimmung in Wil: Der Stiftung fehlen rund fünf Millionen Franken. Leidtragende sind Handwerker, deren Rechnungen derzeit nicht bezahlt werden können.

Im Fokus steht Stadtpräsident Hans Mäder (Mitte). Er amtiert gleichzeitig als Präsident der Hofstiftung. Diese beantragt nun beim Stadtrat einen À-fonds-perdu-Beitrag von 4,9 Millionen Franken. Ein entsprechender Antrag dürfte dem Stadtparlament unterbreitet werden.

Wiler Politiker zeigen sich empört. Die schärfsten Töne schlägt die SVP an: Die Hofrenovation ende «in einem finanziellen Debakel». Die Verantwortung dafür trage der Stiftungsrat, in erster Linie Hans Mäder. Die Volkspartei kündigte an, bei der kantonalen Stiftungsaufsicht Beschwerde einzureichen.

An der Stadtratssitzung, in der das Geschäft dereinst behandelt wird, wird es einen grossen Abwesenden geben: Hans Mäder. Er kündigte im vergangenen Februar an, per 16. August 2026 nach 5,5 Jahren als Stadtpräsident zurückzutreten.

Text: Stephan Ziegler
Bild: zVg

Anzeige

Stärke dein Unternehmen gegen Cyberangriffe

Wir unterstützen dich, Risiken frühzeitig zu erkennen und vorzubeugen. Kommt es zu einem Cyberangriff, sind wir schnell und unkompliziert für dich da. **Deine Cybersicherheit ist uns wichtig. Du bist uns wichtig.**



ZURICH

Zurich, Generalagentur Alex Pfister AG
zurich.ch/pfister



Inhalt

- 10 Spotlight**
Wichtiges in Kürze
- 12 Verbandelt**
Auf einen Kaffee mit Reto Inauen
- 15 Vernetzt**
Im Chat mit Simone Michlig
- 16 east#digital**
Die Ostschweiz 2.0
- 18 Schwerpunkt Arbeitsmarkt ü55**
Die Demokratie foutiert sich um die Demografie
- 40 Fokus Golden Ager**
Erfahrung ist Gold wert
- 50 Fokus Mobilität**
Die Ostschweiz ist besser erschlossen als ihr Ruf
- 82 Marc Huber**
Handwerk und Hightech
- 86 Alexander Ospelt**
Mit einer Stimme Vorsprung an die Weltspitze
- 92 Daniele Schiro und Florian Mäder**
Wachstum beginnt mit Verantwortung
- 96 Roman P. Büchler**
Wirkung statt Aktivität
- 100 Florian Kobler**
«Gute Arbeitsbedingungen sind kein Kostenfaktor»
- 104 Vorschau**
Digital Conference Ostschweiz, WTT Young Leader Award, Tag der Lernenden, Ostschweizer Technologiesymposium, TECH.CON und movatec
- 110 Rückblick**
Unternehmertag Liechtenstein, Powerplay Day, Eröffnung Hof zu Wil
- 114 Schlusspunkt**
Durchlässig





48



100



82



70

Anzeige

Mehr als Reinigung. Easy.

Mehr auf pronto-ag.ch



pronto
Wir verstehen mehr
als Reinigung.

Alles, was recht ist

Transparenz-
register wird
für Firmen
Pflicht



Ab 1. Oktober 2026 müssen Schweizer Aktiengesellschaften, GmbHs und Genossenschaften ihre wirtschaftlich Berechtigten einem nicht öffentlichen Register beim Bundesamt für Justiz melden. Unternehmen sollten ihre Beteiligungs- und Kontrollstrukturen deshalb frühzeitig prüfen.

Erfasst werden auch ausländische juristische Personen mit einer Schweizer Zweigniederlassung, tatsächlicher Verwaltung oder Grundeigentum in der Schweiz. Ausgenommen sind unter anderem Vereine, Stiftungen, kotierte Gesellschaften und beaufsichtigte Vorsorgeeinrichtungen. Als wirtschaftlich berechtigt gilt jede natürliche Person, die direkt oder indirekt mindestens 25 Prozent des Kapitals oder der Stimmen kontrolliert, etwa über eine Beteiligung, ein Vetorecht oder einen Aktionärsbindungsvertrag. Lässt sich niemand bestimmen, gilt das oberste Mitglied des leitenden Organs. Bei Konzern- oder Treuhandstrukturen muss die Kontrollkette vollständig belegt sein. Die Unterlagen sind zehn Jahre über das Ende der Berechtigung hinaus aufzubewahren. Die Meldung muss innert eines Monats nach dem Handelsregistereintrag oder nach Bekanntwerden einer Änderung erfolgen. Für Erstmeldungen gelten Übergangsfristen bis 1. April 2027 beziehungsweise bis 1. Oktober 2028, sofern die Berechtigten im Handelsregister eingetragen sind. Die Verantwortung trägt bei Delegation das oberste Mitglied des leitenden Organs. Wer seine Strukturen jetzt dokumentiert, vermeidet Zeitdruck und bleibt bei Transaktionen auskunftsfähig.

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



Klartext von SVS: Mehr Unterricht, weniger Bürokratie

Es klingt wie ein Klischee, ist aber trotzdem wahr: Die Schweiz hat keine eigenen Rohstoffe. Der einzige «Schatz» unseres schönen Landes sind die Menschen. Und unser Bildungssystem. Darum ist es so wichtig, dass die Schulen und die Lehrbetriebe Orte sind und bleiben, an denen die Schüler sowie die Lernenden unter bestmöglichen Bedingungen Wissen, Fähigkeiten, Kompetenzen und Werte fürs Leben erwerben können.

Leider ist das nicht mehr selbstverständlich, weil an den Schulen nicht mehr alles rundläuft. Das liegt nicht am Einsatz im Schulzimmer oder am Engagement der Lehrerinnen und Lehrmeister. Wenn heute rund ein Viertel der Schulabgänger keinen Alltagstext mehr versteht, liegt das an falschen politischen Entscheidungen. Es liegt an fehlgeleiteten Schulreformen der vergangenen Jahre. Und daran, dass zu lange nicht auf gesellschaftliche Veränderungen reagiert wurde.

Die gute Nachricht ist: Diese negative Entwicklung kann umgekehrt werden. Dafür braucht es unter anderem:

- In den ersten Schuljahren soll der Fokus auf dem Lesen, Schreiben und Rechnen liegen. Es braucht ein solides Fundament mit den wichtigsten Grundkompetenzen. Alles andere kommt dann früh genug.
- Bei Schwächen soll individuell unterstützt, bei besonderen Begabungen gezielt gefördert werden. Gleichmacherei durch ausnahmslose Integration nützt niemandem.
- Die Lehrpersonen sollen ihre Zeit im Schulzimmer verbringen können und nicht mit Papierbergen. Weniger Bürokratie, mehr Unterricht. Formulare sollen auf das Nötigste reduziert, digitalisiert und vereinheitlicht werden.
- Noten sollen erhalten bleiben, weil sich damit Fortschritte messen lassen. Eine schlechte Note zwischendurch muss niemanden aus der Bahn werfen; Misserfolge gehören zum Leben.
- Das duale Bildungssystem mit Berufslehre als zentralem Anker soll gestärkt werden. Die schleichende Akademisierung aller Bereiche ist zu stoppen, weil sie unseren KMU und damit unserem Wohlstand schadet.

Und dann machen Schule und Unterrichten wieder Freude.

Susanne Vincenz-Stauffacher,
Nationalrätin SG (FDP)



Graf übernimmt Leitung

Der langjährige Geschäftsleiter Peter Graf wird per 10. August Unternehmensleiter der St.Galler Stadtwerke. Der ausgewiesene Energieexperte folgt auf Marco Letta, der das Unternehmen Ende Juni verlassen hat.



Stach ist wieder Präsident

Seit Juli 2026 steht Patrick Stach erneut an der Spitze des Club 2000, der Gönnervereinigung des TSV St.Otmar. Der Altpräsident ist eingesprungen, weil der amtierende Präsident Stefan Frei sein Amt aus gesundheitlichen Gründen derzeit nicht wahrnehmen kann.



Keller leitet Privatkundengeschäft

Die Thurgauer Kantonalbank verstärkt ihre Geschäftsleitung mit Francesca Keller. Die 34-jährige Betriebsökonomin leitet seit Anfang August das Privatkundengeschäft der TKB; sie folgt auf Daniel Kummer, der altersbedingt aus der TKB ausgeschieden ist.



Götz tritt an

Bei St.Gallen-Bodensee Tourismus beginnt eine neue Ära: Thomas Kirchhofer übergab Ende Juli sein Amt als Tourismusdirektor an Livio Götz. Der international erfahrene Tourismusexperte soll die Positionierung der Destination weiter stärken.



Engeler wird Standortförderer

Die kantonale St.Galler Standortförderung erhält eine neue Leitung: Martin Engeler übernimmt die Funktion am 1. November. Der HSG-Absolvent bringt unternehmerisches Know-how und eine starke Verankerung in der Ostschweiz mit; er folgt auf Daniel Müller, der seit Mai das AWA SG leitet.

Kopf des Monats



Carsten Koerl

Sportradar wächst – und Carsten Koerl liefert erneut den Beweis, dass Daten längst zu den wertvollsten Rohstoffen des internationalen Sports zählen. Unter seiner Führung steigerte der St.Galler Sportdatenanbieter den Umsatz im zweiten Quartal 2026 um 19 Prozent auf rekordhohe 378 Millionen Euro.

Besonders dynamisch entwickelte sich das Geschäft mit Wetttechnologien und Lösungen. Es legte um 21 Prozent auf 314 Millionen Euro zu. Zugleich erhöhte Sportradar den operativen Geldfluss um 20 Prozent auf 117 Millionen und den freien Cashflow um 14 Prozent auf 59 Millionen. Der Verlust von vier Millionen Euro trübt dieses Bild nur auf den ersten Blick: Er ist vor allem auf einen unrealisierten Währungsverlust zurückzuführen und nicht auf eine Schwäche des operativen Geschäfts.

Koerl treibt die internationale Expansion konsequent voran. Neue Partnerschaften mit den Prognoseplattformen Kalshi und Polymarket, die verlängerte Vereinbarung über die weltweite Verbreitung offizieller Wimbledon-Daten und Wettübertragungsrechte sowie die stärkere Vermarktung des übernommenen Rechteportfolios von IMG Arena verbreitern die Geschäftsbasis.

Für 2026 erwartet Sportradar bis zu 1,533 Milliarden Euro Umsatz und ein bereinigtes EBITDA von bis zu 368 Millionen. Koerl zeigt damit nun, wie sich Premium-Inhalte, Daten und Technologie zu einem hochskalierbaren Geschäftsmodell verbinden lassen.

Spotlight

VAT kauft japanischen Sensorspezialisten

Die VAT Group aus Haag baut ihr Geschäft mit Lösungen für die Halbleiterindustrie deutlich aus. Der Rheintaler Vakuumventilhersteller übernimmt für rund 110 Millionen Franken das japanische Technologieunternehmen Atonarp. Dessen Sensoren ermöglichen es, hochkomplexe Produktionsprozesse bei der Chipherstellung in Echtzeit zu überwachen und zu steuern.

Cicor sichert sich 425 Millionen

Die Cicor-Gruppe stellt ihre Finanzierung frühzeitig neu auf: Der Bronschhofener Elektronikhersteller hat unbesicherte Kreditfazilitäten über 425 Millionen Franken vereinbart. Nach der Ablösung der bisherigen Finanzierung verfügt Cicor voraussichtlich über einen freien Spielraum von knapp 300 Millionen für Akquisitionen, organisches Wachstum und die Finanzierung des Betriebskapitals.



Stadler-Züge rollen jetzt am Vesuv

Die ersten speziell für die Circumvesuviana entwickelten Züge von Stadler gehen rund um Neapel in Betrieb. Bis Ende 2026 sollen zwölf Fahrzeuge Passagiere befördern, bis 2027 will der Thurgauer Zugbauer 46 Züge auf die Schiene bringen.



Ostschweizer Wirtschaft behauptet sich im Gegenwind

Die Ostschweizer Unternehmen blicken auf ein turbulentes erstes Halbjahr 2026 zurück. Die schwache Nachfrage in wichtigen Absatzmärkten belastet insbesondere die exportorientierte Industrie. Hinzu kommen steigende Beschaffungskosten, längere Lieferfristen und eine anhaltend grosse handelspolitische Unsicherheit.

Trotz dieses schwierigen Umfelds hat sich die Geschäftslage in der hiesigen Wirtschaft zuletzt leicht verbessert; sie liegt nun knapp im positiven Bereich. Das Stimmungsbarometer entwickle sich dagegen seitwärts und verharre unter seinem langfristigen Durchschnitt, vermeldet das Konjunkturboard Ostschweiz in seiner neusten Analyse.

Insbesondere Unternehmen aus der Elektronik- und Optikbranche sowie dem Maschinen- und Fahrzeugbau schätzen ihre Situation besser ein als noch im Frühling. Vier von zehn befragten Betrieben melden mehr Bestellungen, ein Drittel hat die Produktion gesteigert.

Ebenfalls besser präsentiert sich die Lage in den binnenorientierten Branchen: Finanz- und Versicherungsunternehmen sowie der Grosshandel beurteilen ihre Geschäftslage als sehr gut. Auch das Baugewerbe entwickelt sich weiterhin positiv; im Gastgewerbe hat sich die Lage leicht verbessert, und der Detailhandel vermeldet eine befriedigende Geschäftslage.

Plaston trotz Umsatzrückgang mit Gewinn und starkem Cashflow



Die Plaston-Gruppe aus Widnau hat das Geschäftsjahr 2025/26 trotz schwieriger Marktbedingungen mit einem Gewinn von 1,2 Millionen Franken abgeschlossen. Während der Umsatz deutlich sank, verbesserten sich Bruttomarge, Cashflow und Bilanzstruktur. Die Nettoverschuldung wurde vollständig abgebaut.



TKB steigert Geschäftserfolg um über neun Prozent

Die Thurgauer Kantonalbank ist im ersten Halbjahr 2026 weiter gewachsen und hat in sämtlichen Ertragssparten zugelegt. Der Geschäftserfolg stieg gegenüber der Vorjahresperiode um 9,2 Prozent auf 123,5 Millionen Franken, der Halbjahresgewinn um 0,9 Prozent auf 81,6 Millionen. Auch die verwalteten Kundenvermögen erreichten mit 30 Milliarden einen neuen Höchststand.

Thurgauer Raiffeisenbanken bauen Anlagegeschäft aus

Die 14 Thurgauer Raiffeisenbanken profitieren vom wachsenden Interesse an Wertschriften und Vorsorgelösungen. Das Depotvolumen stieg im ersten Halbjahr 2026 um 9,4 Prozent auf 3,94 Milliarden Franken. Gleichzeitig erhöhte sich der Bruttogewinn um 8,6 Prozent auf 40,5 Millionen.



Korrigendum

Im Juni-LEADER stand fälschlicherweise, Flawa sei für ihre digitale Gesundheitsplattform ausgezeichnet worden. Richtig ist: Die Flawa iQ AG wurde am German Innovation Award 2026 für die Automatisierung der Bewirtschaftung betrieblicher Erste-Hilfe-Infrastruktur ausgezeichnet. In der Kategorie «Excellence in Business to Business – Medical Technologies» erhielt Flawa iQ die Höchstauszeichnung Gold; zusätzlich wurden die Flawiler in der Kategorie «Transformative Solutions» als Winner prämiert.

SGKB knackt 111-Milliarden-Marke

Die St.Galler Kantonalbank setzt ihren Wachstumskurs fort: Im ersten Halbjahr 2026 steigt der Konzerngewinn um 5,1 Prozent auf 119,9 Millionen Franken; das Geschäftsvolumen erreicht 111,3 Milliarden. Nach dem erfolgreichen Semester hebt die SGKB ihre Gewinnprognose für das Gesamtjahr an.



Nüssli und EPS bauen Event-Giganten

Das Münchner Familienunternehmen EPS übernimmt die Thurgauer Nüssli-Gruppe von Helvetica Capital. Unter dem Dach der neuen EPS-Nüssli-Holding entsteht ein weltweit tätiger Marktführer für temporäre Eventinfrastruktur mit 820 Mitarbeitern an 50 Standorten. Nüssli behält seinen Hauptsitz in Hüttwilen und tritt weiterhin unter der eigenen Marke auf.

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.



«Vertrauen entsteht durch konsequentes Handeln»

In der Rubrik «Verbandelt» trifft sich der LEADER mit den Geschäftsführern Ostschweizer Wirtschaftsverbände, Vereine und Organisationen auf einen Kaffee. Heute dabei: Reto Inauen, Präsident des Verbands Thurgauer Raiffeisenbanken.

Reto Inauen, Sie führen die Raiffeisenbank Frauenfeld und präsidieren den Verband der Thurgauer Raiffeisenbanken. Was reizt Sie an dieser Doppelrolle?

Mich reizt die Verbindung zweier Perspektiven. Als Leiter der Raiffeisenbank Frauenfeld bin ich nahe bei unseren Kunden und den wirtschaftlichen Entwicklungen vor Ort. Als Präsident des Regionalverbandes erhalte ich den Blick über die Herausforderungen und Chancen der 14 Thurgauer Raiffeisenbanken. Diese Kombination fördert den Erfahrungsaustausch. Die regionale Verankerung und der genossenschaftliche Gedanke gehören zu den Stärken von Raiffeisen. Gemeinsam mit dem Vorstand setze ich mich dafür ein, die Kräfte der Thurgauer Raiffeisenbanken zum Wohl von Gesellschaft und Wirtschaft zu bündeln.

Banken geniessen traditionell viel Vertrauen. Was muss eine Bank heute tun, um dieses Vertrauen nicht zu verspielen?

Vertrauen ist das wichtigste Kapital einer Bank. Es entsteht nicht durch Werbeversprechen, sondern durch konsequentes Handeln. Kunden erwarten Transparenz, Verlässlichkeit und Kompetenz. Gleichzeitig müssen wir insbesondere im digitalen Bereich Sicherheit gewährleisten. Trotz aller Technologie bleibt der persönliche Kontakt entscheidend. Wer zuhört, Bedürfnisse ernst nimmt und verlässlich bleibt, schafft langfristiges Vertrauen.

Raiffeisen versteht sich als Regionalbank mit Genossenschaftsmodell. Ist das heute ein Wettbewerbsvorteil oder eher eine romantische Vorstellung?

Für mich ist das ein klarer Wettbewerbsvorteil. Gerade weil vieles anonym und digitaler wird, schätzen die Menschen

eine Bank, die ihre Region kennt. Das Genossenschaftsmodell ermöglicht langfristige Entscheidungen statt einer Ausrichtung auf kurzfristige Quartalsergebnisse. Unsere Mitglieder sind nicht nur Kunden, sondern Mitbesitzer der Bank. Das schafft Nähe und Identifikation. Die Nachfrage nach persönlicher Beratung zeigt, dass dieses Modell aktueller ist denn je.

«Die Zukunft des Bankings ist digital und persönlich zugleich.»

Künstliche Intelligenz verändert derzeit praktisch jede Branche. Wo sehen Sie im Banking die grössten Chancen und Risiken?

KI wird das Banking nachhaltig verändern. Chancen sehe ich in effizienteren Prozessen, der Entlastung der Mitarbeiter und einer besseren Servicequalität. Kundenanliegen lassen sich schneller bearbeiten und Beratungen besser vorbereiten. Banking bleibt ein Vertrauensgeschäft. Bei wichtigen Finanzentscheidungen wünschen sich die Menschen einen kompetenten Gesprächspartner. KI soll den Menschen unterstützen, nicht ersetzen. Die grössten Risiken liegen bei Datenschutz, Cyberkriminalität und der Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen. Neue Technologien müssen daher verantwortungsvoll eingesetzt werden.

Persönliche Beratung gilt als Stärke von Raiffeisen. Wie viel Mensch braucht Banking künftig noch?

Alltagsgeschäfte möchten Kunden schnell und digital erledigen. Bei komplexen oder emotionalen Entscheidungen wünschen sie eine persönliche Ansprechperson, etwa bei der Beratung für Wohneigentum, der Vorsorge- und Nachlassberatung oder der Beratung einer Unternehmensfinanzierung. Die Zukunft des Bankings ist digital und persönlich zugleich.

Sie engagierten sich viele Jahre auch politisch. Was hat Ihnen die Politik für Ihre Führungsaufgabe mitgegeben?

Die Politik hat mich gelehrt, unterschiedliche Interessen anzuhören, abzuwägen und tragfähige Lösungen zu finden.

Verband der Thurgauer Raiffeisenbanken

8500 Frauenfeld

thurgau@raiffeisen.ch

raiffeisen.ch/thurgau





Reto Inauen

Gute Resultate entstehen selten im Alleingang. Es braucht Dialog, Kompromissbereitschaft und die Bereitschaft, verschiedene Perspektiven einzubeziehen. Diese Erfahrungen helfen auch in der Wirtschaft. Führung bedeutet für mich, Orientierung zu geben, Menschen einzubinden und gemeinsam Ziele zu erreichen. Wichtig ist auch langfristiges Denken.

Was stimmt Sie mit Blick auf die Ostschweizer Wirtschaft optimistisch und was bereitet Ihnen Sorgen?

Optimistisch stimmen mich die Innovationskraft der Unternehmen sowie die vielen gesunden KMU, Familienunternehmen und Unternehmerpersönlichkeiten, die langfristig denken und sich weiterentwickeln. Sorgen bereiten mir geopolitische Spannungen, regulatorische Anforderungen, der Fachkräftemangel und der rasche technologische Wandel. Trotzdem bin ich überzeugt, dass die Ostschweiz dank ihrer unternehmerischen Kultur, der hohen Ausbildungsqualität und ihrer Innovationsfähigkeit sehr gut aufgestellt ist.

Text: Patrick Stämpfli
Bild: Rebekka Grossglauser

«Wir waren, sind und bleiben neutral»

Am Wiener Kongress 1815 erhielt die Schweiz eine völkerrechtliche Anerkennung ihrer Neutralität. Die Monarchien Österreichs, Russlands, Grossbritanniens und Preussens sahen die Neutralität als im Interesse Europas an. Dies, nachdem Napoleon auch die Schweiz besetzt und neu geordnet hatte.



Als wir 1848 zum Bundesstaat wurden, erfuhr die Neutralität eine Kodifizierung in der Bundesverfassung. Nicht als Staatsziel, sondern «nur» als Kompetenz an den Bundesrat im Sinne eines Mittels zum Zweck. Der Bundesrat «... wacht für die äussere Sicherheit, für die Behauptung der Unabhängigkeit und Neutralität der Schweiz», hiess es. Der Bundesversammlung oblag es zudem, «Massregeln... für Kriegserklärungen und Friedensschlüsse» vorzusehen.

Mittel zum Zweck

Auch in der geltenden Verfassung wird die Neutralität «nur» als Mittel zum Zweck angesehen. Bundesversammlung und Bundesrat sollen «Massnahmen zur Wahrung der äusseren Sicherheit, der Unabhängigkeit und der Neutralität» treffen.

Einen eigenen Neutralitätsartikel kennen und benötigen wir nicht. «Die Schweiz war neutral, ist neutral und bleibt neutral», hielt Bundesrat Ignazio Cassis jüngst fest. Neutral, aber mit genügend Handlungs- und Gestaltungsspielraum für die jeweilige Zeit, die geopolitischen Umstände und die sicherheitspolitische Bedrohung.

Handlungsfreiheit wahren

Seit dem Wiener Kongress sind über 200 Jahre vergangen. Aussenpolitisch haben wir diese Zeit mehr oder weniger gut überstanden. Dies, weil wir «flexibel» waren, den Zeitgeist oftmals richtig einschätzten und neutralitätspolitisch angemessen reagierten oder agierten.

Diese Handlungsfreiheit gilt es zu wahren. Deshalb empfiehlt es sich, die heutige Kompetenznorm in der Verfassung zu belassen und die starr formulierte Neutralitätsinitiative am 27. September an der Urne abzulehnen.

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

CONTINUUM zum Thema Entwicklung & Wandel:

Manchmal muss man sich selbst untreu bleiben.

Die Frage ist nicht, ob sich Ihr Unternehmen verändern muss. Sondern in welche Richtung und auf welche Weise. Für unternehmerische Veränderung, die strategisch überzeugt und operativ greift:

www.continuum.ch

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



TAG DER LERNENDEN

Impulse für die Lehrzeit

Donnerstag, 27. August 2026, 14.00–17.15 Uhr

OBA Ostschweizer Messe für Aus- und Weiterbildung,
OLMA-Areal, St. Gallen

Montag, 23. November 2026, 14.00–17.15 Uhr

Kongresszentrum Thurgauerhof, Weinfelden

Themen 2026

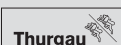
**Fit im Hirn: Tipps für mehr Konzentration,
Energie, Produktivität und Lernerfolg**

Positives Denken im Berufsalltag

Patronate
St. Gallen:



Patronate
Thurgau:





Vernetzen



«Menschen für eine Vision begeistern»

Im Chat mit PluSport-Präsidentin Simone Michlig aus Altstätten

Sie führen den grössten Behindertensportverband der Schweiz. Was reizt Sie an dieser Aufgabe?

Die Möglichkeit, etwas zu bewegen und Wirkung zu erzielen. PluSport verbindet Sport und gesellschaftliche Verantwortung. Ich durfte selbst erleben, wie prägend Sport sein kann. Heute möchte ich dazu beitragen, dass möglichst viele Menschen diese Erfahrung machen können – unabhängig von ihren Voraussetzungen.

Sie kommen ursprünglich aus dem Gesundheitswesen. Was nehmen Sie aus Ihrer Zeit in Ihre Führungsarbeit mit?

Im Gesundheitswesen wie im Behindertensport steht der Mensch im Mittelpunkt. Gute Lösungen entstehen, wenn unterschiedliche Fachpersonen ihr Wissen zusammenbringen und ein gemeinsames Ziel verfolgen. Unser Erfolg misst sich nicht primär am finanziellen Gewinn, sondern an der Wirkung für die Menschen. Diese Haltung begleitet mich auch in meiner Arbeit in der Psychiatrie des Kantons St.Gallen.

Sie haben Grossanlässe organisiert, Vereine geführt und moderieren heute Veranstaltungen. Was macht für Sie gute Führung aus?

Sie beginnt für mich mit echtem Interesse am Menschen. Ich glaube an Führung über Vertrauen und Eigenverantwortung. Wer Gestaltungsspielraum erhält, wächst daran. Führung bedeutet zuzuhören, Orientierung zu geben und transparent zu kommunizieren. Menschen möchten verstehen, warum Entscheidungen getroffen werden, und mitgenommen werden. Ich möchte Menschen für eine gemeinsame Vision begeistern. Das gelingt nur, wenn man sie vorlebt.

Inklusion ist ein Begriff, den fast jeder verwendet.

Wo erleben Sie im Alltag, dass aus Worten noch keine Taten geworden sind?

Inklusion beginnt mit einer Haltung. Erst daraus entstehen Taten. Inklusion ist heute in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft präsenter denn je. Entscheidend ist aber, dass Menschen selbstverständlich mitgedacht werden, auch wenn das bedeutet, Gewohntes anzupassen oder zusätzliche Ressourcen einzusetzen. Denn Barrierefreiheit allein ist noch keine Inklusion.

Aber es hat sich bereits viel bewegt, heute sprechen wir nicht mehr darüber, ob Inklusion wichtig ist, sondern wie sie gelingt. Das ist ein grosser Fortschritt.

Als Präsidentin von PluSport vertreten Sie unterschiedliche Anspruchsgruppen. Wo prallen die Erwartungen im Behindertensport heute am stärksten aufeinander?

Der Behindertensport ist kein Organigramm, er ist ein Ökosystem. Viele Organisationen übernehmen unterschiedliche Rollen mit dem gemeinsamen Ziel, Menschen mit Behinderung Sport zu ermöglichen. Entscheidend ist, wie wir gemeinsam mehr Wirkung erzielen. Auch innerhalb von PluSport treffen unterschiedliche Erwartungen aufeinander – von unseren Sportclubs über den Breiten- und Spitzensport bis hin zu Partnern, Förderern und der öffentlichen Hand. Unsere Aufgabe ist es, diese unterschiedlichen Perspektiven zusammenzubringen und dabei die Bedürfnisse der Menschen mit Behinderung ins Zentrum zu stellen.

Welche Erfahrungen aus Ihrer aktiven Zeit als Leistungssportlerin prägen Sie heute noch?

Der Sport hat mich gelehrt, dass Erfolg selten über Nacht entsteht. Hinter jeder guten Leistung stecken viele Trainingsstunden, Rückschläge, Durchhaltevermögen und Menschen, die an einen glauben. Diese Erfahrung hilft mir heute in Führungsaufgaben. Ich weiss, dass Ausdauer, Disziplin und Geduld wichtiger sind als schnelle Erfolge.

Sie gelten als Macherin mit Haltung. Wofür möchten Sie in zehn Jahren beruflich in Erinnerung bleiben?

Meine Vision ist eine Schweiz, in der jeder Mensch mit einer Behinderung das Sportangebot findet, das zu ihm passt – unabhängig von Niveau, Ort oder Voraussetzung. Ich möchte Veränderungen anstossen und dabei die Menschen nie aus den Augen verlieren. Denn am Ende erinnert man sich an Menschen, nicht an Strategiepapiere.

Text: Patrick Stämpfli
Bild: zVg

east#digital

Partner



<IT>rockt!



«Flexgold» mischt im Edelmetallmarkt mit

Die Tägerwiler Anlageplattform Flexgold wird Mitglied der Schweizerischen Edelmetall-Vereinigung ASMP. Mit dem Beitritt stärkt das junge Technologieunternehmen seine Position in der Branche und will die Digitalisierung des Edelmetallgeschäfts aktiv mitgestalten.



Liechtenstein wurde gehackt

Bei einem Cyberangriff auf das Liechtensteiner «Verzeichnis wirtschaftlich berechtigter Personen» hat eine bisher unbekannte Täterschaft Angaben zu rund 31'000 Gesellschaften, Stiftungen und Treuhänderschaften abgegriffen.

Hamerly startet mit 50 Bauunternehmen

Das Zuzwiler Start-up Hamerly will die Koordination auf Baustellen digitalisieren. Rund eineinhalb Monate nach dem Marktstart wird seine Bauprojektmanagementsoftware bereits von 50 Unternehmen in Europa eingesetzt.



Digitaler Schalter wird zugelassen

Behörden im Kanton Thurgau können Dokumente künftig rechtskonform über den Digitalen Schalter elektronisch zustellen. Voraussetzung ist, dass die Empfänger der digitalen Kommunikation zugestimmt haben und über ein geeignetes elektronisches Identifikationsmittel verfügen.

AssetOS setzt Wachstumskurs fort

Das HSG-Spin-off AssetOS unterstützt professionelle Immobilieninvestoren mit einer KI-gestützten Plattform bei Immobilientransaktionen. Seit der Gründung Ende 2024 und dem Go-live im Sommer 2025 verzeichnet das Start-up ein kontinuierliches Wachstum und zählt bereits mehrere namhafte Unternehmen der Schweizer Immobilienbranche zu seinen Kunden.



AvanzaTec digitalisiert ambulante Pflege

Die App «Oxoa» soll Spitex-Kunden den Alltag erleichtern und die Organisation der ambulanten Pflege digital unterstützen. Entwickelt wird sie von drei Softwareentwicklern des Thurgauer Unternehmens AvanzaTec.

Stölzle macht weiche Roboter sicherer

Der in Arbon aufgewachsene Maximilian Stölzle erhält den Forschungspreis Walter Enggist 2026. Der Postdoktorand am Massachusetts Institute of Technology wird für seine Dissertation über sichere und präzise weiche Roboter ausgezeichnet. Der Nachwuchsfor-

schungspreis der Thurgauischen Stiftung für Wissenschaft und Forschung geht an Gianna Zorzini.



Cyberkriminelle greifen auf Stadler-Daten zu

Über kompromittierte Zugangsdaten eines Zulieferers gelangte die Everest Group an technische Informationen auf einer Datenaustauschplattform. Die IT-Systeme von Stadler blieben unversehrt, Fahrzeuge und Produktion sind nicht betroffen. Der Konzern lehnt die Lösegeldforderung von zehn Millionen Franken ab und hat Strafanzeige eingereicht.

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 Sonderenteil im LEADER und mit der Newsplattform www.eastdigital.ch

 [eastdigital.ch](https://www.linkedin.com/company/eastdigital)



Die Demokratie foutiert sich um die Demografie

Mehr ältere Erwerbstätige

Arbeitsmarktstatistiken für den Kanton St.Gallen zeigen auf, dass die Zahl der Erwerbstätigen im Alter von 55 bis 64 Jahren innerhalb von zehn Jahren von 42'600 (2015) auf 57'400 (2024) gestiegen ist. Das entspricht einem Anstieg von gut 35 Prozent. Berücksichtigt man, dass die grösser gefasste Gruppe der 50- bis 64-Jährigen von 74'900 auf 86'700 Personen weniger stark gewachsen ist, dann ist der isoliert betrachtete Anteil der 50- bis 54-Jährigen sogar negativ. Die Erklärung liegt in der Demografie: Die geburtenstarken Jahrgänge sind inzwischen über 55 Jahre alt. Die Statistik für 2024 zeigt zudem, dass im Alter über 65 Jahren rund 8400 Personen erwerbstätig sind.

Wir leben länger, der Anteil der älteren Menschen in der Gesellschaft steigt, gleichzeitig steigen weniger junge Leute ins Erwerbsleben ein. Es ist eine Binsenwahrheit: Wir müssten länger arbeiten, um unseren Wohlstand zu erhalten und die Sozialwerke zu sichern. Doch genau damit tut sich die Schweiz schwer – ältere Bewerber auf Stellensuche haben kaum eine Chance auf ein Bewerbungsgespräch.

Die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit ist offensichtlich. Die Wirtschaft beklagt einen Fachkräftemangel, die Nationalkonservativen beklagen jeden Einwanderer einzeln, die nüchternen Rechner weisen darauf hin, dass uns die Demografie mehr Rentner und weniger Erwerbstätige bescheren wird und unsere Sozialwerke im Status quo deshalb nicht mehr finanzierbar sind.

Die logische Konsequenz bei einer gleichzeitig immer höheren Lebenserwartung wäre: länger arbeiten – über den bisher fast sakrosankten 65. Geburtstag hinaus.

Ein Blick auf den Arbeitsmarkt in der Schweiz zeigt jedoch genau den gegenteiligen Trend. Gesamthaft bewegt sich die Arbeitslosenquote bei älteren Erwerbstätigen zwar auf erfreulich tiefen Werten, doch diejenigen Arbeitnehmer ab 55 Jahren, die sich eine neue Stelle suchen müssen, haben ungleich

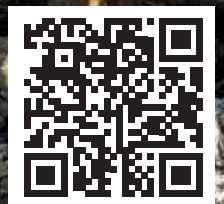




Zentrum für berufliche
Weiterbildung

BILDUNG

PRÄGT
FREUNDSCHAFTEN



LERNEN. VERSTEHEN. UMSETZEN.

zbw.ch



mehr Mühe auf dem Arbeitsmarkt als ihre jüngeren Konkurrenten; sie laufen wesentlich stärker Gefahr, in die Langzeitarbeitslosigkeit abzurutschen.

Für ältere Erwerbstätige wurde aufgrund dieser Tendenz der Anspruch auf Taggelder erhöht: Anstelle von maximal 400 Taggeldern erhalten Arbeitslose ab 55 Jahren 520, solche ab 61 Jahren bis zu 640 Taggelder.

Gefahr der Langzeitarbeitslosigkeit

Das Büro für Volkswirtschaftliche Beratung BSS zeigte bereits 2020 in einer Studie auf, dass ältere Stellensuchende ein höheres Risiko haben, langzeitarbeitslos zu werden. Für 50-Jährige seien die Effekte der Arbeitslosigkeit stabil geblieben, für Menschen ab 55 Jahren seien die Effekte jedoch stärker geworden. Bei den 50-Jährigen wurde ein höherer Erwerbstätigenanteil registriert, was vor allem auf mehr erwerbstätige Frauen zurückzuführen war. Im Alter von 65 bis 74 Jahren arbeitete nur noch knapp ein Fünftel der Menschen, viele davon in Teilzeitpensen.

Eigentlich wäre es an der Wirtschaft, einen entscheidenden Beitrag zu leisten.

Der Staat sichert also ältere Erwerbstätige, die aus dem Arbeitsprozess fallen, besser ab. Doch eigentlich wäre es an der Wirtschaft, hier einen entscheidenden Beitrag zu leisten. Denn die Forderung, dass die Arbeitnehmer bis zum Alter von 67 oder 70 Jahren arbeiten sollen, lässt sich zwar problemlos rational begründen, doch sie klingt hohl, wenn die Mehrheit der grossen und kleinen Unternehmen im Land älteren Bewerbern die kalte Schulter zeigt.

Gegen Erhöhung des Rentenalters

Im letzten Sommer hat das Beratungsunternehmen Deloitte in einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage Massnahmen zur Sicherung der Altersvorsorge in der Schweiz bewerten lassen. Die Erhöhung der Mehrwert-

steuer sowie höhere Steuern auf Vorsorgegelder werden massiv abgelehnt, für höhere Lohnbeiträge gibt es nur eine ganz knappe Zustimmung. Und: Zwei Drittel der Befragten sind gegen die logischste und volkswirtschaftlich sinnvollste Lösung, eine einmalige Erhöhung des Rentenalters mit künftigen Anpassungen.

Eine solche Massnahme müsste in der Schweiz eine Volksabstimmung überstehen – in einer Demokratie, in der es mehr ältere Stimmberechtigte gibt, von denen auch ein überdurchschnittlicher Teil diese Rechte wahrnimmt. Ein chancenloses Unterfangen, zumindest vorläufig.

«Wir müssen erst noch mehr in eine Krise hineinkommen, bis die Akzeptanz solcher Massnahmen steigt – nämlich dann, wenn alle wissen, dass ein tiefgreifendes strukturelles Problem unseren Wohlstand gefährdet», sagt Hans Rupli, der Präsident von Fokus 50+. Der vom Arbeitgeberverband initiierte Verein soll Massnahmen entwickeln, mit denen die Unternehmen der Demografie begegnen können (siehe Interview in diesem Schwerpunkt).

Flexibilisierung kommt gut an

Dass es gute Ansätze dazu gäbe, zeigt die Deloitte-Studie: Immerhin haben sich mehr als zwei Drittel der Befragten dafür ausgesprochen, das Rentenalter zu flexibilisieren (68 Prozent), und 57 Prozent wären dafür zu haben, das Rentenalter durch eine Lebensarbeitszeit zu ersetzen.

Fokus 50+ hat diesen Frühling selbst eine Studie unter Arbeitgebern erstellen lassen. Demnach würden die Unternehmen ein Rentenalter von 67 Jahren verhalten positiv beurteilen. Fast schwärmerisch werden die Qualitäten der älteren Mitarbeiter im Betrieb bewertet. Abgefragt wurden Kriterien wie Erfahrung und Know-how, Fachkompetenz, Kenntnisse der Unternehmenskultur oder das Netzwerk zu Kunden und Partnern.

Gleichzeitig stellen viele Unternehmen bewusst oder unbewusst weniger Bewerber ab 55 Jahren ein.

Text: Philipp Landmark
Bild: istock

Anzeige

**MIGROS
BANK**

«Reicht mein Geld auch nach der Pensionierung?»

Finanzielle Klarheit für die nächste Lebensphase.

Möchten Sie wissen, ob Ihr Vermögen auch nach der Pensionierung ausreicht?

Wir analysieren Ihre persönliche Ausgangslage und zeigen Ihnen auf, welche Möglichkeiten Sie haben.

Unsere Finanzplanungsexpertin **Mirjam Steuble** begleitet Sie kompetent und zielführend bei der Planung Ihrer nächsten Lebensphase.

Kontaktieren Sie uns direkt per E-Mail unter mirjam.steuble@migrosbank.ch oder scannen Sie den QR-Code um Ihren Termin direkt online zu vereinbaren:



Moderne Medizin in gesundheitsförderndem Ambiente



Die Oberwaid ist eine moderne Gesundheitsinstitution am Stadtrand von St.Gallen mit Blick über den Bodensee. Sie bietet ein breites Spektrum an medizinischer Kompetenz in den Fachbereichen Psychosomatik sowie kardiologische und muskuloskelettale Rehabilitation.

Sie ist Listenspital der Kantone St.Gallen, Appenzell Ausserrhoden und Appenzell Innerrhoden, sodass Patientinnen und Patienten aller Versicherungsklassen aus der ganzen Schweiz das gesamte stationäre Angebot in Anspruch nehmen können.

Das fachübergreifende Behandlungsangebot erstreckt sich von der Diagnostik und Behandlung über die Rehabilitation bis hin zur Prävention. Für jede Patientin und jeden Patienten erstellen renommierte Fachärztinnen und Fachärzte aus den Bereichen Psychosomatik, Innere Medizin, Kardiologie sowie Physikalische und Rehabilitative Medizin massgeschneiderte Therapiepläne. Diese werden von einem interdisziplinären Team aus Gesundheitsexpertinnen und Gesundheitsexperten umgesetzt.

Der Therapieplan fusst auf den medizinischen Befunden sowie einer ausführlichen Aufnahmediagnostik und berücksichtigt die Wünsche, Ziele und Möglichkeiten der jeweiligen Patientin oder des jeweiligen Patienten. So individuell wie die Klinikgäste ist auch das ganzheitliche medizinische Angebot. Dies widerspiegelt sich im umfassenden Angebot an Spezialtherapien.

Um die Therapiekonzepte auf der Grundlage neuester Forschungserkenntnisse weiterentwickeln und evaluieren zu können, arbeitet die Oberwaid mit einem wissenschaftlichen Beirat zusammen. Damit stellt sie die Verbindung zur universitären Lehre und Forschung sicher und nutzt externes Wissen, Kompetenzen und Netzwerkverbindungen.

Die Oberwaid hat sich zum Ziel gesetzt, einen Ort der Gesundheitskultur zu schaffen, der zum Handeln für die eigene Gesundheit einlädt und Impulse setzt, die Gesundheit

Behandlungsschwerpunkte

- Stressfolgeerkrankungen
- Chronische Erschöpfung (Burnout)
- Schlafstörungen
- Übermässiger Medienkonsum
- Psychokardiologie
- Umfassende kardiologische Diagnostik
- Nachbehandlung nach Herzinfarkten, Herzoperationen und kardiologischen Erkrankungen
- Herzinsuffizienz
- Nachbehandlung nach Operationen am Bewegungsapparat und nach Unfällen
- Nachbehandlung nach Endoprothesen-Operationen
- Physiotherapie
- Spezialtherapien wie Wassertherapie, Körper- und Bewegungstherapie, Kunst- und Gestaltungstherapie, Biofeedback, Ernährungsberatung, Ergotherapie, Raucherentwöhnung und vieles mehr.

zu bewahren und Belastungen gesund zu bewältigen. Umgeben von Natur und fernab der Alltagshektik können sich die Patientinnen und Patienten in der Oberwaid voll und ganz auf Erholung und Regeneration konzentrieren.

Kompetenzzentrum für Stressfolgeerkrankungen und nichtorganische Schlafstörungen

Chronische Stressbelastung und nichtorganische Schlafstörungen gehen häufig Hand in Hand, beeinflussen sich gegenseitig und zählen zu den zentralen Treibern psychischer und psychosomatischer Erschöpfungszustände.

Frühzeitige, spezialisierte Interventionen sind entscheidend, um Chronifizierungen und längere Arbeitsausfälle zu verhindern.

In Kollaboration mit dem Zentrum für Schlafmedizin HOCH Health Ostschweiz (Kantonsspital St.Gallen) hat die Oberwaid als einzige Klinik in der Ostschweiz die Zulassung für die stationäre Behandlung von Patienten mit nichtorganischen Schlafstörungen.

Ergänzt wird das Behandlungskonzept durch die ruhige Lage in der Natur sowie das etablierte Klinik-im-Hotel-Konzept, welches optimale Voraussetzungen für Regeneration und Stabilisierung schafft.

Das einmalige Konzept der Oberwaid vereint erstklassige Hotellerie mit moderner Medizin

Klinikgäste geniessen den Komfort eines 4-Sterne-Superior-Hotels mit weitem Blick über die Bodenseeregion.

Die Oberwaid verfügt in allen Bereichen über grosse und helle Räume. Alle Klinikzimmer sind mit exklusiven Holzmöbeln, Parkettböden, einem geräumigen Badezimmer, Balkon und modernster Technik ausgestattet.

Raum für Erholung

Stilvolles Ambiente, modernes Design und zeitgenössische Kunst schaffen den Rahmen für Entspannung und nachhaltige Genesung. In einem harmonischen Arrangement aus exklusivem Spa, kulinarischem Genuss und faszinierendem Naturpanorama lassen Patientinnen und Patienten den Alltag hinter sich.

SMART Cuisine

Die Klinikgäste der Oberwaid profitieren vom Ernährungskonzept «SMART Cuisine». Die SMART Cuisine verkörpert die Symbiose der Oberwaid-Philosophie: Gesundheit und Genuss. Dank des modularen Ernährungsprogramms kann die Oberwaid auf eine Vielzahl spezifischer Ernährungsformen eingehen und mögliche Unverträglichkeiten, Ernährungspläne und Diäten berücksichtigen. Dies ist ein wesentlicher Faktor im Genesungsprozess.

Ausgewiesene Qualitätsstandards

Als Mitglied der Swiss Leading Hospitals steht die Oberwaid zudem für höchste Qualitätsstandards im Schweizer Gesundheitswesen.

Kontakt

Oberwaid – Das Hotel. Die Klinik.
Rorschacher Strasse 311
9016 St.Gallen
www.oberwaid.ch



«Ich habe mich immer wieder neu erfunden»

Mehr als 400 Bewerbungen hat der 57-jährige Unternehmer Christian in den vergangenen zwei Jahren verschickt. Die Ausbeute: stereotype Absagen.

Wenn Christian* eine Rückmeldung auf eine Bewerbung erhält, gleichen sich die meisten Antworten: «Wir haben Kandidaten gefunden, die unser Anforderungsprofil besser erfüllen.» Manchmal kommt die Absage innerhalb weniger Stunden. Oft kommt gar keine Antwort. Ein konkretes Feedback erhält er fast nie.

«Das Schwierigste ist nicht die Ablehnung», sagt der Endfünfiger. «Das Schwierigste ist, dass ich nicht weiss, woran die Bewerbung scheitert.»

Christian sucht keine Einstiegsposition und keinen Karrieresprung. Er sucht eine Aufgabe, in der er Verantwortung übernehmen kann. Eigentlich bringt er dafür alles mit: Er hat Unternehmen aufgebaut, Mitarbeiter geführt, Krisen bewältigt und Veränderungsprozesse begleitet. Dennoch gelingt ihm der Wiedereinstieg in eine Festanstellung nicht.

«Das Schwierigste ist, dass ich nicht weiss, woran die Bewerbung scheitert.»

Erfolgreicher Unternehmer

Sein beruflicher Weg verlief nie geradlinig. Ursprünglich studierte er Bauingenieurwesen, arbeitete aber nur kurze Zeit in diesem Beruf. Vor 20 Jahren gründete er in der Ostschweiz ein Fachgeschäft für hochwertige Unterhaltungselektronik. Was klein begann, entwickelte sich über die Jahre zu einem erfolgreichen Unternehmen. Aus wenigen Mitarbeitern wurden nach der Übernahme eines Mitbewerbers in Zürich rund zwei Dutzend. Der Umsatz lag im siebenstelligen Bereich.

Wer Unternehmer sei, sagt Christian, lerne zwangsläufig, Generalist zu werden. «Du musst Personal führen können. Du musst Finanzen verstehen, Marketing, Einkauf, Verkauf. Wenn etwas nicht funktioniert, gibt es niemanden, an den du es delegieren kannst.» Diese Fähigkeiten vertiefte der Unternehmer in einem berufsbegleitenden General-Management-Studium an der HSG.

Sein Unternehmen schloss Christian, bevor es allenfalls gescheitert wäre. Einen Wendepunkt markierte der 15. Januar 2015. Mit der Aufhebung des Euro-Mindestkurses durch die Schweizerische Nationalbank veränderte sich der Markt praktisch über Nacht. Die Kaufkraft der Schweizer Kundschaft im Ausland stieg sprunghaft, gleichzeitig traten inter-

ationale Onlinehändler mit aggressiven Preisstrategien in den Markt ein. «Innerhalb kürzester Zeit verlor ich rund 60 Prozent meines Umsatzes.»

Weil das Unternehmen nicht fremdfinanziert war, konnte Christian mehrere Jahre durchhalten. Doch irgendwann überwogen die wirtschaftlichen Realitäten. «Ich hätte weitermachen können. Aber nicht mehr rentabel.» 2017 traf er den Entscheid, den Betrieb geordnet zu schliessen. Ein Jahr später war das Unternehmen Geschichte.

Vielfältige Mandate

Über sein Netzwerk erhielt Christian danach zahlreiche spannende Mandate. Er führte Turnaround-Projekte, übernahm interimistisch Führungsaufgaben, begleitete Unternehmensnachfolgen, verantwortete IT-Einführungen und entwickelte Organisations- sowie Employer-Branding-Konzepte. Die Projekte dauerten meist sechs bis zwölf Monate. «Ich musste mich immer wieder in neue Branchen und neue Unternehmen hineindenken. Gerade das hat mir gefallen.»

Doch Projektarbeit ersetzt keine langfristige Perspektive. Während der Pandemie brachen neue Mandate weitgehend weg. Zunächst konnte Christian noch von Erspartem leben. Als dieses Polster kleiner wurde, intensivierte er die Stellensuche.

Mehr als 400 Bewerbungen später stellt sich ihm immer noch dieselbe Frage: Warum reicht seine Erfahrung nicht aus? «Wenn mir jemand sagen würde, woran es liegt, könnte ich etwas verändern. Dann würde ich eine Weiterbildung machen oder gezielt an einer Kompetenz arbeiten. Aber ich bekomme keine Antwort.»

Alles ausprobiert

Natürlich habe er sich selbst hinterfragt. Er habe Bewerbungsunterlagen überarbeitet, Lebensläufe angepasst, Schlüsselbegriffe für automatische Bewerbersysteme optimiert sowie Motivationsschreiben mit und ohne künstliche Intelligenz formuliert. Mal sachlich, mal persönlicher. «Ich habe alles ausprobiert.»

Ein Recruiter habe ihm geraten, sein Profil zu schärfen. Der Rat sei nachvollziehbar und gleichzeitig kaum umsetzbar. «Wie schärft man das Profil eines Unternehmers? Ich war fünfzehn Jahre lang für alles verantwortlich. Genau das wird heute offenbar zum Problem.»

Was im Unternehmen ein Vorteil war, scheint im Bewerbungsprozess zur Hürde zu werden. Viele Unternehmen suchen Spezialisten. Christian bringt vor allem Breite mit. Er kann Strategien entwickeln, Organisationen verändern,



Projekte führen und Teams aufbauen. Doch genau diese Vielseitigkeit passt selten in ein klar definiertes Stellenprofil.

Hinzu kommt ein weiterer Verdacht, den viele ältere Stellensucher teilen. «Ich kann nicht beweisen, dass mein Alter eine Rolle spielt. Aber ausschliessen kann ich es auch nicht.»

«Ich war fünfzehn Jahre lang für alles verantwortlich. Genau das wird heute offenbar zum Problem.»

Bewerbungen laufen heute häufig zuerst durch digitale Bewerbermanagementsysteme. Wer bestimmte Kriterien nicht erfüllt oder wessen Unterlagen nicht genügend Schlüsselbegriffe enthalten, wird aussortiert, bevor überhaupt ein Mensch die Unterlagen liest. Ob das Alter dabei mitspielt, bleibt offen.

Trotz allem beschreibt sich Christian nicht als resigniert. Er arbeitet an neuen Ideen, beschäftigt sich mit einer selbst entwickelten Softwarelösung und sucht weiterhin nach

Möglichkeiten. «Ich habe mich mein ganzes Berufsleben immer wieder neu erfunden. Weshalb sollte ich jetzt damit aufhören?»

Aus dem Raster gefallen

Dennoch beschäftigt ihn eine grundsätzliche Frage: Wie viele erfahrene Menschen verschwinden heute aus dem Arbeitsmarkt, nicht weil ihnen Kompetenz oder Motivation fehlen, sondern weil ihre Biografie nicht mehr in die Raster moderner Rekrutierung passt?

Eine Antwort darauf hat auch Christian nicht. Er weiss nur: Hinter jeder der über 400 Bewerbungen steht nicht nur sein Lebenslauf, sondern ein Mensch, der noch immer gewillt ist, einen Beitrag zu leisten.

**Hinweis: Der Text basiert auf einer realen Biografie.*

Der Name des Bewerbers wurde geändert, einzelne Aspekte wurden verfremdet.

Text: Philipp Landmark
Bild: KI/Doris Hollenstein



«Sie hat nicht gesagt, ich sei zu teuer, aber genau darauf lief es hinaus»

Der 55-jährige Digitalisierungsexperte Markus findet trotz jahrzehntelanger Erfahrung keine neue Stelle. Warum, weiss er bis heute nicht.

70 Bewerbungen hat Markus* in den vergangenen zwölf Monaten verschickt. Keine einzige führte zu einem Vorstellungsgespräch. Manche Unternehmen reagieren innerhalb weniger Tage mit einer Standardabsage. Andere melden sich monatelang nicht. Die Begründung ist fast immer dieselbe: Man habe sich für ein Profil entschieden, das besser passe.

«Ich weiss bis heute nicht, woran es wirklich liegt», sagt der 55-Jährige. «Bin ich zu breit aufgestellt? Oder bin ich zu spezialisiert? Ich bekomme keine Antwort.» Dabei weiss

Markus genau, wofür er steht. Digitalisierung bedeutet für ihn nicht, Software einzuführen oder IT-Projekte zu steuern. «Technik war für mich immer nur ein Mittel zum Zweck. Es geht darum, Probleme zu lösen und Nutzen zu stiften.»

Vom Elektromechaniker zum Produktmanager

Seine Laufbahn begann mit einer Lehre als Elektromechaniker. Später wechselte er in die Softwareentwicklung, arbeitete für Unternehmen im Finanzbereich, baute bei einem kanto-

nen Rechenzentrum das Produktmanagement auf und verantwortete später das Produkt- und Portfoliomanagement eines Softwareunternehmens.

«Bin ich zu breit aufgestellt? Oder bin ich zu spezialisiert? Ich bekomme keine Antwort.»

Früh erkannte er, dass Digitalisierung selten an der Technik scheitert. «Man kann die beste Software entwickeln. Wenn die Organisation sie nicht aufnimmt, scheitert das Projekt trotzdem.» Deshalb versteht Markus Digitalisierung als Organisationsentwicklung: Prozesse vereinfachen, Strategien umsetzen, Menschen mitnehmen. Genau diese Sichtweise habe ihn während seiner gesamten Laufbahn geprägt. Im Bewerbungsprozess werde er jedoch meist auf seine technische Vergangenheit reduziert. «Als Vollblut-Digitalisierer lande ich immer wieder in der IT-Schublade.»

Stelle gestrichen

Vor vier Jahren wechselte Markus zu einem halböffentlichen Forschungsnetzwerk. Dort sollte er die Digitalisierung vorantreiben. Doch er konnte sein Know-how dort nicht zum Tragen bringen. «Wir haben uns nie gefunden. Mein Vorgesetzter hatte eine völlig andere Vorstellung davon, was Digitalisierung bedeutet.»

Die Organisation habe sich selbst blockiert. Projekte seien nicht vorangekommen, Digitalisierung sei zunehmend nur noch als Kostenfaktor wahrgenommen worden. Vor einem Jahr entschied das Forschungsnetzwerk schliesslich, auf digitale Dienstleistungen und damit auch auf seine Stelle zu verzichten.

Überrascht habe ihn das nicht. Bereits zuvor sei aus Spargründen Personal abgebaut worden. «Als mein Abgang bekannt wurde, sagten mir viele Kollegen, wie professionell ich damit umgehe. Ehrlich gesagt war die Trennung für mich fast eine Erleichterung.»

Arbeitsmarkt ohne zweite Plätze

Seitdem sucht Markus eine neue Aufgabe. Gleichzeitig erlebt er einen Arbeitsmarkt, den er als aussergewöhnlich anspruchsvoll beschreibt. «Jemand hat einmal gesagt, der Stellenmarkt sei härter als Olympia. Dort gibt es wenigstens noch Silber oder Bronze. Im Bewerbungsmarkt zählt nur Platz eins.»

Er ist beim Regionalen Arbeitsvermittlungszentrum angemeldet und verschickt die geforderten acht Bewerbungen pro Monat. Fünf oder sechs davon seien jeweils Stellen, die ihn wirklich interessieren würden, erklärt Markus. «Bei zwei, drei Stellen bin ich froh, wenn ich nicht zum Zug komme. Die würden von der Rolle her nicht zu mir passen.»

Markus sucht Funktionen in der Organisationsentwicklung oder in internen Digitalisierungsabteilungen grösserer Unternehmen, typischerweise ab etwa 1000 Mitarbeitern. Solche Stellen gebe es in der Ostschweiz allerdings nur wenige. Deshalb richtet sich seine Suche auch auf andere Regionen.

Insgesamt hat Markus inzwischen rund 70 Bewerbungen verschickt. Keine führte bisher zu einem Vorstellungsgespräch. «Meine Hoffnung, auf diesem Weg eine Stelle zu finden, ist inzwischen klein geworden.»

Einblick in den Auswahlprozess

Einzelne Rückmeldungen haben ihm dennoch einen Einblick gegeben. Bei einer Stelle, auf die er sich bereits früher beworben hatte, fragte er nach, weshalb dieselbe Position erneut ausgeschrieben worden sei.

Die Antwort überraschte ihn. «Eine Dame erklärte mir, sie hätten festgestellt, dass sich zu viele «seniorige», also teurere, Bewerber gemeldet hätten.» Der strategische Anteil der Stelle sei überschätzt worden; tatsächlich suche man jemanden für eine deutlich operativere Aufgabe. Die Frau habe nachgeschaut, was Markus für ein Profil habe, und gesagt, er gehöre ebenfalls dazu. «Sie hat nicht gesagt, ich sei zu teuer. Aber genau darauf lief es hinaus.»

Markus war einer von 160 Bewerbern. Das wird noch öfters passieren, denn für Stellen in der Organisationsentwicklung braucht es nicht zwingend ein technisches Profil: «Ich konkurriere auch mit Rechtsanwälten oder Betriebswirtschaftlern. Wenn einer von ihnen aus der Branche des Unternehmens stammt oder jünger ist, schwindet meine Chance.»

Selbst dort, wo seine Erfahrung eigentlich besonders gut gepasst hätte, blieb der Erfolg aus. Ein Unternehmen setzte eine Software ein, an deren Entwicklung Markus früher mitgewirkt hatte. Trotzdem entschied man sich für ein anderes Profil.

«Meine Hoffnung, auf diesem Weg eine Stelle zu finden, ist inzwischen klein geworden.»

Strategie angepasst

Inzwischen hat Markus seine Strategie angepasst. Anfänglich suchte er gezielt eine Festanstellung. Heute bewirbt er sich weiterhin, übernimmt aber gleichzeitig Beratungsmandate.

Auch kleinere Unternehmen können seine Erfahrung bei Übernahmen oder grösseren Veränderungsprojekten brauchen; allerdings nur befristet, wie ihm ein Firmenchef erklärte.

Für Markus ist das kein Widerspruch. Entscheidend sei, dass Erfahrung dort eingesetzt werde, wo sie Wirkung entfalten könne. «Digitalisierung bedeutet für mich, Komplexität zu reduzieren und Lösungen umzusetzen. Genau das möchte ich weiterhin tun.»

**Hinweis: Der Text basiert auf einer realen Biografie.*

Der Name des Bewerbers wurde geändert, einzelne Aspekte wurden verfremdet.

Text: Philipp Landmark
Bild: KI/Doris Hollenstein



RESORT

hofweissbad

ANKOMMEN. WOHLFÜHLEN.



Appenzell Health.

Erholung für Körper und Geist.

Zur Ruhe kommen, neue Energie finden und sich selbst wieder bewusster spüren – dafür steht Appenzell Health im Resort Hof Weissbad. Auf der Basis von **Ernährung, Entspannung, Bewegung und Bewusstsein** entstehen individuelle Angebote zu mehr Wohlbefinden, innerer Balance und nachhaltiger Regeneration.

Umgeben von der Kraft der Appenzeller Natur wird der Aufenthalt zu einer wertvollen Auszeit für Körper und Geist – persönlich begleitet, wohltuend und mit spürbarer Wirkung.

Entdecken Sie Appenzell Health und finden Sie das Angebot, das zu Ihnen passt oder lassen sich von unserem Gesundheitscoach beraten.



Appenzell Health –
Erholung für Körper und Geist

Resort Hof Weissbad

Im Park 1, 9057 Weissbad
071 798 80 80, hotel@hofweissbad.ch
www.hofweissbad.ch

Hier schlafen Sie gut...

Im Sleep Center an der Rorschacherstrasse 166 direkt neben dem Shoppingcenter Silberturn in St.Gallen finden Sie alles, was es zum guten, gesunden und erholsamen Schlafgenuss braucht, denn wer gut schläft, hat mehr vom Leben. Von hervorragenden Bettsystemen über kuschelige Duvets bis hin zur feinsten Bettwäsche.



Thomas Rütter (Inhaber), zertifizierter Liege- und Schlafberater, setzt sich seit über 30 Jahren intensiv mit dem Thema Schlafen auseinander. Die Mitarbeit in verschiedenen Firmen, unter anderem drei Jahre als Gebietsverkaufsleiter bei TEMPUR Schweiz brachte ein fundiertes Fachwissen. Er unterstützt Sie dabei, das richtige Bettsystem und guten Schlaf zu finden. Diese Erfahrung rund ums Bett und das Thema Schlafen macht die Firma Sleep Center zu Schlafexperten, welche Ihr Anliegen fachmännisch beantworten können.

Die Wahl des richtigen Schlaf-Systems wird Ihren Schlaf und somit Ihre Lebensqualität während des Tages wesentlich verbessern. Die Auswahl der Schlaf-Systeme in der schönen Ausstellung erfolgte nach den neusten Kriterien heutiger Schlafmedizin und umfasst die besten Schlaf-Systeme unserer Zeit wie Boxspringbetten, BICO, Notturmo, Röwa, Svane InteliGel, Luftbetten und die Garant-Collection mit einem unschlagbaren Preis-Leistungs-Verhältnis.



Mit uns liegen Sie richtig.



Bettrahmen in allen möglichen Materialien und Grössen.
Ob Massivholz oder Stoff, wir haben es.



Kontakt

Sleep Center AG
Rorschacherstrasse 166
9000 St.Gallen

www.sleepcenter.ch



Ältere Arbeitnehmer haben Mühe, einen neuen Job zu finden

Stellensucher über 55 Jahre brauchen deutlich länger, bis sie einen neuen Job finden, sagt Daniel Müller, Leiter des Amts für Wirtschaft und Arbeit des Kantons St.Gallen. Mitverantwortlich seien auch Vorurteile von Arbeitgebern.

Arbeitnehmer ab 55 Jahren sind in der Schweiz zwar seltener von einem Stellenverlust betroffen als andere Altersgruppen. Wer seine Arbeit aber verliert, hat deutlich mehr Mühe, eine neue Anstellung zu finden. «Dieser Befund ist in den vergangenen Jahren durch mehrere Studien empirisch belegt worden», sagt Daniel Müller, Leiter des Amts für Wirtschaft und Arbeit des Kantons St.Gallen. Ältere Arbeitnehmer, die den Wiedereinstieg ins Arbeitsleben schaffen, blieben wiederum häufig länger beim neuen Arbeitgeber und brächten wertvolle Erfahrung in den Betrieb ein.

Dass ältere Bewerber Schwierigkeiten haben, führt Daniel Müller auf eine Kombination aus wirtschaftlichen Überlegungen, teils unbegründeten Altersstereotypen und daraus resultierenden Rekrutierungspraktiken der Unternehmen zurück. «Wesentliche Gründe sind sicherlich die höheren Lohnnebenkosten und die mit dem Alter steigenden gesetzlichen Sparbeiträge für die Pensionskasse.»

Daniel Müller beobachtet aber auch tief verwurzelte Vorurteile bei Arbeitgebern, die dazu beitragen, dass ältere Stellensucher eine zum Teil deutlich längere Suchdauer aufweisen.

Lohneinbusse in Kauf nehmen

Im Bewerbungsprozess sehen sich ältere Stellensucher zudem des Öfteren mit einem speziellen Problem konfrontiert: «Bewerben sie sich bewusst um eine Stelle mit weniger Verantwortung und nehmen eine Lohneinbusse in Kauf, dann haben sie Schwierigkeiten, ihre Motivation im Bewerbungsprozess darzulegen respektive diese gegenüber dem potenziellen neuen Arbeitgeber glaubhaft zu vertreten», erklärt Daniel Müller. «Diese Bewerber schaffen es somit oft nicht einmal bis zum Vorstellungsgespräch.»

Einen Sonderfall mit eigenen Gesetzmässigkeiten stellen Rekrutierungsprozesse bei Führungspositionen dar. «Diese nehmen unabhängig vom Alter der Bewerber mehr Zeit in Anspruch.»

Eine gewisse Lohnentwicklung im Verlauf einer normalen Berufskarriere sei nicht als Privileg zu sehen, sondern als normale Entwicklung. «In der Praxis müssen Stellensucher mit steigendem Alter häufiger Einkommenseinbussen in Kauf nehmen», sagt Daniel Müller. Der Grund dafür kann ein tieferes Arbeitspensum sein, aber auch ein bewusster Schritt, um gegenüber jüngeren Kandidaten wettbewerbsfähig zu sein. Ältere Stellensucher schätzen ihre eigene Konzessionsbereitschaft beim Lohn gemäss Befragungen höher ein als jüngere.

Hartnäckige Mythen

Vor zehn oder mehr Jahren habe die Aussage, dass ältere Arbeitnehmer weniger digitalaffin seien, vielleicht noch ihre Berechtigung gehabt, inzwischen lässt Daniel Müller das nicht mehr gelten. «Die heutigen Stellensucher ab 50 beziehungsweise 55 Jahren sind im Verlauf ihrer bisherigen Berufslaufbahn bereits mit digitalen Tools in Berührung gekommen. Entscheidend ist das Interesse, sich mit neuen Anwendungen auseinanderzusetzen. Das Alter spielt in diesem Kontext keine Rolle.»

«Die Unternehmen sollen die Chancen erkennen und den Erfahrungsschatz schätzen, den diese Mitarbeiter mitbringen.»

Auch die Behauptung, dass ältere Arbeitnehmer weniger flexibel seien als jüngere, ist für Daniel Müller einer von mehreren Mythen, die sich in der öffentlichen Diskussion hartnäckig halten. «Älteren Stellensuchern pauschal zu unterstellen, sie seien unflexibel, hätten zu wenig Motivation für Weiterbildungen oder ein fehlendes Verständnis für technische Veränderungen, ist schlicht falsch», hält Daniel Müller klar fest. Unternehmen, die sich in diesem Denken eingerichtet hätten, würden wenig vorausschauend handeln und sich ohne Not Chancen verbauen. «Die demografische Entwicklung wird dazu führen, dass die Altersgruppe Ü55 immer grösser wird. Die Gruppe der jüngeren Erwerbstätigen wird kleiner, während die Gruppe der älteren Erwerbstätigen wächst. Entsprechend kommt ihnen eine enorme Bedeutung zu.»

Weiterbildung bis ins Alter

Viele ältere Erwerbstätige haben fundiertes Wissen in einem ganz speziellen Bereich, ein Wissen allerdings, das an einer potenziellen neuen Stelle vielleicht kaum zum Tragen kommt. «Angesichts einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt haben Umschulungen, Höherqualifizierungen und Weiterbildungen an Bedeutung gewonnen», betont Daniel Müller deshalb. Die Relevanz dieser Thematik sei auch den Stellensuchern bewusst. Daniel Müller verweist auf eine Studie der Arbeitsmarktbefragung Ostschweiz und der Kantone Aargau, Zug und Zürich (AMOSA), gemäss der sich die Alters-

Daniel Müller leitet seit diesem Frühling das Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons St.Gallen. Zuvor hatte er während acht Jahren die Standortförderung des Kantons geleitet.

gruppen hinsichtlich der Motive für das Absolvieren ihrer letzten Weiterbildung unterscheiden: «Während jüngere Stellensucher oft arbeitsmarktbezogene Gründe angeben, nennen ältere Stellensucher hauptsächlich stellenbezogene Faktoren.»

Die Verantwortung für Weiterbildung liege in erster Linie bei den Betroffenen selbst, trotzdem stünden auch die Arbeitgeber in der Pflicht, sagt Daniel Müller: «Sie müssen Rahmenbedingungen schaffen, die eine Erwerbstätigkeit bis ins Pensionierungsalter ermöglichen. Dazu gehören auch die Förderung und Unterstützung des lebenslangen Lernens.»

RAV üben keinen Druck aus

Die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren im Kanton St.Gallen (RAV) unterstützen ältere Stellensucher wie grundsätzlich alle Stellensucher entsprechend ihren individuellen Bedürfnissen. Deshalb ist individuelles Coaching Bestandteil aller arbeitsmarktlichen Massnahmen im Kanton St.Gallen. «Es kann beispielsweise eine massgeschneiderte Bewerbungsstrategie definiert werden, wenn sich etwa ein älterer Stellensucher bewusst dazu entscheidet, eine Stelle mit weniger Verantwortung anzunehmen, und sich der Lohneinbusse bewusst ist.»

Die RAV können keinen Druck auf Arbeitgeber ausüben, ältere Bewerber zu berücksichtigen. In bestimmten Berufen mit hoher Arbeitslosigkeit kommt zwar die Stellenmeldepflicht zum Tragen. Dabei muss ein Unternehmen eine Stelle zunächst dem RAV melden, bevor diese öffentlich ausgeschrieben werden kann. «Der Arbeitgeber ist aber grundsätzlich nicht verpflichtet, einen vom RAV vorgeschlagenen Kandidaten einzustellen; er muss die Vorschläge lediglich gesetzeskonform prüfen», sagt Daniel Müller.

Dialog mit Arbeitgebern

Die Hauptaufgabe der RAV sei die rasche und dauerhafte Wiedereingliederung von Stellensuchern in den Arbeitsmarkt. «Das setzt einen konstruktiven und partnerschaftlichen Dialog mit den Arbeitgebern voraus. Abgesehen davon, dass eine gesetzliche Grundlage dazu fehlt, wäre es vor diesem Hintergrund kontraproduktiv, irgendwelchen Druck auszuüben.»

Im Austausch mit den Arbeitgebern würden die RAV deshalb vor allem auf das Potenzial älterer Mitarbeiter hinweisen. «Es geht nicht nur darum, dass wir aufgrund der demografischen Entwicklung darauf angewiesen sind, den wachsenden Anteil älterer Erwerbstätiger einzubinden», betont Daniel Müller. «Die Unternehmen sollen auch die Chancen erkennen und den Erfahrungsschatz schätzen, den diese Mitarbeiter mitbringen.»



Text: Philipp Landmark
Bild: Marlies Beeler-Thurnheer



Jetzt
kontaktieren!

Einzigartig in ihrer Vielfalt: Die Engel & Völkers Immobilienkompetenz

Vielfalt zeigt sich nicht nur in den Immobilien selbst oder in den individuellen Wünschen unserer Kund:innen – sie steckt auch in unserer Expertise.

Setzen Sie auf nachweisbare Expertise. Sprechen Sie mit uns – wir finden die richtigen Käufer:innen für Ihre Immobilie.

FRAUENFELD

+41 52 511 38 50

frauenfeld@engelvoelkers.com

engelvoelkers.com/frauenfeld

Erfahrung entsteht nicht mit den Jahren, sondern mit den Perspektiven

Unternehmen stehen heute vor Entscheidungen, die weit über Kommunikationsfragen hinausgehen. Sie entwickeln neue Geschäftsfelder, gestalten Veränderungen, regeln ihre Nachfolge oder bringen unterschiedliche Interessen zusammen. Kommunikation ist dabei kein Selbstzweck, sondern ein entscheidender Erfolgsfaktor: Sie macht Entscheidungen nachvollziehbar, schafft Vertrauen und fördert Akzeptanz.

Damit Kommunikation ihre Wirkung entfalten kann, braucht sie eine tragfähige strategische Grundlage. Deshalb verstehen wir uns nicht in erster Linie als Kommunikationsberaterinnen, sondern als Sparringspartnerinnen. Wir hören zu, ordnen ein, hinterfragen Annahmen und entwickeln Lösungen, die zur Situation und zum Unternehmen passen.

Unsere Erfahrung ist nicht einfach über die Jahre gewachsen. Sie ist durch unterschiedliche Rollen entstanden: in der Unternehmenskommunikation, in Public Affairs und in der strategischen Beratung, auf Kunden- wie auf Agenturseite. Diese Perspektiven helfen uns, Zusammenhänge rasch zu erkennen und Kommunikation im unternehmerischen Kontext zu denken.

PACE Communication haben wir gegründet, weil wir genau so arbeiten wollen, unabhängig von Standardprozessen und vorgefertigten Lösungen. Uns interessiert nicht zuerst die Kommunikationsmassnahme, sondern worum es wirklich geht. Erst dann empfehlen wir den Weg, den wir für den richtigen halten.

Erfahrung allein reicht dafür nicht aus. Sie bleibt nur dann wertvoll, wenn sie mit Neugier und Reflexion verbunden ist. Deshalb hinterfragen wir Bewährtes, nutzen Daten und KI dort, wo sie echten Mehrwert schaffen, und lernen mit jeder neuen Aufgabe dazu.

Erfahrung schafft Orientierung. Neue Perspektiven eröffnen Möglichkeiten. Beides zusammen führt zu besseren Lösungen.



Die Mitinhaberinnen von PACE Communication.
Links: Isabel Schorer,
rechts: Maya Grollimund

Mehr erfahren:
pacecommunication.ch





Hans Rupli:

Demografischen Wandel als Chance nutzen.

«Demografie ist ein strategisches Thema»

Die Plattform Focus50+ soll die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Wirtschaft und den Arbeitsmarkt aufgreifen und Lösungsansätze entwickeln. Präsident Hans Rupli sieht die Unternehmen in der Pflicht, ältere Arbeitnehmer mit attraktiven Anreizen dazu zu motivieren, weiterzuarbeiten.

Hans Rupli, Sie sind Präsident von Focus50+. Warum braucht es diesen Verein überhaupt?

Der Schweizerische Arbeitgeberverband stellte sich die Frage, wie die Wirtschaft den Herausforderungen des demografischen Wandels frühzeitig und wirksam begegnen kann. Daraus ist der Verein Focus50+ als eigenständige Initiative des Arbeitgeberverbandes entstanden. Der demografische Wandel ist ein strategisches Zukunftsthema für Unternehmen und den Wirtschaftsstandort Schweiz. Deshalb bildet der Dialog zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik das Herzstück unserer Initiative.

Dann ist Focus50+ ein Vehikel, mit dem die Arbeitgeber die Politik beeinflussen können?

Meine Erkenntnis aus über 35 Jahren Verbandswesen ist, dass man nie auf die Politik warten sollte. Die Innovation kommt in der Regel aus der Wirtschaft. Wir müssen als Wirtschaft fähig sein, der Politik zu erklären, welche Rahmenbedingungen aus unternehmerischer Sicht den Standort Schweiz erfolgreich machen. Wenn ich als Unternehmer immer politische Forderungen stelle, aber selbst nicht handle, dann gebe ich das Heft aus der Hand. Wir müssen nicht als Erstes an die Politik appellieren, sondern unsere Hausaufgaben machen.

«Man sollte nie auf die Politik warten. Die Innovation kommt in der Regel aus der Wirtschaft.»

Was ist denn die Aufgabe Ihres Expertenbeirats Wirtschaftspolitik?

Mit diesem Beirat greifen wir nicht direkt in die politische Diskussion ein, da agieren die Wirtschaftsdachverbände. Aber wir versuchen mit diesem Beirat, für die Politik eine fundierte Diskussionsgrundlage zu erarbeiten, damit sich die Debatte stärker auf wirtschaftliche Fakten und evidenzbasierte Erkenntnisse stützen kann. Unsere Experten betrachten die politischen Rahmenbedingungen aus einer volkswirtschaftlichen Perspektive.

Im Wirtschaftsbeirat sind vor allem Grossunternehmen vertreten, die andere Rahmenbedingungen und Herausforderungen als KMU haben. Deshalb gibt es parallel dazu das Forum KMU Connect, in dem wir spezifisch auf die Anliegen und Herausforderungen der KMU eingehen.

Focus50+ soll explizit auch die Wissenschaft einbinden.

Ja, wir haben einen wissenschaftlichen Thinktank, in dem relevante schweizerische Fachhochschulen vertreten sind, die sich mit diesem Thema befassen. Wir bringen dabei etwa 15 Professoren zusammen, die bisher vor allem in einzelnen Forschungsprojekten tätig waren. Eine koordinierte wissenschaftliche Plattform fehlte bislang. Wir möchten nun eine wissenschaftliche Initiative ins Leben rufen und gemeinsam mit Innosuisse den systemischen Blick auf die Arbeitsmarktentwicklung stärken sowie evidenzbasierte Lösungen entwickeln.

Ist das bisher noch nicht passiert?

In der Wissenschaft ist enorm viel Wissen vorhanden, das bisher zu wenig den Weg in die unternehmerische Praxis gefunden hat. Dieses Wissen brauchen wir, um Unternehmen einen betriebswirtschaftlich erfolgreichen Umgang mit dem demografischen Wandel zu ermöglichen.

Die Demografie stellt uns vor grosse Herausforderungen.

Absolut. In der Schweiz finanzieren wir unseren Wohlstand über Wachstum. Die Frage ist: Wie können wir mit immer weniger Personalressourcen diesen Wohlstand erhalten, unsere Sozialwerke sichern und die Produktivität sowie die Wettbewerbsfähigkeit unseres Wirtschaftsstandorts bewahren?

Wenn wir uns nur schon die Entwicklung bis 2040 anschauen, haben wir etwa 700'000 zusätzliche Rentner aus den Babyboomer-Jahrgängen. Im gleichen Zeitraum kommen etwa 230'000 neue Arbeitskräfte auf den Arbeitsmarkt. Das ergibt eine Lücke von 470'000 Erwerbstätigen. Rechnerisch entspricht dies dem Verlust fast jeder neunten heutigen Arbeitsstelle, wenn wir dieser Entwicklung lediglich zuschauen.

Es ist offensichtlich, dass wir länger arbeiten müssen. Ist das nicht eine naheliegende und logische Forderung?

Systemisch gesehen ist das richtig und konsequent. Aber eine Erhöhung des Rentenalters ist schwierig, das haben wir



Ein Hof, viele Leben

Unsere Seniorenwohnungen ermöglichen älteren Menschen, möglichst lange selbstständig zu leben und gleichzeitig die Sicherheit zu haben, dass Unterstützung jederzeit verfügbar ist. Selbstständigkeit und Unterstützung schliessen sich nicht aus – sie ergänzen sich.

So verstehen wir unser ganzes Haus: ein Ort, der verschiedene Lebensphasen begleitet – vom selbstständigen Wohnen bis zur umfassenden Pflege. Ein Haus, das offen bleibt für Bewohnende, Angehörige, Freunde und die Bevölkerung.

Der Alltag wird nach den eigenen Vorstellungen gestaltet. Vielleicht mit einem gemütlichen Frühstück auf der Terrasse, einem Gespräch mit Nachbarn, einem Spaziergang oder der Gewissheit, dass Unterstützung da ist, wenn sie einmal gebraucht wird. Genau dieses Verständnis prägt die Seniorenresidenz Hof Speicher.

Hier stehen die Menschen mit ihren Interessen und Wünschen im Mittelpunkt. Jeder Tag bietet die Möglichkeit, aktiv zu bleiben, neue Kontakte zu knüpfen oder einfach die Ruhe und Geborgenheit des eigenen Zuhauses zu geniessen.

Der Schritt in eine Seniorenresidenz wird oft mit gemischten Gefühlen betrachtet. In der Praxis erleben jedoch viele Mietende bei uns etwas anderes: Sie gewinnen Zeit für die schönen Dinge im Leben, entlasten sich von alltäglichen Verpflichtungen und finden eine Gemeinschaft, in der sie sich willkommen fühlen.

**HOF
SPEICHER**
IM APPENZELLERLAND

Zaun 6, 9042 Speicher
071 343 80 30
info@hof-speicher.ch
hof-speicher.ch

gerade bei der Abstimmung über die Angleichung des Frauenrentenalters gesehen. Entscheidend ist deshalb, zunächst das grosse Potenzial jener Menschen besser zu nutzen, die freiwillig länger arbeiten möchten. Wenn wir dafür die richtigen Rahmenbedingungen schaffen, können wir bereits einen wesentlichen Beitrag zur Entschärfung des Fachkräftemangels leisten.

Was kann die Wirtschaft tun, die, wie Sie sagen, nicht auf die Politik warten soll?

Im Moment müssen wir die Anreizsysteme optimieren, damit Menschen, die freiwillig über das Referenzalter hinaus arbeiten möchten, davon auch tatsächlich profitieren können. Heute wird man in der Schweiz teilweise noch benachteiligt, wenn man diesen Weg wählt.

«Fast jede neunte Stelle geht verloren, wenn wir dieser Entwicklung einfach nur zuschauen.»

Welche Anreize braucht es denn?

Es braucht beispielsweise flexible Arbeitsmodelle. Ältere Personen arbeiten vielleicht gerne weiter, möchten aber weniger Führungsverantwortung übernehmen oder nur noch Teilzeit arbeiten, vielleicht mehr im Homeoffice erledigen. Arbeitgeber und Arbeitnehmer müssen dabei gemeinsam Lösungen entwickeln.

Auch unser Bildungssystem ist noch stark auf jüngere Arbeitnehmer ausgerichtet. Dabei stehen vielen Menschen über 50 noch 15 oder mehr Berufsjahre bevor. An den Fachhochschulen gehen die jungen Jahrgänge zurück. Deshalb stellt sich die Frage, ob sie künftig ihren Auftrag erweitern und vermehrt Weiterbildungsangebote für erfahrene Berufsleute entwickeln sollten.

Gibt es ein Umdenken? Lange Zeit musste ein Karriereweg linear nach oben führen, bis dann mit 65 Jahren Schluss war.

Teilweise. Heute sehen wir beide Entwicklungen. Es gibt Unternehmen, die den demografischen Wandel bereits als strategische Chance erkannt haben und ihre Personalpolitik entsprechend ausrichten. Andere stehen noch am Anfang dieses Prozesses.

Wo müssen die Unternehmen ansetzen?

Eine Grundvoraussetzung ist die Erkenntnis, dass der demografische Wandel ein strategisches Unternehmensthema ist. Deshalb sind Verwaltungsrat und Geschäftsleitung gemeinsam gefordert, die notwendigen Prioritäten zu setzen, entsprechende Ziele zu definieren und die erforderlichen Ressourcen bereitzustellen.

Haben es ältere Arbeitnehmer generell schwer in der Schweiz?

Wir müssen differenzieren: Einerseits weist die Schweiz bei den 50- bis 64-Jährigen im internationalen Vergleich eine

sehr hohe Erwerbsbeteiligung auf. Andererseits besteht insbesondere bei der Erwerbstätigkeit über das Referenzalter hinaus weiterhin erhebliches Potenzial. Genau dort müssen wir ansetzen.

Es ist vermutlich auch ein Unterschied, ob es gilt, ältere Mitarbeiter in der Firma zu halten oder bei der Rekrutierung ältere Bewerber zu berücksichtigen.

Wenn ein Unternehmen nicht gerade im grossen Stil restrukturiert, sind die älteren Mitarbeiter gut geschützt, weil ihre Erfahrung sehr geschätzt wird. Wenn durch eine vorzeitige Pensionierung oder durch eine Regelpensionierung ältere Mitarbeiter ausscheiden, verliert das Unternehmen nicht nur die Arbeitskraft, sondern auch das Erfahrungswissen und eine gewisse Sozialkompetenz, die jedem Team guttut. Es ist inzwischen gut belegt, dass generationenübergreifende Teams innovativer, leistungsfähiger und langfristig erfolgreicher sind.

Trotzdem gibt es Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern.

Mit diesen Klischees müssen wir aufräumen. Wenn ich als älterer Arbeitnehmer keine Wertschätzung spüre und mich nur geduldet fühle, werde ich kaum motiviert sein, freiwillig länger im Erwerbsleben zu bleiben. Das ist eine Frage der Unternehmenskultur, und dafür trägt letztlich der Verwaltungsrat die Verantwortung.

Hinzu kommt: Nicht nur die Erwerbsbevölkerung wird älter, sondern auch die Kundschaft. Dadurch verändern sich Bedürfnisse und Erwartungen. Unternehmen profitieren deshalb von altersdurchmischten Teams, die unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen in die Kundenbeziehungen einbringen.

«Entscheidend ist, zunächst das grosse Potenzial jener Menschen besser zu nutzen, die freiwillig länger arbeiten möchten.»

Konfrontieren Sie Verwaltungsräte mit solchen Erkenntnissen?

Wir bauen ein Angebot für Veranstaltungen auf, um Verwaltungsräte für dieses Thema zu sensibilisieren. Wir versuchen dabei, die Expertise, die wir durch die wissenschaftliche Betrachtung dieses Themas gewonnen haben, zur Verfügung zu stellen. Dazu wollen wir auch Best-Practice-Beispiele sammeln und zugänglich machen.

Was sind denn die schlechten Beispiele?

Zum Beispiel, wenn eine Firma Mitarbeiter aktiv auf die Pension vorbereitet, ohne gleichzeitig die Möglichkeit einer Weiterbeschäftigung zu prüfen und anzusprechen. Oder wenn das Unternehmen es versäumt, mit pensionierten Mitarbeitern flexible Einsatzmöglichkeiten zu vereinbaren.



Hans Rupli ist Präsident von Focus50+ und beschäftigt sich mit den Folgen des demografischen Wandels.

Wichtig ist, dass Arbeitgeber und Mitarbeiter frühzeitig über ihre verschiedenen Optionen sprechen.

Wenn ein Unternehmen ältere Mitarbeiter neu einstellt, sind das Leute mit mehr Ferien, höheren Lohnansprüchen und höheren Lohnnebenkosten. Müsste da die Politik ansetzen?

Es ist zunächst ein betriebswirtschaftliches Thema, denn das Argument, ältere Mitarbeiter seien grundsätzlich zu teuer, greift zu kurz. Wenn man vergleicht, ob man einen 20-Jährigen oder einen 50-Jährigen als neuen Mitarbeiter einstellt, muss man berücksichtigen, dass der 20-Jährige voraussichtlich in vier Jahren die Stelle wechseln wird. Der 50-Jährige bleibt – eine gute Unternehmenskultur vorausgesetzt – potenziell 15 Jahre. Berücksichtigt man zusätzlich Rekrutierungs-, Einarbeitungs- und Wissensverlustkosten, relativiert sich der vermeintliche Kostennachteil älterer Mitarbeiter erheblich.

Ausser bei den Lohnnebenkosten.

Ja. Da müssen wir uns tatsächlich die Frage stellen, warum ein älterer Mitarbeiter in der Sozialversicherung teurer ist. Hier besteht Reformbedarf. Gleichzeitig wissen wir, dass Anpassungen bei AHV und BVG politisch anspruchsvoll sind.

Text: Philipp Landmark
Bild: Rebekka Grossglauser

«Das Alter spielt keine entscheidende Rolle»

Bei Rekrutierungen sind für Selina Gemperli als Vorgesetzte die fachlichen und persönlichen Qualifikationen sowie die Passung zum Anforderungsprofil entscheidend.



Canon ist ein moderner Arbeitgeber. Über 180'000 Menschen arbeiten weltweit für den japanischen Technologiekonzern. In der Schweiz sind 520 Mitarbeiter am Hauptsitz in Wallisellen und an sieben weiteren Standorten, darunter St.Gallen, im Einsatz. Es gilt eine Flexdesk-Policy: Die Mitarbeiter haben keinen festen Sitzplatz, sondern arbeiten oft im Wechsel an unterschiedlichen Standorten.

Als Sales Manager SME East betreut Selina Gemperli-Wehrmann Firmenkunden in der Ostschweiz, die Canon-Produkte einsetzen. Dafür braucht sie ein kompetentes und schlagkräftiges Team. «Bei der Besetzung von Stellen ist es für mich in erster Linie wichtig, die richtige Person für die Aufgabe und das bestehende Team zu finden», sagt Selina Gemperli und betont: «Das Alter spielt dabei keine entscheidende Rolle.» Je nach Funktion könne die berufliche Erfahrung ein wichtiger Faktor sein. «Doch diese ist nicht ausschliesslich an ein bestimmtes Lebensalter gebunden.»

Gehalt muss zur Position passen

Ein höheres Lohnniveau von Bewerbern könne in einzelnen Fällen eine Herausforderung darstellen, insbesondere dann, wenn die Gehaltsvorstellungen der Kandidaten nicht mit dem für die ausgeschriebene Position vorgesehenen Lohnband

übereinstimmen. «Dieses Thema ist jedoch keineswegs auf Bewerber ab 55 Jahren beschränkt.»

In einem Rekrutierungsprozess könnten ältere Mitarbeiter vor allem mit wertvoller Erfahrung punkten. «Sie verfügen oft über einen breiten beruflichen Hintergrund, begegnen Herausforderungen mit Gelassenheit und bringen eine gewisse Ruhe ins Team», erklärt Selina Gemperli. «Zudem haben viele eine klare Vorstellung davon, was sie von einer Rolle erwarten, und schätzen Stabilität und langfristige Perspektiven, was für mich als Vorgesetzte sehr wertvoll sein kann.»

«Entscheidend sind die Kompetenzen, die Motivation und die Passung zur Rolle, nicht das Geburtsdatum.»

Falsche Klischees

Selina Gemperli kennt die gängigen Vorurteile und Klischees, wonach ältere Arbeitnehmer weniger flexibel, weniger anpas-

Wenn Nachfolge mehr ist als «Weiter so»

Wer in ein bestehendes Unternehmen einsteigt, übernimmt mehr als nur Zahlen und Verträge: Er oder sie übernimmt auch ein bereits gelebtes Kapitel Geschichte. Die Frage ist: Schreibt man dieses Kapitel einfach weiter oder beginnt man ein neues?



Selina Gemperli ist Sales Manager SME East bei Canon Schweiz.

Gerade in Familienunternehmen treffen zwei starke Kräfte aufeinander: die Emotion des Lebenswerks und der Druck, das Geschäftsmodell und die Kultur weiterzuentwickeln. Die älteren Generationen wünschen sich, dass «ihr» Unternehmen erkennbar bleibt. Die Jüngeren sehen gleichzeitig, wie schnell sich Märkte, Technologien und Werte verschieben. In diesem Spannungsfeld heisst Verantwortung übernehmen: Respekt vor der Geschichte zu haben und trotzdem bereit zu sein, lieb-gewonnene Sicherheiten zu hinterfragen.

Nachfolger:innen, die ihre Rolle aktiv gestalten, verstehen sich nicht als Verwalter:innen, sondern als Architekt:innen der nächsten Dekade. Sie modernisieren nicht nur Logos und Kampagnen, sondern auch Produkte, Prozesse und Entscheidungslogiken. Und sie akzeptieren, dass echtes Neudenken ohne Reibung kaum möglich ist – weder mit der Familie noch mit den Mitarbeitenden.

Wer übernimmt, sollte sich deshalb die folgende unbequeme Frage stellen: «Wenn ich dieses Unternehmen heute neu gründen würde – was würde ich genauso machen und was würde ich bewusst anders machen?» Die ehrliche Antwort ist oft der Punkt, an dem Leadership in der Nachfolge beginnt.

Nachfolge, verstanden auf diese Weise, ist kein «Weiter so», sondern eine bewusste Neuausrichtung auf Basis eines starken Fundaments. Wer diese Verantwortung annimmt, bewahrt ein Lebenswerk nicht durch Stillstand, sondern dadurch, dass es auch in zehn Jahren noch eine Zukunft hat.

Susanne Kutterer-Schacht, Partnerin bei der Continuum AG. Für weitere starke Worte siehe www.continuum.ch.

sungsfähig oder weniger digital versiert seien. «Meine bisherigen Erfahrungen zeichnen ein anderes Bild», betont sie. Im Arbeitsalltag habe sie ältere Mitarbeiter im Team noch nie als Nachteil erlebt, ganz im Gegenteil. «Viele ältere Kollegen zeigen ein hohes Engagement und eine grosse Bereitschaft, sich einzubringen und weiterzuentwickeln.»

Auch beim Thema Digitalisierung sieht sie keinen grundsätzlichen Unterschied zwischen den Generationen. «Digitale Kompetenz ist weniger eine Frage des Alters als vielmehr der persönlichen Neugier und Offenheit. Tatsächlich kenne ich mehrere Kollegen über 55, die in digitalen Themenbereichen sogar einen Schritt voraus sind.»

Nennenswerte Nachteile bei der Rekrutierung älterer Mitarbeiter gibt es für Selina Gemperli darum nicht: «Entscheidend sind die Kompetenzen, die Motivation und die Passung zur Rolle, nicht das Geburtsdatum.»



Erfahrung ist Gold wert

Sie verfügen über jahrzehntelanges Wissen, ein dichtes Beziehungsnetz und grosse Kaufkraft: Die «Golden Ager» sind für die Schweizer Wirtschaft keine demografische Randgrösse. Als Mitarbeiter, Unternehmer und Konsumenten sichern sie Know-how, lindern den Fachkräftemangel und lassen Märkte wachsen.

Wer Alter vor allem mit Rückzug verbindet, übersieht eine wirtschaftliche Kraft: Unsere Generation 50plus ist so gut ausgebildet, gesund und aktiv wie keine vor ihr. Sie hat Umbrüche und Krisen erlebt, Kundenbeziehungen gepflegt und Wissen erworben, das sich nicht in Handbüchern speichern lässt. Wo Erfahrung, Urteilsvermögen und Verlässlichkeit gefragt sind, ist dieses Wissen ein Wettbewerbsvorteil.

«Wo Erfahrung, Urteilsvermögen und Verlässlichkeit gefragt sind, ist dieses Wissen ein Wettbewerbsvorteil.»

Laufbahnen neu denken

2024 lag die Erwerbsquote der 55- bis 64-Jährigen in der Schweiz laut Bundesamt für Statistik bei 77,8 Prozent. Innerhalb von zehn Jahren ist sie um 6,1 Prozentpunkte gestiegen. Viele Ältere wollen und können länger arbeiten. Wer sie im Unternehmen hält, flexible Pensen ermöglicht und Wissen an jüngere Kollegen weitergibt, bewahrt Fachkompetenz und stärkt Teams, in denen frische Ideen auf langjährige Praxis treffen.

Ende 2024 lebten in der Schweiz 1,8 Millionen Menschen ab 65 Jahren. Bis 2055 dürften es 2,7 Millionen sein, rund 50 Prozent mehr. Heute kommen auf 100 Erwerbspersonen zwischen 20 und 64 Jahren 38 Menschen im Rentenalter, 2055 werden es voraussichtlich 51 sein. Die Antwort kann nicht lauten, Erfahrung früh aus dem Arbeitsmarkt zu verabschieden. Vielmehr gilt es, Laufbahnen neu zu denken und Übergänge in die Pensionierung flexibler zu gestalten.

Mehr als Lückenfüller

Auch im Rentenalter bleibt das Potenzial sichtbar: 2024 waren 18,8 Prozent der 65- bis 74-Jährigen am Arbeitsmarkt aktiv, 1,4 Prozentpunkte mehr als zehn Jahre zuvor. Dahinter stehen neben finanziellen Motiven oft Freude an der Aufgabe und der Wunsch, Wissen weiterzugeben. Unternehmen können dieses Engagement mit individueller Teilzeit, Jahresarbeitszeit, Projektmandaten oder Mentorenrollen nutzen.

Dabei gilt, ältere Angestellte nicht bloss als Lückenfüller zu sehen: Sie können Nachwuchskräfte begleiten, Kundenbeziehungen auf Augenhöhe sichern und in Veränderungsprozessen Orientierung geben. Gerade KMU profitieren,

wenn Erfahrungswissen dokumentiert und im Tandem weitergegeben wird. So entsteht ein produktiver Austausch: Die Jüngeren bringen neue Technologien und Perspektiven ein, die Älteren Kontext, Gelassenheit und ein Gespür für Risiken.

Wachsender Kernmarkt

Ebenso gross ist die Bedeutung der «Generation Erfahrung» als Kundschaft. Ältere Menschen sind keine Randgruppe, sondern ein wachsender Kernmarkt. Laut einer Swiss-Life-Studie geben Haushalte der 65- bis 74-Jährigen nach Steuern, Sozialabgaben und Sparbeträgen nur knapp zehn Prozent weniger aus als jene der 50- bis 61-Jährigen. Zwei Drittel können sich mindestens gleich viel leisten wie vor der Pensionierung. Die Hälfte der pensionierten Steuerpflichtigen verfügt neben dem Renteneinkommen über Vermögenswerte von mehr als 300'000 Franken, oft in Form von Wohneigentum.

Ihre Nachfrage verschiebt Märkte. Gesundheit, Wohnen, Finanzdienstleistungen, Reisen, Mobilität, Ernährung, Kultur und Freizeit profitieren von einer zahlungskräftigen Kundschaft. Deloitte rechnet damit, dass Menschen ab 50 im Jahr 2050 für 61 Rappen jedes in der Schweiz ausgegebenen Konsumfrankens stehen werden. Wer Produkte, Kommunikation und Service weiterhin fast ausschliesslich auf Junge ausrichtet, lässt enormes Potenzial liegen.

Erfahrung als Kapital

«Golden Ager» wollen weder auf ihr Geburtsjahr reduziert noch mit Seniorenklischees angesprochen werden. Sie erwarten Qualität, Glaubwürdigkeit und persönliche Relevanz. Wer sie ernst nimmt, gewinnt loyale Kunden und wertvolle Mitarbeiter.

Die Zukunft gehört deshalb nicht Jung oder Alt. Sie gehört Unternehmen, die beides verbinden und Erfahrung als das behandeln, was sie ist: Kapital.

«Menschen ab 50 werden 2050 für 61 Rappen jedes Konsumfrankens stehen.»

Text: Stephan Ziegler
Bild: KI/Michelle Hadur



Bruno Motzer:

Wohnraum mit langfristigem Wert schaffen.

Mobilität beginnt an der Wohnungstür

Die alternde Bevölkerung verändert die Anforderungen an Lage, Bauweise und Bewirtschaftung von Immobilien. Immobilienreuhändler Bruno Motzer von der Appenzeller Altrimo AG zeigt auf, weshalb selbstbestimmtes Wohnen zum Standortfaktor wird und altersgerechte Liegenschaften zunehmend über Ertrag und Wertbeständigkeit entscheiden.

Wer heute in Immobilien investiert, investiert künftig vor allem in die Selbstbestimmung der Bewohner. Denn für die wachsende Generation der Golden Ager entscheidet immer häufiger die Wohnsituation darüber, wie mobil Menschen im Alltag tatsächlich bleiben.

Die Schweiz altert. Mit dem Eintritt der Babyboomer ins Rentenalter wächst eine Bevölkerungsgruppe, die den Wohnungsmarkt stärker prägen wird als jede Generation zuvor. Für die Immobilienwirtschaft ist diese steigende Lebenserwartung weit mehr als eine demografische Randnotiz: Sie gehört zu den zentralen strukturellen Veränderungen der nächsten Jahrzehnte.

Wer über Mobilität im Alter spricht, denkt häufig zuerst an den Verkehr: Auto, öffentlicher Verkehr oder E-Bike. Tatsächlich beginnt Mobilität jedoch deutlich früher, nämlich an der Wohnungstür. Sie beschreibt die Fähigkeit, den Alltag selbstbestimmt zu gestalten, Einkäufe zu erledigen, soziale Kontakte zu pflegen und Dienstleistungen ohne fremde Hilfe zu erreichen. Hier wird die Immobilie zum entscheidenden Faktor.

Wohnmobilität ist tief

Gemäss der 2025 publizierten Studie «Wohnen im Alter» des Bundesamts für Wohnungswesen ziehen ältere Menschen entgegen einer weit verbreiteten Annahme nur selten um. 2022 etwa änderten nur 5,1 Prozent der über 75-Jährigen ihre Wohnverhältnisse. Das vertraute Umfeld wiegt oft schwerer als der Wunsch nach einer kleineren Wohnung.

Für Eigentümer ergeben sich daraus zwei klare Handlungspfade: Einerseits gilt es, bestehende Wohnbauten durch gezielte Mikromassnahmen wie hindernisfreie Zugänge, automatische Türen oder funktionale Nasszellen langfristig für unterschiedliche Nutzergruppen attraktiv zu halten. Andererseits erfordert die Entwicklung von Neubauten Konzepte, die als echte Umzugsanreize funktionieren: hochwertige, kompaktere Wohnformen mit integrierten Dienstleistungen, die einen freiwilligen Flächenverzicht attraktiv machen. Beide Ansätze sichern den Ertrag, erfordern jedoch unterschiedliche Strategien bei Entwicklung und Bewirtschaftung.

Standort gewinnt an Bedeutung

Mit zunehmendem Alter verändern sich die Anforderungen an eine Wohnlage. Die tägliche Pendeldistanz verliert an Bedeutung, während andere Faktoren an Gewicht gewinnen.

Dazu gehören Einkaufsmöglichkeiten, medizinische Versorgung, ein gut ausgebauter öffentlicher Verkehr, sichere Fusswege sowie soziale Begegnungsorte.

Nicht die geografische Zentralität, sondern die funktionale Erreichbarkeit entwickelt sich zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Massgeblich wird die Möglichkeit, den Alltag auch ohne eigenes Fahrzeug selbstbestimmt gestalten zu können. Wird das Auto aufgrund gesundheitlicher Einschränkungen oder eines freiwilligen Verzichts weniger wichtig, entscheidet die Qualität des Wohnumfelds über den Erhalt der persönlichen Freiheit. Davon profitieren auch kleinere Zentren und gut erschlossene Gemeinden. Überall dort, wo Wohnen, Versorgung und Mobilität sinnvoll verknüpft sind, entstehen attraktive Lebensräume für Golden Ager.

«Das vertraute Umfeld wiegt oft schwerer als der Wunsch nach einer kleineren Wohnung.»

Mobilität braucht Wohnalternativen

Viele Golden Ager verfügen über beträchtliche Immobilienwerte, gleichzeitig fehlt häufig die finanzielle Attraktivität für einen Wohnungswechsel. Das Eigenheim bietet Sicherheit und Stabilität, kann im Alter jedoch aufgrund seiner Grösse, Lage oder Unterhaltsanforderungen zur Belastung werden.

Die Herausforderung liegt weniger im fehlenden Wohnangebot als in den hohen Wechselhürden. Wer sein langjähriges Zuhause verlässt, verliert oft nicht nur vertraute Strukturen, sondern muss auch mit höheren Wohnkosten rechnen. Viele ältere Menschen entscheiden sich deshalb gegen einen Umzug, obwohl die bestehende Wohnsituation ihren Bedürfnissen nicht mehr optimal entspricht.

Für Eigentümer und Investoren eröffnet sich hier ein wichtiger Hebel. Gelingt es, attraktive Wohnalternativen zu schaffen und Umzugshürden zu senken, steigt die Mobilität auf dem Wohnungsmarkt. Altersgerechte Wohnungen werden besser genutzt, und grössere Wohnflächen können wieder Familien zur Verfügung stehen.



Altersgerechtigkeit ist mehr als Barrierefreiheit

Viele Bestandsliegenschaften wurden in einer Zeit gebaut, in der Barrierefreiheit kaum eine Rolle spielte. Entsprechend gross ist der Anpassungsbedarf. Schwellenlose Wohnungen allein reichen nicht aus; entscheidend ist ein ganzheitlicher Ansatz: Neben baulichen Aspekten gewinnen Dienstleistungen und Bewirtschaftung an Bedeutung. Gute Altersgerechtigkeit umfasst sichere Zugänge, eine einfache Orientierung und eine professionelle Betreuung der Liegenschaft. Zusätzliche Dienstleistungen können die Selbstständigkeit im Alter unterstützen.

Davon profitieren nicht nur Golden Ager: Hindernisfreie Strukturen erhöhen die Wohnqualität über alle Generationen hinweg, von Familien mit Kinderwagen bis zu Menschen mit vorübergehenden Einschränkungen.

Zielkonflikt des Wohnungsmarktes

Immer wieder wird argumentiert, ältere Menschen würden grosse Wohnungen oder Einfamilienhäuser belegen und dadurch Wohnraum blockieren. Die bereits erwähnte Studie «Wohnen im Alter» zeichnet ein differenzierteres Bild: Menschen ab 76 Jahren, die ausschliesslich mit Personen derselben Altersgruppe in Einfamilienhäusern wohnen, machen lediglich 5,8 Prozent der Bewohner von Einfamilienhäusern und 1,5 Prozent der Schweizer Bevölkerung aus.

Dennoch bestehen reale Hürden für einen Wohnungswechsel. Diese betreffen nicht nur Mieter, sondern ebenso Eigentümer. Während langjährige Mietverhältnisse häufig mit

vergleichsweise tiefen Wohnkosten verbunden sind, haben viele Eigentümer ihre Hypothek über Jahre reduziert und wohnen im höheren Alter zu sehr attraktiven Konditionen im eigenen Haus. Ein Umzug in eine moderne, altersgerechte Wohnung führt oft zu höheren Wohnkosten. Hinzu kommen der organisatorische Aufwand und emotionale Bindungen als weitere Hürden.

Die grösste Hemmschwelle für einen Wohnungswechsel bleibt häufig die Kostenfrage. Für Investoren und Eigentümer bedeutet dies, flexible Mietpreismodelle, Vorrangrechte bei der Neuvermietung innerhalb des eigenen Portfolios oder abgestufte Servicemodelle zu schaffen, um finanzielle Anreize für einen Wechsel zu setzen. Wenn ein Umzug nicht zu einem unkalkulierbaren Kostenanstieg führt, wird der Schritt in eine kleinere, altersgerechte Wohnung attraktiv und setzt gleichzeitig grössere Wohnflächen für Familien frei.

«Für Eigentümer und Investoren eröffnet sich hier ein wichtiger Hebel.»

Mobilität wird zum Renditethema

Der demografische Wandel ist längst kein Zukunftsszenario mehr, sondern ein Renditethema. Liegenschaften, die auch im höheren Alter problemlos nutzbar bleiben, verfügen über einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.

Hindernisfreie und modular gestaltete Wohnungen senken die Mieterfluktuation, verkürzen Leerstandszeiten und erweitern die Zielgruppe auf alle Altersklassen. Was heute als Komfort für Senioren gilt, dient morgen Familien oder Menschen mit vorübergehenden Einschränkungen. Altersgerechtes Bauen ist damit auch Substanzschutz für das Portfolio.

Auch die Bewirtschaftung verändert sich. Fragen zur Erreichbarkeit, Sicherheit oder Zugänglichkeit sind nicht länger reine Komfortthemen, sondern Hinweise auf mögliche Mobilitätsbarrieren. Wer solche Bedürfnisse früh erkennt und in die Objektstrategie integriert, schafft nachhaltigen Mehrwert.

Mobilität als Teil der Immobilienstrategie

Die Diskussion über Mobilität im Alter wird häufig auf Verkehrsmittel reduziert. Tatsächlich beginnt Mobilität dort, wo Menschen wohnen. Die Immobilie entscheidet wesentlich darüber, ob Selbstständigkeit, soziale Teilhabe und Lebensqualität auch im höheren Alter erhalten bleiben.

Für die Immobilienwirtschaft eröffnet sich ein neues Verständnis von Objektqualität: Golden Ager suchen keine Seniorenspeziallösungen, sondern flexible, eigenständige Wohnformen. Wer Mobilität als Teil der Immobilienstrategie begreift, schafft nachhaltigen und wertbeständigen Wohnraum. Die Gewinner des demografischen Wandels verstehen Mobilität nicht als Verkehrsfrage, sondern als zentrales Qualitätsmerkmal.

Text: Bruno Motzer

Bild: Rebekka Grossglauser

Der teuerste Fehler ist zu warten

Unternehmer stehen im Übergang in den Ruhestand vor komplexen finanziellen Entscheidungen: Vermögen sichern, Steuern optimieren, Liquidität schaffen und die Weitergabe an die nächste Generation regeln. Eduardo Noser und Alessandro Sgro, Partner der St.Galler Finanzboutique Cronberg AG, erklären, welche Weichen früh gestellt werden müssen und wo selbst erfahrene Unternehmer teure Fehler machen.

Alessandro Sgro, viele Unternehmer haben einen grossen Teil ihres Vermögens im Unternehmen oder in Immobilien gebunden. Ab wann sollte der Vermögenserhalt stärker in den Vordergrund rücken?

AS: Entscheidend ist weniger das Alter als der geplante Rückzug. Etwa zehn Jahre vor einer Übergabe sollte ein Unternehmer seine Vermögensstruktur neu ordnen, genügend Liquidität ausserhalb des Unternehmens aufbauen und Abhängigkeiten reduzieren. Viele tragen ein Klumpenrisiko, weil Einkommen, Vorsorge und Vermögen vom selben Betrieb abhängen. Vor dem Rückzug sollte der Lebensstandard aber nicht mehr davon abhängen, ob Dividenden fliessen, ein bestimmter Verkaufspreis erzielt wird oder das Unternehmen weiterhin gleich gut läuft. Das Ziel ist finanzielle Handlungsfreiheit.

Eduardo Noser, Firmen- und Privatvermögen werden oft getrennt betrachtet. Wie entsteht eine aussagekräftige Gesamtvermögensrechnung?

EN: Am Anfang steht eine konsolidierte Bilanz. Dazu gehören Unternehmen, Immobilien, Wertschriften, Vorsorgevermögen, Versicherungen, Beteiligungen, Darlehen, Hypotheken und weitere Verpflichtungen. Beim Unternehmen zählt nicht der erhoffte Verkaufspreis, sondern der Betrag, der nach Steuern, Kosten, Garantien oder gestaffelten Zahlungen verfügbar ist. Ein Vermögenswert kann hoch sein, aber wenig Liquidität erzeugen. Deshalb stellen wir den erwarteten Einnahmen sämtliche privaten Ausgaben gegenüber und rechnen verschiedene Szenarien durch: Was geschieht, wenn Dividenden ausfallen, Immobilien weniger Ertrag bringen, die Börse korrigiert oder Gesund-

heitskosten steigen? Eine gute Planung zeigt vor allem, wie lange das Vermögen trägt.

Welche Fehler führen denn dazu, dass Unternehmer nach einem Firmenverkauf weniger frei sind als erwartet?

AS: Der häufigste Fehler ist, den Verkaufspreis mit Privatvermögen gleichzusetzen. Ein Teil des Erlöses kann durch Steuern, Garantien, Verkäuferdarlehen oder erfolgsabhängige Zahlungen gebunden sein. Ein hoher Preis nützt wenig, wenn das Geld erst Jahre später fliesst oder weiterhin vom Geschäftserfolg abhängt. Ein zweiter Fehler ist, den Lebensstandard schon vor dem Verkauf dauerhaft zu erhöhen. Hinzu kommt die persönliche Neuorientierung: Wer jahrzehntelang für

Alessandro Sgro
& Eduardo Noser:
Für finanzielle
Handlungsfreiheit.



sein Unternehmen gelebt hat, steht danach oft vor einer emotionalen Leerstelle. Darum sollte vorher feststehen, welcher Betrag für den Lebensstandard reserviert wird, wie viel Risiko tragbar ist und welcher Teil langfristig investiert werden soll.

Gut, aber wie berechnet man seriös, welches Vermögen im Alter benötigt wird?

EN: Ausgangspunkt ist nicht das Vermögen, sondern das gewünschte Leben. Wir erstellen ein realistisches Budget und unterscheiden zwischen unverzichtbaren Ausgaben, persönlichen Wünschen und grösseren Vorhaben. Davon ziehen wir die erwarteten Einnahmen aus AHV, Pensionskasse, Immobilien und weiteren Quellen ab. Die Differenz muss aus dem Vermögen finanziert werden. Dabei berücksichtigen wir eine lange Lebensdauer, Inflation, Steuern, Gesundheits- und Pflegekosten sowie Veränderungen nach dem Tod eines Ehepartners. Auch der Zeitpunkt des Bezugs von AHV und Pensionskasse gehört dazu. Eine Finanzplanung muss allerdings regelmässig überprüft werden. Wichtig ist nicht eine scheinbar exakte Zahl, sondern eine Planung mit realistischen Annahmen und Reserven.

Viele Menschen halten im Alter hohe Beträge auf Konten. Kann zu viel Sicherheit zum Risiko werden?

AS: Ja. Eine Liquiditätsreserve ist zwar unverzichtbar; wer aber über viele Jahre zu viel Geld unverzinst oder sehr niedrig

verzinst hält, riskiert Kaufkraftverlust. Auch im Alter bleibt deshalb ein Anteil an produktiv investiertem Vermögen sinnvoll. Entscheidend ist dabei eine zeitliche Struktur: Geld, das in den nächsten Jahren benötigt wird, sollte keinen starken Schwankungen ausgesetzt sein. Vermögen, das erst später gebraucht oder weitergegeben wird, kann langfristiger investiert werden. Sicherheit bedeutet, genügend liquide Mittel zu besitzen, damit man bei ungünstigen Marktverhältnissen keine Anlagen verkaufen muss.

Welche steuerlichen Entscheidungen müssen Unternehmer mehrere Jahre vor Pensionierung, Verkauf oder Nachfolge treffen?

EN: Steuerfragen sollten nicht erst behandelt werden, wenn der Kaufvertrag vorliegt. Früh zu prüfen sind Unternehmensstruktur, nicht betriebsnotwendige Vermögenswerte, stille Reserven, Vorsorgelösungen, Immobilien, Beteiligungen und die geplante Form der Übergabe. Auch Kapitalbezüge aus der Vorsorge, Einkäufe in die Pensionskasse, Ausschüttungen oder Umstrukturierungen müssen zeitlich abgestimmt werden. Steueroptimierung darf nie isoliert betrachtet werden, denn: Eine Lösung kann steuerlich attraktiv sein, aber die Liquidität des Unternehmens oder die private Sicherheit beeinträchtigen. Die Steuerplanung braucht also Vorlauf und eine enge Abstimmung zwischen Vermögensverwalter, Treuhänder, Steuerberater und Jurist.

Anzeige



**GEMEINSAM
ENTSTEHT
GROSSES.**

STARKES TEAM.
PERFEKTES DRUCKPRODUKT.
IHR ERFOLG.

 **JETZT SCANNEN.
EINDRUCK MACHEN.**

OSTSCHWEIZ DRUCK

ostschweizdruck.ch | info@ostschweizdruck.ch | +41 71 292 29 29

Was ist bei einer familieninternen Nachfolge wichtiger: alle Kinder gleichzustellen oder unterschiedliche Verantwortung zu berücksichtigen?

AS: Gleichbehandlung und Gerechtigkeit sind nicht zwingend dasselbe. Ein Kind, das das Unternehmen übernimmt, trägt künftig Verantwortung und unternehmerisches Risiko. Die anderen Kinder erhalten möglicherweise liquide Mittel, Immobilien oder Wertschriften ohne vergleichbare Verpflichtungen. Mehrere Geschwister als Aktionäre können funktionieren, sofern Rollen, Rechte und Ausstiegsmöglichkeiten klar geregelt sind. Konflikte drohen meist dann, wenn nur ein Kind operativ arbeitet, während die anderen finanziell beteiligt bleiben. Wichtig sind eine nachvollziehbare Unternehmensbewertung, offene Gespräche und eine klare Trennung zwischen Führung, Eigentum und Familie. Nicht jeder erhält zwingend dasselbe, aber jeder sollte verstehen, weshalb die Lösung fair ist. Ein moderiertes Familiengespräch kann helfen, bevor Testament, Erbvertrag, Aktionärsbindungsvertrag oder Schenkungen ausgestaltet werden.

Wann ist es sinnvoll, Vermögen zu Lebzeiten weiterzugeben?

EN: Weitergegeben werden sollte nur Vermögen, auf das man auch unter ungünstigen Umständen dauerhaft verzichten kann. Vor jeder Schenkung müssen der eigene Lebensstandard, mögliche Pflegekosten, die Wohnsituation, Steuern und ausreichende Reserven gesichert sein. Eine frühe Weitergabe kann aber sinnvoll sein, wenn die nächste Generation Kapital für Wohneigentum, ein Unternehmen oder ein konkretes Vorhaben benötigt. Gleichzeitig muss geregelt sein, ob es sich um eine Schenkung oder einen Erbvorbezug handelt und wie die Zuwendung später berücksichtigt wird. Bei Immobilien können Wohnrecht oder Nutzniessung eine Übergabe ermöglichen. Solche Lösungen müssen rechtlich und steuerlich geprüft werden. Kontrolle sollte nicht aus Prinzip behalten, aber auch nicht vorschnell aufgegeben werden.

Zum Schluss: Welches ist der teuerste Fehler, den vermögende Unternehmer zwischen 55 und 70 Jahren machen?

AS: Das Aufschieben! Viele Unternehmer warten, bis ein gesundheitliches Problem, ein Kaufangebot, ein familiärer Konflikt oder eine schwierige Geschäftslage sie zum Handeln zwingt. Dann fehlen Zeit und Wahlmöglichkeiten. Drei Fragen sollte jeder Unternehmer früh beantworten: Bin ich finanziell unabhängig vom Unternehmen, auch wenn der Verkaufspreis tiefer ausfällt als erhofft? Wer soll den Betrieb künftig führen und besitzen, und was geschieht, wenn die bevorzugte Lösung scheitert? Und wer kann in meinem Namen handeln, wenn ich vorübergehend oder dauerhaft nicht mehr selbst entscheiden kann?

EN: Eine gute Planung nimmt einem Unternehmer nicht die Kontrolle. Sie schafft die Freiheit, Zeitpunkt und Bedingungen der Übergabe selbst zu bestimmen. Das Ziel ist nicht, das Vermögen bis auf den letzten Franken zu optimieren, sondern Sicherheit, Klarheit und Handlungsfähigkeit für die Familie und die nächste Generation zu schaffen.

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 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 Soldaten an der Parade teil, ausserdem 100 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, wenn es das Wetter zulässt, 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

Bild: Marlies Beeler-Thurnheer

Michael Götte, Nationalrat SG (SVP)

Loslassen ist Chefsache

Viele Unternehmer stehen gegen Ende ihres Berufslebens vor Fragen, die weit über Zahlen, Steuern und Jahresabschlüsse hinausgehen: Wie wird die Nachfolge geregelt? Was geschieht mit dem eigenen Unternehmen? Und wie lassen sich Vermögen, Vorsorge und Verantwortung sinnvoll ordnen? Daniel Hartmann, geschäftsführender Partner der Hartmannpartner Experts AG mit Sitz in Diepoldsau und Buchs, weiss, welche Treuhandbedürfnisse die «Generation Erfahrung» hat, warum frühzeitige Planung entscheidend ist und weshalb eine gute Beratung in dieser Lebensphase besonders viel Fingerspitzengefühl braucht.

Daniel Hartmann, «Golden Ager» klingt nach Freiheit, Erfahrung und neuen Möglichkeiten. Was bedeutet diese Lebensphase aus Sicht eines Treuhänders?

Für Unternehmer ist es an der Zeit, sich ernsthaft mit der Nachfolge zu beschäftigen. Es geht darum, sich konkret und umfassend Gedanken über die eigenen Ziele und Absichten zu machen: Was soll mit dem Unternehmen geschehen? Wie sieht die persönliche Zukunft aus? Und welche Schritte sind nötig, um dorthin zu gelangen? Wenn Unterstützung erforderlich ist, sollte diese frühzeitig beigezogen werden, um einen stimmigen Fahrplan auszuarbeiten.

Welche Fragen begegnen Ihnen in dieser Phase am häufigsten?

Zunächst geht es oft um eine Standortbestimmung: Ist die Vorsorge optimal geregelt? Wurden genügend Rücklagen gebildet? Sind die bestehenden Unternehmensfinanzierungen langfristig tragbar und geregelt? Hinzu kommt die persönliche Frage, wann der richtige Zeitpunkt gekommen ist, den nächsten Lebensabschnitt anzugehen. Diese Themen betreffen nicht nur die unternehmerische Person, sondern auch ihr familiäres Umfeld. Es braucht also eine breitere Perspektive als nur Unternehmensnachfolge.

Gerade Patrons haben aber oft Mühe, loszulassen.

Verständlich! Eine unternehmerische Leitfigur hat viel in ihr Unternehmen investiert, nicht nur finanziell, sondern auch persönlich. Sie hat den Betrieb über viele Jahre nach eigenen Vorstellungen entwickelt und ausgebaut. Das Unternehmen hat einen grossen Teil der Lebenszeit beansprucht und ist häufig eng mit der Identität verbunden. Entsprechend stellen sich Fragen wie: Wird die nachfolgende Partei das Unternehmen in meinem Sinn weiterentwickeln? Wird sie dem Betrieb weiterhin Sorge tragen? Sind die Arbeitsplätze gesichert? Und wie wird sich das Unternehmen nach meinem Rückzug entwickeln?

Gleichzeitig stellen sich eben auch sehr persönliche Fragen.

Genau. Etwa: Was mache ich nach dieser Zeit? Wie strukturiere ich meinen Alltag? Und womit fülle ich meine Tage künftig sinnvoll aus? Eine Nachfolgeregelung betrifft deshalb immer auch das persönliche Leben nach der Übergabe.

Wann ist der richtige Zeitpunkt, um die Nachfolge ernsthaft zu planen?

Das hängt von den Anforderungen und der Komplexität des Unternehmens ab. Grundsätzlich ist es immer sinnvoll, sich möglichst früh Gedanken darüber zu machen. Neben der eigentlichen Übergabe müssen auch steuerliche Aspekte und erbrechtliche Vorkehrungen detailliert geprüft und entsprechende Konzepte ausgearbeitet werden. Je früher dieser Prozess beginnt, desto mehr Zeit und Handlungsmöglichkeiten stehen zur Verfügung. Manche Massnahmen lassen sich nicht kurzfristig umsetzen. Wer früh plant, kann unterschiedliche Varianten prüfen und muss keine weitreichenden Entscheidungen unter Zeitdruck treffen.

«Private und geschäftliche Vermögensfragen gehören zusammen.»

Und was sind die häufigsten Fehler bei der Nachfolgeplanung?

Einer besteht darin, sich zu früh und zu starr auf eine einzige Lösung zu fokussieren. Eine Nachfolge ist ein dynamischer Prozess; oft ist die endgültige Lösung nicht jene, die zu Beginn angedacht wurde. Auch die Faktoren Zeit und Emotion werden häufig unterschätzt: Es ist nicht sinnvoll, eine Nachfolgelösung unter Zeitdruck erarbeiten zu müssen. Neben den fachlichen und finanziellen Kriterien muss am Ende auch das Bauchgefühl stimmen. Der bisherige Inhaber muss sich mit der gewählten Lösung identifizieren können.

Nicht immer gibt es aber innerhalb der Familie eine geeignete oder interessierte Nachfolge.

Immer seltener, das stimmt. Neben einer familieninternen Lösung gibt es verschiedene Alternativen: Bei einem Management-Buy-out übernimmt das bestehende Management das Unternehmen. Bei einem Management-Buy-in hingegen erfolgt die Übernahme durch ein externes Management, und eine weitere Möglichkeit ist ein Employee-Buy-out, bei dem Angestellte den Betrieb übernehmen. Welche Variante

geeignet ist, hängt von der Ausgangslage, den verfügbaren Personen, der Finanzierung und den Zielen der bisherigen Inhaber ab. Auch hier sollte nicht vorschnell ein Modell festgelegt werden.

Welche Rolle spielt der Treuhänder in dieser Phase: Ist er Zahlenlieferant, Sparringpartner, Koordinator oder Vermittler?

Wir nehmen hier zentrale Rollen ein, Sie haben die wichtigsten genannt. Treuhänder begleiten Unternehmen und deren Inhabende oder Familien oft über viele Jahre. Dadurch sind wir nicht nur externe Fachleute, sondern vielfach auch wichtige Vertrauenspersonen. Wir verstehen das Unternehmen, seine Entwicklung und seine finanzielle Situation und werden mit den wesentlichen Gegebenheiten vertraut. Deshalb können wir Zusammenhänge früh erkennen, unterschiedliche Beteiligte zusammenbringen und den gesamten Prozess begleiten.

Viele «Golden Ager» verfügen über Vermögen, Immobilien, Beteiligungen oder Firmenanteile. Gleichzeitig greifen Steuern, Vorsorge, AHV, Pensionskasse, Erbrecht und Ehegüterrecht ineinander. Wie gelingt daraus eine tragfähige Gesamtplanung?

Es ist zentral, private und geschäftliche Vermögensfragen gemeinsam zu betrachten, denn das eine hängt direkt mit dem anderen zusammen. Es braucht eine umfassende Analyse und ein Gesamtkonzept, das die verschiedenen finanziellen, steuerlichen, vorsorgerechtlichen und erbrechtlichen Aspekte aufeinander abstimmt. Auch hier spielt der Faktor Zeit eine zentrale Rolle: Gewisse Umstrukturierungen oder Vermögensumschichtungen können nicht auf einmal vorgenommen werden. Sie müssen geplant und schrittweise umgesetzt werden. Nur so lässt sich am Ende eine optimale Regelung erreichen.

Digitalisierung und künstliche Intelligenz spielen wohl eher keine Rolle in der Treuhandberatung für diese Generation?

Doch. Die Digitalisierung schafft Effizienz und kann zu einer erheblichen Kostenreduktion beitragen. Auch KI-Agenten können sinnvoll eingesetzt werden, etwa für die Automatisierung von Verarbeitungsprozessen oder für erste Analysen. Neue Technologien unterstützen unsere Arbeit. Wenn es aber darum geht, nachhaltige und individuell passende Lösungen auszuarbeiten, bleiben Erfahrung und Fachwissen entscheidend. Gerade bei der Nachfolge- und Lebensplanung ist der persönliche Kontakt, das notwendige Fingerspitzengefühl nicht ersetzbar.

Wenn Sie Unternehmern ab 55 einen einzigen Rat geben müssten: Welcher wäre das?

Sie sollten dafür sorgen, dass das Unternehmen nicht von ihnen als Inhaber abhängig ist! Ein Betrieb muss problemlos weiterbestehen können, auch wenn der bisherige Patron oder die Gründerin sich zurückzieht. Diese Unabhängigkeit soll rechtzeitig aufgebaut und transparent geregelt werden. Sie ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Nachfolge.

Daniel
Hartmann:
Zeit und
Bauchgefühl.



Text: Stephan Ziegler
Bild: Rebekka Grossglauser



Die Ostschweiz ist besser erschlossen als ihr Ruf

Die Ostschweiz verfügt über leistungsfähige Hauptachsen und überraschend viele Direktverbindungen. Doch ihre Erreichbarkeit hängt an wenigen Nadelöhren. Wer wissen will, wie gut die Region wirklich angeschlossen ist, darf deshalb nicht nur Fahrpläne und Autobahnkarten betrachten. Entscheidend ist, wie zuverlässig das System funktioniert, wenn eine zentrale Strecke an ihre Grenzen stösst. Der LEADER wagt eine Einordnung.



Wer am Bahnhof St.Gallen in den Zug steigt, gelangt im Grundtakt viermal pro Stunde ohne Umsteigen zum Flughafen Zürich. Ein Intercity fährt direkt über Zürich und Bern bis zum Flughafen Genf. München ist mit dem Eurocity in rund zweieinhalb Stunden erreichbar. Von einer verkehrstechnisch abgehängten Randregion kann deshalb keine Rede sein.

Die entscheidende Frage lautet vielmehr: Reicht diese Erschliessung für einen Wirtschaftsraum, der sich als exportorientierter Industrie-, Technologie- und Bildungsstandort positioniert und nicht nur zur Schweiz, sondern ebenso nach Süddeutschland, Vorarlberg und Liechtenstein ausgerichtet ist?

Der Weltflughafen liegt näher, als viele meinen

Die internationale Fluganbindung der Ostschweiz wird in erster Linie nicht durch Altenrhein, sondern durch den Flughafen Zürich gewährleistet. Dieser verzeichnete 2025 mit 32,6 Millionen Passagieren einen neuen Jahresrekord. Für Ostschweizer Unternehmen bedeutet das Zugang zu einem globalen Streckennetz, ohne dass zunächst der Zürcher Hauptbahnhof durchquert oder in einen Regionalzug umgestiegen werden muss.

Von St.Gallen, Wil und Frauenfeld aus ist Zürich deshalb faktisch auch der Flughafen der Ostschweiz. Die Distanz auf der Landkarte ist grösser als jene im täglichen Empfinden. Mehrere Direktzüge pro Stunde machen den Flughafen planbar erreichbar. Das ist für einen Wirtschaftsstandort wesentlich wichtiger als ein eigener Grossflughafen, der angesichts des beschränkten Einzugsgebiets kaum realistisch wäre.

Anders präsentiert sich die Lage für das St.Galler Rheintal, das Fürstentum Liechtenstein und Teile Vorarlbergs. Hier spielt der Flugplatz St.Gallen-Altenrhein seine Stärke aus. Die Linienverbindung nach Wien bietet einen schnellen Zugang zu einem wichtigen europäischen Drehkreuz. Im Sommerflugplan 2026 werden zudem 14 Ferienziele in Spanien, Frankreich, Italien, Griechenland und Kroatien angeboten.

Altenrhein punktet nicht mit einem riesigen Streckennetz, sondern mit kurzen Wegen, schnellen Abläufen und regionaler Nähe. Für Geschäftsreisen nach Wien, Ferienflüge und die Business Aviation ist der Flugplatz ein Standortvorteil. Ein Ersatz für Zürich ist er nicht, eine wertvolle Ergänzung hingegen sehr wohl.

Altenrhein fehlt der direkte Bahnanschluss

Die Schwachstelle liegt am Boden: Der Flugplatz besitzt keinen eigenen Bahnhof. Zwar hält der öffentliche Bus direkt beim Areal, und es bestehen regelmässige Verbindungen nach Rorschach und Rheineck. Die beiden Bahnhöfe sind jedoch nur mit Bus, Taxi oder Auto erreichbar. Dafür liegt der Flugplatz lediglich zwei Kilometer von der Autobahnausfahrt Rheineck entfernt.

Das ist bequem für Autofahrer, aber nicht optimal für einen modernen, vernetzten Mobilitätsknoten. Ein Flughafen, der sich als Tor zum Vierländerraum versteht, sollte langfristig möglichst direkt an Bahn und Bus angebunden sein. Gerade für internationale Gäste entscheidet die letzte Etappe oft darüber, ob eine Verbindung als komfortabel wahrgenommen wird.

Die Flugbilanz fällt damit positiv, aber nicht überragend aus: Die Ostschweiz ist dank Zürich international gut erreichbar. Altenrhein erhöht die Flexibilität und verkürzt einzelne

Reisen erheblich. Das Angebot bleibt jedoch klein und beim öffentlichen Verkehr besteht Verbesserungspotenzial.

Die Bahn ist die stärkste Karte der Region

Im Vergleich der Verkehrsträger schneidet die Bahn am besten ab. St.Gallen ist dicht mit Winterthur, dem Flughafen Zürich und Zürich verbunden. Direkte Fernverkehrszüge führen zudem nach Bern, Lausanne und teilweise bis zum Flughafen Genf. Das Rheintal ist über St.Margrethen und Sargans mit Österreich, Liechtenstein, Graubünden und dem übrigen Schweizer Netz verknüpft.

Auch die Verbindung nach München ist besser, als häufig angenommen wird: Die direkte Reise dauert ab St.Gallen rund zweieinhalb Stunden. Damit liegt die bayerische Landeshauptstadt zeitlich näher als manche Destination in der Westschweiz.

Doch eine grosse Zahl von Verbindungen bedeutet noch kein robustes Netz. Nahezu der gesamte Fernverkehr zwischen der Ostschweiz, Zürich und der übrigen Schweiz muss den Korridor Winterthur passieren. Kommt es dort zu einer Störung, sind die Auswirkungen rasch in der gesamten Region spürbar.

«Die Ostschweiz ist gut angebunden, aber noch nicht robust genug erschlossen.»

Dieses Nadelöhr soll das Projekt «MehrSpur Zürich–Winterthur» beseitigen. Anfang Juli 2026 erfolgte der offizielle Bau-start. Herzstück ist der neun Kilometer lange Brüttenertunnel. Die Kapazität zwischen Zürich und Winterthur soll um 30 Prozent auf rund 900 Züge für mehr als 150'000 Passagiere pro Tag steigen. Die vollständige Inbetriebnahme ist für 2037 vorgesehen; die Kosten betragen rund 3,3 Milliarden Franken.

Für die Ostschweiz ist das eines der wichtigsten Infrastrukturprojekte überhaupt, obwohl der Tunnel im Kanton Zürich liegt. Er schafft Platz für mehr Fernverkehr, stabilere Fahrpläne und kürzere Reisezeiten. Zugleich zeigt der Zeitplan das Grundproblem grosser Verkehrsvorhaben: Bis die Entlastung vollständig wirkt, vergeht noch mehr als ein Jahrzehnt.

Internationale Verbindungen bleiben anfällig

Die Bahnverbindung Richtung München verdeutlicht eine weitere Abhängigkeit. Zwischen Februar und Oktober 2026 verlängert sich die Reisezeit wegen reduzierter Streckengeschwindigkeiten auf deutschen Gleisabschnitten um rund zehn Minuten. Das ist verkraftbar, zeigt aber, dass die Qualität internationaler Verbindungen nicht allein in der Schweiz bestimmt wird.

Für einen grenzüberschreitenden Wirtschaftsraum sind zuverlässige Anschlüsse nach München, Stuttgart, Ulm, Bregenz und Innsbruck ebenso bedeutend wie jene nach Zürich oder Bern. Die Ostschweiz liegt geografisch nicht am Rand Europas. Verkehrstechnisch wird sie aber noch zu oft als Ende des Schweizer Netzes behandelt, anstatt als Verbindungs-glied zwischen mehreren starken Wirtschaftsräumen.

Der Bund hat den Handlungsbedarf teilweise erkannt: In der aktuellen Vernehmlassung zu «Verkehr '45» sind für die Verbindung zwischen St.Gallen und Kreuzlingen unter anderem eine Leistungssteigerung des Bahnhofs St.Gallen, eine sechste Perronkante in Rorschach und eine zweite Perronkante in Münsterlingen-Scherzingen vorgesehen. Die geschätzten Kosten liegen bei 140 Millionen Franken. Auf der Strecke Frauenfeld-Wil sollen für rund 60 Millionen Franken unter anderem die Haltestelle Wil West und eine neue Kreuzungsstelle entstehen.

Das sind sinnvolle Verbesserungen. Eine grundsätzlich neue Ostschweizer Hochleistungsachse entsteht dadurch allerdings nicht. Die Region erhält vor allem gezielte Kapazitätserweiterungen, während die grossen nationalen Milliardenprojekte in Zürich, Basel, Bern, Genf und Luzern liegen.

Die Strasse ist leistungsfähig, aber zunehmend unberechenbar

Auf der Strasse bilden die A1 und die A13 das Rückgrat der Ostschweizer Erschliessung. Die A1 verbindet Wil, Gossau, St.Gallen und das Rheintal mit Zürich und dem Mittelland. Die A13 erschliesst das Alpenrheintal, Liechtenstein und Graubünden. Für Industrie, Logistik, Gewerbe und Pendler sind beide Achsen unverzichtbar.

Doch das Nationalstrassennetz stösst zunehmend an seine Grenzen: 2025 wurden schweizweit 68'040 Stau-

stunden registriert, rund 20 Prozent mehr als im Vorjahr. 89 Prozent gingen auf Verkehrsüberlastung zurück. Zu den besonders betroffenen Korridoren gehört ausdrücklich die A1 zwischen Genf und St.Gallen.

Für Unternehmen ist weniger die durchschnittliche Fahrzeit problematisch als deren mangelnde Berechenbarkeit: Ein Lieferwagen, ein Servicetechniker oder ein Lastwagen kann eine Verzögerung nicht beliebig kompensieren. Jede zusätzliche Sicherheitsmarge verteuert Transporte, Montagesätze und Kundenbesuche.

Die Ostschweiz besitzt somit eine gute Strasseninfrastruktur, doch deren Leistungsfähigkeit konzentriert sich auf wenige Hauptachsen. Fehlt eine leistungsfähige Ausweichroute, wirken sich Unfälle, Baustellen oder Überlastungen überproportional stark aus.

Rosenberg und Amriswil bleiben Langzeitprojekte

Die Vernehmlassung zu «Verkehr '45» führt zwei bedeutende Ostschweizer Strassenprojekte im Realisierungshorizont 2045 auf. Vorgesehen sind eine dritte Röhre des Rosenberg-tunnels mit Spange für geschätzte 1,51 Milliarden Franken sowie die Umfahrung Amriswil Nord inklusive Anschluss Romanshorn für rund 1,28 Milliarden Franken.

Beide Projekte treffen reale Schwachstellen: Die Stadtautobahn St.Gallen bündelt regionalen, städtischen und überregionalen Verkehr auf engstem Raum. Im Oberthurgau

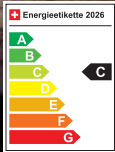
Anzeige




NEW TOYOTA RAV4 4x4

TOYOTA RELAX GARANTIE
BIS ZU
EINEM FAHRZEUGALTER VON
15 JAHREN ALS HYBRID UND PLUG-IN
HYBRID ERHÄLTlich.

RAV4 Premium AWD PHEV, 309 PS, 1,6 kWh/100 km, 13,4 kWh/100 km, 36 g/km CO₂, En.-Eff. C. Die service-aktivierte Toyota Relax Garantie & Assistance gilt ausschliesslich für Toyota Personenwagen bis zu einem Fahrzeugalter von 15 Jahren oder 250'000 km ab Hersteller-Garantie Start-Datum (es gilt das zuerst Erreichte). Die Relax-Garantielaufzeit ist abhängig vom für das Fahrzeug vorgegebenen Serviceintervall. Detaillierte Informationen finden Sie in den Garantiebestimmungen auf toyota.ch.




Emil Frey St. Gallen
emilfrey.ch/stgallen

DER NEUE BMW X5.

THE POWER OF CHOICE.



Freude am Fahren

Sepp Fässler AG
Appenzell | Wil
faessler-garage.ch



Jetzt
konfigurieren
und bestellen.

fehlt eine vergleichbar leistungsfähige Anbindung an das Nationalstrassennetz. Dass der Bund diese Vorhaben priorisiert, ist deshalb ein wichtiges Signal.

Ein baldiger Baustart lässt sich daraus jedoch nicht ableiten; «Verkehr '45» befindet sich bis zum 9. Oktober 2026 in der Vernehmlassung. Die Botschaft an das Parlament ist für 2027 vorgesehen, eine eidgenössische Abstimmung könnte 2028 folgen. Zudem bezeichnet der Realisierungshorizont 2045 einen langen Zeitraum und keinen verbindlichen Eröffnungstermin.

Die Ostschweiz weiss damit, welche Entlastungen sie möglicherweise erhält. Sie weiss aber noch nicht, wann sie tatsächlich davon profitiert.

«Die grösste Schwäche liegt nicht bei den Hauptachsen, sondern bei den fehlenden Alternativen.»

Die Hauptachsen sind stärker als die Verbindungen dazwischen

Die grösste Schwäche der Ostschweizer Verkehrsinfrastruktur liegt nicht bei den grossen Zentren. St.Gallen, Wil, Frauenfeld, Kreuzlingen, Rorschach und das Rheintal sind über Bahn oder Autobahn grundsätzlich gut erreichbar.

Schwieriger wird es abseits dieser Achsen. Teile des Toggenburgs, des Appenzellerlands und des mittleren Thurgaus verfügen über solide regionale Verbindungen, benötigen für überregionale Reisen aber zusätzliche Zeit und Umstiege. Auch die Verbindungen innerhalb der Ostschweiz sind teilweise weniger attraktiv als jene nach Zürich.

Das Netz ist stark auf die West-Ost-Achse und auf einzelnen Knoten ausgerichtet. Es funktioniert gut, solange Winter-

thur, die Stadtautobahn St.Gallen und die Grenzübergänge funktionieren. Was fehlt, sind teilweise leistungsfähige Alternativen und Redundanzen. Darin unterscheidet sich eine gut angebundene von einer wirklich robust erschlossenen Region.

Die Ostschweiz erreicht sieben von zehn Punkten

Die Ostschweiz ist deutlich besser erschlossen, als es ihr Ruf als Randregion vermuten lässt. Der Flughafen Zürich ist ohne Umsteigen erreichbar, Altenrhein bietet einen wertvollen regionalen Zusatznutzen, die Bahn stellt dichte nationale und attraktive internationale Verbindungen bereit, und A1 sowie A13 gewährleisten leistungsfähige Strassenachsen.

Doch die Region ist von wenigen Korridoren abhängig. Der Engpass zwischen Zürich und Winterthur, die Stadtautobahn St.Gallen, die unvollständige Erschliessung des Oberthurgaus und die teilweise störungsanfälligen grenzüberschreitenden Bahnstrecken begrenzen die Qualität.

In der LEADER-Einordnung erhält der Flugverkehr sieben von zehn Punkten: Zürich bietet globale Reichweite, Altenrhein regionale Effizienz, doch dessen Bahnanschluss fehlt. Die Bahn erreicht acht von zehn Punkten: Das Angebot ist stark, die Abhängigkeit vom Korridor Winterthur bleibt jedoch gross. Die Strasse kommt auf sechs von zehn Punkten: Die Hauptachsen sind leistungsfähig, Überlastung und fehlende Alternativen nehmen aber zu.

Insgesamt erreicht die Ostschweiz sieben von zehn Punkten. Sie ist gut angebunden, aber noch nicht robust genug erschlossen. Der Ausbau muss deshalb nicht überall gleichzeitig erfolgen. Entscheidend sind jene Projekte, die Engpässe beseitigen, Ausweichmöglichkeiten schaffen und die verschiedenen Verkehrsträger besser miteinander verbinden.

Text: Stephan Ziegler
Bild: KI/Doris Hollenstein

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.



Anzeige



Milliardenprojekte verändern Ostschweizer Verkehrsachsen

In der Ostschweiz wird für Milliarden geplant, gebaut und saniert. Während die Arbeiten an der St.Galler Stadtautobahn, am Kerenzerbergtunnel und am Bahnhof Herisau sichtbar voranschreiten, bleiben andere Vorhaben politisch blockiert oder auf Jahre hinaus in der Planung.

St.Gallen

Die A15-Gaster steckt in der Sackgasse

Mehr als 16'000 Fahrzeuge durchqueren täglich Uznach. Die rund sechs Kilometer lange Verbindungsstrasse A15-Gaster soll das Städtchen weiträumig umfahren, das Industriegebiet Schmerikon direkt mit der A15 verbinden und Uznach West erschliessen.

Die Kosten wurden zuletzt auf über 400 Millionen Franken geschätzt. Ende 2024 lehnten die Stimmberechtigten von Uznach den vorgesehenen Gemeindebeitrag mit 57 Prozent Nein-Stimmen ab. Bis Mitte Juli 2026 fehlt weiterhin eine politisch tragfähige Lösung für Finanzierung und weiteres Vorgehen. Die A15-Gaster bleibt ohne klaren Weg zur Umsetzung.

Die Stadtautobahn bleibt bis 2028 Baustelle

Seit 2021 erneuert das Bundesamt für Strassen Astra die A1 zwischen St.Gallen-Winkeln und Neudorf. Saniert werden Fahrbahnen, Tunneln, Brücken, Anschlüsse und technische Anlagen. Zum Projekt gehören auch die Anschlüsse Kreuzbleiche und St.Fiden sowie der Rosenberg- und der Schorentunnel.

Zusätzliche Fahrspuren entstehen nicht. Viele Arbeiten erfolgen nachts oder an Wochenenden. Das rund 550 Millionen Franken teure Projekt soll im Sommer 2028 abgeschlossen werden.

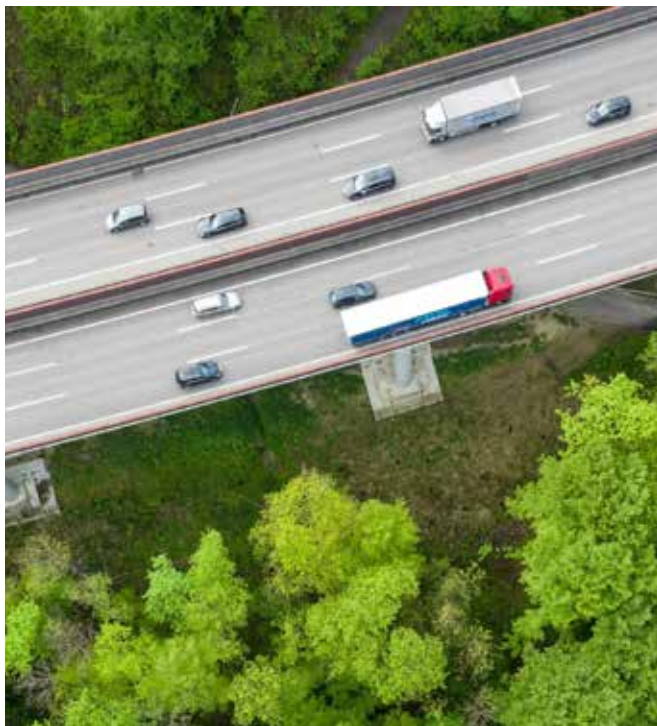
Die dritte Rosenberggröhre bleibt ungelöst

Das Nein zum Nationalstrassenausbau vom 24. November 2024 stoppte die geplante Engpassbeseitigung in St.Gallen. Vorgesehen waren eine dritte Röhre durch den Rosenberg, der Anschluss Appenzellerland/Zubringer Güterbahnhof und kleinere Ausbauten zwischen Kreuzbleiche und Neudorf.

Das Problem bleibt bestehen: Die beiden heutigen Rosenberggröhren müssen ab 2037 umfassend saniert werden. Währenddessen soll jeweils eine Röhre vollständig gesperrt werden. Das Astra betrachtet eine dritte Röhre deshalb auch als Voraussetzung für die spätere Sanierung. Ein neuer Finanzierungsbeschluss fehlt jedoch.

«Wil West» nimmt eine wichtige Hürde

Der neue Autobahnanschluss Wil West soll Wil und umliegende Gemeinden entlasten und das Wirtschaftsgebiet auf



Die Stadtautobahn St. Gallen wird seit 2021 umfassend saniert.



Die Erneuerung des Kerenzerbergtunnels ist in vollem Gang.

Thurgauer Boden erschliessen. Wegen der engen Platzverhältnisse ist ein grosser Kreisel über der A1 vorgesehen. Dafür müssen die Gleise der Frauenfeld-Wil-Bahn verschoben und Hochspannungsleitungen verlegt werden.

Der Bund trägt die Kosten von rund 37 Millionen Franken für den Anschluss. Im März 2026 nahm das St. Galler Stimmvolk die kantonale Vorlage zur Entwicklung und Erschliessung von Wil West mit 54,68 Prozent Ja-Stimmen an. Damit ist eine wichtige politische Blockade beseitigt; ein verbindlicher Baustart steht aber weiterhin nicht fest.

Der Autobahnanschluss Plus erhält Rückhalt

Das Projekt besteht aus dem neuen A1-Anschluss Witen oberhalb von Goldach und der weitgehend unterirdisch geführten Kantonsstrasse zum See nach Rorschach. Es soll Goldach, Rorschach und Rorschacherberg besser an die Autobahn anbinden und die Ortszentren entlasten.

Nach dem Kantonsrat stimmte am 14. Juni 2026 auch das St. Galler Stimmvolk der Kantonsstrasse zum See mit 54,02 Prozent zu. Damit ist die politische Finanzierung grundsätzlich gesichert. Nun folgen die koordinierten Auflage- und Genehmigungsverfahren. Mit Einsprachen ist zu rechnen, weshalb ein Baustart später erfolgen dürfte als die ursprünglich genannte Zielmarke 2027. Für den Kanton wurden die Kosten zuletzt auf rund 267 Millionen Franken geschätzt.

Die A1 zwischen Neudorf und Rheineck wird saniert

Neu ist die Instandsetzung der A1 zwischen St. Gallen-Neudorf und Rheineck sowie des A23-Abschnitts zwischen Meggenhus und Rorschach. Die 1973 eröffnete Strecke weist Schäden an Fahrbahnen, Brücken und weiteren Bauwerken auf.

Das Astra plant Vorarbeiten ab 2029; die Hauptarbeiten sollen von 2030 bis 2032 dauern. Die Kosten betragen rund 228 Millionen Franken.

Die A13-Sanierung Haag-Oberriet wird teurer

Der A13-Abschnitt zwischen Haag und Oberriet gehört zu den ältesten Autobahnstrecken im Rheintal. Fahrbahnen, Brücken, Entwässerung, Lärmschutz und Sicherheitseinrichtungen müssen erneuert werden.

2026 beginnen die Vorarbeiten, die Hauptbauphase ist von 2027 bis 2029 vorgesehen. Der Abschluss soll 2030 erfolgen. Die Kosten sind von rund 153 auf etwa 161 Millionen Franken gestiegen. Damit die Behinderungen begrenzt bleiben, werden jeweils höchstens rund zwei Kilometer gleichzeitig bearbeitet.

Im Kerenzerbergtunnel beginnt die entscheidende Phase

Der 5,7 Kilometer lange Kerenzerbergtunnel zwischen Weesen und Murg wird seit 2020 umfassend erneuert. Wichtigstes neues Bauwerk ist ein paralleler Sicherheitsstollen mit Querverbindungen zum Strassentunnel.

Nach dem weitgehenden Abschluss des Stollenausbruchs konzentrieren sich die Arbeiten seit Frühjahr 2026 auf den bestehenden Tunnel. Erneuert werden unter anderem Fahrbahn, Entwässerung, Lüftung, Energieversorgung, Beleuchtung und Sicherheitstechnik. Die Gesamterneuerung soll Ende 2028 abgeschlossen sein.

Die neuen Gütergleise in Gossau gehen 2026 in Betrieb

Der Bahnhof Gossau ist ein zentraler Logistikstandort des Ostschweizer Schienengüterverkehrs. Die SBB baut zwei neue Annahme- und Formationsgleise mit Anbindung an die Industriezone sowie ein zusätzliches Ausziehgleis. Auch bestehende Gleise, Weichen und bahntechnische Anlagen werden erneuert.

Die Gleisanlagen sollen Ende 2026 in Betrieb gehen; die Kosten betragen rund 70 Millionen Franken. Das geplante SBB-Erhaltungszentrum wurde jedoch wegen Mehrkosten auf Anfang 2029 verschoben.



So soll das Bahnhofareal Herisau künftig aussehen. Bis 2029 wird der Verkehrsknoten umfassend umgebaut und modernisiert.

Appenzellerland

Herisau baut bis 2029 an seinem neuen Eingangstor

Das Bahnhofareal Herisau ist das grösste Verkehrsvorhaben in Appenzell Ausserrhoden. Kanton, Gemeinde, Südostbahn, Appenzeller Bahnen, Regiobus und Post Immobilien gestalten das Gebiet gemeinsam neu.

Herzstück ist ein neuer Bahnhofplatz mit Bushof. Die komplizierte Verkehrssituation mit mehreren Kantonsstrassen und benachbarten Knoten wird grundlegend verändert. Gleichzeitig entstehen barrierefreie Zugänge zu Bahn und Bus.

Seit dem Spatenstich im Mai 2024 laufen Abbruch-, Leitungs-, Strassen- und Hochbauarbeiten. Das knapp 60 Millionen Franken teure Projekt soll bis 2029 weitgehend abgeschlossen sein. Rund um den Verkehrsknoten entstehen zudem Wohn- und Dienstleistungsbauten.

Teufen sucht den Weg zwischen Doppelspur und Tunnel

Ursprünglich wollten Kanton und Appenzeller Bahnen die Bahnlinie im Zentrum von Teufen zweigleisig und tramähnlich in der Strassenmitte führen. Die Stimmberechtigten verlangten 2022 jedoch zusätzlich eine Tunnelvariante zwischen Bahnhof und Raum Stofel beziehungsweise Lustmühle.

Seither wird der Kurztunnel in vergleichbarer Tiefe untersucht, während das oberirdische Doppelspurprojekt ruht. Bis Mitte Juli 2026 lag kein Variantenentscheid vor. Offen sind Linienführung, technische Machbarkeit, Kosten, Finanzierung und Bewilligungsverfahren.

Der Zubringer Appenzellerland bleibt langfristig

Der Zubringer soll Herisau und das Appenzellerland besser an die A1 anbinden und belastete Ortsdurchfahrten entlasten. Der Bund hat das Vorhaben in die strategische Planung der Nationalstrassen aufgenommen.

Ein Bauentscheid ist damit noch nicht verbunden. Das Astra muss zunächst den gesamten Korridor zwischen St.Gallen, Herisau und Appenzell untersuchen. Ein genehmigtes Projekt, ein Baukredit und ein Realisierungstermin fehlen. Der Zubringer bleibt deshalb ein langfristiges Vorhaben.

Thurgau

Die Bodensee-Thurtalstrasse bleibt ohne Bauentscheid

Die BTS soll eine leistungsfähige Verbindung zwischen Bonau, Weinfelden und Arbon schaffen. Seit die Strecke als N23 ins Nationalstrassennetz aufgenommen wurde, liegt die Federführung beim Bund.

Das Astra hat Neubauabschnitte, Umfahrungen und Verbesserungen am bestehenden Netz untersucht. Die ursprünglich vom Kanton entworfene BTS muss dabei nicht unverändert übernommen werden. Der 2025 veröffentlichte Synthesebericht bildet die Grundlage für die weiteren Arbeiten. Bis Mitte 2026 fehlte jedoch eine definitive Variante. Auch Realisierungshorizont und Finanzierung sind offen.

Der Anschluss Frauenfeld Ost kommt frühestens 2030

Im Osten Frauenfelds treffen die stark belastete Zürcherstrasse, der Autobahnanschluss A7 und mehrere städtische Achsen aufeinander. Bund, Kanton und Stadt koordinieren deshalb mehrere Projekte im «Verkehrskonzept Frauenfeld Ost».

Das Astra will den Autobahnanschluss umbauen und bestehende Vortrittsknoten und Kreisel durch leistungsfähigere, lichtsignalgesteuerte Kreuzungen ersetzen. Gleichzeitig werden die Bedingungen für Busse, Velofahrer und Fussgänger verbessert.

Das 46 Millionen Franken teure Bundesprojekt lag ab Januar 2026 öffentlich auf. Ein Baustart ist nach aktuellem Stand nicht vor 2030 möglich.

Frauenfeld erhält für 82 Millionen neue Bahngleise

Neu ist der Kapazitätsausbau des Bahnhofs Frauenfeld. Mit dem Ausbauschritt 2035 soll das Fernverkehrsangebot im Thurtal verdichtet und der Güterverkehr flexibler abgewickelt werden.

Kernstück ist ein 400 Meter langes Wendegleis östlich des Bahnhofs. Hinzu kommen neue Spurwechsel und Anpassungen an der Signalisation. Die Gütergleise werden für bis zu 750 Meter lange und 1600 Tonnen schwere Züge ausgebaut.

Erste Arbeiten haben 2026 begonnen; die Hauptarbeiten verzögern sich jedoch wegen einer Beschwerde gegen die Vergabe. Die Kosten betragen rund 82 Millionen Franken.



Der Brüttenertunnel entscheidet über die Bahnzukunft

Der Brüttenertunnel liegt zwar im Kanton Zürich, ist für die Ostschweiz aber zentral: Heute benutzen fast alle Fern-, Regional- und Güterzüge zwischen Zürich und Winterthur dieselbe Doppelspurstrecke über Effretikon. Sie ist der entscheidende Flaschenhals für zusätzliche Verbindungen in Richtung St. Gallen, Thurgau, Schaffhausen und Graubünden.

Das Projekt «MehrSpur Zürich-Winterthur» umfasst einen rund neun Kilometer langen Tunnel mit zwei getrennten eingleisigen Röhren sowie Ausbauten in Dietlikon, Bassersdorf, Wallisellen und Winterthur-Töss.

2026 beginnen die Vor- und ersten Hauptarbeiten; bis 2028 entstehen Tunnelportale und Baustellenanlagen. Die

Tunnelbohrmaschinen sollen ab 2029 eingesetzt werden. Danach folgen Innenausbau, Bahntechnik und Testbetrieb. Die Inbetriebnahme ist für Ende 2037 vorgesehen.

Erst mit der zusätzlichen Doppelspur können auf der Achse Zürich-Winterthur deutlich mehr Züge verkehren. Der Brüttenertunnel ist deshalb trotz seiner Lage ausserhalb der engeren Ostschweiz das wichtigste Schienenprojekt für die künftige Erreichbarkeit der Region.

Text: Stephan Ziegler
Bild: zVg, MetroComm



Marcel Aebischer:

Ausgewogenes Zusammenspiel.

Vielfalt statt Verbote

Leistungsfähige Verkehrswege sind für die Ostschweiz ein zentraler Standortfaktor. Während Städte den Autoverkehr zurückdrängen und den Strassenraum stärker auf Busse, Velos und Fussgänger verteilen wollen, bleiben Industrie, Gewerbe und der Detailhandel ebenso wie ländliche Gebiete auf gute Strassenverbindungen und den Individualverkehr angewiesen. Marcel Aebischer, Präsident der TCS-Sektion St.Gallen-Appenzell Innerrhoden, warnt vor einer künstlichen Verknappung des Strassenraums und fordert gleichzeitige Investitionen in Strasse und Schiene.

Die Ostschweiz ist auch aus Sicht von Marcel Aebischer grundsätzlich gut erreichbar. Die grössten Standortnachteile sieht der TCS-Sektionspräsident denn auch weniger bei der Erreichbarkeit als bei der geografischen Lage. «Unsere Herausforderungen liegen vor allem in der Randlage zu den nationalen Zentren, bei den Kapazitätsengpässen Richtung Zürich und Süddeutschland sowie beim fehlenden eigenen internationalen Flughafen», sagt Aebischer.

«Alles andere ist Trautänzerei»

Trotz des Ausbaus des öffentlichen Verkehrs und der wachsenden Bedeutung neuer Mobilitätsformen ist für ihn klar, dass das Auto auch langfristig eine tragende Rolle spielen wird. «Die Ostschweiz wird auch in 20 Jahren nicht autofrei sein. Das Bedürfnis nach motorisiertem Individualverkehr wird es auch künftig geben. Alles andere ist Trautänzerei.»

Ein Grund dafür liegt in der besonderen Struktur unserer Region: Im Gegensatz zu den Metropolitanräumen sind Arbeitsplätze, Industriebetriebe und Wohnorte in der Ostschweiz dezentral verteilt; viele Ziele befinden sich ausserhalb der grossen Achsen des öffentlichen Verkehrs. «Das Auto ist in der Ostschweiz deshalb wichtiger als in den grossen Zentren», sagt Aebischer. Trotzdem: Für die Hauptachsen ist der öffentliche Verkehr unverzichtbar. Einen erheblichen Teil der täglichen Wirtschaftsaktivitäten kann er jedoch nicht allein abdecken. «Dafür bleibt das Auto ein zentraler Standortfaktor, und zwar stärker als in Zürich, Basel oder Bern.»

Entsprechend kritisch beurteilt Aebischer innerstädtische Massnahmen wie den Abbau von Parkplätzen, Dosieranlagen oder die flächendeckende Einführung von Tempo 30 auf wichtigen Verkehrsachsen. Ob solche Eingriffe die Erreichbarkeit eines städtischen Zentrums tatsächlich gefährden, lasse sich mit verschiedenen Faktoren beurteilen. «Dazu gehörten längere Fahrzeiten, eine sinkende Kundenfrequenz, höhere Lieferkosten und im Extremfall die Abwanderung von Unternehmen.»

Schon der Eindruck zählt

Diese Indikatoren würden von Privatpersonen und Unternehmen allerdings unterschiedlich gewichtet. Zudem könnten objektiv messbare Folgen und das subjektive Empfinden deutlich auseinanderliegen. Für die Attraktivität eines Standorts sei deshalb nicht allein entscheidend, ob eine Verschlechterung empirisch nachgewiesen werden könne. «Viel entscheidender ist, ob der Einzelne die Erreichbarkeit aufgrund

der getroffenen Massnahmen als reduziert wahrnimmt», sagt Aebischer. Bereits der Eindruck, eine Stadt sei mit dem Auto schlechter erreichbar, könne das Verhalten von Kunden, Besuchern und Unternehmen beeinflussen.

Die Stadt St.Gallen etwa verfolgt das Ziel, Verkehr zu vermeiden, auf andere Verkehrsmittel zu verlagern und «verträglicher» zu gestalten. Der knappe Strassenraum soll stärker zugunsten von Bussen, Velos und Fussgängern aufgeteilt werden. Marcel Aebischer hält diesen Ansatz für problematisch. «Das Auto ist mit Abstand das am häufigsten verwendete Verkehrsmittel. Jeder Verkehrsteilnehmer soll selbst entscheiden können, welches Verkehrsmittel er wann benutzen will», sagt er. Die künstliche Verknappung des Strassenraums zulasten des motorisierten Individualverkehrs sei der falsche Weg. «Wenn man die Menschen so dazu zwingen will, andere Verkehrsmittel zu benutzen, ist das eine Zwangerei, die an der Realität vorbeischiemmt. Man kann den Leuten nicht vorschreiben, welches Verkehrsmittel sie benutzen sollen.»

«Eine Verlagerung darf nicht durch eine künstliche Angebotsverknappung herbeigeführt werden.»

«Mehr Menschen generieren mehr Verkehr, nicht mehr Strassen»

Besonders grosse Bedeutung misst Aebischer denn auch der Beseitigung des Engpasses auf der St.Galler Stadtautobahn bei. Kritiker argumentieren zwar, zusätzliche Kapazitäten würden zusätzlichen Verkehr erzeugen. «Diese Aussage ist in dieser Pauschalität falsch», sagt Aebischer. «Mehr Menschen generieren mehr Verkehr, nicht mehr Strassen.» Seit der Stadtautobahn-Eröffnung 1987 hat sich die Bevölkerung der Schweiz von 6,5 auf neun Millionen erhöht. «Schon alleine daran sieht man, wie nötig eine Anpassung der Verkehrsinfrastruktur ist.» Beim Ausbau der Stadtautobahn handle es sich also um die Beseitigung eines zentralen Netzengpasses.

Berechnungen zufolge wird der Verkehr auf der Stadtautobahn auch künftig zunehmen. «Ohne Ausbau wird St.Gallen im Verkehr versinken. Zudem könnten auf den Autobahnausfahrten Sicherheitsprobleme entstehen.» Die dritte Röhre sei auch nötig, um die bevorstehende Sanierung des Rosenberg隧nels zu ermöglichen. Bislang gibt es dafür tatsächlich keine andere tragfähige Lösung. Der Anschluss Güterbahnhof wiederum soll einen Teil des oberirdischen Verkehrs aus dem Appenzellerland in den Untergrund verlagern und dadurch angrenzende Stadtquartiere entlasten. «Die dritte Rosenberg-Röhre mit dem Anschluss Güterbahnhof wird deshalb mehr bewirken als reine Verkehrslenkung oder eine ausschliessliche Förderung des öffentlichen Verkehrs», ist Aebischer überzeugt.

«Jeder soll selbst entscheiden können, welches Verkehrsmittel er wann benutzen will.»

Fokus auf Zürich und Bodenseeraum

Zu den unverzichtbaren Ostschweizer Infrastrukturvorhaben zählt Marcel Aebischer neben der Engpassbeseitigung auf der St.Galler Stadtautobahn auch den Ausbau der Bahnachse Zürich-Winterthur-St.Gallen. Ebenso wichtig sei eine Stärkung des grenzüberschreitenden Verkehrs im Bodenseeraum mit leistungsfähigen Bahnverbindungen nach Süddeutschland und Vorarlberg.

Besondere Aufmerksamkeit brauche auch das Rheintal: Als eine der exportstärksten Regionen der Schweiz sei es auf zuverlässige Strassen- und Schienenverbindungen angewiesen. «Wenn die Ostschweiz im Standortwettbewerb mit Zürich, Basel, Bern und der Westschweiz bestehen will, braucht sie eine Infrastrukturpolitik, die ihre Rolle als Industrie-, Export- und Grenzregion anerkennt und entsprechend priorisiert.»

Eine weitere Veränderung bringt die Elektromobilität: Die Stadt St.Gallen etwa verfolgt das Ziel, dass der verbleibende

Autoverkehr bis 2050 vollständig elektrisch unterwegs sei. Aus Sicht von Aebischer kann der Wechsel des Antriebs den politischen Konflikt um das Auto zumindest teilweise entschärfen. «Mit der Elektromobilität fallen etwa die Diskussionen über die negativen Umwelteinflüsse des Autoverkehrs weg», sagt er. Vollständig verschwinden werde der Konflikt jedoch nicht; Stau, Flächenbedarf und Parkplatzfragen bestünden unabhängig davon, wie ein Fahrzeug betrieben werde.

Verlagerung ja, aber ...

Gleichzeitig stellt Aebischer klar, dass der TCS den öffentlichen Verkehr nicht bekämpfe. Das Schweizer Bahn- und Bussystem sei bereits heute leistungsfähig und zuverlässig. Wie gut es funktioniere, werde vielen Menschen besonders bei Reisen ins Ausland bewusst. «Der TCS unterstützt eine Verlagerung vom Auto auf Bahn und Bus, aber unter der Prämisse der freien Wahl des Verkehrsmittels», erklärt Aebischer. Wer den öffentlichen Verkehr nutzen wolle, solle dafür ein attraktives Angebot erhalten. «Eine Verlagerung darf aber nicht durch eine künstliche Angebotsverknappung auf der Strasse herbeigeführt werden.»

Dass der Bund Bahn- und Strassenprojekte künftig stärker aufeinander abgestimmt planen will, begrüsst der TCS-Sektionspräsident. Entscheidend sei allerdings, nicht das eine Verkehrssystem gegen das andere auszuspielen. «Es ist zentral, dass gleichzeitig in beide Systeme investiert wird.»

Wie die Mobilität in der Ostschweiz im Jahr 2045 aussehen wird, lasse sich heute kaum seriös vorhersagen. Für den TCS-Präsidenten ist aber klar, dass die Region nur mit einem ausgewogenen Zusammenspiel der verschiedenen Verkehrsmittel erfolgreich sein kann. «Die Ostschweiz wird auch in 20 Jahren noch erfolgreich sein, wenn sie nicht auf ein einziges Pferd setzt», sagt er. «Eine gute Mobilitätspolitik zeigt sich nicht daran, dass ein bestimmtes Verkehrsmittel gewinnt oder verliert. Entscheidend ist, ob Menschen, Arbeitsplätze und Unternehmen zuverlässig erreichbar bleiben.»

Text: Stephan Ziegler

Bild: Marlies Beeler-Thurnheer, zVg

Anzeige



Raphael (l.) und Daniel Vogel freuen sich auf Ihren Besuch.

3pp Autotreff
Seit 1996

JUBILÄUMS-WEEKEND
19. & 20. September 2026

Grosse **Audi, VW** und **VW Nutzfahrzeuge** Ausstellung in Wittenbach – mit den neuesten Modellen, **attraktiven Jubiläumsprämien, exklusiven Sonderangeboten** und vielen **Highlights für die ganze Familie.**

BREGENZ



ST.GALLEN

in Kooperation mit



staufrei in 43 Minuten
ohne Umsteigen



«Enterprise-Sicherheit ohne Enterprise-Preisschild»

KYOS übernimmt die Vermarktung von Symantec und Carbon Black für die Ostschweiz – gemeinsam mit dem globalen Distributor Arrow Electronics und dem Hersteller Broadcom. Sicherheitstechnologie, die weltweit bei Konzernen im Einsatz steht, soll damit auch für KMU in der Region nutzbar werden. Andreas Kutter (KYOS) und Daniel Tucci (Arrow) über die verschärfte Bedrohungslage, den Wildwuchs an Security-Tools – und darüber, warum es dafür einen Ansprechpartner vor Ort braucht.

Zehn Jahre St. Gallen

Der Genfer Cybersecurity-Spezialist KYOS ist seit zehn Jahren in St. Gallen präsent – ein Jubiläum, das in der Region kaum jemand bemerkt hat. «KYOS gibt es in der Schweiz seit über 25 Jahren – gegründet in Genf, wo sich bis heute unser Hauptsitz befindet», sagt Andreas Kutter, der den Standort St. Gallen führt. «Vor zehn Jahren haben wir den Standort St. Gallen eröffnet, um für die Unternehmen der Ostschweiz vor Ort präsent zu sein. Heute betreuen wir von hier aus rund 100 Kunden in der Region.»

Der Reiz des Modells liegt für ihn in der Mischung: «Wir arbeiten nicht nur für KMU, sondern auch für Grosskunden, die zu den Blue Chips an der Schweizer Börse gehören. Dieses Enterprise-Know-how – Prozesse, Technologien und Erfahrungen aus hochregulierten Umgebungen – stellen wir den KMU in der Ostschweiz zur Verfügung. Davon profitieren am Ende beide Seiten.»

«Für Enterprise-Security muss niemand mehr nach Zürich oder ins Ausland – die Kompetenz sitzt in St. Gallen.»

Andreas Kutter, KYOS

Der unbekannte Riese im Hintergrund

Neu steht hinter dem St. Galler Team ein Konzern, den die Öffentlichkeit kaum kennt. «Arrow Electronics ist ein globales Fortune-500-Technologieunternehmen mit über 90-jähriger Geschichte, mehr als 20'000 Mitarbeitenden und einem Jahresumsatz von rund 31 Milliarden US-Dollar», sagt Daniel Tucci von Arrow Enterprise Computing Solutions. Entschieden werde aber nicht in der Konzernzentrale: «Entscheidend für den Erfolg ist jedoch immer der Channel-Partner vor Ort, der die Technologie versteht und in messbaren Kundennutzen übersetzt.»

Kutter wiederum suchte bewusst mehr als einen Lieferanten: «Wir haben einen Partner gesucht, der mehr ist als

eine Logistikkreiselbahn. Arrow investiert in Wissenstransfer, stellt uns technische Spezialisten zur Seite und gibt uns einen direkten Draht zum Hersteller Broadcom.» Für die Kunden heisse das: «Hinter dem lokalen Team von KYOS steht die Kompetenz eines globalen Technologiekonzerns – ohne dass der Kunde mit zusätzlicher Komplexität konfrontiert wird.»

Warum gerade jetzt?

Dass ein Distributor dieser Grösse auf einen regional verankerten Partner statt auf einen nationalen Rollout setzt, begründet Tucci schlicht: «Cybersecurity ist Vertrauenssache und Vertrauen entsteht durch Nähe, Verfügbarkeit und langfristige Beziehungen.» Der Zeitpunkt ist kein Zufall.

«Die Bedrohungslage hat sich massiv verschärft: Ransomware und KI-gestützte Angriffe treffen längst nicht mehr nur Konzerne, sondern gezielt KMU, weil dort die Verteidigung oft dünner ist», sagt Kutter. «Gleichzeitig steigen die regulatorischen Anforderungen, etwa durch das revidierte Datenschutzgesetz oder – für Zulieferer in die EU – durch NIS2. Viele KMU spüren: Der bisherige Basisschutz reicht nicht mehr.»

Tucci ergänzt einen Faktor, der sich nicht mit Budget allein lösen lässt: «Selbst wenn Unternehmen in Cybersecurity investieren möchten, fehlt oft das spezialisierte Personal für Betrieb und Überwachung moderner Sicherheitslösungen.» Genau dort setze die Plattform an: «Mit Symantec CBX bündeln wir bewährten Endpoint-Schutz, moderne Threat Detection und zentrale Verwaltung in einer integrierten Plattform.»

Zu wenig Zeit, zu viele Werkzeuge

Was das im Alltag bedeutet, erlebt Kutter in seinen Kundengesprächen immer wieder: «Drei Dinge sehen wir immer wieder: zu wenig Zeit, zu wenig Fachleute und eine über Jahre gewachsene, unübersichtliche IT-Landschaft. Viele KMU haben durchaus in Sicherheit investiert – aber in Einzellösungen, die niemand mehr ganzheitlich überblickt.» Sein Fazit ist unternehmerisch statt technisch: «Eine Geschäftsführerin oder ein Geschäftsführer will sich um das Kerngeschäft kümmern, nicht um Sicherheitswarnungen.»

Ein Schweizer Sonderfall sei das nicht, hält Tucci mit Blick auf Europa fest: «Die Schweiz ist da keine Insel – im Gegenteil: Als wohlhabender Wirtschaftsstandort ist sie ein besonders attraktives Ziel.» Entsprechend geht es beiden weniger um

zusätzliche Funktionen als um Reduktion. «Viele Unternehmen betreiben heute fünf, sechs oder mehr Security-Tools verschiedener Hersteller – jedes mit eigener Konsole, eigenen Updates und eigenen Warnmeldungen», so Kutter. «Weniger Werkzeuge bedeuten weniger Lücken, weniger Aufwand und tiefere Gesamtkosten.»

«In Zeiten knapper Budgets und fehlender Fachkräfte ist genau diese Vereinfachung oft wertvoller als zusätzliche Funktionen.»

Daniel Tucci, Arrow Enterprise Computing Solutions

Was der Kunde davon merkt

Spürbar werde die Zusammenarbeit dort, wo es sonst harzt, sagt Kutter: «Wenn wir in einem Projekt Herstellerexpertise brauchen, ist der Weg über Arrow zu Broadcom kurz. Zudem setzen wir Projekte schneller um, weil Evaluation, Lizenzierung und technischer Support aus einer Hand kommen. Der Kunde merkt davon vor allem eines: Es geht vorwärts.» Am Gegenüber ändert sich dabei nichts: «Für den Kunden bleibt dabei KYOS der zentrale Ansprechpartner», betont Tucci.

Den Mehrwert für die Region formuliert Kutter ohne Umschweife: «Ostschweizer KMU erhalten denselben Schutz wie die Grosskunden, die wir seit Jahren betreuen. Wir wissen aus diesen Projekten, was in der Praxis funktioniert, und übersetzen es in Lösungen, die zu Budget und Organisation eines KMU passen. Enterprise-Sicherheit ohne Enterprise-Komplexität – und ohne Enterprise-Preisschild.»

Vom IT-Thema zur Chefsache

Beim Blick nach vorn verändert künstliche Intelligenz die Spielregeln auf beiden Seiten. «Angriffe werden automatisierter und überzeugender, gleichzeitig hilft KI der Verteidigung, Anomalien schneller zu erkennen», sagt Kutter. «Für KMU heisst das: Cybersecurity

Zur Zusammenarbeit

KYOS SA ist ein Schweizer Cybersecurity-Spezialist mit Hauptsitz in Genf und Standorten in Lausanne und St. Gallen. Der Standort St. Gallen besteht seit zehn Jahren und betreut rund 100 Kunden in der Ostschweiz – vom KMU bis zum börsenkotierten Grossunternehmen.

Arrow Enterprise Computing Solutions ist der Geschäftsbereich von Arrow Electronics für Cloud, Rechenzentrum, KI und Cybersecurity. Arrow verbindet Hersteller wie Broadcom mit spezialisierten Partnern vor Ort.

Symantec und Carbon Black gehören zum Security-Portfolio von Broadcom. KYOS übernimmt die Vermarktung dieser Lösungen für die Ostschweiz.

wird endgültig zur Daueraufgabe, die man nicht nebenbei erledigt. Wer heute Strukturen und Partnerschaften aufbaut, ist morgen im Vorteil.» Tucci zieht die strategische Linie: «Wer Sicherheit heute als Geschäftsrisiko versteht und nicht nur als IT-Thema betrachtet, wird langfristig erfolgreicher und widerstandsfähiger sein.»

bleibt die Frage, was ein Ostschweizer Unternehmen morgen früh tun soll. Kutters Antwort fällt kurz aus: «Warten Sie nicht auf den Vorfall. Jedes Unternehmen in der Ostschweiz – ob mit zehn oder tausend Mitarbeitenden – ist heute ein potenzielles Ziel. Der erste Schritt kostet wenig: ein Gespräch, eine Standortbestimmung. Wir sind hier in der Region, und wir sprechen die Sprache der KMU.»

Daniel Tucci von Arrow Enterprise Computing Solutions und Andreas Kutter von KYOS bringen Enterprise-Security näher an die Ostschweizer KMU.

Kontakt

KYOS St. Gallen
Breitfeldstrasse 13,
9015 St. Gallen

www.kyos.ch



Erreichbarkeit ist wichtig. Aber sie allein genügt nicht

Auto oder Bahn? Für die drei grossen Ostschweizer Tourismusorganisationen stellt sich diese Frage nicht. Sie setzen auf beide Verkehrsträger und sehen eine gute Erreichbarkeit als wichtige Voraussetzung für erfolgreichen Tourismus. Gleichzeitig verweisen sie auf weitere Faktoren, die eine Destination attraktiv machen.



Ob für Ferien, einen Tagesausflug oder einen Geschäftsanlass: Wer Gäste anziehen will, muss gut erreichbar sein. Gleichzeitig stehen Tourismusdestinationen vor der Herausforderung, Verkehr zu lenken, den öffentlichen Verkehr zu stärken und die Lebensqualität der Bevölkerung zu erhalten. Wie gehen die Ostschweizer Tourismusdestinationen mit diesem Spannungsfeld um? Der LEADER hat bei Appenzellerland Tourismus, Thurgau Tourismus und St.Gallen-Bodensee-Tourismus nachgefragt.

«Wer schnell in einer Destination ist, ist auch schnell wieder weg.»

Was eine Destination erfolgreich macht

«Entscheidend ist eine gute, vernetzte Erreichbarkeit, die den unterschiedlichen Bedürfnissen unserer Gäste Rechnung trägt», sagt **Livio Götz**, CEO von St.Gallen-Bodensee-Tourismus. Für eine vielseitige Destination mit Angeboten von Kultur und Kongressen bis zu Natur und Freizeit brauche es sowohl den öffentlichen Verkehr als auch das Auto. Wenn immer möglich empfehle St.Gallen-Bodensee-Tourismus die Anreise mit dem öffentlichen Verkehr. Mit dem Mobility Ticket können Übernachtungsgäste diesen während ihres Aufenthalts kostenlos nutzen.

Auch **Adrian Braunwalder**, Geschäftsführer von Thurgau Tourismus, sieht Auto und öffentlichen Verkehr gleicherma-

sen als wichtige Bestandteile der touristischen Mobilität. Aus den wichtigsten Quellmärkten Schweiz und Deutschland sei der Thurgau mit beiden Verkehrsmitteln gut erreichbar. Ob Gäste mit dem Auto oder der Bahn anreisen, hänge von der Lage der Unterkunft, dem Gepäck oder den geplanten Aktivitäten ab.

Guido Buob, Geschäftsführer von Appenzellerland Tourismus, sieht das ähnlich. «Erreichbarkeit ist wichtig, aber nicht der alleinige, entscheidende Erfolgsfaktor», sagt der Geschäftsführer von Appenzellerland Tourismus. Landschaft, authentische Kultur, attraktive Angebote, Qualität, Freundlichkeit, Wetter und Wirtschaftslage hätten mindestens ebenso grossen Einfluss auf den Erfolg einer Destination.

Zudem müsse zwischen Tages- und Übernachtungstourismus unterschieden werden. Während Bergbahnen auf eine gute Erreichbarkeit angewiesen seien, falle sie für Hotels weniger ins Gewicht. «Wer schnell in einer Destination ist, ist auch schnell wieder weg und verzichtet darum auf eine Übernachtung vor Ort.» Der Tagestourismus sichere zudem wichtige Einnahmen, mit denen Angebote wie die Appenzeller Ferienkarte oder die kostenlose An- und Rückreise für Übernachtungsgäste ab drei Nächten finanziert werden könnten.

Attraktive Alternativen statt Einschränkungen

Nicht Verbote, sondern attraktive Angebote sollen Gäste zum Umsteigen bewegen. «Wir sollten nicht primär darüber diskutieren, wie wir das Auto möglichst unattraktiv machen, sondern wie wir unseren Gästen attraktive Alternativen und eine möglichst einfache Anreise bieten können», sagt etwa



Livio Götz. Gute Informationen, verständliche Angebote und die komfortable Kombination verschiedener Verkehrsmittel seien entscheidend. Zusätzliche Chancen sieht er in der Digitalisierung.

Auch Guido Buob setzt auf Anreize statt Vorgaben. «Es ist nicht Sache des Tourismus, den Gästen zu sagen, wie sie anzureisen haben.» Gemeinsam mit den SBB bietet Appenzellerland Tourismus deshalb an, dass Gäste von Freitag bis Sonntag auf den P+Rail-Parkplätzen in Gossau kostenlos parkieren und mit der Bahn weiterreisen können. Höhere Parkgebühren könnten das Verhalten regionaler Gäste beeinflussen. Feriengäste von ausserhalb seien dagegen kaum preissensibel.

Adrian Braunwalder hält höhere Parkgebühren oder weniger Parkplätze dort für sinnvoll, wo attraktive Alternativen bestehen. Gerade im ländlich geprägten Thurgau bleibe das Auto jedoch für viele Gäste wichtig, weil nicht alle Ausflugsziele optimal mit dem öffentlichen Verkehr erreichbar seien. Gleichzeitig plädiert er dafür, Besucher zeitlich besser zu verteilen. Spitzentage führten bei allen Verkehrsträgern zu Engpässen.

Overtourism bleibt die Ausnahme

Von einem eigentlichen Overtourism wollen die drei Tourismusorganisationen für ihre Regionen nicht sprechen. Adrian Braunwalder sieht im Thurgau zwar Belastungsspitzen an Wochenenden, Feiertagen oder während der Sommerferien sowie an einzelnen Hotspots mit begrenzten Kapazitäten. Insgesamt verteilten sich die Gäste jedoch gut über die Region.

«Eine gute Erreichbarkeit kann dabei sogar Teil der Lösung sein», gibt Livio Götz zu bedenken. Wenn Gäste gut informiert seien und sich Angebote innerhalb der Destination besser verteilen liessen, könnten Besucherströme gezielt gelenkt werden. Für St.Gallen-Bodensee sei Overtourism deshalb kein flächendeckendes Problem.

«Spitzentage bereiten bei allen Verkehrsträgern Schwierigkeiten.»

Auch für Guido Buob trifft der Begriff auf das Appenzellerland nicht zu. «Im Appenzellerland von Overtourismus zu sprechen, ist meiner Meinung nach nicht korrekt.» Für ihn bedeutet Overtourism eine ständige übermässige Wahrnehmung von Gästen an einem Ort. Ein überfüllter Robidog oder fehlende freie Plätze in einer Gartenwirtschaft seien Momentaufnahmen und rechtfertigten keinen Vergleich mit Amsterdam, Barcelona oder Mallorca. Gemeinsam mit Behörden, Leistungsträgern und der Landwirtschaft arbeite man daran, einen Tourismus zu fördern, der sozial verträglich, wirtschaftlich erfolgreich und ökologisch verantwortbar sei.

Erreichbarkeit und Lebensqualität zusammendenken

Alle drei Tourismusorganisationen sehen die Herausforderung darin, den Gästen eine einfache Anreise zu ermöglichen und gleichzeitig die Bevölkerung zu entlasten.



Ihr Seminar im «Säntis – das Hotel»

- 7 moderne Seminar- und Gruppenräume für bis zu 172 Personen
- Restaurant mit Bar, Raucher-Lounge und stilvoll abgetrennten Räumlichkeiten
- 68 komfortable, individuell gestaltete Zimmer und Suiten
- Vielseitige Rahmenprogramme für kleine und grosse Gruppen



Wir beraten Sie gerne!

Halbtagespauschale inkl. Verpflegung
ab CHF 77.00 pro Person

Tagespauschale inkl. Verpflegung
ab CHF 92.00 pro Person



Guido Buob verweist dabei auf höhere Parkgebühren, ein geplantes Parkleitsystem sowie mögliche Parkhäuser in Appenzell oder Wasserauen. Gleichzeitig wünscht er sich frühere Bahnverbindungen für Wanderer sowie bessere Angebote für den Veloverkehr.

«Wir müssen Tourismus konsequent als Teil des Lebensraums verstehen», sagt Livio Götz. Lösungen müssten gemeinsam mit Politik, Verwaltung und touristischen Partnern entwickelt werden. Ebenso wichtig sei eine gute Kommunikation, damit Gäste bereits vor der Anreise die einfachsten und nachhaltigsten Mobilitätsangebote kennen.

«Es ist nicht Sache des Tourismus, den Gästen zu sagen, wie sie anzureisen haben.»

Und Adrian Braunwalder sieht vor allem durchdachte regionale und lokale Verkehrskonzepte als Schlüssel. Wohngebiete und Ortskerne müssten entlastet werden, ohne touristische Ziele schlechter erreichbar zu machen.

Vernetzte Mobilität als gemeinsames Ziel

Einigkeit herrscht auch beim Blick nach vorne: Alle drei Tourismusorganisationen wünschen sich einen weiteren Ausbau und eine bessere Vernetzung der Mobilitätsangebote. Wo heute Probleme bestehen, sieht Adrian Braunwalder Investitionen in die Verkehrsinfrastruktur als notwendig. Als Beispiele nennt er Zuoz mit seiner zentralen Parkgarage sowie Silvaplana, wo die Verlegung der Julierstrasse die Aufenthaltsqualität im Ortskern verbessert hat. Gleichzeitig müsse der öffentliche Verkehr mit attraktiven Angeboten und Fahrpreisen weiter gestärkt werden.

Guido Buob fordert einen bedarfsgerecht ausgebauten öffentlichen Verkehr sowie den Erhalt wichtiger Bahnlinien als touristische Zubringer. Mit passenden Angeboten wolle Appenzellerland Tourismus zusätzliche Fahrgäste auf diese Strecken bringen. Gleichzeitig sollen Besucher an Spitzentagen stärker auf Randzeiten und weniger frequentierte Gebiete verteilt werden.

«Die Zukunft liegt für mich in einer vernetzten und intelligenten Mobilität», sagt auch Livio Götz. Anreise, öffentlicher Verkehr, individuelle Mobilität und touristische Angebote sollten möglichst einfach zusammenspielen. Das Auto werde dabei auch künftig seinen Platz haben. Entscheidend sei eine gute Erreichbarkeit bei möglichst geringer Belastung des Lebensraums.

Guido Buob,
Appenzellerland
Tourismus

Livio Götz,
St.Gallen-
Bodensee-
Tourismus

Adrian
Braunwalder,
Thurgau
Tourismus



Text: Patrick Stämpfli
Bild: Rebekka Grossglauser,
Marlies Beeler-Thurnheer

Hier fährt Geschichte weiter

Die Gargiulo Automobil AG in Mörschwil ist vor allem als Heimat von Maserati St.Gallen bekannt. Weniger geläufig ist ihr zweites Standbein: die Restaurierung klassischer Fahrzeuge. CEO Vittorio Gargiulo, Fahrzeug-Restaurator Christian Fitzi und Automobil-Sattler Sergio Martello sprechen über traditionelles Handwerk, seltenes Wissen und den besonderen Wert automobiler Klassiker.

Vittorio Gargiulo, wie wichtig ist der Old- und Youngtimer-Bereich heute für Sie?

VG: Restaurierungen gehören seit den 1990er-Jahren zu unserer DNA; rund ein Viertel unserer Werkstattkapazität fliesst in diesen Bereich. Drei Spezialisten begleiten jedes Projekt, von der Technik über das Interieur und die internationale Teilebeschaffung bis zum Projektmanagement. Restaurierungen sind kaum planbar, bieten aber grosses Potenzial, weil hochwertige Klassiker zunehmend gefragt sind. Nicht nur als Hobby, sondern auch als Investition.

Sie sprechen vom Unternehmen «im zweiten Stock des Hauses». Was meinen Sie damit?

VG: Im Erdgeschoss erleben unsere Kunden den Showroom und den Maserati-Service. Im «zweiten Stock» entstehen Restaurierungen fernab des Tagesgeschäfts. Dort arbeiten wir über Monate an einzelnen Fahrzeugen, diskret, konzentriert und mit handwerklicher Präzision. Beide Welten ergänzen sich und bringen Abwechslung in den Alltag.

Eine professionelle Oldtimer-Restaurierung ist mehr als «alte Autos schön machen». Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit man dieses Geschäft seriös, nachhaltig und wirtschaftlich betreiben kann?

VG: An erster Stelle stehen erfahrene und leidenschaftliche Mitarbeiter. Historische Fahrzeuge verlangen traditionelles mechanisches Handwerk, ein Netzwerk aus Carrosserie-spenglern und Lackierern sowie Zugang zu seltenen Originalteilen. Mit unserer Automobil-Sattlerei und langjährigen Partnern in ganz Europa können wir nahezu alle Arbeiten in höchster Qualität ausführen.

Christian Fitzi, was unterscheidet für Sie als Fahrzeug-Restaurator mit eidg. Fachausweis eine fachgerechte Restaurierung von einer gewöhnlichen Reparatur?

CF: Eine Reparatur behebt einen Defekt, eine Restaurierung erhält Geschichte und Wert. Oft existieren weder Ersatzteile noch Fahrzeughandbücher. Dann sind Erfahrung, historische Werkzeuge und internationale Kontakte gefragt, um original-

«Restaurierungen gehören seit den 1990er-Jahren zu unserer DNA.»





getreue Nachbauten herzustellen oder zu beschaffen. Unser Ziel ist es, jedes Fahrzeug authentisch für den Besitzer und die nächsten Generationen zu bewahren.

Wie läuft eine Restaurierung konkret ab?

CF: Am Anfang stehen die technische Analyse und das Erstgespräch. Gemeinsam definieren wir Restaurierungsumfang und Kostenrahmen. Danach wird das Fahrzeug je nach Projekt teilweise oder komplett zerlegt. Teilprojekte können

Carrosserie, Mechanik, Elektrik oder Interieur betreffen. Nach der Detailofferte folgen Restaurierung, Testfahrten, Veteranenprüfung und Übergabe – mitunter einer der schönsten Momente eines Projekts.

Sergio Martello, welche Bedeutung haben für Sie als Automobil-Sattler Innenausstattung, Materialien, Nähte, Leder, Stoffe und Details für Authentizität und Wert eines Klassikers?

SM: Eine hochwertige Innenausstattung trägt entscheidend zum Wert eines Oldtimers bei. Unser Anspruch ist es, die Originalität zu bewahren, vom Leder und den Stoffen bis zu Nähten und Oberflächen. Über unser Netzwerk beschaffen wir fast alle Originalmaterialien samt Zertifikaten aus den Herkunftsländern und verarbeiten sie in unserer Sattlerei. Das garantiert Authentizität und Werterhalt.

Vittorio Gargiulo, Christian
Fitzi und Sergio Martello:
Jahrzehntelange
Erfahrung.



«Eine Reparatur behebt einen Defekt, eine Restaurierung erhält Geschichte und Wert.»

Welche Anforderungen stellt dieses Geschäft an das Team? Braucht es heute eher Mechaniker, Historiker, Handwerker oder Netzwerker?

SM: Von allem etwas. Neben handwerklichem Können braucht es Eigeninitiative, Erfahrung und die Bereitschaft, dazuzulernen. Viele Lösungen lassen sich nicht mehr aus Hand- oder Lehrbüchern ableiten, sondern entstehen durch Recherche und jahrzehntelange Erfahrung. Ebenso wichtig sind Beziehungen zu Spezialisten und Sammlern in ganz Europa. Und die haben wir.

Ersatzteile, Originalunterlagen, seltene Materialien und Spezialwissen müssen oft europaweit gesucht werden. Wie wichtig ist hier «Detektivarbeit»?

CF: Unser Netzwerk ist einer unserer grössten Werte. Viele Originalteile oder technische Informationen findet man weder im Internet noch in Katalogen. Oft stammen sie von ehemaligen Ingenieuren und Werksmitarbeitern, Sammlern oder Partnern in Italien, England und Deutschland. Unsere gewachsenen Beziehungen ermöglichen Restaurierungen, die sonst kaum realisierbar wären.



Der Arbeitsweg entscheidet bei der Jobwahl mit

ÖV-Vergünstigungen, flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, E-Bikes oder kostenlose Parkplätze: Ostschweizer Unternehmen entwickeln ganz unterschiedliche Angebote, um ihren Mitarbeitern den Weg zur Arbeit zu erleichtern. Eine LEADER-Umfrage bei SFS, Stadler, HOCH Health Ostschweiz, der Genossenschaft Migros Ostschweiz und Metrohm zeigt, dass die Erreichbarkeit im Wettbewerb um Fachkräfte an Gewicht gewinnt. Patentrezepte gibt es aber keine.

Der Arbeitsweg beginnt lange vor dem ersten Arbeitstag. Schon während des Bewerbungsprozesses prüfen Kandidaten, wie gut ein Standort erreichbar ist, wie viel Zeit das Pendeln beansprucht und ob sich der Weg mit dem eigenen Alltag vereinbaren lässt. Für Unternehmen ausserhalb der grossen Ballungszentren wird Mobilität damit zu einem Teil des Arbeitgeberversprechens. Dabei geht es nicht mehr nur um Parkplätze oder einen Zuschuss an das ÖV-Abonnement; flexible Arbeitszeiten, Homeoffice und produktiv nutzbare Reisezeit gehören ebenfalls dazu.

Die Voraussetzungen der fünf Unternehmen unterscheiden sich stark. Gemeinsam ist ihnen die Erkenntnis, dass Mobilität flexibel, alltagstauglich und auf die jeweilige Tätigkeit abgestimmt sein muss.

SFS setzt auf Wahlfreiheit

SFS hat am Standort Heerbrugg im Mai 2025 ein ganzheitliches Mobilitätskonzept eingeführt. Die Mitarbeiter können ein kostenloses 3-Länder-Ticket für den öffentlichen Verkehr oder einen Gutschein fürs Velo beziehungsweise Parkgebüh-



ren wählen. Hinzu kommen E-Bikes und E-Scooter am Bahnhof sowie verbesserte Busverbindungen. Je nach Funktion kann die Reisezeit im Zug als Arbeitszeit angerechnet oder im Homeoffice gearbeitet werden.

Christina Burri, Head of Corporate HR, Communications & ESG, erklärt, dass viele Mitarbeiter nachhaltige Alternativen nutzen. Entscheidend sei die freie Wahl:

Christina Burri

«Ein zentraler Erfolgsfaktor ist, dass unsere Angestellten jeden Tag wählen können, wie sie zur Arbeit pendeln.» Das «Paket Flex» erlaubt deshalb, sich täglich neu zwischen dem kostenlosen ÖV-Ticket und dem Auto mit moderater Parkgebühr zu entscheiden.

Die Lage im Rheintal bleibt allerdings eine Herausforderung. Obwohl die Ver-



kehrsanbindung verbessert wurde, lässt sie sich laut Burri nicht mit jener grosser Zentren vergleichen. Für sie ist klar: «Mobilitätsangebote als Arbeitgeber-Benefit werden an Bedeutung gewinnen. Sie werden zu einem strategischen Differenzierungsmerkmal im Employer Branding.»

«Die Erreichbarkeit ist ein wichtiger Faktor bei der Rekrutierung.»

Stadler profitiert von der Nähe zum Bahnhof

Bei Stadler liegen sowohl der Hauptsitz in Bussnang als auch der Standort St. Margrethen direkt neben einem Bahnhof. Das ist in einer ländlicheren Region ein gewichtiger Vorteil. «Die Erreichbarkeit spielt eine zunehmend wichtige Rolle bei der Gewinnung neuer Angestellter», sagt Andrea Finotti, Leiterin Personal und Payroll. Bereits im Bewerbungsprozess werde oft nach der Verbindung gefragt.



Andrea Finotti

Stadler unterstützt seine Mitarbeiter mit vergünstigten ÖV-Abonnements, Parkmöglichkeiten und flexiblen Arbeitszeitmodellen, mit denen sich Stosszeiten vermeiden lassen. Und: «Wo es die Tätigkeit zulässt, kann mobil gearbeitet werden», so Finotti. Die Angebote würden geschätzt und erleichterten es, den Arbeitsweg in den Alltag zu integrieren.

Finotti beobachtet, dass lange Pendelzeiten kritischer hinterfragt werden als früher. Besonders jüngere Generationen achteten auf flexible und umweltfreundliche Lösungen. Die Distanz zu urbanen Zentren könne bei der Rekrutierung eine Hürde sein, die hohe Lebensqualität der Ostschweiz wirke dem entgegen. Künftig erwartet Finotti mehr individuelle Angebote bei nachhaltiger Mobilität, flexiblen Arbeitsorten und ÖV-Unterstützung: «Insbesondere bei Unternehmen ausserhalb von grossen Ballungszentren können solche Angebote künftig ein Wettbewerbsvorteil sein.»

HOCH muss Mobilität und Präsenz verbinden

Die optimale medizinische Versorgung, Pflege und Behandlung von akut erkrankten oder verletzten Menschen stehen bei HOCH Health Ostschweiz rund um die Uhr im Vordergrund. Homeoffice ist deshalb nur in Funktionen möglich, die keine Präsenz vor Ort erfordern. «HOCH setzt jedoch auf flexible Arbeitszeitmodelle und digitale Arbeitsmöglichkeiten, soweit dies möglich ist. Ein Teil der Mitarbeitenden kann zudem an verschiedenen Standorten tätig sein», sagt Nicole Giuliani, Leiterin HR. Und sie ergänzt: «Für HOCH mit mehreren Standorten in der Region ist eine gute Erreichbarkeit ein wichtiger Wettbewerbsfaktor.»



Nicole Giuliani

Im Rahmen eines umfangreichen Mobilitätskonzepts kommen bei HOCH verschiedene Massnahmen zur Anwendung. So erhalten alle Mitarbeiter, die über keine Parkbewilligung verfügen, jährlich einen Zuschuss an Abos für den öffentlichen Verkehr. Oder Angestellten im Nachtdienst zum Beispiel wird mit dem «Mitternachtstaxi» je nach

Standort eine günstige und sichere Möglichkeit für den Nachhauseweg angeboten. «Praxistaugliche Lösungen erhöhten die Zufriedenheit und stärkten die Arbeitgeberattraktivität», so Giuliani.

Lange oder komplizierte Pendelwege spielten bei der Arbeitgeberwahl eine immer grössere Rolle. «Die Erreichbarkeit des Arbeitsorts kann deshalb sowohl für die Gewinnung als auch für die langfristige Bindung von Fachkräften mitentscheidend sein.»

«Mobilitätsangebote als Arbeitgeber-Benefit werden an Bedeutung gewinnen.»

Migros setzt auf breites Angebot

Die Genossenschaft Migros Ostschweiz beschäftigt über 8500 Festangestellte. «Die einfache Erreichbarkeit unserer Supermärkte und Restaurants mit sämtlichen gängigen Verkehrsmitteln war und ist für uns ein entscheidender Faktor bei der Wahl eines Standorts», sagt Heidi Bösch, Leiterin Personelles. Den meisten Bewerbern sei der Weg zum Arbeitsort vor ihrer Bewerbung bekannt.

Die Migros bietet Vergünstigungen für Fahrzeugkauf oder -miete, Carsharing, Werkstattleistungen, E-Ladestationen und das Tanken in Gossau; sämtliche Lehrlinge erhalten während der Lehrzeit ein Generalabonnement. «Je nach Funktion kommen ein Halbtaxabonnement, ein auch privat nutzbarer Dienstwagen oder ein kostenloser Parkplatz hinzu», so Bösch. Bei einem Umzug ermöglicht das Filialnetz häufig den Wechsel an einen näheren Arbeitsort.

Heidi Bösch



Homeoffice ist für einen grossen Teil der Belegschaft kein Thema, weil die Arbeit in Supermärkten und Restaurants den Kontakt mit Kunden und Gästen verlangt. In geeigneten Zentralfunktionen ist nach Absprache Homeoffice möglich. Bösch stellt zugleich fest, dass persönliche Zusammenarbeit wieder

stärker geschätzt wird. Mobilität bleibe wichtig, sei aber selten allein ausschlaggebend: «Die gute Erreichbarkeit des Arbeitsplatzes ist und bleibt ein wichtiger Aspekt.» Arbeitsinhalt, Unternehmenskultur, Lohn, Entwicklungsmöglichkeiten und Jobsicherheit hätten meist aber noch mehr Gewicht.

Metrohm versteht Mobilität ganzheitlich

Metrohm verbindet seinen Hauptsitz in Herisau mit hoher Lebensqualität und der Nähe zur Natur. Ein Standort ausserhalb eines grossen Ballungszentrums verlangt bei der Rekrutierung aber zusätzliche Antworten. «Die Erreichbarkeit ist für uns ein wichtiger Faktor bei der Rekrutierung», sagt Catherine Gisler, Head of Human Resources. Gute Verbindungen vergrösserten den Kreis möglicher Bewerber aus der Ostschweiz und den angrenzenden Regionen.

Das Unternehmen bietet flexible Arbeitszeiten und Homeoffice. Dadurch lassen sich Verkehrsspitzen umgehen und persönliche Bedürfnisse berücksichtigen. Zusätzlich profitieren die Mitarbeiter von ÖV-Vergünstigungen und kostenlosen Plätzen in der Tiefgarage. «Diese Flexibilität wird sehr geschätzt.» Zugleich fördere Metrohm die Zusammenarbeit vor Ort, weil der persönliche Austausch für Innovation und Teamarbeit wichtig sei.

Im Rekrutierungsprozess werden Homeoffice, ÖV-Erreichbarkeit und Parkmöglichkeiten häufiger angesprochen. Viele Kandidaten wünschten sich Präsenz und flexible Arbeitsformen. Für Gisler wird dieses Zusammenspiel weiter an Gewicht gewinnen: «Für uns bedeutet moderne Mobilität nicht nur die Frage, wie Mitarbeiter zur Arbeit gelangen, sondern wie wir ihnen flexible Rahmenbedingungen für ihren Arbeitsalltag bieten können.» Gerade für Herisau könne dies zum Wettbewerbsfaktor werden.



Catherine Gisler

Mobilität wird Teil des Gesamtpakets

Erfolgreiche Konzepte verbinden Verkehrsmittel mit Arbeitszeitmodellen, Homeoffice und individuellen Lösungen. Ein Produktionsmitarbeiter, eine Pflegefachkraft und ein Mitarbeiter in einer Zentralfunktion haben unterschiedliche Bedürfnisse.

Mobilität wird deshalb aber kaum zum alleinigen Grund für die Wahl eines Arbeitgebers. Eine schlechte Erreichbarkeit kann allerdings verhindern, dass es überhaupt zu einer Bewerbung kommt. Wer Wahlfreiheit schafft und den Arbeitsweg als Teil des Arbeitsalltags versteht, vergrössert sein Einzugsgebiet, stärkt die Bindung und verschafft sich im Wettbewerb um Fachkräfte einen Vorteil.

Text: Stephan Ziegler

Bild: KI/Doris Hollenstein, zVg

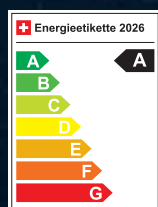
PORSCHE



Alles, was sich die Familie wünscht. Plus 1'156 PS.

DAS CAYENNE TURBO COUPÉ ELECTRIC.
PORSCHE. THERE IS NO SUBSTITUTE.

Porsche Zentrum St.Gallen
City Sportscar St.Gallen AG
Zürcher Strasse 511
9015 St.Gallen
Tel. 071 244 54 40
porsche-stgallen.ch



Cayenne Turbo Coupé Electric, 850 kW / 1'156 PS - Stromverbrauch kombiniert: 22.0 – 20.0 kWh/100 km,
Elektrische Reichweite kombiniert (WLTP): 576 – 637 km, CO₂-Emissionen kombiniert: 0 g/km, Effizienzklasse: A



Unterwegs nach Deutschland?

Die Umweltplakette direkt vor Ort beziehen, ohne Wartezeit.

TCS Mobilitätszentrum St.Gallen



Mitglieder profitieren

Bild: Jonathan Meneth



Mitglieder profitieren!



Fresszettel entscheidet über Millionen

Auf welche Marken ist Gargiulo spezialisiert?

VG: Unsere Schwerpunkte liegen bei italienischen Klassikern wie Maserati, Ferrari, Lamborghini, Alfa Romeo, Fiat oder Dino sowie bei Aston Martin und Jaguar. Als akkreditierter Maserati-Classiche-Partner haben wir sogar direkten Zugang zum historischen Werksarchiv in Modena und restaurieren nach offiziellen Werksvorgaben. Das schafft Vertrauen und ermöglicht eine Werkszertifizierung, die Originalität und Authentizität bestätigt.

«An erster Stelle stehen erfahrene und leidenschaftliche Mitarbeiter.»

Oldtimer werden als Emotion, Kulturgut und Wertanlage zugleich betrachtet. Welche Fahrzeuge sind besonders gefragt?

VG: Seltene Autos oder Einzelanfertigungen mit nachvollziehbarer Historie und hoher Originalität. Ferrari führt den Markt an, gefolgt von Lamborghini, Maserati, Porsche, Mercedes und Aston Martin. Spitzenpreise erzielen Fahrzeuge, die Geschichte erzählen und kaum mehr verfügbar sind. Seltenheit, Authentizität und Emotion machen ihren besonderen Wert aus. Steigt er zusätzlich, ist das der Jackpot. Dennoch sollte die Leidenschaft immer vor der Rendite stehen, finde ich.

Gibt es ein Restaurierungsprojekt, das Ihnen besonders in Erinnerung geblieben ist?

CF: Jede Restaurierung ist zwar einzigartig. Besonders eindrücklich waren aber etwa Projekte wie ein Ferrari Dino 246 GTS, ein Fiat Dino 2.0 Spider, ein Aston Martin DB2 oder diverse Maserati-Modelle, vom Mexico über den Ghibli 4.7 bis hin zu den Biturbo-Modellen aus den 80er- und 90er-Jahren. Und ganz speziell war die Restaurierung eines Jaguar XK 140: Er kam in einem «sehr gebrauchten» Zustand zu uns und ging fast überrestauriert zurück zum Besitzer. Wirklich jede Schraube wurde von uns restauriert! Der schönste Moment bleibt derselbe: Wenn ein Klassiker nach monatelanger Arbeit wieder auf eigener Achse fährt und seinem Besitzer bei der Übergabe ein Lächeln ins Gesicht zaubert.

Die Gargiulo Automobil AG verbindet also zwei Welten unter einem Dach: Moderne Maserati und historische Klassiker.

VG: Genau. Während bei Maserati St.Gallen Innovation und Fahrdynamik im Mittelpunkt stehen, lebt in der Restaurierungswerkstatt traditionelles Handwerk weiter. Mit jahrzehntelanger Erfahrung, einem internationalen Netzwerk und der Anerkennung als Maserati-Classiche-Partner bewahrt das Team in Mörschwil automobiler Technik und ein Stück Kulturgeschichte, Fahrzeug für Fahrzeug. Damit bleiben technisches Wissen und traditionelles Handwerk für lange Zeit erhalten.

Dringendes gibt es immer: Offerte raus, Maschine bestellen, Produktionsleiter ersetzen. Unternehmer entscheiden täglich. Nur die eigene Nachfolge bleibt oft liegen. Sie hat keinen Liefertermin. Bis sie plötzlich einen bekommt.



Die Tochter «weiss ja, wie es geht». Sie kennt Betrieb, Kunden und Zahlen. Das beruhigt – beantwortet aber die falsche Frage. Denn ein Unternehmen führen zu können, heisst noch nicht, über die Aktien entscheiden zu dürfen. Dann bleibt der Stuhl am Kopfende leer. Im Tresor liegt ein Fresszettel von Hand beschrieben, datiert und unterschrieben: «Meine Tochter soll die Firma weiterführen.» Sechs Wörter für ein Millionenunternehmen.

Menschlich scheint alles gesagt; rechtlich beginnt die Auslegung: Unklar ist, ob die Tochter nur den Betrieb leiten oder auch die Aktien erhalten soll – und ob auf Anrechnung an ihren Erbteil oder zusätzlich. Bis das geklärt ist, gehören die Aktien allen Erben gemeinsam. Am Tisch sitzen die Tochter, der Sohn und die zweite Ehefrau. Die eine will investieren, der andere sein Erbe nicht in Maschinen binden, die dritte keinen Streit. Alle haben gute Gründe. Ihre Aktionärsrechte können sie nur durch einen gemeinsamen Vertreter ausüben.

Der Patron war einziger Verwaltungsrat und Zeichnungsberechtigter. Nun fehlt der Gesellschaft ein Organ. Ein Nachfolger muss gewählt werden, dafür müssen sich die Erben organisieren. Bleibt der Zustand bestehen, droht ein Verfahren wegen Organisationsmangels. Dann kann ein Gericht bestimmen, wer das Steuer übernimmt. Vorbereiten lässt sich das: Eine Teilungsvorschrift kann festlegen, wem die Aktien zugewiesen werden und was sich diese Person anrechnen lassen muss. Auch der Ausgleich lässt sich planen. Und ein Willensvollstrecker kann den Nachlass verwalten und die Teilung umsetzen.

Ein Fresszettel kann ein Testament sein. Eine Unternehmensnachfolge regelt er damit noch lange nicht. Wer nicht eindeutig festlegt, wem das Unternehmen gehören soll und wer entscheiden kann, überlässt beides den Erben, dem Gesetz und womöglich dem Gericht.

Text: Stephan Ziegler

Bild: Rebekka Grossglauser

Gloria Schöbi, Rechtsanwältin
Schöbi Studio Legis AG, St.Margrethen



Automarkt im Wandel: Was heisst das für Sie?

Moderne Autos sind faszinierend: Sie fahren elektrisch, unterstützen uns mit intelligenten Assistenten und bieten mehr Komfort als je zuvor. Doch diese technologische Revolution hat auch eine Kehrseite, die viele Autofahrerinnen und Autofahrer in der Schweiz bereits im Portemonnaie spüren. Die Kosten für Reparaturen und Versicherungen steigen. Wie navigiert man also sicher und kosteneffizient durch diesen neuen, komplexeren Automarkt?

Neue Hürden am Automarkt

Wenn es heute kracht, wird es schnell richtig teuer. Eine Auswertung der AXA zeigt: Ein durchschnittlicher Kollisionsschaden kostete im Jahr 2024 bereits knapp 3400 Franken – ein Anstieg von über 20 Prozent in nur fünf Jahren. Die Gründe dafür sind direkt in unseren Fahrzeugen verbaut. «Autos haben immer mehr Hightech-Komponenten. Kameras und Sensoren gehören mittlerweile zur Standardausrüstung», erklärt Michael Villiger, Schadenexperte bei der AXA.

Diese hochsensible Technik treibt die Preise in die Höhe. Ein Scheinwerfer, früher ein simples Ersatzteil, ist heute ein Hightech-Modul: Die Kosten für dessen Ersatz sind in fünf Jahren um 44 Prozent gestiegen – bei Luxusautos sind 5000 Franken oder mehr pro Scheinwerfer keine Seltenheit. Auch ein Rückspiegel kostet heute aufgrund der integrierten Sensoren ein Vielfaches im Vergleich zu früheren Modellen. Hinzu kommen die allgemeine Teuerung und Lieferengpässe, die die Preise für Ersatzteile und Löhne weiter ansteigen lassen. Diese Entwicklung führt unweigerlich dazu, dass die Versicherungsprämien angepasst werden müssen.

Die Chancen des Wandels nutzen

Doch die Medaille hat zwei Seiten. Denn genau jene Assistenzsysteme, die Reparaturen verteuern, machen das Fahren sicherer und verhindern nachweislich Unfälle. Die Herausforderung liegt also nicht darin, die Technik zu meiden, sondern intelligent mit ihr

umzugehen. Ein zentraler Hebel, um Kosten zu senken und gleichzeitig die Umwelt zu schonen, ist der Grundsatz «Reparieren statt Ersetzen». Michael Villiger betont: «Wann immer es möglich und sinnvoll ist, reparieren wir die betroffenen Autoteile.» Eine Strategie, die die AXA gemeinsam mit ihrem Garagen-Netzwerk konsequent verfolgt.

Die zweite grosse Chance liegt in der richtigen Absicherung. Der Markt ist unübersichtlich geworden, doch das bedeutet auch, dass es heute massgeschneiderte Lösungen für spezifische Risiken gibt – vom Akkuschutz für Elektroautos bis zur Absicherung gegen Cyber-Angriffe auf vernetzte Fahrzeuge («Car-Hacking»).

Die Generalagentur St.Gallen an Ihrer Seite

In einer Zeit, in der Risiken vielfältiger werden, ist eine persönliche Beratung besonders wichtig: Wir sind Ihre Partnerin vor Ort, die den Markt kennt und für Sie Klarheit schafft.

Gemeinsam finden wir heraus, welche Deckungen für Ihr Fahrzeug und Ihre Bedürfnisse wirklich sinnvoll sind. Wir erklären Ihnen, wie Sie von unserem starken Partnernetzwerk profitieren, um im Schadenfall Kosten zu sparen. So können Sie die Vorteile der modernen Mobilität geniessen, ohne sich vor den Kosten fürchten zu müssen. Denn wir sind überzeugt: Mit der richtigen Partnerin an Ihrer Seite meistern Sie den Wandel auf der Strasse souverän.

Der Automarkt verändert sich – Ihre Versicherung sollte es auch. Gerne beraten wir Sie persönlich und unverbindlich:

AXA Generalagentur Marcel Kelemen

Teufenerstrasse 20, 9001 St.Gallen

+41 71 221 20 20, st.gallen@axa.ch

[AXA.ch/st-gallen](https://www.axa.ch/st-gallen)

Quelle: AXA Medienmitteilung 06.11.2025 – Kosten für Autoschäden auf Rekordhoch

AUS LIEBE ZUR ITALIENISCHEN SYMPHONIE

KOMPONIERT IN MODENA



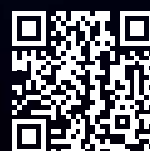
Maserati

ST. GALLEN

MASERATI ST. GALLEN

Gargiulo Automobil AG, Rorschacherstrasse 89, 9402 Mörschwil
Telefon +41 71 844 30 70, www.maserati-stgallen.ch

Jetzt Probefahrt
vereinbaren.



Grenzenlos unterwegs zwischen der Schweiz und Österreich

Die neue S3 von ÖBB und Thurbo bringt eine stündliche, umsteigefreie Verbindung von Weinfelden via St.Gallen nach Bregenz. Davon profitieren insbesondere die Grenzgänger:innen, die zur Arbeit oder zum Studium auf verlässliche Verbindungen angewiesen sind. Zum Start der S3 wird es ein attraktives Einführungsangebot für Pendler:innen geben. Beide Transportunternehmen kooperieren in der grenzüberschreitenden Mobilität bereits auf einer anderen Linie erfolgreich.

Die Pendler:innen im Bodenseeraum können sich wortwörtlich grenzenlos freuen: Per Fahrplanwechsel im Dezember 2026 fährt Thurbo von Weinfelden via St.Gallen direkt nach Bregenz. Die neue S3 verkehrt stündlich und ist das Resultat der Bemühungen des Landes Vorarlberg und des Kantons St.Gallen, den grenzüberschreitenden öffentlichen Verkehr auf der Schiene zu verbessern.

7800 Menschen pendeln täglich zwischen der Schweiz und Österreich

Nach der Vernehmlassung zum Fahrplanentwurf 2027, die im Juni 2026 abgeschlossen wurde, haben die Kantone im August 2026 grünes Licht zum Ausbauschritt gegeben. «Eine weitere gemeinsame S-Bahn-Linie ist ein starkes Zeichen für die funktionierende Zusammenarbeit zwischen dem Land Vorarlberg und dem Kanton St.Gallen. Ich freue mich, dass die Bewohnenden und Besuchenden im Rheintal künftig von diesem neuen Angebot profitieren können», so der St.Galler Regierungspräsident Beat Tinner.

Die neue S-Bahn-Linie ergänzt die bestehenden internationalen Angebote ideal, sie kommt insbesondere

Pendler:innen sowie Studierenden zwischen St.Gallen und Bregenz zugute. Laut dem Land Vorarlberg pendeln täglich 7800 Menschen zwischen ihren Wohn- und Arbeitsorten in der Schweiz und Vorarlberg – viele davon mit dem Auto. Mit der Verbesserung der Bahnverbindung werden Anreize für den Umstieg auf die öffentlichen Verkehrsmittel geschaffen: In 58 Minuten erreicht man mit der S3 ab Bregenz staufrei das Kantonsspital St.Gallen. Zudem arbeiten der Tarifverbund OSTWIND und der Verkehrsverbund Vorarlberg (VVG) ein attraktives Einführungsangebot für Pendler:innen aus.

Auch für Freizeitreisende bedeutet die neue umsteigefreie Direktverbindung eine weitere Verbesserung im Nahverkehr im südlichen Bodenseeraum. Thurbo-Unternehmensleiterin Claudia Bossert sagt: «Mit unserer langjährigen Erfahrung im grenzüberschreitenden Verkehr freuen wir uns, diesen Ausbauschritt gemeinsam mit der ÖBB realisieren zu dürfen».



«Dank der S3 sind sich die Nachbarn Vorarlberg und Ostschweiz noch näher.»

Claudia Bossert, Unternehmensleiterin Thurbo



Die ÖBB und Thurbo sind in der grenzüberschreitenden Mobilität ein eingespieltes Team. Bild: Thurbo AG

Wieder zusammen mit der ÖBB

Wie bei der S7 (Romanshorn-Lindau-Insel) erbringt Thurbo das Angebot in Kooperation mit der ÖBB, deren Lokpersonal die Thurbo-Fahrzeuge ab St.Margrethen übernimmt. Ein Servus hier, ein Grüezi da und schon ist der Zug in neuen Händen – der Personalwechsel geht in weniger als einer Minute über die Bühne.

Apropos Fahrzeuge: Thurbo rüstet zehn zusätzliche Gelenktriebwagen (GTW) für den Einsatz in Österreich auf (siehe Infobox). Der grenzüberschreitende Regionalverkehr



Thurbo verbindet Menschen, Regionen und Länder. Die Schweiz und Österreich werden dank der neuen S3 (hier auf der Rheinbrücke bei St.Margrethen) für Grenzreisende noch bequemer erreichbar. Bild: Thurbo AG

wurde auch bei der Beschaffung des neuen Rollmaterials berücksichtigt: Thurbo hat 107 neue Züge des Typs Flirt Evo von Stadler bestellt, die ersten sind bereits im Einsatz. 31 Flirt Evo werden dereinst für den Verkehr in Österreich und Deutschland zugelassen sein.



Claudia Bossert, Thurbo-Unternehmensleiterin; Beat Tinner, Vorsteher des Volkswirtschaftsdepartements Kanton St.Gallen; Christof Bitschi, Landesstatthalter; Christian Hillbrand, Geschäftsführer Vorarlberger Verkehrsverbund und ÖBB-Regionalmanager Marcus Ender freuen sich in St.Margrethen auf die S3. Bild: Bernd Hofmeister

Fit für Österreich

Thurbo hat Erfahrung in der Planung von Fahrzeugumrüstungen. Diese müssen frühzeitig angegangen werden, denn die Umrüstarbeiten sollen den regulären Betrieb möglichst wenig stören. Das Regionalfahrzeug Instandhaltungszentrum Ostschweiz (eine Organisationseinheit der SBB) führt die Instandhaltung und auch die Umrüstung im Auftrag von Thurbo aus, während die ausgewählten Fahrzeuge revidiert werden. Die Revision verlängert sich so zwar um einige Tage, dafür kann ein grosser Teil der Anpassungen für den grenzüberschreitenden Verkehr parallel zu den normalen Revisionsarbeiten erledigt werden.

Diese Anpassungen sind nötig:

- Aussenlautsprecher, damit Lokführer:innen bei Fahrten ohne Kundenbegleiter:innen Durchsagen für Fahrgäste auf dem Perron machen können.
- Aktualisierung des deutschen Zugsicherungssystems, das auch in Österreich angewandt wird (Hardware und Software).
- Einbau einer Hilfskupplung zum Abschleppen des Fahrzeugs.
- Aufkleben diverser Piktogramme und Hinweiskleber.

Einige Anpassungen sind nötig, um die Vorschriften des österreichischen Bundesministeriums für Innovation, Mobilität und Infrastruktur (BMIMI) für die Zulassung der Fahrzeuge in Österreich einzuhalten. Andere Anpassungen, wie zum Beispiel die Aussenlautsprecher, fordert die ÖBB-Personenverkehr AG, welche in Österreich als verantwortliches Eisenbahnverkehrsunternehmen auftritt.

Handwerk und Hightech

Die Erich Keller AG aus Sulgen feiert 2026 ihr 75-jähriges Bestehen. Aus dem 1951 gegründeten Schreinerbetrieb ist ein international tätiges KMU entstanden, das heute Innenausbauten, Arbeitsplatzlösungen, Klimatechnik und das Raum-in-Raum-System Talky entwickelt und produziert. Zum Jubiläum startet das Unternehmen mit einem neuen Markenauftritt. CEO Marc Huber über den Weg zum Systemanbieter, internationale Nischenmärkte, energieeffiziente Gebäudetechnik und die Zukunft des Produktionsstandorts Sulgen.

Aus dem 1951 gegründeten Schreinerbetrieb ist ein Unternehmen mit mehr als 150 Mitarbeitern und 15 Lehrlingen geworden. Es erzielt rund 40 Millionen Franken Umsatz und realisiert weltweit Projekte für Finanzplätze, kritische Infrastrukturen, Retail, Architektur und energieeffiziente Gebäude.

Zum 75. Jubiläum führt die Erich Keller AG einen neuen Markenauftritt samt neuer Website ein. Für Marc Huber, der im Sommer 2025 die operative Leitung übernommen hat, ist das mehr als Kosmetik. «Der neue Auftritt erfindet das Unternehmen nicht neu. Er korrigiert aber das Bild, das man von uns hatte.» Viele verbinden Erich Keller noch primär mit einer Schreinerei. Längst ist das Unternehmen Projektpartner für Innenausbau, Arbeitsplatzlösungen, das modulare Raumsystem Talky und Riotherm Klimatechnik. «Das Unternehmen war weiter als sein Auftritt.»

Fortschritt aus vorhandenen Kompetenzen

Die Entwicklung zum Systemanbieter verlief Schritt für Schritt: Aus dem Innenausbau entstanden spezialisierte Arbeitsplätze für Handelsräume. Weil technische Geräte immer mehr Wärme erzeugten, folgten Lösungen zur Kühlung direkt am Arbeitsplatz. Daraus entwickelte sich die Klimatechnik. Talky wiederum vereint Möbelbau, Konstruktion, Akustik und Luftführung.

«Diese Breite ist nicht das Ergebnis beliebiger Diversifikation. Sie ist organisch entstanden», sagt Huber. Die Geschäftsfelder verbindet ein gemeinsames Verständnis von Räumen: Gestaltung, Nutzung, Material, Technik und Betrieb sind keine getrennten Aufgaben. «So können Architektur, technische

Marc Huber:

Individualität und Effizienz.

Funktion und spätere Nutzung von Beginn an zusammengedacht werden.»

Tradition versteht Huber nicht als Festhalten am Gewohnten. Bewahrt werden Qualitätsanspruch, Nähe zum Produkt und Verantwortung für das Resultat. Die handwerkliche Präzision beginnt bereits in Planung, Konstruktion und Engineering. «Wir wollen Details verstehen, bevor sie auf der Baustelle zum Problem werden können. Nie stehen bleiben – aber auch nie beliebig werden.»

Diese Haltung zeigt sich bei den Arbeitsplatzlösungen für Handelsräume, Leitstellen und Studios. «Das sind Arbeitsplätze für Situationen, in denen alles funktionieren muss.» Ergonomie, IT, Kabelmanagement, Licht, Akustik, Kühlung, Zugänglichkeit und Betriebssicherheit greifen ineinander. Planung, Engineering, Konstruktion, Fertigung und Montage kommen aus einer Hand.



Klimatechnik treibt das Wachstum

Seit dem Management-Buy-out 2021 ist der Umsatz um rund 75 Prozent gewachsen. 2025 erwirtschaftete Erich Keller rund 40 Millionen Franken und verbuchte einen Auftragseingang von über 40 Millionen. Der stärkste Wachstumstreiber ist derzeit Riotherm. Innenausbau und Arbeitsplatzlösungen bleiben wichtige Säulen; Talky wird als eigenständige Produktwelt ausgebaut.

Riotherm verbindet Kälteerzeugung, Raumtemperierung, Lüftung, Abwärmenutzung und Steuerung. Adia erzeugt Verdunstungskälte, Convec verteilt Wärme und Kühle, X nimmt Abwärme an Servern auf, Strata nutzt die natürliche Luftschichtung und Ctrl vernetzt und überwacht das System.

«Das Gebäude soll möglichst viel klimatische Leistung selbst übernehmen», fasst Huber den Ansatz zusammen. Die Technik ergänze gezielt, was für Komfort und Betriebs-

sicherheit nötig sei. Dabei gehe es um weniger Energieverbrauch, weniger Schnittstellen und einen Betrieb, der langfristig verstanden und optimiert werden könne. Referenzen wie Swiss Re «Lake», der Swisscom Businesspark und Hortus in Allschwil zeigen den Ansatz in der Praxis.

«Das Unternehmen war weiter als sein Auftritt.»

Talky schafft flexible Räume

Mit Talky bewegt sich Erich Keller im umkämpften Markt für Telefon- und Meetingkabinen. Das Angebot ist jedoch keine einzelne Box, sondern ein modulares Raumsystem. Kabinen,



offene Nischen und verbindende Elemente lassen sich zu einer Mikroarchitektur im Büro kombinieren. Sie können ergänzt, versetzt und neu angeordnet werden, wenn sich Teams oder Flächennutzungen verändern.

Ein Unterschied liegt in der Luftführung: Eine geschlossene Kabine muss nicht nur akustisch funktionieren, sondern auch bei längerer Nutzung gute Luft bieten. Deshalb werden Akustik, Gestaltung und Lüftung gemeinsam entwickelt. «Talky soll international weiter wachsen. Wir wollen daraus aber kein isoliertes Geschäft machen», sagt Huber. Der Zugriff auf Konstruktion, Produktion, Akustik und Klimatechnik bleibt eine Stärke des Systems.

«Das Gebäude soll möglichst viel klimatische Leistung selbst übernehmen.»

Auch im Innenausbau verbindet Erich Keller Individualität mit industrieller Effizienz. Standardisiert werden Prozesse, wiederkehrende Konstruktionen und unsichtbare technische Details. Individuell bleiben Gestaltung, Materialien und jene

Elemente, die einem Raum Identität verleihen. «Industrielle Effizienz beginnt bei uns nicht erst an der Maschine, sondern in der Planung.» Kurze Wege zwischen Konstruktion, Arbeitsvorbereitung und Produktion ermöglichen Prototypen, Sonderdetails und Serien in kurzer Zeit.

Innovation, Kreislauf und Fachkräfte

Neue Produkte entstehen oft aus Kundenprojekten. Ein Sonderdetail allein ist für Huber aber noch keine Innovation. Erst eine vereinfachte, standardisierte und übertragbare Lösung werde zu einem belastbaren Produkt. «Innovation findet bei uns nicht in einer isolierten Abteilung statt.» Projektleitung, Engineering, Konstruktion, Produktion und Montage wirken zusammen.

Auch Nachhaltigkeit beginnt bei Erich Keller nicht beim Etikett eines Materials. Herkunft, CO₂-Belastung, Reparierbarkeit und Trennbarkeit werden wichtiger. «Der erste und wichtigste Beitrag zur Kreislauffähigkeit ist eine lange Nutzungsdauer.» Ein Produkt, das über Jahrzehnte funktioniert, gewartet und verändert werden kann, müsse nicht früh ersetzt werden. «Unsere CO₂-Bilanz zeigt den grössten Hebel: 77 Prozent der Gesamtemissionen entfallen auf Rohstoffe.» Deshalb seien Materialwahl, Konstruktion, Lieferkette und Lebensdauer mindestens so wichtig wie Recycling.

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



Der Verwaltungsrat der Erich Keller AG:
Markus Neff, Urs Mauchle, Reto Wägli (Präsident),
Adrian Stacher und Pascal Thür.

Strategische Kontinuität im Verwaltungsrat

Die fünf Mitglieder des Managements, die 2021 den Management-Buy-out der Erich Keller AG umgesetzt haben, sind dem Unternehmen weiterhin eng verbunden. Heute kümmern sie sich im Verwaltungsrat um die strategischen Themen und begleiten die nächste Wachstumsphase. Damit bleibt die Erfahrung aus den vergangenen Jahren im Unternehmen verankert – auch wenn die operative Führung inzwischen neu organisiert ist.

Sulgen als Wettbewerbsvorteil

Beim reinen Stückpreis ist Sulgen international selten der günstigste Standort. Die eigene Produktion sichert jedoch Qualität, Termine und technische Details. Wo ein Ausfall erhebliche Folgen haben kann, ist Verlässlichkeit wichtiger als der tiefste Preis. «Wir sind international erfolgreich, weil wir in einer klar definierten Nische sehr viel Erfahrung besitzen – und weil wir in Sulgen produzieren.»

Der unmittelbarste Engpass für weiteres Wachstum ist nicht der Schweizer Kostenstand, sondern der Fachkräftemangel. Gesucht werden neben guten Handwerkern vor allem Mitarbeiter, die unterschiedliche Disziplinen verbinden: Material und digitale Konstruktion, Gebäudetechnik und Architektur sowie Kundenanforderungen und industrielle Produktion.

«Ausbildung ist kein Nebenthema, sondern Teil unserer Standortsicherung», sagt Huber mit Blick auf die 15 Lehrlinge. «Solange wir spezialisierte Lösungen anbieten und nicht versuchen, austauschbare Standardprodukte über den tiefsten Preis zu verkaufen, ist die Produktion in Sulgen ein Vorteil.» Das grösste Risiko wäre, auf das Wachstum mit Selbstzufriedenheit zu reagieren. «Das wäre das Gegenteil von dem, was Erich Keller 75 Jahre lang stark gemacht hat.»

Auf die Verteilung kommt es an

Schlagzeilen sollen kurz und knapp sein: Der Aktienmarkt klettert 4%, die Gewinne der Unternehmen erreichen einen Rekord oder der Privatkonsum treibt die Wirtschaft an. Auch wenn inhaltlich korrekt, vermitteln solche Schlagzeilen oftmals ein unvollständiges Bild.



Es ist ein entscheidender Unterschied, ob alle Aktien am Markt avancieren und so für einen breiten Aufschwung sorgen, oder ob nur gerade die fünf schwersten (Tech-)Titel deutlich zulegen und damit den Markt antreiben, während alle anderen Aktien nicht vom Fleck kommen.

Ein Markt, der nur von wenigen Aktien angetrieben wird, ist weniger robust als ein breit gestützter Markt, und darum auch anfälliger für Korrekturen. Gleichzeitig wird es für Anlegerinnen und Anleger schwieriger, mit ihrem Portfolio den Markt zu schlagen, wenn sie die dominierenden Schwergewichte nicht auch so hoch gewichtet haben. Eine hohe Konzentration birgt jedoch erhebliche Klumpenrisiken. Umso wichtiger ist die gezielte Titelauswahl.

Ähnlich bei der Gewinnentwicklung. Eine Unternehmenslandschaft, in der die Gewinnentwicklung vor allem von der hohen Profitabilität in einem Sektor (wie den Halbleiterunternehmen beispielsweise) angeführt wird, ist alles andere als widerstandsfähig. Eine ausserordentlich hohe Profitabilität kehrt mittelfristig meist zum langfristigen Trend zurück.

Wichtig ist die Breite auch für das Wirtschaftswachstum. Beispielsweise beim Lohn. Steigt der Lohn nur bei den hohen Einkommensklassen, dann hat das einen weniger positiven Einfluss auf den Konsum und die Konjunktur, als wenn das Lohnwachstum über alle Einkommensklassen stattfindet. Geben Menschen mit geringeren Einkommen doch mehr von ihrem Lohn für den Konsum aus als solche mit hohen.

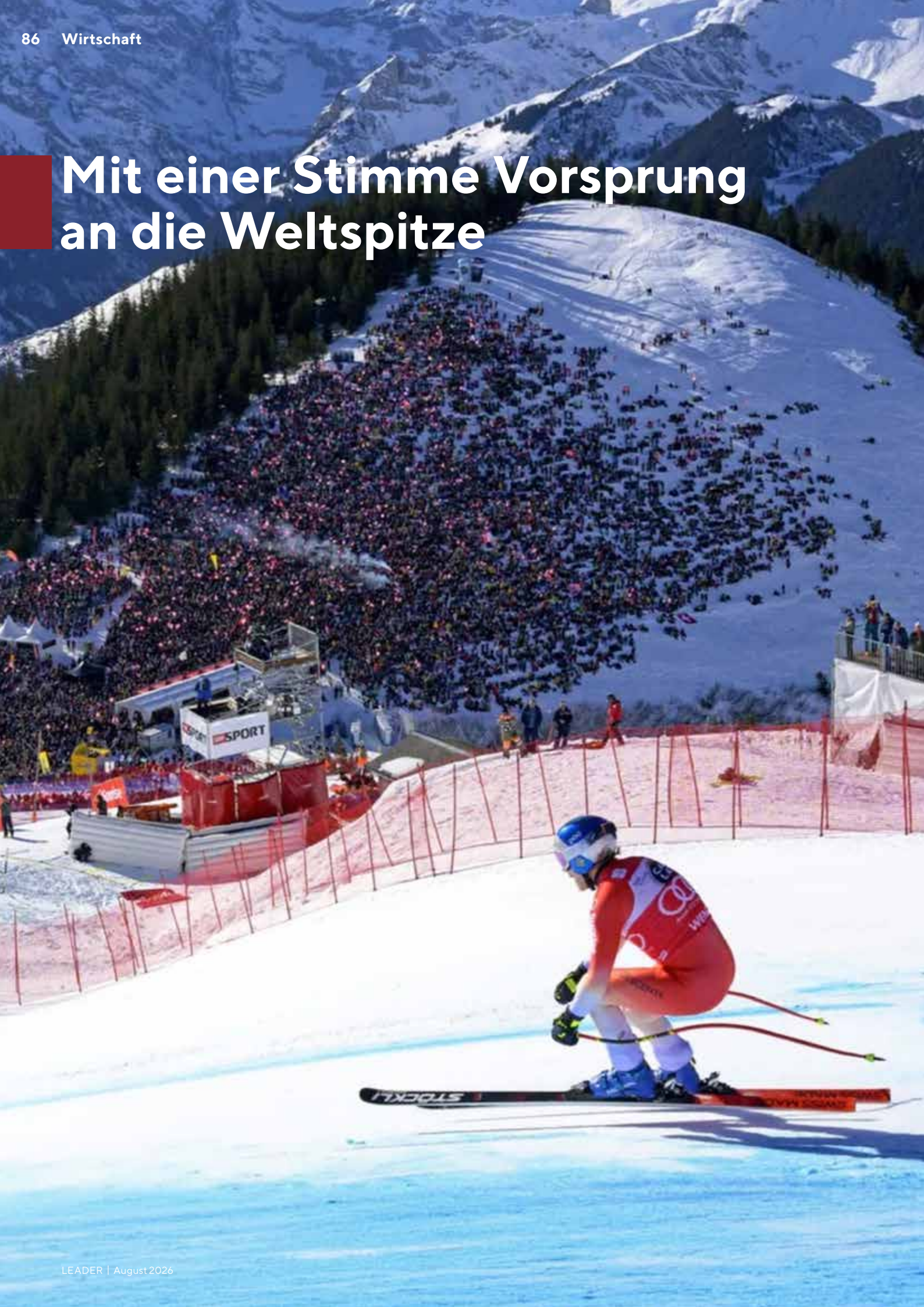
Das Problem der Verteilung ist: Sie lässt sich selten kurz und knapp erklären. Als statistisches Konzept ist sie nicht immer einfach in Worte zu fassen, obgleich sie für das Verständnis wirtschaftlicher Zusammenhänge oft wichtiger ist als nur der reine Durchschnitt, also die Zahl, die es in die Schlagzeile schafft.

Text: Stephan Ziegler

Bild: Marlies Beeler-Thurnheer, zVg

Martin Lüscher
Chefökonom acrevis Bank
martin.luescher@acrevis.ch

Mit einer Stimme Vorsprung an die Weltspitze





Alexander Ospelt ist der neue Präsident des Internationalen Ski- und Snowboardverbands. Mit dem LEADER spricht der Liechtensteiner über seinen knappen Wahlsieg, den Umbau der Verbandsführung, die finanzielle Zukunft der FIS und seine Pläne, den internationalen Schneesport langfristig zu stärken.

Alexander Ospelt, Sie wurden mit 65 zu 64 Stimmen gewählt. Wie wollen Sie das Vertrauen jener gewinnen, die Sie nicht gewählt haben?

Wir sind gegen einen amtierenden Präsidenten angetreten, welcher naturgemäss über ein Netzwerk und langjährige Beziehungen zu den Mitgliedsverbänden aufgebaut hatte. Umso mehr hat es mich gefreut, dass nach der Wahl zahlreiche Verbände am Empfang des Liechtensteinischen Skiverbands teilgenommen und mir ihr Vertrauen ausgesprochen haben. Entscheidend ist nun aber, mit allen Verbänden im Gespräch zu bleiben, ihre Anliegen ernst zu nehmen und auch das Vertrauen jener zu gewinnen, die mich nicht gewählt haben.

«Wir prüfen, ob Weltmeisterschaften künftig jährlich durchgeführt werden könnten.»

Sie haben angekündigt, Präsident «für alle» sein zu wollen. Welche Prioritäten setzen Sie in den ersten 100 Tagen?

Von den ersten 100 Tagen ist inzwischen beinahe die Hälfte vergangen. Zunächst war es mir wichtig, die Organisation der FIS neu aufzustellen. Im Einklang mit den Statuten haben wir wieder einen Generalsekretär eingesetzt und verzichtet auf die bisherige CEO-Struktur. Zusätzlich arbeiten wir intensiv daran, die Corporate Governance und die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln. Zudem habe ich die im Wahlprogramm angekündigte NSA-Connector-Plattform initiiert. Sie soll den Mitgliedsverbänden ermöglichen, sich unkompliziert über Trainingsangebote, Ausbildungsmöglichkeiten, Coach-to-Coach-Programme und mögliche Marketingkooperationen auszutauschen. Gleichzeitig führen wir intensive Gespräche mit unseren Partnern, um auch die Einnahmenseite der FIS nachhaltig zu stärken. In diesem Zusammenhang prüfen wir unter anderem, ob Weltmeisterschaften, mit Ausnahme der Olympiajahre, künftig jährlich durchgeführt werden könnten. Dies könnte zusätzliche Einnahmen für die FIS schaffen.

Die FIS war zuletzt von Konflikten geprägt. Wo sehen Sie den grössten Reformbedarf: bei den Strukturen, der Führungskultur oder der Transparenz?

In allen drei Bereichen, denn sie können nicht isoliert betrachtet werden. Wir haben bereits damit begonnen, die Organisationsstrukturen neu zu ordnen. Dadurch schaffen wir die Grundlage für eine neue Führungskultur, klare Verantwortlichkeiten und ein geordnetes Reporting. Ebenso wichtig ist es, diese Entscheidungen transparent zu kommunizieren und nachvollziehbar zu erklären.

«Das Potenzial der Freestyle-Disziplinen etwa wurde noch nicht ausgeschöpft.»

Die finanzielle Situation der FIS war im Wahlkampf ein zentrales Thema. Wo sehen Sie den grössten Handlungsbedarf, um den Verband finanziell nachhaltig aufzustellen?

Die bisherigen Sponsoringvereinbarungen sollen zu umfassenderen Partnerschaften weiterentwickelt werden. Die FIS kann ihren Sponsoren deutlich mehr bieten, als dies bis-

lang der Fall war. Das Potenzial der Freestyle-Disziplinen etwa wurde bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Mit unserem breiten Disziplinenmix können wir sehr unterschiedliche Zielgruppen ansprechen. Bereits die ersten Gespräche mit unseren Partnern haben gezeigt, dass wir unsere Einnahmenseite wesentlich verbessern können.

Die FIS vereint grosse Skinationen und kleine Verbände mit ganz unterschiedlichen Interessen. Wie schaffen Sie es, dass sich beide Seiten vertreten fühlen?

Was uns alle verbindet, ist die Begeisterung für den Schneesport. Unabhängig von der Grösse eines Verbands wollen wir den Athleten bestmögliche Bedingungen bieten und unsere Wettkämpfe für sie, für das Publikum und für unsere Partner attraktiv gestalten. Diese gemeinsame Leidenschaft bildet eine starke Grundlage für die Zusammenarbeit innerhalb der FIS.

Alexander Ospelt

Mit dem Skisport ist Alexander Ospelt (*1967) seit seiner Kindheit verbunden: Seit Mitte der 1970er-Jahre gehört er dem Skiclub Schaan an, später wurde er J+S-Leiter und Skilehrer. 2015 bis 2023 stand er dem Liechtensteinischen Ski-Verband als Präsident vor, von 2021 bis 2024 amtierte Ospelt als Vizepräsident der Federation of European Ski & Snowboard Associations, 2024 wurde er in den FIS-Vorstand gewählt. Beruflich gründete der HSG-Jurist nach Stationen bei der Ständigen Vertretung Liechtensteins bei den Vereinten Nationen in New York, am Liechtensteinischen Landgericht und in einer Anwaltskanzlei 1997 die Ospelt & Partner Rechtsanwälte AG und die Legacon Treuhand Anstalt in Schaan. Neben seiner Anwaltstätigkeit nimmt Ospelt zahlreiche Funktionen im öffentlichen und wirtschaftlichen Leben wahr: Er ist Honorarkonsul des Königreichs Belgien, Stiftungsratspräsident der Krisenintervention Liechtenstein und Verwaltungsrat mehrerer Unternehmen. Der breit vernetzte Rechtsanwalt ist insbesondere im Wirtschafts-, Gesellschafts-, Stiftungs- und Europarecht tätig.



Sie sind Rechtsanwalt und Unternehmer. Welche Führungsprinzipien aus der Wirtschaft wollen Sie in die FIS einbringen und welche bewusst nicht?

Die FIS ist ein Verband und kein gewöhnliches Wirtschaftsunternehmen. Wir sind unseren Mitgliedsverbänden und letztlich dem Sport verpflichtet. Dennoch muss auch ein internationaler Verband professionell geführt werden. Dazu gehören klare Zuständigkeiten, verlässliche Abläufe und transparente Entscheidungsprozesse. Good Governance bedeutet für mich, dass Entscheidungen nachvollziehbar begründet und transparent kommuniziert werden. Selbstverständlich werden nicht immer alle mit einem Entscheid einverstanden sein. Umso wichtiger ist es, dass dieser auch für jene nachvollziehbar bleibt, die eine andere Meinung vertreten. Neben wirtschaftlichen Kriterien müssen bei einem Verband stets auch die Interessen des Sports, der Athleten und der Mitgliedsverbände berücksichtigt werden.

Der Wintersport steht vor grossen Herausforderungen, vom Klimawandel bis zum veränderten Medienkonsum. Welche Entwicklung wird die FIS in den kommenden Jahren am stärksten beschäftigen?

Zu den grössten Herausforderungen gehören sicherlich der Klimawandel und das veränderte Medienverhalten. Wir müssen sicherstellen, dass der Schneesport langfristig und nachhaltig ausgeübt und organisiert werden kann. Gleichzeitig müssen wir neue Wege finden, insbesondere jüngere Menschen für unsere Sportarten zu begeistern. Technologien wie künstliche Intelligenz können uns dabei sicher unterstützen. Wichtig ist jedoch, dass sie ein Werkzeug bleiben und nicht die Lösung für alle Herausforderungen sein sollte.

Der alpine Skisport muss wirtschaftlich erfolgreich sein und gleichzeitig seine sportliche Glaubwürdigkeit bewahren. Wo sehen Sie die grösste Gefahr, dass dieses Gleichgewicht verloren geht?

Ich sehe darin grundsätzlich keinen Widerspruch. Langfristiger wirtschaftlicher Erfolg ist nur auf der Grundlage einer integren und glaubwürdigen Wettkampfkultur möglich. Unsere Partner sollen sich ganz mit unserem Sport und unseren Athleten identifizieren können. Dies betrifft alle Disziplinen und die lokalen Athleten genauso wie die Superstars.

Und woran möchten Sie am Ende Ihrer ersten Amtszeit gemessen werden?

Wichtig für mich ist, die FIS finanziell nachhaltig aufzustellen, die Zusammenarbeit mit den Mitgliedsverbänden weiterzuentwickeln und die Athleten noch stärker in den Mittelpunkt zu rücken. Unsere Wettkämpfe und Formate sollen für die Aktiven, das Publikum und unsere Partner attraktiv sein. Wenn sich die FIS in diesen Bereichen positiv weiterentwickelt, wäre damit viel erreicht.

Sie kommen aus Liechtenstein, einem kleinen Land mit einer bemerkenswerten Skitradition. Hat dieser Hintergrund Ihren Führungsstil und Ihren Blick auf internationale Verbände geprägt?

Die grosse Skitradition Liechtensteins hat mich sicherlich geprägt und mir viele Türen im internationalen Schneesport geöffnet. Diese Herkunft lehrt einen vielleicht auch, pragmatisch zu handeln, gut zuzuhören und mit begrenzten Mitteln möglichst viel zu erreichen. Liechtenstein geniesst einen sehr guten Ruf bei der FIS und ich möchte dazu beitragen, dass das «Ländle» auch weiterhin als engagierter Partner des internationalen Schneesports wahrgenommen wird.

Text: Patrick Stämpfli

Bild: Marlies Beeler-Thurnheer

Anzeige

Jetzt vorsorgen. Entspannt in den Winter.

Heizungsservice im Sommer – bevor die kalten Tage kommen.

- ✓ Betriebssicherheit erhöhen
- ✓ Energiekosten senken
- ✓ Störungen im Winter vermeiden

Jetzt Heizung checken lassen

Jetzt scannen



HAUSTECHNIK

Eigenmann AG | Industriestrasse 8 | CH-9300 Wittenbach | Telefon 071 292 36 36 | www.eigenmann-ag.ch

Batterie-Recycling: Schlüssel der Energiewende

Erneuerbare Energien spielen eine zentrale Rolle auf dem Weg zur Dekarbonisierung. Zugleich können sie angesichts geopolitischer Spannungen dazu beitragen, Abhängigkeiten bei der Energieversorgung zu reduzieren. Doch die Energiewende schafft neue Abhängigkeiten: Batteriespeicher und Elektrofahrzeuge benötigen grosse Mengen kritischer Rohstoffe wie Lithium, Kobalt, Nickel, Mangan und Graphit.

Mit dem rasanten Wachstum dieser Technologien gewinnt deshalb das Recycling an Bedeutung. Zwar halten Batterien heute länger und können beispielsweise nach ihrem Einsatz in Elektrofahrzeugen in stationären Speichern weiterverwendet werden. Ab etwa 2030 dürften jedoch zunehmend grosse Mengen älterer Batterien das Ende ihrer Lebensdauer erreichen.

Recycling könnte dabei weit mehr leisten als Abfälle zu reduzieren. Nach Schätzungen der Internationalen Energieagentur könnte eine stärkere Kreislaufwirtschaft den Bedarf an neu geförderten kritischen Mineralien bis Mitte des Jahrhunderts um bis zu 40 Prozent senken. Damit würden auch Umweltbelastungen und die Abhängigkeit von der Primärförderung zurückgehen.

Bislang dominiert China das Batterie-Recycling und verarbeitet rund 80 Prozent des weltweit verfügbaren Recyclingmaterials. Doch Europa und die USA bauen Kapazitäten auf und verschärfen regulatorische Vorgaben. BloombergNEF erwartet deshalb, dass Chinas Anteil bis 2035 auf rund 65 Prozent zurückgeht.

Recycling wird die Förderung neuer Rohstoffe nicht ersetzen. Doch je grösser der Bestand an Batterien wird, desto wichtiger wird das Zusammenspiel von Primärförderung und Kreislaufwirtschaft. Aus einem Entsorgungsproblem wird damit zunehmend eine strategische Frage der zukünftigen Rohstoffversorgung für die Energiewende.

LGT Private Banking

ist eine international tätige Privatbank im Besitz der Fürstenfamilie von Liechtenstein. Mit über 5150 Mitarbeitenden ist die LGT an mehr als 30 Standorten in Europa, Asien, Australien und dem Mittleren Osten vertreten und spezialisiert sich auf die ganzheitliche Betreuung von Privatkundinnen und -kunden, Unternehmerfamilien und Stiftungen. In der Schweiz ist die LGT Bank (Schweiz) AG seit 2004 an sechs Standorten präsent: Basel, Bern, Genf, Lugano, St.Gallen und Zürich. Ende 2025 verwaltete sie CHF 57,3 Milliarden und beschäftigte über 750 Mitarbeitende. Der Standort St.Gallen am Oberen Graben 6 betreut Kundinnen und Kunden in der Ostschweiz mit persönlicher Beratung und individuellen Vermögenslösungen.

Kontakt

LGT Bank (Schweiz) AG
Repräsentanz St.Gallen
Oberer Graben 6, 9000 St.Gallen
Tel. +41 71 221 03 03 | lgt.ch@lgt.com

www.lgt.com



Cedric Baur, Equity Specialist
Europe, LGT Private Banking.



MAX HAURI investiert in die Zukunft am Standort Bischofszell

Mit dem Baustart für ein neues, vollautomatisiertes Kleinteilelager setzt MAX HAURI ein klares Zeichen für die Zukunft des Unternehmens und des Standorts Bischofszell. Mit dieser bedeutenden Investition schafft das Unternehmen die Voraussetzungen für eine weiterhin hohe Lieferfähigkeit, moderne Arbeitsplätze und nachhaltiges Wachstum.

Seit 1947 ist MAX HAURI in Bischofszell verwurzelt. Aus der von Max Hauri gegründeten Verkaufsstelle für Kleinglühlampen entwickelte sich über die Jahrzehnte ein führender Hersteller, Distributor und Multi-Channel-Anbieter. Heute umfasst das Sortiment unter anderem Stecker und Steckdosen, Verlängerungskabel, Steckdosenleisten, Kabelrollen, Lichtlösungen und weitere Produkte für die professionelle Elektroinstallation und die moderne Büro- und Möbelelektrifizierung. Das Unternehmen beliefert den Elektro- und Grosshandel, den Detailhandel sowie Industriekunden in der ganzen Schweiz und vertreibt seine Produkte zusätzlich über diverse E-Commerce-Kanäle.

Mit den eben gestarteten Rückbauarbeiten hat das Bauprojekt sichtbar begonnen. Das neue, vollautomatisierte Kleinteilelager bildet die Grundlage für eine zukunftsorientierte und leistungsfähige Logistik. Diese ermöglicht es, den steigenden Anforderungen an Verfügbarkeit, Liefergeschwindigkeit und Liefertreue auch langfristig gerecht zu werden.

Von der Investition profitieren Kundinnen und Kunden ebenso wie Mitarbeitende, Partner und Lieferanten. Optimierte Prozesse, kürzere interne Wege und ein hoher Automatisierungsgrad steigern die Effizienz und stärken die Lieferfähigkeit. Gleichzeitig entstehen moderne und ergonomische Arbeitsplätze sowie zusätzliche Kapazitäten für das weitere Wachstum des Unternehmens.

«Wir investieren mit Blick in die Zukunft. Mit dem neuen, vollautomatisierten Kleinteilelager schaffen wir die Voraussetzungen, um unsere Kundinnen und Kunden auch künftig schnell, zuverlässig und mit der hohen Lieferbereitschaft zu bedienen, die sie von MAX HAURI erwarten. Gleichzeitig stärken wir unseren Standort in Bischofszell nachhaltig», sagt Gabriel Hauri, Verwaltungsratspräsident von MAX HAURI.



Gabriel Hauri, Verwaltungsratspräsident von MAX HAURI, auf dem Areal des künftigen vollautomatisierten Kleinteillagers in Bischofszell. Mit der Zukunftsinvestition stärkt MAX HAURI ihre Leistungsfähigkeit und bekennt sich langfristig zum Standort Bischofszell.



Über MAX HAURI

MAX HAURI entwickelt, produziert und vertreibt seit 1947 innovative Lösungen für die sichere Verteilung von Strom, Licht und Daten. Mit Sitz in Bischofszell zählt das Unternehmen heute zu den führenden Herstellern und Distributoren der Schweizer Elektrobranche. Das Sortiment umfasst über 8'000 Produkte für Industrie, Elektroinstallation, Detailhandel sowie moderne Büro- und Arbeitswelten.

Wachstum beginnt mit Verantwortung

Was als Nachfolgeregelung bei einem St.Galler Versicherungsbroker begann, wurde für Daniele Schiro und Florian Mäder zu einer zehnjährigen Unternehmerreise: von einer anspruchsvollen Aufbauphase über neue Führungsstrukturen bis zum Entscheid gegen einen Verkauf. Heute beschäftigt die Verso Versicherungstreuhand AG gegen 40 Mitarbeiter und betreut Unternehmen in sämtlichen Versicherungsfragen. Das Jubiläum der beiden Mitinhaber zeigt, wie nachhaltiges Wachstum entsteht: durch Verantwortung, Vertrauen und Menschen, die Veränderungen gemeinsam tragen.

Florian Mäder und Daniele Schiro:

Wachstum mit Verantwortung.





Als Daniele Schiro und Florian Mäder 2016 zur damaligen IFP Versicherungstreuhand AG stiessen, schien die Aufgabe klar: Die Nachfolge sollte langfristig geregelt werden. Beide wollten Verantwortung übernehmen und die Zukunft des Unternehmens mitprägen. Rund 15 Mitarbeiter zählte der St.Galler Versicherungsbroker damals. Die bisherigen Eigentümer hatten ein etabliertes Unternehmen mit langjährigen Kundenbeziehungen aufgebaut; mit der frühzeitig angestossenen Nachfolge schufen sie die Grundlage für die nächste Entwicklungsphase. «Das Ziel war gesetzt, doch der Weg dorthin liess sich nicht einfach auf einem Organigramm abbilden», erinnert sich Florian Mäder.

Mehr als Zahlen und Rollen

Denn eine Nachfolge erschöpft sich nicht darin, Funktionen oder Aktienpakete zu übertragen. Sie betrifft Menschen, gewachsene Beziehungen, die Kultur, die Organisation und das Vertrauen der Kunden. Wer übernimmt welche Rolle? Was soll bewahrt werden, was muss sich verändern? Und wie gelingt der Übergang, wenn die Vorstellungen der bisherigen und der künftigen Eigentümer nicht in jedem Punkt übereinstimmen?

«Eine Nachfolge braucht Zeit, Vertrauen und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.»

Schiro und Mäder erkannten früh, dass organisatorische Anpassungen nötig waren. Über deren Reichweite und Tempo bestand nicht von Anfang an Einigkeit, was die erste Phase anspruchsvoll machte. Rückblickend ordnet Mäder diese Erfahrung mit Respekt vor allen Beteiligten ein: «Eine Nachfolge braucht Zeit, Vertrauen und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.»

Statt vor den Schwierigkeiten zurückzuweichen, verbanden Schiro und Mäder ihre unterschiedlichen Stärken. Aus zwei Personen innerhalb einer geplanten Nachfolge wurden Mitunternehmer, die Entscheidungen gemeinsam trugen und das Unternehmen aktiv weiterentwickelten.

Erst das Fundament, dann das Wachstum

Schiro initiierte einen Change-Management-Prozess, Mäder unterstützte ihn und half mit, die Veränderungen auf Führungsebene zu verankern. Im Zentrum stand nicht möglichst schnelles Wachstum, sondern die Arbeit am Fundament: Rollen mussten geklärt, Verantwortlichkeiten geregelt, Prozesse aufgebaut und Führungsstrukturen geschaffen werden. «Dazu gehörten auch unliebsame Entscheide», sagt Florian Mäder.

Diese Aufbauarbeit produziert keine schnellen Erfolgsmeldungen. Gerade in einem KMU ist sie dennoch entscheidend. Wenn Zuständigkeiten unklar bleiben oder Abläufe nur in einzelnen Köpfen gespeichert sind, stösst Wachstum rasch an Grenzen. «Wachstum entsteht nicht durch eine Vision allein», sagt Daniele Schiro. «Ein Unternehmen muss diese auch im Alltag leben können und wollen.»

Für Verso bedeutete das auch, die Führungsstruktur weiterzuentwickeln. 2022 erweiterten die beiden Mitinhaber



die Geschäftsleitung und setzten mit Marco Keel einen Geschäftsführer ein, der nicht aus der Versicherungsbranche kam. Der Entscheid war ungewöhnlich, aber bewusst getroffen. «Wer wachsen will, muss bereit sein, andere Sichtweisen zuzulassen», sagt Schiro. Versicherungsexpertise war im bestehenden Team bereits breit vorhanden; gesucht war eine zusätzliche Perspektive auf Führung, Organisation, Strategie

«Wer wachsen will, muss bereit sein, andere Sichtweisen zuzulassen.»

und Unternehmensentwicklung.

Damit schufen Schiro und Mäder Raum für einen neuen Blick und konnten ihre eigenen Stärken wieder gezielter einbringen: in Kundenbetreuung, Mandatsführung, Geschäftsentwicklung und unternehmerischer Verantwortung.

Aus Veränderung wird eine neue Marke

Die heutige Unternehmensgeschichte von Verso begann 2004 unter dem Namen IFP. Der Wechsel zu Verso im Jahr

Anzeige



LEADER ist eine Marke – und davon profitieren auch Sie!

Der LEADER ist zum Label für ein starkes Unternehmertum mit Visionen geworden. Ob Firma, Verband oder Organisator einer Veranstaltung: Wir sind Ihr Partner und realisieren mit Ihnen ein Magazin, das vollumfänglich oder teilweise anzeigenfinanziert ist, professionell umgesetzt wird und direkt von der exklusiven Zielgruppe der Entscheidungsträger aus Wirtschaft und Politik in der Ostschweiz profitiert. Bei Fragen stehen wir Ihnen per Telefon unter 071 272 80 50 oder via Email unter leader@metrocomm.ch gerne zur Verfügung. www.leaderdigital.ch

LEADER SPECIAL

2022 war nicht der Beginn der Veränderung, sondern ihr sichtbares Ergebnis. Der neue Name brachte nach aussen zum Ausdruck, was intern über Jahre gewachsen war: klarere Strukturen, eine breitere Führungsbasis, ein geschärftes Selbstverständnis und eine eigenständigere Positionierung.

Als unabhängiger Versicherungsbroker begleitet Verso seine Mandanten über den gesamten Versicherungszyklus. Das Unternehmen analysiert Risiken und bestehende Policen, entwickelt Versicherungsstrategien, holt Angebote ein, prüft Deckungen und Wirtschaftlichkeit und koordiniert die Unterstützung im Schadenfall. Das Angebot reicht von Sach-, Vermögens- und Personenversicherungen bis zur beruflichen und privaten Vorsorge. Florian Mäder beschreibt die Rolle nicht als einseitige Interessenvertretung: Verso wägt die Interessen der Mandanten und der Versicherungsgesellschaften ab, ordnet sie sachgerecht ein und vertritt die jeweiligen Positionen gegenüber der anderen Seite. Ziel sind tragfähige Lösungen für beide Seiten aus der Sicht des Kunden.

Am Hauptsitz in St.Gallen und an acht weiteren Standorten betreut Verso vorwiegend Geschäftskunden, vom Handwerksbetrieb bis zum grösseren Unternehmen. Persönliche Mandatsführung und kurze Entscheidungswege prägen die Zusammenarbeit. «Gerade im Schadenfall müssen unsere Kunden wissen, an wen sie sich wenden können und wer den Prozess verlässlich für sie koordiniert», sagt Daniele Schiro.

Unabhängigkeit verlangt eine Entscheidung

2025 prüften Schiro und Mäder angesichts der Konsolidierung im Brokermarkt eine Übernahme durch einen Grossbroker. Nach sorgfältiger Abwägung entschieden sie sich dagegen: Verso sollte unabhängig, inhabergeführt und in Schweizer Hand bleiben. «Werte zeigen sich nicht in Leitbildern, sondern in Entscheidungen», sagt Florian Mäder. Die gewählte Lösung sichert kurze Wege, persönliche Verantwortung und Empfehlungen ohne Bindung an eine einzelne Versicherungsgesellschaft oder einen übergeordneten Konzern.

Die Entwicklung gehört dem ganzen Team

So sehr die vergangenen zehn Jahre mit den Namen Daniele Schiro und Florian Mäder verbunden sind, so wenig verstehen sie das Erreichte als Geschichte zweier Einzelpersonen. «Die Entwicklung wurde von vielen Mitarbeitern getragen. Ohne ihre Offenheit, ihren Einsatz und ihr Vertrauen wären neue Strukturen Papier geblieben», bilanziert Mäder.

Anlässlich ihres zehnjährigen Jubiläums luden Schiro und Mäder deshalb die gesamte Belegschaft zu einem Abendessen ein. Im Mittelpunkt stand nicht das Menü, sondern die miteinander verbrachte Zeit: Sie war das eigentliche Zeichen der Wertschätzung für jene Menschen, die den langen Weg mitgegangen sind.

Das gemeinsame Essen steht sinnbildlich für ihr Verständnis von Unternehmertum. «Das Jubiläum gehört nicht nur uns», sagt Daniele Schiro. «Es gehört genauso dem Team, das Vertrauen in den gemeinsamen Weg hatte und Verso jeden Tag mitgestaltet.»

Schon wieder eine linke Job-Abwürgeninitiative

Bald stimmen wir über die sogenannte Finanzplatz-Initiative ab. Diese Verrücktheit ist bisher unter dem Radar der Öffentlichkeit geblieben. Dennoch ist sie brandgefährlich – trotz des harmlosen Titels «Für einen nachhaltigen und zukunftsgerichteten Finanzplatz Schweiz».



Hinter diesen sieben Worten verbirgt sich ein siebenmalkluges Experiment, unsere Wirtschaft zu knebeln und zu knechten.

Die Umweltideologen verlangen, dass der Schweizer Finanzplatz «konsequent auf internationale Klima- und Biodiversitätsziele» ausgerichtet wird. Rendite, Risiko, Erfordernisse des Marktes? Ein anständiger Umgang mit Angestellten, Kunden und Lieferanten als Richtschnur für das Geschäften? Nichts davon! Banken, Versicherungen und Pensionskassen sollen nach politischen Umweltvorgaben operieren.

Die Mittel würden nicht mehr so investiert, wie es Sinn macht. Sondern neu nach dem Gusto der Weltverbesserer. Finanzierungen für die Erschliessung neuer fossiler Energievorkommen wären quasi verboten. Die Folge? Fehlinvestitionen und geschmälerete Renditen. Kurz: Der Finanzplatz Schweiz würde im internationalen Wettbewerb massiv geschwächt, die Altersvorsorge ebenfalls.

Dazu käme ein neuer Aufsichts- und Kontrollapparat, also mehr Bürokratie und mehr Regulierung. Wer müsste für die kolossalen Kosten aufkommen? Die Unternehmen, die Sparer, die Versicherten. Und wer müsste unten durch? Arbeitnehmer, die ihren Job verlieren, weil ihre Arbeitgeber unter solchen Umständen nicht überleben können.

Schon heute besteht ein dichtes Netz an Klima- und Nachhaltigkeitsvorschriften. Doch schlimmer geht immer: Die Auswirkungen einer Annahme dieser Job-Abwürgeninitiative wären fatal. Wo täte das linke Experiment am meisten weh? Einmal mehr bei uns, hier in der Ostschweiz. Warum? Hier wird produziert. Das braucht Energie, auch fossile. Genau diese würde bei einem Ja zur Initiative verteuert und verteuert.

Text: Stephan Ziegler

Bild: Rebekka Grossglauser

Roland Rino Büchel, Nationalrat SG (SVP)

Wirkung statt Aktivität

Aus der Foran GmbH wird die Roman Büchler + Partner GmbH: Mit neuem Firmensitz in St.Gallen konzentriert sich Roman P. Büchler auf die persönliche Begleitung von Unternehmern, Führungskräften und Geschäftsleitungen. Im LEADER-Interview spricht er über seine Rolle als Business-Gefährte und gute Führung in Zeiten von KI und Veränderungsdruck.

Roman Büchler, aus Foran wird Roman Büchler + Partner. Ist das nur eine Umfirmierung oder ein Neustart?

Für mich endet mein erster Siebenjahreszyklus als Unternehmer und Inhaber. Foran wurde im April 2019 gegründet. Ich habe das Unternehmen durch die Pandemie geführt und mehrfach an neue Bedingungen angepasst. Diese Jahre haben mich gefordert und geprägt; vieles habe ich in meinen Büchern aufgearbeitet. Was als sanftes Rebranding gedacht war, wurde zum grundlegenden Neustart. Das neue Unternehmen ist eine Personal Brand mit meinem Namen als Qualitätssiegel. Ich habe Positionierung und Angebot geschärft und das Unternehmen meinem tatsächlichen Wirken angepasst. Dazu passt der neue Firmensitz in St.Gallen.

Sie wollen Ihr Wirken stärker auf das fokussieren, «was den grössten Unterschied macht». Das heisst konkret?

Früher sah ich mich als Problemlöser. Heute bin ich wirk-samer, wenn ich meine Kunden dabei unterstütze, ihre Probleme langfristig selbst zu lösen. Es geht um Wirkung statt Aktivität. Zu viele Führungskräfte sind ständig aktiv und sorgen auch in ihrer Organisation für Aktivität. Dabei ist weniger mehr. Wir müssen denken, bevor wir handeln, und dafür Freiräume schaffen. Wie das gelingt, beschreibe ich etwa in meinem neuen Buch «Freiräume gestalten!», das im Oktober erscheint.

«Anscheinend fühlen sich viele im operativen Gewusel wohler.»

Sie positionieren sich als Business-Gefährte für Unternehmer, Führungskräfte und Geschäftsleitungen. Was unterscheidet einen solchen von einem klassischen Berater oder Coach?

Der Berater liefert Ratschläge, Expertise, Analysen und Lösungen. Der Coach ermöglicht Reflexion, Spiegelung und Selbstklärung. Der Business-Gefährte geht mit, unterstützt aktiv, gibt Impulse und wird Teil der Organisation oder des Führungsteams. Ich lebe, leide und freue mich mit meinen Kunden. Ich gehe all-in und sehe mich als Teil des Teams. Alles, was ich empfehle, setze ich mit dem Kunden um, wenn nötig auch interimistisch. Das schafft eine andere Qualität der Kundenbindung.

Ihre Schwerpunkte liegen bei Strategie, Leadership und Organisationsentwicklung. Wo spüren Unternehmen derzeit den grössten Handlungsdruck?

Ganz klar bei der zukunftswirksamen strategischen Ausrichtung. Digitale Transformation, künstliche Intelligenz, neue Arbeitsmodelle und Bedürfnisse, veränderte Märkte und multiple Krisen verlangen eine klare Positionierung und zukunftsfähige Geschäftsmodelle. Daraus folgen neue Leadership-Themen sowie Anpassungen bei Strukturen, Kompetenzen und Kapazitäten, die sich in Personalstrategie und Personalentwicklung niederschlagen. In Führung und Organisation ist viel in Bewegung.

«Führung muss breiter abgestützt und auf viele Mitarbeiter verteilt werden.»

Viele Firmen haben Strategiepapiere, Leitbilder und Führungsgrundsätze. Warum scheitert gute Unternehmensentwicklung trotzdem so oft an der Umsetzung?

Weil viele Führungskräfte zu operativ arbeiten. Ein CEO brachte es nach dem vierten Strategieworkshop auf den Punkt: «Jetzt haben wir aber genug Strategie gemacht. Jetzt müssen wir wieder arbeiten.» Strategie, Leadership, Organisationsentwicklung und die entsprechenden Rahmenbedingungen sind jedoch zentrale Führungsarbeit. Anscheinend fühlen sich viele im operativen Gewusel wohler.

Sie arbeiten schlank und ziehen bei Bedarf ausgewählte Kernpartner hinzu. Weshalb passt dieses Modell besser zu Ihrer Arbeit als eine grössere Beratungsorganisation?

Ich arbeite mehrheitlich allein mit meinen Kunden. Bei Bedarf ergänze ich Kompetenzen und Kapazitäten durch ein kuratiertes Netzwerk langjähriger Business-Gefährten, die ausgewiesene Könnern in ihren Fachgebieten sind. Wir teilen dieselbe Philosophie und arbeiten in wechselnden Konstellationen zusammen. Das funktioniert auf Zuruf und auf der Basis grossen Vertrauens. Es macht uns flexibel und höchst wirksam. Für meine Arbeit ist dieses Modell effektiver als der Aufbau einer grösseren Beratungsorganisation. Auch das ist eine Erkenntnis aus sieben Jahren Unternehmertum.



Roman P. Büchler:

**Routinen
hinterfragen.**



Sie begleiten Führungskräfte und Teams in KMU sowie in der öffentlichen Verwaltung. Wo unterscheiden sich die Herausforderungen?

Die Unterschiede sind erstaunlich gering, die Zyklen jedoch anders: Wenn es der Privatwirtschaft gut geht, befinden sich Verwaltungen oft noch in Sparprogrammen, weil sich fehlende Steuereinnahmen aus schwierigen Phasen erst zeitverzögert auswirken. Das gilt auch umgekehrt. Der grösste Unterschied liegt in der Dynamik, mit der KMU konfrontiert sind. Das ist für Führungskräfte enorm anspruchsvoll und führt bereits zu einem Mangel an Managern und Unternehmern, denn die Anforderungen sind teilweise unmenschlich hoch. Das kennt man in der Verwaltung weniger. Dort erhöht primär die Politik den Druck. Trotzdem muss auch sie ihren Apparat verschlanken, was sie vor grosse Herausforderungen stellt.

«Viele Führungskräfte arbeiten zu operativ.»

Anzeige

SONDERSCHAUEN

- Sonderschau «Haustier»
- Sonderschau «Wind und Sonne»
- Gastregion Engadin Samnaun Val Müstair
- Gründer-Ecke
- WEGA-Bauernhof
- Gewerbe Weinfelden und Umgebung
- Thurgauer Degustations-Treff

HIGHLIGHTS

- Viel zu entdecken und zu erleben bei rund 400 Ausstellern
- Konzerte und Shows auf der TKB-Bühne
- TKB-Night mit Dom Sweden
- WEGA-Buebeschwingen und WEGA-Lauf
- Wahl der Thurgauer Apfelkönigin
- WEGA-Schlagerparade
- WEGA-Seifenkistenrennen
- WEGA-Festumzug
- Grosser Luna-Park
- Diverse Highlights für Kinder
- Kinderkonzert mit Andrew Bond
- WEGA-Tombola mit tollen Preisen

NEUE Button-Vorteile!

WEGA-Button
10.– investieren, 210.– profitieren!

Erhältlich bei den Los- und Buttonverkäufern im WEGA-Gelände

Alle Infos auch unter map.wega.ch verfügbar!

WEGA
 DIE THURGAUER MESSE
 24.–28. September, Weinfelden

LIDL
 PRESENTING PARTNER

Haupt-Sponsoren

Thurgauer Kantonalbank

Stadt WEINFELDEN

ELLENBROEK
 HUGENTOBLER
 ELEKTRO+TELEMATIK

Medienpartner

Thurgauer Zeitung

top

Die persönliche Begleitung von Führungskräften ist intensiv. Was müssen ein Unternehmer oder eine Geschäftsleitung mitbringen, damit Ihre Arbeit Wirkung entfalten kann?

Es braucht vor allem ein hohes Mass an Selbstreflexion über das eigene Führungsverhalten. Unternehmenskultur und Motivation der Mitarbeiter lassen sich in erster Linie auf Haltung, Verhalten und Kommunikation der Führungskräfte zurückführen. Ebenso wichtig ist die Fähigkeit, loszulassen und Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zu übertragen. Aber nicht nach dem Prinzip «Hier, mach mal», sondern in einem begleiteten Übergabeprozess. Nur so ist eine nachhaltige Entwicklung der Organisation möglich. Wie das gelingt, habe ich auch in «Die neue Leadership-DNA» und «Freiräume gestalten!» dargelegt.

Strategie und Leadership stehen unter dem Eindruck von KI, Fachkräftemangel, geopolitischer Unsicherheit und wachsender Komplexität. Was verändert sich dadurch an guter Führung?

Aus meiner Sicht geht es weniger um «gute» Führung. Die heutigen Dynamiken werden nicht mehr verschwinden. Wir befinden uns mitten in einem Paradigmenwechsel. Führung muss breiter abgestützt und auf viele Mitarbeiter verteilt werden. In Teams werden Mitarbeiter zu Leadern, weil sie ein Thema am besten beherrschen. Deshalb müssen wir mehr Mitarbeiter in Leadership ausbilden. Ich rate meinen Kunden: Führung muss von oben an die Peripherie der Organisation. Sie muss dorthin, wo der Markt und der direkte Kundenkontakt sind. Dort braucht es Verantwortung und kurze Entscheidungswege. Strategie, Innovation und der organisatorische Rahmen sind Sache des Zentrums, also der klassischen Führungsebene. Alles Operative gehört an die Peripherie. Wer dies meistert, beweist zukunfts-wirksame Führung.

«Die Anforderungen sind teilweise unmenschlich hoch.»

Zum Schluss: Sie sind Berater, Speaker und Autor. Was können ein Vortrag oder ein Buch auslösen, was Beratung nicht kann, und wo braucht es die vertiefte Begleitung?

Vorträge, Keynotes und Podiumsdiskussionen setzen Denkimpulse. Sie sollen beim Publikum ein Denk-Mal hinterlassen und Veränderungen auslösen. Ein Buch geht tiefer und arbeitet ein Fokusthema breiter auf. Meine Bücher sind vom Praktiker für den Praktiker. Sie bieten neue Ansätze und Reflexionsfragen und helfen, Denkmuster und Routinen zu hinterfragen. Die Beratung wiederum unterstützt die konkrete Umsetzung in der Organisation.

Eine Lehre kann der Anfang von allem sein

Wenn mich heute jemand fragt, wie mein Weg zur Unternehmerin begann, lautet die ehrliche Antwort: mit einer Berufslehre.



Als Fachfrau Gesundheit lernte ich früh, Verantwortung zu übernehmen. In der Pflege geht es um Menschen, Vertrauen und Entscheidungen, die unmittelbar Wirkung entfalten. Diese Erfahrungen prägen mich bis heute.

Damals hätte ich nicht gedacht, einmal ein Unternehmen zu gründen. Gerade deshalb bin ich überzeugt: Die Stärke unseres Bildungssystems liegt auch in seiner Durchlässigkeit. Eine Berufslehre legt niemanden fest. Sie eröffnet Möglichkeiten.

Mein Weg führte von der Pflege über Weiterbildungen und Führungsaufgaben bis zur Gründung von WeNurse. Jeder Schritt baute auf dem auf, was ich in der Ausbildung gelernt hatte: Verantwortung zu übernehmen, pragmatisch zu denken und Herausforderungen anzupacken.

Viele junge Berufsleute unterschätzen, welche Türen ihnen eine Lehre öffnen kann. Zugleich müssen Unternehmen ihnen echte Entwicklungsperspektiven bieten.

Mich beeindruckt, mit welcher Klarheit viele Talente über ihre Zukunft sprechen. Sie wollen Verantwortung übernehmen, sich weiterentwickeln und etwas bewegen. Genau diese Haltung brauchen wir in Wirtschaft und Gesellschaft.

Im Gesundheitswesen verändern sich Berufsbilder stark. Neue Technologien werden vieles erleichtern. Entscheidend bleiben die Menschen. Innovation entsteht dort, wo Fachwissen, Erfahrung und Eigenverantwortung zusammenkommen.

Deshalb begeistert mich das Engagement der Hans Huber Stiftung. Die Best-of-Class Award Night am 28. August 2026 in den Olma Hallen in St.Gallen macht sichtbar, was wenig Beachtung erhält: In unseren Betrieben und Organisationen wachsen junge Talente heran, die unsere Zukunft gestalten.

Vielleicht ist das die wichtigste Botschaft: Eine Karriere beginnt nicht mit einem Titel. Sie beginnt mit einer Chance. Und mit Menschen, die an einen glauben.

Alessia Schrepfer, Gründerin und CEO der WeNurse AG, Schönenberg TG



Text: Stephan Ziegler
Bild: Rebekka Grossglauser



VOLKSHAUS ST.GALLEN
ERBAUT 1899 DURCH DEN
ALLGEMEINEN ARBEIT
BILDUNGSVEREIN •
DER GEWERKSCHAFT
TREFFPUNKT DER LIN

«Gute Arbeits- bedingungen sind kein Kostenfaktor»

Florian Kobler:
Gemeinsame Lösungen.

Florian Kobler ist seit Anfang August Regionalleiter der Unia Ostschweiz-Graubünden. Im Interview spricht der Gossauer über das Image der Gewerkschaft, Lohndumping und darüber, weshalb faire Arbeitsbedingungen auch im Interesse der Unternehmen liegen. Und er verrät, was sein grösster Erfolg wäre.

Florian Kobler, mit Ihrer Wahl zum Regionalleiter übernehmen Sie Verantwortung für eine der wichtigsten Wirtschaftsregionen der Schweiz. Welche Ziele haben Sie sich gesetzt?

Die Ostschweiz ist eine wirtschaftlich starke Region. Gleichzeitig stehen viele Arbeitnehmer, insbesondere in den Industriekantonen, unter Druck. Gemeinsam mit unseren Mitgliedern und Angestellten möchte ich mich für den Erhalt von Arbeitsplätzen einsetzen und konkrete Verbesserungen im Arbeitsalltag der Menschen erreichen. Mein Fokus liegt auf fairen Löhnen, guten Arbeitsbedingungen und einer starken Sozialpartnerschaft. Die Stärke der Unia ist ihre Präsenz in den Betrieben und auf den Baustellen in der ganzen Region. Diese Nähe zu den Arbeitnehmern ist mir enorm wichtig.

«Menschen bleiben dort, wo sie Perspektiven haben und Wertschätzung erfahren.»

Viele Unternehmer sehen die Unia eher als Gegner denn als Partner.

Ich kann nachvollziehen, dass die Unia manchmal als unbequem wahrgenommen wird. Wir sprechen Missstände an und fordern Verbesserungen ein. Das gehört zum Auftrag einer Gewerkschaft und hat in der Vergangenheit wichtige Errungenschaften für die Arbeitnehmer ermöglicht. Die Vorstellung, Gewerkschaften seien grundsätzlich Gegner der Unternehmen, teile ich jedoch nicht. Erfolgreiche Betriebe brauchen motivierte Mitarbeitende, faire Arbeitsbedingungen und einen funktionierenden Arbeitsmarkt. Deshalb erleben wir viele konstruktive und partnerschaftliche Lösungen mit Arbeitgebern. Nicht umsonst steigt die Zahl der Arbeitnehmer, die einem Gesamtarbeitsvertrag unterstellt sind.

Sie beschäftigen sich seit Jahren mit Lohndumping, Schwarzarbeit und Arbeitsmarktkontrollen. Was läuft in der Ostschweiz gut, was nicht?

In der Ostschweiz gibt es grundsätzlich gut funktionierende Kontrollsysteme. Sowohl die Sozialpartner als auch die Kantone leisten täglich wichtige Arbeit im Kampf gegen Lohndumping und Schwarzarbeit. Gleichzeitig hatte ich in der Vergangenheit teilweise den Eindruck, dass das Problem in einzelnen Kantonen unterschätzt wurde. Fälle wie auf der Baustelle der Kanti Sargans haben gezeigt, dass Missbräuche auch bei uns vorkommen, sogar auf kantonalen Baustellen.

Lohndumping und Schwarzarbeit schaden den Arbeitnehmern, den seriösen Betrieben und der ganzen Gesellschaft. Deshalb braucht es aus meiner Sicht mehr Kontrollen und konsequente Sanktionen gegen jene, die sich nicht an die Regeln halten.

Die Ostschweizer Wirtschaft leidet unter Fachkräftemangel. Müssen auch Arbeitnehmer ihre Erwartungen überdenken?

Jein. Zu lange wurde erwartet, dass qualifizierte Fachkräfte zu immer tieferen Kosten verfügbar sind. Aus Sicht der Unia sind deshalb in erster Linie die Unternehmen gefordert, faire Löhne, gute Arbeitsbedingungen, verlässliche Arbeitszeiten und echte Weiterbildungsperspektiven zu bieten. Wer gute Leute halten und neue gewinnen will, muss attraktive Arbeitsplätze bieten. Natürlich verändert sich die Arbeitswelt laufend, und auch Arbeitnehmer müssen bereit sein, sich weiterzubilden und neue Kompetenzen zu erwerben. Die zentrale Frage ist aber, ob die Rahmenbedingungen stimmen. Dort, wo Beschäftigte Wertschätzung erfahren und von ihrer Arbeit gut leben können, ist der Fachkräftemangel oft deutlich weniger ausgeprägt.

Wenn Sie heute Geschäftsführer eines Ostschweizer KMU wären: Welche drei Massnahmen würden Sie ergreifen, um gute Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen zu binden?

Erstens würde ich für faire und konkurrenzfähige Löhne sorgen. Wer gute Fachkräfte will, muss gute Arbeit auch entsprechend entlohnen. Zweitens würde ich auf verlässliche Arbeitsbedingungen setzen. Dazu gehören planbare Arbeitszeiten und eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Drittens würde ich in Aus- und Weiterbildung investieren und die Angestellten in die Entwicklung des Unternehmens einbeziehen. Menschen bleiben dort, wo sie Perspektiven haben, Wertschätzung erfahren und wissen, dass ihre Meinung zählt.

Sie erleben Unternehmen häufig dann, wenn etwas schief läuft. Gibt es ein Beispiel, bei dem Sie sagen: So sollte Personalführung aussehen?

In meinem bisherigen Berufsleben, sowohl in der Privatwirtschaft als auch bei der Unia, habe ich Einblick in viele verschiedene Betriebe und Branchen erhalten. Dabei habe ich oft schnell gespürt, wo sich Arbeitnehmer wohlfühlen, ihre Arbeit geschätzt und fair honoriert wird und sie gerne arbeiten. Verallgemeinern lässt sich das nicht. Das kann eine mittelgrosse Strassenbaufirma sein, bei der der Chef auch in schwierigen Zeiten zu seinen Leuten steht. Es kann aber genauso ein grösseres Unternehmen sein, das hinter einem Gesamtarbeitsvertrag steht und diese Werte lebt.

Wo erleben Sie in der Zusammenarbeit mit Arbeitgebern die grössten Denkfehler?

Der grösste Denkfehler, den ich bei Arbeitgebern erlebe, ist die Vorstellung, gute Arbeitsbedingungen seien vor allem ein Kostenfaktor. Dabei sind faire Löhne und gute Arbeitsbedingungen oft entscheidend, um Fachkräfte zu gewinnen und langfristig zu halten. Der Auftrag der Unia ist es, unsere Anliegen gegenüber den Arbeitgebern verständlich und klar zu vermitteln. Wie so oft im Leben gilt auch in der Sozialpartnerschaft: Wenn beide Seiten einander zuhören, können gemeinsame Lösungen gefunden werden.

Und welches Vorurteil über Unternehmer mussten Sie revidieren?

Mir ist wichtig zu sagen: Es gibt viele gute Unternehmer in der Schweiz; Arbeitgeber, die zu ihren Leuten schauen und denen die Belegschaft wirklich am Herzen liegt. Hier erlebe ich ein starkes persönliches Engagement. Gleichzeitig sehe ich bei grossen Unternehmen eine andere Entwicklung, die sich in den letzten Jahren verschärft hat: Entscheidungen werden immer häufiger weit weg von den betroffenen Standorten getroffen. Die Entlassungen bei Findus in Rorschach etwa haben gezeigt, welche Folgen solche Konzernentscheide für die Angestellten und die ganze Region haben können. Ich muss sagen, dass sich meine Vorurteile gegenüber solchen Konzernen in den letzten Jahren eher verfestigt haben.

«Mein Fokus liegt auf fairen Löhnen, guten Arbeitsbedingungen und einer starken Sozialpartnerschaft.»

Stellen wir uns vor, wir führen dieses Interview in fünf Jahren nochmals. Woran sollen Unternehmen erkennen, dass Ihre Arbeit der Ostschweiz etwas gebracht hat?

Ich möchte daran gemessen werden, ob wir konkrete Verbesserungen für die Arbeitnehmer erreichen konnten. Die Unia soll in der ganzen Region als starke und konstruktive Stimme der Arbeitnehmer wahrgenommen werden. Ein bahnbrechender Erfolg wäre es, wenn es endlich verbindliche Mindestlöhne für alle Arbeitnehmer gäbe.

Text: Patrick Stämpfli

Bild: Marlies Beeler-Thurnheer

Anzeige

wft.ch
Jetzt anmelden

WIRTSCHAFTSFORUM
THURGAU

5. November 2026

Neue Weltordnung – was bedeutet das für die Schweiz und den Standort Thurgau?

Unter anderem mit:
Urs Wietlisbach
Co-Founder Partners Group

Presentingpartner

K Y O S

Digital Conference Ostschweiz

Zum Thema: Cybersecurity trifft KI –
Risiko oder Chance?

Di, 08. September 2026

Einstein Congress, St.Gallen

Richard David Precht
Philosoph



Jill Wick
Wirtschaftspsychologin



Anna-Lena Horlemann
Professorin



Henriette Engbersen
Fernsehjournalistin



Tickets bestellen:



Organisation

<IT>rockt!

LEADER

east#digital



KI schützt – und bedroht

Am 8. September 2026 bringt die Digital Conference Ostschweiz rund 300 Teilnehmer aus Wirtschaft, Technologie, Forschung und Verwaltung ins Einstein Congress St.Gallen. Unter dem Motto «Cybersecurity trifft KI – Risiko oder Chance?» beleuchten der Philosoph Richard David Precht, die Security-Awareness-Expertin Jill Wick, die Informatikprofessorin Anna-Lena Horlemann und die frühere SRF-Auslandkorrespondentin Henriette Engbersen die wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Folgen der künstlichen Intelligenz.

Künstliche Intelligenz automatisiert Prozesse, beschleunigt Entscheidungen und eröffnet neue Geschäftsmodelle. Gleichzeitig schafft sie neue Angriffsflächen: Manipulierte Daten, täuschend echte Inhalte, automatisierte Cyberattacken und unkontrollierte Zugriffe auf sensible Informationen stellen Unternehmen vor Herausforderungen, die sich nicht allein mit Technik lösen lassen.

«Unternehmen müssen KI sicher, verantwortungsvoll und wirtschaftlich nutzen.»

An dieser Schnittstelle setzt die Digital Conference Ostschweiz 2026 an. Am Dienstag, 8. September, wird das Einstein Congress zum Treffpunkt für Unternehmer, Führungskräfte, ICT-Spezialisten und Vertreter der öffentlichen Hand. Die Konferenz fragt nicht nur, was mit KI möglich ist, sondern auch, wie Unternehmen sie sicher, verantwortungsvoll und wirtschaftlich nutzen können.

Keynotes öffnen neue Perspektiven

Als Special Guest richtet Richard David Precht den Blick über technische Einzelfragen hinaus auf die Folgen der Digitalisierung für Arbeit, Demokratie und Gesellschaft. Der polarisierende Philosoph, Publizist und Autor ordnet den KI-Boom in einen grösseren Zusammenhang ein.

Jill Wick beleuchtet den menschlichen Faktor der Cybersicherheit. Die Wirtschaftspsychologin zeigt, wie Social Engineering und Manipulation bei Cyberangriffen wirken und weshalb technische Schutzmassnahmen allein nicht ausreichen. Ihr Beitrag rückt eine im Alltag gelebte Sicherheitskultur ins Zentrum.

Einen wissenschaftlichen Schwerpunkt setzt Anna-Lena Horlemann. Die Professorin für theoretische Informatik und Mathematik forscht zu Informationstheorie und Post-Quantum-Kryptographie. Im Sommer 2026 baut sie an der HSG den Lehrstuhl für Quantum Computing and Information Theory auf. Ihre Keynote zeigt, wie sich Organisationen auf Quantencomputer vorbereiten können, die heutige Verschlüsselungsverfahren herausfordern.

Henriette Engbersen verbindet Medienerfahrung mit Fragen der digitalen Öffentlichkeit. Die frühere SRF-Korrespondentin in London leitet heute bei der SRG den Bereich «Public Value» und verantwortet Projekte zur Erkennung von Desinformation und Fake News. Sie macht deutlich, wie wichtig digitale Resilienz für das Vertrauen in Medien und Institutionen ist.

Durch den Anlass führt Bigna Silberschmidt, die frühere Moderatorin von «Einstein» und «10 vor 10». Und last, but not least setzt Regierungsrat Beat Tinner einen Impuls zur digitalen Entwicklung und Standortattraktivität des Kantons St.Gallen

Praxiswissen und neue Kontakte

Fünf interaktive Breakout-Sessions bringen die grossen Fragen in den Unternehmensalltag. Sie behandeln Cybersecurity als Business-Enabler, KI und Compliance, datenbasierte Geschäftsmodelle, Prompt Injection sowie das Zusammenspiel von KI, Cybersicherheit und Mensch. Zu den Referenten gehören Sylvain Luiset von Zurich Insurance, Christian Loser und Benedict Vuilleumier von Acreo Consulting, Hanspeter Pfändler von MAIT Swiss, Daniel Riedener von der Ceruno AG und Yannik Brühl von Arctic Wolf Networks Germany.

Keynotes und Fragerunden werden durch Networking-Pausen und einen abschliessenden Apéro riche ergänzt. Ein weiterer Höhepunkt ist die Verleihung des «Digital Shaper Ostschweiz»: Die Auszeichnung würdigt Persönlichkeiten, die den digitalen Wandel der Region prägen.

Organisiert wird die Digital Conference Ostschweiz von <IT>rockt!, LEADER und east#digital. Sie bringt regionale Akteure mit internationalen Entwicklungen zusammen und schafft Raum für Austausch und neue Kooperationen. Damit unterstreicht die Konferenz die wachsende Bedeutung digitaler Technologien für den Wirtschaftsstandort Ostschweiz.

Weitere Informationen und Tickets
digitalconference.ch



Richard David Precht



Anna-Lena Horlemann



Henriette Engbersen



Jill Wick

Text: Stephan Ziegler
Bild: zVg



Die ersten Award-Sieger von 2006 mit Mario Breu (links).



Strahlende Siegerinnen 2025.

Wo Talente zu Führungs- persönlichkeiten werden

Was 2006 als kleine Preisverleihung begann, hat sich zu einer führenden Plattform für Nachwuchskräfte der Ostschweiz entwickelt. Hinter dem WTT Young Leader Award stehen fast zwei Millionen Arbeitsstunden «Power», mit denen OST-Studenten Unternehmen und Organisationen in 20 Jahren vorangebracht haben. Der Award fördert den Wissenstransfer zwischen Hochschule und Wirtschaft und begleitet Talente auf ihrem Weg in verantwortungsvolle Positionen.



Der WTT Young Leader Award zeichnet herausragende Praxisprojekte aus. Er macht sichtbar, wie aus engagierten Studenten verantwortungsbewusste Persönlichkeiten werden und wie Unternehmen, Hochschule und Region davon profitieren.

Viel Engagement und Unterstützung

2006 wurden erstmals Pokale im Pfalz Keller vergeben, mit einem Ziel: hervorragende Leistungen auszuzeichnen und den Austausch zwischen Wirtschaft und Hochschule zu fördern. Zwei Jahre später erhielt der Anlass den Namen «WTT Young Leader Award» und zog in die Tonhalle St.Gallen. Heute engagieren sich über 20 Unternehmen und Organisationen als Sponsoren, die grossen Ostschweizer Wirtschaftsverbände tragen den Award als Patronatspartner mit. Neue Studiengänge und weitere OST-Standorte bereichern den Wettbewerb.

Das Fundament bilden die Praxisprojekte, ein schweizweit einzigartiges Ausbildungsmodell: Im Umfang von 20 Prozent ihres Studiums arbeiten die Studenten an realen Fragestellungen.

Das Team des Kompetenzzentrums Wissenstransfer & Innovation (WTT) organisiert den Event: Daniela Geisser, Sandra Rohr, Claudia Brönimann (Leitung), Clemens Mader, Sonia Lippe Dada und Franziska Holenstein (v. l.).



Seit 2008 werden die Awards in der Tonhalle St.Gallen verliehen.

gen von Unternehmen und Organisationen. Sie entwickeln wissenschaftlich fundierte Lösungen, übernehmen Verantwortung und sammeln praktische Erfahrungen. Gleichzeitig profitieren die Auftraggeber von neuen Perspektiven, fundierten Analysen und konkreten Handlungsempfehlungen.

Talente im Einsatz für die Region

Die Wirkung zeigt sich in Zahlen: Seit 2006 realisierten Studenten über 1'500 Praxisprojekte und investierten mehr als 1,8 Millionen Arbeitsstunden. Hunderte Unternehmen nutzten dieses Know-how, während über 600 Studenten für den WTT Young Leader Award nominiert wurden. Für viele bildeten die Praxisprojekte den Einstieg in eine erfolgreiche Karriere.

Der WTT Young Leader Award stärkt den Wissenstransfer zwischen Hochschule und Wirtschaft, macht Talente sichtbar und trägt dazu bei, dass qualifizierte Fach- und Führungskräfte in der Region bleiben.

Text: Pascal Tschamper

Bild: zVg

Am Mittwoch, 28. Oktober 2026, feiert der **WTT Young Leader Award** in der Tonhalle St.Gallen sein 20. Jubiläum. 74 Teams waren mit ihren Praxisprojekten im Rennen. Auf der Bühne präsentieren sich die sechs nominierten Finalteams; Jubiläumsgast ist Thomas Zurbuchen, ehemaliger Wissenschaftsdirektor der NASA und heute Professor an der ETH Zürich. Im Award-Talk spricht er darüber, wie Spitzenleistungen entstehen und welche Rolle dabei Ambition, Teamarbeit und der Umgang mit Fehlern spielen.

**Weitere Informationen
und Tickets**
ost.ch/wttyla



Talente starten durch

Drei Geschichten zeigen exemplarisch, wie Praxisprojekte Laufbahnen prägen und bei den Arbeitgebern wirken.

Mario Breu, CEO Züger Frischkäse AG

2006 gewann Mario Breu den Award in Managementkonzeption mit einem Steuerungsinstrument für das Standortmanagement der Altana Pharma Oranienburg. Später absolvierte er die Ausbildung zum Wirtschaftsprüfer bei EY. Über Stationen als Leiter Finanzen & Controlling und CFO wechselte er zur Züger Frischkäse AG. «Der Award war eine prägende Erfahrung. In Erinnerung geblieben sind der Praxisbezug, die anspruchsvolle Teamarbeit und der Austausch mit einem internationalen Unternehmen. Die Praxisprojekte zeigten mir früh, dass nachhaltige Lösungen dort entstehen, wo Perspektiven zusammenkommen. Ich lernte, komplexe Fragen strukturiert zu analysieren, gemeinsam tragfähige Lösungen zu entwickeln und konsequent umzusetzen. Die Arbeitsweise prägt mein Führungsverständnis bis heute.»

Nina Fischer, Business Partnerin Unternehmensentwicklung, Abraxas Informatik AG

Nina Fischer schaffte es 2008 mit einer Marktforschung für die Parm AG und 2009 mit einem Marketingkonzept für RWD Schlatter ins Finale. Nach dem Studium war sie in Führungs- und Projektmanagementfunktionen tätig. Heute ist sie Business Partnerin Unternehmensentwicklung bei der Abraxas Informatik AG und engagiert sich als Co-Präsidentin der alumniOST. «Als berufsbegleitende Studentin war das Praxisprojekt eine ideale Brücke zwischen Studium und Berufspraxis. Die Zusammenarbeit mit einem Unternehmen, das strukturierte Projektmanagement und die Präsentation vor einer Jury und vor Publikum vermittelten Kompetenzen, die ich bis heute täglich nutze. Besonders wertvoll war es, das Gelernte unmittelbar im Berufsalltag anzuwenden. Die Award-Verleihung war ein Highlight meines Studiums. Gleichzeitig konnte ich mein berufliches Netzwerk gezielt ausbauen.»

Thomas Schöb, Berater McKinsey & Company

Thomas Schöb war 2019 Finalist mit einer Markteintrittsstrategie für Leica Geosystems USA. Nach dem OST-Studium schloss er einen Master an der HSG ab. 2022 stieg er bei McKinsey & Company ein. «Mit der Award-Verleihung verbinde ich Vorfreude, Energie, Kameradschaft und Anerkennung. Die Praxisprojekte waren ein Augenöffner. Ich merkte, wie viel Freude mir die Kombination aus strukturierter Herangehensweise, analytischer Arbeit und dem Einarbeiten in neue Themen bereitete. Das Projekt war der erste Kontaktpunkt mit meinem heutigen Beruf. Ohne diese Erfahrung hätte ich mir diesen Karriereweg kaum vorstellen können.»

Janka gibt St.Galler Berufsnachwuchs Rückenwind

Der im Thurgau seit über 20 Jahren etablierte «Tag der Lernenden» kommt erstmals nach St.Gallen. Am 27. August vermitteln Ski-Olympiasieger Carlo Janka und drei weitere Persönlichkeiten an der OBA konkrete Rezepte für mehr Konzentration, Motivation und Zuversicht im Berufsalltag.



Den Thurgauer Lehrlingstag – inzwischen zum «Tag der Lernenden» umbenannt – besuchen jährlich rund 600 Jugendliche und Berufsbildner

Was 2004 im Thurgau als kleiner Impulsnachmittag begann, hat sich zu einer festen Grösse in der Ostschweizer Berufsbildung entwickelt. Nun wird das Erfolgsformat erstmals auch im Kanton St.Gallen durchgeführt: Am Donnerstag, 27. August 2026, treffen sich Lehrlinge und Berufsbildner im Auditorium der OBA auf dem Gelände der Olma Messen St.Gallen.

Unter seinem neuen Namen «Tag der Lernenden» will der ehemalige Lehrlingstag jungen Berufsleuten praktisches Rüstzeug für ihre Lehrzeit mitgeben. Statt grauer Theorie stehen konkrete Erfahrungen und unmittelbar anwendbare Tipps im Mittelpunkt. Das Konzept besteht aus «4 x 5 Rezepten», die Persönlichkeiten aus Sport, Wirtschaft und Gesellschaft mit dem Publikum teilen.

Konzentration und positive Gedanken

Inhaltlich konzentriert sich der St.Galler Anlass auf zwei Themen. Unter dem Titel «Fit im Hirn» erfahren die Teilnehmer, wie sie Konzentration, Energie und Lernerfolg verbessern können. Der zweite Schwerpunkt «Positives Denken im Berufsalltag» zeigt, wie die persönliche Haltung den Umgang mit schwierigen Situationen und die Leistung im Team beeinflusst.

Auf der Bühne stehen Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Erfahrungshintergründen. Sina Bärtsch, Psychologin und Speakerin bei der Hirncoach AG, erklärt, wie das Gehirn unter Belastung arbeitet und mit welchen wissenschaftlich fundierten Methoden sich Fokus und Energie steigern lassen.

Roger Sigrist, diplomierter Coach mit den Schwerpunkten Resilienz und Achtsamkeit, vermittelt praktische Werkzeuge aus der Positiven Psychologie.

Thomas Graf, Sänger der Schweizer Mundart-Rockband Megawatt und Leiter der Berufsbildung bei Hoval, verbindet seine Erfahrungen aus der Industrie mit jenen von den grossen Festivalbühnen.

Janka spricht über Rückschläge und Mut

Besondere Aufmerksamkeit dürfte Carlo Janka auf sich ziehen. Der Bündner gewann 2010 olympisches Gold im Riesenslalom, wurde Weltmeister und sicherte sich den Gesamtweltcup. Am «Tag der Lernenden» spricht er darüber, weshalb Erfolg weit mehr bedeutet, als zu gewinnen, und wie der Glaube an die eigenen Fähigkeiten auch in schwierigen Phasen erhalten bleibt.

Der Anlass richtet sich nicht nur an Lehrlinge, sondern ausdrücklich auch an Berufsbildner. Unternehmen können mit dem gemeinsamen Besuch zeigen, dass ihnen die Entwicklung ihres Nachwuchses wichtig ist. Dies stärke die Bindung an den Betrieb und positioniere das Unternehmen als attraktiven Ausbildungsort, halten die Veranstalter fest.

Getragen wird der «Tag der Lernenden» von Partnern aus Wirtschaft und Bildung. Das Patronat übernehmen der Kantonale Gewerbeverband St.Gallen und die IHK St.Gallen-Appenzell. Organisiert wird der Nachmittag von der Genossenschaft Messen Weinfelden, moderiert wird er von Fernsehmoderator Reto Scherrer.

Weitere Informationen und Tickets

tagderlernenden.ch



Text: Stephan Ziegler
Bild: zVg



Ostschweizer Technologiesymposium

Am Donnerstag, 5. November 2026, wird die SGKB-Halle in St.Gallen zum Treffpunkt für Industrie, Forschung und Technologie: Das Ostschweizer Technologiesymposium findet zum 25. Mal statt und widmet sich unter dem Titel «Produktion neu denken. Schnell. Smart. Nachhaltig.» den zentralen Fragen der industriellen Zukunft.

Das Ostschweizer Technologiesymposium zählt seit Jahren zu den wichtigen Plattformen für praxisorientierten Wissenstransfer, Innovation und Networking in der Region. Auch 2026 bringt der Anlass Unternehmer, Fachleute, Forscher und Technologiepartner zusammen, die sich mit den grossen Herausforderungen und Chancen der Produktion von morgen beschäftigen.

Im Zentrum stehen konkrete Anwendungen, neue Denkansätze und Best-Practice-Beispiele direkt aus der industriellen Praxis. Referate zu Künstlicher Intelligenz, Automatisierung, Wissensmanagement, Kreislaufwirtschaft, Additive Manufacturing und nachhaltiger Produktion zeigen, wie Unternehmen ihre Prozesse schneller, smarter und ressourcenschonender gestalten können.

Das diesjährige Symposium will nicht nur informieren, sondern auch Impulse geben: Wie lassen sich digitale Technologien sinnvoll in Produktionsprozesse integrieren? Welche Rolle spielt künstliche Intelligenz in der Industrie? Wie können Unternehmen Wissen sichern, Automatisierung vorantreiben und gleichzeitig nachhaltiger wirtschaften? Antworten darauf liefern Experten aus Industrie und Forschung anhand konkreter Projekte und Erfahrungen.

Eine wichtige Neuerung gibt es 2026 ebenfalls: Das Ostschweizer Technologiesymposium findet erstmals gleichzeitig mit der preXcon, The Precision Technology Convention, statt. Damit bündelt sich an einem Tag und an einem Ort besonders viel technologische Fachkompetenz aus der Ostschweiz. Für

Teilnehmer ergibt sich dadurch ein zusätzlicher Mehrwert: Sie profitieren von einem noch breiteren Themenspektrum, neuen Kontakten und einem starken Netzwerk aus Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Technologiepartnern.

Mit dem neuen Veranstaltungsort in der SGKB-Halle in St.Gallen und dem gemeinsamen Auftritt mit der preXcon unterstreicht das Ostschweizer Technologiesymposium seine Bedeutung als regionale Plattform für Zukunftsthemen der Industrie.

Tickets für das 25. Ostschweizer Technologiesymposium sind ab sofort erhältlich. Der Anlass richtet sich an Unternehmer, Produktionsverantwortliche, Entwickler, Ingenieure, Entscheidungsträger und alle, die sich mit den industriellen Chancen von Digitalisierung, Automatisierung und nachhaltiger Produktion auseinandersetzen wollen.

Weitere Informationen und Tickets
technologiesymposium.ch



Text: Stephan Ziegler
Bild: zVg

Automation trifft Bodenseeregion

Zwei Fachmessen, ein Termin, ein Ziel: «TECH.CON» und «movatec» finden am 23. und 24. September 2026 erstmals gemeinsam im Messequartier Dornbirn statt. Unter dem Titel «Your Future in Automation» verbinden sie Produktions- und Prozessautomation mit Intralogistik und Materialfluss und bündeln damit zentrale Zukunftsthemen der industriellen Wertschöpfung von der Fertigung bis zum Warenausgang.



TECH.CON und movatec verbinden Industrie, Produktion, Technik und Logistik und schaffen einen Treffpunkt für konkrete Lösungen rund um industrielle Automation.

Für Unternehmen aus der Ostschweiz ist Dornbirn schnell erreichbar und Teil eines eng vernetzten Wirtschaftsraums, in dem viele Unternehmen vor denselben Fragen rund um Effizienz, Automatisierung und Wettbewerbsfähigkeit stehen.

Wertschöpfung durch KI im Fokus

Im Zentrum des gemeinsamen Fachprogramms steht die Frage, wie Unternehmen neue Technologien konkret und wirtschaftlich sinnvoll einsetzen können. Praxisnahe Fachvorträge, Anwendungsbeispiele und hochkarätige Keynotes zeigen, welche Chancen Automatisierung, KI und Digitalisierung für Produktion und Logistik eröffnen.

Durch das Programm an beiden Messetagen führt Univ.-Prof. Dr. Sebastian Kummer von der WU Wien, einer der führenden Logistikexperten im deutschsprachigen Raum. Als Moderator verbindet er die Perspektiven von TECH.CON und movatec und setzt mit seiner eigenen Keynote «Wer nicht automatisiert, wird atomisiert» einen Höhepunkt des Programms. Darin beleuchtet er, wie die Automatisierungsrevolution Produktion und Logistik verändert und welche strategischen Fragen sich daraus für Entscheider ergeben.

Treffpunkt in einer starken Industrieregion

TECH.CON und movatec schaffen zugleich eine Plattform für die Industrie der Bodenseeregion. Aussteller aus Automatisierung, Robotik, Digitalisierung und Logistik kommen mit Fach- und Führungskräften aus der gesamten Region ins Gespräch. «Moderne und flexible Automatisierung ist ein wesentlicher Faktor, um Produktionsstandorte langfristig wettbewerbsfähig und zukunftsicher weiterzuentwickeln. Innovationen entstehen dort, wo Menschen, Ideen und Unternehmen zusammenkommen», sagt Martin Blum, Geschäftsführer der Blum-Gruppe.

Der Besuch ist für das Fachpublikum kostenfrei. Ein Ticket gilt für beide Messen und schliesst das Vortragsprogramm sowie Speisen und Getränke in der Messehalle ein.

Fachmessedoppel in Dornbirn

TECH.CON & movatec
23. bis 24. September 2026
Messequartier Dornbirn

Öffnungszeiten

Mittwoch, 23. September: 9.00–17.00 Uhr
 Donnerstag, 24. September: 9.00–16.00 Uhr

TECH.CON

Fachmesse für Produktions- und Prozessautomatisierung, Robotik und Digitalisierung
techcon.messedornbirn.at

movatec

Fachmesse für Logistik und Automatisierung
movatec.messedornbirn.at

Weitere Informationen und kostenlose Tickets
tickets.messedornbirn.at



Text: Stephan Ziegler
Bild: Udo Mittelberger



Eröffnung Hof zu Wil

Der Hof zu Wil hat am 4. Juli seine Tore wieder geöffnet: Nach Abschluss der dritten und finalen Bauetappe präsentierten sich die historischen Räume in neuem Glanz. Die Gesamteröffnung bildete einen würdigen Abschluss der mehrjährigen Erneuerung und zugleich einen Auftakt für die weitere Nutzung des Hofs zu Wil. Fotografiert in der Äbttestadt für den LEADER hat Rebekka Grossglauer.



Zur Bildergalerie





Unternehmertag Liechtenstein

Am 30. Juni trafen sich in der Spoerry-Halle in Vaduz mehrere hundert Entscheidungsträger aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft zum Unternehmertag 2026. Unter dem Motto «Mut zeigen – Zukunft gestalten» standen hochkarätige Referate, spannende Diskussionen und der persönliche Austausch im Mittelpunkt. Fotografiert hat



Zur Bildergalerie





Powerplay Day

Der Powerplay Day vom 20. Juni im Thurgauer Dörfli in Weinfelden brachte Unternehmer, Führungskräfte und ambitionierte Talente zusammen. Besonders die Keynote von Patrick Fischer stiess auf grosses Interesse. Er zeigte auf, wie erfolgreiche Teams entstehen, wie ein «Winning Mindset» gefördert wird und welche Rolle Führung dabei spielt. Fotografiert für den LEADER hat Rebekka Grossglauser.



Zum Beitrag



Durchlässig

Die Schweiz sei rassistisch, strukturell diskriminierend und sozial undurchlässig: Diese Behauptung gehört zum festen Repertoire linker Gesellschaftskritik. Aktuell gehen etwa im Rheintal deswegen die Wogen hoch; eine Seconda, Autorin und Filmemacherin, wirft ihrer Heimat «Fremdenfeindlichkeit» vor.

Die Behauptung wird so oft wiederholt, dass sie manchen als Tatsache gilt. Doch Wiederholung ersetzt keinen Beleg. Eine aktuelle Studie der Universität Luzern zeichnet denn auch ein anderes Bild.

Die Forscher untersuchten Daten von fast 700'000 Personen und fragten, wie stark der familiäre Hintergrund das spätere Einkommen prägt. Bemerkenswert: Er erklärt nur 16,2 Prozent der Einkommensunterschiede. Mehr als vier Fünftel hängen von anderen Einflüssen ab – von Fähigkeiten, Entscheidungen, Fleiss, Risikobereitschaft, Zufällen und den Chancen, die Menschen ergreifen.

Auch international steht die Schweiz gar nicht so schlecht da: Zwischen Kindern aus den einkommensschwächsten und den wohlhabendsten Familien liegen später durchschnittlich 15 Einkommensränge. In den USA sind es 34, in Deutschland 32 und in Frankreich 30.

«Wir müssen lernen, entweder als Brüder miteinander zu leben oder als Narren unterzugehen.»

Martin Luther King (1929–1968), amerikanischer Bürgerrechtler.

Natürlich gibt es auch in der Schweiz Diskriminierung und Benachteiligung; jeder konkrete Fall verdient Aufmerksamkeit und Antworten. Doch aus einzelnen Verfehlungen lässt sich nicht ableiten, ein ganzes Land und seine Institutionen seien strukturell rassistisch. Entscheidend ist, ob Herkunft, Sprache oder Religion den Lebensweg systematisch versperren. Dafür liefert die Studie keine Bestätigung. Im Gegenteil: Sie dokumentiert eine aussergewöhnlich durchlässige Gesellschaft.

Das verdanken wir einem dualen Bildungssystem, einem flexiblen Arbeitsmarkt, verlässlichen Institutionen und einer Kultur, die Leistung und Eigenverantwortung honoriert. Diese Errungenschaften dürfen wir verbessern, aber nicht kleinreden. Wer den Rassismusvorwurf permanent als politisches Kampfmittel einsetzt, schadet dem ernsthaften Einsatz gegen tatsächliche Diskriminierung.

Stephan Ziegler,
LEADER-Chefredaktor



LEADER

07/2026

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, Bruno Motzer, Susanne Kutterer-Schacht, Michael Götte, Michael Kummer, Gloria Schöbi, Roland Rino Büchel, Sven Bradke, Alessia Schrepfer, Martin Lüscher, Pascal Tschamper, Natal Schnetzer, Stephan Ziegler

Fotografie: Marlies Beeler-Thurnheer, Rebekka Gross gläuser, Daniel Schwendener, Gian Kaufmann, iStock, Pixabay, i23RF, Midjourney, zVg

Gestaltung: Michelle Hadur, Doris Hollenstein, Beatrice Lang

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

Marketingservice, Aboverwaltung: Fabienne Schnetzer
info@metrocomm.ch

Abopreis: CHF 61.50 für 18 Ausgaben

Erscheinung: Der LEADER erscheint 9 x 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



KMU im Wahn(sinn) – zwischen Albtraum und Wirklichkeit

Schweizer KMU-Tag St.Gallen
23. Oktober 2026

Online-Anmeldung unter
kmu-tag.ch



Veranstalter

alea iacta-



Universität St.Gallen
Schweizerisches Institut für KMU
und Unternehmertum

Hauptsponsoren



ABACUS



OBT

RAIFFEISEN



swisscom

Medienpartner

LEADER



TUDOR



BLACK BAY 54

**BORN TO
DARE**



HUBER
VADUZ